

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2002, C.7, S.1 s.265-275.

TRANSAKSİYONEL ANALİZİN ETKİLİ TAKIM OLUŞTURMADA KULLANILMASI

USE OF THE TRANSACTIONAL ANALYSIS FOR EFFECTIVE TEAM CONSTITUTION

Arş.Gör.Murat KAYALAR*

ÖZET

Transaksiyonel Analiz (TA) ya da İşlemsel Çözümleme yaklaşımı, psikolojinin iletişim, gelişim, kişilik alanlarıyla ilgili bilgileri içerir. TA kuramı, insanı olumlu olarak ele alan insancıl bir yaklaşımdır.

İşletmelerde de TA bir çok yönüyle yeni yeni kullanılmaya başlamıştır. Özellikle yönetim psikolojisinde gittikçe artan bir oranda kullanılmaktadır.

Takım çalışması ve etkili takım oluşturma da yönetim psikolojisi ile çok yakından ilgilidir. Etkili takım oluşturmak veya takımların etkili bir hale getirilmesini sağlamak için TA'nın kullandığı bazı analizler bu konuda ipuçları vermektedir. Bu çalışmada, işletme bilimi için yeni bir konu olan TA incelenecek ve TA'nın kullandığı bazı analizler ışığında etkili takım oluşturma konusu irdelenecektir.

1. TRANSAKSİYONEL ANALİZİN TEMELİ, FELSEFESİ VE VARSAYIMLARI

Transaksiyonel analiz veya TA'nın temelleri, bir psikolog olan ve en iyi bilinen kitabı "Games People Play" olan Eric Berne tarafından oluşturulmuştur. Bu konuya daha sonra bir çok yazar katkılarda bulunmuştur. Bu katkılardan en önemlisi, Thomas Harris'in I'm OK-You're OK (ben OKEY'im-Sen OKEY'sin) yaklaşımıdır.¹

Psikolojinin iletişim, gelişim, kişilik, psikopatoloji ve danışma/terapi alanlarıyla ilgili bilgileri içeren TA, insanı olumlu olarak ele alan insancıl bir yaklaşımdır. TA uygulamalarının farklılığı, dayandığı bazı temel varsayımların pratiğe dönüştürülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu varsayımlar, herhangi bir şekilde savunulacak konular değildir. Çünkü

* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim-Organizasyon ABD.

¹ Douglas BENTON, Jack HALLORAN, **Applied Human Relations**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey 1991, s. 259.

bunlar, insanların kendi anlayışına uygun düşebilir ya da düşmeyebilir. Bu temel varsayımlar şunlardır:²

İnsanlar OKEY'dir. Bu, herkes ne yaparsa yapsın, kim olursa olsun değerlidir, anlamlıdır ve önemlidir demektir. İnsanlar arasında pek çok farklılıklar vardır, ancak insan olarak herkes eşittir. Herkesin eşit olduğuna inanmak, herkese aynı davranmak değildir ama herkesin varlığını kabul etmek demektir.

Bir kimsenin davranışlarını beğenmeyebilirsiniz, ona başkalarından farklı şekilde tepkide bulunabilirsiniz, ama beğenmediğiniz o yönlerine rağmen varlığını kabul edersiniz. İnsanlar sadece farklıdır. Bu farklılıklara rağmen, insan olarak OKEY'dir.

Herkesin düşünme kapasitesi vardır. İnsanlar, çevrelerinde ne olduğunu ve kendilerine ne olduğunu kavrayabilme kapasitesine sahiptir. Önemli bir beyin hasarına sahip olmayan herkesin düşünme kapasitesi vardır. Tüm sorunlar, uygun yaklaşım kullanıldığında ve sorunu olan bireye gereken bilgiler verildiğinde, kişinin kendisi tarafından çözümlenebilir.

Yaşamında ne olacağına herkes kendisi karar verir. İçinde bulunduğumuz durum ve çevremizdeki insanlar, bizim üzerimizde az ya da çok, hafif ya da yoğun çeşitli etkilerde bulunabilir. Ancak hangi koşullarda olursa olsun, içinde bulunduğumuz duruma nasıl bir tepkide bulunacağımıza biz karar veririz.

TA kuramının dayandığı temel felsefe, Berne'ün şu ifadesiyle özetlenebilir: "İnsanlar dünyaya prens veya prenses olarak gelirler, ancak daha sonra kurbağaya dönüşürler. TA'nın amacı da, insanların yeniden prens veya prenses olmalarına yardımcı olmaktır."

1.1. Ego Durumları

TA'in önde gelen yazarları, herkesin kişiliğinin Ego durumları denen üç bölümden oluştuğunu söylerler. Her bir Ego durumu, kişinin büyürken geliştirdiği davranış kalıplarından oluşur ve bunları deneyim ve duygu ilişkileri ile geliştirirler. Bu Ego durumları; Ebeveyn, Çocuk ve Yetişkin Ego durumları olarak adlandırılır.³

"Ebeveyn ego durumu, bireyin yaşamında karşılaştığı ebeveyn figürlerinin duygu, düşünce, ve davranış örüntüleri takımıdır. Bireyin yaşamında yer alan ebeveyn figürlerinin yaşadığı duygu, düşünce ve davranışlardan oluşmaktadır. Bir anlamda, bizim yaşamla baş etmek

² Füsün AKKOYUN, *Transaksiyonel Analiz*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998, s.5

³ Eitan ELAAD, "Detection Of Deception: A Transactional Analysis Perspective", *Journal Of Psychology*, Vol.127, Jan. 93, s. 18.

üzere başkalarından ödünç aldığımız duygu, düşünce ve davranışlardır. Ebeveyn kayıtları, diğer ego durumlarının kayıtları gibi, yaşam boyu eklenerek artar.

Bir kimse başkalarına ve çevresine tepkide bulunurken veya uyarıcı gönderirken, eğer bu kayıtlarını harekete geçirecek şekilde enerjisini yönlendiriyorsa veya bu kayıtlardakine benzer yeni yaşantılar içindeyse Ebeveyn ego durumundadır. Aynen bu kayıtlarda olduğu gibi veya bunlara benzer şekilde hissetmektedir, düşünmektedir ve davranmaktadır.

Çocuk ego durumu, bireyin yaşamla baş etmek üzere kendi potansiyelini işe koşarken kendisinin oluşturmuş olduğu ve çocukluğundan da izler taşıyan duygu, düşünce ve davranış örüntüleri takımıdır. Buradaki çocuk kavramı ile, yaşamın başından sonuna kadar her an her zaman temel varlığı korumaya yönelik olan yaşantılar kastedilmektedir. Onun için bu ego durumu, yalnızca çocukluğa ilişkin yaşantılardan oluşmaz. Bir yetişkin tüm yaşamı boyunca varlığını korumak için uyarıcılar almak ve tepkilerde bulunmak durumundadır. Kişiliğin bir anlamda en orijinal kısmını oluşturan bu yaşantılar, hem yeni yaşantıların eklenmesiyle, hem de çocukluğundakilerin aynısının tekrarlanmasıyla yaşam boyu sürer gider.

Bir kimse başkalarına ve çevresine tepkide bulunurken veya uyarıcı gönderirken eğer bu kayıtlarını harekete geçirecek şekilde enerjisini yönlendiriyorsa veya bu kayıtlardakine benzer yeni yaşantılar içindeyse Çocuk ego durumundadır.

Yetişkin ego durumu, şu andaki gerçeğe uygun olan ve diğer iki kategoriden özerk duygu, düşünce ve davranış örüntüleri takımıdır. Çocuk ego durumundan farklı olarak, nesnel verileri işleyerek yaşamda karşılaşılan her türlü problemin çözümüne yönelik yaşantılardan oluşmaktadır. Çocuk ego durumunda ise öznel algılamaya dayalı olarak problem çözme yaşantıları bulunmaktadır. Yetişkin ego durumu, geçmişe değil de şu an'a yönelik olduğundan, Ebeveyn ego durumundan da farklıdır.

Bir kimse başkalarına ve çevresine tepkide bulunurken veya uyarıcı gönderirken, eğer bu kayıtlarını harekete geçirecek şekilde enerjisini yönlendiriyorsa veya bu kayıtlardakine benzer yeni yaşantılar içindeyse, Yetişkin ego durumundadır.

Ego durumları, şu anda yaşamakta olan gerçek bir kimseyi ve bu kimsenin daha önceki yaşantılarının tümünü temsil etmektedir. Her bireyin kayıtları kendine özgü olduğundan, ego durumlarının içeriği herkeste aynı olmayacaktır. Ancak, bu yaşantılar yukarıda verilen

ölçütlere göre sınıflandırıldığında, ortak bazı yönler söz konusu olacaktır.”⁴

1.2. Ego Durumlarını Tanılama

Ego durumlarını tanımlarken, dört çeşit tanılama yapılır. Bunlar:⁵

Davranışsal Tanılama: Bireyin kelimelerini, ses tonunu, mimiklerini, beden duruşunu gözleyerek yapılmaktadır.

Sosyal Tanılama: Bireyin diğer kişilerle olan etkileşiminin incelenmesiyle yapılır. Birey karşısındaki kişiye hangi ego durumundan uyarıcı göndermiştir? Gönderilen uyarıcı karşısındaki kişinin hangi ego durumuna yöneliktir? Gönderilen uyarıcıya verilen tepkinin sonucu ne olmuştur sorularına alınan cevaplar ile yapılır.

Tarihsel Tanılama: Bireyin geçmiş yaşamının incelenmesiyle de önemli bilgiler elde edilebilir. Eğer birey şu anda yaşadığı duyguları, daha önce ebeveynlerine karşı da yaşamış ise, büyük bir ihtimalle Çocuk ego durumundadır. Eğer annesi ya da babası da, şu anda onun konuştuğu gibi konuşuyorsa ve aynı jest ve mimikleri gösteriyorsa, birey büyük bir ihtimalle ebeveyn ego durumundadır.

Fenomonolojik Tanımlama: Bireyin kendi yaşantısını incelemesi, oldukça doğru bilgiler verebilir. Berne, eğer birey o andaki yaşantısını tüm yoğunluğuyla tekrar yaşayacak olursa, fenomonolojik geçerliğin sağlanabileceğini belirtmektedir. Çocuklukta yaşanan bir duyguda benzer bir yaşantıda tekrarlandığında, fenomonolojik olarak tanımlanabilir.

Bu tanılamaların birbirinden bağımsız olduğunu belirtmekte yarar vardır. TA'nın psikolojik tedavi için kullanıldığı durumlarda bu tanılamaların hepsinden yararlanmak gereklidir. Fakat bizim için ego durumlarının davranışsal tanılması yeterli olacaktır.

1.3. Davranışsal Tanılama ile Ego Durumunu Belirlemek İçin İpuçları

Ego durumunun davranışsal tanılama ile belirlenmesi için ipuçları şunlardır:⁶

Ebeveyn ego durumu: -meli, -malı ifadeleri, asla, her zaman, eğer ben olsaydım, sana yardım edeyim, sana söylemiştim, beni rahatsız

⁴ AKKOYUN, s.16.

⁵ AKKOYUN, s.30.

⁶ AKKOYUN, s. 31.

etme, komşular ne der, üzülme, canını sıkma, korkma dene, sen iyisin, iyi ol ifadeleri.

Parmağını kullanma, omuza dokunma, masaya vurma, kaşını kaldırma, ayakla yere vurma, el ovuşturma, elle itme, kolları kavuşturma, sırtını sıvazlama gibi el-kol hareketleri ve beden duruşları.

Azarlayıcı, kaş çatma, başıyla onay, dişlerini gösterme, alaycı gülümseme, kızgın, sevecen, kınayan bakış gibi yüz ifadeleri.

Sempatik, destekleyici, cesaretlendirici, azarlayıcı, cık cık sesi ve büyüklük taslayan ses tonu.

Yetişkin ego durumu: Ne, kim, nerede, nasıl, niçin, olasılık, seçenek, akla hitap eden, gerçeğin test edilmesine yönelik, istatistiklere göre, şimdi nedenlerine bakalım gibi ifadeler.

Dik duruş, göz ilişkisi, ilgili görünme, bir şeyin olduğu yönü parmakla gösterme, geribildirim vererek dinleme, ne anladığını kontrol etme gibi hareketler ve beden duruşları.

Düünceli, dikkatli, kişiye ilgili, burada ve şimdi tepkisi, gözler tetikte ve meraklı yüz ifadeleri.

Açık ancak fazla duygusal olmayan, sakin, güvenli, araştırmacı ve bilgi verici ses tonu.

Çocuk Ego Durumu: Yapmam, banane, istemiyorum, istiyorum, benim, bana bak, korkuyorum, kimse beni sevmiyor, benimki seninkinden daha iyi, senin yüzünden oldu gibi ifadeler.

Yayıma, yığılma, geride durma, tetikte durma, hırçınlık, neşeli, heyecanlı duruş, sokulma, kıvrılma, büzüşme, tırnak yeme, konuşmak için elini kaldırma gibi el-kol hareketleri ve beden duruşları.

Ağlamaklı gözler, hayran bakışlar, kırgın gözler, dudak büzme, gözlerini açma gibi yüz ifadeleri.

Kıkırdama, gülme, mırıldanma, tatlı konuşma, dalga geçme, surat asarak sessiz kalma, göbekten gülme, hızlı ve sessiz konuşma gibi ses tonları.

1.4. Transaksiyon ve Transaksiyon Türleri

Transaksiyon, insanlar arasındaki iletişim ile ilgilidir. Hangi ego durumunda olursa olsun, insanlar birbirlerine karşılıklı ve sürekli olarak transaksiyonlar gönderirler. İnsanların başkaları ile olan ilişkilerinde veya

iletişimlerinde, neler olduğunun bir başka deyişle temeldeki temas alışverişinin incelenmesinde, basit bir etkileşim birimi ele alınır.⁷

“Kişiler arası iletişimde, bir uyarıcı ve bir tepkiden oluşan birime, transaksyon (iletişim işlemi) adı verilmektedir. Berne, bir transaksyonel uyarıcı ile bir transaksyonel tepkiyi bir transaksyon olarak adlandırmış ve bunu da sosyal etkileşimin temel birimi olarak ele almıştır. Transaksyon; iki kimsenin belli ego durumları arasında gerçekleşen, bir uyarıcı ve bir tepkiden oluşan bir iletişim birimidir.

Transaksyonlar basit (yalnızca iki ego durumunun arasında) veya karmaşık (üç veya dört ego durumunun arasında) olabilir.

Temelde tamamlayıcı, kapalı, ve gizil olmak üzere üç tür transaksyon vardır.

Tamamlayıcı Transaksyonlar: İletişimde bulunan iki kişinin her birinin yalnızca bir ego durumundan hareket ettiği ve uyarıcıyı gönderenin karşısındaki kişide hedeflediği ego durumundan tepki aldığı transaksyonlardır. Örneğin işyerine geç kalan bir çalışana, sert bir ses tonu ve kaşları çatık bir şekilde (ebeveyn ego durumunda) müdürün -yine geç kaldın, çalışanın da boynu bükük ve zayıf bir ses tonuyla (çocuk ego durumunda) – özür dilerim demesi bir tamamlayıcı transaksyondur. Bunun tersine, sakın bir ses tonu, gözlerde merak ifadesi, nötr bir yüz ifadesi ile bir müdürün (yetişkin ego durumu) -yine geç kaldın demesi, buna karşılık, aynı düzeydeki müdürün, sakın bir ses tonu, hafif bir baş sallaması ile (yetişkin ego durumu) –evet öyle demesi de bir tamamlayıcı transaksyondur. Bu düzeyde 9 farklı transaksyon gerçekleşebilir.

Kapalı Transaksyonlar: İletişimde bulunan iki kimsenin her birinin yalnızca bir ego durumundan hareket ettiği, ancak uyarıcıyı gönderenin karşısındaki kişide hedeflediği ego durumundan tepki almadığı transaksyonlardır. Burada tepkide bulunan kişi, karşısındakinin kendisini uyardığı ego durumundan tepkide bulunmamakta, başka bir ego durumundan tepkide bulunmaktadır. Örneğin; Akşam eve yorgun olarak gelen kocanın zayıf ve nazlı bir ses tonu ve yığılan bir bedenle (çocuk ego durumu) eşinin ebeveyn ego durumuna uyarıcı göndererek – çok yorgunum demesi, buna karşılık eşinin yine zayıf ve nazlı bir ses tonu ve yığılan bir bedenle (çocuk ego durumu) – ben de çok yorgunum diyerek karşılık vermesi.

Gizil Transaksyon: İletişimde bulunan iki kimseden yalnızca birisinin ya da her ikisinin de, iki iki ego durumundan birden harekete geçtiği ve de aynı anda psikolojik ve sosyal olmak üzere iki farklı mesajın birlikte yer aldığı transaksyonlardır. Açıkça ifade edilen, söylenen (sosyal mesaj) ile açıkça söylenmeyen ama sözsüz olarak iletilen

⁷ <http://www.itaa-net.org/ta/keyideas.htm>

(psikolojik mesaj) birbirleriyle uyuşmamaktadır. Örneğin; Bir mağazada satıcının müşteriye, gözler kısık, iğneleyici bir ses tonuyla (yetişkin ego durumu) sosyal düzeyde – bu en iyi malımız, ama çok pahalı demesi. Bunun psikolojik düzeydeki anlamı ise – sen bunu alamazsın dır. Müşteri ise yine gergin bir yüz, seri el kol hareketleri ile (yetişkin ego durumu) sosyal düzeyde – tamam alıyorum demesi.”⁸

Bu transaksyon türleri, çalışma yaşamında bir çok yönden karşımıza çıkar. Bunun en önemli boyutu iletişimidir.

1.5. Yaşam Pozisyonları

“Zamanı yapılandırırken temas iletileri alışverişinin düzenlenmesinde, bireyler transaksiyonları, kendilerini ve başkalarını nasıl algıladıklarına ilişkin olarak gerçekleştirir, yani seçeneklerini buna göre değerlendirir.

Bireyin kendisine ve başkalarına ilişkin algılarını dayandırdığı temel duruma, yaşam pozisyonu denilmektedir. Yaşam pozisyonları kavramı; bir kimsenin yalnızca kendisi ve başkalarıyla ilgili görüşleriyle sınırlı olmayıp, temelde psikolojik bir durumu ifade etmekte ve bireyin kendisine ve başkalarına ilişkin duygu, düşünce ve davranışlarını içermektedir.

İnsanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisini ve çevresini iyi yada kötü olarak algılamasına dayalı olarak bir pozisyonu benimsemesi sonucunda yaşam pozisyonları ortaya çıkar. Bu durum varoluşsal bakımdan “OKEY olma” durumu olarak ifade edilmektedir.”⁹

Ben OKEY'im veya OKEY değilim, sen OKEY'sin veya OKEY değilsin durumları bir araya getirildiğinde dört farklı konumu belirleyen şu ifadeler ortaya çıkmaktadır:¹⁰

1. Ben OKEY'im - Sen OKEY'sin.
2. Ben OKEY değilim – Sen OKEY'sin.
3. Ben OKEY'im – Sen OKEY Değilsin.
4. Ben OKEY değilim – Sen OKEY değilsin.

⁸ Anastasios PAPATHANASIS, Christopher VASSILOPULOS, “Task And Job: The Promise Of Transactional Analysis”, *American Journal Of Economics&Sociology*, Vol. 50, Apr. 91, s. 32

⁹ BENTON, HALLORAN, s.59.

¹⁰ BENTON, HALLORAN, s.260.

2. TAKIM ÇALIŞMASI

İşletmecilik literatürüne baktığımızda, takım kelimesinin kelime olarak yeni, fakat felsefe ve uygulama olarak eski olduğunu görürüz. Takım kelimesi literatüre girmeden önce, 1930'lu yıllardan itibaren Neo-Klasik okulun üzerinde durduğu ve bugüne kadar üzerinde birçok araştırmalar yapılan organizasyonlarda gruplar, grup davranışları, grup oluşturma gibi konular takım çalışmasının başlangıcı sayılabilir. Takımlar ve takım çalışması ise özellikle son on-onbeş yıldır incelenmeye başlanmış ve gerekli dikkati üzerine çekmeyi başarmıştır.

Organizasyonlarda gruplar ile takımlar birbirine benzer. Fakat takım kelimesi işletme jargonunda daha popüler olmaya başlamıştır. Bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, takım, konsept olarak daha büyük bir misyon ve yarışmayı çağrıştırmaktadır.

Takım, özel bir amacı gerçekleştirmek için birbiriyle koordineli ve etkileşim içinde olan iki veya daha fazla insandan oluşan birimdir. Bu tanımın üç bileşeni vardır: Birincisi, iki veya daha fazla insandan oluşur. Takımlar çok büyük olabilir veya sadece iki kişiden oluşabilir. İkincisi, takımı oluşturanlar arasında düzenli etkileşimler vardır. Birbiriyle etkileşimde bulunmayan, örneğin asansörde yukarı çıkan insanlar veya öğle yemeği için sırada bekleyen insanlar, bir takım oluşturmazlar. Üçüncüsü, takım üyeleri, yeni bir cep bilgisayarı dizayn etme veya bir ders kitabı yazma gibi bir amaca ulaşma hayalini paylaşırlar.¹¹

2.1. Takım Oluşturma

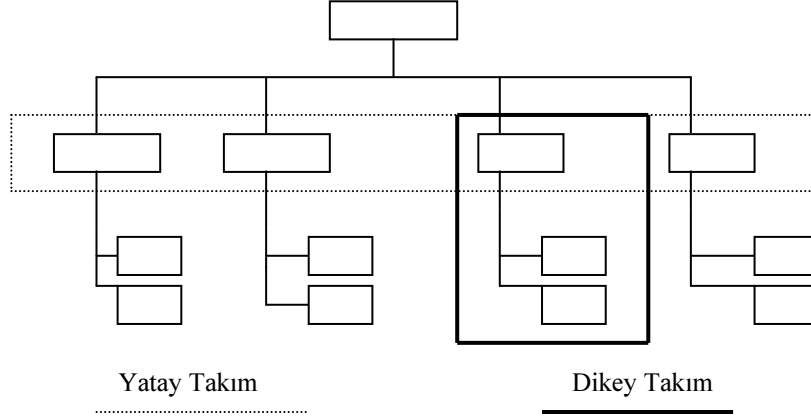
Organizasyonlarda takımlar üç tür iş için oluşturulurlar. Bazı şeyleri öneren, bazı şeyleri yapan yada uygulayan ve bazı şeyleri yürüten veya yöneten takımlar. Bu üç tür takımın her biri, kendine özgü zorlanmalarla karşı karşıyadır. Bazı şeyleri yapan yada uygulayan takımlar, organizasyonun başka yerlerinde bulunan takımlarla karşılaştırıldıklarında, kendilerini yönetmek için yeni beceriler geliştirme ihtiyacı hissedeceklerdir. Bazı şeyleri öneren takımların önlerindeki en büyük zorluk, bu önerileri, onları uygulayacak kişilere sundukları zaman ortaya çıkar. Son olarak, bazı şeyleri yürüten ya da yöneten takımlar, öneren, yapan ya da uygulayanlara göre daha fazla hiyerarşik engel ve yetki sahası sorunuyla karşı karşıya kalırlar.¹²

Organizasyonlarda, özellikle yönetim kademelerinde, iki boyutta takım oluşturulabilir. Bunlar yatay takımlar ve dikey takımlardır. Yatay ve dikey takımların oluşturulmasını Şekil 1 de görebiliriz.

¹¹ Richard L. DAFT; **Management**, The Dryden Press, Orlando 1997, s.461.

¹² Jon R. KATZENBACH, Douglas K. SMITH, **Takımların Bilgeliği**, Çev. Nejat Muallimoğlu, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1998, s.26.

Şekil 1. Organizasyonlarda Yatay ve Dikey Takımlar



Kaynak: DAFT, 462.

2.2. Etkili Takım Oluşturma

İster yatay takım olsun, isterse dikey takım olsun, takımları oluştururken düşünülmesi gereken ilk konu, birbirleriyle uyum halinde çalışabilecek kişileri biraraya getirebilmek ve birarada çalışmanın sinerjisinden maksimum seviyede yararlanmaktır. Bir başka deyişle takım sinerjisini maksimize etmenin ilk koşulu dengeli ve uyumlu bir takım oluşturmaktır.

Etkili bir takımın özelliklerini şu noktalarda toplamak mümkündür:¹³

- 1- Karşılıklı anlama ve anlaşma
- 2- Açık İletişim
- 3- Karşılıklı güven
- 4- Karşılıklı destek
- 5- Bireylerarası farkların etkili yönetimi
- 6- Takımın seçici kullanımı
- 7- Liderlik

Hiç kuşkusuz bu özellikler, takım oluşturulduktan sonra, takım üyeleri arasında kendiliğinden oluşabilir veya takım lideri tarafından bu özellikler geliştirilir. Fakat yukarıda da belirttiğimiz gibi daha takım oluşturulmadan, takım adaylarının bazı özelliklerini bilirsek ve bu özelliklere göre takımı oluşturmaya başlarsak, daha başlangıçta etkili bir takım oluşturmanın ilk adımını atmış oluruz.

Takım adaylarının bu özelliklerini belirlemek için transaksiyonel analizin bize gösterdiği ipuçlarından yararlanabiliriz.

¹³ Ali BALCI, **Örgütsel Gelişme**, Pegema Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 103.

3. ETKİLİ TAKIM OLUŞTURMADA TRASAKSİYONEL ANALİZİN KULLANILMASI

Etkili takım oluşturmada, TA'nın iki önemli boyutu olan ego durumları ve transaksyon türleri bizim için önemli ipuçları niteliğindedir.

Öncelikle takımı oluşturacak adayların ego durumlarının belirlenmesi gerekir. Hiç kuşkusuz insanlar değişik yaşam pozisyonlarında farklı ego durumlarında bulunabilirler. Örneğin, bir kişi aile yaşamında ebeveyn ego durumu davranışları gösterirken, aynı kişi iş yaşamında yetişkin veya çocuk ego durumunda olabilir. Dahası, bir adım ötede, aynı kişi değişik olaylar karşısında değişik ego durumu davranışında bulunabilir. Bu özelliği göz önünde tutarak, takım adaylarının ego durumunu davranışsal tanımlama ile belirlemek için, daha önce üzerinde durduğumuz genel ipuçlarını, biraz daha özelleştirerek ve yaşam pozisyonlarını (OKEY olma ve OKEY olmama) da analize katarak ipuçlarını şöyle sıralayabiliriz:

Ebeveyn ego durumu OKEY olmama davranışları: Diktatör, benim gibi yap, asla, sana söylemişim.

OKEY davranışları: Destekçi, informal eleştiri, sana yardım edeyim, üzülme, canını sıkma, korkma dene.

Yetişkin ego durumu OKEY olmama davranışları: Bilgisayar gibi daima test edici, ne, kim, nerede, nasıl, niçin.

OKEY davranışları: İletişimci, alternatif sunma, akla hitap eden.

Çocuk ego durumu OKEY olmama davranışları: Aciz, dağınık düşünceli, Benimki seninkinden iyi, yapmam, banane.

OKEY Davranışları: Görüşmeci, yenilikçi

Bu davranışsal ipuçları ile takım adaylarının ego durumları belirlendikten sonra, transaksyon türleri yardımıyla adayların genelde hangi transaksyon türlerini kullandıklarını belirlemek gerekir.

Takımı oluştururken, takım adayları arasında tamamlayıcı transaksyonların kullanılması gerektiği açıktır. Bu durum, etkili takımların önemli özelliklerinden olan karşılıklı anlayış ve açık iletişim için gereklidir. Öyleyse, etkili bir takım oluşturmanın birinci koşulu olarak: “takımı oluşturacak kişiler arasında tamamlayıcı transaksyonlar kullanılması gereklidir”. Fakat gerçek hayatta bu her zaman için tamamlayıcı taransaksyonlar kullanıldığı anlamına gelmez. Öyleyse ikinci olarak: “etkili takımlarda kapalı ve gizil transaksyonların minimum düzeye indirilmesi gerekir” diyebiliriz. Çünkü kapalı ve gizil transaksyonlar kişilerarası (interpersonal) çatışmaların birincil nedenidir. Bununla birlikte etkili takımların bir başka önemli özelliği olan bireyler arası farkların etkili

yönetimi, bir başka deyişle çatışmaların etkili yönetimi için, takım oluşturulmadan transaksiyonel analiz ile adayların belirlenmesi bu çatışmaları minimum seviyeye indirecektir.

Sonuç olarak, etkili takım oluşturmada, TA'nın ego durumları davranışsal tanılaması ve transaksiyon türleri bize önemli ipuçları vermektedir. Bunun için takımlar oluşturulurken TA'nın kullanılması, takımların etkinliğini daha başlangıçta sağlayabilecek bir yaklaşımdır.

KAYNAKLAR LİSTESİ

1. Ali BALCI, **Örgütsel Gelişme**, Pegema Yayıncılık, İstanbul 2000
2. Anastusios PAPATHANASIS, Christopher VASSİLOPULOS, "Task And Job: The Promise Of Transactional Analysis", **American Journal Of Economics&Sociology**, Vol. 50, Apr. 91.
3. Douglas BENTON, Jack HALLORAN, **Applied Human Relations**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey 1991
4. Eitan ELAAD, "Detection Of Deception: A Transactional Analysis Perspective", **Journal Of Psychology**, Vol.127, Jan. 93.
5. Füsun AKKOYUN; **Tansaksiyonel Analiz**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998.
6. Jon R. KATZENBACH, Douglas K. SMITH, **Takımların Bilgeliği**, Çev. Nejat MUALLİMOĞLU, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1998
7. Richard L. DAFT; **Management**, The Dryden Press, Orlando 1997
8. <http://www.itaa-net.org/ta/keyideas.htm>