

## İŞLETMELERİN RUHSAL TASARIMINDA PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN TRANSAKSİYONEL ANALİZ İLE BOYUTLANDIRILMASI

*Hüseyin AKYILDIZ\**

*Murat KAYALAR\*\**

### Özet

*İşletmeler, sosyo-teknik sistemlerdir. İnsan kaynakları bu sistemin sosyal boyutunu oluşturur. Verimlilik açısından işletme-işgören uyumu büyük önem arz eder. Nasıl ki, ruh insan organizmasının manevi varlığını temsil ediyorsa, aynı şekilde insan kaynakları da bir işletmenin ruhsal boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle işletme-işgören uyumunda işgörenlerin kişilik özelliklerinin (ego durumlarının) belirlenmesi ve tasarımı işletmelerin ruh tasarımı anlamına gelmektedir.*

***Anahtar Kelimeler:** İşletme ruhu, psikoteknik yöntem, transaksiyonel analiz, ego durumları.*

### Abstract

## Making The Psycho-Technical Method Integrated With The Dimension of Transactional Analysis on The Spiritual Design of The Business

*Businesses are socio-technical systems. Human resources form the social dimension of the system. The harmony between business and labour is very important from the point of view of productivity. Human resources constitute the spiritual side of the business just as the soul represents moral existence of the*

---

\* Doç. Dr.; Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., akyildiz@iibf.sdu.edu.tr

\*\* Yrd. Doç. Dr.; Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., kayalar@iibf.sdu.edu.tr

*human organism. So, that the features (ego states) of labour are detemined and designed from the point of view of harmony between business and labour means the spiritual design of the business.*

**Keywords:** *Business Spirit, Psycho-Technical Method, Transactional Analysis, Ego States.*

## 1. GİRİŞ

İş sistemleri mekanik bir sistem değildir. Mikro, medyo ve makro düzeyde psikolojik boyutu olan, sosyo-teknik bir sistemdir. Bu boyutuyla, gerek mikro, gerekse makro iş sistemi düzeyinde işletmeler, bireysel-psikolojik ve sosyal yanı olan organik birer varlık gibidirler. Organik varlıkların yaşam kaynakları onların sahip oldukları ruhtan kaynaklanır. Diğer ifadeyle, gerek bilinçaltı gerekse bilinç düzeyinde, organik varlıkların yaşamı ruhsal fonksiyonlarının bir sonucudur. Özellikle ruh, insan ve toplumun yaşam enerjisini oluşturur. Ruhun bireysel ve toplumsal yaşamdaki somut yansıması bireylerin sahip oldukları kişiliklerdir. Sosyo-psikolojik, sosyo-ekonomik ve psiko-teknik koşullar bireysel ve sosyal psikolojik yapıların hem nedeni, hem de sonucudurlar. Bu nedenle işletmelerin mekanik yanı bir an için, bir tarafa bırakılacak olursa, geriye kalan şey, yaşam enerjilerini ruhtan alan insan kaynaklarıdır. Bu durumda gerek katı bir mekanik sistem gerekse en esnek bir örgüt yapısı içerisinde, işletmelerin kendi amaçlarıyla örtüşen bireysel ve sosyal psikolojiye sahip insan kaynaklarıyla donanımlı olması büyük önem arz etmektedir. Çünkü psikolojik ve sosyo-psikolojik potansiyelleri ile işgörenler, işletmelerin ruhunu, diğer deyişle yaşam enerjilerini oluşturur.

İşletmelerin ruh boyutu iki alanda somutlaşır. Birincisi işletme kültürü, ikincisi ise işgörenlerin kişiliğidir. Bu ikisinin uyumu bir nevi işletmelerin ruh sağlığı, buna karşın bunların karşıtlığı işletmelerin nevrozları ve hatta psikozları olarak metaforlaştırılabilir. Bu bağlamda, global koşullara uyum sağlamış bir işletme kültürünün yaratımı, böyle bir yaratımı mümkün kılacak kişiliklerin keşfedilmesi, yaratım içerisinde bunlara rol verilmesi ve işletmelerin global gelişmelere uygun olarak yeniden dönüşüm süreçlerinde bunların bireysel kişiliklerinin gerektiğinde yeniden uyumlandırılması, işletmelerin bir tür nevroz ve psikoz süreçlerinden uzak tutulması ve verimli bir yaşama ulaşması açısından büyük bir önem arz etmektedir.

## 2. İŞLETME-BİREY İLİŞKİSİ

### 2.1. Birey Kişilik Yapısı

Bireyin kendine özgü yapısı (özyapı) bireyin kişiliğidir. (Jung, 1982: 66,98). Fromm'a göre birey, bölünemeyen bir bütünlüktür. (Fromm, 1984:

94-95). Birey düşüncesi, duyguları ve hayat tarzının birbirinden ayrılması imkansız bir varlıktır (Fromm, 1994: 44).

Alfred Adler, amaca dönük ve bütünlüğü olan yaratıcı benlik anlayışına dayanan bir kişilik kuramı oluşturmuştur. (Adler, 1983: 16). Adler'e göre, benliğin bütünlüğü bireyin "hayat tarzı"dır. Hayat tarzı bireyin kendisinin yarattığı bir şeydir. Tüm ruhsal süreçler hayat tarzının etkisi altındadır. Bireyin kişiliği davranış, duygu ve bilişsel süreçlerden etkilenir. Bilişsel süreç, davranış ve duygudan daha etkilidir. Bireyin gözlemci niteliği, kendisi ve dünyaya ilişkin düşünce ve kanaatleri bilişsel olgunun kapsamına girer. Aynı zamanda birey, toplumsal ilgi ve işbirliği ile karakterize edilen sosyal bir varlıktır. (Adler, 1983: 17, 18,31).Bireyin toplumla çelişmesi yanlış bir durumdur. Esas olan birey ile toplum arasındaki uyumdur. (Adler, 1983: 44). Adler bu bağlamda "toplum yaşamının demir mantığı"ndan bahseder. (Adler, 1983: 19). Bireyin tüm davranış ve fonksiyonlarının evrim ırmağı içerisinde beliren toplum kurgusunun gösterdiği yönde bulunması gerekir. Diğer deyişle insanın tüm fonksiyonları dış dünyanın taleplerine uyumlandırılmalıdır. (Adler, 1983:56,53). Dünya görüşünün hatalı olması bireyleri nörotik (nevrotik) hale getirir. Nörotik süreç, toplumsal uyumdan yoksun, sağduyuya ters bilişsel sürecin en fazla ağırlık taşıdığı bir olguyu temsil etmektedir. (Adler, 1983: 160, 359-372).

Jung'un kuramında kişilik, bilinç ve bilinçdışından oluşmaktadır. Kişiliğin şematik görünümünde ortada "ben" vardır. "Ben" in bir kısmı bilinçdışıdır. Diğer kısmı ise bilincin kapsamındadır. "Ben", yaratıcı bir güçtür. "Ben" in çevresinde dört ana işlev sıralanmaktadır. Bunlar; "Duygu", "sezgi", "düşünce" ve "duyum"dur. Bu işlevlerden "duyum" ile "sezgi", "duygu" ile "düşünce" arasında zıtlıklar vardır. "Duyum" nesnelere algılanmasıyla ilgili bir olgu, "sezgi" ise "nesne"nin gerisinde ve geleceğindeki olguların sezinlenmesi ile ilgili bir olgudur. Aynı şekilde "düşünce" mantık yürütme, "duygu" ise değer yükleme olgusudur. Bunlardan birisi görev yüklendiğinde diğerini devre dışı bırakır. Her işlev kendine özgü erkle donanmıştır. Şemada ortada yer alan "ben" bu işlevler arasındaki güç dengesine göre farklı kişilik olarak tezahür etmektedir. Yani bireysel farklılıklar anılan denge farklarına dayanır. (Jung, 1982: 66, 76-79).

Kişilik, bireyin çevre koşullarına kendine özgü uyumunu sağlayan psikolojik mekanizmalarıyla dinamik bir süreçtir. Bilinç ve bilinçdışı hafızaları içeren iki tür öğrenim yöntemi kişiliğin farklı örgütlenmesine yol açmaktadır. (Yoshino, Kimura, et.al., 2005: 1).

Colonger ve Colonger et.al., kişiliği, karakter özellikleri (charecter dimentions) ve mizaç özellikleri (temperament dimentions) itibarıyla ikiye ayırmaktadır. Bilinçli hafızalar, olgular hakkında açık anlamlar taşıyan kelimeler, imajlar ve semboller temsil edilir. Buna karşın bilinçdışı

hafızalar, hareket, hız ve duygusal bileşimler oluşturma prosedürlerini kodlayan kavramsallaştırma dışı algı süreçlerini kapsamaktadır. Şartlanma ve duygusal tepkiler gibi “asosyatif öğrenme”<sup>1</sup> süreci bilinçli hatırlama veya tanımayı değil bilinçdışı hafızayı gerektirir. (Yoshino, Kimura, et.al., 2005:1). Bilinçdışı duygusal algılara “otonomik tepki”<sup>2</sup> kalıpları ile kişilik arasında önemli bir bağ mevcuttur. Bireylerin mizacındaki farklılıklar, “farklı olma”, “tehlike”, “ceza” ve ödüle verdikleri tepkilere ilişkin “asosyatif öğrenme” sürecindeki farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Bireyin bu özellikleri, algı uyarısına otomatik olarak bilinç dışı hafıza sistemindeki kalıtsal yargılar ile tepkileri kapsamaktadır. (Yoshino and Others, 2005:1). Dolayısıyla bireyin bilinç dışı hafızası ile mizacı arasında bir bağ kurulmaktadır. Nitekim, denekler üzerinde uygulanan üç boyutlu kişilik testi (Tridimensional Personality Questionnaire) anılan bağı doğrulamaktadır. (Yoshino and Others, 2005:2-3).

Kişilik bireylerin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. (Morgan, 2004: 311,363). Bireylerin mizacı doğuştan (nature) gelen donanımlarını temsil etmektedir. Ancak tutum ve davranış, doğuştan donanım ile edinilmiş donanımın (nurture) birlikte ürettiği bir süreçtir. (Morgan, 2004: 43-44). Tutum ve davranışların çoğu öğrenme yoluyla kazanılmıştır. Tutumun üç bileşeni vardır. Bunlar: “Duygu”, “bilinç” ve “davranış” bileşenleridir. “Bilişsel bileşen”, bireyin tutumunun nesnesine ilişkin kanı ve inançlarından oluşmaktadır. Tutumun “inanç” yönü ile “duygu” yönü karşılıklı olarak birbirlerini etkiler. “Davranış” ise bireyin duygu ve inanç bileşenine uygun biçimde hareket etme eğilimidir. Davranışsal bileşen, duygu bileşenini etkileyebilir. (Morgan, 2004: 363-364). Ancak “bilişsel bileşen” in tutum ve davranışın değişmesinde özel bir önemi vardır. Çünkü “bilişsel öğrenme” (cognitive learning), bireyin bilgi işleme tarzı ve kurulumlarının değişmesine, bu da bireyin yaşantısını algısal düzeyde yeniden örgütlemesine yol açmaktadır. (Morgan, 2004: 99-104). Hatta ahlaki gelişim bilişsel gelişimin bir parçası olarak düşünülmektedir (Morgan, 2004: 65). Kohlberg’e göre birey üç evreden geçebilir. Birincisi, egosentrikliğin geçerli olduğu çocukluk evresidir. Bu evrede çocuk otoriteye saygı gösterir ve insanları nesne olarak görür. İkinci evre olan yasa ve düzen evresinde ise ahlaki ikilemler, toplumsal beklentiler ve geleneksel kurallara göre

<sup>1</sup> Asosyatif öğrenme (associative learning): Yeni enformasyonların depolanması ve eski enformasyonların yeni anlam ve boyutlar kazanması süreci (Morgan, 2004: 99).

<sup>2</sup> Otonomik tepki, otonom sinir sistemiyle ilgili bir süreçtir. Otonom sistem, sempatik ve parasempatik sistemden oluşur. Sempatik sistem tehlike anında adrenalin ve noredranalin salgılayarak vücut metabolizmasını artırır. Buna “alarm reaksiyonu” veya “stres reaksiyonu” adı verilir. Tehlike geçince bu sefer parasempatik sistem asetilkolin salgılayarak “stres reaksiyonu”nu ortadan kaldırır (Guyton, 1978: 547-548, 552-553, 559-560) (Akyıldız, 2000: 27-28).

çözümleir. Üçüncü evrede ise birey, yargılarını sadece yasal kurallara göre değil, soyut evrensel ahlak ilkelerine dayandırma eğilimindedir. Ancak bireylerin bilişsel ahlaki yönden gelişmeleri bir evreden diğerine geçtiği anlamına gelmemektedir. (Morgan, 2004: 73). Bireyler ahlaki yargılarını yeni bilişsel örgütlenme düzeyinin sağladığı imkanlar çerçevesinde geliştirir. Birey çocukluk döneminde kullandığı yargılama stratejilerini giderek terk eder. Ancak bireyler bazı koşullarda ileri ahlak düzeyine ulaşamazlar. (Morgan, 2004: 73). Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim ile Bern'in kişilik kuramında temel aldığı ego durumları arasında bir bağ kurulabilir. Özellikle bireyin "çocuk" ego durumunda olması Kohlberg'in birinci evresiyle, "yetişkin" ego durumu ise Kohlberg'in üçüncü evresiyle büyük ölçüde örtüşmektedir.

Kişilik, genetik ve sosyal koşullarda, psikolojik bilinç ve bilinçdışı mekanizmalarıyla, "bilişsel" bileşen ile "duygu" ve "davranış" bileşenlerinin sürekli etkileşimi neticesinde yeniden örgütlenen dinamik bir yapıdır. Bireylerin kendilerine özgü oldukları bir yapıdır. Bireylerin genetik ve sosyal koşulları ile yaşantılarına ilişkin deneyimlerindeki farklılıklar, farklı kişiliklerin ortaya çıkmasına neden olur.

## 2.2. İşletme-Örgüt Yapısı

İşletme insan, makine ve malzeme kaynakları ilişkilerini kapsayan sosyo-teknik bir sistemdir (Erdoğan, 1980: 12). Örgüt olarak ise mikro sistemlerden oluşan makro iş sistemidir. (MPM-REFA: 96, Akyıldız, 2001: 5).

Üretim biçimi ile örgüt yapısı arasında yakın bir ilişki vardır. İşletmelerde kullanılan teknoloji üretim biçimini, üretim biçimi de yönetim ve organizasyon modelini belirlemektedir.

Fordist üretim biçimi, işletmelerin mekanik bir sistem olarak örgütlenmesine neden olmuş ve sonuçta temelinde iş bölümü, uzmanlaşma ve iş etüdü ilkeleri bulunan klasik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Allen, 1996: 546; Dulupçu, 2003: 53-54). Ancak günümüzde, işletmeler, örgüt olarak mekanik bir sistemden daha çok organik bir varlığa dönüşmekte, mekanik-montaj süreci gittikçe bir evrim sürecine; endüstriyel süreç de gittikçe bilişsel bir sürece dönüşmektedir. Ortaya çıkan yenilikçi paradigma mekanik ve doğrusal değil, sistemsel ve çevrimsel bir sürece, değişime, olumsuzluğa ve birlikte çalışan insanların dinamiğine vurgu yapmaktadır (Barker, 2001:17)

Yenilikçilik bu sürecin temelini teşkil etmektedir. Yenilikçilik bir süreç, yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan yetenekler kümesidir (Barker, 2001:23). Drucker'a göre yenilikçilik teknolojik olduğu kadar sosyal bir olgudur. Yenilikçilik süreci toplum içinde yaşanır ve gerçekleşmesi işbirliğine dayalı eylemi gerektirir (Drucker, 2003:89). Mathen'e göre insan zihni

üç gelişim evresine sahiptir. Birinci evrede zihin tek merkezden oluşmakta; basit problem çözümü ve sınırlı sayıda tekniğin uygulanmasında uzmanlaşmış bir genel zeka ortaya çıkmaktadır. İkinci evrede ise zihin merkezini çevreleyen şapellere benzeyen bir takım bilişsel alanlar olarak, sosyal zeka, teknik zeka ve doğa tarihi zeka (hayvan, bitki ve doğayla ilişki sağlayan bilişsel alan) türleri ortaya çıkmakta ve bireyler bu zeka türlerini ayrı ayrı kullanabilmektedir. Üçüncü evrede ise zihin şapelleri arasındaki engeller açılmakta ve bir bölümün içindekiler diğerleri tarafından kullanılabilir hale gelmekte ve birey “bilişsel akışkanlık” kazanmaktadır. Kültür patlaması ve yenilik yapma yeteneğinin temelinde bu bilişsel akışkanlık yatmaktadır (Barker, 2001:31). Günümüzde endüstriyel ve örgütsel paradigmada yaşananlar üçüncü evreyi yansıtmaktadır.

Bu üçüncü evre Shumpeter’in “yaratıcı yıkım dalgası” ile ifade ettiği girişimci yenilik modeliyle de örtüşmektedir. Shumpeter’e göre yenilikçilik sosyal bir süreç olup, örgütlü çalışma olmadan icatların hiçbir zaman yenilik haline gelmesi mümkün değildir (Barker, 2001:26). 300 yıldır bireylerin felsefi, psikolojik, sosyal süreçlere ilişkin Newtoncu yaklaşımı günümüzde artık değişmektedir. Zohar “hem nesnel bilimini, hem de psikolojiyi dayandıracığımız fiziksel temeli, kuantum fiziğinde bulabileceğimiz” kanindedir (Zohar, 1988:14).

Dolayısıyla bu gelişmeler ışığında artık yepyeni dinamik-oluşsal bir paradigmanın ortaya çıktığı ifade edilebilir. Yaşanan bu dönüşümde işletmeler, mekanik bir kurgudan ziyade organik birer varlık olarak ortaya çıkmakta ve işgörenlerinin bireysel ve sosyal ilişkiler boyutunda ürettikleri yaratıcılık ve yenilikçilik süreci ile birlikte iktisadi evrim ırmağında sürekli mutasyona uğrayarak ancak varlıklarını devam ettirebilmektedirler.

Yaşanmakta olan siberetik devrim içerisinde bilişsel süreçte yaşanan evrimin yönetim organizasyon alanındaki yansıması “öğrenen organizasyonlar”dır. Formal çalışma grupları, proje ekipleri ve informal grupların yanı sıra kendiliğinden oluşan “uğraş toplulukları” (Wenger and Snyder, 2001: 14-19) örgütsel öğrenme sürecinin ulaştığı düzeyi göstermektedir.

Gelinen aşamada “birlikte evrim” adı verilen kurumsal stratejiler, bilişsel süreçteki değişimin gittikçe hızlandığını gösteriyor. Sinerji yaratımı, işletme ölçeğini aşarak, işletmeler arasında karşılıklı uyum ve bağımlılığı artıran evrim sürecinin bir sonucu haline gelmektedir. (Eisenhardt and Galunic, 2001: 118-122). Yaratıcılık bu sürecin motor gücünü oluşturmaktadır. Yeni fikirleri kurumlaştırmaya yönelik tepeden inme süreçler ise yaratıcılık üzerinde olumsuz etki göstermektedir. (Brown and Duguid, 2001: 55-56). Bu nedenle günümüz ekonomilerinde işletmeler ya değişmek ya da piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler kendilerine uygun değişim stratejileri oluşturmak zorundadırlar.

İşletmeler ister mekanik, isterse organik bir varlık olarak kurgulansın, her iki halde de belirli bir yönetim felsefesi ve modeli içerisinde örgütlenmeyi içerir. Bu süreç ise işletmelerin mikro, medyo ve makro iş sistemi olarak tasarımını gerektirmektedir.

### 2.3. İşletme – Birey Uyumu

Hem işletme, hem de birey yapıları itibariyle dinamik birer olguyu temsil etmektedir. Örgütsel yapısı ister mekanik, isterse evrim ırmağında mutasyon geçiren organik bir varlık olarak ele alınsın, işletme içerisinde birey-örgüt uyumunun sağlanması gerekir.

İşletme birey açısından mesleki yaşamın gerçekleştirildiği sosyal ortamdır. Adler'in "toplumsal yaşam"ın yerine "işyeri yaşamı"nın ikame edilmesi halinde, işyeri yaşamının "demir mantığı"ndan bahsedebiliriz. (Adler, 1983: 19).

İşletmelerin amaç, yönetim ve işleyişine ilişkin felsefesi, değerleri ve normları rasyonel örgüt kültürünü oluşturur (Koçel, 2003: 31). Örgüt kültürü, işletmelerin özyapısı (işletmelerin kişiliği) olarak, örgütün sahip olduğu amaç, kurallar ve normlar ise bireysel kişiliğin dinamiklerini oluşturan unsurlar bağlamında metaforlaştırılabilir. Örgütsel amaç, kurallar ve normların temelindeki felsefe ve düşünceler, örgütsel öğrenme süreci kişiliğin "bilişsel" unsuruna karşılık gelirken, söz konusu amaç, kurallar ve normlar "tutum" unsuruna, bunların gerçekleşmesi de (üretim) "davranış" unsuruna tekabül etmektedir. Bu bağlamda bireysel kültür ile örgütsel kültürün birbiriyle uyumu gerekir. Bireysel gelişim evrelerinde "kişisel" ahlaki değerler, işletmelerde bireylerin üstlenmesi gereken sorumluluklara karşılık gelmektedir. Kohlberg'in "ahlaki gelişim evreleri" kuramının birinci ve ikinci evresinde bulunan bireylerin kişilik yapısı ile fordist üretim biçimine göre örgütlenmiş katı hiyerarşik yönetim modeli arasında uyumun olduğu ifade edilebilir. Ancak, sibernetik evrim sürecinde yaratıcılık odaklı değişim ve dönüşüm içerisinde bulunan işletmelerin, Kohlberg'in üçüncü ahlaki gelişim evresindeki soyut evrensel değerlere sahip bireyleri gerektirdiği söylenebilir.

İşletmelerin örgütsel kuruluşu, mikro düzeyden makro düzeye kadar, iş sistemlerinin tasarımı demektir. İş sisteminin tasarlanması bu sistemin insan kaynağının da modellenmesi anlamına gelmektedir. İş sisteminde bireyin gücü ve sorumluluklarının belirlenmesi, yani bireyin üstlenmesi gereken rollerin tasarlanması gerekir. Bireyin iş sistemindeki görev ve sorumluluğu, işletmedeki statüsüne, statüsü gereği kendisinden beklenen davranışlar da üstlendiği rolüne karşılık gelir. (Morgan, 2004: 400). İşletmedeki uzmanlaşma ve iş bölümü, iş sistemlerinin farklılaşmasına, iş sistemlerinin farklı olması da bireylerin üstlendikleri rollerin, yani işin

gerektirdiği mesleki nitelik, sorumluluk ve kişilik özelliklerinin farklılaşmasına yol açar. Bu durumda da Jung, Kimura ve Yoshida'nın kişilik kuramları iş sistemlerinin gerekleri arasında ilgi kurulabilir.

Netice itibariyle işletme ile birey arasında, işletmenin felsefesi, amaç, kural ve normlarının gerekleri ile bireysel kişilik uyum içerisinde olmalıdır.

### 3. BİREY-İŞLETME UYUMUNDA PSİKO-TEKNİK YÖNTEM

Birey-işletme uyumunun gerçekleştirilmesinde psiko-teknik yöntem önemli bir yer tutmaktadır. Psiko-teknik, bireylerin meslek seçimi, mesleğe uyumu ve terfisinde, bireylerin iş için gerekli potansiyel yetenek ve niteliklerini ölçüm yöntemidir. Bunlar işgörenlerin zeka yapısı, yaratıcılığı ve psikomotor yetenekleri ile bedensel ve zihinsel dayanma güçlerinin ölçümü gibi faktörlerin yanı sıra kişilik analizlerini kapsamaktadır (Erdoğan, Çelebioğlu, 1-4).

Mesleki yetenek testleri genelde üç türe ayrılabilir. Bunlar mekanik yetenek testleri, psikomotor testler ve mantıksal düşünme testleridir. Genelde her iş türü için, o işin gerektirdiği bütün testleri içeren test bataryaları kullanılır. Örneğin sözel anlama, sayısal yetenek, soyut muhakeme, uzay ilişkileri, mekanik yetenek, büro hizmetlerinde hız ve doğruluk, yazım ve dil kullanım testlerini içeren farklı yetenek testleri (Differential Aptitude Tests: DAT) yaygın olarak kullanılan test bataryasıdır. Meslek türlerine göre yüzlerce test türleri mevcuttur. (Morgan, 2004: 294).

Kişilik testleri de psikoteknik yöntemin önemli bir unsurudur. Psikolojide kişilik testleri dört kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar görüşme ve dereceleme ölçekleri, ilgi testleri, anketler ve projektif testlerdir. (Morgan, 2004: 302).

Görüşme, en eski yöntemlerden biridir. Bunlar bireyin işe uygun olup olmadığı konusunda yapılan iş görüşmeleridir. Dereceleme ölçekleri ise bireyi "dürüstlük", "güvenirlilik", "sosyallik" ve "duygusallık" gibi özelliklere göre dereceleyen (puanlıyan) bir yöntemdir. İlgi testleri ise, bireylerin mesleki ilgilerine yönelik testlerdir. Strong Mesleki İlgi Testleri (Strong Vocational Interest Blank) ile Kuder Tercih Testi (Kuder Preference Record) standardize edilmiş mesleki ilgi testleridir. Allport - Vernon - Lindzey ölçeği de bireyin kurumsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dinsel değer ve ilgilerini ölçen diğer bir testtir. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (Minnesota Multiphasic Personality Inventory MMPI) ve Edwards Kişisel Tercih Testi (Edwards Personal Preference Schedule EPPS) ve Sıfat Tarama Testi (Adjective Check List ACL) yaygın olarak kullanılan kişilik anket-



leridir. MMPI, psikiyatrik hastaların tanısı için, EPPS bireyin baskın gereksinim ve güdülerini belirlemek üzere ve ACL ise kişilik betimlemelerinde kullanılan anketlerdir. Ayrıca bireyin mizacını ortaya çıkarmak amacıyla Üç Boyutlu Kişilik Anketi (Tridimensional Personality Questionnaire -TPQ) kullanılmaktadır. Bu anket daha sonra genişletilerek Üç Boyutlu Mizaç ve Karakter Envanteri (Temperament and Character Inventory TCI) anketine dönüştürülmüştür. Projektif testler ise Tematik Algı Testi (Thematic Apperception Test- TAT) ile Rorschach testidir. Bu testlerde belirsiz bir uyarıcı verilir ve bunun yorumlanması istenir. Böylece deneğin duygu ve düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Morgan, 2004: 302-308). Burada anılan kişilik testleri her ne kadar mesleki ilgi testlerini içeriyorsa da bunların hiç biri doğrudan işletme-birey uyumunu amaçlamamaktadır. Buna karşın örgüt geliştirme konusunda başvurulmuş transaksyonel analiz (Benton and Halloran, 1991: 259) işletme-birey uyumunda kişilik analiz yöntemi olarak daha umut verici görülmektedir.

#### **4. PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN TRANSAKSİYONEL ANALİZ İLE BOYUTLANDIRILMASI**

Kişilik analizi psikoteknik yöntemin önemli bir unsurudur. Birey-işletme uyumunda bireylerin mesleki yeteneklerinin iş gereklerini karşılaması yeterli değildir. İşletmelerin sosyo-psikolojik gerekleri ile bireysel kişilik özelliklerinin de uyumu gerekir. Bu nedenle bireysel kişiliği yönetim tarzı ve organizasyon yapısı açısından ele alan transaksyonel analiz psikoteknik yöntemi daha etkin konuma getirecek bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır.

##### **4.1. Transaksyonel Analiz**

Transaksyonel analiz sosyal psikoloji alanında Eric Berne tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Kırk yılı aşkın süredir, fizyoterapi, danışmanlık, eğitim ve örgüt geliştirme alanlarını da içirecek biçimde gelişim kaydetmiştir. Transaksyonel analiz örgüt geliştirme konusunda uzman olanların, işletmelerde temel gereklerin belirlenmesi, fonksiyonel ilişkilerin oluşturulması ve bozuk davranışların elimine edilmesinde kullandıkları önemli bir yöntemdir. (Benton , Halloran ,1991:259).

##### **4.1.1. Transaksyonel Analizin Temel Varsayımları**

Berne'in teorik yaklaşımı, temelde bireyler arasında "uyarı-reaksiyon" çiftinden oluşan transaksyonların analizine dayanmaktadır. Bireyler arasındaki iletiler transaksyonel tanı birimleridir. Transaksyonlar bireyler arasında enformasyon alışverişidir. Transaksiyon sürecinde bir ileti birden

fazla enformasyonu taşıyabilir. Transaksiyonların değiştirilmesi yoluyla insan davranışlarının olumlu yönde geliştirilmesi mümkündür. Transaksiyonu oluşturan ileti ve reaksiyonlar kendine özgü yapıların fonksiyonları olarak ortaya çıkarlar. Söz konusu yapılar “ebeveyn” (parent), “yetişkin” (adult) ve “çocuk” (child) ego durumlarıdır. Her ego durumu beyinde farklı nöron ağlarında temellenmiş olup, farklı algı, duygu ve davranış formları yaratmaktadır. Bu bağlamda “çocuk” ego duygusal motivasyonu devam ettirmede, “yetişkin” ego olayları gerçek boyutlarıyla görmede ve “ebeveyn” ego değer yargısı üretmekte uzmandır. Her ego durumu evrimsel bir sonucu temsil etmektedir. Yaşam bu üç ego durumunun koordinasyonu içerisinde üretilir. Herhangi bir ego durumu nadiren saf halde bulunur. Bunun yerine ego durumları birbiriyle karışık veya biri diğerinden etkilenmiş biçimde ortaya çıkar. “Ben olumluyum, sen olumlusun” (I am OK, You are OK) yaklaşımı insanların sağlık ve iyileşme eğilimli olduğu inancını güçlendirmektedir. Transaksiyonel analizin temel görevi yararlı davranışların teşvik edilmesi ve zararlı davranışların engellenmesidir. (Steiner, 2003)

#### **4.1.2. Teori ve Model Olarak Transaksiyonel Analiz**

Tarih boyunca felsefe, tıp bilimi ve dinler her insanın çok boyutlu bir kişiliğe sahip olduğuna inanmıştır. 20. Yüzyılın başlarında Sigmund Freud ve daha sonra ortaya çıkan teorilerin tümü bireylerin kişiliklerinde farklı koşullarda farklı biçimde ortaya çıkan ve davranışlarını etkileyen bölümlerin olduğuna ilişkin bir yaklaşım üzerinde yoğunlaşmaktadır. 1951 yılında Penfield’in gerçekleştirdiği bir dizi deneyde benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre (www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm.):

- İnsan beyni teyp bandı gibi çalışır ve unutulabilen deneyimler beyinde halen kayıtlı tutulur.
- Beyin, olayları ve olaylara ilişkin duyguları birlikte ve birbiriyle ilişkili olarak kaydeder.
- Beynin iki olguyu (duygu ve olay) eş zamanlı olarak yaşaması mümkündür.
- Gizli deneyimler tekrarlandığında açığa çıkarlar ve tekrar döneminde bireyin nasıl bir hissiyata gireceğini etkilerler.
- Zihin ile beden arasında kesin bir ilişki vardır. Örneğin örümcekte duyulan psikolojik korku ile hastalığa ilişkin biyolojik his arasında olduğu gibi, biyolojik ve psikolojik olgular arasında da ilişki mevcuttur.

Bu bulgular, bireylerin davranışlarının farklı ortamlarda, kişiliklerinin farklı boyutu ön plana çıkararak, davranışlarını etkileyeceğini ortaya

koymaktadır. Berne'e göre, her bireyde bulunan ve değişen koşullarda ön plana çıkarak davranışı belirlemede ağır basan üç ego durumu mevcuttur. Bunlar; ebeveyn (parent), çocuk (child) ve yetişkin (adult) ego durumlarıdır ([www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm](http://www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm)).

Bireyler iletişimde bulunurken her birinde bu ego durumlarından birisi baskın olarak rol oynar. Bu süreçte iki birey birbiriyle etkileşime girdiğinde, bunlardan birincisi diğeri ile konuşacaktır. Bu iletiye transaksyonel uyarıcı (transaction stimulus) denir. Daha sonra diğeri bireyden tepki gelecektir. Bu da transaksyonel tepki (transaction response) olarak isimlendirilmektedir. Bu etki ve tepkinin oluşturduğu sürece transaksyon adı verilir. İşte transaksyon bir ego durumunda bulunan bireyden, yine belirli bir ego durumunda bulunan diğeri birey arasında gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçte uyarı ve tepki herhangi bir ego durumundan bir başka ya da aynı ego durumuna yönelik gelişebilir. Transaksyon sürecinde karşılıklı ego durumları arasında uyum ya da çatışma bireyler arasındaki ilişkileri, dolayısıyla bu bireylerin içinde buldukları grup ve örgüt içi ilişkileri; bu da işletmelerin verimliliğini etkiler.

#### 4.1.2.1. Ego Durumları

Modern transaksyonel analiz, kişilik teorisi, iletişim modeli teorisi ve tekrarlanan davranış biçimleri üzerinde yapılan bir çalışma olarak ortaya konan bir yaklaşımdır. (Elaad, 1993: 18). Transaksyonel analiz hangi biçimde ele alınırsa alınsın temelde ego durumları ve işlevlerinin ele alınmasını içermektedir. Modern transaksyonel analiz teorilerinde Berne'in orijinal "ebeveyn" (parent), "yetişkin" (adult) ve "çocuk" (child) ego durumları alt formlara ayrılarak ele alınmaktadır. Buna göre ([www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm](http://www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm)):

- Ebeveyn ego durumu önce "koruyucu ebeveyn" (nurturing) ve "kontrolcü ebeveyn" (controlling) biçiminde iki alt gruba bölünmüş; daha sonra da bunlar kendi aralarında pozitif ve negatif olarak kategorize edilmiştir. "Koruyucu ebeveyn" pozitif (nurturing positive) ve "zarar verici ebeveyn" negatif (spoiling-negative) olarak iki alt gruba ayrılmaktadır. "Kontrolcü ebeveyn" ise "yapıcı" (structuring-positive) ve "eleştirici" (critical-negative) ebeveyn ego durumları şeklinde ele alınmaktadır.

- Çocuk ego durumu adaptif ve serbest olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Adaptif ego durumu da işbirlikçi (cooperative-positive) ve şikayetçi/direnç gösteren (compliant/resistant-negative) şeklinde iki alt grupta ele alınmıştır. Buna karşın, "serbest ego" durumu, spontane (spontaneous-positive) ve olgunlaşmamış (immature-negative) ego durumları olarak ikiye ayrılmıştır.

• Yetişkin (adult) ego durumu ise hem ebeveyn hem de çocukluktan beslenen kaynakları kullanan şu anki gerçeğe uygun davranan ego durumunu temsil etmektedir ve modern Transaksiyonel analizde diğer ego durumları gibi alt formlara ayrılmamıştır.

#### 4.1.2.2. Ego Durumlarını Tanılama Yöntemleri

Ego durumlarını tanımlarken, dört çeşit tanılama yapılır. Bunlar; davranışsal, sosyal, tarihsel ve fenomenolojik tanılamalardır (Akkoyun, 1998: 5). İşletme yaşamında daha çok davranışsal ve sosyal tanılama yöntemleri uygulama imkanına sahiptir. Bu nedenle tarihsel tanılama<sup>3</sup> ile fenomenolojik tanılamayı<sup>4</sup> bir tarafa bırakacak olursak davranışsal ve sosyal tanılama yöntemleri iş sistemleri ve işletmelerin ruhsal ve değerler örgüsünün analizinde ve tasarımıyla önemli araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

##### 4.1.2.2.1. Davranışsal Tanılama

Bireyin ego durumları, onların kullandıkları kelimeler, ses tonu, mimikler ve beden duruşları gözlemlenerek belirlenir. Bern'in ebeveyn, yetişkin ve çocuk ego durumları tanılamada kullandığı davranışsal ipuçları (Akkoyun,1998: 31), modern transaksiyonel analizin ego durumları ile ilişkilendirildiğinde aşağıdaki davranışsal tanılamalar ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 1. Ebeveyn Ego Durumu Davranışsal Tanılamalar**

Ego Durumları▶	Koruyucu Ebeveyn		Kontrolcu Ebeveyn	
	Tanılamalar ▼	Pozitif	Negatif	Yapıcı
<b>Sözel İfadeler</b>	Sana yardım edeyim, canını sıkma, üzülme	Asla! Yapma, Yapamazsın, edemezsin	Kendin dene, sen iyisin, yaparsın	Yapmamalısın, sana söylemiştim, ben olsaydım
<b>Yüz İfadeleri</b>	Sempatik bakışlar, sevecen tavırlar	Azarlayıcı bakış, kızgın tavırlar	Başıyla onaylama	Kaş çatma, dişini gösterme ve alaycı gülümseme
<b>Beden Duruşu</b>	Sırtını sıvazlama	Masaya vurma	Omuza vurma	Parmağını kullanma, kaş kaldırma, ayaklarını yere vurma, kolları kavuşturma, elle itme
<b>Ses Tonu</b>	Sempatik ve cesaretlendirici	Dudak bükerek, aşağılayıcı	Destekleyici	Azarlayıcı ve büyüklük taslayan, cık-cık sesi

<sup>3</sup> Tarihsel Tanılama: Bireyin geçmiş yaşam öyküsünün incelenmesi yoluyla ego durumunun belirlenmesini kapsamaktadır. Örneğin birey mevcut duygularını daha önce ebeveynlerine karşıda yaşamış ise, büyük ihtimalle çocuk ego durumunda; buna karşın anne ve babası birey gibi aynı şekilde konuşuyor ve aynı jest ve mimikleri gösteriyorsa ebeveyn ego durumundadır.

<sup>4</sup> Fenomenolojik Tanılama: Bireyin çocuklukta geçirdiği yaşantının bazen bir yaşantıda tekrarlanması fenomenolojik tanılamamın konusudur. Bu nedenle bireyin geçmiş yaşantısının incelenerek bireyin ego durumu hakkında bilgiye ulaşılmaya çalışılır.

Yukarıdaki tanılamada dikkat edilecek olursa, ebeveyn ego durumunda olan bir bireyin hangi tür ebeveyn konumunda olduğu, ilişkide bulunduğu bireylere ilişkin kullandığı sözler, yüz ifadeleri ve ses tonuyla önemli ölçüde anlaşılabilir. Benzer bir tablo aşağıda çocuk ego durumu için oluşturulmuştur.

**Tablo 2. Çocuk Ego Durumu Davranışsal Tanılamalar**

Ego Durumları ▶	Adaptif Çocuk Ego Durumu		Serbest Çocuk Ego Durumu	
Tanılamalar ↓	İşbirlikçi	Şikayetçi, direnç gösteren	Spontane	Olgunlaşmamış
<b>Sözel İfadeler</b>	Beraber yapalım	Kimse beni sevmiyor, senin yüzünden oldu	İstemiyorum! İstiyorum!	Bana ne, Benimki daha iyi, korkuyorum
<b>Yüz İfadeleri</b>	Hayran bakışlar	Kırgın gözler, dudak büzme	Gözleri açmak	Ağlamaklı gözler
<b>Beden Duruşu</b>	Konuşmak için elini kaldırma ve sokulma	Yığılma, tetikte durma	Neşeli, heyecanlı duruş, yayılma, geride durma	Hırçınlık, tırnak yeme, kıvrılma, büzülme
<b>Ses Tonu</b>	Gülme	Mırıldanmak, surat asma, sessiz kalma	Tatlı konuşma	Kıkırdama, hızlı ve yüksek sesle konuşma, dalga geçme

Yetişkin ego durumu ise aşağıda tablo 3 de belirtilen özellikler ile tanılanmaktadır.

**Tablo 3. Ebeveyn Ego Durumu Davranışsal Tanılamalar**

Sözel İfadeler	Yüz İfadeleri	Beden Duruşu	Ses Tonu
Ne, kim, nerede? Nasıl, Niçin? Olasılık Seçenek, sonuç Akla hitap eden Gerçeğin test edilmesine yönelik Nedenleri ne? Ödevinde şunlar eksik! İstatistiklere göre Şimdi nedenlerine bakalım	Dik duruş Göz ilişkisi İlgili görünme Bir şeyin olduğu yönü parmakla gösterme Geribildirim vererek dinleme Ne anladığını kontrol etme	Düşünceli Dikkatli İlgili Kişiye, Burada ve şimdi tepkisi Gözler tetikte Meraklı	Açık, ancak fazla duygusal olmadan Sakin, doğrudan Güvenli Araştırmacı Bilgi verici

#### 4.1.2.2.2. Sosyal Tanılama

Bireylerin diğer bireylerle iletişiminin incelenmesini konu alır. Birey karşısındaki kimseye hangi ego durumunda uyarı göndermiş, karşısındaki ki

bu uyarıya hangi ego durumunda reaksiyon göstermiştir? Uyarı ve tepkiden oluşan transaksyonlar hangi koşullarda ve nasıl gelişmektedir? Bu konular sosyal tanılamayı içerir. (Akkoyun,1998:30). İşletmelerde iş-işgören uyumu, bireysel kültür-işletme kültürü uyumunda sosyal tanılamalar son derece önemlidir.

#### **4.2. İşletme Kişiliğinin-Ruhunun Tasarımında Transaksiyonel Analizin Kullanımı**

İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek üzere teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının belirli bir yönetim kültürü içerisinde örgütlenmesi sonucu ortaya çıkan yapılardır (Akdemir, 2003: 4). Yönetim kültürü ise işletmelerdeki tutum ve davranışları belirleyen kurallar ve değerler bütünü temsil eder (Akdemir, 2003: 26-27). İşletmelerdeki tutum ve davranışları üreten kurallar ve değerler bütünü işletmenin kişiliği ve ruhunun bir yansıması olarak ortaya çıkar.

Sosyo-teknik bir sistem yada yaşayan organik bir varlık olarak işletmeler makine, teçhizat, hammadde, üretim prosesleri ve bu proseslere işlerlik kazandıran enerji kaynaklarının yanı sıra, yaşamlarının en temel faktörlerini oluşturan insan kaynaklarından oluşur. İnsanların tutum ve davranışlarını belirleyen temel değerler bütünü insanların kişiliklerini, yani insanların ruhsal dünyasını; işletmelerin kurallar ve değerler bütünü de işletmelerin kişilik ve ruhunu yansıtır. Dolayısıyla “işgören-iş”, “işgören-işletme” arasındaki kişilik ve ruhsal doku uyumsuzluğu işletmelerde nevroitik bir yapıya, dolayısıyla işletmelerin başarısız olmasına yol açar.

Bu durumda “işgören-iş” ve “işletme-işgören” uyumunda doku uyumsuzluğuna meydan vermemek için, işletmenin hangi üretim biçimine dahil olduğu büyük önem arz etmektedir. Örneğin, ulusal düzeyde korunan standart pazar, standart tüketim, standart üretim, standart çalışma kuralları, kitle üretimi yapan özel amaçlı makineler, yarı vasıflı işçilik, aşırı işbölümü ve katı merkezîyetçi hiyerarşik ve bürokratik yönetim tarzına dayanan (Allen, 1996: 546-547; Dulupçu, 2003: 54-55) fordist üretim biçiminin örgüt yapısını oluşturduğu işletmelerde, temel dokuyu klasik yönetim kültürü oluşturacaktır. Böyle bir yönetim modeli içinde kurgulanan iş sistemleri ve işletmelerde yöneticiler ile işgörenlerin kişilik ve ruhsal yapılarının da tasarlanması; yani iş sistemleri ve işletmelerin gereklerine uygun olarak ego durumlarının kurgulanması gerekir. Bu bağlamda ilk göze çarpan husus, yöneticiler “koruyucu-pozitif ebeveyn” ego durumunda bulunanlar ile “kontrolcü-yapıcı ebeveyn” ego durumunda bulunanlardan seçilmesi gerekirken, işgörenlerden de yerine göre “yetişkin”, “ebeveyn” veya “adaptif işbirlikçi çocuk” ego durumunda bulunanlar tercih edilebilir. Ancak işletmelerde ego durumlarına göre yapılacak bir planlamada, her iş sistemi ve

bunların birbirleriyle bağlantıları dikkate alınarak, her bir iş sisteminin yapısına göre işgörenin ego durumu belirlenmelidir.

Fordist üretim biçiminden ziyade esnek finans ve mal piyasaları, esnek çalışma, esnek üretim, farklı becerileri içeren işçilik (multi skilled labour), inovasyon, yatay örgütsel yapılar, şirketler arası işbirliği ve koordinasyon ve daha demokratik ve katılımcı yönetim tarzının karakterize ettiği (Allen, 1996: 551-553, Dulupçu, 2003: 55-56) post-fordist üretim biçimine dayanan işletmelerde ise daha farklı bir ego durumları planlaması yapılmaktadır. Temelde neo-klasik yaklaşım ya da yenilikçi dinamik-oluşsal bir paradigmada organik bir varlık olarak yaşamını sürdürmek mecburiyetinde olan işletmeler, katılımcı-demokratik yönetim kültürü içerisinde kişiliğini ve ruhunu oluşturmak, dolayısıyla bu yönetim dokusunu oluşturacak bir ego durumları yapısını kurgulamak zorundadır. Bu bağlamda, işletmelerdeki her bir iş sisteminin gerekleri dikkate alınmak kaydıyla, yöneticilerde “kontrolcü-yapıcı ebeveyn” ego durumu, işgörenlerde ise “yetişkin” ego durumu ile “serbest spontane çocuk” ego durumunun ağırlıklı olduğu bir kurgu mantığına daha uygun gelmektedir.

Hemen belirtelim ki, yukarıda çok genel hatlarıyla örneklediğimiz süreç, uygulamada çok profesyonelce ve detaylı olarak gerçekleştirilerek, işletmelerin kişilik ve ruh tasarımı amaca en uygun şekilde oluşturulmalıdır.

### 4.3. Transaksiyonel Analizin İşletmelere Sağlayacağı Katkıları

Her şeyden evvel “birey-iş” “birey-işletme” ilişkisindeki doku uyumsuzluğu, işletmelerde işgören devir hızının artmasına yol açar. İşgören devir hızının artması maliyetleri yukarı doğru artırıcı etki yapar. (Smith, 1994: 104-105)

İşsizliğin yaygın olması halinde, işsizlik baskısı altında bireyler işletmelerde kalsa da, bireyin değer ve tutumlarıyla işin gerektirdiği roller çeliştiğinden, bireylerdeki yabancılaşmanın yoğunluğu artar (Akyıldız, 1998: 164). Yabancılaşma, stres ve psikik sorunlara kaynaklık etmektedir. Diğer bir deyişle, stres bireyde kısa ve uzun vadeli sorunlara yol açar. Kısa dönemde stres hormonu salgısının artması, gerilim, yorgunluk, konsantrasyon eksikliği, saldırganlık eğilimi ve performans dalgalanması gibi bir takım sonuçlar ortaya çıkar. Uzun vadede ise, psikosomatik hastalıklar, içe kapanma, depresyon, alkol ve işten uzak kalma eğilimleri gibi bir takım gelişmeler yaşanabilir (Tınar, 1996: 36-50).

Yukarıda sayılan gelişmeler, işletmelerdeki verimliliğin düşmesi yanında, iş kazalarının artması, işgören devir hızının artması ve “yönetici-işgören”, “işgören-işgören” arasındaki ilişkilerin bozulmasına yol açar. Kısa-orta bireysel nevroitik kişiliklerin yanı sıra nevroitik işletmeler ortaya çıkar.

Buna karşın, işletmelerde transaksyonel analizin kullanılması, işletmelerin insan kaynaklarının ego durumları dağılımının işletmelerin amaç, verimlilik, değişim ve dönüşüm ihtiyaçları ile kurallar ve değerler bütünü temsil eden kültürel-ruhsal dokusuna uyum sağlaması sonucunu doğurur.

İşletmelerin insan kaynaklarının ego durumları dokusunun tasarımı süreklilik gerektirir. Çünkü birey ve işletmeler kişilik örüntüleri olarak dinamik varlıklardır. İşletmelerin değişim ve dönüşüm süreci ile bireylerin kişiliğindeki gelişim ve dönüşümler birbirine uyumlu hale getirilmelidir. Bu bağlamda işe yerleştirme, terfi ve işgücü eğitiminde transaksyonel yaklaşım işletmelerin sağlıklı ve verimli çalışmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

## 5. SONUÇ

İşletmeler günümüzde sadece mekanik bir varlık değil, aynı zamanda dinamik-oluşsal, psikolojik ve sosyolojik bir varlıktır. Bu nedenle işletmelerin sağlıklı ve verimli çalışması, dünyada yaşanan gelişmelere uyum sağlaması, işletmelerin sadece teknik yönünün işgörenlerin de sadece işi başarıya bilgi ve yeteneklerinin mevcudiyetinin bir fonksiyonu değildir. Organik varlıklarda olduğu gibi işletmelerin de yaşam enerjilerini onların kişiliği ve ruhu oluşturur. İşletmelerin bu boyutunu oluşturan unsur ise insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının bireysel ve sosyal ilişkiler bağlamında ego durumları işletmelerin kişiliği ve ruhunun dokusunu oluşturur. Bu nedenle işletmelerde ego durumlarının tasarımı, izlenmesi, gelişmelere göre dönüştürülmesi, işletmelerin sürekli değişen koşullarda varlıklarını sürdürebilmesinin en önemli boyutunu oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adler Alfred; (1983), *Kişilik Bozuklukları ve Toplumsal Bütünleşme*, çev: Belkıs Çorakçı, Onur Matbaası, İstanbul.
- Akdemir Ali; (2003), *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Akkoyun Füsün; (1998), *Transaksyonel Analiz*, NobelYayın Dağıtım, Ankara.
- Akyıldız Hüseyin; (Güz 1998), Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi*, C.3, (163-176), Isparta.
- Akyıldız Hüseyin; (2000), Yabancılaşmadan Kurtuluş Çabaları ve Sonuçları, *Prof. Dr. Adnan Tezel'e Armağan (1-15)*, Marmara Üniversitesi Maliye Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, No:13, İstanbul.
- Akyıldız Hüseyin; *Ücret Yapısının Oluşumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No: 11, Isparta .
- Allen John; (1996), Post –Industrialism/Post Fordism, S. Hall, D.Held, D. Hubert, K. Thomson (Derl.), *Modernity:An Introduction To Modern Societies*, (546-555), Oxford: Blackwell,



- Barker Alan; (2001), *Yenilikçiliğin Simyası*, çev: Ahmet Karaduman ve Zülfü Dicleli, MESS Yayını, İstanbul.
- Benton Douglas, Halloran Jack; (1991), *Applied Human Relations*, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Brown John Selly and Duguid Paul; (2001) Dengeleme- Bilgiyi Katletmeden Kazanmanın Yolu, MESS (Derl.) *Örgütsel Öğrenme "içinde"*, (55-68), çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın No: 366, Acar Matbaacılık, İstanbul.
- Drucker F. Peter; (2003), *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Dulupçu Murat Ali; (2003), Americanismo e Fordismo ve Yeni Kapitalist Gelişme: Düzenleme Perspektifi, *İktisat Dergisi*, Eylül-Aralık, (52-62).
- Eisenhardt M.Kathleen and Galunic D.Charles; (2001), Birlikte Evrim- Stratejiyi Harekete Geçirecek Yol, MESS (Derl.), *Örgütsel Öğrenme "içinde"* (117-143), MESS Yayın No: 366, Acar Matbaacılık, İstanbul.
- Elaad Eitan; (1993), Detection of Deception: A Transactional Analysis Perspective, *Journal of Psychology*, Vol.127, Jan.
- Erdoğan İlhan, Çelebioğlu Fuat; *İşletmelerde Personel Seçiminde veya Mesleki Seçimde Psikoteknik Laboratuvarından Yararlanma*, HİY. B/73 Teksir.
- Erdoğan İlhan; (1980), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, Üçdal Neşriyat İşletmecilik ve İktisat Serisi No:1, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.
- Fromm Erich; (1984), *Bir İnsan Yeni Bir Toplum*, çev: Necla Arat, Onur Matbaası, İstanbul .
- Fromm Erich;(1994), *Yaşama Sanatı*, çev: Aydın Arıtan, İstanbul.
- Guyton C.Arthur; (1978), *Fizyoloji* çev: Edip Aktin, Muammer Bilge vd., , C.2, Ankara,
- Jung C.G; (1982), *Bilinç ve Bilinçaltının İşlevi*, Birinci Baskı, çev: Engin Büyükinal, Onur Basımevi, İstanbul.
- Koçel Tamer; (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Morgan T .Clifford; (2004), *Psikolojiye Giriş*, çev., Hüsnü Arıcı, İffet Dinç, Giray Uraz,15.Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını, No:1, Ankara.
- MPM-REFA; *İş Etüdü Yöntem Bilgisi*, Birinci Kitap.
- Sabuncuoğlu Zeyyat; (1991), *Personel Yönetimi Politika ve Yönetel Teknikler*, VI. Baskı, Teknokrafik Matbaacılık, İstanbul.
- Smith W. Stephan;(1994), *Labour Economics*, London 1994.
- Steiner Claude; Transactional Analysis, ([www.emotional-literarcy.com/corecs.htm](http://www.emotional-literarcy.com/corecs.htm)) Erişim Tarihi:15.08.2003.
- Tınar Mustafa Yaşar; (1996), *Çalışma Psikolojisi*, 1. Baskı, İzmir.
- Wenger C. Etienne and Snyder M. William; (2001), Uğraş Toplulukları- Örgütlenmede Yeni Cephe, MESS (Derl), *Örgütsel Öğrenme (içinde)*, (11-

29), çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Tayın No: 366, Acar Matbaacılık, İstanbul.

[www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm](http://www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm). Erişim Tarihi: 10.08.2003.

Yoshino Aihide, Kimura Yoshie, Yoshida Takashi, Takashi Yashitomo, Nomura Soichiro; (2005) Relationships Between Temperament Dimensions In Personality and Unconscious Emotional Responses, *Biol Psychiatry, Society of Biological Psychiatry*, (1-6), Vol.57, Saitama.

Zohar Danah; (1988), *Kuantum Benlik, (The QuantumSelf)*, çev: Seda Kervanoğlu, Birinci Baskı, SarmalYayınevi İstanbul.