

Örgütsel Çatışma ve İşteki Olumsuz Duyguların Öncülleri ve Sonuçları: Yaşam Pozisyonları Çerçevesinden Bir Bakış*

Antecedents and Consequences of Organizational Conflict and Negative Affect at Work: Perspective of the Life Positions Framework

 Habibe Tuğba EROL KORKMAZ†

Makale Geliş Tarihi / Received : 06.01.2022
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 30.06.2022

Araştırma Makalesi
Research Article

Öz

Bu çalışmanın öncelikli amacı örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duyguların öncülleri ve sonuçlarını yaşam pozisyonları kavramı çerçevesinde incelemektir. Yaşam pozisyonu bireyin davranışlarını, almış olduğu kararlarını ve seçimlerini gerektelendirmek için kullandığı, kendisi ve başkaları ile ilgili temel varsayımlar ve anlayış olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında, Transaksiyonel Analiz Kuramı'nın bir unsuru olan yaşam pozisyonlarının güdüsel ihtiyaçlar ve psikolojik semptomlar ile ilişkilerinin ortaya koyulması hedeflenmiştir. Bu amaçla bir devlet üniversitesinde görev yapan 353 akademik ve idari personelden ölçekler aracılığıyla yaşam pozisyonu, örgütsel çatışma düzeyi, işteki negatif duygulanım, üretim karşıtı iş davranışı, iş doyumunu, güdüsel ihtiyaçlar ve psikolojik semptomlara ilişkin veri toplanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi tekniği kullanılarak yürütülen yol analizi sonucunda "Ben OK'im" ve "Sen OK'sin" algısı yüksek olan bireylerin daha az örgütsel çatışma yaşadığı, işyerinde daha az olumsuz duygulanım tecrübe ettiği ve üretim karşıtı davranışları daha az sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duygulanım arttıkça üretim karşıtı davranışlar artarken, iş doyumunu azalmaktadır. Ek olarak yürütülen bir dizi varyans analizinin sonuçlarına göre somatizasyon, hostilite ve depresyonun görece en düşük olduğu grup Ben OK'im, Sen OK'sin grubudur. Ben OK değilim, Sen OK'sin grubu başkaları tarafından onaylanma ihtiyacı en yüksek olan grup iken, Ben OK'im, Sen OK değilsin grubu ise güç ihtiyacı en yüksek olan gruptur. Araştırma bulguları ışığında Transaksiyonel Analiz çerçevesinde gelecekte yürütülebilecek görgül çalışmalar tartışılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel çatışma, olumsuz duygulanım, yaşam pozisyonları, transaksiyonel analiz, üretim karşıtı davranış

Abstract

Aim of this study was to investigate the antecedents and consequences of organizational conflict and negative affectivity at work based on the life positions framework. Life positions are basic beliefs about self and others, which are used to justify decisions and behavior, and they are among the constructs proposed within the Transactional Analysis Theory. Another goal of the study is to portray the relationship of life positions with motivational needs and psychological symptoms. For this purpose, survey data on life positions, organizational conflict, negative affectivity at work, counterproductive work behavior, job satisfaction, motivational needs and psychological symptoms was raised from 353 academic and administrative personnel employed in a public university. Results of the tested path model revealed that individuals with higher levels of I'm OK, You're OK reported lower levels of organizational conflict, experienced less negative affectivity and exhibited less counterproductive behaviors. Moreover, increase of organizational conflict and negative affectivity at work was accompanied by increase in counterproductive behavior and decrease in job satisfaction. Additional analyses of variance showed that the I'm OK, You're OK group had the lowest scores in terms of somatization, hostility, and depression. The group with the highest need for approval is I'm Not OK, You're OK, while the one with the highest need for power is I'm OK, You're Not OK. Potential future studies based on Transactional Analysis are discussed in light of the findings of this research.

Keywords: Organizational conflict, negative affectivity, life positions, transactional analysis, counterproductive work behavior

*Bu çalışma TÜBİTAK tarafından desteklenen 113K545 numaralı araştırma projesi kapsamında elde edilen verilere dayanmaktadır.

†Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, tugbakorkmaz@mersin.edu.tr, Çiftlikköy Kampüsü 33343 Yenişehir / Mersin – Türkiye

E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2022 Journal of Management and Labour. This is an open access article.

Önerilen Atıf Biçimi / Recommended Citation: Erol Korkmaz, H. T. (2022). Örgütsel Çatışma ve İşteki Olumsuz Duyguların Öncülleri ve Sonuçları: Yaşam Pozisyonları Çerçevesinden Bir Bakış. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*. 6 (1), 1-21.

Extended Abstract

Aim of this study was to investigate the antecedents and consequences of organizational conflict and negative affectivity at work based on the life positions framework proposed as part of the Transactional Analysis Theory and to portray the relationship of life positions with motivational needs and psychological symptoms. Conflict is an inevitable part of organizational life (Costantino & Merchant, 1996). Basically, conflict is a perception or belief that the interests of two parties are divergent and the desires and wants of the parties are in disagreement (Pruitt, 2004). Organizational conflict especially stimulates negative emotions at work (Jones, 2000) and deteriorates employee well being and work performance (De Dreu & Beersma, 2005; Spector & Bruk-Lee, 2008). A meta-analysis by De Wit, Greer and Jehn (2012) revealed that organizational conflict is accompanied by decrease in organizational citizenship behavior and organizational commitment, whereas it is accompanied by increase in counterproductive work behavior. At the same time, it decreases employees' trust to the organization and harms group harmony. This study tested a model in which life positions as individual difference variables were used as the antecedents of organizational conflict and negative affectivity at work, while counterproductive behavior and job satisfaction were tested as the consequences of organizational conflict and negative affectivity. Moreover, associations of life positions with motivational needs and psychological symptoms were examined in order to gain further insight about the construct. Life positions are among the several propositions of Transactional Analysis. Transactional Analysis is a humanistic theory proposed by Eric Berne (1961), aiming to explain how an individual's personality is structured, how a person communicates with the environment and how behavioral disorders develop. Life positions are based on the convictions and beliefs individuals form about their selves and others during early childhood. There are four life positions; (1) I'm OK, You're OK, (2) I'm Not OK, You're OK, (3) I'm OK, You're Not OK and (4) I'm Not OK, You're Not OK. OK'ness is related with a high sense of value or worth, while Not OK is associated with a low sense of value (Anne ve Boholst, 2020). Participants of the study consisted of 353 academic and administrative personnel employed in a public university. Among the participants 46% were female and 54% were male. Average age and tenure of the participants were 37.88 (SD=9.35) and 11.91 years (SD=8.74) respectively. Likert type scales were used to assess study variables which include life positions, organizational conflict, negative affectivity at work, counterproductive work behavior, job satisfaction, psychological needs and psychological symptoms (somatization, hostility and depression). Using LISREL 8.51 (Jöreskog & Sörbom, 2001) software a path model of the antecedents and consequences of organizational conflict was tested. Results of the path analysis revealed that the model had reasonable goodness of fit indices. Individuals with higher levels of I'm OK and You're OK reported lower levels of organizational conflict, experienced less negative affectivity at work and exhibited less counterproductive behaviors. Moreover, employees with lower levels of organizational conflict and negative affectivity at work reported lower levels of counterproductive behavior, whereas higher levels of job satisfaction. Additional series of variance analyses were carried out, revealing significant associations with needs and psychological wellbeing as expected. I'm Not OK, You're Not OK group had the highest scores in terms of organizational conflict, negative affectivity, counterproductive behavior, somatization, hostility, and depression. The group with the lowest scores on these variables is the I'm OK, You're OK group. The group with the highest need for approval is I'm Not OK, You're OK, while the one with the highest need for power is I'm OK, You're Not OK. There are almost no empirical studies integrating Transactional Analysis and organizational psychology in Turkey. In this regard, this study demonstrated that life positions can be used as a potential predictor of phenomena in organizational life. Another construct similar to life positions is the attachment style (Boholst et al., 2005), however its measurement is based on the context of close relationships (eg., Sümer & Güngör, 1999; Sümer, 2006). Life positions enable the measurement of internal working models of self and others independent of close

relationships, therefore their use in organizational research is more convenient and practical. Özpolat, İşgör and Akbaba (2013) found significant relationships between life positions and affectivity. According to their findings I'm OK, You're OK group has the highest level of positive affectivity, whereas the I'm Not OK, You're OK and the I'm Not OK, You're Not OK group had the highest level of negative affectivity. Affectivity has been also found to be predictive of conflict management styles (Baron, Fortin, Frei, Hauver ve Shack, 1990). Current study has assessed negative affectivity contextually at work. Future research on organizational conflict can assess life positions together with affectivity as a general disposition and can investigate whether life positions have marginal utility beyond affectivity in predicting organizational variables. Life positions can be especially used to predict variables such as employee wellbeing, self-efficacy, self-esteem, emotion regulation, coping, and psychological resilience. Moreover, Transactional Analysis can be used as a theoretical framework to implement intervention programmes in organizations (Hay, 2009). Currently it is used in organizational training programmes focusing on creativity, motivation, decision making, team work, customer relationships and leadership (Neath, 1995). Effectiveness of such training programmes have been proved in several studies (eg., Ciucur & Pirvut, 2012; Martinko & Luthans, 1981). Future studies are needed in Turkey to implement and test the effectiveness of such interventions.

Giriş

Bu çalışmada örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duyguların öncülleri ve sonuçları yaşam pozisyonları çerçevesinde incelenmiş ve yaşam pozisyonlarının psikolojik bazı kavramlarla ilişkileri ortaya konmuştur. Eric Berne (1961) tarafından öne sürülen ve varoluşçuluk değerlerini barındıran Transaksiyonel Analiz Kuramı'nın yapıtaşlarından biri olan Yaşam Pozisyonları, örgütsel çatışmanın ve olumsuz duyguların yordayıcısı olarak incelenmiştir. Örgütsel çatışmanın ve olumsuz duyguların çıktıkları olarak ise çalışan tutum ve davranışları - iş doyumunu ve üretim karşıtı davranışlar - ele alınmıştır. Örgütsel çatışmanın ve işteki olumsuz duygularının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki olumsuz etkileri geçmiş çalışmalarda ortaya konmuştur (örn., De Dreu ve Weingart, 2003). Ancak yaşam pozisyonları ile örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duyguları ve sonuçlarını bir arada ele alan herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın özgün katkısı örgütsel çatışma ve işte deneyimlenen olumsuz duyguları Transaksiyonel Analiz Kuramı'nın öne sürdüğü yaşam pozisyonları perspektifinden ele alıyor olmasıdır. Çalışma kapsamında hem yaşam pozisyonlarının yordayıcı değişken olduğu bir model sınanmakta hem de yaşam pozisyonu kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ilgili olabileceği öngörülen güdüsel ihtiyaçlar ve psikolojik semptomlar ile ilişkileri incelenmektedir. Mevcut çalışmanın, örgütsel psikoloji alanında çalışan araştırmacılara hem transaksiyonel analiz yaklaşımını tanıtmaya hem de anlamlı bulgular eşliğinde yaşam pozisyonları yapısının kullanılabilmesini göstermesi beklenmektedir. Makalenin devam eden bölümlerinde örgütsel çatışma, işteki olumsuz duygular ve yaşam pozisyonlarına yönelik kuramsal bilgiler ile görgül bulgular sunulmaktadır.

1. Örgütsel Çatışma ve Olumsuz Duygular

Çatışma, çalışma hayatının kaçınılmaz bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır (Costantino ve Merchant, 1996). En basit tanımıyla çatışma, tarafların çıkarlarının ayrıştığı ve tarafların isteklerinin birbiriyle uyumsuz olduğu yönünde bir algı ve inançtır (Pruitt, 2004). CPP (bugünkü adıyla Myers-Briggs Şirketi) raporuna (2008) göre Amerika'da çalışanlar haftada ortalama 2.80 saatlerini çatışmak ve çatışmayla baş etmek için harcamaktadırlar ve bunun maliyeti yaklaşık 359 milyar dolara karşılık gelmektedir. Kimi zaman görevlerin nasıl yürütülmesi veya kararların nasıl verilmesi gerektiği gibi konularda fikir ayrılıkları çatışmaya neden olurken, kimi zaman ise çalışanların iletişim tarzı, kişilik, tutum veya değer farklılıkları nedeniyle kişiler arası çatışmalar yaşanabilmektedir. Hangi nedenle oluşursa oluşsun, örgütlerde yaşanan çatışmalar özellikle olumsuz duyguları tetiklemekte (Jones, 2000) ve

çalışanların esenliğini ve iş performansını olumsuz etkilemektedir (De Dreu ve Beersma, 2005; Spector ve Bruk-Lee, 2008). De Dreu ve Weingart (2003) tarafından yürütülen meta-analiz çalışmasının bulgularına göre görev çatışması ve ilişkisel çatışma ile işyerindeki takım üyelerinin iş doyumları düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır. Daha güncel bir diğer meta-analiz çalışmasında De Wit, Greer ve Jehn (2012) örgütsel çatışmaya, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılıkta azalmanın ve üretim karşıtı davranışlarda artışın eşlik ettiğini ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda, çatışma örgüt çalışanlarının örgüte olan güvenini azaltmakta ve grup içi uyumu zedelemektedir. Ayrıca, çatışmalar çalışanlar arası farklılıkları derinleştirmekte, işbirliğini engellemekte, çalışanlar arasında kuşku ve güvensizlik yaratmakta, gerilime ve kaygıya neden olmakta, stres ve tükenmişlik yaratmakta, örgütsel iletişimi azaltmakta, işten ayrılmaları ve işten kaytarmayı artırmakta, çalışan motivasyonunu zedelemekte ve takım çalışmasına zarar vermektedir (Solmuş, 2004). Erol-Korkmaz (2019) yürüttüğü günlük çalışmasında (diary study), çalışanların işyerinde gün içinde yaşadıkları çatışmaların doğrudan günlük olumsuz duygulanımı ve dolaylı olarak günlük iş doyumunu yordadığını tespit etmiştir. Genel olarak özetlemek gerekirse, bulgular örgütsel çatışmanın çalışma atmosferini olumsuz yönde etkilediğine ve istenmeyen örgütsel çıktılarının beraberinde getirdiğine işaret etmektedir. Tüm bu olumsuz çıktılar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel çatışmanın altında yatan nedenlerin anlaşılması daha da büyük önem kazanmaktadır.

Geçmiş çalışmalar incelendiğinde, örgütsel çatışmanın potansiyel öncülleri üç temel başlık altında toplanmaktadır; bireysel kişilik özellikleri, kişilerarası faktörler ve çatışma konusunun özellikleri (Wall ve Callister, 1995). Bireysel kişilik özelliklerinden biri olan A-Tipi kişiliğin yönetici ve çalışanlar arasında daha fazla çatışma ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Baron, 1989). Çalışanların stres ve öfke düzeyleri ile paralel olarak artan gerginlik de kişinin diğer çalışanlarla çatışma yaşama olasılığını artırmaktadır (Derr, 1978). Bu nedenle, yüksek miktarda stres barındıran işlerde kişilerarası çatışmalar daha kolay tetiklenebilmektedir. Diğer yandan, kişilerarası faktörleri ele aldığımızda, özellikle iletişimin ve örgütsel yapının çatışmayı yordamada kritik birer öneme sahip oldukları görülmektedir. Düşük iletişim, bağlama ve diğer çalışanlara yönelik düşük miktarda bilgi ile sonuçlanmakta ve bilgisizlik de birimin koordinasyonunda sorunlara neden olmaktadır (Pondy, 1967). Ne yazık ki bu süreç bir domino taşı etkisi yaparak çatışmalarla son bulmaktadır. Diğer yandan, yoğun iletişim ise yanlış anlaşmalar vesilesiyle çatışma yaratabilmektedir (Putnam ve Poole, 1987). İletişim sırasında kullanılan kelimeler, yüz ifadesi, beden dili ve ses tonu tarafların niyet okuması yaparak çeşitli atıflarda bulunmasına yol açmakta, yapılan atıflar da çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Thomas ve Pondy, 1977). Yapısal özelliklerden takımın büyüklüğü (Amason ve Sapienza, 1997), örgütteki birim sayısının çeşitliliği (Lovelace ve ark., 2001), çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık düzeyi (Stewart ve Barrick, 2000) ve işin rutin görevler barındırma miktarının (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999) çatışma ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çatışmaya konu olan meselenin karmaşıklık ve belirsizlik düzeyi de potansiyel çatışma miktarını artırmaktadır (Wall ve Callister, 1995).

Mevcut çalışmada örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duygulanımın yordayıcıları olarak bireysel kişilik özellikleri kategorisi altında ele alabileceğimiz yaşam pozisyonları kullanılmıştır. Diğer yandan örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duyguların çıktılarını olarak çalışanların sergilediği üretim karşıtı iş davranışları ve iş doyumları incelenmiştir.

2. Yaşam Pozisyonları

Yaşam pozisyonları psikoterapist Eric Berne tarafından 1950'li yılların sonuna doğru öne sürülen Transaksiyonel Analiz kuramının alt unsurlarından birini oluşturmaktadır. Clarkson'a (1992) göre Transaksiyonel Analiz hümanistik psikoloji kapsamında ele alınabileceği gibi, varoluşçu fenomenolojinin izlerini de barındırmaktadır. Transaksiyonel Analiz – Berne'in deyişiyle Karşılıklı Davranışsal Çözümleme – bir kişilik kuramı olmakla beraber aynı zamanda

kişisel değişim ve gelişim için kullanılabilir sistemik bir psikoterapi yaklaşımıdır (Akkoyun, 1996). Kuramda adı geçen transaksiyon, kişilerarası iletişimde bir uyarıcı ve bir tepkiden oluşan birimi yansıtmaktadır (Akkoyun, 2007). Kuramın varsayımları şu üç temele dayanmaktadır: (1) Her birey duygusal açıdan gelişmek ve özerklik kazanmak için bir potansiyele sahiptir, (2) Her birey karşı karşıya kaldığı durumlarda bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde bir seçimde bulunur, (3) Her birey hayat akışını değiştirme potansiyeline sahiptir (Steiner, 1979). Nasıl ki Sigmund Freud kişilik kuramında id, ego ve süperego bileşenlerine yer verdiyse, Eric Berne'in öne sürdüğü modele göre ise insan kişiliği üç ego durumundan oluşmaktadır; Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk ego durumları. Ego durumları aklın farklı durumlarını ve bunlara ilişkin davranış örüntülerini içermektedir (Berne, 1987).

Ebeveyn ego durumu anne-babamızdan veya bakım veren kişilerden edindiğimiz düşünce, his ve davranışları kapsamaktadır. Kişiliğin ebeveyn yönü çocuk tarafından sorgulamadan kabul edilen olayların ve kuralların bir koleksiyonundan oluşmaktadır. Her birey için ebeveyni kendine özgüdür ve ebeveyninin yaptığı her şey çocuk tarafından yorumlanmadan, düzenleme yapılmadan, içselleştirilip kaydedilmektedir (Harris, 2014). Ebeveyn ego durumu iki fonksiyona ayrılmaktadır. Koruyucu Ebeveyn ego durumu kişinin besleyici, yumuşak, sevgi dolu, cana yakın, bağışlayıcı, izin veren ve sınırlarını sağlıklı bir şekilde belirleyebilen yönünü yansıtır. Diğer yandan Eleştirel Ebeveyn ego durumu kişiliğin ebeveynlerimizden aldığımız önyargılı his, düşünce ve inançlarını içerir. Bu ego durumunda birey iletişimde yargılayıcı, cezalandırıcı, görev yükleyici, inatçı, ilkeli, talep edici, kuralcı ve eleştirici bir tutum ve davranış sergilemektedir (Akkoyun, 2001).

Yetişkin ego durumu kişiliğimizin bilgi işlem merkezi gibi çalışmaktadır. Şimdi ve buradaki gerçekliği gören, duyan, düşünerek analiz eden ve edindiği bilgiyi doğru biçimde işleyerek problemlere çözüm üretebilen fonksiyonumuzdur. Bir diğer özelliği ise diğer iki ego durumundan bağımsız duygu, düşünce ve davranışlar üretebilmesidir (Solomon, 2003). Yetişkin ego durumundayken kişi hem toplumsal kuralları hem de kişisel ihtiyaçlarını birlikte dikkate alarak, sadece yargılayıcı ya da sadece duygusal olmadan aklının onay verdiği davranışları sergiler. Böylece Yetişkin olarak birey doğru ya da sempatik olmak yerine gerçekçi olmaya çalışır (Dökmen, 2009).

Çocuk ego durumu, bireyin yaşamla baş etmek üzere kendi potansiyelini kullanırken kendisinin oluşturmuş olduğu ve çocukluğundan izler taşıyan duygu, düşünce ve davranış örüntüleridir (Akkoyun, 2007). Çocuğun görüp duyduğu durumlara verdiği tepkilerden ve anlayışlardan oluşan iç olayların kaydı Çocuk ego durumunu belirlemektedir. Yaşamının erken döneminde bağımlı, beceriksiz, sakar ve sözcük dağarcığı sınırlı olan çocuğun tepkilerinin çoğunu duyguları oluşturmaktadır. Bir kişi başkalarına ve çevresine tepkide bulunurken eğer bu içsel kayıtlardakine paralel yeni yaşantılar üretiyorsa Çocuk ego durumundadır. Çocuk ego durumu Uygulu Çocuk ve Doğal Çocuk olmak üzere iki işleve dayanmaktadır. Uygulu Çocuk ego durumunda kişi sanki ebeveynleri onu dinliyormuş ya da gözlüyormuş gibi tepkide bulunmaktadır ve bu nedenle ebeveynlerden gelen mesajlara ya uymaktadır ya da isyan etmektedir. Diğer yandan Doğal Çocuk ego durumunda kişi spontan, otantik ve yaratıcıdır ve kendini doğal biçimde ifade eder (Solomon, 2003).

Transaksiyonel Analiz yaklaşımıyla kişilerarası iletişimdeki transaksiyonlar ele alınarak birbirini tamamlayan, birbiriyle kesişen veya örtük düzeyde gerçekleşen etkileşimler analiz edilebilmektedir. Kuram, kişilerarası ilişki sistemlerini açıklayabilmek için bu süreçte ihtiyaçların oynadığı role odaklanmakta ve özellikle temas – kişinin varlığının onanması – ihtiyacının önemine vurgu yapmaktadır. Bireyin günlük yaşam faaliyetleri sırasında çevresiyle girdiği her türlü etkileşim temas olarak ele alınmaktadır. Yaşamın erken dönemlerinde çocuk çevresinde olup biten her şeyi ve kendisinin çevreyle olan temaslarının sonuçlarını değerlendirerek kendisi ve yaşam hakkında görüşlerini oluşturmaktadır. Transaksiyonel analiz çocukluk döneminde oluşturulan bu değerlendirmeleri yaşam kurgusu (life script) olarak

adlandırmaktadır (Solomon, 2003). Kurama göre kişiler yetişkin bireyler olduklarında dahi bu yaşam kurguları doğrultusunda sosyal ilişkilerini şekillendirmeye devam etmektedirler. Buna ek olarak kuram kapsamında insanların zamanı yapılandırma kullandıkları ve duygusal yoğunluk düzeyi açısından farklılaşan altı farklı kategori öne sürülmüştür; bunlar (1) Geri çekilme, (2) Ritüel, (3) Vakit geçirme, (4) Etkinlik, (5) Psikolojik oyun ve (6) İçtenliktir (Akkoyun, 2007).

Transaksiyonel Analiz Kuramına göre bireyin kendisiyle ve başkalarıyla iletişimini şekillendiren diğer bir kavram Yaşam Pozisyonudur (Akkoyun, 2007). Yaşam pozisyonu bireyin davranışlarını, almış olduğu kararlarını ve seçimlerini gerekçelendirmek için kullandığı kendisi ve başkaları ile ilgili temel varsayımlar ve anlayıştır ve çocuklukta, yaşamın ilk sekiz yılında tecrübe edilen deneyimlerin sonucunda oluşmaktadır (James ve Jongeward, 1978). Erken dönemde verilen bu kararlar o dönem için mantıklı gibi görünse de son derece gerçek dışı, irrasyonel ve çarpık olabilmektedir (Anne ve Boholst, 2020). Kişinin karar verdiği yaşam pozisyonu yaşam kurgusuna dönüşebilmekte, kişinin oynayacağı çeşitli oyunları belirlemekte ve bunu değiştirmek için terapi gibi bir müdahale olmadığı sürece sabit kalabilmektedir (Corey, 2009). Transaksiyonel Analize göre kişinin kendisini ve diğerlerini nasıl değerlendirdiğine bağlı olarak değişmekte olan 4 tür yaşam pozisyonu bulunmaktadır. Bunlar (1) Ben OK'im, Sen OK'sin, (2) Ben OK değilim, Sen OK'sin, (3) Ben OK'im, Sen OK değilsin ve (4) Ben OK değilim, Sen OK değilsindir. OK olma hali değerli hissetmek ve bulmak iken, OK olmama hali ise değersizlik atfetmek ile ilintilidir (Anne ve Boholst, 2020).

Ben OK'im, Sen OK'sin pozisyonu sağlıklı ve ideal olan yaşam pozisyonudur. Çoğu bebek ilk dünyaya geldiğinde bu yaşam pozisyonundadır, ancak daha sonraki olumsuz yaşam tecrübeleri sağlıksız pozisyonlara geçişe neden olmaktadır (Solomon, 2003). Ben OK'im, Sen OK'sin görüşünü benimseyen kişiler kendilerini ve başka insanların önem ve değerinin farkındadırlar (Anne ve Boholst, 2020). Hayatın yaşamaya değer olduğuna inanan, özgüvenli, arkadaş canlısı, şefkatli, açık, pozitif, üretken ve yaratıcı bireylerdir (Wiesner 2004). Ayrıca, bu kişilerin yaşama karşı gerçekçi bir bakış açıları vardır ve sorunlarla başa çıkarak onları çözmede başarılıdırlar.

Ben OK değilim, Sen OK'sin yaşam pozisyonu, bakım veren kişiye bağımlı olunan bebeklik durumunun doğal bir sonucu olarak görülmektedir ve erken çocukluğun evrensel pozisyonunu temsil eder. Yetişkinliğinde bu pozisyonda olan kişiler depresif olmakla beraber kendilerini diğer kişilere kıyasla zayıf ve güçsüz hissetmektedirler. İçe yönelim sorunlarının eşlik ettiği bu pozisyonda bireyler kendilerini toplumdan soyutlayabilmekte ve "benim hayatım değerli değil" hissiyle yaşayabilmektedirler (Corey, 2015). Ayrıca bu yaşam pozisyonundaki kişiler başkalarının gücünü desteklerken kendi güçlerini inkar eden 'Bana Vur' veya 'Şehit' gibi psikolojik oyunları oynayabilmektedirler (Corey, 2009). Bu pozisyonun diğer bir önemli özelliği bu kişilerin kendi benliklerini hiçbir zaman yeterince iyi hissetmemeleridir (Anne ve Boholst, 2020).

Ben OK'im, Sen OK değilsin pozisyonu kötü davranışlara maruz kalan ve süistimal edilen çocuğun kendisini çaresiz, güçsüz ve öfkeli hissetmesi sonucu oluşabilmektedir. Bu öfkeli birey yetişkinliğinde kendisine başkalarının OK olmadığını sürekli kanıtlamaya çalışmaktadır. Diğer insanlara yönelik güven eksikliği içinde olan bu kişi yakın, sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmekte zorlanmaktadır (Solomon, 2003). Ayrıca, bu pozisyondaki kişiler kendi problemlerinden dolayı başkalarını suçlama ve dolayısıyla başkalarını kurbanlaştırarak eziyet etme eğilimi sergileyebilmektedirler (Anne ve Boholst, 2020). Başkalarını eleştirme, başkalarının hatalarına tolerans gösterememe, her şeyi bilmişçesine vaaz verme ve baskı uygulama diğer özellikleri arasında yer almaktadır (Wiesner 2004).

Ben OK değilim, Sen OK değilsin pozisyonu amaçsızlık, düş kırıklığı ve engellenmişlik hissi ile karakterize edilmektedir. Artık yürümeye başladığı için annesiyle olan teması azalan bebek bir nevi terk edilme yaşamaktadır ve bu zorlu durum yaşamın ikinci yılında telafi edilmezse bu

yaşam pozisyonu kararı alınabilmektedir (Harris, 2014). Yetişkinliğinde bu pozisyondaki kişiler yaşama karşı ilgilerini kaybetmiş durumdadırlar ve umutsuzluk hissetmektedirler. Kendi kendine zarar verme eğilimi sergileyen bu pozisyonda kişiler gerçek dünya ile baş edemeyeceğine inanmakta, aşırı geri çekilme davranışları veya çocuksu davranışlar sergilemekte ve şiddet davranışlarına yol açabilmektedirler (Corey, 2009). Son derece sağlıklı olarak nitelendirilebilecek bu yaşam pozisyonu için tespit edilen diğer özellikler arasında sorumsuzluk, isyankârlık, ihmalkârlık, aşırı yeme, alkol istismarı ve paranoya da yer almaktadır (Wiesner, 2004).

Yaşam pozisyonları ve bağlanma stilleri kavramsal olarak paralellikler sergilemektedir. Bowlby'ye (1973) göre, erken yaşlarda anne ve babası ile arasındaki etkileşim sonucu çocuk, hem kendi benliği hem de ötekiler ile ilgili içsel çalışan modeller geliştirmektedir ve bu içsel çalışan modeller bireyin yaşam boyu ilişkilerini belirleyici bir rol oynamaktadır. Yetişkin yakın ilişkilerinde bağlanmanın rolünü inceleyen Bartholomew ve Harowitz (1991), Bowlby'nin öne sürdüğü bu iki boyut temelindeki içsel modelleri ölçerek dörtlü bağlanma modelini oluşturmuşlardır. Bu modele göre benlik ve başkaları modellerinin olumlu ve olumsuz olma durumuna bağlı olarak bağlanma stilleri dört kategoride (güvenli, saplantılı, kayıtsız ve korkulu) değerlendirilmektedir (Sümer ve Güngör, 1999). Boholst ve ark. (2005) yaşam pozisyonları ve bağlanma stilleri arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada kaygılı bağlanma stili (Ben OK değilim, Sen OK'sin) dışındaki tüm bağlanma stilleri için anlamlı ve yüksek korelasyon değerleri tespit etmişlerdir.

3. Örgütsel Bağlamda Yaşam Pozisyonları

Transaksiyonel Analiz Kuramı'nı örgütsel psikoloji alanında test eden sınırlı sayıda görgül çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Vos ve van Rijn (2021) çalışanın öznel iyi oluşunu yordamada, öz-yetkinlik, benlik saygısı, duygu düzenleme, stresle baş etme, psikolojik dayanıklılık ve duygulanım gibi kavramlarla paralel olarak yaşam pozisyonlarının araştırmalara dahil edilmesinin faydalı olacağını öngörmektedirler. Özellikle Ben OK'im inancının bu kavramlarla olumlu yönde ilişkili olması beklenmektedir. Yaşam pozisyonlarına ek olarak, Transaksiyonel Analiz kapsamında yer alan ego durumları da örgütsel yaşamda karşılaşılan olay ve durumları incelemede kullanılmaktadır. Hall (2019) işyeri zorbalığını hem zorbaların hem de mağdurların yaşam pozisyonlarına ve ego durumlarına değinerek ve bir vaka analizi üzerinden örneklendirerek Transaksiyonel Analiz penceresinden açıklamıştır. Jaiswal ve Srivastava (2013) ego durumları ve çatışma çözüm stilleri arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Çocuk ego durumunun ve ebeveyn ego durumunun yarışmacı çatışma çözümü ile, yetişkin ego durumunun ise işbirliğine dayalı çatışma çözümü ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Türkiye'de örgütsel davranış alanında Transaksiyonel Analiz Kuramını temel alarak yürütülmüş sınırlı da olsa bazı çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Akar (2016) yürüttüğü tez çalışmasında hemşirelerin ego durumları ve özgeci davranışları arasındaki ilişkileri incelemiş ve koruyucu ebeveyn ve yetişkin ego durumundaki hemşirelerin daha fazla özgeci davranış sergilediğini tespit etmiştir. Bir başka tez çalışmasında Gürel (2011) uçuş eğitimcileri ve öğrencilerinin ego durumları ile performansları arasında anlamlı ilişkiler raporlamıştır. İzci (2021) ise doktora tezi kapsamında otel çalışanları üzerinde yürüttüğü araştırmasında eleştirel ebeveyn ve isyankar çocuk ego durumunun hizmet odaklı olma ile negatif, destekleyici ebeveyn ego durumunun ise pozitif ilişkileri olduğunu raporlamıştır. Kayalar (2002) Transaksiyonel Analiz'in etkili takım oluşturmada nasıl kullanılabilmesine yönelik bir derleme çalışması ile bu konuda ulusal yazına katkıda bulunmuştur.

4. Çalışmanın Amacı ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duyguların öncülleri ve sonuçlarını yaşam pozisyonları kavramı çerçevesinde incelemek ve yaşam pozisyonlarının güdüsel ihtiyaçlar ve psikolojik semptomlar ile ilişkilerini ortaya koymaktır. Böylece, örgütsel psikoloji

alanında sınırlı düzeyde test edilmiş olan Transaksiyonel Analiz Kuramı'nın alt unsurlarından biri olan yaşam pozisyonlarının yordayıcı gücü ortaya konulmuştur.

Wall ve Callister (1995) örgütsel çatışmanın bireysel yordayıcıları arasında kişilik, değerler, öfke eğilimi ve stres düzeyi gibi değişkenleri sıralamaktadır. Yaşam pozisyonu bireyin davranışlarını, almış olduğu kararlarını ve seçimlerini gerekçelendirmek için kullandığı, kendisi ve başkaları ile ilgili temel varsayımlar ve anlayış olarak tanımlanmaktadır. Bu konudaki bireysel eğilimlerin çalışanların işyerinde deneyimledikleri olayları ve insanları nasıl değerlendireceklerini ve olası çatışmalara ne yönde duygusal tepkiler vereceklerini etkilemesi söz konusu olabilir. Benliğini ve diğer insanları olumlu değerlendiren ve böylece olumlu yaşam pozisyonuna sahip çalışanlar işyerinde daha az çatışma tecrübe ediyor ve daha olumlu duygular deneyimliyor olabilir. Yaşam pozisyonlarının iki temel boyutu olan "Ben OK'im" ile "Sen OK'sin" boyutları literatürde yer alan temel benlik değerlendirmeleri (core self-evaluations) ile kavramsal benzerlikler sergilemektedir. Bu kavrama ilişkin çalışmalarda, temel benlik değerlendirmesi pozitif olan bireylerin farklı durumlar karşısında kendilerini tutarlı olarak daha olumlu algıladıkları, kendilerini becerikli, yetkin, değerli ve hayatının kontrolünü kendi eline tutan kişiler olarak değerlendirdikleri görülmüştür (Judge, Van Vianen ve De Pater, 2004, sf. 326-327). Volmer (2015) tarafından yürütülen bir araştırmada temel benlik değerlendirmesi pozitif olan çalışanların yöneticileri ile daha az çatışma raporladıkları ve işte sergiledikleri negatif yöndeki duygusal tepkilerin daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Kavramsal benzerlikler göz önünde bulundurulduğunda, yaşam pozisyonları için de bu doğrultuda etkiler bulunması öngörülebilir.

Bu çalışmada çatışma düzeyinin ve olumsuz duyguların çıktıları olarak üretim karşıtı davranışlar ve iş doyumunu ele alınmıştır. Üretim karşıtı iş davranışları, çalışanın örgüte veya örgütteki insanlara (yönetici, iş arkadaşı, müşteri) bilinçli olarak zarar vermek amacıyla yaptığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spector, 2006). İşte gereğinden fazla mola kullanma, bilinçli olarak performans düşürme, hırsızlık yapma, sözel veya fiziksel saldırganlık sergileme gibi davranışlar üretim karşıtı davranışı tanımlamada verilebilecekler örnekler arasında yer almaktadır. De Wit, Greer ve Jehn (2012) yürüttükleri meta-analiz çalışmasında örgütsel çatışmaya üretim karşıtı davranışlarda artışın eşlik ettiğini ortaya koymuşlardır. De Dreu ve Weingart (2003) tarafından yürütülen bir diğer meta-analiz çalışmasının bulgularına göre örgütsel çatışma ve iş doyum arasında anlamlı düzeyde negatif korelasyon bulunmaktadır. Diğer yandan, işyerindeki olumsuz duygular üretim karşıtı davranışları artırırken, iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Erol-Korkmaz, 2019; Matta ve ark., 2014).

Bu öngörüler ve literatür bulguları doğrultusunda, çalışma kapsamında test edilen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: "Ben OK'im" boyutu örgütsel çatışmayı negatif yönde yordayacaktır.

Hipotez 2: "Ben OK'im" boyutu işteki olumsuz duyguyu negatif yönde yordayacaktır.

Hipotez 3: "Sen OK'sin" boyutu örgütsel çatışmayı negatif yönde yordayacaktır.

Hipotez 4: "Sen OK'sin" boyutu işteki olumsuz duyguyu negatif yönde yordayacaktır.

Hipotez 5: Örgütsel çatışma üretim karşıtı iş davranışını pozitif yönde yordayacaktır.

Hipotez 6: Örgütsel çatışma iş doyumunu negatif yönde yordayacaktır.

Hipotez 7: İşteki olumsuz duygu üretim karşıtı iş davranışını pozitif yönde yordayacaktır.

Hipotez 8: İşteki olumsuz duygu iş doyumunu negatif yönde yordayacaktır.

Çalışmanın hipotezleri yol analizi modeli kapsamında sınanmıştır. Ek olarak, yaşam pozisyonu kavramının doğasının daha iyi anlaşılabilmesi için, ilgili olabileceği öngörülen bazı psikolojik kavramlarla (güdüler ve psikolojik semptomlar) ilişkilerini incelemek üzere korelasyon ve varyans analizleri yürütülmüştür. Bu ek analizler keşifsel oldukları için, ilişkili olarak herhangi

bir hipotez öngörülmemiştir.

5. Araştırmanın Yöntemi

5.1. Katılımcılar

Çalışma öncesinde araştırmacının görev yaptığı Mersin Üniversitesi'nin Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. Çalışma örneklemini bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Toplanan 450 anketin içinde fazla sayıda ölçeğin boş bırakıldığı ve çoğu sorunun cevaplanmadığı anketler tespit edilerek elenmiş ve böylece 388 (%86) kişilik bir veri seti elde edilmiştir. Tek-değişkenli ve çok-değişkenli uç değerleri barındıran verilerin çıkarılmasının ardından istatistiksel analizlerde kullanılabilen 353 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Katılımcıların %46'sı kadın ve % 54'ü erkektir; aynı zamanda katılımcıların %63'ü akademik personelden (%42'si öğretim üyesi; %21'i araştırma görevlisi) ve %37'si idari personelden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 37.88'dir (SS=9.35) ve ortalama 11.91 yıldır (SS=8.74) çalışma hayatında yer almaktadırlar.

5.2. Ölçme Araçları

Yaşam Pozisyonları. Yaşam pozisyonlarını ölçmek için orijinali Boholst (2002) tarafından geliştirilen ölçeğin 20 maddelik Türkçe uyarlaması (İşgör, Kaygusuz ve Özpolat, 2012) kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte yer alan 10 madde “Ben OK'im” perspektifine yönelik değerlendirmeleri (örn., “Kendimi severim”, “Kendimle gurur duyarım”), diğer 10 madde ise “Sen OK'sin” perspektifini (örn., “Diğer insanlar beni sinirlendirir”, “Çoğu insan güvenilirdir”) içermektedir. Katılımcılardan sunulan her bir maddenin kendilerini ne derece yansıttığını 5-basamaklı Likert-tipi ölçek üzerinde (1=Hiç yansıtmıyor; 5=Tamamen yansıtıyor) belirtmeleri istenmiştir. Her bir alt ölçeğin iç-tutarlılık katsayısı sırasıyla .72 ve .70'tir.

Örgütsel Çatışma. Örgütsel çatışma düzeyini ölçmek için 3 farklı çatışma ölçeği kullanılmıştır. İlişkisel çatışma (Relationship Conflict) ve görevle ilişkili çatışma (Task Conflict) kavramlarını ölçmek için Jehn (1995) tarafından geliştirilen ölçekten bazı maddeler (4'er madde- toplam 8 madde) kullanılmıştır (Örn., “İşyerinde bir kişiyle sürtüşme yaşamak”, “İşin nasıl yapılacağı konusunda fikir ayrılığı yaşamak”). Ayrıca, alternatif bir ölçek olarak Liu, Nauta, Spector, ve Li (2008) tarafından farklı kültürlerde kullanılmak üzere geliştirilen Kişilerarası çatışma (Interpersonal Conflict) ölçeğinden maddeler (4 madde) kullanılmıştır (Örn., “Birbirine kızgınlıkla kötü şeyler söylemek”). Katılımcılardan her bir çatışmayı çalışma ortamında hangi sıklıkla yaşadıklarını belirtmeleri istenmiştir (1=Hiçbir zaman; 5=Her zaman). Tüm maddelerin bir arada güvenilirlik katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir.

İşteki Olumsuz Duygulanım. İşteki olumsuz duygu durumunu ölçmek için Watson, Clark ve Tellegen'in (1988) PANAS ölçeğinin Negatif Duygulanım maddeleri kullanılmıştır. Ülkemizde bu ölçek Gençöz (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirliği sınanmıştır. Katılımcılara işyerindeyken kendilerini duygusal açıdan nasıl hissettikleri sorulmuştur ve sıralanan duyguların (örn., sinirli, tedirgin) her birini hangi sıklıkla (1 = “Hiç”; 5 = “Çok fazla”) hissettiklerini belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri .87 olarak tespit edilmiştir.

İş Doyumu. Katılımcıların genel iş doyumunu düzeylerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Bilgiç (1999) tarafından uyarlanan iş doyumunu ölçeğinden 6 madde kullanılmıştır (Örn., “Genel olarak konuşmak gerekirse bu iş beni çok tatmin ediyor”). Ölçeğin güvenilirliği .82'dir.

Üretim-Karşıtı Davranışlar. Üretim-karşıtı davranışları ölçmek için Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen kontrol listesi kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçe uyarlaması Öcel (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekten 8 madde kullanılarak (örn., “İşlerin bitirilmesi gerektiği halde bilerek işi ağırdan almak”) katılımcılara her bir davranışı işyerinde hangi sıklıkla (1=Hiçbir zaman; 5=Her zaman) gerçekleştirdikleri sorulmuştur.

Ölçeğin iç-tutarlılık katsayısı .79'dur.

Güdüler (İhtiyaçlar). Demirutku (2000) tarafından geliştirilen ve daha sonra Aydın (2002) tarafından yeniden düzenlenen İhtiyaçlar Ölçeği kullanılarak Onay İhtiyacı (Need for Approval), Başarı İhtiyacı (Need for Achievement) ve Güç İhtiyacı (Need for Power) ölçülmüştür. Anket çalışmasının kapsamlı olması ve çok fazla kavramı barındırıyor olmasından dolayı, her bir alt ölçeği temsilen 5'er madde kullanılmıştır. Her bir alt ölçek için örnek maddeler sırasıyla şöyledir; "Her zaman çevremdekilerin ne düşündüğüne büyük önem veririm", "İşim söz konusu olduğunda mükemmeliyetçiyimdir", "Yetki ve mevki sahibi olabileceğim bir işte çalışmak isterim". Katılımcılar sunulan her bir maddenin kendilerini ne derece yansıttığını 5-basamaklı Likert-tipi ölçek üzerinde (1=Hiç yansıtmıyor; 5=Tamamen yansıtmıyor) belirtmişlerdir. Her bir alt ölçeğin iç-tutarlılık katsayısı sırasıyla .64, .67 ve .70'tir.

Psikolojik Semptomlar. Katılımcıların son bir hafta içinde yaşadıkları belirti ve şikayetler Kısa Semptom Envanterinin (Şahin ve Durak, 1994) Depresyon (örn., "Gelecekle ilgili umutsuzluk duyguları"), Hostilite (örn., "Çok kolayca kızıp öfkelenme") ve Somatizasyon (örn., "Mide bozukluğu, bulantı") alt ölçeklerinden maddeler kullanılarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar her bir belirti veya şikayetin kendilerinde ne kadar (1=Hiç yok; 5=Çok fazla var) var olduğunu belirtmişlerdir. Alt ölçeklerin güvenilirlik değerleri sırasıyla .85, .83 ve .86'dır. Tüm ölçekler bir arada ele alındığında iç-tutarlılık katsayısı .92'dir.

6. Bulgular

Ölçümü yapılan değişkenlere yönelik betimleyici istatistik (ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, korelasyon, v.b.) hesaplamaları SPSS programı kullanılarak yapılmıştır ve Tablo 1'de sunulmaktadır. Görüldüğü gibi değişkenler arasındaki korelasyonlar beklenen doğrultudadır. Ben OK'im algısı ve Sen OK'sin algısı ile örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duygular arasında anlamlı düzeyde negatif korelasyonlar bulunmaktadır. Diğer yandan Ben OK'im algısı ve Sen OK'sin algısı arttıkça, üretim karşıtı davranışlar azalmakta ve iş doyumunu artmaktadır. Ben OK'im algısı ile başarıma güdüsü arasında pozitif korelasyon var iken, onay ihtiyacı ile negatif korelasyon bulunmaktadır. Yaşam pozisyonunun her iki boyutu da psikolojik semptomlar olan depresyon, somatizasyon ve hostilite ile negatif yönde anlamlı korelasyona sahiptir. Örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duyguların üretim karşıtı davranış ile anlamlı düzeyde pozitif korelasyona, iş doyumunu ise negatif korelasyona sahiptir.

Tablo 1. Betimleyici İstatistikler

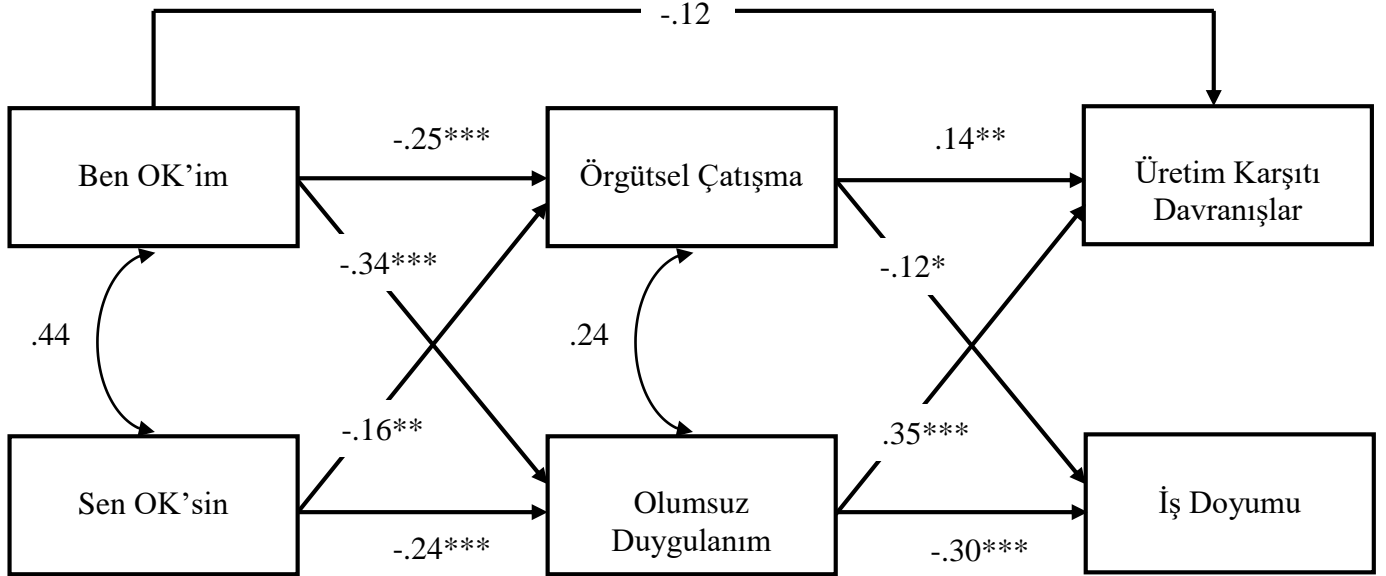
Değişken	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Cinsiyet	-	-	-													
2. Yaş	37.88	9.35	.11*	-												
3. Ben OK'im	3.90	.54	-.18**	.01	.72											
4. Sen OK'sin	3.48	.53	-.06	.07	.43**	.70										
5. Örgütsel çatışma	2.12	.56	.09	-.01	-.33**	-.30**	.89									
6. Olumsuz duygulanım	1.65	.61	.09	-.04	-.47**	-.40**	.45**	.87								
7. İş doyumu	3.44	.80	.04	-.07	.29**	.29**	-.26**	-.36**	.82							
8. Üretim karşıtı davranışlar	1.49	.56	.17**	-.03	-.34**	-.20**	.32**	.41**	-.24**	.79						
9. Başarma ihtiyacı	4.13	.60	-.17**	-.12*	.31**	.07	-.16**	-.19**	.24**	-.36**	.67					
10. Güç ihtiyacı	3.35	.75	.07	-.11*	.05	-.02	.03	-.05	.03	-.04	.33**	.70				
11. Onay ihtiyacı	3.08	.73	.16**	-.01	-.17**	-.02	.09	.13*	.09	.03	.14**	.39**	.64			
12. Somatizasyon	1.58	.71	-.06	.03	-.39**	-.34**	.32**	.63**	-.23**	.29**	-.08	-.03	.08	.86		
13. Hostilite	1.65	.73	.09	-.04	-.33**	-.40**	.36**	.63**	-.25**	.35**	-.10	.09	.09	.60**	.83	
14. Depresyon	1.98	.93	-.01	-.01	-.55**	-.42**	.37**	.64**	-.29**	.30**	-.09	-.01	.11*	.65**	.63**	.85

Not. Cinsiyet değişkeni Kadın = 1, Erkek = 2 şeklinde kodlanmıştır. Köşegende sunulan değerler ölçeklerin Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarıdır.

* $p < .05$ ** $p < .01$.

Çalışma kapsamında öne sürülen hipotezleri bir yordama modeli kapsamında sınamak amacıyla Lisrel 8.51 (Jöreskog ve Sörbom, 2001) programı kullanılarak yol analizi yürütülmüştür. Modelde yer alan dışsal değişkenler yaşam pozisyonu boyutları olan Ben OK'im ve Sen OK'sin algılarıdır. İçsel değişkenler ise örgütsel çatışma düzeyi, işyerinde negatif duygulanım düzeyi, iş doyumunu ve üretim karşıtı davranışlardır. Analiz sonucu elde edilen uyum indeksi değerleri ($ki-kare = 11.46$, $p = .04$, $ki-kare/sd = 2.29$, $RMSEA = .06$, $AGFI = .95$, $CFI = .98$), modelin veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum sergilediğini göstermiştir. Ben ve Sen algısının iş doyumunu ve üretim karşıtı davranışlar üzerindeki doğrudan etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla ikinci bir yol analizi yürütülmüştür. Ancak, eklenen dört regresyon patikası arasından sadece bir tanesinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ben algısı, üretim karşıtı davranışları da doğrudan yordamaktadır. Bu anlamlı regresyon patikasının da eklenmesiyle oluşturulan yeni modelin uyum indekslerinin ($ki-kare = 6.35$, $p = .17$, $ki-kare/sd = 1.59$, $RMSEA = .04$, $AGFI = .97$, $CFI = .99$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde iyileştiği tespit edilmiştir ($ki-kare \Delta = 5.25$, $p < .05$). Söz konusu model ve regresyon katsayıları Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1. Yol Analizi Modeli



* $p < .05$ ** $p < .01$.

Bulgular modelde yer alan tüm regresyon katsayılarının anlamlı olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla çalışma kapsamında öne sürülmüş olan tüm hipotezler bulgularla desteklenmiştir. Ben ve Sen algısı birlikte, örgütsel çatışmadaki varyansın %13'ünü, işteki olumsuz duygulanıma ait varyansın ise %25'ini açıklamaktadır. Örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duygulanım birlikte iş doyumundaki varyansın %14'ünü, üretim karşıtı davranışlardaki varyansın ise %24'ünü açıklamaktadır. Benlik algısı ve Sen algısı olumlu olan çalışanlar işyerinde daha düşük düzeylerde çatışma yaşamakta ve daha az olumsuz duygulanım tecrübe etmektedirler. Örgütsel çatışma düzeyi ve olumsuz duygulanım arttıkça ise paralelinde üretim karşıtı davranışlar artmakta ve iş doyumunu azalmaktadır.

Transaksiyonel Analiz kapsamında öne sürülen yaşam pozisyonlarının daha iyi anlaşılabilmesi için ilgili kavramlarla olan ilişkilerini ortaya koymak amacıyla ek bazı analizler yürütülmüştür. İlk olarak Ben algısı ve Sen algısı değişkenlerinin her biri için ortanca (medyan) kesme değeri kullanılarak yüksek ve düşük kategorilerinden oluşan dikotom birer değişken yaratılmıştır. Daha sonra, bu iki yeni dikotom değişkenin kombinasyonları kullanılarak dört kategoriden oluşan tek bir yaşam pozisyonları değişkeni oluşturulmuştur. Kategoriler şu şekilde adlandırılmıştır; 1) Ben OK'im, Sen OK'sin; 2) Ben OK değilim, Sen OK'sin; 3) Ben OK'im, Sen OK değilsin; 4) Ben OK değilim, Sen OK değilsin.

Daha sonra, yaşam pozisyonları kategorik değişkeni bağımsız değişken olarak kullanılarak bir dizi Varyans Analizi yürütülmüştür. Analizlerde kullanılan bağımlı değişkenler arasında yol analizinde kullanılan içsel değişkenler ve bunlara ek olarak temel güdüler (başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve onay ihtiyacı) ve çalışan esenlik düzeyini ölçmeye yönelik değişkenler (somatizasyon, hostilete ve depresyon) yer almaktadır. Yürütülen analizlerin sonucunda örgütsel çatışma ($F(3,349) = 9.51, p < .001$), işteki olumsuz duygulanım ($F(3,349) = 29.27, p < .001$), iş doyumunu ($F(3,349) = 7.10, p < .001$), üretim karşıtı davranışlar ($F(3,349) = 8.64, p < .001$), başarma ihtiyacı ($F(3,349) = 10.27, p < .001$), güç ihtiyacı ($F(3,349) = 3.15, p < .05$), onay ihtiyacı ($F(3,349) = 5.76, p < .01$), somatizasyon ($F(3,349) = 15.62, p < .001$), hostilete ($F(3,349) = 12.80, p < .001$) ve depresyon ($F(3,349) = 28.10, p < .001$) üzerinde yaşam pozisyonu kategorik değişkeninin anlamlı temel etkisi bulunmuştur. Anlamlı farkların hangi yaşam pozisyonları arasında ve ne yönde olduğunu tespit edebilmek amacıyla yürütülen post-hoc analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Varyans Analizi Grup Ortalamaları ve Anlamlı Farklılıklar

	Ben OK'im	Ben OK değilim	Ben OK'im	Ben OK değilim	<i>Anlamlı Grup Farklılıkları (Tukey HSD); p < .05</i>					
	Sen OK'sin	Sen OK'sin	Sen OK değilsin	Sen OK değilsin	1&2	1&3	1&4	2&3	2&4	3&4
	(1)	(2)	(3)	(4)						
	<i>Güvenli</i>	<i>Kaygılı</i>	<i>Kaçınmacı</i>	<i>Korkulu</i>						
Örgütsel çatışma	1.97	2.15	2.13	2.33			1 < 4			
Olumsuz duygulanım	1.39	1.58	1.57	2.02			1 < 4		2 < 4	3 < 4
İş doyumu	3.65	3.46	3.42	3.20			1 > 4			
Üretim karşıtı davranış	1.34	1.57	1.47	1.72			1 < 4			3 < 4
Başarma ihtiyacı	4.21	4.09	4.31	3.87			1 > 4			3 > 4
Güç ihtiyacı	3.24	3.41	3.58	3.32		1 < 3				
Onay ihtiyacı	2.91	3.35	3.20	3.05	1 < 2					
Somatizasyon	1.34	1.51	1.56	1.91			1 < 4		2 < 4	3 < 4
Hostilite	1.39	1.63	1.73	1.94			1 < 4		2 < 4	
Depresyon	1.54	2.09	1.89	2.49	1 < 2	1 < 3	1 < 4		2 < 4	3 < 4

Varyans Analizi sonuçları incelendiğinde, en fazla sayıda gruplar arası anlamlı farklılığın Ben OK'im, Sen OK'sin ve Ben OK değilim, Sen OK değilsin grupları arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel çatışma, işyerinde olumsuz duygulanım, üretim karşıtı davranışlar, somatizasyon, hostilite ve depresyonun görece en yüksek olduğu grup Ben OK değilim, Sen OK değilsin grubudur. Bu değişkenlerin en düşük olduğu grup ise Ben OK'im, Sen OK'sin grubudur. Bu grup aynı zamanda iş doyumunu ve başarıma güdüsü de en yüksek olan gruptur. Kaygılı olarak adlandırdığımız Ben OK değilim, Sen OK'sin grubu başkaları tarafından onaylanma ihtiyacı en yüksek olan grup iken, Kaçınmacı olarak adlandırdığımız Ben OK'im, Sen OK değilsin grubu ise güç ihtiyacı en yüksek olan gruptur. Çalışanların psikolojik esenlik düzeylerine yönelik ipuçları taşıyan somatizasyon, hostilite ve depresyon bir arada ele alındığında, Kaygılı ve Kaçınmacı gruplar, iki zıt kutbun ortasında görece dezavantajlı konumda bulunmaktadırlar.

7. Tartışma

Çalışma bulguları transaksyonel analizin alt unsurlarından biri olan yaşam pozisyonlarının örgütsel çatışmayı ve ona eşlik eden çıktılarını yordamada etkili olduğunu göstermiştir. Ben OK'im algısı ve Sen OK'sin algısı yüksek olan bireyler daha az örgütsel çatışma yaşamakta, daha az olumsuz duygulanım tecrübe etmekte ve üretim karşıtı davranışları daha az sergileme eğilimi göstermektedir. Literatürde, doğrudan yaşam pozisyonları ile örgütsel çatışma ve işteki duygulanım arasındaki ilişkileri inceleyen başka çalışma bulunmamaktadır. Ancak, kişinin benlik algısı ile ilişkili olan çeşitli kavramlarla çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri ele alan görgül çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Şahin, Basım ve Çetin (2009) benlik algısı pozitif olan bireylerin çatışma yönetiminde yüzleşme stratejisini daha fazla kullandıklarını, kendilerini ve duygularını daha sık ifade ettiklerini tespit etmişlerdir. Aynı araştırmacıların bulgularına göre içsel kontrol odağına sahip kişiler de benzer doğrultuda davranışlar sergilemektedir. Yaşam pozisyonlarından "Ben OK'im, Sen OK'sin" pozisyonu ile benzerlik sergileyen güvenli bağlanma stiline, çatışma yönetimi ve çatışma algısı ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ben-Ari ve Hirshberg'in (2009) bulgularına göre güvenli bağlanan bireyler sıklıkla işbirliğine dayalı çatışma yönetim stratejileri kullanmakta ve çatışmayı pozitif algılamaktadırlar. Kaçınmacı bağlanma stiline sahip kişiler çatışma yönetiminde baskınlık kurma eğilimindeyken, kaygılı bağlanan kişiler ise çatışmadan kaçınmaktadırlar. Hem kaçınmacı hem de kaygılı bağlanan bireylerin çatışmayı negatif algıladıkları görülmüştür. Sheinbaum ve ark. (2015) bağlanma stillerinin insanların gün içindeki duygu durumu, olayları bilişsel olarak değerlendirme ve sosyal yaşamlarını yordadığını ortaya koymuşlardır. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak, ben ve sen algısı olumlu olan bireylerin çalışma yaşamında kişilerarası ilişkileri daha etkili yönetmeleri ve bu nedenle daha az çatışma tecrübe ederek daha olumlu duygular hissetmeleri beklenmektedir. Bu nedenle, mevcut çalışmanın bulgularının literatür ile paralel olduğu düşünülmektedir.

Özpolat, İşgör ve Akbaba (2013) üniversite öğrencileri üzerinde yürüttükleri araştırmada yaşam pozisyonları ve olumlu ve olumsuz duygulanım arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bulgularına göre Ben OK'im Sen OK'sin grubu diğer gruplara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olumlu duygulanıma sahiptir. Ayrıca, beklenildiği üzere Ben OK değilim Sen OK'sin grubu ve Ben OK değilim Sen OK değilsin grubu daha yüksek düzeyde olumsuz duygulanım rapor etmişlerdir. Geçmiş araştırmalar olumlu ve olumsuz duygulanım ve örgütsel çatışma yönetimi arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (Baron, Fortin, Frei, Hauver ve Shack, 1990). Örneğin Rhoades, Arnold ve Jay (2001) olumlu duygulanımın işbirliğine dayalı çatışma çözümüyle, olumsuz duygulanımın ise rekabetçi çatışma çözümü ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Mevcut çalışmada ortaya konulan yaşam pozisyonları ve örgütsel çatışma arasındaki anlamlı ilişkiler, yaşam pozisyonlarının genel eğilim olarak duygulanım ile olan ilişkilerinden de kaynaklanıyor olabilir. Bu çalışmada sadece işyeri bağlamındaki olumsuz duygulanım ele alınmıştır. Gelecek çalışmaların yaşam pozisyonları ile genel eğilim olarak

duygulanımı bir arada ölçerek ele alması ve yaşam pozisyonlarının duygulanıma ek yordama gücü olup olmadığını tespit etmesi faydalı olabilir.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre örgütsel çatışma ve işteki olumsuz duygulanım arttıkça üretim karşıtı davranışlar artarken, çalışanların iş doyumunu azalmaktadır. Bu kavramlar arasındaki ilişkiler geçmiş araştırmalarda da ele alınmış ve benzer yönde bulgular elde edilmiştir (De Dreu ve Weingart, 2003; De Wit, Greer ve Jehn, 2012). Üretim karşıtı davranışlar bazı durumlarda çalışanların işyerinde tecrübe ettikleri olumsuz duygularla başa çıkmak için sergiledikleri davranışlar olarak da ele alınabilir. Krischer, Penney ve Hunter (2010) çalışanların işteki stresle baş etmenin duygu-odaklı bir yöntemi olarak zararlı davranışlar sergileyebileceklerini ortaya koymuşlardır. Yürüttükleri görgül araştırmada örgütsel adaletsizlik algısı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkide üretim karşıtı davranışın bir düzenleyici değişken olduğu ve daha fazla üretim karşıtı davranış sergileyen çalışanların adaletsizlik karşısında daha az tükendikleri tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada örgütsel çatışmanın yordayıcısı olarak kişilik eğilimleri kullanılmış olsa da geçmiş çalışmalar çalışma ortamına ait çeşitli başka bireysel ve çevresel faktörün örgütsel çatışmayı artırdığını ortaya koymuştur. Bu faktörler arasında örgütsel adaletsizlik, iletişim sorunları, yanlış atıflar, güven eksikliği, liderlik tarzı ve kişilik/değer farklılıkları yer almaktadır (Wall ve Callister, 1995). Örgüt üst yönetiminin ve birim yöneticilerinin örgütsel adalet ilkelerine özen göstermesi, birimde güvene dayalı ve açık bir iletişim zeminini oluşturmaları, örgütsel çatışmanın ve eşlik eden negatif duyguların azaltılmasına ve böylece üretim karşıtı davranışların azalarak iş doyumunun artmasına katkıda bulunabilir.

Bu çalışmanın bir başka bulgusuna göre, yaşam pozisyonları hem ihtiyaçlarla hem de psikolojik iyi oluş ile beklenen yönde ilişkilendirilmektedir. Ben OK'im algısı ile başarıma güdüsü arasında pozitif yönde bir ilişki var iken, onay ihtiyacı ile negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yaşam pozisyonunun her iki boyutu da psikolojik semptomlar olan depresyon, somatizasyon ve hostilité ile negatif yönde ilişkiye sahiptir. Geçmiş çalışmalar benlik algısının bireyin esenliği için önemini ortaya koymuştur (Baumeister, 1997). Yaşam pozisyonu yaklaşımı da geçmiş bulgularla benzer doğrultuda sonuçlar vermiştir. Tüm bu bulgular yaşam pozisyonlarının örgütsel psikoloji alanında anlamlı birer yordayıcı olarak kullanılabilmesine işaret etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, kavramsal olarak yaşam pozisyonlarına benzer bir diğer kavram bağlanma stilleridir (Boholst ve ark., 2005), ancak bağlanma stilleri yetişkin örneklemeler üzerinde çalışılırken kullanılan ölçekler yakın ilişkileri veya genel olarak ilişkiler ile ilgili maddeleri içermektedir (örn., Sümer ve Güngör, 1999; Sümer, 2006). Oysa yaşam pozisyonlarını ölçmede kullanılan ölçek maddeleri kişinin benliğine ve diğer insanlara yönelik genel algı, inanç ve değerlendirmelerini (Boholst, 2002) içerdiği için içsel çalışan modellerini (Bartholomew ve Horowitz, 1991) doğrudan ölçme fırsatı sunmaktadır. Dolayısıyla, benlik modelini ve öteki modelini yakın ilişkilerden bağımsız olarak araştırmaya olanak tanımaktadır. Bu nedenle, çalışmanın duygularını, duygu düzenleme süreçlerini, öznel iyi oluşunu, stresle baş etme becerilerini ve işyerinde yaşanan olaylara yönelik algılarını yordamada, yaşam pozisyonu potansiyel bir kişilik eğilimi değişkeni olarak gelecekte kullanılabilir.

Yaşam pozisyonları kavramı Transaksiyonel Analize dayandığı için kuramsal bir altyapısı bulunmaktadır ve bu nedenle örgütsel psikoloji alanında yürütülecek araştırmalarda kuramsal zemini olmayan diğer bazı kavramlara (örn., temel benlik değerlendirmeleri ve temel dışsal değerlendirmeler; beş faktörlü kişilik yapısı) kıyasla daha çok tercih edilmesi faydalı olacaktır. Gelecek çalışmalarda çatışma çözüm stillerinin yaşam pozisyonları ile ilişkilerinin araştırılması da faydalı olacaktır. Ben OK değilim pozisyonunun daha pasif çatışma çözüm stratejileriyle ilişkili olması beklenebilir. Dijkstra, De Dreu, Evers ve Dierendonck (2009) işyerindeki kişilerarası çatışmalara verilen kaçınma ve uyma gibi pasif tepkilerin çalışanların deneyimlediği stres düzeyini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu durumda yaşam pozisyonları ve beraberinde getirdikleri çatışmaya verilen tepkiler birleşerek bir kısır döngü yaratabilir ve

kişinin psikolojik esenliğini daha da olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütsel çatışmaya yönelik transaksyonel analiz çerçevesinde genel bir tavsiyede bulunmak gerekirse, örgütlerde çatışmaların çözümünde tarafların karşılıklı olarak Ben OK'im, Sen OK'sin işlemini uygulamalarının çözümü kolaylaştıracağı söylenebilir.

Transaksyonel analiz kuramı aynı zamanda hem bireysel hem de grup temelli eğitim programları aracılığı ile yakın ilişkileri veya örgütsel yaşamı iyileştirmek amacıyla kullanılabilir (Hay, 2009). Sertifikalı transaksyonel analistler psikoterapi, eğitim, örgüt geliştirme, yönetim, çocuk ve yetişkinler için kişisel gelişim, problem çözme ve koçluk alanlarında çalışmaktadırlar. Örgütlerde yaratıcılık, motivasyon, karar verme, problem çözme, takım çalışması, müşteri ilişkileri ve liderlik gibi çeşitli konularda transaksyonel analiz unsurları kullanılarak eğitimler tasarlanmaktadır (Neath, 1995). Örneğin Martinko ve Luthans (1981) transaksyonel analiz müdahale programı ile müşteri ilişkilerinin iyileştiğini ve birimin performansının arttığını kanıtlamışlardır. Ciucur ve Pirvut (2012) otomotiv sektöründe çalışan takım yöneticisi ve liderlerle yürüttükleri program sonucunda eğitime katılan liderlerin duygusal denge ve sosyal cesaret düzeylerinin artış gösterdiğini tespit etmişlerdir. Nayeri, Lotfi ve Noorani (2014) spesifik olarak ego durumları konusunda yürütülen grup odaklı transaksyonel analiz eğitiminin çiftler arasındaki yakınlığı artırdığını göstermişlerdir. Ülkemizde 2004 yılında kurulmuş olan Transaksyonel Analiz Derneği, Uluslararası Transaksyonel Analiz Derneği ile işbirliği yürütmekte ve bünyesinde başlangıç, orta ve ileri düzeyde eğitim olanakları sunmaktadır. Ancak ülkemizde örgütsel psikoloji alanında transaksyonel analiz konulu araştırmalar veya bu kurama dayalı yönetimsel müdahale programlarının etkililiğini sınamaya yönelik görgül çalışmalar bulunmamaktadır. Dolayısıyla gelecekte bu konularda yürütülecek yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birinci sınırlılık çalışma kapsamında verilerin öz bildirim dayalı ölçme araçları kullanılarak elde edilmiş olmasıdır. Birden fazla kavramın öz bildirim dayalı olarak tek bir zaman diliminde kesitsel olarak ölçülmüş olması ortak yöntem varyansına neden olabilmektedir (Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Ortak yöntem varyansı ise ele alınan değişkenler arasındaki gözlenen ilişkiyi şişirebilir, azaltabilir ya da ortadan kaldıracaktır (Çizel, Selçuk ve Atabay, 2020). Çalışmada elde edilen veriler kesitsel olduğu için, test edilen yol analizi modelindeki kavramların dizilimi ve aralarındaki yordama patikalarının yönü, geçmiş çalışmalara ve kuramlara dayanarak tespit edilmiştir. Gelecekte yürütülecek çalışmalarda boyamsal veri üzerinde benzer ilişkilerin tekrar sınanması faydalı olacaktır. Diğer bir sınırlılık ise çalışma örnekleminin özelliklerine bağlı olarak bulguların genellenebilirliği ile ilişkilidir. Bu çalışmada veriler bir devlet üniversitesinde görev yapan idari ve akademik personelden toplanmıştır. Bu nedenle gelecekte benzer kapsamdaki görgül çalışmaların farklı mesleklerdeki ve örgütlerdeki örneklemeler üzerinde de tekrarlanmasında fayda bulunmaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: İki bağımsız hakem tarafından değerlendirilmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Mali Destek: Yazar bu çalışma için mali destek almamıştır.

Peer Review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author did not received financial support for this study.

Kaynakça

Akar, A. (2016). Hemşirelerin Özgeciliği Davranışlarının Transaksyonel Analiz Ego Durumları Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Akkoyun, F. (1996). *Transaksyonel Analize Giriş*. Ankara: TDFO Ltd. Şti.

- Akkoyun, F. (2007). *Psikolojide İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı: Transaksiyonel Analiz*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Amason, A. C. ve Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23: 495-516.
- Anne, M. ve Boholst, F. A. (2020). Life positions and depression: The role of convictions. *Psychological Reports*, 1-16.
- Aydın, S. (2002). Attachment style and motivational profile. *Unpublished master's thesis*, Middle East Technical University, Ankara.
- Baron, R. A. (1989). Personality and organization- al conflict: Effects of the type A behavior pattern and self- monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44: 196-281.
- Baron, R. A., Fortin, S. P., Frei, R. L., Hauver, L. A. ve Shack, M. L. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1, 133– 152.
- Bartholomew, K. ve Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among 98 Young Adults: A Test Of A Four-Category Model. *Journal of Personality And Social Psycholog.*, 61, 226-244.
- Baumeister, R. F. (1997). Identity, self-concept, and self-esteem: The self lost and found. In *Handbook of personality psychology* (pp. 681-710). Academic Press.
- Ben-Ari, R. ve Hirshberg, I. (2009). Attachment styles, conflict perception, and adolescents' strategies of coping with interpersonal conflict. *Negotiation Journal*, 25(1), 59-82.
- Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. New York: Grove Press.
- Berne, E. (1987). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. New York: Ballantine Books. (Orijinal çalışmanın basımı 1961)
- Bilgic, R. (1999). A different way of testing the interaction between core job dimensions and growth need strength (GNS). In J. Axelsson, B. Bergman, & J. Eklund (Ed.), *Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors* (pp. 210-215).
- Boholst, F. A. (2002). A life position scale. *Transactional Analysis Journal*, 32, 28–32.
- Boholst, F. A., Boholst, G. B. ve Mende, M. M. B. (2005). Life Positions and attachment styles: A canonical correlation analysis. *Transactional Analysis Journal*, 35, 62–67.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and Loss: Vol.1. Separation: Anxiety and Anger*. New York: Basic Books.
- Ciucur, D. ve Pırvuş, A. F. (2012). The effects of a transactional analysis training programme on team leadership factors in automotive industry. *Procedia Soc Behav Sci.*, 33: 667–71.
- Clarkson, P. (1992). *Transactional analysis psychotherapy: An integrated approach*. London: Routledge.
- Corey, G. (2015). *Psikolojik Danışma, Psikoterapi Kuram ve Uygulamaları*. Çeviren Tuncay Ergene. Ankara: Mentis Yayınları.
- Corey, G. (2009). Transactional analysis. Editör G. Corey, *Theory and practice of counseling and psychotherapy* (8. versiyon).
[<http://www.acadiau.ca/~rlehr/Transactional%20Analysis%20ch%20Corey%202013.pdf>]
- Costantino, C. A. ve Merchant, C. S. (1996). *Designing conflict management systems: A guide to creating productive and healthy organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- CPP (2008). *Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive. Global Human Capital Report*.
- Çizel, B., Selçuk, O. ve Atabay, E. (2020). Ortak Yöntem Yanlılığı Üzerine Sistemik Bir Yazın Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7 – 18.

- De Dreu, C. K. W. ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 105–117.
- De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Demirutku, K. (2000). Influence of Motivational Profile on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cultural Exploration, *Unpublished Master's Thesis*. Middle East Technical University, Ankara
- Derr, C.B. (1978). Managing organizational conflict: Collaboration, bargaining, power approaches. *California Management Review*, 21: 76-83.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L. ve Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.
- Dijkstra, M. T. M., De Dreu, C. K. W., Evers, A. ve van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 405–423.
- Dökmen, Ü. (2009). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erol-Korkmaz, H. T. (2019). Örgütsel Çatışmaya Yönelik Bir Günlük Çalışması: Çatışmanın Olumsuz Etkilerini Artıran Unsurlar. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34(83), 20-43.
- Gençöz, T. (2000). Positive and Negative Affect Schedule: A study of validity and reliability. *Turkish Journal of Psychology*, 15, 27-28.
- Gürel, N. T. (2011). Uçuş Eğitimcilerinin Eğitim Performanslarının Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Açısından Değerlendirilmesi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hall, T. (2019). Using transactional analysis to understand workplace bullying. *Transactional Analysis Journal*, 49, 32–42.
- Harris, T. A. (2014). *Ben ok'im – sen ok'sin* (Çev. Ed. M. Şahin). İstanbul: Okuyan Us Yayıncılık.
- Hay, J. (2009). *Transactional Analysis for Trainers* (2nd ed.). Watford, UK: Sherwood Publishing.
- İşgör, Y. İ., Kaygusuz, C. ve Özpolat, A. R. (2012). Life positions scale language equivalence, reliability and validity analysis. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 284-291.
- İzci, Ç. (2021). Hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal zeka ve duygusal emek etkisinin Transaksiyonel Analiz ego durumları açısından incelenmesi: Bir alan araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi.
- Jaiswal, B. ve Srivastava, P. (2013). The effect of transactional analysis ego states on conflict management styles. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7 (2), 7-12.
- James, M. ve Jongeward, D. (1978). *Born to win: Transactional analysis with gestalt experiments*. Signet.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jones, T. S. (2000). Emotional communication in conflict: Essence and impact. W. Eadie ve P. Nelson (Edt.), *The language of conflict and resolution* (sf. 81-104). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1993). *LISREL 8 User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M. ve De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-valuations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325–346.

- Kayalar, M. (2002). Transaksiyonel Analizin Etkili Takım Oluşturmada Kullanılması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 265- 275.
- Krischer, M. M., Penney, L. M. ve Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of occupational health psychology*, 15(2), 154.
- Liu, C., Nauta, M. M., Spector, P. E. ve Li, C. (2008). Direct and indirect conflicts at work in China and the US: a cross-cultural comparison. *Work Stress*, 22(4): 295–313.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L. ve Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779–783.
- Martinko, M. J. ve Luthans, F. (1981). An analysis of the effectiveness of transactional analysis in improving organizational effectiveness. *Transactional Analysis Journal*, 11(3), pp. 229-35.
- Matta, F. K., Erol-Korkmaz, H. T., Johnson, R. E., & Biçaksız, P. (2014). Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 920-944.
- Nayeri, A., Lotfi, M. ve Noorani, M. (2014). The effectiveness of group training of transactional analysis on intimacy in couples. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152: 1167–70.
- Neath, M. (1995). Evaluating Transactional Analysis as a Change Strategy for Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 16, no. 1. pp. 13-16.
- Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13 (26), 18-26.
- Özpolat, A. R., İşgör, İ. S. ve Akbaba, S. (2013) Analysis of the relation between university students' life positions and their positive-negative affectivity. *Journal of Studies in Social Sciences*, 5, 135-145.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. ve Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. *Annual Review of Psychology*, 63: 539-569.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12; 296-320.
- Pruitt, D. (2004). Forward, M. J. Gelfand ve J. M. Brett (Editörler), *Handbook of Negotiation and Culture: Theoretical Advances and Cultural Perspectives*, sf. xi–xiii. Palo Alto, Ca: Stanford University Press.
- Putnam, L. L. ve Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. Pp. 549-599 in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rhoades, J. A., Arnold, J. ve Jay, C. (2001). The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 329 – 345.
- Sheinbaum, T., Kwopil, T. R., Ballespi, S., Mitjavila, M., Chun, C. A., Silvia, P. J. ve Barrantes-Vidal, N. (2015). Attachment style predicts affect, cognitive appraisals, and social functioning in daily life. *Frontiers in psychology*, 6, 296.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Solomon, C. (2003). Transactional Analysis Theory: The Basics. *Transactional Analysis Journal*, 33:1, 15-22.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. NY: John Wiley.

- Spector, P. E. ve Bruke - Lee, V. (2008). Conflict, health and well-being. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Steiner, C. (1979). The pig parent. *Transactional Analysis Journal*, 9, 26-37.
- Stewart, G. L. ve Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Sümer, N. (2006). Yetişkin bağlanma ölçeklerinin kategoriler ve boyutlar düzeyinde karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21:1-22.
- Sümer, N. ve Güngör, D. (1999). Çocuk yetiştirme stillerinin bağlanma stilleri, benlik değerlendirmeleri ve yakın ilişkiler üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 14(44), 35-58.
- Şahin, N. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2).
- Şahin, N. H. ve Durak, A. (1994). Kısa semptom envanteri: Türk gençleri için uyarlaması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 9, 44-56.
- Thomas, K. W. ve Pondy, L. R. (1977). Toward an "intent" model of conflict management among principal parties. *Human Relations*, 30: 1089-1102.
- Volmer, J. (2015). Followers' daily reactions to social conflicts with supervisors: The moderating role of core self-evaluations and procedural justice perceptions. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 719-731.
- Vos, J. ve van Rijn, B. (2021). The evidence-based conceptual model of transactional analysis: A focused review of the research literature. *Transactional Analysis Journal*, 51(2), 160-201.
- Wall, J. A. ve Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 3: 515-558.
- Watson, D., Clarke, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wiesner, V. (2004). *An examination of the relationships between affective traits and existential life positions*. Doktora Tezi. University of North Texas.