

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞANLARIN ÖZERKLİK DÜZEYLERİNİN
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
TRANSAKSİYONEL ANALİZ (İŞLEMSEL OLAY
ÇÖZÜMLENMESİ) IŞIĞINDA BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

Buket KILIÇ

Danışman

Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR - 2018

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ÖZERKLİK DÜZEYLERİNİN
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
TRANSAKSİYONEL ANALİZ (İŞLEMSEL OLAY
ÇÖZÜMLENMESİ) IŞIĞINDA BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

Buket KILIÇ

Danışman

Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR - 2018

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : BUKET KILIÇ
Öğrenci No : 2015800088
Tez Başlığı : Çalışanların Özerklik Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisi:
Transaksiyonel Analiz (İşlemsel Olay Çözümlemesi) Işığında Bir Alan Araştırması

Savunma Tarihi : 09/08/2018
Danışmanı : Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Sevinç Güler ÖZÇALIK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

BUKET KILIÇ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışanların Özerklik Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisi: Transaksiyonel Analiz (İşlemsel Olay Çözümlemesi) Işığında Bir Alan Araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Tarih
09/08/2018
Buket KILIÇ
İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Çalışanların Özerklik Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisi:
Transaksiyonel Analiz (İşlemsel Olay Çözümlemesi) Işığında Bir Alan
Araştırması**

Buket KILIÇ

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Bu çalışma özel sektör çalışanlarının Transaksiyonel Analiz kuramı kapsamında incelenen özerklik düzeylerinin performansları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın örneklemini özel sektör çalışanı 104 beyaz yakalı oluşturmaktadır. Bu kapsamda özerklik kavramının, kişinin diğerleri ile bağlantı kurma ve kendisi ile bağlantı kurma olmak üzere iki boyutu ele alınmıştır. Performans değerlendirme kavramı ise özdeğerlendirme ve yönetici değerlendirmesi biçimleri ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre özerklik kavramının diğerleri ile bağlantı kurma boyutunun, kişilerin kendi performansları hakkında yöneticileri ile aynı değerlendirmeyi yapmaları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Transaksiyonel Analiz, Özerklik, Performans, Performans Değerlendirme, Özdeğerlendirme

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Effect of Employees' Autonomy Level On Their Performance: A Field
Research In The Light Of Transactional Analysis**

Buket KILIÇ

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program**

This study was conducted to determine the effect of the autonomy levels examined in the context of transactional analysis theory of private sector employees on performance. The sample of implementation is the 104 white-collar employees in private sector. In this context, two dimension of concept of autonomy are handled as connect with others and connect with oneself. The concept of performance appraisal is examined at the type of self-appraisal and appraisal of manager. According to result obtained, it has been seen that the concept of autonomy dimension of connection with others has influence on the have same appraisals of employees' and their manager's about their performance.

Key Words: Transactional Analysis, Autonomy, Performance, Performance Appraisal, Self-Appraisal

**ÇALIŞANLARIN ÖZERKLİK DÜZEYLERİNİN PERFORMANSLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TRANSAKSİYONEL ANALİZ (İŞLEMSEL OLAY
ÇÖZÜMLENMESİ) İŞİĞİNDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**TRANSAKSİYONEL ANALİZ, ÖZERKLİK VE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR**

1.1. TRANSAKSİYONEL ANALİZ KAPSAMINDA ÖZERKLİK KAVRAMININ VE DİĞER TEMEL KAVRAMLARIN İNCELENMESİ	3
1.1.1. Ego Durumları'nın Sınıflandırılması	7
1.1.1.1. Ebeveyn Ego Durumu	8
1.1.1.2. Çocuk Ego Durumu	9
1.1.1.3. Yetişkin Ego Durumu	10
1.1.2. Zamanı Yapılandırma Biçimleri	11
1.1.2.1. Geri Çekilme	11
1.1.2.2. Ritüeller	12
1.1.2.3. Vakit Geçirme	12
1.1.2.4. Aktiviteler	13
1.1.2.5. Psikolojik Oyunlar	14
1.1.2.6. Samimiyet	15

1.1.3. Yaşam Pozisyonları'nın Sınıflandırılması	16
1.1.3.1. Ben OKEY Değilim-Sen OKEY Değilsin	18
1.1.3.2. Ben OKEY Değilim-Sen OKEY'sin	19
1.1.3.3. Ben OKEY'im-Sen OKEY Değilsin	19
1.1.3.4. Ben OKEY'im-Sen OKEY'sin	20
1.1.4. Özerklik Kavramı	20
1.1.4.1. Özerklik Kavramının Boyutları	21
1.1.4.1.1. Farkındalık	22
1.1.4.1.2. Doğallık	23
1.1.4.1.3. Samimiyet	24
1.1.4.1.4. Bütünlük	25
1.1.4.1.5. Otantiklik	25
1.1.4.2. Özerklik Kavramının TA Kapsamındaki Diğer Temel Kavramlar ile İlişkisi	27
1.1.4.2.1. Özerklik Kavramının Zamanı Yapılandırma ile İlişkisi	27
1.1.4.2.2. Özerklik Kavramının Yaşam Pozisyonları ile İlişkisi	28
1.1.4.2.3. Özerklik Kavramının Ego Durumları ile İlişkisi	29
1.1.4.3. Özerklik Kavramının Boyutları ile İlgili Geçmiş Çalışmalar/Farklı Yaklaşımlar	32
1.1.4.3.1. Farkındalık, Doğallık ve Samimiyet Boyutları ile İlgili Çalışmalar	32
1.1.4.3.2. Bütünlük ve Otantiklik Boyutları ile İlgili Çalışmalar	35
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ İNCELENMESİ	38
1.2.1. Performans Değerlendirme Amaçları	41
1.2.2. Performans Değerlendirme Süreci	43
1.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	48
1.2.4. Performans Değerlendirme Görüşmeleri	54
1.2.5. Performans Değerlendirme Sistemi Çıktılarının Değerlendirilmesi	57
1.2.6. Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılan Zorluklar	58

İKİNCİ BÖLÜM
BEYAZ YAKALI ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ ÖZERKLİK
DÜZEYLERİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	65
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	65
2.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	65
2.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	65
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	66
2.3.1. Araştırmanın Örneklemi	66
2.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	67
2.3.2.1. Demografik Bilgilere İlişkin Sorular	67
2.3.2.2. Özerklik Kavramına İlişkin Sorular	67
2.3.2.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarına İlişkin Sorular	67
2.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	68
2.3.4. Verilerin Analizi	68
2.4. VERİLER VE BULGULAR	68
2.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler	68
2.4.2. Özerklik Ölçeğine İlişkin Bulgular	70
2.4.2.1. Özerklik Ölçeğinin Güvenilirliği	70
2.4.2.2. Özerklik Ölçeğinin Faktör Analizi	71
2.4.2.3. Özerklik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	76
2.4.3. Performans Değerlendirme Puanlarına İlişkin Bulgular	77
2.4.3.1. Çalışan Değerlendirme Puanları	77
2.4.3.2. Yönetici Değerlendirme Puanları	79
2.4.3.3. Çalışan ve Yönetici Değerlendirme Puanları Arasındaki Fark	80
2.4.4. Çalışanların Özerlik Düzeylerinin Performans Üzerindeki Etkisinin Analiz Edilmesi	82

SONUÇ VE ÖNERİLER

85

KAYNAKÇA

89

EK



KISALTMALAR

bkz.	Bakınız
s.	Sayfa No
ss.	Sayfadan Sayfaya
TA	Transaksiyonel Analiz



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	s. 69
Tablo 2: Özerklik Ölçeğinin Pilot Uygulama Verilerine Göre Madde Analizi Bulguları	s. 70
Tablo 3: Özerklik Ölçeğinin Esas Uygulama Verilerine Göre Madde Analizi Bulguları	s. 71
Tablo 4: Özerklik Ölçeğinin Pilot Uygulama Verilerine Göre Faktör Analizi Bulguları	s. 72
Tablo 5: Özerklik Alt Ölçeklerinin Pilot Uygulama Verilerine Göre İç Tutarlılık Kat Sayıları	s. 73
Tablo 6: Özerklik Alt Ölçeklerinin Korelasyon Analizi Bulguları	s. 73
Tablo 7: Özerklik Ölçeğinin Esas Uygulama Verilerine Faktör Analizi Bulguları	s. 74
Tablo 8: Özerklik Alt Ölçeklerinin Esas Uygulama Verilerine Göre İç Tutarlılık Kat Sayıları	s. 74
Tablo 9: Özerklik Ölçeğinin Madde Analizi Sonrası Geçmiş Çalışmalar ile Bu Uygulama Sonucunda Bulunan Faktörlerinin Karşılaştırılması	s. 75
Tablo 10: Özerklik Ölçeğinin Uygulama Sonucu Elde Edilen Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Kat Sayıları	s. 76
Tablo 11: Özerklik Alt Ölçeklerinin için Tek Örneklem T Testi Sonuçları	s. 76
Tablo 12: Performans Puanları için Tek Örneklem T Testi Sonuçları	s. 77
Tablo 13: Çalışan Değerlendirme Puanının Dağılımı	s. 78
Tablo 14: Yönetici Değerlendirme Puanının Dağılımı	s. 79
Tablo 15: Çalışan ve Yönetici Değerlendirme Puanları Arasındaki Fark Dağılımı	s. 81
Tablo 16: Özerklik Alt Ölçeklerinin Çalışanın Performansını Yöneticisi ile Aynı Değerlendirip Değerlendirmedini Tahminlenmesi İçin İkili Lojistik Regresyon Analizi Bulguları	s. 82
Tablo 17: Özerklik Alt Ölçeklerinin için Bağılantısız Örneklem için T Testi Sonuçları	s. 83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Grup Yapısı Modeli	s. 5
Şekil 2: Yaşam Pozisyonları	s. 17
Şekil 3: Yetişkin'in Gerçeği Test Ederek Güncelleme İşlevi	s. 30
Şekil 4: Kişilik Çarkı	s. 32
Şekil 5: Açıklık ve Hareketlilik Kavramlarının Boyutları ile İlişki Kurma Arasındaki İlişki	s. 34
Şekil 6: Mellor (2008)'un Özerklik Yaklaşımı	s. 36
Şekil 7: Performans Değerlendirme Sürecinin Genel Amaçları	s. 42
Şekil 8: Performans Değerlendirme Sürecinin Bileşenleri	s. 44
Şekil 9: Performans Değerlendirme Süreç Akışı	s. 45
Şekil 10: Geleneksel ve Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması	s. 48

GİRİŞ

Transaksiyonel analiz (TA), insanları olumlu ve insancıl şekilde inceleyen bir kuramdır (Taş ve Dağtaş, 2016: 1291). Farklı alanlarda kendini gösteren TA uygulamalarının örgüt düzeyindeki temel amacı özerkliktir (Stewart ve Joines, 2017: 401). Bu kapsamda organizasyonlarda insan davranışları ve ifadeleri ile ilgili sözel ya da sözel olmayan farklı mesajları bünyesinde barındıran bir yapı öneren TA (Altorfer, 1977: 340), aynı zamanda organizasyonlarda performansı iyileştirmek için bir müdahale tekniği olarak kullanılabilir. Müdahale teknikleri organizasyonel düzeyden başlar ve kademeli olarak bireysel düzleme taşınabilir (Moreau, 2005: 355, 362).

Bu tez çalışmasında, TA kapsamında özerklik kavramı ve performans değerlendirme kavramı ile ilgili literatür taramasının ardından, yapılan alan araştırmasına ilişkin bilgi verilmiş, elde edilen bulgular literatür ışığında tartışılmıştır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. İlk olarak TA ve kuramın temel kavramları açıklanmış, özerklik kavramı üzerinde durulmuştur. Özerklik kavramı ve özerklik kavramının boyutları açıklandıktan sonra, bu kavramın TA kuramının diğer kavramları ile ilişkisi incelenmiştir. Ardından özerklik kavramının boyutları ile ilgili geçmiş çalışmalara yer verilmiştir. İkinci olarak performans değerlendirme kapsamında; performans ve performans değerlendirme kavramları açıklanmıştır. Performans değerlendirme amaçları, süreci, yöntemleri hakkında bilgiler aktarılmış ve ölçüm yöntemlerine değinilmiştir. Ardından performans değerlendirme görüşmeleri, sistem çıktılarının değerlendirilmesi ve performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan zorluklara yer verilmiş, bu kapsamda performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde uygulama bilgilerine yer verilmiştir. Uygulama kapsamında beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının TA kapsamında ele alınan özerklik düzeylerinin, performanslarını yöneticileri ile aynı değerlendirip değerlendirmeme durumları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklanmıştır. Ardından, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ifade edilmiş ve bölüm sonunda araştırma yöntemi ile araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Son olarak tez çalışmasının sonuç ve öneriler kısmında, araştırma bulguları literatür ışığında tartışılmıştır. Sonuçlar değerlendirilerek organizasyonlarda performans değerlendirme sistemi dahilinde daha etkin sonuçlar alınabilmesi için çalışanların özerklik düzeylerini arttırmaya yönelik bazı önerilere yer verilmiştir. Ayrıca bu tez kapsamında özerlik kavramının boyutları ile ilgili yapılan literatür araştırmasının, gelecekteki çalışmalara temel sağlayabileceğinden bahsedilmiştir. Son olarak özerlik kavramı ile diğer temel TA kavramları arasındaki benzerliğin incelenmesine yönelik uygulama önerilerinde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

TRANSAKSİYONEL ANALİZ, ÖZERKLİK VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR

Tez çalışmasının bu bölümünde, öncelikle Transaksiyonel Analiz (TA) kapsamındaki temel kavramlar açıklanacaktır. TA'nın önemli kavramlarından biri olan özerklik kavramı da bu bölümde diğer temel kavramlar gibi açıklanacak ve çalışmanın odak noktasında yer aldığından daha detaylı ele alınacaktır.

1.1. TRANSAKSİYONEL ANALİZ KAPSAMINDA ÖZERKLİK KAVRAMININ VE DİĞER TEMEL KAVRAMLARIN İNCELENMESİ

TA, Eric Berne'nin insan doğası ve davranışlarını temel alan sistematik bir psikoterapi yaklaşımı ve bir kişilik teorisidir (Kandathil ve Kandathil, 1997: 24). TA, tüm insanların OKEY olduğunu, herkesin düşünebildiğini ve herkesin eğer isterse değişmeye karar verebileceğini belirten olumlu varsayımlar üzerine kurulu olduğundan etkileyici bir niteliktedir (Napper, 2009: 62). Bu kapsamda kişilerin OKEY olması, karşılıklı olarak iki tarafın da değerli, önemli ve saygıdeğer olduğu anlamına gelmektedir (Stewart ve Joines, 2018: 42).

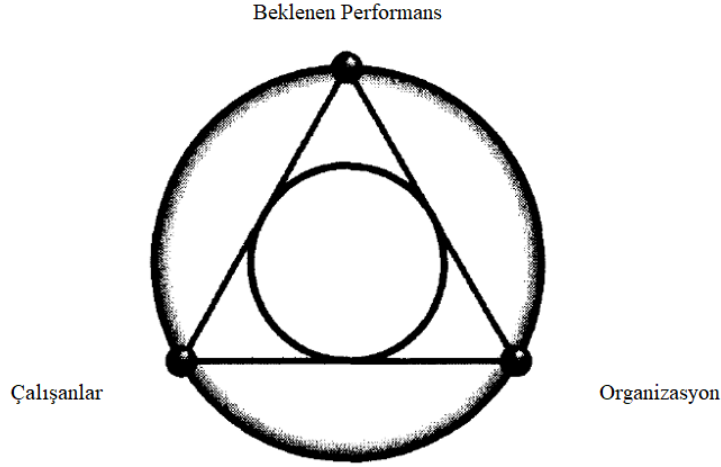
TA, uyarıcı transaksiyon zincirleri ve onların programlanmasını da bünyesinde barındırmaktadır. Bu kapsamda transaksiyonlar, sosyal etkileşimlerin açıkça ortaya konulmuş hali olarak ifade edilebilir (Berne, 1961: 69). Transaksiyonlar kişilerin birbirleri ile etkileşim kurma biçimleri ile ilgili olup farklı biçimleriyle zaman zaman kafa karıştırıcı, belirsiz ya da yetersiz olabildiği gibi kolayca akıp giden sürekli bir iletişim kurulmasını da sağlamaktadır (Solomon, 2003: 17).

Bir kişilik kuramı olarak insanların psikolojik yapısını ortaya koyan TA, aynı zamanda bir iletişim kuramı niteliği taşımakta ve kişisel yaşantıda ya da iş yaşantısında, içinde bulunan sistemin analiz edilmesi için bir araç olarak kullanılabilir (Stewart ve Joines, 2018: 37). İnsanlar arasındaki ilişkilerin gözlemlenmesini kapsamakta (Jacobs, 1997: 198) ve kişinin diğerleri ile nasıl etkileşim kurduğunun net bir şekilde ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Solomon, 2003: 22). Kişiler arasındaki iletişimin yanı sıra bireyler arası farklılıkların ve bireyler arası gerçekleşen iletişim dinamiklerinin ortaya konulmasını sağlamaktadır (Keçeci, 2007: 10).

Berne, TA ile birlikte örgüt eğitim ve klinik gibi çeşitli alanlarda çalışan uzmanlar için bir çalışma çerçevesi sağlayarak dünya çapında kayda değer bir başarı elde etmiştir (Cornell ve Landaiche, 2008: 200). Psikoterapi temelinde geliştirilmesine rağmen eğitim, örgüt ve danışmanlık gibi alanlarda TA modellerinden ilham alınarak yaratıcı çalışmalar yapılmaktadır (Schlegel, 1998: 270). Berne'nin takipçileri bu teoriyi başta eğitim ve yönetim alanları olmak üzere diğer birçok alanda uygulamış ve geliştirmiştir (Kandathil ve Kandathil, 1997: 24). Sosyal konular ile ilgili çalışanlar, polisler, öğretmenler, psikolojik danışmanlar ve din görevlileri tarafından kullanıldığı gibi yönetim eğitimleri, iletişim eğitimleri ve örgüt analizleri için güçlü bir araç olarak da kullanılmaktadır (Stewart ve Joines, 2018: 38). Tüm bu alanlarda TA çalışmaları; kişinin kendisi ve başkaları ile ilişkilerinde dürüst olması, yaptığı indirimlerin gerçeklikleri ile yüzleşmesi ve sorumluluk alarak karar vermesi gibi unsurları içerir (Schlegel, 1998: 270).

Moreau (2005: 356) TA'nın örgüt çalışmalarındaki yeri ile ilgili oluşturduğu grup yapısı modelinde, organizasyonun temel yapısını oluşturan üç unsur olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan ilki yapının kurulmasını sağlayan insan unsuru, ikincisi misyon ve yetkinliklere dayalı bir çerçeve sağlayan organizasyon unsuru ve sonuncusu ise her organizasyonun kendi faaliyetleri çerçevesinde ekonomik, sosyal, teknik ya da ideolojik karakteristikte ulaşması beklenen performans unsurudur. Şekil 1'de gösterildiği gibi bir şirkette bu üç unsurun dengeli bir şekilde yer alması beklenmektedir.

Şekil 1: Grup Yapısı Modeli



Kaynak: Moreau, 2005: 356.

Model dahilinde şirketteki en ufak bir değişiklik bile bu dengeyi bozacaktır ve şirketin yeni bir denge kurması için belirli bir zaman ve enerji gerekli olacaktır. Yaklaşık 20 yıl boyunca 300'ün üzerinde müdahale ile tecrübe edilen olan bu modelin performansı iyileştirmeye yönelik beş temel bileşeni aşağıdaki gibidir:

- Şirket tarafından oluşturulan sistemin karmaşık olduğunun kabul edilmesi
- Müdahaleye problemin herkes üzerindeki etkileri referans alınarak başlanması
- Performans ve iyi olma halinin yükselmesi için çalışmanın hem insanlar hem de şirket bileşenlerinin tüm süreç boyunca ön planda olması
- Takım ya da gruplara rehberlik etmek adına özel müdahale yöntemleri geliştirilmesi
- Sistemin sağlamaştırılması

Tüm bu açıklamalardan sonra TA kuramının anahtar kavramları aşağıda ifade edilmiştir:

Temas İletisi, temelde insanın diğer bir insanı tanımak için ihtiyaç duyduğu şeydir. Bu bir gülüş, bir dokunuş, söylenen bir söz ya da bir bakış ile örneklendirilebilir. Koşullu/koşulsuz ya da olumlu/olumsuz şekillerde kendisini gösterebilir (Solomon, 2003: 17-18). Diğer bir ifade ile insanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını sürdürebilmek için gereksinim hissettiği temas iletileri, onların birbirini tanımalarına yönelik herhangi bir hareketleri olarak da tanımlanabilir (Stewart ve Joines, 2018: 39).

Sembiyoz; biyolojik olarak diğeri olmadan yaşayamayan bir canlıyı ifade ederken genel itibarıyla iki organizmanın karşılıklı olarak bağımlı olması durumunu belirtir (Newton, 2007: 201). TA kapsamında sembiyotik bir ilişkiyi sürdürme yöntemi kişilerin favori bir ego durumu seçmesi ve karşısındaki kişinin de tamamlayıcı rol oynaması ile söz konusu olabilir. Bu durumda da psikolojik oyunların varlığı söz konusudur (Akkoyun, 1993: 20).

Yazgı (Yaşam Kurgusu); kişinin kendisi, diğeri ve hayatı ile ilgili çocukluk döneminde verdiği kararlara dayanan bilinçdışı hayat planıdır (Solomon, 2003: 20). Diğeri bir deyişler çocukluk yaşantılarındaki sözlü ya da sözsüz mesajlara dayanarak kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili aldığı kararlar dizisidir (Akkoyun, 1993: 21). Erişkin yaşamda çoğu kez farkına bile varılmayan yaşam kurgusu kişinin tüm yaşamını bu şekilde geçirmesine yol açabilir (Stewart ve Joines, 2018: 39). Bu anlamda psikolojik oyunlar bu kararların desteklenmesine ve yazgının sürdürülmesine yol açmaktadır (Akkoyun, 1993: 21).

İndirim; kişinin bir durum hakkında mevcut bilgiyi yazgısı ile uyuşmadığı için algıda seçicilik yaparak göz ardı etmesi durumudur (Stewart ve Joines, 2018: 40). Kişiler kendileri, diğeri ve içinde buldukları durum olmak üzere üç farklı düzeyde indirim yapabilmektedirler (Akkoyun, 2007: 82).

Yeniden Tanımlama; kişinin yazgısı doğrultusunda kendisi için tehdit oluşturan durumlarla başa çıkmak için gerçeklik algısını yaşam kurgusuna uygun düşecek şekilde çarpıtması durumudur (Stewart ve Joines, 2018: 40).

Raket duygusu; Otantik duygular yerine temas iletileri almak için sadece izin verildiğine inanılan duyguları yaşama halidir (Stewart ve Joines, 2018: 40). Geçmiş ya da gelecek ile ilgili olabilen raket duygular pek çok durumda aynı şekilde yaşanmaktadır. Bu duygular yakınlarda model olarak seçilen kişilerden öğrenilerek, temas iletileri aracılığıyla pekiştirilerek ya da ebeveynlerin komutları sonucu oluşabilmektedir (Akkoyun, 2007: 87, 90).

Kupon; yaşanan raket duyguların ifade edilmesi yerine biriktirilmesi durumunu belirtmek için kullanılan terimdir (Stewart ve Joines, 2018: 40; Akkoyun, 2007: 94). Diğeri bir deyişle daha sonra beklendik bir raket duygunun karşılığını almak üzere biriktirilen duygu ya da temas iletisi olarak tanımlanabilir (Akkoyun, 2007: 99).

Psikolojik Oyun; tarafların karşılıklı olarak raket duygular yaşadığı döngüsel transaksiyonlar dizisi olarak tanımlanabilir (Stewart ve Joines, 2018: 40). Psikolojik oyunlarda içten gelen bir saygı söz konusu değildir (Akkoyun, 1993: 20).

Şalter; psikolojik oyun içindeki tarafların oyundan kaynaklanan, hoş olmayan ve beklenmeyen duygu ile yüz yüze geldiği anı ifade eder (Stewart ve Joines, 2018: 40). Şalterin çekilmesi ile birlikte oyundaki kişinin biriktirilmiş raket duyguyu almak üzere konumunu değiştirmesi durumudur (Akkoyun, 2007: 101-102).

Zamanı Yapılandırma; ikili ya da daha çok kişinin oluşturduğu grupların çeşitli davranış biçimlerini kullanarak birbirleri ile etkileşimde bulunmasıdır (Stewart ve Joines, 2018: 39).

Ego Durumu; birbiri ile ilişkili duygu, düşünce ve davranışlar kümesi olup kişiliğin ifade edilmesine yardımcı olur. Ebeveyn, Çocuk ve Yetişkin olmak üzere üç biçimde ifade bulur (Stewart ve Joines, 2018: 38).

Yaşam Pozisyonları; temas iletileri düzenlenirken kişilerin kendilerini ve başkalarını nasıl algıladıklarını açıklayan temel bakış açısıdır ve temel olarak dört yaşam pozisyonu vardır (Akkoyun, 2007: 59).

Özerklik, kişinin erişkin olarak potansiyelinin farkına varması ve bu doğrultuda çocukluktan kalma stratejilerini güncelleyerek yaşam kurgusunun dışına çıkma halidir (Stewart ve Joines, 2018: 41).

TA literatüründe yer alan özerklik kavramı örgütsel davranış çerçevesinde bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, TA kapsamındaki zamanı yapılandırma yaşam pozisyonları ve ego durumları kavramlarından bahsedilecek ve ardından özerklik kavramı detaylı olarak açıklanacaktır. Özerklik kavramı dahilinde, bu kavramın diğer TA kavramları ile ilişkisine de değinilecektir.

1.1.1. Ego Durumları'nın Sınıflandırılması

Bir takım davranış biçimlerinin yer aldığı bir algılama sistemi olarak tanımlanabilen ego durumları, teknik anlamda olgusal olarak tutarlı bir algılama sistemi ile eylemsel olarak tutarlı davranış kalıplarını içermektedir (Berne, 1964: 42). Bir ego durumu bir takım davranış kalıpları setini motive eden duygu sistemi olarak da tanımlanabilir. Her bir ego durumu; yürütme gücü, esneklik, biyolojik akışkanlık

(algılama sonrası verilen çeşitli tepkiler) ve düşünce yapısı unsularına sahiptir (Berne, 1961: 7, 61, 62).

Ego durumları; Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk olmak üzere üç biçimde sınıflandırılabilir (Berne, 1961: 61). Ego durumları dahilinde herkes içinde kendi ebeveynlerini taşıdığı gibi, herkesin içinde objektif veri işleyen bir yetişkin ve eski yıllardan kalan küçük bir kız ya da oğlan çocuğu vardır. Her biri birbirinden farklı olan bu ego durumları, kendine uygun şartlar altında açığa çıkar (Berne, 1964: 49).

Her birimizin kişiliği bu üç ego durumunun birleşmesi ile oluşmaktadır (Solomon, 2003: 15). Bu üç ego durumu da eşit derecede saygın olup üretken ve dolu bir yaşam için her biri gereklidir (Berne, 1964: 49).

Bu tez kapsamında Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk kelimeleri ego durumu anlamında kullanıldığı zaman eş anlamlılarından ayırt edilmesi için baş harfleri büyük yazılacaktır.

1.1.1.1. Ebeveyn Ego Durumu

Kişinin yaşamında karşılaştığı bir ebeveyn figürüne benzeyen duygu, tutum ve davranış şekilleri takımındır (Berne, 1961: 61). Ebeveyn konumundaki kişilerin belli özelliklerini içeren ego durumudur (Berne, 1964: 42). Ebeveyn ego durumunun sürekli gelişmesi; kişinin yetenekli yöneticileri ya da iş arkadaşları ile çalışarak ekstra beceriler kazanması ile sağlanabilir (Hay, 2009: 64). Kişilerin yaşamında otorite figürü olarak algılanan kayıtların birikmesi ile yaşam boyunca eklenerek artar (Akkoyun, 2007: 16,19). Ebeveyn ego durumu otomatik ve nispeten sarsılmaz kararlar alarak enerji tasarrufu sağlar, endişeyi azaltır (Berne, 1961: 63).

Akranları, televizyon programlarındaki karakterler de dahil olmak üzere çocuğun sorgulayamadığı, kendini bağımlı hissettiği ve keşfedemediği her şey Ebeveyn kayıtlarında yerini alır. Herkes için Ebeveyn kayıtları kendine özeldir ve kaydedilirken yorumlanmaz ya da kurgulanmaz, doğrudan kaydedilir (Harris, 1969: 47, 54).

Ebeveyn ego durumunun ilk temel işlevi insan ırkının devamlılığını sağlamak adına çocuklara etkili bir şekilde ebeveynlik yapılmasını; ikinci işlevi bazı öğrenilmiş kalıpların Yetişkin ego durumu analizlerine ihtiyaç duyulmadan otomatik olarak yapılmasını sağlamaktır. İkinci işlev ile enerji tasarrufu sağlanarak rutin konular

Ebeveyn ego durumu temelinde belli bir düzende işlenmeye devam eder (Berne, 1964: 48). Bu anlamda Ebeveyn kayıtlarının büyük bir kısmının "Nasıl yapılmalı?" sorusuna cevap verdiği söylenebilir, çocuğun kendi başına yapabileceği şeyleri öğrenmesine destek olur (Harris, 1969: 51).

Ebeveyn ego durumu Bakımveren Ebeveyn ve Eleştirel Ebeveyn olmak üzere iki ayrı grupta inceleyebilir. Bakımveren Ebeveyn kötü haber almış birisine destek olmak ya da yoğun çalışan bir arkadaşına kahve getirmek gibi durumlarda kendini gösterirken Eleştirel Ebeveyn çocuklara belli bir uyuma saati koyma ya da yabancılarla konuşmalarını için onları uyarma formlarında gözlemlenebilir (Hay, 2009: 68). Ebeveyn ego durumunun bakımveren yönü yumuşak, sevgi dolu ve izin veren niteliktedir, eleştirel yönü ise önyargıya dayalı düşünceler, duygular ve davranışları içerir (Solomon, 2003: 15). Eleştirel Ebeveyn kültürel olarak uyumlu kabul edilen düşünceleri sorgulamaksızın kabul etme eğilimine sahiptir. Bakımveren Ebeveyn ise diğerleri kültürel olarak uyumlu da uyumsuz da olsa, onlara karşı sempati besler (Berne, 1961: 62-63).

1.1.1.2. Çocuk Ego Durumu

Geçmişe ait ve çocukluk döneminde edinilen eski kalıntıları içeren ego durumudur (Berne, 1964: 43). Bu kalıntıların temelinde oluşan düşünce, tutum ve davranış şekilleri takımı olarak tanımlanabilir (Berne, 1961: 64). Kişinin çocukluğundan gelen hatıralarda yer alan his, duygu ve düşünceleri içerir (Solomon, 2003: 15-16).

Diğer bir deyişle; Çocuk ego durumu kişinin çocukluğundan izler taşıyan ve kendi potansiyelini ortaya koymak üzere oluşturduğu duygu, düşünce ve davranış örüntüleri grubudur. Bu kapsamda kişi çocukluğundan gelen kalıpları tekrar edebilir. Bunun yanında yaşamla baş etmek adına kişisel olarak kazandığı yeni kalıpları yaşamına dahil edebilir (Akkoyun, 2007: 16, 20).

Bir çocuğun ilk yaşam deneyimlerinde sözcük dağarcığı olmadığından gördüğü, duyduğu, hissettiği ve anladığı durumlara karşı tepkilerinin çoğu belli duygular içerir. Bu duygular hayal kırıklığı, terk edilme, reddedilme gibi olumsuz nitelikte olabileceği gibi yaratıcılık, merak, keşif ve öğrenme arzusu gibi olumlu verilerden de oluşabilir (Harris, 1969: 54-56). Çocuk ego durumunun sürekli gelişmesi

ile birlikte bir kişinin küçükken kendisine yasaklanan duyguları zamanla kendisine izin vererek aktif hale getirmesi mümkün olur (Hay, 2009: 64).

Çocuk ego durumu kişiliğin oluşması için pek çok açıdan önemlidir ve bireyin hayatına kritik katkılarda bulunur. Doğal Çocuk ve Uygulu Çocuk olmak üzere iki şekilde kendini gösterir. Doğal Çocuk isyankarlık ya da yaratıcılık durumlarında kendiliğinden bir dışavurum sağlarken, Uygulu Çocuk karşısındaki kişinin isteklerine uyum sağlayarak Ebeveyn ego durumunun istediği yönde davranır (Berne, 1964: 45-47). Ebeveyn etkisi altında geri çekilme ya da uyma davranışı gösterebilir (Berne, 1961: 64). Doğal Çocuk; şen, otantik, dışadönük ve duygusal iken Uygulu Çocuk; büyürken aldığımız Ebeveyn mesajlarına uyum sağlayan niteliktedir (Solomon, 2003: 16). Doğal Çocuk başkaldırı ya da vurdumduymazlık gibi özerk davranışlarla desteklenebilir. Bu özerk davranışların Yetişkin özerkliğinden farkı, geçmişe ait zihinsel süreçlerle gerçekleştirilmesi ve Yetişkin veri işleme sistemini en mantıklı sonucu bulmak yerine kişinin kendisine en çok haz sağlayacak seçeneği belirlemek amacıyla kullanılmasıdır (Berne, 1961: 64).

1.1.1.3. Yetişkin Ego Durumu

Gerçeğin objektif olarak değerlendirilmesini sağlayan ego durumudur. Verileri işlemekten geçirerek dış dünya ile baş edebilme olasılıklarını değerlendirir ve bireyin varlığını sürdürmesi adına önem taşır (Berne, 1964: 42, 47, 48). Özerk ve güncel gerçeğe uygun duygu, tutum ve davranış şekilleri takımındadır (Berne, 1961: 62). Bu anlamda problem çözümlerine yönelik nesnel yaşantılar barındırır, tüm gerçeği test etme ve problem çözme stratejileri bu ego durumunda depolanır (Akkoyun, 2007: 16, 20).

Yetişkin ego durumu mantıklı ve rasyonel davranışlar sergilenmesini sağlar (Hay, 2009: 68). Çocukluk duyguları ya da önyargıya dayalı düşünceleri içermeksizin görme, duyma ile elde edilen verileri analiz ederek sorunlara çözüm bulur (Solomon, 2003: 15). Çocuk ve Ebeveyn ego durumları arasında tarafsız bir değerlendirme yaparak düzen sağlar (Berne, 1964: 48). Ebeveyn verilerinin günün koşullarına göre geçerlilik durumunu kontrol ederken, Çocuk verilerinde yer alan duyguların hangilerinin ifade edilmesinin güvenli olduğunu değerlendirir (Harris, 1969: 62).

Sosyal etkileşimlerde sadece Yetişkin devrede değildir fakat Ebeveyn ya da Çocuk ego durumlarının serbest bırakılacağı zamana o karar verir (Berne, 1961: 72).

Yetişkin sabit bir durum olmaktan çok oluşmakta olan bir süreç olduğundan kuvvetlendirilmiş ve sağlamlaşmış olmasının yanında geliştirilen ve ileri doğru hareket eden bir TA terimidir (Verney 2009: 250). Olasılıkları değerlendirmek kolay gelmediğinde ya da tatsız alternatifler olacağı öngörüldüğünde bazı olasılıkların göz ardı edilmesi sonucu başarısızlık durumu söz konusu olacaktır. Bu durumda bilinçli bir çaba gösterilerek tıpkı vücuttaki bir kası geliştirir gibi Yetişkin ego durumunun olumsuz olasılıkları değerlendirme yönü de geliştirilebilir (Harris, 1969: 63-64). Saf (güçlü sınırları olan ve diğer ego durumlarının bulaşmadığı) durumdaki Yetişkin'in geliştirilmesi ve kullanılması, Berne'nin zaman zaman belirttiği Yetişkin kontrolünde tüm duygusal problemlerin giderilmesi beklentisinin gerçekleşmesine destek olabilir (Steiner, 2002: 64-65).

Farklı bir yaklaşım ile birlikte; English (1994: 292)'e göre, ego durumları arasındaki bulaşmalar düşünüldüğünde Yetişkin ego durumunun tanımlamasını yeniden sorgulamak gereklidir. Wells (2012: 148)'e göre ise "şimdi ve burada olmak" durumu, kesinlikle Berne'nin ifade ettiği gibi bir ego durumu değildir. Bu durum bir ego durumunun ötesinde olup farkındalık olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Zamanı Yapılandırma Biçimleri

İnsanoğlunun problemi her gün uyandığı andan itibaren zamanını nasıl geçireceği olduğundan, zamanı çocukluğundaki gibi onun için bir başkası tarafından planlanmadıysa, zamanını saat saat yapılandıracaktır (Berne, 1961: 68).

Berne (1964: 38)'ye göre sosyal bir küme içinde yer alan kişi zamanı yapılandırmak adına karmaşıklık sırasına göre; ritüeller, vakit geçirme oyunları, aktiviteler, psikolojik oyunlar ve samimiyet seçeneklerine sahiptir. Aksi takdirde en iyi savunma şekli olarak hiç bir ilişkiye girmeme durumu seçilebilir. Bu kapsamda altı tane zamanı yapılandırma şekli vardır:

1.1.2.1. Geri Çekilme

Kişinin çevresine kapanması ile gerçekleşir ve başkaları ile iletişim kurmayan kişi temas iletisi ihtiyacını kendi kendisine verdiği iletilerle sağlar. Belli durumlarda

kişinin kendisini anlayabilmesi için geri çekilmeye ihtiyaç duyması doğal olmasına karşın bu durumun sıklaşması depresyon ile de sonuçlanabilir (Akkoyun, 2007: 10).

Yüzünü oğuşturmak, saç taramak, krem sürmek, masa başında plan yapmak, bir görüşmeye gitmek için araba kullanmak, yüzmek, tek başına televizyon izlemek gibi fiziksel olarak sağlanabildiği gibi düşüncelere dalmak, işle ilgili düşünürken mutlu olmak ya da kızgın hissetmek gibi biçimlerde psikolojik olarak da gerçekleştirilebilir (Akkoyun, 2007: 10; Hay, 2009: 166).

1.1.2.2. Ritüeller

Belli durumlarda herkesin aynı şekilde davranmasının kararlaştırıldığı sosyal bir programlama durumu olup sonuçları tahmin edilebilir niteliktedir ve güvenli olarak algılanır. Daha az bağlılık gerektirdiğinden daha az gerçektir ve bizi birbirimizden uzaklaştırmaya müsaittir (Harris, 1969: 153).

Yetişkinler için selamlaşma, partiye katılma, flörtleşme, yas tutma; çocuklar için ise uygun şekilde selamlaşma, yemek yeme, tuvaletini yapma gibi ritüeller örnek olarak gösterilebilir (Harris, 1969: 153; Berne, 1964: 35). Söz konusu örnekler kültürel farklılıklar doğrultusunda değişiklik göstermektedir (Hay, 2009: 166). Örneğin; Türkiye için bayram ziyaretleri, düğünler, büyüklerin ellerinden öpülmesi ve küçüklerin yanaklarından öpülmesi doğal karşılanır (Akkoyun, 2007: 10). Diğer yandan İngiltere için “Nasılsınız?” sorusu mantık dışı olarak değerlendirilir ve bu soruya doğrudan cevap vermek tuhaf karşılanır. Örgüt yaşamı dahilinde ise kuruma yeni gelen kişileri kurum normlarına uygun şekilde tebrik etmek, genel olarak resmi bir dil kullanmak, hiyerarşik yapılanmaya uygun davranışlar sergilemek beklenen ritüellerdendir (Hay, 2009: 166).

1.1.2.3. Vakit Geçirme

Kişilerin zamanlarını planlama yollarından biridir ve insanların yeni tanıştıkları kişiler hakkında bilgi topladıkları sosyal bir araştırma olarak da düşünülebilir (Harris, 1969: 154-155; Akkoyun, 2007: 11). Yoğun bir temas iletisi verilmeksizin ve karşıdakinin psikolojik varlığı ile ilgilenmeksizin, fiziksel olarak varlığının onanması şeklinde de tanımlanabilir (Akkoyun, 2007: 11).

Vakit geçirme oyunları genellikle bir toplantının başlamasını beklerken ya da partilerde farklı biçimlerde gerçekleştirilebilir (Berne, 1964: 64). Aslında herhangi bir

konu açıldığında kişilerin kendi görüş ve bilgilerini belirtmek için dikkat kesildiği sohbetlerdir. Aynı cümlelerin tekrarından kaçınmak adına sohbet dikkatle dinlenir ve kişisel görüşler seçilerek ifade edilir (Hay, 2009: 167). Konuşmayı ilginç kılan bir olgu ortaya çıkana kadar hava durumu, market alışverişi, ay sonunun nasıl getirileceği, spor ve araba gibi konularda vakit geçirme oyunu oynanabilir. Ayrıca birisi ile birlikte stadyuma gitme, dedikodu yapma, televizyon seyretme gibi eylemler de vakit geçirmek kapsamında yer alır (Berne, 1964: 65; Akkoyun, 2007: 11).

Arkadaşlıkları başlatmak için referans alınabilecek vakit geçirmeler ilişki kurulacak kişilerin seçimi için önemli rol oynar ve kişilerin karşısındakini sınaması adına yararlı olabilir. Fakat vakit geçirme oyunlarının gerçek yakın ilişkilerin yerini alan bir seçenek olduğu unutulmamalıdır. Sosyal ortamlarda yararlı olsalar bile onun ötesine geçemediklerinden ya son bulur ya da sıkıntı veren bir formda varlıklarını sürdürürler (Berne, 1964: 37; Harris, 1969: 155). Bu sebeple zamanını samimiyet ile yapılandıran kişiler tarafından pek tercih edilmez (Akkoyun, 2007: 11).

Örgüt kapsamında ise vakit geçirmeler, toplantılar için iyi bir giriş yapılmasına destek olurken dostça ilişkilere zemin hazırlar. Ancak işkolik kişiler bu vakit geçirme zamanlarını ihmal ederek toplantının sadece iş kısmına gelmeyi tercih ettiklerinde grup içinde bir bütünlük olmadığından şikayet edebilirler (Hay, 2009: 167).

1.1.2.4. Aktiviteler

İnsanların ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek karşılıklı etkileşimleri ile gerçekleşen zamanı yapılandırma şeklidir (Akkoyun, 2007: 11). Belli sonuçlar üretmek adına diğerleriyle görev paylaşımı yaparak başarmayı ifade eder (Hay, 2009: 167). En uygun, yaygın, rahat ve faydalı zamanı yapılandırma yöntemidir (Berne, 1961: 68).

İş görüşmeleri yapmak, ev inşaa etmek, kitap yazmak gibi formlarda kişileri başkaları ile samimi olmaya mecbur kılmayan nitelikte olabilirken; eve gitmek yerine gece geç saatlere kadar çalışma örneğiyle samimiyetten kaçmak için saklanılabilecek bir alan niteliğine bürünebilir (Harris, 1969: 154; Akkoyun, 2007: 11). Diğer yandan iş kapsamındaki aktiviteler birer gereklilik olmalarının yanında bir ustalık ve kabiliyet de kazandırdıkları ve bir çok yeteneğin kullanılmasına imkan tanıdıkları için ödüllendirici nitelikte olabilirler (Harris, 1969: 164). Bir müşteri ile ihtiyaçları

hakkında konuşmak ya da bir meslektaş ile fikir alışverişinde bulunmak bu doğrultudaki bazı örneklerdir (Hay, 2009: 167). Ayrıca üretici ve yaratıcı aktiviteler kendi içlerinde tüm katılımcılar için tatmin edici olabilir (Akkoyun, 2007: 11).

Cowles-Boyd ve Boyd (1980: 6) zamanı yapılandırmak için Berne'nin tanımlamasına ek olarak samimiyet temelli oyunların da dahil olduğu toplamda yedi unsur olduğunu belirtmiştir. Hay (2009: 166) ise, Cowles-Boyd ve Boyd (1980)'un belirttiği bu unsuru oyun oynama olarak belirtmiş ve sınıflandırmaya dahil etmiştir. Bu kapsamda Oyun Oynama'nın Aktiviteler'den ayrılan yönü keyif alınarak yapılması ve belirli bir sonuç almak için gerçekleştirilmemesidir. Cornell (2015: 89) ise çalışmasında Hay (2009) ile benzer şekilde oyun oynama unsurunun zamanı yapılandırma ve TA teorisi kapsamında önemli olduğunu ifade etmiştir.

Bu kapsamda oyun oynama; başkaları ile keyif alınarak paylaşılabilen (başarı odaklı olmayan spor ve hobiler gibi) aktiviteler olarak ifade edilebilir. Gerçek bir beyin fırtınası da oyun oynama kategorisinde değerlendirilir. Bunun için kişiler ne kadar istekli olursa iletilerin bir diğeri üzerindeki etkisi o denli yüksek olacaktır. Arkadaşlığın artması da bu iletilerin yoğunluğunu arttırmaktadır. Örgüt kapsamında en bilinen oyun oynama türü hayırsever etkinlikleri olup, düzenleme ve sonuç duyurma aşamalarında birlikte çalışan insanların yakın ilişkiler kurmasına zemin oluşturur (Hay, 2009: 168).

1.1.2.5. Psikolojik Oyunlar

Örtük bir ileti ile başlatılan ve farkında olunmayan bir programlama ile sürdürülen zamanı yapılandırma şeklidir (Akkoyun, 2007: 12). Tuzaklar içeren bir dizi hamle olması ile birlikte gizil motivasyonlardan oluşur ve bir bedelle sonuçlanır (Berne, 1964: 73). Kişilerin farkındalığı dışında gerçekleşse bile oyuna başlandığı duygusu her defasında kendini hissettir (Hay, 2009: 168). Oyun sonunda taraflardan en az biri kendisine tanıdık gelen olumsuz bir duygu ile yüz yüze gelir ve yoğun temas iletileri alır (Akkoyun, 2007: 12). Bu anlamda psikolojik oyunlar kişilerin başkaları ile iyi geçinme ve samimiyet-yakınlık kurma konusundaki başarısız olma girişimleri olarak tanımlanabilir (Hay, 2009: 146, 168). Samimiyetin ikamesi olarak düşünülebilir (Berne, 1964: 37).

Psikolojik oyunlar; vakit geçirme ve yakın ilişkiler arasında sıkışıp kalmış olmasına karşın sosyal aktivitelerin çoğunluğunda yer alır (Berne, 1964: 36, 238-239). Küçükken yeterince pozitif-olumlu ileti alınmadığı durumlarda bu açığı negatif-olumsuz iletilerle kapatma eğilimi söz konusu olabilir (Hay, 2009: 168). Bu doğrultuda psikolojik oyunlar kendini yineler ve tekrar tekrar oluşur (Berne, 1964: 73; Hay, 2009: 146).

Ritüeller ve vakit geçirme oyunları gibi belirli bir heyecan ve çekişme içermesine karşın farklı olarak dramatik şekilde sonuçlanır (Berne, 1964: 73-74). Bu doğrultuda tatmin edici olmayan etkileşimler olduğu söylenebilir (Hay, 2009: 146). Özellikle kuralları dışına çıkıldığı durumlarda son derece ciddi ve hatta ölümcül hale gelebilirler (Berne, 1964: 37). Esasen oyunların hiç biri dürüst nitelikte olmadığından belirsizliklere kaygılara ve ilişkilerin bozulmasına zemin oluşturur. Yine de oyunlarda hırpalanmak hiç bir ilişki yaşamamaktan daha iyidir, yaşam pozisyonunun bütünlüğünü koruyarak bütün oyunculara fayda sağlar (Harris, 1969: 156). Bu kapsamda kişiler benzer oyunlar oynayan kişileri yakın çevresinde tutar ve oyunu oynamaktan vazgeçen kişi yer alacağı sosyal grubu değiştirebilir (Berne, 1964: 239).

Üç düzeyde gözlenebilen psikolojik oyunlara örgüt kapsamında birinci düzey için; bir toplantıda şakalaşır gibi tartışmak, ikinci düzey için; kapalı bir odada ateşli bir tartışmada şakalaşmak, üçüncü düzey için ise ast-üst arasında işten çıkarılma ile sonuçlanacak şekilde bir tartışmak gibi örnekler verilebilir (Hay, 2009: 147).

Oyunlarda farkındalık dışı hatalar yapıldığı için, hatalardan ders çıkarmak faydalı bir eylemdir. Oyunlardan nasıl kaçınılacağını ve kişisel ihtiyaçların nasıl karşılanacağını öğrenmek için, duygular ve bu ihtiyaçlar hakkında düşünmek iyi bir seçenektir (Garcia, 2012: 53).

1.1.2.6. Samimiyet

En yoğun ve doyurucu temas iletilerinin sağlandığı zamanı yapılandırma biçimidir (Akkoyun, 2007: 12). Zamanı savunmacı bir biçimde yapılandırmanın gereksizliğinin idrak edilmesi ve tam anlamıyla kabul edilmiş bir sevgi temelinde oluşabilir (Harris, 1969: 162). İnsanların duygularını paylaşabilmeleri adına güven ortamı oluştuğunda ortaya çıkar (Hay, 2009: 169).

Samimiyet ilişkisinde amaçlar açıkça sergilendiği için oyunlardan arınmış bir ilişkidir. Korku olmadığı için ise algının tam açık olduğu bir durumdur (Harris, 1969: 162-163). Uzun süren samimiyet ender bulunmasına karşın, yüksek yoğunlukta ileti sağlayan samimiyet en doyurucu sosyal temas türlerinden biridir. Bu da insanların mutluluk hissini güçlendirir (Berne, 1964: 39; Hay, 2009: 169).

İnsan yaşamının en harika kısmını psikolojik oyunlardan arınmış yakın ilişkiler oluşturur. Bu ilişkilerdeki samimiyetin verdiği ödüller oldukça fazla olduğu için, kişiler ilişkinin bitmesini tercih etseler bile oyun oynamaksızın bunu paylaşabilir ve güvenli bir şekilde yollarını ayırabilirler (Berne, 1964: 39, 91, 92). Bu doğrultuda iyi niyetle yapılan yapıcı eleştiriler de sevgi, şefkat ve duygusal yakınlık gibi değerli olarak algılanır (Hay, 2009: 169).

Neyin ne zaman ve nasıl reddedileceğinin bilinmemesi gibi unsurlar sebebiyle risk taşıyan samimiyet, karşısındaki kişilerin olumsuz dahi olsa ne düşündüklerini tahmin etmektense şüpheye yer vermeksizin gerçeği bilmek isteyen insanlar tarafından özellikle tercih edilebilir (Akkoyun, 2007: 12).

Örgüt alanında düzenlenen eğitimler katılımcıların açık olmalarını destekleyici şekilde yapılandırılmaktadır. Yönetim tarzları ise, insanların iş arkadaşları ile yakın ilişkiler kurarak çalışmalarını destekleyecek yönde değişmektedir. Ancak bu noktada samimiyet aşamasına hızlı ilerlenmesini beklemek samimiyetten çok psikolojik oyunların oluşmasına yol açabilir. Bu nedenle dikkatli olunması gerekir (Hay, 2009: 169).

1.1.3. Yaşam Pozisyonları'nın Sınıflandırılması

Kişilerin kendisi ve diğerleri hakkındaki algılarına temel oluşturan kavrama yaşam pozisyonu denilmektedir. Bu kavram kişinin sadece kendisi ve diğerleriyle ilgili görüşleri ile sınırlı kalmamaktadır ve temelde duygu, düşünce ve davranışları içeren psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Akkoyun, 2007: 59). Pozisyonlar görecelidir ve aslında diğerleri olmazsa kişi bir yaşam pozisyonuna ihtiyaç duymaz (Jacobs, 1997: 198).

Yaşam pozisyonları, kişinin davranış ve kararlarını gerekçelendirmek üzere referans aldığı, kendisi ve diğerleri ile ilgili temel anlayışıdır (Akkoyun, 2007: 60) ve olayların nasıl algılandığını belirler ve dünyaya karşı bir bakış açısı sunar (Hay, 2009:

44). Bu kapsamda Şekil 2’de belirtilen dört temel yaşam pozisyonunun varlığından söz edilebilir (Hay, 2009: 43).

Şekil 2: Yaşam Pozisyonları

Ben OKEY değilim, Sen OKEY'sin	Ben OKEY'im Sen OKEY'sin
Ben OKEY değilim, Sen OKEY değilsin	Ben OKEY'im, Sen OKEY değilsin

Kaynak: Hay, 2009: 43.

Her birey iki yaşını doldurana kadar kadar sözel ifadeleri kullanamadığından ağlama ya da çeşitli beden hareketleri ile kendini ifade ederken aldığı temas iletilerini ve duyguları sürekli kaydeder. Kendine biçtiği değerden emin olamadığı için OKEY olma duyguları sürekli OKEY olmama duyguları ile yer değiştirir. Bu nedenle çevresinden aldığı temas iletileri doğrultusunda yeterli/değerli hissetme durumuna göre üç yaşını doldurana kadar Ben OKEY'im-Sen OKEY'sin pozisyonu dışındaki pozisyonlardan birisini favori pozisyon olarak seçer (Harris, 1969: 74-77).

Çocukluk dönemi sonrası yaşantılarda çoğunlukla Ben OKEY'im-Sen OKEY'sin pozisyonunda vakit geçirilebilir fakat özellikle stres durumlarında diğer üç pozisyondan favori olarak belirlenene geçiş yapılır (Hay, 2009: 44).

Bu seçim çocuğun içindeki Yetişkin ego durumunun hayata bir anlam verme çabasının ilk fonksiyonlarından biri olup Ebeveyn ve Çocuk ego durumlarındaki verilerin kullanılması ile gerçekleştirilir. Bu veriler değişen şartlara göre yenilenen veriler olmayıp ilk izlenim ve duygulardan ibarettir. Bilinçli olarak fark edilip değiştirilmek istenmediği sürece yaşamın geri kalanına bu pozisyonda devam edilmesi söz konusu olabilir. Favori pozisyon ve Ben OKEY'im Sen OKEY'sin dışındaki diğer iki pozisyonda çok az zaman geçirilir (Harris, 1969: 84; Hay, 2009: 44).

Seçilen pozisyon her ne kadar silinemeyecek erken deneyimlere dayansa da, bir kez alınan bu karar askıya alınabilir ve değiştirilebilir (Harris, 1969: 74-77). Bu değişim kolay ve hızlı olmayıp Yetişkin ego durumu ile sabır ve inanç ile ilerlemeyi

gerektirir. Eski kayıtların varlığına duyarlı olmakla birlikte Yetişkin tarafından programlanmış anlamlı, mantıkla desteklenen, etik ve bütüncül davranışlarda bulunularak OKEY kazanımlar sağlanabilir (Harris, 1969: 84).

Ben OKEY Değilim, Sen OKEY Değilsin pozisyonunda olursa bile olumsuz inançlarla desteklenen erken çocukluk kararlarının değişmesi ve kişinin gelişimi ile değişim gözlenebilir. Bu anlamda kişinin hem kendisinin hem de diğerlerinin OKEY olduğunu anlaması için geçmiş deneyimlerinde nelerden nasıl etkilendiğini araştırması çaba göstermeye değerdir (Solomon, 2003: 21-22). Özellikle Ebeveyn yönü kuvvetli kişiler sayesinde kazanılan beceriler ve başarılar ile birlikte Yetişkin ego durumu temelinde bilinçli ve yeni bir yaşam planı inşa edilebilir (Harris, 1969: 80). Yetişkin ego durumu geliştikçe Ben OKEY'im Sen OKEY'sin pozisyonu bilinçli olarak seçilebilirken ego durumlarında meydana gelen bulaşma olgusu en az bir kişinin OKEY olmadığı pozisyonlardan birinin seçilmesine yol açabilir (Akkoyun, 2007: 61).

Hay (2009: 45) yaşam pozisyonlarını değerlendirirken çarpık bir algının oluşabileceğinin altını çizerek Ben OKEY'im Sen OKEY'sin yaşam pozisyonunun da bir yanılsama olabileceğinden bahsetmiştir. Bu bağlamda söz konusu yanılsamanın yer almadığı "Senin Varolduğun ve Benim Varolduğum" şeklinde yeni bir yaşam pozisyonu önermiştir.

Akkoyun (2007: 67) ise benzer şekilde kişinin OKEY olmanın iyi bir şey olduğunu düşündüğü için OKEY hissetmediği halde kendini ve çevresindekileri (farkında olmadan) OKEY olarak tanımlamasını OKEY olma illüzyonu olarak ifade etmiştir. Tony White (1994; 1995)'ın OKEY olmak üzerine yaptığı çalışmaları referans alarak diğer yaşam pozisyonları gibi Ben OKEY'im Sen OKEY'sin pozisyonunun da tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için üç gereklilik olduğunu belirtmiştir. Tony White (1995: 234)'a göre bir yaşam pozisyonunun düşünme, hissetme ve uygulama olmak üzere üç boyutu vardır ve kişilerin diğerlerinin de en az kendileri kadar değerli olduğunu bu üç boyutta ifade etmelerine göre yaşam pozisyonları belirlenir.

1.1.3.1. Ben OKEY Değilim-Sen OKEY Değilsin

Kişi çevresindekilerden yeterince temas iletisi alamadığından Yetişkin ego durumu gelişimi durur ve bu duruma teslim olarak yaşamı sadece geçiştirmeye çalışır.

Kişi bir kez bu pozisyonu seçtiğinde iyi niyetli olup olmadığına bakmaksızın herkesin OKEY olmadığını düşünür ve temas iletilerini reddeder. Diğer insanlar ile ilişkilerinde Yetişkin ego durumunu kullanmayı durdurur (Harris, 1969: 80, 81).

Bu pozisyon çocukluk sırasında gerçekleşen travmatik bir olay sonucu da ortaya çıkabilir. Bir olay sonucu kendisinin ve karşısındakilerin OKEY olmadığı varsayımı sürekli test edilir ve uygun kabul edilmesi halinde veriler konusunda seçici olunmaya başlanır (Hay, 2009: 44). Bu pozisyon başka bir deyişle umutsuzluğun yaşam pozisyonudur (Solomon, 2003: 21).

1.1.3.2. Ben OKEY Değilim-Sen OKEY'sin

Erken çocukluğun evrensel pozisyonudur (Harris, 1969: 77). Bu pozisyondaki kişi diğerlerinin yetenekli kendisinin ise eksik ve kusurlu olduğuna inanır (Hay, 2009: 44). Bu sebeple kişiler kendini diğerinin merhametine kalmış hisseder. Temasa ve onaya çok ihtiyacı olduğunu düşünerek -miş gibi yaşar ve diğerlerinden temas iletisi almayı bekler. Kişi kendisini OKEY görmez fakat karşısındaki OKEY olduğu için onun gibi olmaya çalışır. Bu bağlamda Ebeveyn yönü çok büyük olan kişileri yakınları olarak seçer, onların taleplerine karşı uysal, hazır ve hevesli olur. Bu gayretleri ile karşısındakinden onay almayı umsalar da pozisyon değişmediğinden değerlilik duygusu ya da mutluluk elde edemezler. Bir başka senaryo ile diğerlerinin ona sırt çevireceğini düşünerek OKEY olmadıklarını kanıtlayacak davranışlar sergiler ve umutsuzluğa sürüklenseler de içinde buldukları pozisyonun bütünlüğünü korurlar (Harris, 1969: 78-80). Diğerleri ile aralarındaki sınırlara nüfuz etme eğimleri vardır. Karşısındakilerin güvenli olup olmamasına bakmaksızın kendilerini onlara açar (Joines, 1988: 187).

1.1.3.3. Ben OKEY'im-Sen OKEY Değilsin

Özellikle çocukluğunda şiddete maruz kalmış çocukların yalnız kalarak kendilerine OKEY olduklarına dair ileti vermeleri ve diğer herkesin OKEY olmadığını düşünmeleri durumunda ortaya çıkar. Bu pozisyondaki kişi temas iletisi yoksunluğu çektiği için, doğal olmadığını bilmesine rağmen kendisini överek ona temas sağlayacak kişileri yakınları olarak seçer (Harris, 1969: 82-84). Sorunlarının tamamen geçici olduğuna kendisini inandırır. Kendi düşüncelerini onaylamak için diğerlerinin başarısızlıklarına odaklanır ve en ufak bir aksaklıkta diğerlerini suçlar (Hay, 2009: 44).

Özellikle kendisini tamamen OKEY gördüğü için diğerlerinden yeni bakış açıları kazanmaya istekli değildir. Kendi korkularını sorun olarak algılayabileceklerinden dolayı diğerlerine karşı bir duvar örer (Joines, 1988: 187). Yaşamını diğerlerine karşı duyduğu kızgınlık üzerine kurar (Solomon, 2003: 21).

1.1.3.4. Ben OKEY'im-Sen OKEY'sin

Karşılıklı sevgi temelinde oluşur ve insanlarla daha iyi geçinme imkanı tanır (Hay, 2009: 43). Bu pozisyondaki kişi kendisinin ve diğerlerinin değerini anlayabilir ve buna uygun davranabilir (Akkoyun, 2007: 60-61). Diğerleri ile arasında net sınırlar olup, bu sınırlar ile kendisi arasında da gelişimi için yeni bilgilere ulaşabileceği boşluklar vardır. Ayrıca çizdiği net sınırlar sayesinde karşısındakini incitici davranışlarda bulunmaz ve diğerlerinin kendisini incitmesine izin vermez (Joines, 1988: 185-187). İş hayatında doğal, farkında ve proaktiftir (Clarkson, 1992: 157-158).

İlk üç pozisyon duygulara göre seçilmesine karşın Ben OKEY'im-Sen OKEY'sin pozisyonu düşünce, inanç ve bir eylem iddiasını referans alır ve bilinçli bir seçimdir (Harris, 1969: 84). İnsani değerler adına eşitlikçi bir yaklaşım sunar (Salters, 2011: 274). Kişi yaşamının ileri dönemlerinde daha çok bilgi edindikçe daha hümanist bir felsefeyi benimseyerek bu pozisyonda kalmayı seçebilir (Akkoyun, 2007: 60).

1.1.4. Özerklik Kavramı

Özerklik (Otonomi) kelimesi, yunanca "Autonomia" kelimesinden türetilmiş olup insanların kendi istedikleri gibi yaşamaları adına gerekli güç ya da hak anlamına gelmektedir (Whitney, 1982: 210). Kişinin isteği doğrultusunda kontrolü olması ve diğerlerinden özgür olması anlamına gelmekte olup kendi kendisini idare etmesi durumudur (Müller, 2002: 114).

Denton (1982: 266)'a göre; özerklik sorulardan çok cevaplara dayanan belirsiz bir kavramdır. Özellikle kim olduğumuzu ve hayat hakkındaki her şeyi sorguladığımızda bizimle aynı cevaplara sahip olduğunu düşündüğümüz birisini takip etmeyi seçebiliriz. Zaman içinde edindiğimiz deneyimlerle birlikte bu kişilere olan ihtiyacımız azalır ve seçim yapma ve yargılama gibi süreçlerimizde olgunlaşmış bir algı geliştirebiliriz. Bu sebeple özellikle olgunluğa geçiş döneminde birilerini takip etmek özerklikliğin kademe kademe kazanılması için önem taşımaktadır.

Cornell ve Landaiche (2008: 215)'e göre, hem kalıtsal potansiyelin oluşturduğu gerçeklik hem de davranışlarımızla ya da ifadelerimizle şekillenen olasılıklar bütünü olmak üzere gerçek benliğimizin hayata karşı özgün dürtüsü engellenirse, o zaman her birimiz tıpkı bir ölü gibi yaşar ve potansiyelimizden çok azını gerçekleştiririz.

Verney (2009: 250)'e göre kişisel özerkliği nihai hedef olarak düşünmek bizi içsel kaynaklarımızdan uzaklaştıracağı için; daha çok kazan, çok çalış vb. mesajlar içimizdeki tüm boşlukları doldurur ve bu çok korkutucudur. Bu sebeple özerklik; bireyleşme, yetişkin olma, olgunlaşma yolunda atılan bir adım ile başlar ve bir varış noktası olarak düşünülemez.

Freeman ve Auster (2011: 21)'a göre kendi değerlerimizi bir çıkış noktası olarak kabul edersek, kişinin kendi kendini büyütmesi (self-enlargement) bizi biricik yapan geçmişimizi derinlemesine incelemeyi ve sorgulamayı sağlarken, öz-iletişim (self-connection) ilişki yumağı halinde olan geçmiş ve bugünkü değerlerimizi yorumlamamızı mümkün kılar. Bu süreçte diğerleri ile ilişkilerimizi dengede tutmaya ve gelecek için bir tutkumuz olduğunu anlamaya da ihtiyacımız vardır.

van Bekum ve Krijgsman (2000: 52, 56)'a göre özerklik, TA'nın anahtar kavramlarından biridir. Özerklik, kişilerin hem kendisi ile hem de diğerleri ile iletişim deneyimlerini kapsayabilir.

Waller (1995: 21, 22)'e göre; özerklik teorileri; alternatifler arasından özgürce seçim yapma ve kişisel otantikliğe odaklanma olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanabilir. Bu iki tanım birbirlerine zıt olmamakla birlikte bir bütün olan doğal özerkliğin değişik yönleridir.

1.1.4.1. Özerklik Kavramının Boyutları

Berne (1964: 247, 252, 253)'ye göre ise insanlar özerk doğarlar ve biyolojik ve sosyal varlıklarını sürdürebilmek için ebeveynlerinin sunduğu davranış, düşünme, hissetme ve algılama biçimlerini uygulama ya da uygulamama kararı alırlar. Zaman içinde bu biçimlerdeki tutarsızlıklar bir kenara atılarak, ebeveynsel sosyal/kültürel özgeçmiş yok edilerek, toplum taleplerinin getirdiği ödül ve avantajlardan vazgeçilerek ya da kişisel/sosyal kontrolü ele alınarak özgür seçimler yapılabilir ve böylece özerklik kapasitesi geliştirilebilir. Bu gelişim ancak alınan kararların uygun

koşullarda değiştirilmesi ile mümkün olabilir. Temel olarak özerklik, kişinin ebeveynsel etkilerden dostça ayrılabilmesine ve onları artık kendisi üzerinde egemenlik kuramayacak nitelikte görmesine bağlıdır. Ayrıca özerkliğe erişmek; farkındalık (ayrında olma), doğallık (spontanlık-kendiliğindenlik) ve samimiyet (yakın ilişki) olmak üzere üç kapasitenin ortaya çıkması ya da kazanılması sonucu belirginleşir.

Steiner (1996: 38)'a göre insanların çoğu; iş birliği, dürüstlük, farkındalık, doğallık ve samimiyet gibi güçlü duygusal bileşenlerin hepsine kalpten ilgi duyarlar.

Mellor (2008: 182, 188)'a göre Berne'nin bahsettiği farkındalık, doğallık ve yakınlık şeklindeki üç temel kapasite, özerkliği anlamak için çok büyük önem taşır. Bu üç temel kapasitenin yanında; ahlak ve etik ile ilişkili olan bütünlük kavramı da özerkliğin merkezindedir. Özerkliğe ulaşmak; farkındalık, doğallık ve yakınlık kapasiteleri kullanılırken bütünlüğün sağlanması ve süregelen çabalarla bu dört unsurun varlığının desteklenmesi sayesinde ortaya konulabilir.

Bu noktadan hareketle Özerklik kavramının Berne'nin ifade ettiği üç boyut dışında farklı boyutları da olduğu öngörülebilir. Bu sebeple bu çalışma kapsamında özerklik kavramının bir boyutu olarak kabul edilen samimiyet kavramına yakın anlamlara sahip kavramlar ile ilgili bir literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan makaleler incelendiğinde samimiyet kavramı ile benzer anlamlara sahip ifadelerin otantiklik kavramı ile benzerlik gösterdiği görülmüş (Moore, 2002) ve otantiklik kavramınının TA kapsamındaki özerklik kavramına uygun şekilde anlatıldığı gözlemlenmiştir. Bu bulgudan hareketle çalışma kapsamında özerklik kavramının boyutları olarak farkındalık, doğallık ve samimiyet dışında bütünlük ve otantiklik kavramlarına da yer verilecektir.

1.1.4.1.1. Farkındalık

Farkındalık, kontrol edilemeyen bir yoğunlukla meydana gelen duyum ve duygulardan şimdi ve burada olanı olabildiğince algılamaya hazır ve açık olunması halidir (van Beekum ve Krijgsman, 2000: 52).

Esasında yaşadıklarımızın çoğu bilinçsizce gerçekleşir. Diğer bir deyişle; hayatımızın büyük bir kısmını algıladığımız, düzenlediğimiz ya da yaptığımız her şeyin tamamen farkında olmaksızın yaşarız (Cornell ve Landaiche, 2008: 201-202).

İnsanların genellikle ebeveynleri tarafından öğretme yoluyla yaşadıkları deneyimlerin etkisinden kurtularak kazanabildikleri farkındalık; geçmişte, gelecekte ya da farklı bir yerde yaşamak yerine içinde bulunulan anda ve yerde yaşamayı gerektirir. Farkındalık içinde olan birey; nasıl hissettiğini, nerede olduğunu ve içinde bulunduğu zamanı bilerek yaşayan bir bireydir. Anı yaşayarak dış dünyayı etkili bir şekilde duyumsamak ister (Berne, 1964: 247-250).

Farkındalık zaman ve mekanın ötesindedir (Wells, 2012: 148). Farkındalık sahibi kişi, izlediği ağaçların o öldükten sonra da var olacağını ama artık kendisinin olmayacağını bilir ve bu sebeple onları olabildiğince duyumsamak ister (Berne, 1964: 250).

Bir örnekle açıklamak gerekirse; sonsuz bir tuvale yaşamımızı, ego durumlarımızı, yazgımızı ve kendi dünyamızı belli olaylar ve hikayeler vasıtasıyla yansıttığımızı düşünürsek aktarımlarımızın tuvale ihtiyaç duymasına rağmen tuvalin aktarımlarımıza ihtiyacı olmadığını söyleyebiliriz. Bu nedenle farkındalığımız sayesinde söz konusu olay ve hikayelere daha fazla ihtiyacımız olmadığını idrak edebiliriz (Wells, 2012: 148).

1.1.4.1.2. Doğallık

Kişinin hissettiği (Ebeveyn, Yetişkin, Çocuk temelli) duygular içinden dikkate almak istediğini seçebilmesi ve bunları ifade edebilmesi özgürlüğüdür (Berne, 1964: 250). Farklı düşünceler, duygular ve eylemler içinden seçim yapabilme kapasitesini ifade etmektedir (Stewart ve Joines, 2017: 382).

Doğallık, duyum ve duyguların anında ifade edilmesi yeteneğini ve özgürlüğünü içerir (van Beekum ve Krijgsman, 2000: 52). Doğallık durumunda duygular sadece öğretilen şekliyle yaşanmaz (Berne, 1964: 250). Kişi kendini özgürce dışa vurabilir (Boyatzis, 1982: 152).

Doğal olan bir kişi, içinde bulunduğu herhangi bir ego durumunda özgürce seçimler yapar ve doğrudan tepkide bulunur. İstemesi halinde Yetişkin ego durumunda düşünür, Çocuk ego durumunda sezgileri ve yoğun duyguları ile temas kurar ya da Ebeveyn ego durumunda ebeveyn figürlerinden öğrendiği eylemleri harekete geçirir (Stewart ve Joines, 2017: 382).

1.1.4.1.3. Samimiyet

Kişinin anında algılama yeteneğini ve özellikle Çocuk ego durumunu ortaya koyması ile birlikte bulunduğu an ve ortam içinde farkındalıkla yaşaması olarak ifade edilebilir. Bu durum psikolojik oyunlardan uzak olunması ve açık yürekliliğin sergilenmesi ile mümkün olabilir (Berne, 1964: 250). Bu anlamda samimiyet karşılıklı ilişkilerde; içten, otantik, sevgi dolu olunması anlamına gelir (van Beekum ve Krijgsman, 2000: 52).

Samimiyet bireylerin onaylanmış ve değerli hissedebilmesi için tamamlanması gereken bir ihtiyaçtır (Gaia, 2002: 153). Yakın olmak jest ve mimiklerin fazla kullanımı ile etkin ve öz iletişim kurmaya dayanır, ayrıca paylaşılan şeylere dair hem kişinin hem de karşısındakinin katıldığı genellikle rahatlık ve tanıdıklık oluşturan özel bir hikayeye ilham verir (Berlant, 1998: 281).

Samimiyet teorisi, belki de Berne'nin 'Bitmeyen Senfonisi' olarak anılabilir (Karpman, 2010: 224). Samimiyeti gerçekleştirmek TA'nın büyük bir hedefidir (White, A., 1982: 72).

Bazı kaynaklarda samimiyetin sadece iki tarafın da Çocuk ego durumları arasında meydana geldiği ifade edilse de, samimiyetin tamamıyla ortaya konulabilmesi için kişilerin tüm ego durumlarında gerçekleşmesi gereklidir (Moursund, 1985: 116). Samimiyet, Yetişkin farkındalığında ve Ebeveyn izin/kuralları altındaki Doğal Çocuk tarafından gerçekleştirilirken; zamana ve etkin duygu bileşenlerinin varlığı ya da yokluğuna göre farklı derecelerde gözlenebilir. (White, A., 1982: 71).

Hiç kimse yakınlığın nasıl yaşanacağını bilmesede de, herkes bu konuda kendini uzman hissedebilir (Berlant, 1998: 282). Ama özellikle modern bireylerin özel hayatında yakınlığın başarılması gerçek ya da hayali olarak oldukça zorlayıcı bir rüyadır (Amato, 1986: 155). Çünkü samimiyet, kişinin karşısındakine kendisini açması ile birlikte kontrolün azalması ve güven alanından çıkılması yönüyle bir risktir (Moursund, 1985: 118). İnsanların iletişim kurma ve problem çözme durumlarında samimiyetten kaçmalarına neden olan dört engel ve bu engel durumlarında verilen tepkiler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Karpman, 2009: 103-104):

- *Aşağılayıcı olma:* kendinizi ve yaptığınız şeyi değersiz, kızdırıcı ve karşısındakinin zamanını boşa harcayan nitelikte görmenize yol açar.

- *Tutarsız olma*: karşınızdaki aniden sözünüzü keser ve durmanızı ister. Defalarca kendi kural ve gerçeklerinden bahseder.
- *Gizemli olma*: karşınızdaki durumu değerlendirmek için ihtiyacınız olan bilgiyi saklar ve sizi yok sayarak cevap vermez.
- *Kaçamaklı davranma*: karşınızdaki aniden konuyu değiştirir ve o an ilginç olan başka bir konudan bahseder. Böylece hiçbir şekilde sorunuza doğrudan cevap vermez.

Diğerleri ile duygularımızı paylaşmak her ne kadar riskli olsa da diğerlerine güvenmeye ve yanımızda birilerinin olduğunu hissetmeye ihtiyaç duyarız ve bu ihtiyaç samimiyetin temelini oluşturur (Forristal, 1990: 620). Samimiyet, ilişkilerin farklı türleri için boşlukların ve ayrılan belirli alanların olduğu dünyalar inşa eder (Berlant, 1998: 282).

1.1.4.1.4. Bütünlük

Bütünlük; insanlara tüm hayat tecrübelerini kucaklama, hayatın akışında bir birey olarak kalma, kendini olduğu kadar başkalarını da onaylama ve takdir etme, büyük bir ölçüde farkındalık, doğallık ve samimiyet kapasitesini geliştirme konularında yardımcı olur. Bütünlük; insan olma yolundaki çabalarımızın nasıl daha, iyi, anlamlı ve amaç doğrultusunda gerçekleşeceği hususunda doğal bir rehberlik sağlar. Otonomi kavramının bütünlük olmadan değerlendirilmesi kişisel, sosyal, çevresel ve diğer sorunları beraberinde getireceğinden; Berne'nin farkındalık, doğallık ve yakınlık olmak üzere ifade ettiği temel boyutların yanında bu boyutun da yer alması olası sorunlarla baş etme konusunda alternatif stratejiler sunacaktır (Mellor, 2008: 183, 188, 189).

1.1.4.1.5. Otantiklik

Otantiklik kavramı; kişinin bir şeyi kendi eliyle yaptığı için kalitesinin güvenilir olduğunu ifade eden ve sahipliği vurgulayan yabancı kelimelerden türetilmiştir (Jay, 2006: 17). Sosyoloji, tarih, antropoloji ve hatta yönetim gibi alanları kapsayan sosyal bilimler için alan farklılıklarına göre birden çok anlama gelen anahtar bir kavram olarak tanımlanabilir (McShane ve Cunningham, 2012: 83).

Heidegger'e göre insanoğlu varlığını kendi yaptığı (insan olmak adına) seçimlerle sürdürdüğünde otantik olabilirken, Sartre'a göre otantiklik birinin kendi

varoluşunun sorumluluğunu tümüyle almasını içerir. Birisinin eylemleri diğer bir kişi tarafından ancak varsayımlarla değerlendirilebildiği için, yargılamanın ve taraflılığın olmadığı bir farkındalıkla davranmak otantik olmak anlamına gelir (Baugh, 1988: 478-479).

Sartre temelli bakış açısına göre; mutluluk, iyi bir hayat, başarı, diğerleriyle anlaşma, ekonomik durum gibi değerler referans alındığında, kişinin diğerlerinin hareketlerini bu değerlere göre iyi ya da kötü olarak yargılaması için özgür olma hali otantiklik olarak ifade edilebilir (Jackson, 2005: 308).

Wang'a göre ise otantiklik fiziksel ve psikolojik olmak üzere iki sınıfta incelenebilir. Fiziksel otantiklik deneyimi rahatlatma, coşku, eğlence, zindelik gibi unsurlarla beslenirken; psikolojik otantiklik deneyimi öz benliğin ortaya koyulması ile beslenir ve ilişkilerde nezakete ve kişiler arası ilişkileri kuvvetlendirmeye izin verir (Chambers ve McIntosh, 2008: 928-929).

Freeman ve Auster (2011: 16-19)'a göre otantiklik kişinin kendi değerleri ile davranması ya da kendine karşı samimi olması olarak düşünülebilir. Kişinin neyi neden yaptığını anlaması değerlerine sadık kalmasını gerektirdiğinden; bunu sağlamak için geçmişi, diğerleriyle ilişkileri ve gelecekle ilgili ilhamlarını bütünleştirerek kendi değerleri ile yola koyulması gerekmektedir. Uygulaması söylendiğinden daha zor olan otantiklik ile ilgili en çok konuşulan konu, kişinin belli değerlere sahip olması ve bu değerlerin bilinirliği ile ilgilidir.

Erickson (1995: 131)'a göre birinin kendi otantikliği ile bağ kurabilmesi, yalnızca hangi duygularının otantik duygularıyla nasıl bütünleştiğini anlaması için önemli değildir, aynı zamanda sosyal ve içsel bağlamda bu duyguların hangi davranışları nasıl tetiklediğini ve şekillendirdiğini anlamasına da yardım eder.

İnsanlar genellikle duygularını tanımlamayı başaramazlar ya da her an hislerinin ne kadar otantik olduğunun farkında değildirler (Erickson, 1995: 127). Örneğin; sürekli tekrar eden işleri yapan ve dolayısıyla otantiklikten yoksun bir çalışan, yorgunlukla ve angarya işlerle ilgilenerken yitirdiği düşünme, plan yapma ve seçme gibi eylemleri gerçekleştirmeyi arzularsa; ancak o zaman bulunduğu rol içinde otantik olmayı başarabilir (Waller, 1995: 25). Otantiklik, herhangi bir rol yapmaksızın tamamen varlığımızla ve gerçek benliğimizle hareket etmemizi gerektirir (Handler, 1986: 3).

Örgütlerde otantiklik, örgütsel değerlerin düşünüldüğü yerde bir sürece dönüşür. Bu noktada insanoğluna daha uygun organizasyonlar oluşturabilmek adına; örgütlerin geçmişlerinin ve geçmiş rutinlerinin farkında olmaları, paydaş ilişkileri ağlarını bütünleştirmeleri ve geleceğe dair bir tutku ya da amaç edinmeleri gerekir (Freeman ve Auster, 2011: 22).

1.1.4.2. Özerklik Kavramının TA Kapsamındaki Diğer Temel Kavramlar ile İlişkisi

Literatür incelemesi sonucunda özerklik kavramı ile TA'nın diğer temel kavramları arasında benzerlikler görülmüştür. Yazarların anlatımlarında OKEY olma durumu ile özerklik kavramı (Hay, 2009: 44); OKEY olma durumu ile samimiyet kavramı (Karpman, 2010: 236); Yetişkin ego durumu ile özerklik kavramı (Müller, 2002: 114); Yetişkin ego durumu ile samimiyet kavramı (Harris, 1969: 163, 164) arasında ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca OKEY olma durumu ve Yetişkin ego durumu arasında da ilişki olduğu ifade edilmiştir (Steiner, 2012: 296, 297).

Clarkson (1992: 157, 158)'a göre Ben OKEY'im Sen OKEY'sin yaşam pozisyonundaki birisi çoğunlukla Yetişkin ego durumundadır ve bu bakış açısı ile otonomi, doğallık ve yakınlık; daha önceki haritalara göre değil ancak o andaki seçimlerle yaşanılabilir şeylerdir.

Literatürdeki ilgili ifadeler göz önünde bulundurulduğunda; zamanı yapılandırma kavramının samimiyet boyutu, yaşam pozisyonlarının OKEY olma durumu, ego durumlarından Yetişkin ego durumu kavramlarının Özerklik ile ilişkili olduğu ve aynı düzlemde değerlendirilebileceği ifade edilebilir. Konu ile ilgili detaylı anlatımlara aşağıdaki alt başlıklarda yer verilecektir.

1.1.4.2.1. Özerklik Kavramının Zamanı Yapılandırma ile İlişkisi

Berne (1964: 38, 250), samimiyet kavramına hem özerklik hem de zamanın yapılandırılması başlıkları altında bir boyut olarak yer vermiştir. İki kapsamda da samimiyet kavramı psikolojik oyunların olmadığı bir ortamda gerçekleşebilecek bir olgu olması yönüyle vurgulanmıştır. Özerklik kapsamında içten ve anda kalarak ortaya çıkması ön planda tutulurken, zamanı yapılandırma kapsamında en doyurucu temas iletilerinin alındığı durum olduğu ifade edilmiştir.

1.1.4.2.2. Özerklik Kavramının Yaşam Pozisyonları ile İlişkisi

OKEY kelimesi genellikle kabul, onay, anlaşma, uzlaşma ya da bir şeyin yeterli olduğu gibi anlamlar ile kullanılırken, TA literatüründe farklı anlamda kullanılmıştır (Tudor, 2016: 168). OKEY olma kavramı Berne'nin hayal ettiğiinden fazlası olarak TA kültürü içinde arzulanan yönde; kabul, işbirliği ve açık fikirlilik tutumları ile yeni bir boyut geliştirmiştir (Steiner, 2010: 215). Bu kapsamda varoluş pozisyonlarının ötesine geçerek tüm insanların eşit yaratıldığı düşüncesini beslemektedir (Steiner, 2012: 297).

OKEY olma durumu iç kaynaklı olduğunda, kişi kendinin OKEY olup olmadığına dair derin bir algı içindedir ve bu algısı ile birlikte kendi ile ilgili değerlilik algısı diğerlerinin etkileri ile sarsılmaz. Fakat kişi OKEY olduğunu kendi farkındalığı ile deneyimlemeksizin sadece dışarıdan aldığı pozitif iletilerle anlıyorsa, OKEY olma durumu için diğerlerine bağımlı kalmaya devam eder (Woods ve Woods, 2002b: 67).

Taraflardan en az birinin OKEY olmadığını benimseyen yaşam pozisyonları psikolojik oyunlar için temel oluşturur (Akkoyun, 2007: 60). İki kişi arasındaki samimiyet ilişkisi oluşabilmesi için psikolojik oyunlar olmaksızın Ben OKEY'im Sen OKEY'sin pozisyonuna katılım sağlanması gerekir (Harris, 1969: 164).

İki tarafında OKEY olduğunu kabul eden durumlar; tüm dünya tarafından benimsenmiş eşitlik, demokrasi, iş birliği ve özgürlük gibi kavramları işaret eden önemli bir TA sembolüdür. Büyük bir büyüme potansiyeli ile birlikte herkesin temelde eşit olduğunu işaret eder ve bu noktada herkesin sahip olduğu Yetişkin kavramı da birlikte gelir (Steiner, 2012: 296-297).

Bireyler toplumsal olarak sınırlandırılmış yazgılarından arınıp özerklik kazanmaları adına birbirleri için düşünme kapasitelerini geliştirmeye, daha iyi yaşam biçimleri çizmeye, birbirleriyle temas kurmaya, iki tarafın da OKEY olduğu eşit ilişkiler kurmaya ihtiyaç duyarlar (Mihailovic ve Mihailovic, 2004: 351).

Çoğu zaman Ben OKEY'im Sen OKEY'sin yaşam pozisyonunun TA'nın özerklik ve karşılıklı saygı amaçlarını desteklemesi yönüyle diğer üç yaşam pozisyonundan ayrıldığı ifade edilmektedir (Hay, 2009: 44). Özerk davranışlar kendine, diğerlerine ve dünyaya karşı aydınlanmış bir güven eşliğinde Ben OKEY'im Sen OKEY'sin yaşam pozisyonu aracılığıyla ortaya çıkar (Le Guernic, 2004: 218).

İnsanlara verilen değerin ön planda olması sebebiyle Ben OKEY'im Sen OKEY'sin pozisyonunun sağlıklı olduğu düşünölmektedir (Akkoyun, 2007: 61).

1.1.4.2.3. Özerklik Kavramının Ego Durumları ile İlişkisi

İstatistiksel olarak geçmiş çalışmalar üzerinde inceleme yapıldığında Yetişkin ego durumu Ebeveyn ve Çocuk ego durumlarına göre daha az dikkat çekmiştir (Verney, 2009: 247). Diğer ego durumları içinde en az anlaşılan ego durumu olduğu söylenebilir (Berne, 1961: 63). TA literatüründe Yetişkin ego durumu; edilgenlik, statiklik ve veri toplama süreci açısından olumsuz yönleri ile yer almıştır (Verney, 2009: 248). Halbuki bir çok TA uygulamasında sözleşme; TA eğitimini, Yetişkin kontrolündeki çocuğu ve öz-izlemeyi içerir (Karpman, 2009: 104).

Yeni birşeyler öğrenirken ise her üç ego durumu bilinçli olarak aktif olurken, öğrenme gerçekteştikten sonra ilgili işlemler otomatik olarak yapıldığı için süreç bu bilinçsizce gerçekteşir (Woods ve Woods, 2001a: 130). Fakat özellikle acil durumlarda karar verirken ego durumları farkındalık olmaksızın tepki verilebilir. Bu durumda başta bilinçli olan ego durumları bilinçsizce işlemeye başlayarak bilinçli ego durumuna bulaşabilir ya da etkide bulunabilir (Woods ve Woods, 2001a: 130). Bu sebeple tam anlamıyla eylemlerin bilinçdışıdan hiç etkilenmemesi mümkün değildir (Müller, 2002: 114). Örneğin kişi geçmişte benzer bir konuda haklı çıktığı için mevcut durumda analiz yapmaksızın haklı olduğu konusunda ısrarcı davranabilir. Bu durumda kişi kendi görüşlerini gerçekteşler olarak algıladığından Ebeveyn ego durumunun Yetişkin ego durumuna bulaşması söz konusudur (Hay, 2009: 119).

Çocuk ego durumu merak ettiği sorular ile ilgili; doğru olmasa bile bir yerlere var olan tatmin edici cevaplar olduğuna inanır. Bu özellik hayatın getirdiği belirsizlikler nedeniyle gerçekteşin net bir şekilde bilinemeyeceği durumlarda bile, Çocuk ego durumunun yönlendirmesiyle birlikte gerçekteşi kesinlikle bildiğini söyleyen kimselere inanılmasına yol açabilir. Bu durumda da Yetişkin'in bilgisine dayanan ifadeler, takipçilerinin Çocuk ego durumu ile inanmak istediği şeylere odaklanması ile birlikte hayal kırıklığına yol açabilir (English, 1994: 291).

Kişinin ebeveynlerinden dostça boşanması ile ortaya çıkan özerklik en büyük amaç olarak görölmektedir (Salters, 2011: 274). Yukarıda bahsedilen hayal kırıklığı gibi durumları engellemek adına; özerkliği gerçekteştirmek için ise ego

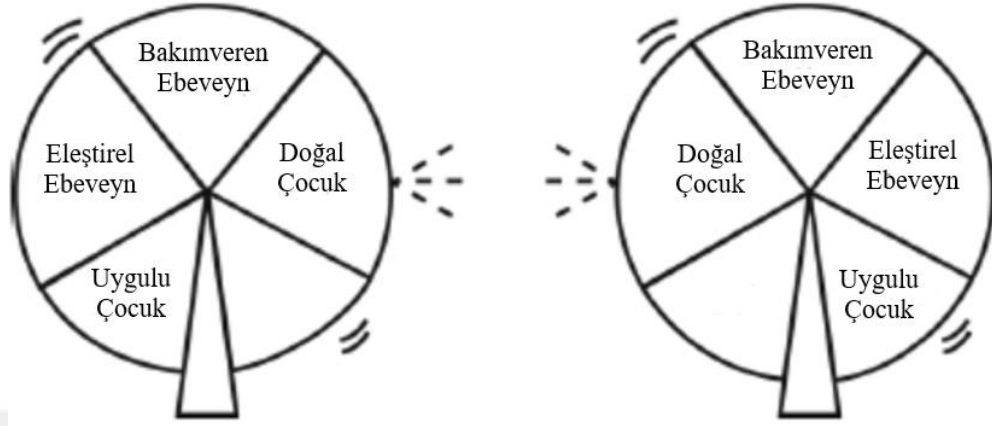
Steiner (1996: 33, 36)'e göre de Yetişkin becerilerinin duygusal beceriler ile iş birliği içinde çalışmasına izin verilmesi insanların hayatlarında arzu ettiği değişiklikleri ortaya çıkarmasına olanak sağlar. İnsanlar iki tarafın da Yetişkin ego durumları dahilindeki transaksiyonları boyunca güç gösterilerini konuşmalarından uzak tuttuklarına emin olurken duygularını tartışabilir, keşfedebilir ve onların farkında olabilir.

Harris (1969: 163-164)'e göre; özgür kalmış Yetişkin yapısı; evren, birbirimiz, felsefe ve dinin derinlikleri hakkında yeni bilgilere ulaşmayı sağlarken samimiyetin ortaya çıkması adına önemli bir girdi niteliğindedir. Samimiyete dayalı bir ilişkide iki kişinin Yetişkin yapısı devrede olduğu gibi Doğal Çocuk ego durumuna izin verilir. Yetişkin, Ebeveyn ego durumunun geçmişe ait taleplerinin nedenini anlayabildiği için Ebeveyn isteklerine uyan Uygulu Çocuk ego durumu yerine yaratıcı, spontan, meraklı, farkında ve korkusuz Doğan Çocuk ego durumunu serbest bırakabilir. Doğal çocuğun ortaya çıkarılması tekrar farkında olabilme, kendi isteklerini duyabilme, hissedebilme ve görebilme özgürlüğü ile birlikte kişiyi gerçek anlamda özgür kılar ve bu durum samimiyet kavramının oluşmasında rol oynar.

Solomon (2003: 16)'a göre; Doğal Çocuk ile gerçek bir iletişim kurulması yakın ilişkiler için temel bir gereksinimdir. Bu anlamda kişinin gerçek benliği olarak da ifade edilebilecek Doğal Çocuk ego durumundan ne kadar uzaklaşırsa samimiyet o kadar azalır. Çocuk ego durumu doğru ve güvenli bir durumda aktive edildiğinde eğlenceli olabilir. Fakat mevcut durumdaki gerçekliği saptırması ve bu durumu çözecek olan Yetişkin ego durumunu önlediğinde sorunlar yaratabilir. İkisinin de sağlıklı bir şekilde etkin olduğu durumlarda Doğal Çocuk ile Yetişkin yaratıcılığa zemin hazırlar.

Karpman (2010: 236-241) geliştirdiği kişilik çarkı kapsamında; Eleştirel Ebeyen, Bakımveren Ebeveyn, Yetişkin, Doğal Çocuk, Uygulu Çocuk olmak üzere beş ego durumu için de (yaşam pozisyonlarında + belirtilen) OKEY olma durumunu tanımlamış ve tüm bu ego durumları söz konusu olduğunda samimiyete dayalı ilişkiler kurulabileceğini belirtmiştir. Kişilik çarkı Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4: Kişilik Çarkı



Kaynak: Karpman, 2010: 237.

1.1.4.3. Özerklik Kavramının Boyutları ile İlgili Geçmiş Çalışmalar/Farklı Yaklaşımlar

Bu bölümde öncelikle TA kapsamında Özerklik kavramının bileşenleri kabul edilen farkındalık, doğallık ve samimiyet ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Ardından özerklik kavramının bileşenleri olabileceği düşünülen bütünlük ve otantiklik kavramları ile ilgili yapılmış geçmiş çalışmalardan bahsedilmiştir.

1.1.4.3.1. Farkındalık, Doğallık ve Samimiyet Boyutları ile İlgili Çalışmalar

Maisenbacher ve Erskine (1976: 197), lise öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırmada yuvarlak bir masa etrafında oturan samimiyet çemberindeki öğrencilerin ne yaptıklarının, zamanı nasıl harcadıklarının farkında olduklarını ve ev ya da okulda yaşadıkları problemleri üzerinde çalıştıklarını ifade etmiştir. 12 katılımcıdan 10'u çalışmanın sonuna kadar samimiyet döngüsünde kalmayı tercih ederek, yıkıcı davranışları ve raketlerinden vazgeçmiş olup Yetişkin'lerini kullanarak problemlerini çözmeye devam etmiştir. Böylece kaybedenler kazananlara dönüşmüştür.

Whitney (1980), özerklik kavramını birey olma durumu çerçevesinde incelemiştir. Birey olma kapsamında özerklik kavramın etkin kullanılabilmesi adına değerlendirmek üzere; bireysel hak ve güç sahibi olma ile bireyin kimseye bağımlı olmama olmak üzere iki bileşen üzerinde odaklanmıştır. Sonuç olarak birey olma

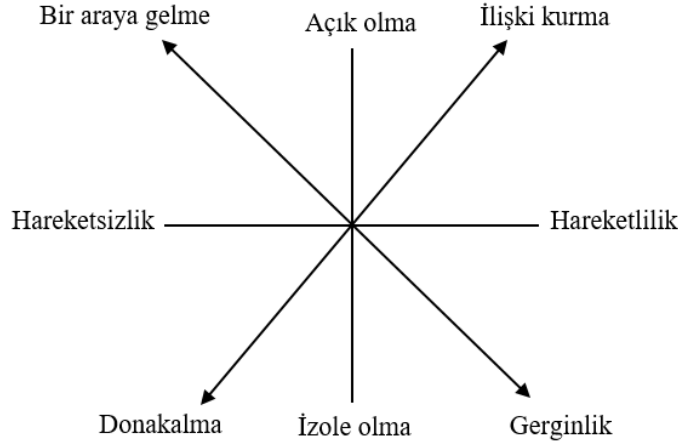
durumu ile ilgili sadece belli durumlarda özerklik/özerk kavramlarına yer verilebileceği belirtilmiştir.

Harrison (1980), özellikle kadınlar için etkili bir danışmanlık tekniği olarak farkındalığın önemini vurgulamış, bilinçlendirme ve TA tekniklerini birleştirerek yeni bir danışmanlık stratejisi önermiştir. TA kapsamında kadınların zayıf yönlerinin güçlenmesi ve kendilerini yetiştirmeleri için oluşturulan problem çözme gruplarının, bilinçlendirme teknikleri dahil edilerek farkındalık arttırıcı hale gelmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu şekilde oluşan bilinçlendirme modeli kadınların sağlıklı bir kişilik geliştirmelerine, kendilerini sevmelerine ve kendilerine iyi davranmalarına destek olacak niteliktedir. Kendi düşüncelerinin değerli olduğunu hissettirmesi ile birlikte Yetişkin ego durumlarını besleyerek güçlendirmektedir.

Willcox (1982) tarafından geliştirilen Duygu Çarkı; insanların duygularını tanımasını, onlarla temasa geçebilmesini ve diğerleri ile duygusal seviyede iletişim kurabilmek adına yeni seçenekler bulma kabiliyetini geliştirmeyi amaçlamaktadır. İç dairede huzurlu, güçlü, eğlenceli, korkmuş, kızgın ve üzgün olmak üzere altı temel duygu yer almakta olup daha dışarıdaki daireler bu temel duygular ile ilgili ikincil duyguları içermektedir. Çalışma kapsamında bu araç çeşitli uygulamalarda katılımcıların duygularını tanıması, ifade etmesi, oluşturması ve değiştirmesi amaçları ile kullanılmıştır (Willcox; 1982: 274-276).

Moursund (1985) teorik çalışmasında TA teorisyenlerinin bahsettiği "Samimiyet" ve Gestalt yaklaşımı kapsamında tartışılan "İlişki Kurma" kavramlarının benzerliklerine değinmiştir. Konuyu Şekil 5'te görüldüğü üzere açıklık, izole olma, aktiflik, pasiflik olmak üzere dört boyutta incelemiştir.

Şekil 5: Açıklık ve Hareketlilik Kavramlarının Boyutları ile İlişki Kurma Arasındaki İlişki



Kaynak: Moursund, 1985: 119.

İlişki kurmanın eyleme dönüşmediği durumlarda sadece bir araya gelmekten öteye gidemediğini, esasen ilişki kurma durumunun aktif bir eylem olduğunu vurgulamış ve iki özerk birey arasında gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca kişilerin diğerlerinden izole olması ya da diğerlerine açık olması durumunun önemini vurgularken ilişki kurma durumunun; kişinin diğerlerinden izole olmasından diğerleri ile temas halinde olmasına geçişi ile ortaya çıkan bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Bu bilgiler ışığında ortaya çıkabilecek sonuçları dört sınır noktası olarak aşağıdaki gibi belirtmiştir (Moursund, 1985: 119).

1. İzole olma ve Hareketsizlik = Donakalma
2. İzole olma ve Hareketlilik = Gerginlik
3. Açık olma ve Hareketsizlik = Bir araya gelme
4. Açık olma ve Hareketlilik = İlişki Kurma

Macefield ve Mellor (2006), Farkındalık-İndirim Matrisi'ni geliştirerek insanların farkındalıklarını, yaptıkları indirimleri ve bu ikisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemiştir. İnsanların farkındalıklarını arttırarak yaptıkları indirimlerle baş etmeleri ve etkili eylemi sürdürebilmeleri için yol gösterici niteliktedir. Bu kapsamda insanlar farkında olduklarında yaptıklarını ve içinde buldukları durumu bilinçli olarak anlar, algılar ya da bilirler. Bu sebeple insanların algı ve davranışlarının değiştirilmesi açısından bu matrisin farkındalık boyutu önemlidir (Macefield ve Mellor, 2006: 45-49).

Karpman (2010) tarafından insanların konuştukları konulara samimiyet ve değer kazandırmak için geliştirilen Samimiyet Ölçeği, konuların görüşmeler sırasında insanların deneyimlediği sosyal yakınlığı derecelendirir. Bu anlamda diğerleri bunu rahatlıkla yaparken bazı insanların neden bir türlü ilişkileri başlatacak ilgi çekici konuşmalara katılmaya gücünün yetmediği sorusuna cevap vermek adına neyin yanlış gittiğini analiz etmek için bir kontrol listesi niteliğindedir. Ölçek, eğer arzulanırsa izolasyondan ilgi çekici konuşmalara, daha sonra kişisel arkadaşlığa ve samimiyete doğru bir ilişkinin nasıl başlayacağını öğretmek için bir uygulama, öğretme ve pekiştirmeyi esas alan yöntemdir. Çeşitli TA uygulamaları kapsamında birçok ilişkiyi anlamak ve ilişkilerin kalitesini arttırabilmek adına öğrenilebilir ve uygulanabilir niteliktedir (Karpman, 2010: 227).

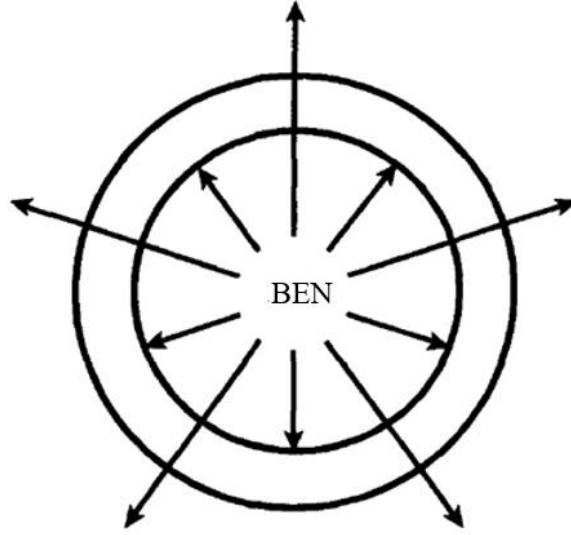
Žvelc, Cernetiè ve Kořak (2011), farkındalık ve TA kavramlarını sentezleyerek oluşturdukları sekiz haftalık bir psikoeğitim programı olan “Farkındalık Temelli Transaksiyonel Analiz”i ortaya koymuşlardır. Program kişilerin Çocuk ve Ebeveyn ego durumu, hoş gitmeyen duygular, yazgı şekilleri ve uygun olmayan transaksionlar ile baş etmeyi amaçlarken farkındalık; kapasitesini arttırmayı da hedeflemektedir. Bu doğrultuda stres, sağlık problemleri, anksiyete ve depresyon gibi durumlarla baş edebilecek beceriler kazandırmayı da amaçlamaktadır. Program kapsamında ele alınan farkındalık duygu, düşünce ve fiziksel algı gibi iç uyaranlar olduğu gibi ses, ışık ve renk gibi dış uyaranların da kişi tarafından baskılanmadan farkında olunmasını kapsar. Böylece kişinin kendisi ile iletişim kurması için yeni yollar öğrenmesini amaçlar (Žvelc, Cernetiè ve Kořak, 2011: 241-247).

1.1.4.3.2. Bütünlük ve Otantiklik Boyutları ile İlgili Çalışmalar

Mellor (2008) tarafından geliştirilen yaklaşıma göre (Şekil 6); sürekli çizgilerle gösterilen iki daire ruhsal farkındalığı ifade eder. Ayrıca bu iki daire, geçirgen olmayan nitelikte değildir, deneyim ve farkındalığın aktarılabilmesini sağlarken özerkliği destekleyici, geliştirici ve daha fonksiyoneldir. İçteki daire kişinin daha çok ruhsal ve bilincinin ötesindeki süreçlerini temsil eder. Dış dairede ise daha çok vücudunun içinde ve dışında neler olduğunu anlaması adına kişinin duygularını, düşüncelerini, hatıralarını, kişisel geçmişini içermekte olup ego durumları başta olmak üzere TA ile

ilgili içsel süreçleri de kapsar. Dairenin merkezinde ise kişinin kendisi yer alır. Bu yaklaşım özerlik kavramının bütünlük boyutunu vurgulamaktadır (Mellor, 2008: 185).

Şekil 6: Mellor (2008)'un Özerlik Yaklaşımı



Kaynak: Mellor, 2008: 184.

Park (2001) otantiklik kavramını; eski belgeleri inceleme bilimi çerçevesinde, uluslararası bir proje dahilinde gerçekleştirilen uygulamalarda kayıtların otantik ve güvenilir olması kapsamında incelemiştir.

Dudley (1996)'nin çalışmasında otantiklik ormanların ekolojik olarak doğal fonksiyonunun korunmasını kapsamında ele alınırken, Chambers ve McIntosh (2008)'un çalışmasında ise içsel, kişiler arası, fiziksel ve psikolojik otantiklik düzeylerini medikal turizm sırasında ürün ve hizmetlerin sunulmasını ülkeler bazında incelemiştir.

Eastwood, Parkinson, Segerman, Abbott, Brown, Sohl ve Beasle (1976) otantiklik kavramını Rönesans müziğinde bütününe içine doğal ve saf bir şekilde uygulanan duygulu bir kelime olarak tanımlamış ve her otantik sesin enstrümandan dinleyiciye temas etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Moore (2002) müzik söylemlerinde; Gerçek (Real), Dürüst (Honest), Doğrucu (Truthful), Bütün (with integrity), Asıl (Actual), Hakiki (Genuine), Esas (Essential), İçten (Sincere) kelimelerinin çok kullanıldığını ve bu kelimelerin akademin yazılarda otantiklik kavramı ile benzerlik gösterdiklerini ifade ederek farklı müzik türlerini otantiklik kavramı çerçevesinde incelemiş ve örnekler üzerinden açıklamıştır.

Huisman-Koops (2010) ise, mzık eğitimde ğretim tekniklerinin otantik olması yönünden değerlendirmiştir olup model ve örneklerle açıklamıştır.

Egbert ve Maxim (1998) otantiklik kavramını; mesleki almanca testi yapılırken testin sadece gerçek yaşam koşulları ile benzerlik göstermesi yönü ile ele almıştır.

Erickson (1995) otantiklik kavramı ile ilgili yaklaşımını sadece geniş bir sosyal bilimciler topluluğunu ilgilendiren kapsamda sınırlamamış; aynı zamanda kültürler, kurumlar ve bireyler için önemini vurgulamıştır.

Freeman ve Auster (2011), liderlik kavramındaki sorumluluk ve sürdürülebilirliğin sağlanması adına otantiklik kavramını iş etiği temelinde incelemişlerdir. Bu görüş doğrultusunda otantiklik kişisel ve örgütsel bağlamda etik olmak adına bir başlangıç noktasıdır.

Handler (1986), Otantiklik kavramını antropoloji zemininde farklı kültürel yapılar bağlamında ele almıştır.

Keller (1984), ise mzık alanındaki performansların otantik olması ile ilgili yapılan tartışmaların kafa karıştırıcı olduğunu belirterek, kendi görüşleri ile birlikte mzık yaparken otantik olunmasının önemine dikkat çekmiştir.

Rössler (2008), UNESCO Dünya Miras Komitesinin tanımı ile otantiklik kelimesini belli adaptasyonlara izin vermek koşuluyla bir alanın kökenindeki fonksiyon ve yapısını sürdürmeyi sağlama anlamıyla referans almış ve kültürel tabiatın korunması adına otantik ve bütünlük kavramlarının önemini vurgulamak adına gerçekleştirilen çalışmaları değerlendirmiştir.

McShane ve Cunningham (2012), rgtlerde Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Programı'nı (Corporate Social Responsibility Program) otantiklik kavramı temelinde kurgulamış ve uygulama sonrasında program çalışanlar tarafından hakiki, gerçek, samimi ve dürüst olarak tanımlanmıştır. Böylece alışanlar bu programın şirketin gerçek kimliği ile eşgüdümlü olarak yürütüldüğünde güvenmişlerdir. Bu durum da ele alınan otantiklik göstergeleri, bu program kapsamında çalışan bağlılığının geliştirilmesine önemli bir etkide bulunmuştur.

Sloan (2007) alışmasında, işyerinde duygu yönetiminin sabit öz-benlik aracılığıyla otantik olmama halini (deneyimlediği gerçek benliğinin kendisi ile ilgili doğru olmadığını düşünmesi hali p.307) arttıracadığı iddia etmiştir. Bu anlamda kişinin gerçek benliğine karşı dürüst olması olarak ele alınan otantiklik, çalışanın

otantik olmaya dair algısını gösteren duygusal deneyimi olarak değerlendirilebilir. Çalışma bulgularına duygu yönetimi arttıkça otantik olmama halinin arttığı gözlemlenmiştir. Şaşırtıcı bir şekilde çalışanların pozitif ve özellikle negatif duygularını yönetmesinin kurumsal yönelim ile desteklendiğinde otantik olma algısını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Örneğin çalışan endişeli hissediyorsa ve bu durumun kurum tarafından beklenmediğini düşünüyorsa kendini otantik hissetmemektedir. Ya da çalışan çalışırken pozitif duygular hissediyorsa kendini daha otantik hissetmektedir.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ İNCELENMESİ

Performans değerlendirme kavramınının daha anlaşılır olabilmesi adına öncelikle performans kavramı ile ilgili bir çerçeve çizmek faydalı olacaktır. Performans kavramı için literatürde farklı yazarlar tarafından yapılan farklı tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

Bernardin (2003: 143, 147)'e göre performans belirli bir zaman dilimindeki spesifik iş çıktılarının kaydedilmesi olarak tanımlanabilir. Sergilenen performansın değerini; kalitesi, miktarı, zamanındalığı, sağladığı maliyet avantajı, ihtiyaç duyduğu denetim düzeyi ve kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkardığı etkiler olmak üzere altı unsur belirleyebilir.

Çiftçi (2007: 166)'ye göre Fransızca kökenli performans kelimesi genel anlamı itibarıyla başarıyı tanımlamak için kullanılmakta olup, insan kaynakları kapsamında birey ya da takım düzeyinde başarıyı ifade etmektedir.

Cascio (1992: 267)'ya göre performans çalışanın kendisi için daha önceden belirlenmiş işleri başarı ile tamamlamasını ifade etmektedir.

Bingöl (2016: 373, 374)'e göre benzer geçmiş ve temellere sahip kişilerin kariyer yollarının farklılaşmasının en önemli sebebi performanstır. Çalışanlar kendine has özelliklerini kullanarak kendisine verilen sorumlulukları yerine getirerek başarılı iş sonuçları elde etmekte ve yüksek performans gösterebilmektedir. Böylece sosyal ve ekonomik açıdan fırsatlar elde edebilmektedir. Ayrıca tüm çalışanların yüksek performans göstermesi halinde bağlı buldukları şirketin stratejik hedeflerine ulaşma şansı artmaktadır.

Özgen (2011: 213, 214)'e göre performans çalışanların belirlenmiş bir zaman aralığında üstlendiği görevleri yerine getirmesi ile birlikte aldığı sonuçlar olarak

tanımlanabilir. Performansın tanımlanması için matematiksel bir ifade kullanılacak olursa; yetenek, çevre ve motivasyonun bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanların işlerinde gösterdikleri performans; yetenek, motivasyon deneyim gibi bireysel etmenlerin yanında çalışma koşulları, örgüt yapısı, arkadaşlık ilişkileri, inançlar, değerler gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir.

Boyatzis (1982: 11, 12)'e göre etkili iş performansı; ilkeler, prosedürleri ve iş çevresi koşulları çerçevesinde gerekli spesifik iş sonuçları ile ilgilidir. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına ya da süreç ve prosedürlere uygun çalışılıp çalışılmadığına bakılarak değerlendirilebilir.

Performans değerlendirme kavramı incelendiğinde ise, farklı yazarların yaptığı tanımlamalar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

Cascio (1992: 267)'ya göre performans değerlendirme, bir çalışma grubunun ya da çalışanların bireysel olarak çalışma alanına dair zayıf ve güçlü yönlerinin belirli bir sistem dahilinde düzenli olarak tanımlanması olarak ifade edilebilir.

Palmer (1993: 9)'e göre performans değerlendirme, bir yöneticinin kendisine bağlı çalışanın daha önceden belirlenmiş standartlara göre ölçümlene ve karşılaştırma yapılması ile iş performansını değerlendirmesi sürecidir.

Çiftçi (2007: 166)'ye göre performans değerlendirme, belirli kriterler ve zaman periyodu çerçevesinde kişisel ya da takım başarısının yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar ya da müşteriler tarafından değerlendirilmesi ve ölçülmesidir.

Özgen (2011: 214, 215)'e göre performans değerlendirme, işi değil işi gerçekleştiren çalışanın başarı durumunun değerlendirilmesi sürecidir. Bu anlamda performans değerlendirme bireylerin işlerin göstermiş oldukları başarı, tutum ve davranışları, ahlaki özelliklerini ortaya koyan ve bütünsel olarak çalışanın şirket performansına katkısını planlı bir şekilde değerlendiren bir araçtır.

Anthony, Kacmar ve Perrew (2002: 351)'e göre performans değerlendirme, çalışanlardan beklenen performans standartlarını belirlemesi ve doğrulaması için etkili bir yöntemdir.

Mondy, Noe ve Premeaux (2002: 279)'a göre performans değerlendirme bireylerin ya da çalışma takımlarının iş performanslarını resmi olarak değerlendiren ve belirli zaman aralıklarında gözden geçirilmesini sağlayan sistemdir.

Erdoğmuş (2003: 121)'a göre çalışanların yetenekleri, potansiyeli ve bazı niteliklerinin sistematik bir biçimde ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilen performans değerlendirme, çalışanların görevlerinin yerine getirirken gösterdikleri başarının resminin çekilmesi olarak ifade edilebilir.

Werther ve Davis (1993: 338)'e göre performans değerlendirme organizasyonlarda iş performansını değerlendirmeye yarayan, doğru gerçekleştirildiğinde çalışanlar, yöneticiler, insan kaynakları departmanı ve nihai olarak organizasyon için fayda sağlayan süreçtir.

Boyatzis (1982: 251)'e göre ideal olarak performans değerlendirme sistemlerinde iki bileşen bulunmaktadır. Bunlardan ilki yakın geçmişteki performansın değerlendirilmesi kapsamında çalışanın amaçları doğrultusunda ortaya çıkardığı iş çıktılarının değerlendirilmesidir. İkincisi ise yakın geçmişteki gelişimin değerlendirilmesi ve geleceğe ilişkin gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi kapsamında mevcut dönemde sergilediği ve gelecek dönem için kişiden beklenen yetkinliklerin belirlenmesidir.

Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright (2002: 328-330)'ın oluşturduğu organizasyonlarda performans yönetimi modeline göre şirketlerdeki bölümler, departmanlar, çalışma takımları ve çalışanların her biri stratejik amaçları destekleyen aktiviteler ile işbirliği içinde olmalıdırlar. Bu noktada iş çevresindeki kısıtlar dahilinde rekabet avantajı sağlamak ancak çalışanların özellikleri, davranışları ve iş sonuçları şirket stratejisine uygun olduğunda mümkün olabilir.

Genel olarak literatür incelendiğinde etkin performans değerlendirme sistemi ile ilgili aşağdaki ifadelere yer verilebilir (Walker, 1992: 277, 284; Mondy, Noe ve Premeaux, 2002: 279, 298-300; Budak, 2013: 502-503; Cascio, 1992: 276; Bernardin, 2003: 147, 162):

- Amacı organizasyon tarafından iyice anlaşıldığında ortaya çıkar.
- Yılda bir uygulaman bir olay değil tüm yıl boyunca gerçekleşen bir süreçtir.
- Çalışanlara geribildirim verilmeli, performans planları gerektiğinde değiştirilebilmeli, çalışanların performans becerileri geliştirilmeli ve değerlendirme sonuçları ile insan kaynakları karar ve eylemleri desteklenebilmelidir.

- Bireylerin ve takımların başarılarını değerlendirir ve onların hedeflere ulaşmaları adına planlar geliştirir.
- Adil, geliştirici, güdüleyici, geçerli, güvenilir, süreklilik arz eden ve çalışan katılımına izin veren niteliklerde olması beklenmektedir.
- Performans standartları ne kadar açık olursa değerlendirme de o kadar kesin olacağı için mevcut standartları gözden geçirmek ve gerekliyse yeni standartlar geliştirmek etkin performans yönetimi açısından faydalı olacaktır.
- Özellikle doğrudan misyon ve hedefleri ile bağlantılı iş çıktılarına odaklanmalıdır.
- Ücretlendirme ve performans ödemesi gibi farklı insan kaynakları süreçleri ile bütünlük içinde olmalıdır.
- İş ile ilgili kriterler dikkate alınmalıdır. Performans beklentileri konusunda yönetici ve çalışanlar hemfikir olmalıdır. Aynı iş kategorisindeki çalışanlar aynı değerlendirici ve aynı ölçüm araçlarına tabi tutulmalıdır. Değerlendirici rolünün sorumluluğunu alan kişilere konu ile ilgili eğitim verilmelidir. Sürekli açık iletişim ortamı sağlanmalıdır. Performans ile ilgili muhakkak gözden geçirme görüşmeleri gerçekleştirilmelidir. Yasal kurallara uygun olarak yürütülmelidir.

1.2.1. Performans Değerlendirme Amaçları

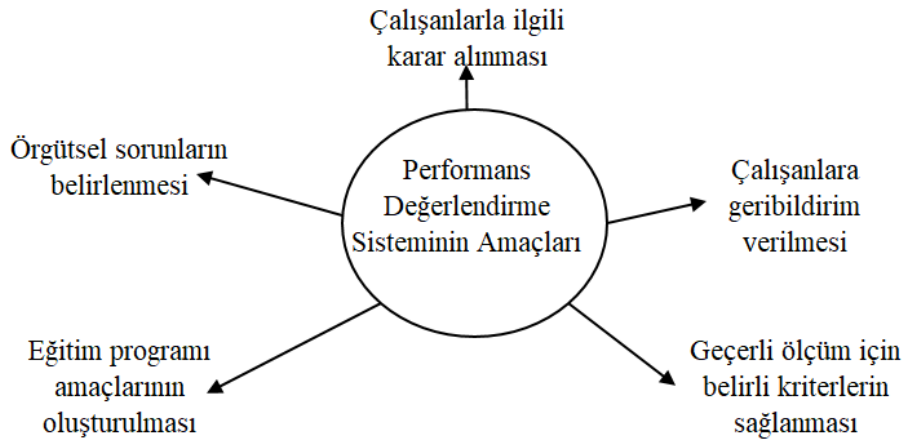
Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright (2002: 328)'a göre performans değerlendirme sisteminin amacı çalışanların performanslarını güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçmektir.

Budak (2013: 501)'a göre performans değerlendirmenin ana amaçlarından biri çalışanların görev tanımlarında belirlenen unsurları ne düzeyde gerçekleştirdiklerine dair geribildirim sağlanabilmesidir.

Palmer (1993: 9-10)'e göre performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. İlki yönetsel kararları alabilmek adına çalışanın iş performansı ile ilgili bilgi edinmek, ikincisi ise çalışanların iş tanımları doğrultusunda belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştıkları konusunda geribildirimde bulunmaktır.

Cascio (1992: 267-268)'ya göre performans değerlendirme sürecinin iki temel amacı vardır. Bunlar; çalışanların tüm potansiyellerini aktive ederek örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmek ve hem yöneticilere hem de çalışanlara iş ile ilgili kararlar alırken bir dayanak noktası sağlamaktır. Genel amaçları Şekil 7'de verildiği gibi ifade edilebilir:

Şekil 7: Performans Değerlendirme Sürecinin Genel Amaçları



Kaynak: Cascio, 1992: 268.

Anthony, Kacmar ve Perrew (2002: 351)'e göre performans değerlendirme sistemlerinin temel amaçlarından biri yüksek ve düşük performanslı çalışanları ortaya çıkarmaktır.

Mondy, Noe ve Premeaux (2002: 280)'a çoğu organizasyonda performans değerlendirme sisteminin temel amacı performansı geliştirmektir.

Cascio (1998: 77)'ya göre performans değerlendirme süreçlerinin temel amaçlarından biri çalışan gelişimi için gösterilen performans ile ilgili geribildirim sağlayacak araçlar sunmaktır.

Walker (1992: 275)'a göre çoğu şirkette performans değerlendirmenin öncelikli bir amacı da terfi, görev değişikliği, ünvan düşürme, işi sonlandırma, ücretlendirme, zam oranı, performans ödemesi gibi yönetsel kararları destekleyecek veri sağlamaktır. Bu anlamda performans değerlendirme süreç ve sonuçlarının insan kaynakları karar ve eylemleri için sağlam bir temel oluşturduğu söylenebilir. Yöneticilere; mevcut süreçlerde kullanılmak üzere geçmiş performans değerlendirme

ve gelecek iş planları için performans, kariyer ve yetenek gelişimine destek olma gibi iki yönlü bir sorumluluk düşmektedir.

Fındıkçı (2002: 293, 298)'ya göre performans değerlendirmenin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

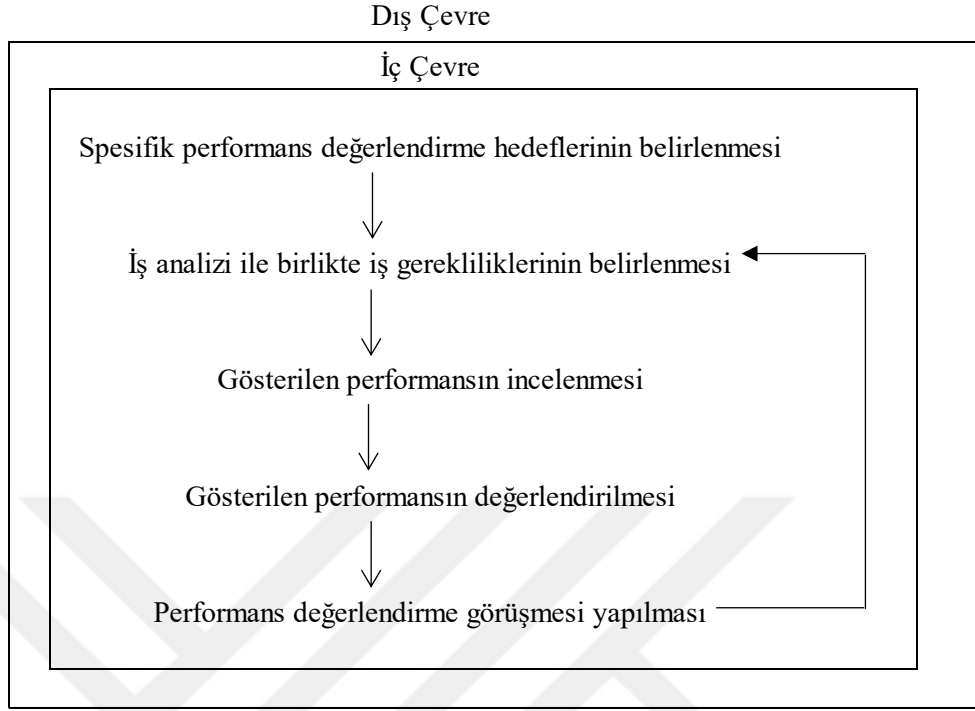
- Çalışanları tüm yönleri ile bütünsel olarak değerlendirerek zayıf yönlerinin geliştirilmesine, başarılarının takdir edilmesine dayanak sağlamak
- Çalışanın öngörülen zaman içinde kendisine verilen işleri tamamlama derecesinin belirlemek
- İnsan kaynağının daha iş tatmini yüksek, daha mutlu, daha üretken, daha etkin ve daha faydalı olabilmesini sağlamak
- Kurumun kar veya zararının yanında çalışanların iş başarıları konusunda bilgi almak ve geribildirimlerle çalışan gelişimini sağlamak

1.2.2. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme uygulama sırasında prosedürlerin kullanılması ve gerekli dökümantasyon işlemleri sebebiyle karmaşık ve bürokratik olarak algılansa da esasında basit bir sistemdir (Walker, 1992: 285).

Mondy, Noe ve Premeaux (2002: 284, 285)'a göre performans değerlendirme süreci Şekil 8'de gösterilen beş temel bileşeni bulunmaktadır.

Şekil 8: Performans Değerlendirme Sürecinin Bileşenleri

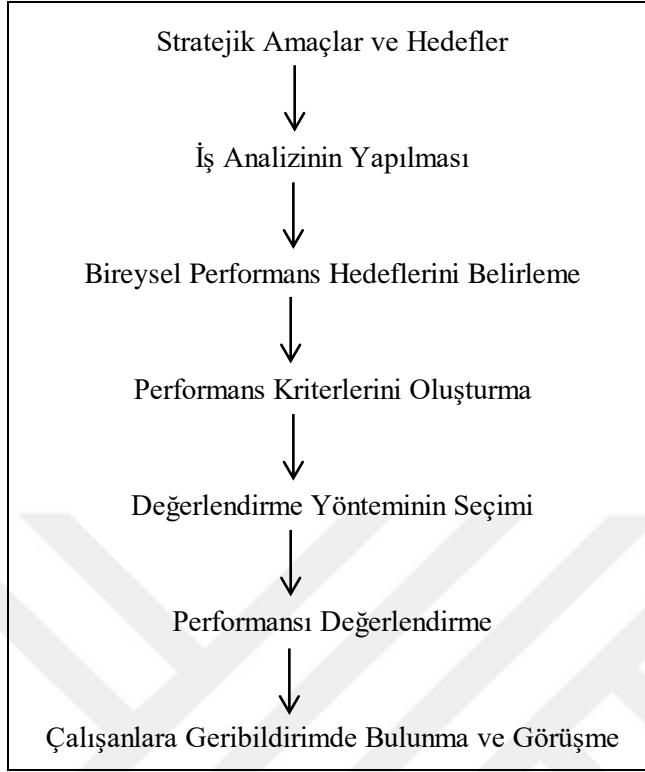


Kaynak: Mondy, Noe ve Premeaux, 2002: 283.

Modele göre öncelikle üst yönetim tarafından performans değerlendirme sistemi için önemli ve gerçekçi amaçlar belirlenir. İş analizi yapılarak iş gereklilikler ortaya çıkarılır. Çalışanların iş süreçleri dahilinde beklenen görevleri benimsemesi ve başarı ile tamamlamaları sağlanır. Ayrıca çalışanların özellikleri, davranışları, iş çıktıları ve gelişime açık potansiyel yönleri değerlendirmeye alınabilir. Değerlendirme periyodunun sonunda ise çalışan ve değerlendiricinin bir araya gelerek beklenen ve gerçekleşen performans sonuçları karşılaştırılarak gözden geçirilir.

Bingöl (2016: 385, 386)'e göre performans değerlendirme sürecinin akışı (Şekil 9) içinde şirket stratejisine göre yapılan iş analizleri sonucunda bireysel hedefler, kriterler ve değerlendirme yöntemi belirlenerek değerlendirme gerçekleştirilir. Sonrasında geribildirim görüşmeleri yapılır.

Şekil 9: Performans Değerlendirme Süreç Akışı



Kaynak: Bingöl, 2016: 386.

Decenzo ve Robin (2002: 272)'e göre performans değerlendirme sürecinde aşağıdaki adımlar izlenmelidir:

- Performans standartları çalışanlar ile birlikte netleştirilmelidir.
- Ölçülebilir hedefler çalışan ile hemfikir olunarak belirlenmelidir. Burada yöneticiden çalışana bilgi akışı ile sınırlı kalınmamalı, çalışan ile çift yönlü bir iletişim kurulmalıdır.
- Gerçek performans ölçümlenmelidir. Bu sebeple hangi işin hangi yöntemle ölçümleneceği dikkatle incelenerek karar verilmelidir.
- Beklenen standartlar ile gerçekleşen performans karşılaştırılmalıdır.
- Değerlendirme sonuçları çalışan ile karşılıklı görüşülmeli, tartışılmalıdır. Bu görüşme çalışanın özsaygısı üzerinde etki yaratacağından sonraki dönemlerde ortaya çıkaracağı performans üzerinde de kritik öneme sahiptir.
- Gerekli olması halinde performansı düzenleyici önlemler alınmalıdır. Bu önlemlerin uygulanması için ortaya çıkan baskın bulguların hızlı bir

şekilde çözümlenmesi ya da sorunun sebebine inerek analiz yapılması şeklinde iki farklı yol izlenebilir.

Performans değerlendirme sürecinde önem arz eden; sürecin tasarımı ve yönetimi, değerlendirici ve değerlendirilen birimlerin belirlenmesi, değerlendirme periyodu ve kriterlerinin belirlenmesi ile ilgili de çeşitli yazarların görüşleri aşağıda yer almaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin tasarımı aşamasında karar verme aşamasında yöneticiler, çalışanlar, insan kaynakları uzmanları, iç ve dış müşteriler belirli unsurları iyi değerlendirmelilerdir. Bu unsurlar ölçülecek içeriğin ne olduğunun belirlenmesi, ölçüm süreci ile ilgili adımların netleştirilmesi, değerlendiricilerin belirlenmesi, değerlendirilenlerin belirlenmesi ve sistemin yönetimi ile ilgili öncelikli kriterlerin (kalite, miktar vb) belirlenmesi olarak ifade edilebilir (Bernardin, 2003: 144). Diğer yandan performans değerlendirme sisteminin tasarımı genellik sorumluluğu üstlenen insan kaynakları uzmanlarının açısından kritik önem taşıdığı söylenebilir (Werther ve Davis 1993: 344).

Performans değerlendirme sürecinin yönetimi kurumsal ve büyük şirketlerde insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilse de daha küçük işletmelerde insan kaynakları süreçlerinden sorumlu tek bir kişi ya da Genel Müdür tarafından gerçekleştirilebilir (Palmer, 1993: 10). Birçok organizasyonda performans değerlendirme sürecinin tasarımı, uygulanması ve koordinasyonundan insan kaynakları departmanı sorumlu olsa da sürecin başından sonuna yöneticilerin de değerlendirmenin gerçeğe uygun yapılabilmesi adına temel sorumlulukları vardır (Mondy, Noe ve Premeaux (2002: 285). Performans değerlendirme sürecinin yürütülmesinde yöneticinin yanında çalışanların da katılım sağlaması sağlanması örgüt içindeki zıtlışmaları azaltarak anlamlı bir iletişim kurulmasını sağlar. Ayrıca çalışanların örgütsel kararlara katılımı da artırılarak hedefleri ile ilgili yeni fikirler üretmesine izin tanınmış olur. Sürecin dayandığı samimi ve dürüst bir iletişim zemininde; yönetim ihtiyaç, görev ve amaçları çalışana bildirmeli çalışan da işi nasıl en iyi haliyle tamamlayacağı ile ilgili tüm görüşlerini açıkça ortaya koymalıdır (Palmer, 1993: 7, 13, 14).

Performans değerlendirme süreçlerinde değerlendirici birimler seçilen yöntem ve kurgulanan sisteme göre farklılık göstermekte olup; üstler, astlar, takım

arkadaşları, müşteriler, bilgisayar yazılımları, değerlendirme merkezi uzmanları, kişilerin kendileri değerlendirici rolü üstlenebilmektedir (Anthony, Kacmar ve Perrewe, 2002: 358-361; Budak, 2013: 506-510; Cascio, 1992: 285, 286; Mondy, Noe ve Premeaux, 2002: 285-287). Bu değerlendiriciler işletmenin yönetsel amaçları doğrultusunda tek başlarına ya da farklı kombinasyonlarla bir araya gelerek değerlendirici rolünü paylaşabilirler (Budak, 2013: 506-510). Değerlendirici sayısının artması bilgi kaynaklarını çoğalttığı için daha objektif bir değerlendirme yapılmasına olanak tanımaktadır (Erdoğan, 2003: 122).

Performans değerlendirme süreçlerinde değerlendirilen birim belirlenirken ise, bazı organizasyonlar sadece bireysel düzlemdeki performansa odaklanırken bazıları da başarı ödülü vermek adına grup performansına, gelişim ihtiyaçlarını belirlemek adına da kişisel performansa odaklanırlar (Bernardin, 2003: 157, 158).

Performans değerlendirme periyodu, sürecin önemli faktörlerinden biri olan, çalışanın iş performansının resmi bir yolla raporlanması için geçen süre olarak tanımlanabilir (Cascio, 1992: 267). Performans yönetimi sürecindeki; planlama, değerlendirme ve izleme süreçlerinin ne zaman ve hangi aralıklarla gerçekleştirileceği yapılan işin karakteristiklerine ve organizasyon yapısına bağlı olarak değişmektedir (Palmer, 2002: 16). Performans değerlendirme zamanı önceden belirlenerek tüm çalışanlara işe başlarken bildirilmeli, değerlendirme sonuçları da şeffaf olarak onlarla paylaşılmalıdır. Performans değerlendirme sürecinin 6 ayda bir ya da 2 yılda bir yapıldığı da gözlemlense, genel olarak en yaygın olan şekli senede bir kez yapılmasıdır. Proje bazlı çalışmalarda ise projenin süresi referans alınarak bir yol çizilir (Budak, 2013: 503, 504).

Performans değerlendirme kriterleri, çalışanın sahip olduğu yaratıcılık, ikna kabiliyeti gibi özelliklerine odaklanılarak ölçümlenirse yetkinliklere dayalı; işin kalitesi, gerektirdiği bilgi ve beceri üzerinden ölçümlenirse daha somut bir hal alarak iş performansına dayalı bir düzlemde seçilmiş olur. Yetkinlikler kişisel özelliklere göre değişirken iş performansı kriterleri örgüt misyonu/vizyonu, şirketin yönetim tarzı ve çalışanın pozisyonuna göre farklılık göstermektedir (Budak, 2013: 505-506).

Geleneksel (iş sonuçlarına göre) performans değerlendirme ile yetkinliğe dayalı performans değerlendirme süreçlerinin farklıları Şekil 10'da gösterildiği gibidir (Spencer ve Spencer, 1993: 266; Dubois, Rothwell, Stern ve Kemp, 2004: 145).

Şekil 10: Geleneksel ve Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

Geleneksel performans değerlendirme	Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme
Performansın ne olduğuna odaklıdır	Performansın nasıl ortaya çıktığına odaklıdır
Sayısal ölçüme dayalıdır	Niteliksel ölçüme dayalıdır
Kısa zaman çerçevesinde gerçekleştirilir	Geleceğe odaklı olup uzun vadeli bir zaman çerçevesinde gerçekleştirilir
Ödüllendirme odaklıdır	Gelişim odaklıdır
Sonuca yönelik ücretlendirme yapar	Yeteneğe yönelik ücretlendirme yapar
Kişilere geribildirim vermek için minimum maliyet odaklıdır	Kişilere örnek seviyede performans göstermeleri için geri bildirim sağlar
Ücret artışı, terfi gibi konularla ilgili karar vermeye yöneliktir	Çalışanlara mevcut ve olası işler için periyodik olarak yetkinlik değerlendirmesi sağlar

Kaynak: Spencer ve Spencer, 1993: 266; Dubois, Rothwell, Stern ve Kemp, 2004: 145.

1.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Şirketler ya da bu şirketlerde çalışan kişiler tarafından kullanılan performans ölçümü uygulamaları, efektif performansın olduğu gibi yansıtılmasını sağlamaktadır (Boyatzis, 1982: 43).

Performans değerlendirme için birçok farklı yöntem kullanılabilir (Anthony, Kacmar ve Perrewé, 2002: 367). Bu farklı yöntemlerin her birinin kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır (Decenzo ve Robin, 2002: 272). Her organizasyon için ya da organizasyonlardaki her iş birimi için tek bir doğru performans yönetim sistemi olmadığı doğrudur (Dubois, Rothwell, Stern ve Kemp, 2004: 145). Fakat duruma göre bazı yöntemler daha etkili olabilir. Bu sebeple işletme içinde yapılan performans değerlendirmenin ne için kullanılacağı yöntem seçimi için kritik önem taşımaktadır. (Anthony, Kacmar ve Perrewé, 2002: 377; Mondy, Noe ve Premeaux, 2002: 288). Tek bir yöntem tüm performans değerlendirme amaçlarını karşılayamadığından, pek çok şirket birçok farklı yöntemi kendi süreçlerine adapte ederek sistemlerini gerekli amaçlar doğrultusunda geliştirmeye devam ederler (Walker, 1992: 273, 277).

Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright (2002: 338-348)'a göre performans ölçüm yöntemleri karşılaştırmaya, özelliklere, davranışa, iş sonuçlarına ve kaliteye odaklı olmak üzere beş temel kategoride ifade edilebilir:

- Karşılaştırmaya dayalı performans ölçüm yöntemleri kolay geliştirilebilir, uygulanabilir ve kabul edilebilir sistemlerdir. Merkezi eğilim, katılık, hoşgörü gibi hataları önlemeye yardımcı olur. Bu durum da özellikle performans değerlendirme sonuçları ile ücret ve terfi gibi kararların alınması söz konusu olduğu önem kazanır. (Örneğin: sıralama, zorunlu dağılım, ikili karşılaştırma)
- Özelliklere dayalı performans ölçüm yöntemleri farklı işler, stratejiler ve organizasyonlar için genelleştirilebildikleri için şirketler tarafından en çok kullanılan yöntemlerden biridir. (Örneğin: grafiksel değerlendirme ölçeği, karışık-standart ölçek)
- Davranışa dayalı performans ölçüm yöntemlerinde strateji doğrultusunda gerekli spesifik davranışlar belirlenir ve bu şekilde çalışanlardan beklenen performans için yol gösterici geribildirimler spesifik olarak sağlanabilir. (Örneğin: kritik olay yöntemi, davranışa dayalı sıralama ölçeği, değerlendirme merkezi)
- Sonuçlara dayalı performans ölçüm yöntemlerinde öznellik minimize edilerek ölçülebilir performans göstergeleri referans alındığı için, değerlendirme hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından kolaylıkla kabul edilebilir niteliktedir. (Örneğin: hedeflerle yönetim)
- Kalite odaklı performans ölçüm yöntemlerinde müşteri memnuniyetini arttırmak öncelikli hedef olmakla birlikte davranışlardan çok iş sonuçlarına odaklıdır. Süreç akış analizleri, neden sonuç diyagramları, pareto çizelgeleri, kontrol çizelgeleri gibi istatistiksel metotlar kullanılarak yöneticiler, takım arkadaşları veya müşteriler tarafından çalışanlara geribildirim sağlanır.

Anthony, Kacmar ve Perrewe (2002: 367-376)'e göre performans değerlendirme yöntemleri davranışsal, karşılaştırmaya dayalı ve sonuç odaklı olmak üzere üç biçimde ifade edilebilir:

- Davranışsal performans değerlendirme yöntemleri çalışan davranışlarına odaklanmakta olup kontrol listesi, ağırlıklı kontrol listesi, grafiksel değerlendirme ölçeği, karışık-standart ölçek, zorunlu seçim ölçeği, kritik olay yöntemi, davranışa dayalı sıralama ölçeği olarak sıralanabilir.
- Karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme yöntemleri çalışanların performanslarını organizasyon ya da departman bazında belirli standartlara göre karşılaştırmakta olup; sıralama, zorunlu dağılım, ikili karşılaştırma olarak ifade edilebilir.
- Sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri çalışanın ulaşması gereken amaçlara odaklanmakta olup hedeflerle yönetim, çalışma planı olmak üzere iki şekilde kendini göstermektedir.

Bernardin (2003: 148)'e göre değerlendirme yöntemleri üç temel kategoride sınıflandırılabilir.

- İlki değerlendirilenlerin her iş aktivitesi, fonksiyon ya da tümü referans alınarak hesaplanan performanslarının karşılaştırmasıdır. İkili karşılaştırma, sıralama, zorunlu dağılım bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.
- İkincisi değerlendirilenlerin her iş aktivitesi ya da her bir fonksiyon ile birlikte performans seviyesini en iyi açıklayacağı düşünülen göstergelerinin karşılaştırılmasıdır. Zorunlu seçim ölçeği bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.
- Sonuncusu ise değerlendirilenlerin iş aktivitesi ya da her bir fonksiyon ile ilgili her bir referans noktasına denk gelen performansların karşılaştırılmasıdır. Hedeflerle yönetim, davranışa dayalı sıralama ölçeği, grafiksel değerlendirme ölçeği, standart puanlama cetveli, karışık-standart ölçek bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

Werther ve Davis (1993: 347-360)'e göre performans değerlendirme yöntemleri geçmiş odaklı ve gelecek odaklı olmak üzere iki kategoride incelenebilir. Geçmiş odaklı performans değerlendirme yöntemlerine; puanlandırma cetveli, kontrol listesi, zorunlu seçim yöntemi, kritik olay tekniği, davranışa dayalı sıralama ölçeği, alan görüşmesi yöntemi, sıralama, zorunlu dağılım, ikili karşılaştırma gibi yöntemler

örnek olarak gösterilebilir. Gelecek odaklı performans değerlendirme yöntemlerine ise; özdeğerlendirme, hedeflerle yönetim, psikolojik değerlendirmeler, değerlendirme merkezi gibi uygulamalar örnek verilebilir.

Cascio (1993: 66)'ya göre performans ölçüm yöntemleri nesnel ve öznel yöntemler olmak üzere iki biçimde kendini gösterebilir. Nesnel yöntemler iş gören devir hızı, kaza sayısı, devamsızlıklar, işe geç kalmalar gibi çalışan verilerini olduğu kadar ciro, üretim miktarı, hata sayısı, hurda miktarı gibi üretim bilgilerini de değerlendirir. Öznel yöntemler ise insani yargılara dayanır ve faydalı olabilmesi için iş performansı üzerinde etkili olan davranışların önemi ve gerekliliği doğru analiz edilmelidir.

Budak (2013: 533)'a göre performans değerlendirme yöntemi belirli kriterler doğrultusunda belirlenmelidir. Bu kriterler şu şekilde ifade edilebilir:

- Etkin bir geribildirim kültürü oluşturması
- Terfi, ücret yönetimi, görev değişikliği, işten ayrılma gibi süreçler için veri sağlanması
- Uygulanabilir bir maliyette olması
- Geçerli ve güvenilir bir yöntemle sahip olması

Dubois, Rothwell, Stern ve Kemp (2004: 145)'e göre performans değerlendirme yönteminin seçilmesi birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Şirket büyüklüğü ve kültürü
- Şirketin coğrafi konumu
- Şirketin yönetim biçimi
- Beklenen üretim çıktısı miktarı
- Üst yönetim ilgili alanı ve sistematik performans yönetimi anlayışına bağlılıkları
- Şirketin iş planları
- Şirketin çalışan ve organizasyonel başarı ilişkisi ile ilgili algısı

Bir görev başarı ile tamamlandığında ortaya çıkan performans standartları; yazılı, kesin ifadeler içeren, ölçülebilir nitelikte, zamanlaması yapılmış, ulaşılabilir, revize edilebilecek esneklikte, çalışanı geliştirmek için zorlayan, dikey/yatay olarak diğer standartlar ile uyumlu ve çalışanın yetkileri dahilinde olmalıdır (Palmer, 1993:

31; Decenzo ve Robin, 2002: 272). Faydalı olmaları adına kullanışlı, güvenilir ve performansı belirleyecek kritik davranışlarla ilgili bilgi veren nitelikte olmalıdır (Werther ve Davis, 1993: 343).

Performans değerlendirme; iş öncelikleri doğrultusunda ana sorumluluklar, ana iş çıktıları ve ilgili performans standartları önceden tanımlandığında daha objektif hale gelecektir. Mülakat, soru formu, gözlem ve diğer iş analizi yöntemleri ile birlikte performans standartları ile ilgili deneysel kanıtlar sağlayarak daha nesnel hale gelebilir. (Walker, 1992: 278). Diğer yandan organizasyonlarda çalışanların her birinin yetenekleri birbirinden farklı olduğu için bireysel farklılıkları göz önünde bulunduran öznel ve nesnel kriterleri bir arada barındıran bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır (Palmer, 1993: 8). İlk bakışta nesnel ölçüm kriterlerinin stratejik olarak daha uygun olduğu düşünülse de çalışanın karakteristik özelliklerinin ölçüldüğü öznel ölçüm kriterlerinin de faydalı olduğu söylenmelidir. Bu sebeple her örgüt kendi amaçları doğrultusunda performans değerlendirme sisteminde öznel ve nesnel kriterlerinin var olma derecesine karar vermelidir (Anthony, Kacmar ve Perrewe, 2002: 356).

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirici rolü çok farklı birimler tarafından üstlenilebildiği göz önüne alınarak (Anthony, Kacmar ve Perrewe, 2002: 358-361; Budak, 2013: 506-510; Cascio, 1992: 285, 286; Mondy, Noe ve Premeaux, 2002: 285-287), bu çalışmada yöneticinin astlarını değerlendirmesi ve öz değerlendirme sürecine odaklanılmıştır. Bu neden bu bölümde 360 derece performans değerlendirme yöntemi ve özdeğerlendirme yöntemi üzerinde durulacaktır.

360 derece performans değerlendirme yönteminde çalışan performansını farklı bakış açılarından gözlemleyebilen; yönetici, iş arkadaşları, takım arkadaşları, astlar, müşteriler olmak üzere belirli kişi ya da kişiler değerlendirmeye almaktadır (Özgen, 2011: 234). Bu sistem kişiye iş hayatında kolaylıkla elde edemeyeceği şekilde farklı bakış açılarından nesnel ve samimi geribildirimler sağlamaktadır. Bu uygulamadan fayda sağlanabilmesi adına yönetici ve çalışan arasında yüzleşme ve geribildirim kültürünün oluşturulması gereklidir. Ayrıca aşağıdaki üç koşulun sağlanması gereklidir (Baltaş, 2009: 278, 279, 282):

- Organizasyon içinde karşılıklı güven duygusunun sağlanması ve sürdürülmesi

- Geribildirim vermesi için belirlenmiş değerlendiricilerin iletişim yöntemlerini etkin kullanması ve belirli bir olgunluk seviyesinde olması
- Değerlendirilen kişinin bu geribildirimleri gelişim şansı olarak algılaması, esnekliği ve olgunluğu ile geribildirimleri kabul edebilmesi

Diğer bir görüşe göre ise 360 derece performans değerlendirme yöntemi yüksek performanslı iş sistemlerinin karakteristiklerinden biri olup kurumsal olarak yüksek finansal performansın gerekli olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Bernardin, 2003: 156).

Özdeğerlendirme ise çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesidir. Bu yöntem çalışanların dürüst ve açık sözlü olmasına imkan tanıyarak bazı durumlarda yöneticilerin de fark edemediği zayıflıklarını ortaya koymalarını sağlar. Bu yöntemle çalışanların kendi performansları ile ilgili ne düşündüklerini ve nasıl motive olduklarını öğrenen yöneticiler ise, çalışanlarının performanslarını daha etkin bir şekilde değerlendirebilir (Palmer, 1993: 52-54). Bunu gerçekleştirebilmek adına her seviyedeki çalışan iş gerekleri ile ilgili performansını, ilgi alanlarını, hedeflerini ve planlarını değerlendirebilecek kapasitededir (Walker, 1992: 283).

En güçlü performans değerlendirme yöntemlerinden biri özdeğerlendirmedir (Walker, 1992: 283). Bu yöntem farklı yöntemlerle birlikte kullanıldığında değerlendiriciye büyük bir anlayış gücü kazandırarak daha etkili olur. Ayrıca periyodik değerlendirmelerin dışında çalışanların yapacakları özdeğerlendirmeler elbette belirli bir konuya ihtiyaç duyulduğunda çok faydalı olacaktır (Palmer, 1993: 53). Çalışanlar kendi performanslarını gözleme ve çoğunlukla da bunun işler ile ilgili yansımalarını öğrenme fırsatı elde ederler (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 357). Çalışanların performans değerlendirme süreçleri içinde kendilerini değerlendirmeleri; onların ihtiyaç, yönelim, istek ve harekete geçme sebepleri konularını idrak etmeleri için faydalı bir araçtır. Ayrıca yönetici değerlendirmesinin yanında bu bilginin de yer alması sürecin bütünlük ve güncellik kazanmasını sağlar (Palmer, 1993: 10).

Özdeğerlendirmenin en efektif kullanılacağı alan geribildirim görüşmeleridir. Burada çalışanların kendi performanslarına ilişkin görüşleri alınır ve uzlaşmaya

varılmayan konular üzerinde durulur (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 357). Özdeğerlendirme sonuçlarının çalışanın kariyer kararlarının verilmesinden çok rehberlik amaçlı ve gelişimi destekleyici olarak kullanılması daha uygun olacaktır (Cascio, 1992: 286). Çalışanlar performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi sürecine dahil olduklarında, bu kriterler ile kendilerini değerlendirdikleri zaman, yöneticilerinin değerlendirmesini görüp onlarla sonuçları tartıştıklarında; süreçte yaptıkları katkıların önemli olduğuna dair güçlü bir mesaj alır ve örgüt amaçları doğrultusunda takım ruhu ile çalışmaya çok daha eğilimli olmaktadır (Palmer, 1993: 10-11).

1.2.4. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Çalışanlar farklı sıklıklarda da olsa da bir işi nasıl yaptıkları konusunda geribildirim almak isterler (Walker, 1992: 274). Çalışanların işlerini doğru yapıp yapmadıklarını bilme ihtiyacı gereği, değerlendiricinin çalışan için yaptığı değerlendirmeyi çalışanlara aktarması performans değerlendirme görüşmeleri ile sağlanır (Palmer, 1993: 55). Görüşme kapsamında çalışan kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilerek kendi performansı ile ilgili mutlaka değerlendirme yapmalıdır (Anthony, Kacmar ve Perrew, 2002: 367). Aynı zamanda yöneticiler çalışanların yeterli, güçlü ve zayıf olduğu yönleri ile ilgili geribildirimde bulunmalıdır. Bu görüşmeler hedefler belirlenirken ya da süreç içinde yapılmaktadır (Budak, 2013: 537). Görüşme oturumunda çalışanın geçmiş performansı, hedeflerini gerçekleştirme düzeyi irdelenebilir ve uygun yeni hedefler belirlenebilir (Fındıkçı, 2002: 317).

Yöneticiler ve çalışanlar arasında yapılan performans değerlendirme görüşmesi birçok açıdan kritik önem taşımaktadır (Walker, 1993: 284). Yönetici bu görüşmede kesinlikle çalışanın gelişmesi gereken yönlerle ilgili sorumluluk almalı ve destek sağlayacağını çalışanlara hissettirmelidir (Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 301). Geçmiş performans her ne kadar değişmezse de gelecek performans çalışan ile uzlaşarak hazırlanan bir plan dahilinde geliştirilebilir (Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 295). Çalışanların eski performans değerlendirme sonuçları ile ilgili geribildirim verilmesi ile birlikte; onların motive edilmesi, kişisel becerilerini geliştirebilmesi ve gelecek performansını iyileştirmesi mümkündür. Bazı şirketler amaç belirleme ve görüşme süreçlerini çalışan gelişimi ve performans iyileştirme üzerine kurarak çalışan

ve çalışma takımlarını güçlendirir, sürekli performans iyileştirmesi sağlar (Walker, 1992: 273, 276). Yönetici ve çalışan beklentileri karşılıklı olarak dile getirilebilir ve gözden geçirilebilir (Fındıkçı, 2002: 317).

Performans değerlendirme görüşmeleri için dikkatle ve her boyut dikkate alınarak planlama yapılması gereklidir. Görüşmenin ne kadar süreceği ve hangi bilgilerin paylaşılacağı bu plan dahilinde belirlenmelidir. Görüşme yürütülürken de; samimi bir ortam hazırlamak, hedefleri ortaya koymak, etkili iletişim sağlamak, yönetici değerlendirmesi ve çalışanın özdeğerlendirmesi üzerine konuşmak, gelecek planlarından bahsetmek gibi konular gündemi oluşturmaktadır. Ayrıca bu sürecin belgelendirilmesi de görüşme sırasında ve sonrasında doldurulacak formlarla sağlanmalıdır (Palmer, 1993: 60-74). Özellikle özdeğerlendirme gibi birden çok kaynak tarafından yapılmış farklı değerlendirmeler sonrası görüşme yapılması süreci kolaylaştıracaktır (Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 301). İdeal olarak çalışanların performans değerlendirme görüşmesi sonrasında yöneticileri, işleri, kendileri ve şirket hakkında olumlu duygular hissederek ayrılması beklenir (Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 303).

Anthony, Kacmar ve Perrewe (2002: 365)'e göre performansın görüşmeleri geçirilmesi kapalı raporlama, açık raporlama ve koçluk olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilebilir. *Kapalı raporlamada* belirlenen zaman diliminde değerlendirilen çalışan performansının değerlendirici tarafından raporlanması ve değerlendirilenin bu değerlendirmeyi kabul etmesine yönelik ikna girişimi söz konusudur. Bu yöntem genellikle her yıl yapılması zorunlu olan fakat performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları kararlarına etki etmediği uygulamalarda kullanılmaya müsaittir. *Açık raporlamada* süreç kapalı raporlama gibi başlar, fakat bu raporlamada değerlendirici değerlendirilenin güçlü ve zayıf yönlerini ona aktardıktan sonra onun tepkilerini dinleyerek ona söz hakkı tanınmış olur. *Koçluk yaklaşımında* ise değerlendirici eleştirel bir bakış açısından sıyrılarak çalışanın kendi performansını değerlendirmesi sonrasında ona koçluk hizmeti verir.

Palmer (1993: 57-59)'a göre performans görüşmelerinde dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki ana yöntem vardır. *Dolaysız yöntemde* önceden belirlenmiş soruların çalışana yönlendirildiği resmi bir görüşme söz konusudur. Görüşmeyi değerlendirici yönlendirir ve çalışanın katkısına pek bir alan bırakmaz. Hızlı ve objektif bir

yöntemdir. *Dolaylı yöntemde* ise çalışan ve değerlendirici arasında önceden gündemi belli olmayan sınırlandırılmamış bir görüşme söz konusudur. Bu durum süreci çalışan ve değerlendiricinin birlikte yürütmesine ve çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerine olanak tanır. Ayrıca bu yöntem sayesinde performansın çeşitli yönleri ortaya çıkarılabilir, çalışanların kişisel katkıları ve gelişim için gerekli buldukları ihtiyaçları üzerine odaklanılabilir.

Mondy, Noe ve Premaux (2002: 301)'a göre performans değerlendirmesi görüşme planı yapılırken öncelikle çalışanın performansı tartışılmalı, sonra çalışana kişisel gelişim planı hazırlarken ve hedeflerini belirlerken yol gösterilmeli ve son olarak da şirket ve yöneticiyi de destekleyen başarı odaklı hedefler önerilmelidir.

Performans görüşmelerinde kritik rol oynayan efektif bir geribildirim sistemi oluşturmak için aşağıdaki öneriler sunulabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 361-363; Cascio, 1993: 77-79):

- Geribildirimler yılda bir kez değil sürekli ve sıklıkla verilmelidir.
- Görüşme kapsamı ve yeri doğru bir şekilde belirlenmeli, konu ile ilgili açık bir diyalog kurulmalıdır.
- Çalışanların görüşmeye gelmeden önce özdeğerlendirme yapması sağlanmalıdır.
- Astlar görüşmelere katılmaları adına cesaretlendirilmelidir.
- Çalışanların yüksek performansları da takdir edilmelidir, böylece sorunlara dair verilen geribildirimlere güveni artar.
- Performansa göre organizasyonel ödüller hazırlanmalıdır.
- Çalışanların nasıl düşük performans gösterdiklerini vurgulayarak onları cezalandırmak yerine problemleri çözmeye odaklanılmalıdır.
- Kişiye değil davranış ya da iş çıktılarına odaklanılmalı, geribildirimler bu unsurlar üzerinden verilmelidir.
- Eleştirinin gerekli olduğu durumlarda bile çalışanın savunmaya geçmesine neden olmamak adına minimum seviyede eleştiriye yer verilmelidir.
- Belirgin hedefler üzerinde fikir birliğine varılmalı ve geribildirim süreci için zaman planı yapılmalıdır.

- Yönetici görüşmeye gitmeden önce yaptığı değerlendirmeyi tekrar eleştirel bir gözle değerlendirmelidir.
- Görüşme ortamında aktif dinleme hakim olmalıdır.

1.2.5. Performans Değerlendirme Sistemi Çıktılarının Değerlendirilmesi

Birçok organizasyonun ayrılamaz bir parçası olan performans değerlendirme sistemi, hedeflerin gerçekleştirilmesine ve çalışanların verimliliğinin arttırılmasına yardımcı olur (Decenzo ve Robin, 2002: 272).

Performans değerlendirme sistemleri özellikle global şirketler için kurumsal kültür ve değerler temel alınarak iletişim sağlanması adına çok fayda sağlamaktadır (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 331). Bunun yanında performans değerlendirme hem çalışan hem de örgüt açısından kritik öneme sahiptir. Örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi adına çalışanlarla ilgili belli kararların alınması için referans noktası sağlayan performans değerlendirme, çalışanlar için de emeklerinin karşılığını alabilmeleri ile zayıf ve güçlü yönlerini fark ederek gelişebilmeleri adına önemli bir araçtır (Erdoğmuş, 2003: 121-122). Performans değerlendirme kapsamında örgütte her görevdeki çalışanın yeterlilikleri, eksikleri ve etkinlikleri bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Budak, 2012: 500).

Performans değerlendirme, daha geçerli kararlar verebilmek ve şirket ürün ve hizmetlerinin verimliliği geliştirmek adına organizasyonun çalışan performanslarını yönetilebilmesi ve geliştirilebilmesi için önemli bir araç haline gelmektedir (Bernardin, 2003: 162). Bu anlamda değişen iş planları ve çevre koşullarında nasıl ilerleneceği konusunda da temel sağlamaktadır (Walker, 1992: 275). Gelişmekte olan performans değerlendirme sistemlerinde belirlenen strateji, süreci başarı ile tamamlamak için beklentileri tanımlamak için en temel ihtiyaçtır (Cascio, 1992: 275).

Performans değerlendirme verileri yöneticileri tarafından çalışanların performanslarını yönetmek adına kullanılabilir. Performanslarını iyileştirmeleri adına çalışanları motive etmek için onlara performans ödeme programları gibi uygulamalar oluşturabilir (Bernardin, 2003: 144). İnsan kaynakları fonksiyonlarına göre ise bu veriler; insan kaynakları planlaması, işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve geliştirme, potansiyel değerlendirme, görev tasarımı, iş zenginleştirilmesi, ücretlendirme programları, endüstriyel ilişkiler gibi süreçlerde

kullanılabilir (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002: 280-282; Palmer, 1993: 8; Fındıkçı, 2002: 298).

Performans değerlendirme sistemi terfi alacak, ünvanı düşürülecek, görev değişikliği yapacak ya da işi sonlandırılacak kişilerin kimler olduğu konusunda da önemli bir kaynak sağlar. Bunun yanında değerlendirme sürecinde çalışanların güçlü ve geliştirmesi gereken yönlerinin belirlenmesiyle birlikte yüksek motivasyonda kalmaları ve performanslarını geliştirmeleri sağlanabilir (Anthony, Kacmar ve Perrew 2002: 354, 355). Performans değerlendirme sayesinde çalışanların daha önceden fark edilmeyen eksik yönleri ortaya çıkar ve yöneticiler bu noktaların giderilmesi için gelişim planları yapabilirler (Dessler, 1999: 155). İyi tasarlanmış bir performans sistemi çalışanları takım olarak birlikte çalışmak konusunda da destekler (Anthony, Kacmar ve Perrew 2002: 354, 355).

Bunların yanında performans değerlendirme sistemi insan kaynakları fonksiyonlarının işlevselliğine ile ilgili de bilgi verir. Örneğin çok fazla düşük performanslı çalışanın olması kabul edilemez bir durumdur, bu durumun altında insan kaynakları fonksiyonlarındaki sıkıntılar yatıyor olabilir (Werther ve Davis, 1993: 366).

Sonuç olarak performans değerlendirme çıktıları ile birlikte sağlanan faydalar şu şekilde ifade edilebilir (Werther ve Davis, 1993: 366):

- Geribildirim dayalı performans iyileştirilmesi
- Ücret düzenlemelerinin gerçekleştirilmesi
- Görev değişikliği, işten ayrılma, terfi gibi kararların verilmesi
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Kariyer planlaması ve geliştirmesi
- İş süreçlerindeki eksikliklerin belirlenmesi
- Çalışanla ilgili karar verirken doğru bilgi sağlanması
- İş tasarımındaki hataların ortaya çıkarılması
- Ayrımcılığın engellenmesi
- İnsan kaynakları fonksiyonlarının değerlendirilmesi

1.2.6. Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılan Zorluklar

Performans yönetim sistemleri dahilinde organizasyonlar, değerlendiriciler ve çalışanların bazı zorluklar nedeniyle koordine edilmeye ihtiyaçları vardır. Bu

sorunlara odaklanılarak tanımlanmaya çalışılırsa süreçteki tüm olumsuz sonuçlar azaltılabilir (Decenzo ve Robin, 2002: 270).

Boyatzis (1982: 11)'e göre bir işte çalışan insanın performansının değerlendirilmesi ve efektif/efektif olmayan performansın neler içerdiğinin belirlenmesi adına yaşanan problem birçok faktörün aynı anda anlaşılmasını ve ölçülmesini gerektirir. Ayrıca bazı görevlerin amaçları ve ölçümleri belirli olduğu için performansın değerlendirilmesinde kolaylık sağlarken bazılarında ise performansın ölçülmesi o kadar kolay değildir. Örneğin bir satış elemanının aylık satış miktarı ya da bir üretimde çalışan mühendisin makine atık oranı net bir şekilde ölçümlenebilirken bir araştırma-geliştirme müdürünün ya da bilim insanının performansı net bir şekilde gözlemlenemeyebilir.

Mondy, Noe ve Premeaux (2002: 280)'a göre performans değerlendirme ile ilgili olası sorunların ve tatminsizliklerin temel nedeni sistem dahilinde yapılan planlardan çok fazla beklenti sahibi olunmasıdır. Örneğin çalışanın nasıl geliştirileceği ile ilgili yapılan bir plan en iyi ücret artışının nasıl yapılacağını açıklayamaz.

Budak (2013: 504)'a göre ise bu süreçte karşılaşılabilecek bazı sorunlar şu şekildedir:

- Değerlendirilen kişi performans değerlendirme dönemi yaklaştığında yüksek bir puan alabilmek adına olduğundan daha farklı davranabilir.
- Değerlendiren kişiler yoğunluk nedeniyle doğru bir değerlendirme yapmayabilirler.
- Değerlendiren kişiler çeşitli nedenlerde dolayı objektif bir yaklaşım sergilemeyebilirler.

Werther ve Davis (1993: 344)'e göre ise performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan zorluklar yasal kısıtlar, değerlendirmenin herkes tarafından kabul edilmesi ve değerlendirici yargıları olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

İlk faktör yasal kısıtlar faktörü incelendiğinde; sistemin uygunluk, duyarlılık, güvenilirlik ve kabul edilebilirlik açısından katılımcıları olumsuz etkilemesi durumunda yasal zorluklar meydana geldiği açıkça görülmektedir (Cascio, 1992: 284, 296). Çünkü performans ölçüm yönteminin geçerli ve güvenilir olması çok önemlidir. Esas gereklilik ise yapılan işler arasında değil aynı işi yapan farklı çalışanlar arasında ayırım yapılmasının önlenmesidir. Bu anlamda performans değerlendirme tüm

çalışanlar için işlere göre farklılaşabilse de merkezi bir sistem dahilinde aynı özellikte uygulanmalıdır (Palmer, 1993: 11, 12, 33). Performans değerlendirme sisteminin nesnel standartları, iş analizleri sonucu belirlenen iş gereklilikleri doğrultusunda belirlenirse ortaya çıkan objektif kriterler çalışanlar ve yöneticiler arasındaki belirsizlikleri giderdiği gibi yasal açıdan korunmaları da daha kolaydır (Anthony, Kacmar ve Perrewe, 2002: 356). Seçilen yöntem dahilinde yasal olarak ortaya çıkabilecek gelişmelerin farkında olunmalı ve seçilen yöntemin savunulabilir bir yöntem olması beklenmektedir (Decenzo ve Robin, 2002: 272; Anthony, Kacmar ve Perrewe, 2002: 377).

İkinci olarak değerlendirmenin herkes tarafından kabul edilmesi faktörü incelendiğinde; sistemin etkin kullanılması adına çalışan ve yöneticinin hangi işlerin nasıl yapılacağı, istenilen amaçlara nasıl ulaşılacağı ve çıktılarının hedeflerle ne kadar uyduğu konusunda ortak bir anlayışta buluşması gerekli olduğu söylenebilir (Palmer, 1993: 7). Bu anlamda performans değerlendirme yöntemi seçilirken formattan daha önemli olan şeyin yöntemin uyumlu ve kabul edilebilir bir sisteme dayanması gerekir (Cascio, 1992: 284). Performans değerlendirme tekniğinin seçimindeki anahtar faktör çalışanları ve yöneticileri içermesi olup birlikte seçim yapılması tekniğin yüksek derecede kabul edilmesini sağlar (Walker, 1992: 282). Bu doğrultuda performans değerlendirme yöntemi uygulandığı durumun koşullarına uygun şekilde seçildiğinde çok daha etkili olur (Palmer, 1993: 7).

Üçüncü faktör değerlendirici yargıları incelendiğinde; performans değerlendirme için seçilen yöntem ya da değerlendiricilerin kişisel algıları birçok değerlendirme hatasına yol açtığı söylenebilir (Anthony, Kacmar ve Perrewe, 2002: 378). Performans derecelendirilmesi, değerlendiricinin bilgi süreci ve yargılarına göre şekillenen hataların ya da önyargıların çeşitliliğine bağlı olarak şekillenebilir ve performans değerlendirme sonuçları bu durumdan ciddi olarak etkilenebilir. Bu hatalar kasıtlı ve kasıtsız yapılabilir. Kasıtsız yapıldığı durumlarda; değerlendirme gözlem, hafızaya almak, hatırlamak gibi olayların sonucu hatalı yapılabilir. Kasıtlı yapılan durumlarda politik sebepler etkili olabilir, ya da çalışanın veya yöneticinin yararına belirli sonuçlar elde etme amacı taşınabilir. Önem sırasına göre yapılan hataların bazıları; hoşgörü/katılık etkisi, hale etkisi, merkezi eğilim hatası, atıf yapma, kalıp yargılar, erişilebilirlik (sonralık etkisi), sabitleme (tek ölçüt) şeklinde ifade edilebilir.

(Bernardin, 2003: 153-156). Bu hatalar ile ilgili detaylı açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

Hale etkisi değerlendiricinin, çalışanın pozitif bir özelliğine odaklanıp onun diğer özelliklerini bastırmasına izin vermesi ve odaklandığı değerlendirmeyi genellemesidir (Anthony, Kacmar ve Perrew, 2002: 378; Cascio, 1982: 288; Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 360). Bu durumda yönetici çalışanın bir alandaki özelliklerinden etkilenerek diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirme yapmaktadır (Palmer, 1993: 19). Bu durumda değerlendiricinin, tüm izlenimlerinin ya da değerlendirdiği bir boyutun çalışan performansının diğer boyutlarını da etkilemesine izin vermesi söz konusudur. Sonuç olarak çalışanın farklı iş fonksiyonlarındaki, farklı boyutlardaki ya da projelerdeki performansların yanlış şekilde değerlendirilmesine yol açmaktadır (Bernardin, 2003: 153).

Boynuz etkisi, bir olumsuz özelliğe odaklanılarak çalışanın diğer yönlerini de sorgulamaksızın olumsuz değerlendirilmesi durumudur. hale etkisinin tam tersi yönünde işlemektedir (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 360). Bu durumda yöneticinin işin genelinde başarılı olup bir yönünde başarısız olan bir çalışan için negatif bir değerlendirme yapması söz konusudur (Palmer, 1993: 20).

Zıtlık hatası, çalışanların birbiri ile karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar. Bu hatada objektif değerlendirme kriterleri göz ardı edilir (Cascio, 1982: 288; Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 360). Örneğin iki çalışan düşük performans ise, üçüncü çalışan ortalama olmasına rağmen değerlendirici tarafından karşılaştırma yapıldığı için çok iyi şeklinde değerlendirilebilir (Cascio, 1982: 288). Ya da yetkinlikleri oldukça yüksek bir çalışan çok iyi performans gösterdiği halde, yöneticisi diğer çalışanları mükemmel algıladığı için bu çalışana hak ettiğinden daha düşük değerlendirmeler yapabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 360).

Kalıp yargılar, çalışanın birkaç özelliği sebebiyle değerlendirici tarafından belirli bir sınıfta ya da kategoride konumlandırılmasıdır (Anthony, Kacmar ve Perrew, 2002: 378). Bu durum yaşa, cinsiyete ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına yol açabilir ve değerlendirici etkili bir değerlendirmeden uzaklaşır (Palmer, 1993: 23). Aralarında nedensel bir bağlantı olmaksızın çalışanla ya da çalışanın performansı hakkında, hatırlanan seviyede benzerlik gösteren bir özelliğe dayanarak yargılanması söz konusudur (Bernardin, 2003: 154). İş gücündeki kadın

çalışan oranı, cinsel eğilim çeşitliliği, engelli ya da yaşlı çalışanlar gibi iş gücü farklılıklarının artması değerlendirilenler ve değerlendiriciler arasında algılanan farklılıkları arttırmaktadır. Bu sebeple organizasyonlar değerlendirme uygulamalarında ve karar süreçlerinde adalet ve nesnellik unsurlarını güçlendirici bir yaklaşım sergilemelidir (Bernardin, 2003: 142).

Atıf yapma, değerlendiricinin çalışanın davranış sebepleri konusunda kendine göre bir neden atıf etmesi durumudur (Anthony, Kacmar ve Perrew, 2002: 379). Kişilerinin kendi ya da başkalarının davranışlarını açıklarken belirli varsayımlara dayalı düşünceleri söz konusudur. Bu varsayımlar kişinin kendisi ile ya da dış çevre faktörleri ile ilgili olabilir (Uyargil, 2013: 240). Gözlemci-aktör önyargısı olarak da bilinen bu durumda değerlendirilenin başarılı olması adına yetersiz bir güven duyulması ve başarısızlığı ile ilgili fazla bir suçlama yapılması söz konusu olabilir. Değerlendiricilerde genellikle çalışanın kendi performansına zıt atıflar yapılma eğilimi mevcuttur. Bu yaklaşım değerlendirme sistemi ile ilgili oluşan adaletsizlik algısının en büyük sebeplerinden biridir (Bernardin, 2003: 153).

Sonralık etkisi, özellikle performans değerlendirme periyodu uzun olduğu durumlarda görülen bu hata, değerlendiricinin değerlendirme yaparken yakın zamanda gerçekleşen performansı dikkate almasını ifade eder (Anthony, Kacmar ve Perrew, 2002: 379; Cascio, 1982: 289). Erişilebilirlik olarak da ifade edilebilen bu durumda, daha sık görülen iş çıktılarının daha çok hafızada kalması ve değerlendirmede bu çıktılardan esas alınması söz konusu olabilir (Bernardin, 2003: 154). Değerlendiricinin en yakın zamanda gösterilen performansı daha net hatırlaması normaldir ama performans değerlendirme belirli periyotlarda gerçekleştiği için değerlendirme tüm süreç dikkate alınmalıdır. Değerlendirme periyodu boyunca düzenli olarak tutulan kayıtlar bu problemi önlemeye yardımcı olur (Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 296).

Hoşgörü/Katılık etkisi, değerlendiricinin değerlendirme ölçeğinin düşük ya da yüksek sadece bir ucunu kullanmaya yönelik eğilimidir (Anthony, Kacmar ve Perrew, 2002: 379). Hoşgörü hatasında yönetici tüm çalışanlarına yüksek puanlamalar yaparken; katılık etkisinde tüm çalışanlarına düşük değerlendirmeler yapar. Bu süreçte nedensiz standartları referans alır (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 360). Yöneticinin çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirmesi müsamaha ya da değerlendirme enflasyonu olarak da adlandırılmaktadır. Bu durumda

yöneticiler çalışanlarını suçlamak istemez ve belli kriterleri olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olurlar. Bu durum çalışanın gelişiminin önünü tamamen kapatır. Bunun tam tersi katılık durumunda ise yönetici çalışana hak ettiğinden daha düşük değerlendirmeler yaparak performansını küçümser. Bu durum da çalışanların üretkenliklerini ve gelişim isteklerini köreltir (Palmer, 1993: 18,19). Tüm çalışanları tek bir kişi değerlendirdiğinde bu eğilim sebebiyle çalışanların performanslarını ayırtmak zor olacaktır. Bunun yanında değerlendirme farklı değerlendiriciler tarafından yapılıyorsa çalışanların performanslarını karşılaştırmak çok zor olur. Örneğin değerlendiricilerden birisi çok katı birisi de hoşgörülü ise, katı olan yönetici çalışanları daha az ödüllendirecektir (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 360).

Merkezi eğilim hatası, değerlendiricinin çok uç değerlendirmeler yapmamak adına çoğu çalışan için değerlendirme yaparken ölçeğin ortalama değerini verme eğilimidir (Anthony, Kacmar ve Perrew, 2002: 380; Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2002: 360; Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 296). Ortalama eğilimi olarak da adlandırılan bu durumda değerlendirici çalışanlara yol gösterici önerilerde bulunmaktan ya da olumsuz değerlendirmeler yapmaktan kaçınarak tüm çalışanlarını vasat olarak değerlendirir. Bu durumda değerlendirici görevini gerçekleştirmemiş ve doğru bir değerlendirme yapılmamış olur (Palmer, 1993: 22). Çalışanın gerçek performansına önem verilmeyerek ölçeğin merkezindeki ifadeye puan verme eğilimidir (Bernardin, 2003: 153). Böyle bir yaklaşım söz konusu olduğunda değerlendiriciden en düşük ve en yüksek performansları yazılı olarak açıklaması istenirse ortalama değerlendirmeler yapması engellenebilir (Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 296).

Tek ölçüt hatası, çalışan elbette iş tanımında yer alan farklı işlerden sorumludur. Yöneticinin değerlendirme sırasında çalışanın görevleri arasından sadece birine odaklanması ve ona göre değerlendirme yapmasıdır (Palmer, 1993: 17). Sabitleme olarak da ifade edilebilen bu durumda, yeni bilgiler gelmesine rağmen ilk izlenimlere göre değerlendirme yapılması söz konusu olabilir (Bernardin, 2003: 154). Performans değerlendirme sürecinde kişinin tüm yönleri ile bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünüldüğünde değerlendirmenin sadece bir unsura odaklı yapılması hatalı sonuçlar elde edilmesine yol açabilir (Fındıkçı, 2002: 302).

Objektif olmama hatası, kişilik, davranış ve başka kişisel konuların dahil edilmesi ile birlikte daha önceden uzlaşmış olan kriterden uzak ve öznel bir değerlendirme yapılması durumudur (Palmer, 1993: 21). Değerlendirici çalışanın işe yönelik davranışlarını değerlendirirken doğrudan ya da dolaylı olarak bireysel görüşlerini referans alması objektifliği zedeleyen bir yaklaşım sergilemiş olur (Fındıkçı, 2002: 302). Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde potansiyel zayıf noktası nesnelliğin eksik olması durumudur. Özellikle kişisel karakteristiklere dayalı performans ölçüm yöntemlerini kullanan şirketler ve bu sistemdeki performans değerlendirici rolünü üstlenen kimseler bu hata sebebiyle çalışanlara eşit fırsat sağlama konusunda kendilerini savunmayacakları bir pozisyonda kalabilirler (Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 295).

İKİNCİ BÖLÜM

BEYAZ YAKALI ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ ÖZERKLİK DÜZEYLERİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının özerklik düzeylerinin performans üzerindeki etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile yöntemine ve ardından araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada; beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının transaksyonel analiz kuramı dahilinde incelenen özerklik düzeylerinin performans değerlendirme üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Bu kısımda, araştırma gerçekleştirilirken yapılan varsayımlar ve araştırmayı sınırlayan unsurlarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

Ayrıca performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin çalışanlarını objektif ve özerk bir şekilde değerlendirdiği kabul edilmiştir. Burada özerklik yöneticilerin değerlendirmeyi gerçekleştirirken; samimiyet, doğallık ve farkındalık kapasitelerini kullanması anlamına gelmektedir.

2.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Özerklik değişkeninin van Beekum ve Krijgsman (2000)'ın geliştirdiği “Özerklik Ölçeği” ile ölçülmesi ancak ölçeğin ölçebildiği unsurlarla sınırlıdır.

Araştırma sadece dokuz şirketin bağlı bulunduğu bir şirketler grubu çalışanları üzerinde uygulanması örneklemini sınırlı tutmaktadır.

Bunun yanı sıra, anket formunda performans bilgisi de istendiğinden kişisel kaygılardan (performans bilgisinin paylaşılmasının yaratabileceği sorunlar) kaynaklanan nedenlerle bu bilgiye yanıt vermeme eğilimi de bir diğer sınırlılık olarak ifade edilebilir.

Son olarak performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin özerk bir şekilde değerlendirme yaptığı varsayılmasına karşın, uygulama çalışanlar üzerinde anonim şekilde gerçekleştirildiğinden her bir çalışanın bağlı olduğu yöneticinin özerklik düzeyi ölçümlenememiştir. Bu durum yöneticilerin değerlendirmeyi; farkındalıkla, samimiyetle ve doğal olarak yapıp yapmadığını belirtmek için bir sınırlılık yaratmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda, araştırma örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ile verilerin analiz yöntemi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

2.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Örnekleme seçimi sonuçların genellenebilmesi, zaman ve enerji kaynaklarının etkin kullanılabilmesi ve araştırmanın yürütülebilmesi için önem arz etmektedir (Özen ve Gül, 2007: 407). Seçilen örnekleme evreninin özelliklerine, araştırma amacı ve olanaklarına göre değişiklik göstermektedir (Kılıç, 2013: 46). Evrenin çok geniş bir alana yayılması durumunda küme örnekleme yöntemini kullanmak uygun ve yerinde olacaktır (Özen ve Gül, 2007: 407). Bu araştırmanın evrenini beyaz yakalı çalışanlar oluşturduğundan küme örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Pilot uygulamada farklı şirketlerde çalışan 980 kişi örnekleme dahil edilmiştir. 289 kişiden dönüş alınarak %29 civarında katılım sağlanmıştır.

Esas uygulamada uygulama rastgele seçilen bir şirketler grubunda gerçekleştirilmiştir. Şirketler grubu seçilmesinin amacı, çalışmanın bağımlı değişkeni olan performansın tüm şirketler tarafından ortak şekilde ölçümleniyor olmasını garanti etmektir. Sonuç olarak 9 şirket ve 600 çalışan örnekleme dahil edilmiştir. 104 çalışandan geri dönüş alınmıştır. %17 civarında katılım sağlanmıştır.

2.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması adına; demografik özellikler, özerklik ölçeği, özdeğerlendirme notu ve yönetici değerlendirme performans notu ile ilgili sorular içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır ve EK’te gösterilmektedir.

2.3.2.1. Demografik Bilgilere İlişkin Sorular

Örneklemin özelliklerini ortaya koymak amacıyla çalışanların demografik bilgileri de alınmıştır. Bu kapsamda; cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, unvan ve mevcut şirkette çalışma süresi ile ilgili sorular bulunmaktadır.

2.3.2.2. Özerklik Kavramına İlişkin Sorular

Özerklik değişkeninin ölçümü için özerklik ölçeği kullanılmıştır. Özerklik ölçeği; van Beekun ve Krijgsman (2000) tarafından "samimiyet", "farkındalık", "doğallık" ve "sorumluluk" olmak üzere dört boyut ve 24 madde şeklinde tasarlanmış olup teorik/deneysel çalışmalar sonucunda "kendisi ile iletişim kurma" ve "diğerleri ile iletişim kurma" olmak üzere iki boyut ve 19 madde ile son halini almıştır. Ölçeğin Cronbach's Alfa güvenilirlik kat sayısı "kendisi ile iletişim kurma" boyutu için ilk uygulamada 0,7623 ikinci uygulamada 0,6885; "diğerleri ile iletişim kurma" boyutu için ilk uygulamada 0,7652 ikinci uygulamada 0,6786 olarak elde edilmiştir. Ölçek bu hali ile van Rijn, Wilf, Fowlie, Sills ve van Beekun (2010) tarafından uygulanmış ve iki boyutlu yapıyı destekleyecek sonuçlar elde edilmiştir. Geçmiş çalışmalarda psikoterapi eğitimi kapsamında kullanılan özerklik ölçeği bu tez kapsamında TA kuramı ve örgütsel davranış çerçevesinde kullanılmıştır.

2.3.2.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarına İlişkin Sorular

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletmenin performans değerlendirme süreci yetkinliğe dayalı ölçümlenmekte ve yılda bir kez gerçekleştirilmektedir. Puanlama 100 üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme süreci sonunda çalışanın kendisini değerlendirdiği çalışan değerlendirme ve yöneticinin çalışanı değerlendirdiği yönetici değerlendirme puanları elde edilmektedir. Bu puanlar insan kaynakları birimi tarafından tüm çalışanların kendileri ile paylaşılmaktadır.

Performans değişkeninin ölçümü uygulamanın yapıldığı işletmenin performans değerlendirme sistemi sonuçları ile sağlanmıştır. İşletmenin performans

değerlendirme sistemi yetkinliğe dayalı olup, değerlendirme sonunda özdeğerlendirme ve yönetici değerlendirme olmak üzere iki ayrı puan ortaya çıkmaktadır. Bu uygulama kapsamında anket formu üzerinde çalışanların son performans değerlendirme döneminde aldıkları özdeğerlendirme ve yönetici değerlendirme puanlarını belirtmeleri istenmiştir.

2.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Araştırmada, anket yöntemi ile veri toplama tercih edilmiştir. Özerklik ölçeği daha önce Türkçe'ye çevirilmediği için bu çalışmada kullanılabilmesi adına çevirisi yapılmıştır. 19 maddeden oluşan bu ölçeğin Türkçe ifadelerinin doğruluğu adına 3 farklı uzmandan görüş alınmış ve ölçek pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Çalışmada kullanılan anket formu öncelikle pilot uygulama için farklı şirketlerde çalışan 980 kişiye, esas uygulama için şirketler grubu dahilinde faaliyet gösteren 9 farklı şirkette çalışan 600 kişiye iletilmiştir. Pilot uygulama Mayıs 2018, esas uygulama Haziran 2018 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

2.3.4. Verilerin Analizi

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 20.0 pc. paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, tek örneklem için t testi (one sample t test), bağlantısız örneklem için t testi (bağımsız grup t testi / independent samples test), normallik testi (test of normality), tek örneklem kolmogorov-smirnov için test (one-sample kolmogorov-smirnov test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), ikili lojistik regresyon analizi, pearson korelasyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

2.4. VERİLER VE BULGULAR

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

2.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	n	%
Yaş		
20-30	63	61%
31-40	34	33%
41-50	5	5%
50 üzeri	2	2%
Cinsiyet		
Erkek	45	43%
Kadın	59	57%
Medeni Hal		
Evli	48	46%
Bekar	56	54%
Eğitim		
Ortaöğretim	1	1%
Lisans	63	61%
Yüksek Lisans	39	38%
Doktora	1	1%
Ünvan		
Eleman / Teknisyen	3	3%
Uzman Yardımcısı / Mühendis	6	6%
Uzman	70	67%
Sorumlu	18	17%
Grup Müdürü / Müdür	7	7%
Mevcut kurumdaki çalışma süresi		
1 - 5 Yıl	62	60%
5 - 10 Yıl	20	19%
10 yıl üzeri	22	21%

Araştırma örnekleminin %61’lik kısmı 20-30 yaş, %33’lük kısmı 31-40 yaş, %5’lik kısmı 41-50 yaş ve %2’lik kısmı da 50 üzeri yaş grubundadır. Örneklemin %43’lük kısmını erkekler oluştururken %57’lik kısmı da kadındır. Örneklemin %46’sı evli iken %54’ü bekar olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise %1’lik kısmın ortaöğretim mezunu, %61’lik kısmın lisans mezunu, %38’lik kısmın yüksek lisans mezunu, %1’lik kısmın ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. Ünvan dağılımı incelendiğinde katılımcıların %3’ünün eleman ya da teknisyen, %6’sının uzman yardımcısı ya da mühendis, %67’sinin uzman, %17’sinin sorumlu ve %7’sinin grup müdürü ya da müdür olduğu ortaya çıkmaktadır. Son olarak katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında %60’lık kısmın 1-5 yıl arası, %19’luk kısmın 5-10 yıl arası ve %21’lik kısmın 10 yıl üzeri süredir mevcut kurumda çalıştıkları görülmektedir.

2.4.2. Özerklik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde özerklik ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizlerinden elde edilen bulgular yer almaktadır.

2.4.2.1. Özerklik Ölçeğinin Güvenilirliği

Pilot uygulama sonucu elde edilen verilere göre özerklik ölçeğinin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's Alpha kat sayısı 0,882 olarak elde edilmiştir. Ölçekte yer alan 19 madde için yapılan madde analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Özerklik Ölçeğinin Pilot Uygulama Verilerine Göre Madde Analizi Bulguları

Ölçek Maddeleri	Katılımcı Sayısı	ÖLÇEK			
		Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Ö1	289	2,329	1,343	,435	0,879
Ö2	289	2,370	1,356	,619	0,873
Ö3	289	2,567	1,582	,406	0,881
Ö4	289	3,443	1,583	,273	0,886
D5	289	2,986	1,474	,475	0,878
D6	289	2,609	1,400	,614	0,873
D7	289	3,623	1,419	,172	0,888
D8	289	3,118	1,341	,245	0,885
D9	289	2,304	1,340	,627	0,872
D10	289	2,076	1,377	,713	0,869
D11	289	2,111	1,329	,671	0,871
D12	289	1,931	1,281	,680	0,871
D13	289	2,298	1,372	,681	0,870
D14	289	2,678	1,203	,559	0,875
Ö15	289	2,419	1,283	,656	0,872
Ö16	289	2,471	1,333	,660	0,871
Ö17	289	2,159	1,300	,700	0,870
Ö18	289	3,052	1,211	,335	0,882
Ö19	289	3,630	1,309	,101	0,889

(Tabloda görülen Ö ve D ifadeleri; özfarkındalık/kişinin kendisi ile bağlantı kurması ve diğerleri ile bağlantı kurması olmak üzere özerklik kavramının iki boyutu anlamına gelmekte ve yanlarında yer alan 1'den 19'a kadar devam eden rakamlar da soru numaralarını ifade etmektedir).

Esas uygulama sonucu elde edilen veriler ile güvenilirlik analizi yapıldığında ölçeğin Cronbach's Alpha kat sayısı değeri 0,834 bulunmuştur. Ölçekte yer alan 19 madde için yapılan madde analizi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Özerklik Ölçeğinin Esas Uygulama Verilerine Göre Madde Analizi Bulguları

Ölçek Maddeleri	Katılımcı Sayısı	ÖLÇEK			
		Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Ö1	104	1,9135	1,05306	,488	,824
Ö2	104	1,9423	1,01280	,528	,822
Ö3	104	2,0385	1,18995	,246	,835
Ö4	104	3,3077	1,64333	,334	,834
D5	104	2,5192	1,32182	,508	,822
D6	104	2,0288	1,07448	,553	,821
D7	104	3,4808	1,60085	,222	,841
D8	104	3,5192	1,32914	,086	,845
D9	104	2,1346	1,08885	,620	,818
D10	104	1,8077	1,03414	,517	,823
D11	104	1,8846	0,92755	,477	,825
D12	104	1,7885	0,92088	,528	,823
D13	104	2,0769	1,13798	,642	,816
D14	104	2,5385	1,13140	,447	,825
Ö15	104	2,1250	1,15488	,544	,821
Ö16	104	2,0481	1,10936	,634	,817
Ö17	104	1,8846	0,97848	,743	,814
Ö18	104	2,9712	1,05625	,335	,830
Ö19	104	3,9423	1,34256	-,010	,850

2.4.2.2. Özerklik Ölçeğinin Faktör Analizi

Pilot uygulama sonucu elde edilen verilere faktör analizi "Temel Bileşenler Analizi" yöntemi ile yapıldığında (KMO ve Barlett's Testi= 0,892) maddelerin 5 faktöre dağıldığı saptanmış olup faktör analizi sonucu faktör yükleri aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Özerklik Ölçeğinin Pilot Uygulama Verilerine Göre Faktör Analizi Bulguları

Ölçek Maddeleri	FAKTÖRLER				
	1	2	3	4	5
Ö1					0,675
Ö2	0,353				0,430
Ö3					0,530
Ö4		0,695			
D5				0,914	
D6				0,705	
D7		0,652			
D8			-0,887		
D9	0,534				
D10	0,900				
D11	0,927				
D12	0,818				
D13	0,561			0,347	
D14			-0,669		
Ö15	0,546		-0,309		
Ö16	0,443				
Ö17	0,696				
Ö18		0,529			
Ö19		0,433	0,305		-0,594

Literatürde madde sayısının faktör sayısına oranı ile ilgili bilgiler incelendiğinde bir faktör için gerekli madde sayısının en az 2, 3 ya da 5; en fazla 6 ya da 30 olduğunu belirten kaynaklar bulunmaktadır (Karaman, Atar ve Çobanoğlu-Aktan, 2017: 1178). Tablo 4'e bakıldığında 1. boyutta madde sayısı bakımından bir yoğunluk olduğu ve özellikle 3. ve 4. boyutların zayıf kaldığı görülmektedir.

Her bir faktörün madde sayısı ve güvenilirlik analizi sonrası iç tutarlılık kat sayıları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Özerklik Alt Ölçeklerinin Pilot Uygulama Verilerine Göre İç Tutarlılık Kat Sayıları

Faktörler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK		
			Ortalama	Standart Sapma	Alpha
1	8	289	2,221	1,027	0,904
2	3	289	3,373	0,943	0,379
3	2	289	5,796	2,223	0,686
4	2	289	2,798	1,292	0,761
5	4	289	2,724	0,876	0,480

Diğer yandan bu faktörlerin korelasyon değerlerine bakıldığında Tablo 6'ya göre ise özellikle 1. ile 4. ve 1. ile 5. Boyutlar arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Özerklik Alt Ölçeklerinin Korelasyon Analizi Bulguları

FAKTÖRLER	1	2	3	4
2	,315**			
3	,427**	,224**		
4	,568**	,199**	,294**	
5	,616**	,319**	,193**	,425**

Van Beekum ve Krijgsman (2000: 55) ilk uygulamasında ölçeği 6 faktörlü olarak bulmuş, sonrasında 2, 3, 4, 5, 6 faktörlere göre tekrar analizler yaptığında en uygun yapısı 2 faktörlü olduğunu saptamıştır. Bu iki faktör arasında korelasyonun düşük olması sebebiyle, iki faktörlü yapının kabul edilebilir olduğunu ifade etmiştir. Bu noktadan hareketle Esas uygulama sonucu elde edilen verilere faktör analizi "Temel Bileşenler Analizi" yöntemi ile yapıldığında (KMO ve Barlett's testi= 0,785) maddelerin pilot uygulamada olduğu gibi 5 faktöre dağıldığı saptanmış olup, ardından faktör sayısı 2 girilerek analiz yinelenmiştir (KMO ve Barlett's testi= 0,785). İki durum için de analiz sonucu faktör yükleri aşağıdaki Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Özerklik Ölçeğinin Esas Uygulama Verilerine Faktör Analizi Bulguları

Ölçek Maddeleri	FAKTÖRLER (Faktör sayısı girilmediğinde)					FAKTÖRLER (Faktör sayısı 2 girildiğinde)	
	1	2	3	4	5	1	2
Ö1		-0,300			0,497	0,567	
Ö2					0,605	0,606	
Ö3			0,365	-0,585		0,461	
Ö4				0,312	0,521		0,421
D5					0,803	0,401	0,409
D6					0,765	0,350	0,539
D7			0,802				0,572
D8		0,730				-0,399	0,754
D9	0,624					0,649	
D10	0,833					0,817	
D11	0,871					0,861	
D12	0,681					0,840	
D13	0,388				0,512	0,662	
D14	0,337	0,696		-0,313			0,584
Ö15	0,579	0,316				0,415	0,367
Ö16	0,695					0,651	
Ö17	0,460				0,445	0,613	0,436
Ö18			0,821				0,458
Ö19				0,700			

İki durum için de her bir faktörün madde sayısı ve iç tutarlılık kat sayıları güvenilirlik değerleri Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Özerklik Alt Ölçeklerinin Esas Uygulama Verilerine Göre İç Tutarlılık Kat Sayıları

Faktörler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK		
			Ortalama	Standart Sapma	Alpha
<i>Faktör sayısı girilmediğinde</i>					
1	7	104	1,953	0,766	0,863
2	2	104	3,029	1,004	0,490
3	2	104	3,226	1,128	0,553
4	2	104	2,942	0,854	-0,196
5	6	104	2,298	0,824	0,757
<i>Faktör sayısı 2 girildiğinde</i>					
1	11	104	1,952	0,721	0,653
2	8	104	2,909	0,756	0,887

Tablo 8’e göre faktör sayısı 2 girilerek yapılan analizde Cronbach’s Alpha güvenilirlik kat sayısının yükseldiği görülmektedir. Fakat bu faktör yükleri

incelendiğinde 19. ve 15. maddelerin faktör yükleri sebebiyle analizden çıkarılması gerekmiştir. Ayrıca ilgili literatür incelendiğinde (van Rjin, Wild, Fowlie, Sills ve van Beekum , 2010; Van Beekum ve Krijgsman, 2000; Mellor, 2008) doğallık ve farkındalık boyutları için 4. ve 9. madde ve sorumluluğu yansıtan tüm maddeler (14., 16., 17., 18.) analizden çıkarılmış, faktör analizi uygulanmıştır (KMO ve Bartlett's Testi= 0,806). Tablo 9'da göre faktör analizi sonucunda Van Beekum ve Krijgsman (2000)'ın çalışmasında belirtilen farkındalık ve yakınlık maddelerinin tamamen ilk boyutta, doğallık maddelerinin de tamamen ikinci boyutta toplandığı görülmüştür. Diğer yandan faktör analizi sonuçları van Rjin, Wild, Fowlie, Sills ve van Beekum (2010)'un çalışmasındaki diğerleri ile temas etmek boyutunun iki faktöre dağıldığı görülmektedir. 1. Faktördeki kısım Van Beekum ve Krijgsman (2000)'ın çalışmasındaki farkındalık ve yakınlık, 2. Faktördeki kısım ise doğallık boyutuna denk gelmektedir.

Tablo 9: Özerklik Ölçeğinin Madde Analizi Sonrası Geçmiş Çalışmalar ile Bu Uygulama Sonucunda Bulunan Faktörlerinin Karşılaştırılması

Van Beekum ve Krijgsman (2000)	van Rjin, Wild, Fowlie, Sills ve van Beekum (2010)	Ölçek Maddeleri	FAKTÖRLER	
			1	2
Farkındalık	Özfarkındalık	Ö1	0,627	
Farkındalık	Özfarkındalık	Ö2	0,666	
Farkındalık	Özfarkındalık	Ö3	0,443	
Doğallık	Diğerleri ile temas etmek	D5	0,514	0,550
Doğallık	Diğerleri ile temas etmek	D6	0,477	0,613
Doğallık	Diğerleri ile temas etmek	D7		0,475
Doğallık	Diğerleri ile temas etmek	D8		0,728
Yakınlık	Diğerleri ile temas etmek	D10	0,755	
Yakınlık	Diğerleri ile temas etmek	D11	0,792	-0,370
Yakınlık	Diğerleri ile temas etmek	D12	0,820	
Yakınlık	Diğerleri ile temas etmek	D13	0,703	

Tablo 10'da gösterilen güvenilirlik analizine göre son durumda ölçek, ilk boyutunda 7 ikinci boyutunda 4 olmak üzere toplam 11 maddeden oluşmaktadır. Boyutların güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha kat sayısı değerleri sırasıyla 0,815 ve 0,511 şeklindedir. İki faktör arasındaki korelasyon 0,220 olarak bulunmuştur.

Tablo 10: Özerklik Ölçeğinin Uygulama Sonucu Elde Edilen Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Kat Sayıları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK		
			Ortalama	Standart Sapma	Alpha
Diğerleri ile bağlantı kurabilme	7	104	1,922	0,718	0,815
Kendisi ile bağlantı kurabilme	4	104	2,887	0,856	0,511

İlk boyut ölçeğin Van Beekum ve Krijgsman (2000) tarafından ilk olarak farkındalık ve yakınlık olarak sınıflandırılmış ifadelerden, ikinci boyut ise doğallık olarak isimlendirilmiş ifadelerden oluşmaktadır.

Bu doğrultuda çalışma kapsamında ölçeğin ilk boyutuna *diğerleri ile bağlantı kurabilme*, ikinci boyutuna da *kendisi ile bağlantı kurabilme* isimleri verilmiştir.

2.4.2.3. Özerklik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Örneklemin, özerklik değişkeninin diğerleri ile bağlantı kurabilme ve kendisi ile bağlantı kurabilme bağıllık boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının tahmin edilen ortalamadan farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) ile incelenmiştir.

Tablo 11: Özerklik Alt Ölçeklerinin için Tek Örneklem T Testi Sonuçları

Alt Ölçekler	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Diğerleri ile bağlantı kurabilme	104	1,922	0,719	27,264	0,000
Kendisi ile bağlantı kurabilme	104	2,887	0,856	34,392	0,000

Tablo 11’de belirtilen sonuçlara göre, örneklemin diğerleri ile bağlantı kurabilme ortalamasının ($X= 1,922$; $s= 0,719$), tahmin edilen ortalamadan istatistiksel açıdan 0,001 düzeyinde anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(104)= 27,264$; $p<0,001$). Benzer şekilde örneklemin kendisi ile bağlantı kurabilme ortalamasının ($X= 2,887$; $s= 0,856$), tahmin edilen ortalamadan istatistiksel açıdan 0,001 düzeyinde anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(104)= 34,392$; $p<0,001$).

2.4.3. Performans Değerlendirme Puanlarına İlişkin Bulgular

Örneklemin yönetici değerlendirme puanı, çalışan değerlendirme puanı, çalışan ve yönetici değerlendirme puanları arasındaki fark ortalamalarının tahmin edilen ortalamadan farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) ile bakılmıştır.

Tablo 12: Performans Puanları için Tek Örneklem T Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yönetici Değerlendirme Puanı	104	86,661	6,578	134,344	0,000
Çalışan Değerlendirme Puanı	104	88,361	7,043	127,943	0,000
Çalışan ve Yönetici Değerlendirme Puanları Arasındaki Fark	104	1,699	6,696	2,588	0,011

Tablo 12’de belirtilen sonuçlara göre, örneklemin yönetici değerlendirme puanı ortalamasının ($X = 86,661$; $s = 6,578$), tahmin edilen ortalamadan istatistiksel açıdan 0,001 düzeyinde anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($p < 0,001$). Çalışan değerlendirme puanı ortalamasına bakıldığında ise ($X = 86,661$; $s = 6,578$), tahmin edilen ortalamadan istatistiksel açıdan 0,001 düzeyinde anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($p < 0,001$). Benzer şekilde örneklemin çalışan ve yönetici değerlendirme puanları arasındaki fark ortalamasının ($X = 1,699$; $s = 6,696$), tahmin edilen ortalamadan istatistiksel açıdan 0,001 düzeyinde anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($p < 0,001$).

2.4.3.1. Çalışan Değerlendirme Puanları

Çalışan değerlendirme puanlarının dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13: Çalışan Değerlendirme Puanının Dağılımı

Çalışan Değerlendirme Puanı	n	%
65,00	1	1%
70,00	1	1%
74,00	1	1%
75,00	2	2%
76,00	2	2%
78,00	1	1%
79,00	2	2%
80,00	5	5%
81,00	1	1%
82,00	4	4%
82,50	4	4%
83,00	1	1%
84,00	3	3%
85,00	9	9%
85,50	1	1%
87,00	2	2%
87,50	3	3%
88,00	2	2%
89,00	3	3%
90,00	18	17%
91,00	3	3%
91,25	1	1%
92,00	5	5%
92,50	2	2%
93,00	3	3%
95,00	8	8%
96,00	3	3%
96,25	2	2%
97,00	1	1%
98,00	3	3%
98,75	1	1%
100,00	6	6%

Çalışanların kendilerini 65 ila 100 puan arasında değerlendirdikleri görülmektedir. En sık değerlendirme 90 puan olmakla birlikte 18 kişi ile örneklemin %17'sini kapsamaktadır. 65; 70; 74; 78; 81; 83; 85,5; 91,25; 97; 98,75 olmak üzere 10 puan için de 1'er kişi yanıt vererek %1'erlik kesimi oluşturmuşlardır.

2.4.3.2. Yönetici Değerlendirme Puanları

Yönetici değerlendirme puanlarının dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14: Yönetici Değerlendirme Puanının Dağılımı

Yönetici Değerlendirme Puanı	n	%
65,00	1	1%
70,00	2	2%
72,00	1	1%
73,00	2	2%
77,00	1	1%
77,50	1	1%
78,00	2	2%
80,00	7	7%
81,00	2	2%
82,00	2	2%
82,25	1	1%
82,50	2	2%
83,00	1	1%
83,75	2	2%
84,00	4	4%
84,25	1	1%
85,00	12	12%
86,00	9	9%
86,25	2	2%
87,00	3	3%
87,50	4	4%
88,00	2	2%
88,75	1	1%
90,00	11	11%
91,00	2	2%
91,25	2	2%
92,00	2	2%
92,50	2	2%
93,00	2	2%
94,00	3	3%
95,00	6	6%
96,00	3	3%
96,25	3	3%
96,75	1	1%
98,00	1	1%
100,00	1	1%

Yöneticilerin çalışanları, çalışan değerlendirme ile benzer şekilde 65 ila 100 puan arasında değerlendirdikleri görülmektedir. En sık değerlendirme 85 puan olmakla birlikte 12 kişi ile örneklemin %12'sini kapsamaktadır. 65; 72; 77; 77,5;

82,25; 83; 84,25; 88,75; 96,75; 98; 100 olmak üzere 11 puan için de 1'er kişi yanıt vererek %1'erlik kesimi oluşturmuşlardır.

2.4.3.3. Çalışan ve Yönetici Değerlendirme Puanları Arasındaki Fark

Çalışan ve yönetici değerlendirme puanları arasındaki fark dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 15'te sunulmuştur.



Tablo 15: Çalışan ve Yönetici Değerlendirme Puanları Arasındaki Fark Dağılımı

Çalışan ve Yönetici Değerlendirme Puanları Arasındaki Fark	n	%
-15,00	2	2%
-12,00	1	1%
-11,00	1	1%
-10,00	1	1%
-9,00	1	1%
-8,00	2	2%
-7,50	1	1%
-7,00	1	1%
-6,00	2	2%
-5,00	7	7%
-4,00	2	2%
-3,75	1	1%
-3,00	3	3%
-2,50	2	2%
-1,79	1	1%
-1,75	1	1%
-1,25	3	3%
-1,00	2	2%
,00	12	12%
1,00	4	4%
1,25	1	1%
2,00	7	7%
2,50	2	2%
3,00	3	3%
3,25	1	1%
3,75	1	1%
4,00	6	6%
5,00	12	12%
6,00	1	1%
6,25	1	1%
7,00	2	2%
7,50	1	1%
8,00	1	1%
9,00	2	2%
10,00	1	1%
11,00	1	1%
12,00	2	2%
12,50	1	1%
13,00	2	2%
13,75	1	1%
14,00	1	1%
15,00	2	2%
16,00	1	1%
20,00	1	1%

Çalışan değerlendirme puanlarından yönetici değerlendirme puanlarının çıkarılması ile bulunan değerler -15 ila +20 arasında yer almaktadır. 12 çalışanın çalışan değerlendirme ve yönetici değerlendirme puanları birbirine eşittir. Bunun yanında 18 çalışan kendi performansını yöneticisinden daha düşük bir puan ile değerlendirirken, 58 çalışan da kendi performansını yöneticisinden daha yüksek bir puan ile değerlendirmiştir. Bu noktada verilerin analizi için bağımlı değişken, çalışanın performansını yöneticisi ile aynı değerlendirmesi ve çalışanın performansını yöneticisinden farklı değerlendirmesi olmak üzere iki değer alacak şekilde tanımlanmıştır.

2.4.4. Çalışanların Özerklik Düzeylerinin Performans Üzerindeki Etkisinin Analiz Edilmesi

Transaksiyonel analiz kuramı dahilinde incelenen özerklik değişkeninin performans değerlendirme sürecinde çalışanın yöneticisi ile aynı değerlendirmeyi yapıp yapmadığını tahmin etmesinde kullanılacak olan ikili lojistik regresyon modellerinde bağımlı değişken aşağıdaki gibi referans alınmıştır:

- Çalışanın performansını yöneticisi ile aynı değerlendirmesi:1
- Çalışanın performansını yöneticisinden farklı değerlendirmesi:0

Bağımsız değişken olarak; bu çalışma kapsamında ortaya çıkan diğerleri ile bağlantı kurabilme ve kendisi ile bağlantı kurabilme olmak üzere özerklik değişkeninin iki boyutu dikkate alınmıştır. Bu boyutların çalışanın yöneticisi ile aynı değerlendirme yapıp yapmadığını tahmin etmesinde kullanılan ikili lojistik regresyon analizinin sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Özerklik Alt Ölçeklerinin Çalışanın Performansını Yöneticisi ile Aynı Değerlendirip Değerlendirmedini Tahminlenmesi İçin İkili Lojistik Regresyon Analizi Bulguları

Alt Ölçekler	Beta	Standart Hata	Wald	Serbestlik Derecesi	p	Exp(B)	EXP(B) için %95 Güven Aralığı	
							Alt sınır	Üst Sınır
<i>Diğerleri ile bağlantı kurabilme</i>	0,671	0,365	3,379	1	0,066	1,956	0,957	3,999
Kendisi ile bağlantı kurabilme	-0,239	0,399	0,358	1	0,550	0,788	0,360	1,721
Sabit	-2,726	1,253	4,729	1	0,030	0,065		

Tablo 16 incelendiğinde; özerklik değişkeninin boyutlarının çalışanların performansını yöneticileri ile aynı değerlendirmesi üzerindeki önem düzeyleri incelendiğinde, diğerleri ile bağlantı kurabilme boyutunun 0,05 değerinin biraz üzerinde kalarak 0,066 düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Beta değeri değişkenlerin modeldeki katsayılarını göstermekte, Exp(B) değeri ise bağımsız değişkenin bir kat artışının bağımlı değişken üzerinde yaratacağı değişikliği ifade etmektedir. Bu doğrultuda kişinin diğerleri ile bağlantı kurma düzeyinin bir kat artışı, çalışanın performansını yöneticisi ile aynı değerlendirme olasılığını 1,956 kat arttırmaktadır. Bu olasılığın güven aralığı ise 0,957 ile 3,999 arasındadır.

Diğer yandan kişinin kendisi ile bağlantı kurabilme boyutunun Beta değeri negatif olduğu için, bu değişkenin artmasının çalışanın performansını yöneticisi ile aynı değerlendirme olasılığını azalttığı söylenebilir. Fakat bu etkinin anlamlılık düzeyi 0,550 olduğu için, bu yorum çok zayıf bir ifade olarak kalmaktadır.

Performansını yöneticileri ile aynı ve farklı değerlendiren çalışanların, özerklik değişkeninin boyutları olan diğerleri ile bağlantı kurabilme ve kendisi ile bağlantı kurabilme puan ortalamaları düzeyinde farklılaşıp farklılaşmadığı Bağlantısız Örneklemeler için T Testi (Independent Samples Test) ile incelenmiştir.

Tablo 17: Özerklik Alt Ölçeklerinin için Bağlantısız Örneklemeler için T Testi Sonuçları

Alt Ölçekler	Çalışanın yöneticisi ile aynı değerlendirme yapması N=12		Çalışanın yöneticisi ile farklı değerlendirme yapması N=92	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Diğerleri ile bağlantı kurabilme	2,298	1,233	1,873	0,617
Kendisi ile bağlantı kurabilme	2,833	0,718	2,894	0,876

Tablo 17’de verilen sonuçlara göre performansını yöneticileri ile aynı ve farklı değerlendiren çalışanların, özerklik değişkeninin diğerleri ile bağlantı kurabilme boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, performansını yöneticileri ile aynı değerlendiren çalışanların diğerleri ile bağlantı kurabilme puan ortalamasının ($X=2,298$; $s=1,233$), performansını yöneticileri ile farklı değerlendiren çalışanların diğerleri ile bağlantı kurabilme puan ortalamasından ($X=1,873$; $s=0,617$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(104)=1,952$; $p=0,054$). Bu bulgular performansını yöneticileri ile aynı değerlendiren çalışanların diğerleri ile

bağlantı kurabilme düzeylerinin, performansını yöneticileri ile farklı değerlendirmen çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim ve organizasyon teorisyenleri ile özel kurumlardaki yöneticiler, son dönemlerde daha sık kullanılan ve yönetim geliştirme programlarında öğretilen TA uygulamaları için ılımlı bir yaklaşıma sahiptir (Napper, 2009: 63).

Moreau (2005: 355, 362)'ya göre örgütlerde verimlilik ve performans artışı sağlamak çok tercih edilen hedeflerdendir. Performansa odaklanmanın ekonomik etkileri olduğu gibi sosyal ve politik açıdan da belirli etkileri olmaktadır.

Moreau (2005: 361-364) organizasyonlardaki TA uygulamaları sonucunda; sosyal düzlemde çalışanlarını elde tutmaya eğilimli olan, yeterli sorumluluklar veren ve gerekli olduğunda ücretlendirme ile takdir eden bir yaklaşımla yüksek performans gösteren şirketlerin var olduğunu; bireysel düzlemde ise karşılıklı OKEY olma hali temelinde pozitif bir özbenlik algısı geliştirilen çalışanların bu şirketlerde çalıştığını gözlemlemiştir. Bunun yanı sıra bir şirketteki TA uygulamaları sırasında çalışanların daha çok Yetişkin ego durumunda kaldıklarını ve aktivitelerde samimiyet kurduklarını görmüştür. Bu uygulama çalışanların otantik duygularını samimiyetle paylaşmalarına izin vermiş, çalışanlar sağlıklı Uygulu Çocuk yerine Yetişkin ego durumuna geçmişlerdir. Uygulama sonucunda başarı ve performans iyileşmesi görülmüştür.

Nykodym, Nielsen ve Christen (1985: 278-280) 'e göre organizasyon geliştirme ve TA, hem daha etkin davranışlar sergilemek hem de performans anlamında verimliliği arttırmak için kullanılabilir. Bu kapsamda oluşturulan organizasyon geliştirme programı; başlangıç noktasının tanımlanması, veri toplanması, takım becerilerinin geliştirilmesi, yeniden veri toplanarak ilk verilerle karşılaştırılması, aksiyon planı hazırlanması, takım oluşturulması, farklı iş birimlerinin bir araya getirilmesi olmak üzere yedi adımda gerçekleştirilmektedir. Gerekli olması durumunda son adımdan ikinci adıma dönüş yapılarak sürece devam edilmektedir. TA programı kapsamında ise yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak Yetişkin ego durumuna dayalı transaksyonları arttırarak performans üzerinde etki oluşturulabilir.

Diğer yandan TA'nın rehberlik ettiği tüm amaçlar özerklik kavramı başlığında özetlenebilir. Burada özerklik kişinin kendi kuralları ve egemenliği doğrultusunda kendi kendini idare ederek hareket etmesi anlamına gelmektedir ve doğru anlamında değerlendirilebilmesi için kişinin diğerleri ile ilişkileri kapsamında ele alınması

beklenmektedir (Schlegel, 1998: 270). Özerklik kavramı farkındalık, doğallık ve samimiyet kapasitesi unsurlarının bir araya gelmesi ile oluşur (Stewart ve Joines, 2018: 41).

Özerklik kavramının TA kuramının diğer kavramları ile ilişkisi göz önüne alındığında (*bkz.1.1.5.Özerklik Kavramının TA kavramları ile İlişkisi*); yaşam pozisyonları kapsamında OKEY olma durumu, ego durumları kapsamında Yetişkin ego durumu ve zamanı yapılandırma kapsamında samimiyet olgularının; birbirinin ve özellikle de özerkliğin var olmasını destekledikleri söylenebilir (Clarkson, 1992; Hay, 2009; Karpman, 2010; Müller, 2002; Harris, 1969; Steiner, 2012). Moreau (2005)'nin çalışmalarında da yukarıda anlatıldığı üzere OKEY olma durumu, samimiyet ve Yetişkin ego durumu performans ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca Nykodym, Nielsen ve Christen (1985)'in ifadeleri de Yetişkin ego durumunun performans üzerinde etkisi olduğu yönündedir. Bu durum özerklik kavramının performans üzerinde etkisi olduğu düşüncesine dayanak oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme çalışanların kendi performansını yönetmesi için etkili bir yöntemdir (Anthony, Kacmar ve Perrew, 2002: 351). Performans değerlendirme sürecine çalışanların da dahil olması, süreci daha efektif hale getirmektedir (Walker, 1992: 283). Bu noktada özdeğerlendirme yapılması çalışan düzeyinde hedeflere ne kadar ulaşıldığı ve aksi durumlarda gerekçelerin neler olduğunun bilinmesi adına önem taşımaktadır (Çiftçi, 2007: 176). Özdeğerlendirmenin amacı kişilerin kendi başarıları ile ilgili görüşlerinin alınmasını ve çalışanın kendisini gözden geçirmesini sağlamaktır (Fındıkçı, 1999: 308). Bu anlamda özdeğerlendirmeden elde edilen veriler ile çalışanların gelişimi için onlara öneriler ve çalışma programları hazırlamak için mükemmel bir kaynak sağlamaktadır (Palmer, 1993: 53). Özdeğerlendirmenin olumsuz yönü ise çalışanların kendilerine yönelik öznel davranma olasılıklarıdır (Fındıkçı, 1999: 308). Özellikle yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların kendilerini değerlendirirken yanlı olmaları söz konusu olabilir (Çiftçi, 2007: 176). Bu noktada çalışanların genel olarak kendisi için yöneticisine göre daha yüksek değerlendirmeler yapma eğilimi olduğu da iyi bilinen bir gerçektir (Cascio, 1992: 286; Mondy, Noe ve Premeaux 2002: 287; Palmer, 1993: 52).

Bu durum TA kapsamında incelendiğinde; sürekli tekrarlanan otomatik davranışların sıklıkla Ebeveyn ego durumu tarafından gerçekleştirilebildiği ve bu durumun Yetişkin ego durumunu sayısız kararlar almaktan kurtardığı söylenebilir (Berne, 1964: 48). Diğer yandan bu durum bazı zamanlarda Berne'nin bulaşma olarak tanımladığı şekliyle Çocuk ve Ebeveyn ego durumlarının Yetişkin ego durumunun bilinçli işleyişine zarar vermesine yol açabilir. (Müller, 2002: 110). Bu noktada çalışanların performanslarını yöneticilerinden daha yüksek değerlendirme yapma eğilimlerinin sağlıklı olmadığı düşüncesi zemininde (Dessler, 1999: 156), çalışanların performanslarını yöneticilerinden farklı değerlendirmeleri durumunun sağlıklı Yetişkin yapısından uzak bir şekilde otomatik kararlara dayandığı varsayılabilir.

Berne'nin ifade ettiği şekliyle Yetişkin ego durumunun sağlık ve özerkliğe giden bir olduğu düşünüldüğünde (Cornell ve Landaiche, 2008: 201), alınan kararların Yetişkin yapısının devreye alınmasıyla otomatiklikten uzaklaştığı varsayımı ile çalışanların özerklik düzeylerinin performanslarını yöneticileri ile aynı değerlendirmeleri üzerinde etkili olduğu öngörülebilir. Bu varsayım temelinde gerçekleştirilen uygulama sonrasında elde edilen verilerin analiz sonuçlarına bakıldığında; TA kapsamında incelenen özerklik kavramının kişinin diğerleri ile bağlantı kurabilme ve kendisi ile bağlantı kurabilme olmak üzere iki boyutu olduğu doğrulanmıştır. Bu boyutların çalışanın performansını yöneticisi ile aynı değerlendirmesi durumuna etkisi incelendiğinde; boyutlardan kişinin diğerleri ile bağlantı kurabilme düzeyinin pozitif yönde etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre; diğerleri ile bağlantı kurabilen çalışanların farkındalıkları sayesinde yöneticilerinin kendileri ile ilgili düşüncelerini anlamaya açık oldukları ve dönem içinde güçlü ya da zayıf yönleri hakkında aldıkları geribildirimler doğrultusunda yöneticileri ile fikir birliğine vararak benzer değerlendirmeler yaptıkları düşünülebilir. Ayrıca çalışanların kendi performanslarını değerlendirirken otomatik ve farkındalıktan uzak değerlendirmeler yapmak yerine daha bilinçli ve etkin değerlendirmeler yapabilmeleri için, diğerleri ile bağlantı kurmalarının önem arz ettiği yorumu yapılabilir.

İlk olarak, bu sonuçlar ışığında organizasyonlarda performans değerlendirme sisteminin daha etkin ve istenilen etkileri yaratması adına TA uygulamalarının yaygınlaştırılması önerilebilir. Ayrıca performans değerlendirme görüşmelerinde

çalışanların zayıf yönlerinin güçlendirilmesi için kritik önem taşıyan özdeğerlendirmelerin daha doğru yapılabilmesi için çalışanların özerkliklerini destekleyici uygulamalar geliştirilmesi faydalı olacaktır. Bu anlamda organizasyonlar bünyesindeki çalışanları özellikle kendileri ve diğerleri ile bağlantı kurmalarını sağlayacak çeşitli uygulamalar ya da yöntemlerle destekleyebilirler. Benzer şekilde çalışanların; doğallık, samimiyet ve farkındalık kapasitelerini geliştirecek farklı uygulamalar oluşturabilir ya da mevcut uygulamaları da kendi çalışma biçimlerine adapte edebilirler.

İkinci olarak, bu tez çalışmasının literatür araştırması incelendiğinde özerklik kavramının temel olarak kabul gören farkındalık, samimiyet ve doğallık boyutlarının yanında, Mellor (2008) tarafından ifade edilen bütünlük boyutu da özerlik kapsamında ele alınmıştır. Ayrıca doğrudan Transaksiyonel Analiz ya da Özerklik başlığı altında doğrudan anlatılmasa dahi, otantiklik kavramının da özerklik kavramının bir boyutu olabileceği literatür desteği ile aktarılmıştır. Tez çalışması bu yönüyle, bütünlük ve otantiklik kavramlarının özerklik kavramının boyutu olup olmadıkları konusunda daha fazla çalışma yapılmasına zemin hazırlamaktadır.

Son olarak, literatür ışığında özerklik ilişkili olabileceği ifade edilen zamanı yapılandırma kapsamında samimiyet, ego durumları kapsamında Yetişkin ego durumu ve yaşam pozisyonları kapsamında OKEY olma durumu ya da Ben OKEY'im Sen OKEY'sin yaşam pozisyonu kavramları ile ilgili bir uygulama yapılması önerilebilir. Bu değişkenlerin tek tek ölçümlenmesi ve bu doğrultuda özerlik ile aralarındaki korelasyonlarının incelenmesi ile birlikte ne düzeyde ilişkili oldukları daha net ortaya koyulabilir. Ayrıca bu kavramların kendi aralarındaki korelasyona da bakılarak birbirleri arasındaki ilişki düzeyleri de belirlenebilir. Böylece TA kapsamındaki bu kavramlar ve bir araya gelerek oluşturabilecekleri olası yeni kavramlar için temel bir bakış açısı sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Akkoyun, F. (1993). Saygı Kavramına Transaksiyonel Analiz (TA) Açısından Bakış. *Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*. 1(4): 16-22.
- Akkoyun, F. (2007). *Psikolojide İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı Transaksiyonel Analiz*. Ankara: Nobel Yayıncılık. 3. Baskı.
- Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. İzmir: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altorfer, O. (1977). Authentic Courtesy And Personal Power: Two Aims of Emotional Job Fitness. *TAJ*. 7(4): 339-341.
- Amato, J. (1986). A World Without Intimacy A Portrait Of A Time Before We Were Intimate Individuals And Lovers. *International Honor Society in Social Sciences*. 41(6): 155-168.
- Anthony, W. P., Kacmar, K. M. ve Perrewe, P. L. (2002). *Human Resources Management: A Strategic Approach*. Ohio: South-Western. 4. Basım.
- Baltaş, A. (2009). *İnsana Ve İşe Değer Katan Yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi. 1. Baskı.
- Baugh, B. (1988). Authenticity Revisited. *The Journal Of Aesthetics and Art Criticism*. 46(4): 477-487.
- Berlant, L. (1998). Intimacy: A Special Issue. *Critical Inquiry*. 24(2): 281-288.
- Bernardin, H. J. (2003). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Berne, E. (1961). *Transactional Analysis In Psychotherapy: A Systematic Individual And Social Psychiatry*. New York: Grove Press.
- Berne, E. (1964). *İnsanların Oynadığı Oyunlar*. Çev. Handan Ünlü Haktanır. İstanbul: Koridor Yayıncılık. 1. Baskı (2015).
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım. 10. Baskı.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager- A Model For Effective Performans*. Canada: A Wiley- Interscience Inc.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Meta Basım Matbaacılık. 2. Baskı.

Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. United States Of America: McGraw Hill Inc.

Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology In Human Resource Management*. United States Of America: Prentice Hall Inc. 5. Edition.

Chambers, D. ve McIntosh, B. (2008). Using Authenticity to Achieve Competitive Advantage In Medical Tourism In The English-Speaking Caribbean. *Third World Quarterly*. 29(5): 919-937.

Çiftçi, B. (2007). Performans Değerlemesi (ss.165-190). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed: Uğur Dolgun). Bursa: Ekin Kitabevi. 2. Baskı.

Clarkson, P. (1992). Burnout: Typical Racket Systems Of Professional Helpers. *TAJ*. 22(3): 153-158.

Cornell, W. F. ve Landaiche, N. M. (2008). Nonconscious Processes And Self-Development: Key Concepts from Eric Berne And Christopher Bollas. *TAJ*. 38(3): 200-217.

Cornell, W. F. (2015). Play At Your Own Risk: Games, Play, And Intimacy. *TAJ*. 45(2): 79-90.

Cowles-Boyd, L. ve Boyd, H. S. Play As Time Structure. *TAJ*. 10(1): 5-7.

Decenzo, D. A. ve Robin, S. P. (2002). *Human Resource Management*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Denton, J. (1982). 'Gegenspieler' - 'Folgenspieler': Imprinting And Autonomy. *TAJ*. 12(4): 264-266.

Dessler, G. (1999). *Essentials Of Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Dudley, N. (1996). Authenticity As A Means of Measuring Forest Quality. *Biodiversity Letters*. 3(1): 6-9.

Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J.K. ve Kemp, L. K. (2004). *Cometency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.

Eastwood, R., Parkinson, A., Segerman, E., Abbott, D., Brown, H. M., Sohl, N. ve Beasle, J. D. (1976). Authenticity. *Early Music*. 4(1): 75-81.

Egbert, M. ve Maxim, H. (1998). Incorporating Critical Thinking And Authenticity Into Business German Testing. *The Modern Language Journal*. 82(1): 19-32.

English, F. (1994). The Human Quest For Truth. *TAJ*. 24(4): 291-292).

- Erickson, R. J. (1995). The Importance Of Authenticity For Self And Society. *Symbolic Interaction*. 18(2): 121-144.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.1. Baskı.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Forristal, D. (1990). Interpersonal Intimacy. *The Furrow*. 41(11): 617-621.
- Freeman, R. E. ve Auster, E. R. (2011). Values, Authenticity, And Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*. 98(1): 15-23.
- Gaia, A. C. (2002). Understanding Emotional Intimacy: A Review of Conceptualization, Assesment And Role Of Gender. *International Social Science Review*. 77(3/4): 151-170.
- Garcia, F. (2012).Healing Good-Byes and Healthy Hellos: Learning And Growing From Painful Endings And Transitions. *TAJ*. 42(1): 53-61.
- Handler, R. (1986). Authenticity. *Anthropology Today*. 2(1): 2-4.
- Harris, T. (1969). Ben OK'im Sen OK'sin. Çev. Edt. Muzaffet Şahin. İstanbul. Okuyan Us Yayıncılık. 8. Baskı (2016).
- Harrison, S. W. (1980). Transactional Analysis And Consciousness-Raising: A Paradigm For Women's Therapy Groups. *TAJ*. 10(1): 42-46.
- Hay, J. (2009). *Eğitmenler için Transaksiyonel Analiz: Endüstri/Örgüt Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanlarında Çalışanlar İçin Transaksiyonel Analiz*. Çev. Ed. Muzaffer Şahin. Çev. Olca Sürgevil Dalkılıç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 1. Baskı (2015).
- Jackson, K. T. (2005). Towards Authenticity: A Sartrean Perspective On Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*. 58(4): 307-325.
- Huisman-Koops, L. (2010). "Can't We Just Change The Words?" The Role Of Authenticity In Culturally Informed Music Education. *Music Educators Journal*. 97(1): 23-28.
- Jacobs, A. (1997). Berne's Life Positions: Science And Morality. *TAJ*. 27(3). 197-206.
- Jay, M. (2006). Taking On The Stigma Of Inauthenticity: Adorno's Critique Of Genuineness. *New German Critique*. 97: 15-30.
- Joines, V. (1988). Diagnosis And Treatment Planning Using A Transactional Analysis Framework. *TAJ*. 18(3): 185-190.

Kandathil, G. ve Kandathil, C. (1997). Autonomy: Open Door To Spirituality. *TAJ*. 27(1): 24-29.

Karaman, H., Atar, B. ve Çobanoğlu-Aktan, D. (2017). Açımlayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Faktör Çıkartma Yöntemlerinin Karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 37(3): 1173-1193.

Karpman, S. B. (2009). Sex Games People Play: Intimacy Blocks, Games, and Scripts. *TAJ*. 39(2): 103-116.

Karpman, S. B. (2010). Intimacy Analysis Today: The Intimacy Scale And the Personality Pinwheel. *TAJ*. 40(3-4): 224-242.

Keçeci, A. (2007). Hemşirelik Eğitiminde İletişime Yeni Bir Yaklaşım: Transaksiyonel Analiz. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 4(2): 2-11.

Kılıç, S. (2013). Örneklem Yöntemleri. *Journal Of Mood Disorders*. 3(1): 44-46.

Keller, H. (1984). Whose Authenticity?. *Early Music*. 12(4): 517-519.

Le Guernic, A. (2004). Fairy Tales And Psychological Life Plans. *TAJ*. 34(3): 216-222.

Macefield, R. ve Mellor, K. (2006). Awareness And Discounting: New Tools For Task/Option-Oriented Settings. *TAJ*. 36(1): 44-58.

Maisenbacher, J. ve Erskine, R. G. (1976). Time Structuring "Problem" Students. *TAJ*. 6(2): 196-198.

McShane, L. ve Cunningham, P. (2012). To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments Of The Authenticity Of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program. *Journal Of Business Ethics*. 108(1): 81-100.

Mellor, K. (2008). Autonomy With Integrity. *TAJ*. 38(3): 182-199.

Mihailovic K. P. ve Mihailovic, D. (2004). The Social Matrix Of Globalization. *TAJ*. 34(4): 347-355.

Mondy, R. W., Noe, R. M. ve Premaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall. 8. Edition.

Moore, A. (2002). Authenticity As Authentication. *Popular Music*. 21(2): 209-223.

Moreau, J. (2005). Using Transactional Analysis To Increase Organizational Performance. *TAJ*. 35(4): 355-364.

Moursund, J. (1985). Contact, Intimacy, And Need. *TAJ*. 15(2): 116-119.

- Müller, U. (2002). What Eric Berne Meant by "Unconscious": Aspects Of Depth Psychology In Transactional Analysis. *TAJ*. 32(2): 107-115.
- Napper, R. (2009). Positive Psychology And Transactional Analysis. *TAJ*. 39(1): 61-74.
- Newton, T.(2007). The Health System: Metaphor And Meaning. *TAJ*. 37(3): 195-205.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2002). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill/Irwin. 4. Edition.
- Nykodym, N., Nielsen, W. R. ve Christen, J. C. (1985: 278). Can Organization Development Use Transactional Analysis?. *TAJ*. 15(4): 278-284.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örnekleme Sorunu. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15: 394-422.
- Özgen, H. (2011). Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi - Stratejik Bir Yaklaşım* (ss.213-244). Adana: Nobel Kitabevi.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım.
- Park, E. G. (2001). Understanding "Authenticity" In Records And Information Management: Analyzing Practitioner Constructs. *The American Archivist*. 64(2): 270-291.
- Rössler, M. (2008). Applying Authenticity To Cultural Landscapes. *APT Bulletin*. 39(2/3): 47-52.
- Salters, D. (2011). Transactional Analysis And Spiral Dynamics. *TAJ*. 41(3): 265-276.
- Schlegel, L. (1998). What Is Transactional Analysis?. *TAJ*. 28(4): 269-287.
- Sloan, M. M. (2007). The "Real Self" And Inauthenticity: The Importance Of Self-Concept Anchorage For Emotional Experiences In The Workplace. *Social Psychology Quarterly*. 70(3): 305-318.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence At Work- Modelsfor Superior Performance*. Canada: John wiley&Sons Inc.
- Solomon, C. Transactional Analysis Theory: The Basics. *TAJ*. 33(1): 15-22.
- Steiner, C. M. (2002). The Adult: Once Again With Feeling. *TAJ*. 32(1): 62-65.
- Steiner, C. M. (2010). Eric Berne's Politics: "The Great Pyramid". *TAJ*. 40(3-4): 212-216.

Steiner, C. M. (2012). The OK Position: Freedom, Equality And The Pursuit Of Happiness. *TAJ*. 42(4). 294-297.

Stewart, I. Ve Joines, V. (2018). Günümüzde TA: Transaksiyonel Analiz'e Yeni Bir Giriş (Çev.Ed.Fusun Akkoyun). Ankara: Eksi Kitaplar.

Taş, H. Ve Dağtaş, A. (2016). Dede Korkut Hikâyelerinin Transaksiyonel Analiz Kuramı Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(42). 1290-1297.

Tudor, K. (2016). "We Are": The Fundamental Life Position. *TAJ*. 46(2): 164-176.

Uyargil, D. (2013). Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss.211-266). İstanbul: Beta Basım. 6. Baskı.

van Beekum, S. ve Krijgsman, B. (2000). From Autonomy To Contact. *TAJ*. 30(1): 52-57

van Rijn, B., Wilf, C., Fowlie, H., Sills, C. ve van Beekum, S. (2010). Impact Of Transactional Analysis Psychotherapy Training On Self Awareness And Ability For Contact. *International Journal Of Transactional Analysis Research*. 1(2): 3-11.

Verney, J. (2009). Mindfulness And The Ego State. *TAJ*. 39(3): 247-255.

Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. Singapore: McGraw-Hill.

Waller, B. N. (1995). Authenticity Naturalized. *Behavior And Philosophy*. 23(1): 21-28.

Wells, M. (2012). From Fiction To Freedom: Our True Nature Beyond Life Script. *TAJ*. 42(2): 143-151.

Werther, W. B. Ve Davis, K. (1993). *Human Resources And Personnel Management*. Singapore: McGraw Hill Inc. 4. Edition.

White, A. (1982). Intimacy Revisited. *TAJ*. 12(1): 70-72.

White, T. (1994). Life Positions. *TAJ*. 24(4): 269-276.

White, T. (1995). "I'm OK, You're OK": Further Considerations. *TAJ*. 25(3). 234-244.

Whitney, N. J. (1982). A Critique Of Individual Autonomy As The Key To Personhood. *TAJ*. 12(3): 210-212.

Willcox, G. (1982). The Feeling Wheel: A Tool For Expanding Awareness Of Emotions And Increasing Spontaneity And Intimacy. *TAJ*. 12(4): 276.

Woods, K. ve Woods, M. (2001). Fascination as a Result Of Confluence Of Conscious And Unconscious States Of The Ego. *TAJ*. 31(2): 129-132.

Woods, K. ve Woods, M. (2001). Some Reflections On Simple OKness. *TAJ*. 32(1): 66-68.

Žvelc, G., Cernetic, M. ve Košak, M. (2011). Mindfulness-Based Transactional Analysis. *TAJ*. 41(3): 241-254.





EK

EK

Aşağıda aynı satırda yer alan ifadelerden sağ ve sol bölümlerde birbirine zıt anlamdadır. Lütfen her satırdaki iki ifadeden kendinize en yakın bulduğunuz tarafa doğru, yakınlık derecenize göre işaretleme yapınız.

	1	2	3	4	5	6	
1							İçsel diyaloglarının farkında olmak
2							İçsel diyaloglarının farkında olmamak
3							Sezgilere açık olmak
4							Sabit fikirli olmak
5							Düzen sevmek
6							Düzensizlik sevmek
7							Karmaşa ile başa çıkmak
8							Sadelige ihtiyaç duymak
9							Duyularımı ifade etmek
10							Duyularımı saklamak
11							Düşüncelerimi ifade etmek
12							Düşüncelerimi kendime saklamak
13							İlişkilerde bağımsız olmak
14							İlişkilerde yakın bağlar kurmak
15							Başkaldırmak
16							Aşırı uyumlu olmak
17							Açık fikirli olmak
18							Önyargılı olmak
19							Başkalarına saygılı olmak
20							Başkalarını eleştirmek
21							Hoşgörülü olmak
22							Katı olmak
23							Kadirşinas olmak / Değer bilmek
24							Kibirli olmak
25							İlişki Kurmak
26							Geri çekilmek
27							Otoriteyle mücadele etmek
28							Otoriteye boyun eğmek
29							Kendime ait düşüncelerimin olması
30							Başkalarının fikirlerine başvurmak
31							Yeni şeylerin olmasına izin vermek
32							Mevcut durumu sürdürmek
33							Aktif olmak
34							Pasif olmak
35							Kendi ihtiyaçlarıma öncelik vermek
36							Başkalarının ihtiyaçlarına öncelik vermek
37							Olayları akışına bırakmak
38							Olayları kontrol etmek

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanı işaretleyiniz. Son bölümdeki performans bilginizi de son dönem değerlendirme sonuçlarını göre sayısal olarak belirtiniz.

Yaş	
20-30	
31-40	
41-50	
50 Üzeri	

Cinsiyet	
Kadın	
Erkek	

Medeni Hal	
Evli	
Bekar	

Şirkette Toplam Çalışma Süresi	
0-1 Yıl	
1-5 Yıl	
5-10 Yıl	
10 Yıl Üzeri	

Ünvan	
Genel Müdür Yardımcısı	
Grup Müdürü / Müdür	
Sorumlu	
Uzman	
Uzman Yardımcısı / Mühendis	
Eleman / Teknisyen	

Eğitim Düzeyi	
Doktora	
Yüksek Lisans	
Lisans	
Önlisans	
Ortaöğretim	
İlköğretim	

Yönetici Değerlendirme Performans Puanı	
Çalışan Değerlendirme Performans Puanı	