

YÖNETİMSEL ETKİLEŞİMDE BENLİK DURUMU VE YAŞAM TAVRININ YERİ VE ÖNEMİ

THE STATE OF EGO IN MANAGEMENT INTERACTION AND THE PLACE AND IMPORTANCE OF THE MANNER OF LIFE

Dr. Mustafa SARITAŞ

Uludağ Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

ÖZET

Örgüt ortamında yönetici ile işgörenler arasında gerçekleşen etkileşim biçimi her iki tarafın sergilediği benlik durumu tarafından şekillenir. Her birey üç benlik durumuna sahiptir. Bunlar: 1- Ebeveyn benlik, 2- Yetişkin benlik, 3- Çocuk benlik. Yönetici ile işgörenler arasında benlik durumları çerçevesinde iki türlü etkileşim meydana gelir. Bunlar: 1- Çapraz etkileşim, 2- Tamamlayıcı etkileşimdir. Tamamlayıcı etkileşimde yöneticinin sergilediği benlik durumu ile işgörenin tepki olarak sergilediği benlik durumu birbirini tamamlayıcı bir özellik arz ederken, çapraz etkileşimde yönetici ve işgörenin karşılıklı olarak sergiledikleri benlik durumları birbiriyle uyumlu değildir. Aynı zamanda etkileşim bir yaşam tavrı olarak da kabul edilmektedir. Buna göre her birey başkalarıyla etkileşimde bulunurken şu dört yaşam tavrından birini seçer:

- 1- Ben iyiyim- sen iyisin,
- 2- Ben iyiyim- sen iyi değilsin,
- 3- Ben iyi değilim- sen iyisin,
- 4- Ben iyi değilim - sen iyi değilsin.

Yönetici ile işgören arasındaki etkileşimin örgütsel gelişim açısından yararlı olması bakımından arzu edilen etkileşim biçimi "tamamlayıcı etkileşim", beklenen yaşam tavrı ise "ben iyiyim - sen iyisin" tavrıdır.

ABSTRACT

The shape of interaction between the manager and employee in the organization of environment is shaped by the states of egos on both sides.

Each individual has three states of ego which are: 1- Parental ego, 2- Adult ego, 3- Child ego. Two types of interaction occur between manager and employee in the frame of ego states. These are complementary and crosswise interaction.

In complementary interaction the state of ego that the manager presents and the state of revolving ego that the employee presents show a complementary feature. In crosswise interaction the states of egos that the manager and employee present do not suit each other.

At the same time, the interaction is accepted as a manner of life. According to that criteria, each individual while interacting with others will choose one of the four manners of life:

- 1- I am fine - You are fine.
- 2- I am fine - You are not fine.
- 3- I am not fine - You are fine.
- 4- I am not fine - You are not fine.

The desired interaction state in terms of organizational development between the manager and employee is "complementary interaction" and the expected manner of life is "I am fine, You are fine". (Dawis, 1984: 592).

GİRİŞ

Örgüt ortamında yönetici ile işgörenler arkadaşlık, meslektaşlık ve zorunlu iş ilişkileri çerçevesinde birbirleriyle sürekli ve karşılıklı olarak etkileşimde bulunurlar. Söz konusu etkileşimlerin bazıları örgüt, yönetici ve işgören için olumlu, yararlı ve geliştirici deneyimlerle sonuçlanırken, istenmemesi ve beklenmemesine karşın bazıları olumsuz ve gelişimi engelleyici biçimde sonuçlanabilmektedir. Gerek yöneticinin gerekse işgörenlerin etkileşim sürecinde karşılıklı olarak sergiledikleri davranış biçiminin temelinde benlik durumu ve bireyin yaşam tavrının - ki buna yaşam felsefesi de denilmektedir - büyük etkisi vardır.

Psikolojik bir temele dayanan benlik durumları etkileşimin şeklini, başlangıç biçimini, sürecini ve sonucunu belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Diğer taraftan çocukluğun ilk yıllarından itibaren her birey deneyimleriyle, çevresindeki diğer insanlarla etkileşim kurmada davranışlarına yön veren bir yaşam tavrı geliştirir. Bu tavır (felsefe), onun yerini alacak daha kalıcı ve etkili bir başka yaşam tavrı geliştirilmedikçe bireyin hayatını yönlendirmeye devam eder. Her birey olgunlaşmış bir benlik yapısı ve oturmuş bir yaşam tavrına sahip olarak örgüte katılır ve başarabildiği ölçüde bunları korumaya çalışır. Bu yüzden örgüt ortamında uyumla sonuçlanan etkileşimler yanında, olumsuz sonuçlanan etkileşimler de meydana gelir. Uyumlu etkileşimler benlik denkleşmesinin bir sonucudur ve örgüt açısından yararlı sonuçlara yol açar.

BENLİK DURUMLARI

Kişilik, bireyler arasındaki toplumsal etkileşim ilişkileri çerçevesinde incelendiğinde bireylerin birbirleriyle benlik durumları (ego states) olarak bilinen üç psikolojik durum veya davranış şekli ile etkileşimde buldukları görülür. Kişilik özelliklerini de açıklayan bu durumlar ana-baba benlik (ebeveyn), yetişkin benlik (olgun) ve çocuk benlik olmak üzere üç gruba ayrılır ve normal bir birey bu üç durumu da zaman zaman kullanır (Dawis, 1984:590), (Hicks, 1977:168). Tannenbaum (1966:25) ise kişiliği; bebeklik, çocukluk ve yetişkinlik devreleri çerçevesinde değerlendirmektedir.

Bu yaklaşımlara göre her birey kısmen çocuktur. Birey zihinsel yapısındaki bazı faktörlerin etkisiyle

bencilik, sorumsuzluk duygusuna sahip olur. İlk çocukluk deneyimlerine benzer tutumlar sergilemek ister. Bireyin devamlı çocuksu davranışlara yönelmesi, davranışlarını içgüdüsel ve arzu edilmeyen eylemlere dönüştürebilir. Bu durum bağımlı, isyankâr, bencil, duygusal ve bazen de yaratıcıdır. Hicks'e göre (1977) yöneticinin, çocuk benlik yönünü devamlı olarak kullanması, davranışlarını eskimiş ve arzu edilmeyen niteliklere dönüştürebilir. Bu nedenle yönetici açısından çocuk benlik yönü süreklilik göstermemeli, ancak yaşamında sadelik, dinamizm, heyecan ve yaratıcılığı diri tutan bir etken olarak yer almalıdır (Erdoğan, 1983:256).

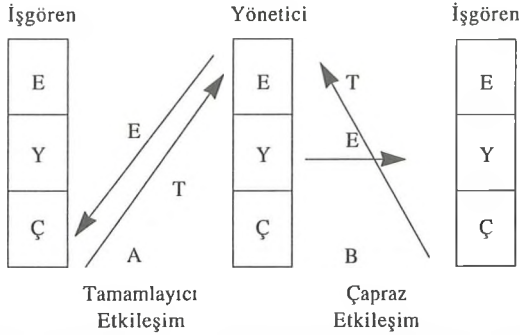
Ebeveyn benlik durumu yaşamda ve toplumda denge sağlamaya yöneliktir. Bu özelliğiyle ebeveyn benlik yanı kişiyi devamlı karar vermektan kurtarır. Ebeveyn özellikleri birey için birtakım olumlu işlevlere de yol açabilir. Kişiliğin ebeveyn benlik yönü bireyin yaşamında denge faktörü olarak kabul edilir. Ebeveyn benliğiyle etkileşimde bulunan yöneticiler, disiplin sağlayıcı, kararlı, ilkeli, öğretici, ikna edici, güven verici, koruyucu, katı düşüncelere sahip, değerlendirci ve dürüsttüler... vb. Yasa, kural ve standartları her zaman ön planda tutarlar.

Yetişkin benlik genellikle mantığa, bilgi arayışına ve gerçeklerin tartışılmasına dayanır; benzer özellik ve niteliklere sahip bireyleri eşit olarak kabul eder (Dawis, 1984:590). Kişiliğin olgun yönü herkeste bulunur ve yaşamak için gereklidir. Olgunluk, gerçeğin objektif olarak değerlendirilmesini ve bireyin daha etkin olmasını sağlar. Olgun benlik, çocuk ve ebeveyn benlik arasında denge sağlayıcı bir işlevi de yürütmektedir. Hicks'in de (1977:168) belirttiği gibi, bireyin huzur içinde olması, yukarıda ifade edilen benlik durumları arasında denge kurabilmesine bağlıdır. Bu yaklaşım, bireyin duygusal ve davranışsal özelliklerinin birlikte dikkate alınmasını öngörmektedir.

Yöneticinin kendisinden beklenmeyen davranışlar göstermesi, vurdumduymazlık, kararsızlık, bilgiçlik, bencilik... vb. tutumlar sergilemesi çocuk benlik yönünün baskın olduğu biçiminde ifade edilebilir. Öte yandan, ileri düzeyde kuralcılık, nasihatçılık, korumacılık... vb. tutumlar yöneticinin ebeveyn benlik yönünün daha çok geliştiğini ifade eder. Yönetici ve örgüt açısından önemli olan bu üç benlik durumunun denge içinde bulunmasıdır.

ETKİLEŞİMDE BENLİK DURUMLARININ YERİ

Yukarıda belirtilen benlik durumları çerçevesinde iki türlü etkileşim ilişkisi gerçekleşebilir. Birincisi tamamlayıcı etkileşim, diğeri ise çapraz etkileşimdir (Şekil 1). Tamamlayıcı etkileşim iki benlik durumunun, (Örneğin, yönetici benliği ile işgören benliği) etki-tepki ilişkilerinin koşt olması durumunda gerçekleşir. Bu durumda yöneticinin astlarıyla etkileşimi, ana-babanın çocuğuyla etkileşimine benzer bir biçimde devam eder; işgören ise çocuğun ana-babasına karşılık verdiği biçimde davranmaya çalışır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, örgüt ortamında devam edecek etkileşimin türü ve biçiminin seçilmesi ve sürdürülmesi büyük ölçüde yöneticiye bağlıdır. Eğer yönetici ebeveyn benlik durumuyla bir etkileşim başlatır ve bunu sürdürürse, bu durumda astlarda çocuk benlik durumuyla yanıtlama isteği yüksek olacaktır. Bu konuda yapılan araştırmalarda bu tür etkileşim ilişkilerinin grup etkinliğini azaltabileceği yönünde bulgular elde edilmiştir (Dawis, 1984:591).



Şekil 1. Benlik Durumlarıyla Etkileşim

Benlik Durumları	Etkileşim Biçimleri	Etki
E: Ebeveyn	A : Tamamlayıcı etkileşim	E: Etki
Y: Yetişkin		T: Tepki
Ç: Çocuk	B: Çapraz etkileşim	

Yönetici ile astlar arasındaki etki-tepki biçimleri birbirine koşt olmadığı zaman çapraz etkileşim meydana gelmektedir. Çapraz etkileşim durumunda, yöneticinin davranışı ile astların bu davranışa tepki

olarak ortaya koyduğu davranışların temelindeki benlik durumları birbiriyle uyum içinde değildir. Örneğin yönetici, astlarına yetişkin benlik durumunu ifade eden bir etkileşim biçimiyle hitap ederken, astlar buna, çocuk benlik durumuyla yanıt verdiklerinde meydana gelen etkileşim biçimi çapraz etkileşimdir. Örgüt ortamında etkileşimler başladığı biçimiyle devam eder veya sona erer şeklinde bir genelleme yapılamaz. Yönetici etkileşim biçimini istediği zaman değiştirebilir. Şöyle ki; yönetici yetişkin-yetişkin biçiminde bir etkileşim başlatabilir; ancak, astlardan gelen tepki çocuk-ebeveyn etkileşimi biçiminde olabilir. Bu durumda yönetici böyle bir etkileşimin sürdürülmesine izin vermeyebilir ve yeni bir etkileşim türü deneyebilir. Dawis'e (1984:592) göre, etkili olma olasılığı en fazla olan etkileşim biçimi yetişkin-yetişkin etkileşimdir. Bu tür etkileşimde sorun çıkma olasılığı en alt düzeydedir. Çapraz etkileşimin yönetim açısından en belirgin eksikliği etkileşimi engellemesi ve doyurucu bir etkileşim yaratamamasıdır.

YAŞAM TAVRI VE ETKİLEŞİM

Etkileşim aynı zamanda bir yaşam tavrıdır. Yaşam tavrı, çocukluk yıllarından itibaren bireyin kendi deneyimleri ve diğer insanlarla etkileşimlerine egemen olan bir felsefe çerçevesinde geliştirilir (Dawis, 1984:592). Buna göre, birey başkalarıyla etkileşimde bulunurken şu dört yaşam tavrından birisini seçer:

- 1- Ben iyiyim - sen iyisin,
- 2- Ben iyiyim - sen iyi değilsin,
- 3- Ben iyi değilim - sen iyisin,
- 4- Ben iyi değilim - sen iyi değilsin.

Örgüt ortamında yukarıda ifade edilen söz konusu dört yaşam tavrından birisinin baskın olması olasılığı yüksek olmasına karşın, özgür etkileşim ilişkilerinde zaman zaman farklı durumların sergilenmesi de olanaklıdır. Normal koşullarda benimsenen yaşam tavrının yetişkin-yetişkin etkileşim ilişkisini sağlaması beklenir. Bu tür bir etkileşimi sağlayan yaşam tavrı ise ben iyiyim-sen-iyisin biçimidir. Bu tavırda, birey kendisi kadar başkalarını da kabul eder ve dikkate alır. Diğer üç yaşam tavrı daha az olgun ve daha az etkilidir.

Bu çerçeveden dengeli yetişkinlerden psikolojik anlayış ve bilinçli seçim deneyimleriyle ben iyiyim-sen iyisin tavrını seçmeleri beklenir.

SONUÇ

Örgütün etkililiği bir bakıma yönetici-işgören etkileşim biçimi ve bunların yaşama bakış açısıyla yakından ilgilidir. Çapraz etkileşim sonucunda ortaya genellikle örgüt açısından arzu edilmeyen bazı durumlar ortaya çıkar. Çapraz etkileşim mevcut sorunu çözümlenemediği gibi yeni sorunlar yaratabilir, kararların uygulanmasını engelleyebilir, karışıklıklara neden olabilir, planlamayı güçleştirebilir, eşgüdümlemeyi zorlaştırabilir, yönetici-işgören arasındaki güveni azaltabilir, yöneticiyi sürekli yeni kararlar almaya yöneltebilir, işgörenler arasında çatışmalara neden olabilir. Çapraz etkileşimde yöneticinin etkileşimi başlatıcı benlik durumu ile işgörenin bu etkiye tepki olarak sergilediği davranışı içeren benlik durumu uyumlu değildir. Çapraz etkileşim işgörenlerde ben iyiyim - sen iyi değilsin yaşam tavrının yerleşmesine yol açabilir ki, bu durum örgüt açısından arzu edilmeyen bir tavidir. Tamamlayıcı etkileşimde yöneticinin benlik durumu ile işgörenin benlik durumu birbirini tamamlar. Tamamlayıcı etkileşim gerek örgüte, gerek yöneticiye, gerekse işgörene önemli yararlar sağlar. Örneğin, karşılıklı güven ortamı sağlanır, denetim sorunları azalır, işbirliği ve yardımlaşmaya sevk eder, katılımı sağlar, işgöreni yetiştirir, örgütsel amaçlar daha hızla gerçekleşir. Tamamlayıcı etkileşim biçiminin yaygınlaşması halinde örgüt üyelerinde ben iyiyim - sen iyisin yaşam tavrının benimsenmesi ve gelişmesine yol açar ki, bu sonuç bütün örgütlerde oluşması arzu edilen bir durumdur. Bu noktada yapılması gereken, örgüt içinde tamamlayıcı etkileşimi sağlayıcı bir

ortamın yaratılmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için de, formal eğitimin verilmeye başlandığı ilk yıllardan itibaren eğitim programları yoluyla bireylerin ben iyiyim - sen iyisin yaşam tavrını kazanıp sürdürmelerini sağlayıcı program ve etkinliklere ağırlık verilmesi ve bu tavrın gerek yurttaşlar, gerekse her düzeydeki yöneticiler tarafından vazgeçilmez bir düşünce ve davranış biçimi olarak algılanıp benimsenmesi gerekir. Gerek örgütlerde, gerekse toplumda daha iyi kişilerarası etkileşim kurmayı temin etmenin en sağlıklı yolu, ben iyiyim - sen iyisin yaşam tavrının formal eğitimle her bireye kazandırılmasıdır.

KAYNAKÇA

- Başaran, İbrahim Ethem. (1982) *Örgütsel Davranış*, Ankara: A.Ü.E. B.F. Yayını: 108.
- Dawis, Keith. (1984) *İşletmede İnsan Davranışı*, (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri), İkinci Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Erdoğan, İlhan. (1983) *İşletmede Davranış*, İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Hicks, Herbart G. (1977) *Örgütlerin Yönetimi (Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından)*, Ankara: Cilt: 1-2 (Çev: Osman Tekok ve Diğerleri).
- Kâğıtçıbaşı, Çiğdem. (1977) *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık A.Ş.
- Tannenbaum, Arnold S. (1966) *İşletmede Sosyal Psikoloji*, Ankara: (Çev: Nilüfer Sağtür) Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi.
- Tezcan, Mahmut. (1987) *Kültür ve Kişilik*, Ankara: Olgaç Matbaası.