

ÖRGÜTSEL İŞLEV BOZUKLUKLARINA PSİKODİNAMİK YAKLAŞIM VE NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA YÖNTEMİ OLARAK PSİKANALİZ

PSYCHODYNAMIC APPROACH ON ORGANIZATIONAL DYSFUNCTION AND PSYCHOANALYSIS AS A QUALITATIVE RESEARCH METHOD

Jülide KESKEN^a

ÖZET

Bu çalışmada geleneksel örgüt araştırmaları için yeni bir yöntem önerisi olarak işlev bozukluğu gösteren örgütlerin analizinde Psikodinamik psikoloji bakış açılı psikanalitik yaklaşım teorik olarak incelenmiştir. Ayrıca örgüt çalışmalarında niteliksel bir araştırma yöntemi olarak psikanaliz tanıtılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Örgütsel İşlev Bozukluğu, Niteliksel Araştırma Yöntemleri, Psikanaliz,*

ABSTRACT

In this study we examined psychodynamic psychology point of view of psychoanalytic approach as a new method proposed for traditional organization studies for analysis of dysfunctional organizations in theoretical manner. Besides we try to introduce psychoanalysis as a qualitative research method for organization studies.

Key Words: *Organizational Dysfunction, Qualitative Research Methods, Psychoanalysis*

^a Doç. Dr., Ege Üniveritesi , İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, julide.kesken@ege.edu.tr

GİRİŞ

Örgütler ve yönetim alanındaki yazın incelendiğinde temel varsayımların insan davranışı ve buna bağlı olarak örgütsel dinamiklerin rasyonel olduğu kavramına dayandığı görülmektedir. Ancak uygulamada insan davranışının her zaman rasyonel olmasını beklemenin insanların ve örgütlerin yönetimi açısından önemli eksiklikleri ve problemleri beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. Kanımızca örgütler ve yönetim konusunda pek çok yaklaşımı insan unsurunu yeterince dikkate almamakta ve örgüt yazını, “insan” ı yeterince tanımamaktadır. İnsan davranışlarının örgütlerde çok farklı yansımaları olabileceği ve aslında insanın irrasyonel bir varlık olduğu konusu zihinlerimizi önemli ölçüde meşgul etmektedir. Pfeffer (1981,s.18-29), örgütsel oyuncuların rasyonel olmaktan ziyade rasyonelleştirme yönelimli olduklarını vurgulayarak bu bağlamda geleneksel bakış açısı ile örgütlerde rasyonelliğin sorgulanmaksızın kabul edildiğini dile getirerek bu endişemizi doğrulamıştır.

Örgüt ve yönetim araştırmalarının büyük bir çoğunluğu varsayımlarını sağlıklı örgütler üzerine kurmaktadır. Ancak insan sağlığı gibi örgütsel sağlığın da göreceli olduğu ve sağlıklı olarak nitelendirilen örgütlerin etkin ve verimli olsalar bile patolojik özellikler gösterdiklerini unutmamak gerekir. Bu bağlamda geleneksel örgüt teorisi sağlıklı örgütlerin rasyonel bir şekilde düzenlenmiş, uygun olarak yapılandırılmış ve duyguların olmadığı yaşam alanları olduğu varsayımına dayanmaktadır (Kersten, 2001, s.452).

İnsanların ve örgütlerin irrasyonel oldukları ve davranışsal anlamda patolojiler geliştirebilecekleri yaklaşımı çalışmamızın temel bakış açısını oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde ortaya çıkan patolojilere bağlı işlev bozukluğu¹ durumunun teşhis edilmesi ve uygun müdahale yöntemleri kullanılarak örgüte işlevlerinin geri kazandırılması için yapılabilecek çalışmalara ışık tutacak psikanalitik yaklaşım bu bakış açısını tamamlamak üzere incelenmektedir. Ancak bu noktada şu önemli bağlantıyı mutlaka ortaya koymak gerekmektedir. İşlev bozukluğu gösteren bir örgütün gerek yapısal gerekse kültürel ortamında görülen patolojiler bu örgütlerde çalışan insanların ve bu örgütlerin liderlerinin bilinçli ancak önemli bir ölçüde de bilinçaltı zihinsel süreçlerinin bir ürünüdür. Bu çalışmada sözü edilen işlev bozukluğu durumuna yol açan patolojilerin teşhisi ve uygun örgütsel müdahale yöntemlerinin kullanılabilmesi için örgütsel incelemelerde psikodinamik (psikanalitik) yaklaşımdan yararlanılmaktadır. Freud psikodinamik ve psikanalitik terimlerini bilinçaltı psikolojisinin temel alanı olarak gördüğü yaklaşımı adlandırmak üzere aynı anlamda kullanmıştır. Zira psikanalitik yaklaşım gözlenen normal veya anormal insan davranışlarının önemli bir bölümünün bilinçaltı süreçlerin etkisinde olduğunu bu nedenle bu davranışların anlaşılabilmesi için bilinçaltının anlaşılmasına çalışılması gerektiğini savunur. Carr (2002,s.344), çalışmalarında psikodinamik terimini tercih ettiğini, bu terimin normal davranışlar ve davranışların dinamikleri üzerine, tedavi yönelimli psikanaliz teriminden daha fazla odaklandığını ve bu nedenle kullanımda tercih nedeni olabileceğini söylemektedir.

Bu çalışmada yukarıda açıklanan temel amaç çerçevesinde örgütlerin rasyonellik varsayımının sorgulanması, örgütlerin psikodinamik psikoloji ve psikanaliz bakış açısı ile irdelenmesi, örgütsel işlev

¹ Türkçe yazında dysfunction için işlevsizlik kullanma eğilimi olmakla birlikte, işlevsizlik ifadesinin bir “yokluk” durumuna işaret etmesi bizi “işlev bozukluğu” terimini kullanmaya yöneltmiştir.

bozukluklarının neden ve sonuçları ve örgütsel işlev bozukluklarının analizinde psikanalitik yöntemlerin kullanımı konuları tartışılarak yazınımıza bu yeni yaklaşım perspektifinden bir katkı yapılmaya çalışılmaktadır.

I. ÖRGÜTLER, PSİKODİNAMİK PSİKOLOJİ VE PSİKANALİZ

İnsan davranışlarının anlaşılmasına yönelik dinamik yaklaşımlar ile ilgili çalışmaların başlangıcına ait izleri 19. Yüzyılda bulabilmeye başlıyoruz. Freud'dan önce Schopenhauer, Nietzsche, Hartman gibi pek çok filozof ve hekimin çalışmalarında psikanalitik düşüncenin izlerini görmek mümkün olduğu gibi Freud'dan önce bilinçötesi (bilinçaltı) kavramından söz eden pek çok bilim adamı olduğu bilinmektedir. Freud ise o döneme değin birikmiş olan bu bilgilerden yola çıkarak dinamik psikiyatryi (psikolojiyi) oluşturmuştur (Alper,2003, s.10). Freud'un öne sürdüğü dinamik yaklaşıma göre yüzeyde görünen belirti, bulgu, bozukluklara değil (ancak bunlar gözardı edilmeden) onların altında yatan olaylara bakmak gerekir.

Psikodinamik kuramın örgüt çalışmaları ve yönetim söylemi üzerindeki etkilerinin oldukça yavaş işleyen bir süreç içinde ortaya çıktığı söylenebilir (Carr, 2002; Kets de Vries vd. , 1989; 2004; Gabriel ve Carr, 2002). Kets de Vries (2004), yönetim konusunda çalışan gittikçe artan sayıda bilim adamının örgütsel sistemlerin zayıf ve görünen yüzeyin altından gelen sinyallere daha fazla dikkat edilmesi gerektiği ihtiyacının farkına vardıklarını söylemektedir. Bu noktada belirtilmesi gereken hususlardan biri de psikoanalitik teorinin dinamik psikiyatri, gelişimsel psikoloji, antropoloji, nörofizyoloji, bilişsel teori ve bireysel ve grup psikoterapisi alanlarında yapılan çalışmaların bulgularını paylaşarak çok daha gelişmiş bir bilgi haline gelmiş olmasıdır. Psikodinamik teorinin Freud dönemindeki bilgi düzeyi ile psikodinamik yaklaşım ve örgüt çalışmaları birlikteliğini eleştirenler psikodinamik teorideki yukarıda sözü edilen gelişimi göz ardı etmektedirler.

Klinik yönelimli psikodinamik perspektifin (bu nitelemeyi daha çok Kets de Vries tercih etmekte ve yayınlarında klinik yaklaşımı özellikle vurgulamaktadır) geniş ve bütünleştirici bakışı, psikanalitik kavram ve teknikler yardımı ile örgütleri anlama ve yönetim uygulamaları konusunda önemli bir katkı sağlamaktadır (Kets de Vries, 2004). Psikanalitik perspektif bireysel güdülenme, liderlik, kişilerarası ilişkiler, sosyal dirençler, kurum kültürü, nevrotik örgütler (üst yöneticinin nevrozlarının örgütsel dinamikler üzerinde egemen olduğu örgütler) ve kendi geçmişlerinin mahkumu olduğu varsayılan bireyler ve örgütler ile karakterize olan gizli dinamikleri anlamamıza yardım eder (Zaleznik, 1966; Levinson, 1972; Kets de Vries, 1984, 1991, 1994; Kets de Vries ve Miller, 1984; Czander, 1993; Gabriel 1999'dan aktaran Kets de Veries, 2004). İrrasyonelliğin bilimi olarak psikanaliz örgütsel işleyişe yeni bakış açıları getirmektedir (Kets de Vries, 1991). Morgan'a (1998, s.246) göre psikanalitik yaklaşımda, günlük yaşamın rasyonel ve doğru kabul edilen gerçekliğinin büyük bölümü, bilinç düzeyinin altında yatan saplantı ve endişelerin ifadesidir. Bu yaklaşım örgüt ve yönetim açısından dikkate değer bir bakış açısını zorunlu kılar. Buna göre örgütsel anlamda yüzeyde gerçekleşen pek çok olayın değerlendirilmesinde insan ruhunun gizli yapısının ve kendine özgü dinamiklerinin dikkate alınması gerekir.

Kets de Vries (1991) örgütler ve yönetim alanında çalışan bilim adamlarının psikanaliz ve dinamik psikiyatriden alınan klinik kavramları kullanmaya karşı direndiklerini söylemektedir. Kets de Vries bunu söyledikten yaklaşık on üç yıl sonra da benzer şeyleri tekrar etmekte, örgüt biliminin bu konudaki (örgütlerin

irrasyonel yapılarının kabulü ve araştırma yöntemi olarak psikanaliz ve dinamik psikiyatriden yararlanma) direncinin devam ettiğini farklı başlıklar altında öne sürmektedir (Kets de Vries, 2004).

Psikanaliz Freud tarafından geliştirilmiş bir psikoterapi yaklaşımı olup kaygı ve diğer psikolojik sorunların, çocukluk döneminde yaşanan içsel çatışmaların belirtileri olduğunu öne sürer. Çocukluk döneminde bastırılan bu dürtüler yetişkinlik döneminde bilinçaltındadır ve psikolojik sorunlar olarak ortaya çıkmaları muhtemeldir. Psikanaliz bilinçaltına gizlenmiş bu duyguların bilince çıkarılarak farkındalık yaratılması için çabalar.

Morgan (1998, s. 246) örgüt ve bilinçaltı konusunda şöyle söylemektedir “ Psikanalizcilerin söyledikleri doğruysa, günlük yaşamın rasyonel ve doğru kabul edilen gerçekliğinin büyük bölümü, bilinç düzeyinin altında yatan saplantı ve endişelerin ifadesidir. Bu saptama, örgüt ve yönetimin incelenmesine ilginç bir perspektif kazandırır ve yüzeyde olup biten bir çok şeyde, insan ruhunun gizli yapısının ve dinamiğinin dikkate alınması gerektiğini gösterir.”

Psikanaliz ve örgütler söz konusu olduğunda yazında konuya iki farklı şekilde değinildiği görülmektedir; örgütlerin psikanalitik olarak incelenmesi ve örgütlerin psikanalize tabi tutulması (Gabriel ve Carr, 2002, s.351). Örgütlerin psikanalitik olarak incelenmesi bireylerin istek ve ihtiyaçları, iş hayatında ve iş dışı hayattaki ilişkilerinin etkileri, bu ilişkilerin kişinin duygusal yaşamı üzerindeki etkileri, insanların hayalleri ve korkuları ve bunları ifade etme şekilleri üzerinde durur. Örgütleri psikanalitik olarak incelemek söz konusu olduğunda böyle bir çalışmaya örgütün bütün düzeylerinde çalışılabilecek bir çok konu dahil edilebilir (liderlik, otorite ilişkileri, grup davranışları, psikolojik çatışmalar vb.). Bu inceleme örgütteki bilinçaltı boyutların ortaya çıkmasını sağlar ve bu sayede örgütü oluşturan bireylerin yaratıcılıkları, heyecanları, endişe ve memnuniyetsizliklerinin altında yatan nedenleri irdeler. Bireylerin örgüt içinden veya dış çevredeki unsurlardan beslenen hayalleri, endişeleri, korkuları, dürtüleri ve duyguları onların örgütün bir üyesi olarak deneyim kazanmalarını sağlar. Aynı bağlamda özgüven, diğer örgüt üyeleri ile ilişkilerindeki niyetleri ve bu ilişkilerin tarzı, işlerinde gösterdikleri performans ve hayata bakış açıları büyük ölçüde yukarıda sözünü ettiğimiz örgütsel deneyimleri ile şekillenir.

A. Örgütsel Psikanalizde Temel Varsayımlar

Örgütlere psikodinamik yaklaşım çerçevesinde psikanaliz uygulandığında temel bazı varsayımlardan hareket edilmesi gerekmektedir. Örgütlere psikodinamik ilkeler doğrultusunda psikanaliz uygulaması örgütün doğrudan bilinçaltını hedeflemektedir. Metaforik anlamda tanımlanan bu bilinçaltı insan davranışında olduğu gibi örgütlerde meydana çıkan davranış kalıplarının gerisinde örgütsel bilinçaltının önemli bir rol oynadığını varsaymaktadır. Bu varsayımdan hareketle bilinçaltının tanınması ortaya çıkan kolektif davranış kalıplarının açıklanabilmesi için önemli bir araç olmaktadır. Aşağıda örgütlerin psikodinamik varsayımlar ile psikanalize tabi tutulabilmesi için göz önüne alınması gereken varsayımlar Gabriel ve Carr'ın (2002, s.354-358) perspektifinden tartışılmaktadır.

Örgütsel psikanaliz için geliştirilen ilk temel varsayım doğrultusunda örgütlerin gerek iç çevresinde bulunan çalışanları, gerekse dış çevresinde bulunan ve örgüt ile ilişkileri olan **insanlar kişisel ve ailevi öyküleri olan duygusal varlıklardır**. İnsanların duygusal varlıklar olduğunu kabul etmek demek onların çalışma

hayatlarında rasyonelliklerinin önemini reddetmediği gibi kar ve kariyer hedefleri, zarardan ve tehlikeden kaçınma gibi rasyonel olarak adlandırılacak eylemler heyecan, hırs, korku ve benzeri duygusal durumlar tarafından desteklenmektedir. Bu durumda sözünü ettiğimiz bu duyguların ve daha bir çok duygunun rasyonel ve akla yakın olarak adlandırdığımız eylemlerin arkasında bulunduğu ve hatta bir çoğunun bilinçaltı arzuların, isteklerin ve fantezilerin ifadeleri olduğu söylenebilir. Bizim açımızdan önemli olan bu istek ve arzuların gelişmeye başladıkları andan itibaren kişinin ailesi ve kendisi için önemli olan diğer kişiler ile iletişimi ve yaşam boyu kazanmaya devam edeceği deneyimler ile şekilleniyor olmasıdır.

Kişilerin yaşam deneyimleri (hayat öyküleri) kimliklerinin oluşmasında önemli bir rol oynar. Bu öyküler hem kişilerin bilinçli olarak hatırladıkları anıları hem de bilinçaltılarında saklı olan istek, arzu, fantezi ve duygularından oluşur. Kişilerin yaşam deneyimleri boyunca bilinçaltılarında yer eden kişiler ve ailelerinin etkisi ile şekillenen hayal ve duygularını örgüte yansıtmakta (transfer etmekte) olmaları psikanalitik yaklaşım açısından karmaşık durumların çözülebilmesi için önemli bir anahtar oluşturmaktadır. Bu anahtarın doğru kullanılabilmesi örgütsel bağlam içinde ast-üst ve liderlik ilişkilerinin saptanması ve örgütsel patolojilerin teşhis ve tedavisi için son derece önemlidir.

Özetle örgütsel psikanaliz yaklaşım temel olarak örgüt içindeki “insan”ı inceler ve bu incelemeyi yaparken kişileri sadece rasyonel, işlev odaklı, ekonomik bir varlık olarak değil duyguları, hayal dünyaları, geçmişleri ve öyküleri ile birbirlerinden farklı kimliklere sahip bireyler olarak kabul eder.

İnsanlar zihinlerinin derinlerinde yer alan bilinçaltı arzularının bir kısmını iş yaşamında tatmin etmeye çalışırlar. İş ve çalışma yaşamı hem gizli bilinçaltı arzular hem de rasyonel araçlar ile ifade edilebilen bastırılmış güdüler tarafından yönlendirilen eylemler dizisidir (Gabriel, Carr, 2002, s.354-358). Yönetim yazınında önemli bir yeri olan güdülenme iş yaşamında çok sayıda farklı bilinçli ve bilinçaltı amaçlara ulaşmak ve bunların sürekliliğinin sağlanması için son derece önemli bir güçtür. İnsanların bir kısmı için işleri yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan parayı kazandıkları bir yer ve aynı zamanda bir zorunluluktur. Ancak bir başka grup için ise süpergolarını tatmin ettikleri ya da etmeyi umdukları (bilinçli veya bilinçsiz olarak) bir anlamda kendilerini ispatlayacakları bir konuma sahip olmak anlamını taşıyabilir. İşleri bu insanlar için başkalarının saygılarını kazanmak için gösterişli eylemlerin ifa edildiği yerlerdir. Eşler, çocuklar ve kendileri için önemli olan insanlar ihmal edilerek gerekli performansın çok ötesinde çalışırlar hatta, bazıları için iş, ölüm korkusunun üstesinden gelme anlamına gelir ve iş yerleri ve başarının onlara ölümsüzlüğü sağlayacağına inanırlar.

Toplumun bir parçası olarak örgütler farklı sosyal ve kültürel dinamikleri içlerinde barındırabilirler. Bireylerin içlerinde yaşadıkları farklı çevrelerin onların kişiliklerinin oluşumu üzerindeki etkilerine yukarıda değinilmiştir. Buna paralel olarak dini görüşler, politik çatışmalar ve ekonomik çıkarlar gibi sosyal ve kültürel olgular kişilerin psikolojik yapılarının oluşumunda etkilidirler. Bu bağlamda sınıf, ırk, cinsiyet ve benzeri sosyal dinamiklerin örgütlere yansması kaçınılmazdır. Sosyal bir olgu olarak örgütlerin farklı psikolojik yapıları duyguların birbirinden değişik biçimlerde gösterilmesine olanak sağlayan yapılar, anlaşmazlık ve çatışmaların farklı gösterim şekilleri, saldırganlık ve dayanışmanın farklı ifade edilmeleri şeklinde ortaya çıkabilir. Bu farklılığın bir sonucu olarak örgütlerin kimliklerini ifade etmede kullandıkları kültürel ve sosyal söylemleri ve bunların gösterimleri de çeşitlilik gösterir. Binalar, logolar, ofis donanımları, kullanılan dil, iletişim araçları,

anlatılan öyküler ve benzeri şeyler örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerler olarak yansıdığına bunun her örgütün sosyal ve kültürel yapısına göre farklılık göstereceği açıktır (Gabriel, Carr, 2002, s.354-358).

Örgütler bir kaygı kaynağı olabilirler ve kaygı ile başa çıkmak için belirli savunma yöntemleri geliştirirler. Örgütler her ne kadar bireysel ve örgütsel kaygıların neden ve sonuçlarını kavramak üzerinde çalışsalar da aynı zamanda bu kaygının ortaya çıkmasında etkin olan en önemli aktörlerden birisidir. Örgütlerde kaygı çok değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Kişilerin içten gelen arzu ve isteklerinin kontrolündeki başarısızlık, bu isteklerin kabul edilemez oluşu bir kaygı kaynağı olabilir. Çalışanların hoşlanmadıkları ya da benimsemedikleri görevleri yerine getirmeleri veya hoşlanmadıkları kişilerle çalışmak durumunda olmaları, açık bir şekilde bilgilendirilmemeleri, yeterince hazır olmadıklarını düşündükleri görevlerin verilmesi de birer kaygı kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kaygı ve belirsizlikle karşılaşan bireyler bunun üstesinden gelmek için örgütsel gerçekliği ve görevleri çarpıtarak yansıtma ve içselleştirme mekanizmaları ile kendi gerçekliklerini yaratabilirler. Sözü edilen şekli ile kaygının anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi bir adım ötesinde işlevsizliğe yol açabilecekleri için örgütler için yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Örgütler yalnızca memnuniyetsizlik ve kaygı kaynağı değildir; aynı zamanda ortak vizyonun, rahatlamamanın ve yaratıcılığın gerçekleştirilmesi olasılığının önünü açarlar. Örgütler kişilerin yaptıkları işin bedelini maddi olarak verirken aynı zamanda duygusal bir takım ihtiyaçlarının da karşılanmasını sağlarlar. Birçok kişi için ideal örgüt egolarını tatmin edebilecekleri bir yerdir. Bu bağlamda örgütler çalışanların kişiliklerini geliştirmeleri, liderlik özelliklerini ve sosyal ve teknik becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olur. Bu dinamiklerin çalışan ve örgüt için aynı zamanda yakalandığı durumlarda örgütsel ideal, kişinin ego idealinin bir parçası haline gelebilir (Gabriel, Carr, 2002, s.354-358).

II. ÖRGÜTSEL İŞLEV BOZUKLUKLARI

Adam Smith'in "görünmez el" kuramı ekonomik sistemin işleyişinin yanı sıra örgütsel işleyişi açıklamak için de kullanılabilir. Karar verme, liderlik, strateji oluşturma ve örgütsel değişim gibi süreçler bireyin genellikle aile, yetişme tarzı, çocukluk deneyimleri gibi farkında olmadığı uzun dönemli psikolojik güçlerden karmaşık ve yönlendirmeye açık bir şekilde etkilenmektedir. Sözü edilen bu gizli psikolojik güçler son derece irrasyonel ve örgütsel işlevsizliğe yol açacak çıktılar üretebilir (Kets de Vries ve Miller, 1989,s.1).

Üst düzey yöneticilerin kişilikleri stratejiyi, yapıyı ve hatta örgütsel kültürü etkilemektedir. Bu bağlamda bir liderin içsel psikolojik fantezilerinden etkilenen kişiliği strateji, yapı ve örgütsel kültürün tarzında belirleyici bir rol oynamaktadır. Fantezi ile ilgili Türkçe yazını taradığımızda düş kurma ile aynı anlamda kullanıldığını gördük. Bu nedenle ilerleyen bölümlerde bu iki kelime birbirinin yerine kullanılmaktadır. Düş kurmak gerçek yaşam baskısından bir an için kaçmak istendiği zaman bilinç durumunda görünüşte bir çaba gerektirmeksizin oluşan değişikliklerdir (Morris, 2002, s.154). Bireylerin kurdukları düşler onlara sadece kendilerinin izleyicisi oldukları özel bir senaryoyu yazmaları, oynamaları ve sahnelemeleri için fırsat vermektedir. Farklı kişilik özelliklerine sahip kişilerin belli türden düşler kurma eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Singer, 1975'den aktaran Morris, 2002, s.154). Örneğin başarı yönelimli kişiler büyük bir hırsın eşlik ettiği rekabetçi, kıskançlığı ve şüpheyi yansıtan düşmanlık, başaramama korkusu, suçluluk ve başarı

temellerinin tekrarlandığı düşler kurarlarken, kaygı düzeyi yüksek olan kişiler genellikle bu eylem sırasında kendilerine çok az haz veren, gelip geçici ve olaylar arasındaki bağlantıları gevşek olan düşler kurarlar. Bunun yanı sıra kimi kişiler düş kurma eyleminden hoşlanırlar ve bu eylemi problem çözmek, geleceği planlama ya da zihinlerini başka tarafa yönlendirmek için kullanırlar.

Örgütlerde düş kurma (fantezi) bireysel olabileceği gibi kolektif bir eylem olarak da algılanabilir ve yaşanabilir. Örgütte ana rollere sahip üyelerin içsel fantezileri onlara hakim tarzı etkilemekte ve böylece bu kişilerin paylaştıkları ortak düşler örgütün işlevsel olduğu her düzeyde ortaya çıkmakta, örgüt kültürünü renklendirmekte, strateji ve yapı hakkındaki kararları büyük ölçüde etkilemektedir (Kets de Vries ve Miller, 1989, s.21).

Özetlenecek olursa rasyonel olmayan içsel psikolojik güçlerin (bireyler ve grupların) örgütsel strateji, yapı, karar verme, liderlik ve gruplar üzerinde oldukça güçlü bir etkisi vardır. Sözü ettiğimiz bu içsel psikolojik güçler örgütsel işleyişin de önemli birer belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadırlar. Üst düzey yöneticilerin, liderlerin veya örgütte anahtar rollere sahip üyelerin sahip oldukları normal- normal dışı psikolojik özellikler örgütün işlevselliğinin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Sahip olunan nevrotik kişilik tarzları, gruplar tarafından paylaşılan temel varsayımlar (özellikle dominant koalisyonların paylaştıkları ortak düşler), aktarım kalıpları, dirençler, ast-üst rol çatışmaları örgütsel performans üzerinde dramatik bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda sözü edilen psikolojik süreçlerin düşüncesizce karar verme, şiddetli ahlaki sorunlar, yetersiz liderlik, uygulamaya geçmesi mümkün görünmeyen stratejiler ve yapısal düzenlemeler şeklinde yansıdığı söylenebilir.

Bu bağlamda aşağıda iki farklı işlev bozukluğu sınıflaması incelenmektedir.

A. Cohen ve Cohen Örgütsel İşlev Bozukluğu Sınıflaması

Cohen ve Cohen'in çalışmalarında (1993, s.11- 122) örgütsel işlev bozukluğu ve özellikle normal dışı davranışı açıklamak üzere psikoloji ve psikiyatride kullanılan iki temel sınıf olan psikozlar ve nevrozları her ikisinin alt boyutları ile kullanmışlardır. Aşağıda bu ayrıntılı çalışma araştırmamız kapsamında özetlenerek verilmektedir.

Örgütsel Psikozlar

a. Manik Örgütler

Şiddetli heyecan gösteren, kahkahanın fazla olduğu ve gerçeğe dayanmayan muhteşem planlar oluşturan örgütler manik eğilimler içindedir. Manik davranışın en önemli karakteristiği "yenilmezlik duygusu" nun hakim olmasıdır. Manik örgütlerde kendine güven çok yüksektir, çalışanlar zamanlarının çoğunu muhteşem planlar yapmaya ayırır bu nedenle dikkatini başarıyı getirecek olan uygulamalar ve detaylara veremez (Cohen ve Cohen, 1993, s11-18).

b. Manik Depresif Örgütler

Kimi örgütler iki ana uç arasına yayılan bir hareketlilik gösterirler. Sevinçleri ve üzüntüleri bir arada yaşarlar. Örgüt üyelerinin mutlulukları en üst düzeyde iken bir anda ortama mutsuzluk hakim olur. Böyle örgütlerin en önemli özellikleri bir sonraki durumun ne olacağını kestiremiyor olmasıdır (Cohen ve Cohen, 1993, s.29-39).

c. Şizofrenik Örgütler

Bu tip örgütlerde “üzüntü, keder” hakimdir. Hiçbir şey önemsenmez, empati kaybolmuştur, kimi zaman içe kapanık, kimi zaman saldırgan davranışlar sergilenir, belli bir amaç yoktur. Örgütün hem liderleri hem de diğer üyeler yoğun stres altındadır. (Cohen ve Cohen, 1993, s.39-44).

d. Paranoid Örgütler

Paranoyanın hakim olduğu örgütlerde birincil problem, **örgüt dışında aslında varolmayan bir düşmanı** sistemin kendisinin yaratmasıdır. Bu tip örgütlerde genel olarak “şüphe ve güvensizlik” hakimdir. Paranoid organizasyonlarda liderler ve üyeler arasındaki rekabet ve bu rekabet sonucunda ortaya çıkan çatışma ve uyuşmazlıklar sözü edilen örgütlerde bu tip bir patoloji olduğunu doğrulamamıza yardımcı olacak ipuçlarıdır. (Cohen ve Cohen, 1993, s.51-63).

Örgütsel Nevrozlar

a. Nörotik Örgütler

Böyle bir örgüt içinde “korku” hakimdir ve ilk söylenecek şey çalışanların korkmuş olduğudur. Nörotik bir örgütün paranoid örgütlerden “farkı” **kendisinden** korkuyor olmasıdır. Burada örgüt üyeleri yeteneklerinin mücadele ve başarı için yeterli olmadığını düşünürler. Bu tip bir örgüt içinde insanlar korkmuş olduklarından, başarısızlığı engelleyebilmek amacı ile olası gördükleri başarısızlığı önlemek adına daha fazla zaman, güç ve kaynak harcarlar. Ancak ironik olan aynı derecede zaman, güç ve kaynağı başarı için harcayamıyor olmalarıdır. Nörotik örgütlerin korkularını sürekli olarak başkalarını kontrol etme ve başkaları tarafından kontrol edilme ihtiyacı tetiklemektedir (Cohen ve Cohen, 1993, s.66-73).

b. Depresif Örgütler

Depresif örgütlerde yoğun hissedilen üzüntü hissi, günlük faaliyetlere ilginin kaybolması, genellikle aşırı suçluluk ya da değersizlik hisleri ile beslenir. Depresyonun bir diğer önemli özelliği büyük ölçüde içe dönüş ile karakterize olduğundan depresif bir örgütte de “içe dönme” hali hakimdir (Cohen ve Cohen, 1993, s.79-84).

c. İntoksike Olmuş Örgütler

Bu tip örgütler potansiyel problemlerle karşılaşmayı reddeder, istemezler ve hatta görmezden gelirler. Temel davranışlarına hakim olan özellik “reddetme” dir. Bu tip bir örgütte üyeler sürekli olarak her şeyin iyi gittiğini söyler. Manik örgütlerden farkı, manik örgütler kendilerini yenilmez görüp, her şeyi yapabileceklerine

nevrozları dikkate alan bir sınıflama geliştirmişlerdir, bu noktada örgütsel analize uygunluğu konusunda biz de yazarlara katılmaktayız. Zira psikozların ayırıcı özelliğinin gerçeklik algısının kaybolması olduğu düşünülürken, örgüt içinde birey ve grupların davranışlarının ve örgütün bir bütün olarak davranışının irdelenmesinde sakıncalar taşıyacağı ileri sürülmektedir.

Tablo-1: Nevrotik Tazlar

Paranoid	
Özellikler	Şüphencilik ve başkalarına güvenmeme; aşırı duyarlılık ve tetikte olma hali; karşıdan gelecek tehlikeye karşı hazır olma; özel anlamlar ve gizli güdülere karşı aşırı bir ilgi; kısa süreli ve yoğun dikkat; soğuk; rasyonel; duygusuz.
Fantezi	Kimseye gerçekten güvenemem; savunmamı aldığım zaman daha iyi olurum; beni tehdit edecek bir üst düzey güç var ise benden uzak olsun.
Tehlikeler	Şüphelerin ispatlanması nedeni ile gerçekliğin şekil değiştirmesi ve kaygının artması; savunmacı tutumları nedeni ile kendiliğinden gerçekleşen eylemler için kapasite kaybına uğrama
Kompulsif Zorlayıcı	
Özellikler	Mükemmeliyetçilik; önemsiz detaylarla ilgili kaygı duyma; bir şeyleri kendi yöntemlerini kullanarak yapma konusunda başkalarına ısrar etme; ilişkiler yönetmek veya teslimiyet şeklinde görülür; kendiliğindenlikte eksiklik; rahatlayamama; titizlik; dogmatizm; inatçılık.
Fantezi	Olayları akışına bırakmak istemiyorum; beni etkileyen her şeye hükmedebilmeli ve kontrol etmeliyim.
Tehlikeler	İçsel yönelimli, kararsızlık ve erteleme, hata yapmaktan kaçınma; planlanmış bir aktiviteden dönememek; kural ve düzenlemelere aşırı derecede uymak; resmin tümünü görememek.
Dramatik	
Özellikler	Kendi kendine dram yaratma; duyguların aşırı dışavurumu; dikkati sürekli kendi üstüne çekme; narsistik düşünceler; hareket ve heyecana karşı doymak bilmez arzu, başkalarını idealize etme veya değersizleştirme; istismar etme; konsantre olma veya güçlü bir şekilde odaklanmada yetersizlik.
Fantezi	Hayatımdaki insanların dikkatini çekmek ve onları etkilemek istiyorum.
Tehlikeler	Yüzeysellik, kolay etki altında kalmak, gerçek olamayan bir dünyada çalışma; önsezilere dayalı hareket etme; küçük olaylara büyük tepkiler vermek; başkaları kendilerini kullanılmış ve suistimal edilmiş hissedebilir.
Depresif	
Özellikler	Suçluluk duygusu; değersizlik; kendinden utanma; yetersizlik; çaresizlik ve umutsuzluk; berrak düşünme kapasitesinde azalma; ilgi ve güdülenme kaybı; mutluluk hissedememe.
Fantezi	Hayatındaki olayların cereyan edişinin değişmesi konusunda umutsuzdur; Henüz yeterince iyi değilim.

Tehlikeler	Aşırı kötümser bakış açısı; konsantrasyon ve performansı yerine getirmede zorluklar; hareketin bastırılması; kararsızlık, tereddüt etme hali.
Şizoid	
Özellikler	Çözülme; bağlanamama; içine kapanıklık; kayıtsızlık hissi; heyecan ve kendine güvende eksiklik; övgülere veya eleştirilere kayıtsız olmak; şu an veya gelecek ile ilgide eksiklik; soğuk ve duygusuz görünüm.
Fantezi	Gerçeklikler dünyası bana herhangi bir tatmin sağlamıyor; başkaları ile ilişkilerim eninde sonunda başarısız olacak ve bana zarar verecektir; bu durumda mesafeyi korumak daha güvenli.
Tehlikeler	Başkalarına bağlılık ihtiyacında yaşanan düş kırıklığı sonucunda kendini duygusal olarak izole etme.

Kaynak: Manfred F.R. Kets de Vries ve Danny Miller , 1989,s.24-25 The Neurotic Organization, Jossey- Bass Publishers, San Fransisco, London.

III- ÖRGÜTSEL İŞLEV BOZUKLUKLARININ ANALİZİNDE PSİKANALİTİK YÖNTEMLERİN KULLANIMI

Örgütsel yaşama psikanalitik bakışın Freud'un kilise ve ordu ile ilgili çalışmalarıyla birlikte başladığı söylenebilir. Freud örgütlerin belli dinamik özelliklerine sosyal süreçlere ve sosyal yapı ile ilgili önceki hipotezleri ile ışık tutmaktadır. Freud doğrudan bu konu hakkında çalışmamış olsa da günümüzde örgütsel davranışın psikanalitik yönden kavramsallaştırılması ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır ve yapılmaktadır (Kets de Vries içinde Gould, 1991, s.25). Klinik psikanaliz ile karşılaştırıldığında psikanalitik örgütsel psikolojinin henüz çok yeni uygulama alanı bulduğu söylenebilir. Ayrıca, örgütlerde psikanalitik bakış açılarını uygulamak isteyenlerin bir çoğu klinik uygulamacılar olmadıklarından psikanalitik örgütsel konsültasyon çalışmasının merkezinde yatan teknik konular, sorular ve ikilemler hakkında az bilgiye veya doğrudan deneyime sahiptirler. Sonuçta, psikanalitik yönden eğitilmiş klinik psikologların ve örgüt araştırmacılarının sahip olduğu farklı alt yapılar ve deneyimler psikanalitik uygulamada birbirlerini tamamlamaktadır.

Psikanaliz yöntem olarak doğrudan bireye odaklandığından bireyin ötesine geçen psikanalitik yöntemler ve bunu destekleyen perspektiflerin gelişmesi zaman almıştır. Psikanalizin temel yöntemleri iyileşme veya dönüşme ile sonuçlanan **süreçlere** odaklanır. Oysa örgüt düzeyinde **sonuçlara** odaklanılması kuraldır. Bu bağlamda örgütsel çalışmalarda daha pragmatik bir tutumla süreçlere daha az önem verildiği anlamına gelebilir. Psikanalitik yönlü örgüt araştırmacıları bile farklı teknikler ve parametreler kullanarak psikanalitik stratejiler geliştirmek yerine işlerine yarayacak farklı yöntemleri uygulamakta kendilerini özgür hissetmektedirler (Kets de Vries içinde Gould, 1991,s.36-40). Örgütsel ortam klinik uygulama ile karşılaştırıldığında örgütsel ortamın daha farklı ve kontrol edilemeyen beklentileri vardır. Klinik ortamda hasta, psikoanalistin çalışma ortamına gelerek tedaviyi ve analistin koşullarını kabul etmektedir. Oysa son derece dinamik bir ortamda süregelen ve sınırlarını tam olarak denetleyemediğiniz bir örgüt ile çalışırken danışman sistemin içine girerek araştırmasını yapmak ve teşhisini koymak zorundadır.

Örgütsel konsültasyonda psikanalitik yaklaşımı benimseyen iki farklı uygulama vardır. Birinci tip uygulama psikanaliz yönteminin teknik süreç ve yöntemlerinden yararlanmakta, ikinci uygulama tipi ise psikanalitik teoriyi eklektik yöntem ve süreçler eşliğinde kullanmaktadır. Ancak uygulamada bu iki yöntemin birbirinin alanlarına girdiklerini belirtmek gerekir (Kets de Vries içinde Gould, 1991, s.28-35). Bu iki tip yaklaşım aşağıda açıklanmakta ve Tablo 2 de özetlenmektedir.

Tip 1: Psikanalizin Teknik Süreç ve Yöntemlerinden Yararlanma

Bu uygulama türü psikanalizi ve psikanalitik psikoterapi çeşitlerini içermektedir. Bu türün en temel eğitim modeli etkileşimli grup görüşmeleridir. Bu görüşmelerin birincil amacı üyelerine uygulamada karşılaştıkları liderlik ve otoritenin, kişiler arası, grup ve gruplar arası problemlerin doğasını inceleme olanağı vermektir. Bu görevi yerine getirmek için danışmanlar örgüt üyeleri ile birlikte çeşitli grup oluşumlarındaki üyelik ve davranışları görmek ve incelemek üzere çeşitli grup aktivitelerine katılmaktadırlar. Liderlik ve otoriteyi etkili olarak uygulayabilme yeteneğinin bu süreçlerin ve güçlerin grup ve örgütsel koşullarda nasıl işlediğinin anlaşılması ile artacağı umulmaktadır. Buna ek olarak, sistematik bir şekilde örgütün ana kadrosu için grup ilişkileri eğitimi sağlamaya dayanan bir örgütsel gelişim yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşımda, çalışanlardan oluşan küçük gruplar belli bir zaman periyodunda grup ilişkileri görüşmelerine katılmak için seçilmektedir. Bir diğer yöntem de örgüt içinde bütün kadro deneyim kazanıncaya dek workshoplar düzenlemektir. Bu yaklaşımın mantığı, yetki sahibi olan temel pozisyonlardaki çalışanların yeterli bir miktarının eğitiminin doğal olarak örgütsel değişimi hızlandıracağıdır. Psikanalitik teori ve tekniğin başka bir örgütsel uygulaması psikanalitik süreç konsültasyonu veya bir başka deyişle grubun terapisisidir. Genel olarak danışman, doğal iş gruplarının düzenli toplantılarına katılmakta ve grup ilişkileri görüşmelerinde benzer şekilde süreci yorumlamaya çalışmaktadır.

Ancak örgütsel iş grupları ile olan konsültasyonlarda grubun danışman ile olan ilişkilerine odaklanan yorumlardan grup üyelerinin kendi aralarındaki ilişkilere doğru bir kayma olmaktadır. Odaktaki bu değişim, eğitimden farklı olarak konsültasyonda yaklaşımın farklı olduğu gerçeğini yansıtmaktadır.

Tip 2: Psikanalitik Olmayan Yöntem ve Tekniklerden Yararlanma

Bu uygulama tipinde bütün eklektik ve psikodinamik olarak bilgilendirilen modeller yer almaktadır. Bunların özelliği daha aktif katılımcı stratejiler tasarlayabilmek için psikanalitik kavram ve açıklamaların seçilerek kullanılmasıdır. Birçok örgütsel çalışmada müdahale stratejisinin tasarımında insan davranışlarının psikanalitik açıdan anlaşılmasına çalışılmaktadır. Tavistock Enstitüsünde yapılan ilk sosyoteknik çalışmaların birçoğu bu türdedir.

Tavistock Enstitüsü bakış açısında rasyonel görev performansına yönelmiş davranış ve faaliyetler ile duygusal ihtiyaçlara yönelmiş davranış ve faaliyetler birbirinden ayrılmaktadır. Bu görüş örgütlerde ortaya çıkan eziyet verici ve depresif bir doğayı ve buna karşı bireysel ve sosyal savunma sistemlerinin oluşumunu içermektedir. Bu tür savunmalar görev performansının arttırılması, adaptasyon ve değişime karşı tepki ve direnç olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu görüş örgütsel analiz ve gelişim stratejilerine Tavistock yaklaşımının

temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmaların hepsinde iş görevleri, iş aktiviteleri, örgütsel yapılar ve yönetim süreçleri ile sosyal savunma sistemleri arasında daha iyi bir uyum sağlamaya yönelik örgütsel değişim çabaları vardır.

Tablo-2: Psikoanalitik Teoriye Dayalı İş-Grup ve Örgütsel Konsültasyon Tipleri

Tip 1	Tip 2
Psikanalizin Teknik Süreç ve Yöntemlerinden Yararlanma	Psikanalitik olmayan Yöntem ve Tekniklerden Yararlanma
Psikanaliz ve psikoanalitik psikoterapi *	Psikodinamik psikoterapi*
Grup ilişkileri, çalışma grupları ve konferanslar**	Eğitim ve eğitsel yöntemler**
Örgütsel grup ilişkileri konferansları***	Sosyoteknik dönüşümler***
Psikanalitik süreç konsültasyonu ***	Aktif süreç konsültasyonu***
Örgütsel rol analizleri***	Çok değişkenli dönüşümler ***

* **Psikoterapik dönüşümler**

** **Eğitim ve eğitsel yöntemler**

*** **Örgütsel Dönüşümler**

Kaynak: Kets De Vries içinde Laurence J. Gould, 1991, s.29.

Tip 2 süreç konsültasyonunu Tip 1'den ayıran özellik daha aktif, destekleyici ve yöneltici olmasıdır. Odak hemen hemen tamamıyla grubun kendisindedir ve yine Tip 1 ile karşılaştırıldığında yorumlar daha didaktik, gelişmiş ve genellikle grup süreci düzeyini artırmaya yöneliktir. Sürecin ilkel, gizli ve daha az bilinçli özelliklerinin farkına varılması ile danışmanlar, grubu yönlendirmektedir.

Özetle örgütlere ve örgütlerin içindeki gruplara uygulanan psikanalitik teori ve süreçler psikanalitik olmayan yöntemler ile ayrı ayrı veya birlikte farklı şekillerde kullanılmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada geleneksel örgüt ve yönetim teorisi bakış açısının önermelerine bir alternatif olarak işlev bozukluğu gösteren örgütlerin analizinde psikodinamik psikoloji perspektifli psikanalitik yaklaşım incelenmeye çalışılmıştır. Yaklaşımın ayırıcı özelliği örgütün bilinçaltını da örgütsel analize dahil etmesidir. Morgan (1998, s.273-278) bu bağlamda kanımızca son derece önemli bulduğumuz ve katıldığımız bir saptama yapmaktadır. O'na göre bu durum durumsallık teorisinin yeni bir biçimini ortaya atar. Bu bağlamda örgütleri sadece çevre

koşullarının şekillendirmediği, üyelerinin bilinçdışı endişeleri ve içinde var oldukları toplumları oluşturan bilinçdışı etmenler de şekillendirir.

Hiç kuşkusuz klinik yaklaşımın içerdiği psikodinamik yaklaşımlar ve psikanaliz yaklaşımı bilimsel araştırma ve analizde eklektik yaklaşımların artan oranda kullanılması sonucunu doğurmaktadır. Bu noktada özellikle psikanalitik yaklaşıma geleneksel örgüt teorisinden ciddi eleştiriler gelmektedir. Ancak örgütlerin dinamik ve karmaşık yapısı aynı zamanda birden çok örgüt üyesinin içsel tiyatrolarının bir yansıması olarak karmaşıklık düzeyini arttırmaktadır. Bu denli karmaşık sistemlerin tanımlanması ve açıklanmasında farklı bilimsel alanlardan gelen bilimsel bilgi ve yöntemlerin kullanılması desteklenmelidir ve bu alandaki gelişmenin önü açılmalıdır.

Ancak bu farklı alanlarda üretilmiş bilimsel bilginin yeni alanlara uyarlanması aynı zamanda bilim adamı için bilimsel bir risk de taşımaktadır. Örgüt ve yönetim alanında yapılan çalışmalarda sayısal yöntemlerin kullanımının özendirildiği bir bilimsel çevrede niteliksel verilere dayalı analizlerin yapılması ve yayınlanması olanaklarının sağlanması kanımızca önem arz etmektedir.

Özetle, bu çalışmada niteliksel bir araştırma yöntemi olarak psikanaliz tanıtılmaya çalışılmıştır. Bu tanıtım yapılırken büyük ölçüde Manfred Kets de Vries, Danny Miller, Yiannis Gabriel, Adrian Carr'ın görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu alandaki bilgi yeni gelişmeye başladığından bu konu üzerinde çalışan bilim adamlarının sayısı henüz kısıtlıdır. Bununla birlikte, örgütsel işlev bozukluklarının neden ve sonuçlarının anlaşılması ve tanımlanmasında psikanalitik yöntem geleneksel yöntemlerin yanında başvurulacak yararlı bir bilgi birikimi sunmaktadır.

KAYNAKÇA

ALPER, Yusuf (2003), *Psikanaliz ve Aşk*, Çizgi Yayınevi, İstanbul

CARR, Adrian (2002), "Managing in a Psychoanalytically Informed Manner", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (5), 343-347.

COHEN, William A. ve COHEN, Nurit (1993), *The Paranoid Corporation and Eight Other Ways Your Company Can Be Crazy: Advice from an Organizational Shrink*, American Management Association, New York.

GABRIEL, Yiannis ve CARR, Adrian (2002), "Organizations, Management and Psychoanalysis: An Overview", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (5), 348-365.

GOULD, Lourence J. (1991), *Using Psychoanalytic Frameworks for Organizational Analysis* içinde, Manfred F.R. Kets de Vries (1991) and Associates, *Organizations on the Couch Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, Jossey- Bass Publishers, San Fransisco, Oxford.

KERSTEN, Astrid (2001), "Organizing for Powerlessness A Critical Perspective on Psychodynamics and Dysfunctionality", *Journal of Organizational Change Management*, .14 (5), .452-467.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. (2004), "Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics" *European Management Journal*, .22 (2), 183-200.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. (1991), *Organizations on the Couch Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, Jossey- Bass Publishers, San Fransisco, Oxford.

KETS DE VRIES Manfred F.R. ve MILLER Danny (1989), *The Neurotic Organization*, Jossey- Bass Publishers, San Fransisco, London.

MORGAN, Gareth (1998), *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess Yayın No: 280..

MORRIS, Charles.G. (2002). *Psikolojiyi anlamak*. (çev. H. Belgin Ayvaşık; Melike Sayıl). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. No:23.

PFEFFER, Jeffrey (1981), *Power in Organizations*, Pitman Publishing Inc., Marchfield, MA.