

YÖNETİMİN İRRASYONEL YÜZÜ: ÖRGÜTSEL İŞLEV BOZUKLUKLARI VE ANALİZİ

THE IRRATIONAL SIDE OF MANAGEMENT: ORGANIZATONAL DYSFUNCTION AND ANALYSIS

Doç.Dr. Julide KESKEN, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, julide.kesken@ege.edu.tr

Araş. Gör. Derya İLİC, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, derya.kelgokmen@ege.edu.tr

ÖZET

Geleneksel yönetim teorisinin temel varsayımlarından biri örgütlerde çalışan insanların yerine getirdikleri eylemlerin verimlilik ve etkinlik kriterlerine göre yapılması gerektiğidir. Bir diğer varsayım ise temellerini örgütteki insanların mantıksal neden-sonuç ilişkilerine dayalı olarak yönetilmesi prensibi olan rasyonel yaklaşıma dayandırmaktadır. Aynı zamanda modern yönetim teorisinin temelinde de genel kabul gören rasyonellik anlayışı, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için gerekli olmayan çabalardan kaçınıp sadece gerekli olanları yapması gerektiği düşüncesini benimsemektedir. Kertsen ve Sidky (2005:472)'e göre, örgütsel öğrenciler örgütlerin rasyonel yönetim yaklaşımları etkisi ile planlama, denetleme ve hazırlanmış eğitim çabaları gibi faaliyetlerle sorunların üstesinden gelmeye çalıştığını belirtmişlerdir. Buna karşın gerçek yaşamda, örgütsel yaşamın pek çok öğrencisi verilen kararların nasıl olması gerektiği konusundaki beklentileriyle gerçekteki gözlemleri arasındaki fark karşısında hayal kırıklığına uğramaktadırlar (Kets de Vries, 1991:1).

Bu noktada, rasyonelliğin varsayımlarına ilişkin sorular sormamız ve örgütlerdeki psikodinamik konuların farkına varmamız gündeme gelmektedir. Çünkü duygular, heyecanlar, değerler, psikolojik ve bilinçaltı faktörlerle ilişkili bazı davranışların, irrasyonellik etiketiyle bir kenara bırakılamayacağı, birey yaşamının bütünü açısından bunların da kendine özgü bir mantığı bulunduğu ve sosyal yaşamın temel dayanaklarından olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel hayatın parçası olan birçok kişi mantıklı karar alma sürecindeki kısıtlamalarının farkındadır ve rasyonel olmayan faktörlerin liderliği, grupların işleyişini, örgütsel stratejiyi, yapıyı ve kültürü güçlü bir şekilde etkileyebileceğini görmektedir (Kets de Vries, 1991:2).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel patolojinin yaşayan sistemler teorisi bağlamında tartışılması ve yöneticilerin örgüt yönetiminde önemle üzerinde durması gereken irrasyonel eğilimlerin klinik yaklaşım ile analiz edilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel işlev bozuklukları, irrasyonel faktörler, klinik ve psikoanalitik yaklaşım.

ABSTRACT

One of the main assumptions of traditional management theory is that employees in organizations should do their jobs based on productivity and effectiveness criteria. The other important assumption is rational approach that human beings can be managed solely around logical means-ends models. As accepted in the modern management theory, rationality is based on doing only necessary things while avoiding from the unnecessary ones. According to Kertsen & Sidky (2005:472), all organizational students assume that an organization can handle its problems with the effects of rational approaches by using vulnerability audits, planning, and preparedness training. But in real life, many students of organizational life have been seriously disillusioned by the gap between their expectations of how decision making takes place and their observation of what actually happens (Kets de Vries, 1991:1).

At this point we need a different perspective that questions our implicit assumptions of rationality and make us aware of psychodynamic issues in organizations. It should be taken into consideration that some behaviors related with psychological and subconscious factors like emotions, feelings, values cannot be left aside with an irrationality label. These are main anchors of social life and have a specific logic in terms of an entire human life. An increasing number of participants in organizational life have come to accept the fact that there are limitations in the logical decision making process and irrational forces can strongly influence leadership, group functioning, organizational strategy, structure and culture (Kets de Vries, 1991:2).

The purpose of this paper is to discuss organizational dysfunction in terms of living systems theory and to investigate irrational issues that managers should consider in organizational management with a clinical approach.

Key Words: Organizational dysfunction, irrational issues, clinical and psychoanalytic approach.

1. GİRİŞ

Yönetim biliminin klasik okullarındaki çalışmalar rasyonellik kavramına güçlü bir bağlılığı göstermektedir. (Taylor, 1911; Fayol, 1916/1949; Mooney & Reiley, 1931; Gulick & Urwick, 1937 içinde Taylor, 2001: 139). Bunun yanı sıra Max Weber'in (1968) bürokrasi anlayışının temel dayanak noktası da rasyonellik ve akılcılıktır. Daha sonra modern yönetim teorisiyle gelişen sistem ve durumsallık yaklaşımları da hep örgütün işleyişine rasyonellik bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bütün bunların yanında günümüze kadar gelen "iş süreçlerinin yeniden tasarımı (BPR)" gibi örgütleri devrime iten yönetimdeki postmodern yaklaşımlarda da hala rasyonellik hüküm sürmektedir (Taylor, 2001:139).

Ancak Kets de Vries (1991:1)'in belirttiği gibi örgütlerin ve yöneticilerin rasyonelliğine dayanan yönetim teorileri artık yıkılmaya başlamıştır. Sarsıntının başlaması ilk olarak Simon'un ortaya attığı "sınırlı rasyonellik" (bounded rationality) kavramıyla başlamıştır. Sınırlı rasyonellik olarak adlandırılan bu durumda karar vericinin kararının en rasyonel seçenekten ziyade en tatminkar seçenek üzerinde olduğu varsayılır (Simon, 1986; Heiner, 1983; Vecchio 1991 içinde Kesken, 2002:1).

Yönetim bilimi rasyonel seçimlerden bahsederken, örgütsel hayatın birçok gözlemcisi ve uygulamacısı temel karar vericilerin irrasyonel kişilik ihtiyaçlarının yönetim sürecini etkileyebileceğini anlamışlardır. Eğer bu bireysel ihtiyaçlar dikkate alınmazsa, birçok yönetim modelinin başarısızlığa uğraması beklenmektedir (Kets de Vries, 1991:2).

2. ÖRGÜTSEL İŞLEV BOZUKLUKLARI

Sistem, elemanların ve bunların özellikleri arasındaki ilişkileri içeren bir elemanlar topluluğudur. Belli bir amacın sağlanması için bir araya getirilmiş parçalar dizisidir. Sistem, elemanlar, özellikler ve ilişkilerden oluşmaktadır. Elemanlar, sistemin değişkenleridir; girdi, işleyici, çıktı, geri besleme ve kısıtlamalardan meydana gelmektedir (Sezgin, 1976; 10).

Örgütler, diğer canlı sistemlerle aynı alt sistem süreçlerine sahiptir. Bir alt sistem durağan halden uzunca bir süre ayrı kalırsa sistem içinde patoloji ortaya çıkmaktadır. Bu durağan halden çıkmanın nedeni sistem elemanlarının içsel ve dışsal çevresel etkiler paralelinde birbirleriyle ve sistemle olan ilişkilerinde oluşan düzensizliklerdir. Bu durum örgütsel boyutta düşünüldüğünde, örgüt sistemini oluşturan elemanların birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan uyumsuzluk örgütsel patolojilere yol açmaktadır. Oluşan bu patolojik etkiler, çalışanların moralini bozulması, örgütün verimlilik ve etkinliğinin azalması, örgütlerin mantık dışı ve irrasyonel faaliyetlerde bulunması, liderliği ve örgütü zarar görme potansiyeli artması sayılabilir. Sürekli olarak kullanılan yüksek maliyetli düzeltme faaliyetleri bir patoloji örneğidir. Patolojilerin devamlılık göstermesi akabinde örgütsel yapıyı ve sistem işleyişinde kalıtsal bir aksaklık yaratmaktadır. Her yaşayan sistem bir yaşam döngüsüne sahiptir. Büyüme,

gelişme, olgunluk ve düşüş yaşam döngüsü boyunca tarihsel değişimler oluşturur. Sistem kendisini oluşturan alt sistemlerin toplamından daha fazladır. Alt sistemlerde oluşan patolojiler, sistem bütününde, ayrı ayrı alt sistemlerde oluşan patolojiden daha büyük bir olumsuz etki yaratacaktır (Miller and Miller, 1991:239-245).

Yönetim hastalıklarına yakalanan örgütler amaçlarından uzaklaşmaya başlarlar; çünkü hastalık yıpratır ve sistemin durma eğilimi anlamına gelen “entropi” yi hızlandırır (Genç, 1996:40 içinde Dengiz 2004:2).

2.1. Örgütsel İşlev Bozukluklarının 17 Temel Belirtisi

Karl Albrecht (2002) örgütsel işlev bozuklukları için tüm ulusal kültürlerdeki, tüm endüstrilerde ve her çeşit örgütte ortaya çıkabilecek 17 temel belirti belirlemiştir. Bazı örgütlerde birden fazla, bazılarında ise daha çok belirtiye rastlanabilir. Bunların tümü işletmelerin kaynakları üzerinde önemli maliyetler yaratır. Bu belirtilerin analiz edilmesi yöneticilerin gerçekçi temellerle dayanan uzun-dönemli yapıcı stratejiler geliştirmesini sağlayacaktır. Bu belirtiler (Albrecht, 2002):

1. Dikkat Eksikliği Bozukluğu

Üst düzey kıdemli yönetimin birincil hedef, strateji ya da problem üzerine çözüme yöneltebilecek kadar odaklanamamasını ifade eder. Üst yönetim, temel bir problem üzerine odaklanmak yerine ortaya çıkan çeşitli problemlerle uğraşmayı tercih ederken, bu da kaynak israfına ve dikkatin temel problem üzerinde toplanamamasına neden olmaktadır. Yönetim çalışanların düşük performans göstermesi nedeniyle devamlı hoşnutsuzdur. Bu durumda planlanan bütçeden sapmalar görülmektedir. Bununla beraber, problemlerde etkili olan dolaylı nedenler üzerine odaklanılmaktadır. Hedeflere ulaştıracak projelerin daha hızlı ve ucuz yapılabilmesi sağlanacağına, bu süreçte karşılaşılan problemlerin dolaylı nedenleri üzerine odaklanılmaktadır. Tüm bunlar ise hedeften sapmalara neden olmaktadır.

2. Anarşi

Zayıf, bölünmüş ya da dikkati dağılmış yönetici ya da yönetici takımı ihtiyaç duyulan yön, hareket ve hedefin açık olarak anlaşılmasının sağlanmasında başarılı olamaz. Açık amaç ve önceliklerin tam olarak belirlenememesi, önceliklerin örgütsel amaçlar yerine kişisel amaçlar şeklinde oluşmasına neden olmuştur.

3. Anemi

Bir dizi ekonomik şoktan, küçülmeden, işten çıkarmadan, çatışmalardan sonra yetenekli insanlar çok daha iyi ortamlar için işletmeden ayrılırken, daha az yeterliliğe sahip olan kişiler örgütte kalmaya devam ederler. Bunun sonucunda, koşullar olumlu yönde gelişmeye başlayınca örgütte ihtiyaç duyulan yetenek,

enerji ve dinamizmden yoksun bir insan kaynağı ile faaliyetine devam etme durumu ortaya çıkmaktadır.

4. Kast Sistemi

Bazı örgütlerin herkesin bildiği ve hakkında konuşmaktan kaçındığı belirli toplumsal ya da profesyonel statülerin durumlarına dayalı resmi olmayan “gölge” bir yapısı vardır. Örneğin, hastanelerde en üstte doktorlar, bir altta hemşireler ve alta doğru tıbbi eğitimleri olmayan çok katı bir kast sistemine sahip olma eğilimi vardır. Üniversiteler ve diğer akademik ya da araştırma örgütleri açıkça tanımlanmış statülere sahip olmaya yatkındırlar. Bu kast yapıları resmi olarak örgüt şemalarında görülmeseler de, resmi olmayan şekilde günlük davranışları yönlendirmektedirler.

5. İç Savaş

Diğer bir değişle ideolojilerin mücadelesi olarak adlandırılabilir. Örgütün her biri belirli bir duruşu, değer sistemini, iş ideolojisini ya da yerel bir kahramanı teşvik eden iki ya da daha fazla bölüme ayrılmasıdır. Bölümleşme en üst düzeyden kaynaklanabileceği gibi, mühendislik ve pazarlama, hemşirelik ve idare gibi alt kültürler arasında bulunan farklılıkları yansıtabilmektedir ve hatta bundan kaynaklanabilmektedir. Bazı durumlarda ideolojiler arasındaki bu dinamik gerilim işletmenin yararına işleyebilirken çoğu zaman ise, tüm işletmenin yapısını bozabilmektedir.

6. Baskı

Üst yönetimden gelen genel geçer bir ideolojinin baskısı, çalışanların hedef odaklı davranışı yerine kaçınma davranışına girmesine neden olur. Çalışanların, üst yöneticileri ile fikirlerinin uyuşmaması veya liderin eksikliklerinin sorgulanması nedeniyle yönetime karşı öncelikle bir tepki oluşmaya başlar, daha sonra çalışanlar kendilerini işletmeden soyutlamaya başlayabilirler.

7. İşbirliğinin Oluşturulamaması

Yakın bir tehdit karşısında bile yöneticiler asıl konuyla ilgili olarak bir anlayış geliştiremedikleri ve işi yeniden yapılandırmak için gerekli işbirliğine ulaşamadıkları durumdur. Alt optimizasyon üzerine odaklanması, her departmanın kendi amacına yönelik çalışması, işletme bütününde optimizasyona ulaşamamasına neden olmaktadır.

8. Genel Depresyon

Bazen bir ekonomik anlamda yaşanan bir düşüş sürecinde ya da işletmenin zorlu bir dönem içine girmesi ile işler kötüleşir ve üst yönetim sonuçta bir çeşit empatik ilişki yaratma sağlama konusunda başarısız olur. Olaylardan daha kolay etkilenen insanların cesaretleri kırılmaya başlar, moralleri bozulur ve buna bağlı olarak işletmeye olan bağlılıkları azalır.

9. Emekliliği Gelmiş Liderler

Bir üst yöneticinin, emekliliği geldiğinde fiziksel sağlık nedenlerinden psikolojik rahatsızlıklar ve yaşlılıktan dolayı emekli olmaması idareye yeni bir dinamizm

gelmesini, yeni fikirler ve yeteneklerin girmesini reddederek işlerine sıkı sıkıya sarılabirler. Bu kişiler bir zamanlar işletmeyi başarıya ulaştırmış olmalarına rağmen, bu şekilde davranarak, işletmeyi başarısızlığa sürükleyebilirler.

10. Üst Yönetimde Meydana Gelen Davranış Bozukluğu

Üst yönetimin davranışlarında ortaya çıkan uyumsuzluk, çalışanları üst yönetimdeki bütünleşik kişilik bozukluğuna tepki vererek, kendi çizdikleri yolda davranmaya yöneltir. Yönetimsel karar ve hareketlerdeki bütünlüğün azalmasıyla beraber üst kademedeki alt kademeye doğru birlikleşmeye neden olur.

11. Örgütlenememe/Örgütsel Düzensizlik

Örgütlenme yapısında ortaya çıkan bir bozukluk, görevlerin başarıyla tamamlanmasına pasif ve devamlı bir engelleyici olmaktadır. İşletmenin doğal süreçleriyle ya da çalışma akışıyla uyuşmayan bölümsel sınırlar, çalışan sorumluluklar ve rekabet eden misyonlar işletme içinde işbirliğini engeller, içsel rekabeti artırır ve yüksek iletişim maliyetlerine neden olur.

12. Tekelci Anlayış

Doğal bir tekel ya da görünmez bir el yüzünden bir örgütün uzun süre boyunca kendi çevresinde baskın bir konumda kalması nedeniyle, yöneticiler tekelci bir düşünceye sahip olmaya başlarlar. İşletmelerinin başarılarını diğer işletmelerin başarıları ile kıyaslayarak belirleme eğiliminde olmaları, rekabeti düşünmemeleri ya da düşünmek istememeleri ve yeniliğe kapanmaları nedeni ile rakiplerine göre geri planda kalmaktadırlar.

13. Tek Adam

Kendi uzman planlarını alt kademe çalışanları ile paylaşma ihtiyacı veya sorumluluğu duymayan kovboy tipi üst yönetici örgütteki herkesi bir sonraki adımı tahmin eder bir pozisyonda tutar. Bu hiyerarşideki tüm liderler için bağıllık ve öğrenilmiş kapasitesizlik yaratır ve çalışanların reaktif olmasına neden olur.

14. Ortak Hedeflerin Oluşmaması

Bir çalışanın ilerlemek ve belirli finansal ödüller elde etmek için, kendi kişisel durumunu feda etmesi gerektiği doğrultusunda var olan anlayış, hedef odağı yaratır. Fakat bunu yaparken, çalışanlar arasındaki işbirliğini ve insancıl düşünceleri feda eder.

15. Silolar

Örgüt, her biri kendi şefi tarafından kraliyet tarzı bir yönetimle yönetilme eğiliminde olan izole edilmiş kamplara ayrılmıştır. Misyon için kritik sonuçların takip edilmesi işbirliği yapmaya bilgi paylaşmaya yatkın olmayan çeşitli bölümler kapalı sınırlar geliştirmektedirler. Kendi bireysel dar fikirli çalışmalarına hizmet etmeye eğilim gösteren ve kendi birimlerinin amaçları ve faydaları için hareket etme adına örgütü ilgilendiren genel konulardan uzaklaştığı görülmektedir.

16. Erkek Egemen Yapılar

Ordu birimleri, hukuk birimleri ve temel endüstriler gibi erkek egemen endüstrilerde ya da örgütsel kültürlerde, atılgan, rekabetçi ve otoriter davranışlara verilen ödüller işbirliği, yaratıcılık ve soyut toplumsal değerlere hassaslık için verilen ödülleri saf dışı bırakır. Kadınların ön plana geçmesine engel oluşturmaktadır. Bu toplumsal kast sistemleri yetenekleri israf etmekte, yenilik ve yaratıcılığa da bastırmaktadırlar.

17. Refah Devleti

Devlet kurumlarını veya birimleri, üniversiteler ve devlet tarafından finanse edilen işletmeler gibi var oluşlarına doğal bir tehdit olmayan örgütler tipik olarak gönül rahatlığı kültürü geliştirirler. Tipik bir devlet biriminde yanlış olmamak, doğru olmaktan daha önemlidir. Çok az insan, inisiyatifi ele alma ya da savunma gücüne sahip değildir, risk alamazlar, fakat yanlış bir şey ortaya çıktığında sistemi suçlarlar. Birçok işletmede parola eğer çalışmıyorsa, görmezlikten gelme halidir.

2.2. İşlev Bozukluğu Gösteren Örgütlerde Çalışma Koşulları ve Çalışma Kapasitesi Sorunları

İşlev bozukluğu gösteren örgütler rasyonellik kavramından uzaklaşmakta ve psikodinamik işlev bozukluklarının yarattığı alternatif bir rasyonellik yaklaşımı benimsemektedirler. Örgütsel işlevsizlik örgütün yapı, kültür ve temel fonksiyonlarında belli psikolojik takıntı, zihinsel uğraş, bağımlılık veya kompulsif (zorlayıcı) kalıpların hakim olmasıdır (Kertsen ve Sidky, 2005:473).

Sperry (1995:1-3) işlev bozukluğu gösteren (disfonksiyonel) örgütlerin çalışma koşullarını analiz ederek kategorilere ayırmıştır. Bu kategoriler aşağıda açıklanmaktadır:

Strateji / yapı uyumsuzluğu: Bu örgütlerde örgüt tasarımlarının uygunsuz olduğu gözlenmektedir. Misyonlara ulaşabilmek için gereğinden fazla büyük, çok hiyerarşik, çok yassı ve kontrol dışı tasarımlara rastlanmaktadır. Örgütün amaçları ile oluşturulan üretim sisteminde uyumsuzluklar gözlenmektedir. Bu uyumsuzluklar da işlevsizlikle sonuçlanmaktadır.

Yapısal Problemler: Strateji/yapı uyumsuzluğunun yanı sıra oluşturulan politika ve prosedürlerdeki eksiklikler üretim yapısında problemler ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar rol çatışması veya rollerin belirsizliği ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgüt içinde ilişkisel problemlerin ve kişisel çatışmaların raporlandığı gözlenmektedir. Yetersiz ödül sistemleri, terfi fırsatlarının kısıtlı olması ve düşük ücret sistemleri bu örgütlerde gözlenen çalışma koşulları arasındadır.

Çevresel Problemler: İşlev bozukluğu gösteren örgütlerde örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklanan problemlere rastlanmaktadır. Tehlikeli iş koşulları, olumsuz çalışma çevresi, gürültü veya kirlilik gibi bazı fiziksel koşulların aşırılığı,

sürekli tekrarlanan işyeri grevleri ve üst yöneticinin ölümü gibi işsel çevreden kaynaklanan sorunlar işlevsizliği artırmaktadır.

İç çevre koşullarının yanında örgütün içinde bulunduğu dış çevrede meydana gelen ekonomik krizler, rekabetin çok artması veya azalması da işlev bozukluğu gösteren örgütlerin çalışma koşullarını oluşturmaktadır.

İş Tasarım Problemleri: İşlev bozukluğu gösteren örgütlerde çalışanların işlerinin düzenlenmesinde de problemler olduğu görülmektedir. İşgücünün aşırı zorlanması, çalışanın rol yükünün fazla olması bu sorunlar arasındadır. Aynı zamanda işle ilgili yetersiz kaynaklar, girdiler ve destekleyici faaliyetler, uygun olmayan veya belirsiz gereklere rastlanmaktadır.

İş-Kişİ Uyumsuzluğu: Bu örgütlerde iş ile kişinin özelliklerinin uyumadığı gözlenmektedir. İşin gerektirdiği niteliklerin altında işgücünün çalıştırılması veya kişinin niteliklerinin altında bir işte/pozisyonda yer alması işlevsizliğe neden olacak sonuçlar doğurmaktadır. Bununla birlikte iş programlamasında problemler oluşmaktadır.

Strateji/Yapı/Kültür Problemleri: Özellikle işletmeler arası birleşmeler ve satın almalar sonucunda farklı örgütlerin bir araya gelmesi sonucunda strateji-yapı-kültürleri arasındaki uyumsuzluklar örgütlerde sendromların oluşmasına neden olabilmektedir. Örgütün resmi yapısının resmi olmayan yapı ile çatışması ve uyumsuzluğun fazla olması işlevsiz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Nörotik Kültür Tarzları: İşlev bozukluğu gösteren örgütlerde dramatik, paranoyak, zorlayıcı, depresif ve şizofrenik kültür tarzları gözlenmektedir. Bu kültür tiplerinden kaynaklanan işlevsiz koşullar bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Karşılıklı grup çatışmaları/verimlilik konuları: Örgütün farklı bölümlerinin üretim amaçlarında ve algılamalarında yaşanan farklılıklar, gruplar/bölümler uygunsuz rekabet ve iletişim problemleri karşılıklı grup çatışmalarına ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır.

Grup içi anlaşmazlıklar/verimlilik konuları: Takım işlevlerinde ortaya çıkan beceri açıkları, örgüt üyeleri arasındaki kişisel çatışmalar aynı şekilde grup içi anlaşmazlıklara ve örgüt işlevlerinin bozulmasına yol açmaktadır.

Yetersiz Denetleme: Yetersiz denetleme sonucunda pozisyonlar için yetersiz/niteliği düşük çalışanların istihdam edilmesi, çalışanlara yönelik uygun olmayan ve yetersiz eğitim koşulları işlevsiz örgüt koşulları yaratmaktadır.

Yetki problemleri / konuları: İşlev bozukluğu gösteren örgütlerde liderler ve izleyenlerin tarzlarındaki uyumsuzluk, çözülmeyen aile merkezli anlaşmazlıklar veya kişisel tarzdan kaynaklanan sorunlar gibi yetki problemlerine rastlanmaktadır.

İşlev bozukluğu gösteren örgütlerde yaşanan bazı koşullar çalışma kapasitesinde bozukluklara yol açmakta ve örgütün tam kapasite ile etkin olarak çalışmasını engellemektedir. Bu bozukluklar Sperry (1995:1-3) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

Sorumluluğun Yüksek Veya Düşük Olması: Bu örgütlerde çalışanların gereğinden fazla veya düşük sorumluluk almaları örgütün işleyişinde başarısızlık, geçici üretim engelleri, geciktirme-erteleme, başarıdan veya başarısızlıktan korkma ve işkoliklik gibi bozukluklara yol açmaktadır.

Nevrotik İş Tipleri: İşlev bozukluğu gösteren örgütlerde yaşanan çalışma koşulları çekingen, antisosyal, sınırlar koyan, bağımlı, yapmacık, saplantılı-zorunlu, paranoyak, pasif-saldırgan, şizofrenik ve tükenmiş (psikolojik çöküntü) kişilik tiplerinin oluşmasına neden olmaktadır.

Yaşamdaki Rollerin Çatışması: Bu örgütlerde çalışanların yaşamdaki rolleri ile işyerindeki rolleri çatışmakta ve kariyer kararı ile bu kararları uygulama problemleri yaşanmaktadır. Esnek olmayan çıkış politikaları, çocuk veya yaşlı bakımının yarattığı sonuçlar, kariyer ile evli eşler arasındaki uyumsuzluk, aile üyelerindeki kronik-ölümcül hastalıklar gibi nedenlerle iş-aile çatışmaları ve bunun yarattığı sonuçlarla karşı karşıya kalınmaktadır.

Diğer İş Zorlukları Ve Karışıklıkları: Bunlarla birlikte çalışanların ve yöneticilerin algısal hataları ve performans endişesi gibi diğer iş zorlukları ve karışıklıkları gözlenmektedir.

3. İŞLEV BOZUKLUĞU GÖSTEREN ÖRGÜT TÜRLERİ

İnsan doğası kaçınılmaz olarak birçok nevrotik kişilik tipinin karışımından oluşmaktadır. Birçok kişi farklı koşullar içinde bu nevrotik tarzların çeşitli belirtilerini içeren davranışlarda bulunabilir. Ancak kişilerin davranışlarında hangi belirtiler daha baskın olarak yer alıyorsa o nevrotik tarz içerisinde adlandırılırlar (Kets de Vries ve Miller, 1984: 35-36).

Örgütlerdeki liderlerin rasyonel, mantıklı, hassas, ve güvenilir insanlar olması gerekmediği yönündeki tartışmayı destekleyen çok miktarda bilgi bulunmaktadır. Birçok araştırma, yöneticilerin hiç de az olmayan bir miktarda irrasyonel davranışlara eğilimli olduklarını göstermektedir. Klinik araştırmalara göre bir çok örgütsel problemin kaynağı üst yöneticilerin özel ve iç dünyalarında, yani çatışmalarını, isteklerini, fantezilerini ve savunmacı yapılarını şekillendirdikleri yerdedir (Kets de Vries, 1991:2-3).

Kets de Vries ve Miller özellikle üst düzey yöneticilerin ve çalışanların nevrotik tarzları ve bilinçaltı faktörlerle oluşan patolojik örgütsel kategorileri beş gruba ayırmıştır. Bunlar paranoyak, şizofrenik, zorlayıcı, depresif ve dramatik olarak sıralanmaktadır. Yönetici ve liderlerin sözü edilen özelliklerinin baskın olduğu ve

örgüte yansıdığı bu tür örgütlerde yapının neredeyse bütün öğelerinde ve stratejilerde işlev bozuklukları görülebilmektedir. Bu örgüt türlerine ayrıntılı değinecek olursak (Kets de Vries ve Miller,1984: 41-50):

Paranoyak örgütlerde özellikle liderlerde gözlenen genel bir güvensizlik ve paranoya atmosferi, ilişkilere, örgütsel sorunlara ve gizli anlamlara karşı aşırı duyarlılık, problemlere karşı sürekli tetikte bulunma, sabit bir şekilde düşman arama konusunda aşırı tetikte bulunma ve sürekli olarak birinin diğerleri için kişisel şüphe duyup duymadığını anlamaya çalışma davranışları gözlenmektedir.

Zorlayıcı örgütlerde çalışanların zihinleri kimi zaman önemsiz-saçma konularla meşgul olmakta ve kaderlerine boyun eğme konusunda ısrarlı davranmaktadırlar. Bu örgütlerde kurallar çok sert ve iyi belirlenmiş olup, ilişkiler kontrol-boyun eğme şeklinde tanımlanmıştır. Kendiliğinden oluş düşüncesinin eksikliği nedeni ile bütün eylemlerinin temelinde yatan endişe duygusunu “Bunu yapmamız doğru olacak mı? Onların bunu yapmalarına izin vermeli miyiz?” şeklindeki sorularla sürekli olarak kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Her şeyin siyah ve beyazın bir gölgesi olduğuna dair inatçı bir dogmatiklik ve her tartışmanın doğru veya yanlışla sonuçlanacağına ilişkin düşünceler hakimdir.

Dramatik örgütler, örgüt dışı kişiler ve gruplardan sürekli olarak lehlerinde bir ilgi ve dikkat bekler ve kendileri dışındakileri hayranlık uyandıracak şekilde etkilemek isterler. Bu örgütlerde çalışanlar yüzeysel bir görüntü sergilerler ve mutluluk maskesi takmaktadırlar. Önsezi, azim ve kararlılık duyguları davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Küçük-önemsiz olaylara karşı aşırı tepki eğilimi gözlenmektedir. Çözülmemiş bir keder, geçmiş ayrılıklar, geçmişe ait bir suç gibi geçmişte nadiren gerçekleşen olaylar düşüncelerine hakimdir. Gerekli olan şeyi mucize yaratacak şekilde yapabilme isteği sergilerler.

Depresif örgütlerde ‘içine dönme’ hakimdir. Modası geçmiş, gündem dışı konulara ve pazarlara yönelmektedirler. Gurur duygusundan aşırı derecede uzaktırlar. Suça karşı aşırı eğilim göstermektedirler. Risk alma konusunda güçlü bir şekilde kararsızlık ve isteksizlik duyguları görülmektedir. Lakaytlık/kayıtsızlık, duygusuzluk, bezginlik/uyuşukluk, enerji eksikliği gibi faktörler sonucunda rekabet duyguları gelişmemiştir. Hareketsiz ve uyuşuk liderlik özellikleri gözlenmektedir. Depresif örgütlerin azalan kapasitelerini tüm çalışanlarını ve kaynaklarını belli bir amaca ulaşmak ve verimli olmak için harekete geçirmeye çalışması depresif koşulları daha da arttırmaktadır.

Şizofrenik (içe kapanık) örgüt üyelerinde belirgin bir şekilde soğuk, duygusallıktan uzak bir tarafsızlık, kendi başına olma, örgüt içinde veya dışında başkaları ile ilgilenmeme, başkaları ile etkileşim içinde olmanın eninde sonunda örgüte zarar vereceği, insanlara yakın ve onlarla işbirliği içinde olmaksızın mesafeli ve yalnız kalmanın daha güvenliği olacağı düşünceleri gözlenmektedir. Heyecan, coşkunluk duygularının eksikliği nedeniyle en küçük risklerden bile kaçınılmaktadırlar. Şüphe, güvensizlik, övgü ya da yergiye tepki vermeme,

özellikle korku duyduklarında saldırgan davranışlar ve tutarsız/kararsız stratejiler gözlenmektedir.

3. ÖRGÜTLERDE İŞLEV BOZUKLUKLARININ ANALİZİ VE BİR ANALİZ YÖNTEMİ OLARAK KLİNİK YAKLAŞIM

Örgütlerde yapı, strateji ve tüm karar verme süreçlerini etkileyen ve yönlendiren bu örgütsel hastalıkların analiz edilmesi örgüt açısından önemli yararlar sağlayacaktır. İlk olarak hastalıkların/işlevsizliklerin teşhisi örgüt üyelerinin neden çeşitli davranışları sürdürerek bazı direniş/davranış kalıpları sergilediğinin anlaşılmasını sağlar. Nevrozun ne güçlükte olabileceğinin anlaşılması, örgüt üyelerinin sağlığı ile ilgili yapısal ve uzun dönemli müdahale stratejilerinin oluşturulabilmesi açısından önemlidir. Örgüt için yöneticinin beklentilerinin şekillenmesini sağlayarak, onun gereksiz yere kendi kendisini suçlamasından kurtararak “Bunlar neden olmaya devam ediyor?” “Her yerde işleyen şeyler burada neden işlemiyor?” sorularına yanıt vermesini sağlar.

Tablo 1. Örgütsel Çöküşün İşlevsiz Sonuçları

Özellikler	Açıklamalar
Merkezileşme	Karar verme örgütün üst düzeyine geçer, katılım azalır, kontrole ağırlık verilir.
Uzun Dönemli Planlamanın Olmaması	Krizler ve kısa-dönemli ihtiyaçlar stratejik planlamayı engellemektedir.
Sınırlı Yenilik	Temel faaliyetler dışındaki faaliyetlerle ilgili denemelerin olmaması, riskten kaçınma ve kuşkuculuk.
Günah Keçiliği	Acı ve belirsizlik için liderlerin suçlanması.
Değişime Direnç	Tutuculuk ve sahip çıkma yeni alternatiflerin kabul edilmemesine neden olmaktadır.
İşgücü Devri	En yetkin liderlerin, kriz anındaki kan kaybının ilk kurbanı oldukları gözlenmektedir.
Düşük Moral	İhtiyaçların çok azı karşılanmaktadır ve iç kavgalar baskın durumdadır.
Kontrolün Kaybedilmesi	Bağımsız kaynakların üretim harcamalarını kapatmak için kullanıldığı gözlenmektedir.
Parçalanmış Çoğulculuk	Özel ilgi grupları organize olmakta ve çok sesli hale gelmektedir.

Güvenilirliğin Azalması	Liderler çalışanlarının güvenini kaybetmektedirler.
Önceliği Olmayan Kesintiler	Çatışmalar ortadan kaldırmaya çalışmak kesintileri eşit hale getirmeye neden olmaktadır.
Çatışma	Kaynakların kısıtlı olması kontrol için rekabeti ve iç çatışmaları beraberinde getirmektedir.

Kaynak: Cameron, K.S., Whetten, D.A., Kim, M.U.,(1987),*Organizational Dysfunctions of Decline*, Academy of Management Journal, 30 (1), s.128.

Cameron ve diğerleri (1987:126) örgütsel işlevsizlik özelliklerinin örgütün çöküş koşulları ile benzerlik gösterdiğini belirtmişlerdir. Örgütün çöküş dönemlerinde merkezileşme, uzun dönemli planlamanın olmaması, günah keçiliği, değişime direnç, işgücü devrinin artması, düşük moral, kontrolün kaybedilmesi, parçalanmış çoğulculuk, güvenilirliğin kaybedilmesi, önceliksiz kesintiler ve çatışma gibi işlevsizlik özelliklerinin gözlemlendiğini ortaya koymuşlardır. Bu özellikler Tablo 1 de açıklanmaktadır. İşlevsizlik koşullarının analizi örgütler için çöküşe geçmeden önce önlemler alabilmesini sağlayacak bir “sarı ışık” niteliği taşımaktadır.

3.1 İşlev Bozukluğu Gösteren Örgütlerin Teşhis Edilmesinde Klinik Yaklaşım

Örgütlerde teşhise yönelik psikoanalitik yöntemlerin kullanımına ilk olarak Freud'un kilise ve orduya ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerinde rastlanmaktadır. İlk hipotezlerinde Freud örgütlerin dinamik özelliklerinin içinde buldukları sosyal süreç ve yapılardan etkilendiklerini söylemiştir. Buna temel kalabalık adını vermiştir. Freud bu çizgideki düşüncelerini sürdürmemiş; fakat psikoanalitik yöntemler ve bu alandaki yazın hızla büyümüştür (Gould, 1991:25).

Psikanaliz psikoloji, nöroloji, bilgi teorisi, çocuk gelişimi, ego psikoloji, akılcılık, aile sistemleri teorisi gibi birçok teoriyi bütünleştirerek giderek karmaşıklaşmıştır. Aynı zamanda psikoanalitik kavramların sosyal bilimlere uygulanması da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu gelişme ile örgüt bilimcileri psikoanalitik yöntemin örgütsel ortama uygulanmasının değerini fark etmeye başlamışlardır. Artık psikoanalitik modeller örgütlerdeki hayatı açıklamak için ve kariyer, bireysel ve örgütsel stres, kurum kültürü, liderlik, girişimcilik ve aile şirketleri gibi konuları açıklamak için kullanılmakta olup, grup davranışlarının daha iyi anlaşılmasında psikoanalitik kavramların yararlı olduğu da kanıtlanmıştır (Kets de Vries,1991:4).

İrasyonelliğin bilimi olarak psikanaliz örgütsel işleyişe yeni bakış açıları getirmektedir (Kets de Vries,1991:3). Psikanaliz yöntemi örgüt davranışının belli

seviyelerine ilişkin genel görünümünü, yöneticinin ikilemelerini, küçük grup süreçler, kültür ve örgüt karakteri ve bireylere olan etkileriyle ele alır. Başarısı için bireylerin, fonksiyonların (gizli ve açık), grupların çok iyi tanınması şarttır. Örgütlerde psikanaliz yönteminin kullanılması ve bu yöntemde bir araştırmacının izlediği yol Levinson (1991:45-68) tarafından açıklanmaktadır.

Resmi örgütsel teşhisin ana amaçları, problemi anlamak üzere yeterli ve uygun veri elde etmek ve bu verilere dayalı olarak çıkarımlar yaparak varsayımları açıklığa kavuşturmadır. Bunlar araştırmacının verilere dayanarak hipotezler geliştirmesi suretiyle bilimsel bir yol izlemesini ve bu teşhis hipotezlerini gerekli oldukça yenilemesini sağlamaktadır

Kilbourg (2004:252) sistem değişimlerinde veya koçlukta psikodinamik verilerin ve yöntemlerin geliştirilmesinin yararlı olacağı koşulları belirlemiştir. Kilbourg (2004:252)'e göre:

- Örgüt içindeki çalışanların ve yöneticilerin daha iyi yapma ve/veya kendini geliştirme niyeti olmadan sürekli olarak yanlış davranışlarda bulunmaya ve performans düşüklüğüne devam etmesi,
- Yöneticilerin ve çalışanların güçlü düzensizliklere ve yıkıcı duygusal deneyimlere nedensiz yere izin vermesi,
- Yöneticilerin ve çalışanların sürekli tekrarlanan anlaşılmasız, yıkıcı ve önceki müdahale çabalarının başarısız olduğu durumlarla karşılaşması
- Örgütün yöneticisinin geçmişini, amaçlarını, güdülerini ve davranışlarını büyük oranda psikolojik düşüncelerle anlamaya çalışması bu örgütlere psikodinamik yöntemlerle yaklaşılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte örgütün içinde bulunduğu bazı zamanlarda analiz için klinik yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Kilbourg, 2004:252):

- Örgütte açık-gizli, bilinçli-bilinçsiz, olası veya sezilen bir çatışmanın varlığı, yöneticinin veya yönetici grubunun ailesinde temel yaşam değişimlerinin olması,
- Örgüt içinde veya içinde bulunduğu pazarlarda krizler veya başarısızlıkların olması,
- Bir problemin aşılması veya bir güçlükle karşılaşılması durumunda bilgi, beceri ve kabiliyetlerin yetersiz olması,
- Yöneticinin eşi, temel aile üyesi, çok yakın bir arkadaşı veya önemli birinin zor durumda olması veya problemlerle karşılaşması.
- Yöneticinin kariyerini engelleyici nitelikte bir işi yapmasındaki kabiliyetsizlik veya Yöneticinin kendisinin veya grubun bir işini ya da örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesi için gerekli kariyer becerisini tehlikeye atacak ilişkisel bozuklukların varlığı
- Bir yöneticinin kendisi, yönetici grubu veya yönetici örgütünde travma veya felaketlerin olması olarak sıralanabilir.

Örgütsel işlevsizliklerin teşhisini gerçekleştiren araştırmacının izlemesi gereken resmi çalışma süreci sırası, incelenen örgüte göre farklılık göstermekle beraber aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

- (1) Çalışılacak örgütün bölümlere ayrılması,
- (2) Bu bölümleri ve bütün örgütü temsil edebilecek olan görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesi,
- (3) Basılı bir form yardımı ile sorgulanacak kişilerin örneklem grubunun belirlenmesi,
- (4) Örgütteki bireylerin iş başında gözlemlenmesi,
- (5) Mevcut kayıtların ve ilgili verilerin incelenmesi,
- (6) Örgüt dışındaki önemli insanlarla görüşülmesi.

Son adım, ayrılmış çalışanları, toplumda örgüt hakkında bilgi sahibi olanları, rakipleri, tedarikçileri ve diğer bilgili insanları kapsayabilir.

Bu çalışma planı içerisinde bir araştırmacının örgütsel analizde psikodinamik verileri ve yöntemi kullanırken yapması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Levinson, 1991:45-68):

Araştırmacının örgütü iyi anlayabilmesi ve teşhis koyabilmesi için ihtiyacı olan bilgileri iyi saptaması ve bundan en iyi ne şekilde yararlanabileceğini bilmesi gerekmektedir. Araştırmacının kayıtlar hakkında bilgi edinmesi ve bütün bunların örgütsel tarih ve değer sistemi ile nasıl uyduğu üzerine bir perspektif geliştirmesi gerekmektedir. Araştırmacının örgütün bu çevreye hangi perspektifte yaklaştığını anlaması gerekmektedir. Bu perspektifler ona örgütün nasıl işlediğini ve dış çevresindekileri nasıl etkilediğini anlamasında yardımcı olacaktır.

Hemen hemen bütün örgütlerin sorumlulukları tanımlayan bir örgütsel şeması bulunmaktadır. Araştırmacının var ise örgütün yetki-sorumluluk yapısını tanımlayan örgüt şeması vasıtası ile hem şemada var olan resmi hem de resmi olmayan yapı hakkında bilgi edinmesi, şemadakiler ile gerçekte olanlar arasında neden fark olduğunu ve bunun etkilerini anlaması gerekmektedir.

Örgütün ilk haritasından ve izlenimlerinden çalışmanın genel planı geliştirilmelidir. Bu plan dahilinde mevcut örgütün bir bütün olarak tanımlanması ve analizine geçmelidir. Analiz aşamasında örgütün nasıl bir araya getirildiği ve işlediğinin gerçeklerini kapsayan yapısal veriler, süreç verileri ve araştırmacının kendi profesyonel yargısını kullandığı yorumsal verilere ulaşmalıdır. Bu veriler ışığında örgütsel algılamalar analiz edilmelidir. Örgütsel algılamaları çalışanlardaki dikkatin, gerçekliğin ve canlılığın derecesi, dikkatin yönü ve kapsamı, örgütün neye konsantre olduğu konuları kapsar. Bu aşamada araştırmacının belgelendirdiği örgütsel algılamaları değerlendirmesi gerekmektedir. Araştırmacının gördüğü ve örgütün algıladığı gerçeklik arasında bir farklılık olup olmadığını incelemesi gerekmektedir.

Bunlarla birlikte araştırmacı örgütsel bilgiyi, bu kapsamda kim tarafından hangi bilgilerin nasıl elde edildiğini gözlemlemeli, açıklamalı ve yorumlamalıdır. Daha sonra araştırmacı, bilginin örgütsel varlık olarak kullanılıp kullanılmadığını belirlemelidir. Örgütün bilgiyi nasıl elde ettiği ve kullandığı esnekliğinin bir göstergesidir. Bu noktada araştırmacının görevi örgütün neyi nasıl öğrendiğini önceden not ettiği verilere dayanarak yorumlamaktır.

Araştırmacı aynı zamanda örgütte ne olup bittiğini gösteren örgütsel dili, örgütsel iletişimde beliren stil, içerik, tutumlar ve değerleri incelemelidir. Araştırmacının ayrıca örgütte çalışmanın nasıl bir his olduğunu araştırması gerekmektedir.

Örgütün işleyiş şekilleri ile ilgili gerçeğe dayanan verilerden çıkarımlar yaptıktan sonra araştırmacı örgütün psikolojik durumu ile ilgili çıkarımları, tutumları ve ilişkileri sentezlemelidir.

Örgütün işleyiş şekillerinin ardında yatan duygular nelerdir? Psikoanalitik yaklaşımda odak, süregelen psikolojik perspektifler üzerindedir. Bunlar kişilerin kendilerine ve diğerlerine, zamana, işe ve otoriteye karşı tutumlarında yansıtılmaktadır. Tutum ve ilişkileri anlamak mevcut problemlerle başa çıkabilmek için yöntemler olarak kendilerini gösterdiklerinden önem taşımaktadır.

Araştırmacının dikkati örgütün en güçlü bağlantılarının ve duygularının bulunduğu ilişkiler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Örgüt kendi kendine psikolojik olarak hangi unsurlar ve fikirlerle yatırım yapmaktadır? İdeallerin dışında örgüt için anlamlı olanlar nedir? Örgüt kendini nasıl görmektedir? Örgüt üyeleri kolektif olarak kendilerini nasıl görmektedir? Diğer örgütler, toplum ve bunlarla olan ilişkilerinde kendilerini nasıl görmektedirler? Burada, kilit kişiler ve farklı iş grupları arasındaki duygusal ilişkileri özel olarak yorumlamak önemlidir. Örgütteki kilit kişiler kimlerdir? Araştırmacı kilit bireylerin karakterlerini, kendilerini savunma özelliklerini, örgütteki çatışmayı ele alış biçimlerini ve iletişim şekillerini analiz etmelidir.

Daha sonra araştırmacı, örgütte en önemli olduğunu düşündüğü grupları belirlemeli ve bunlar arasındaki ilişkileri incelemelidir. Bu grupları tanımlamada, farklı yönlerine bakılması yararlı olacaktır. İlişkilerini değerlendirirken araştırmacı, grupların ve bunların üyelerinin birbirleri ile nasıl iletişim kurduğunu, birlikte iş dışında hangi aktivitelere katıldıklarını öğrenmelidir.

Araştırmacının ulaştığı sonuçlar, örgütü anlaması için bir temel oluşturacak ve öznel yorumlara dayanacaktır. Araştırmacı topladığı verilerden örgüt için önemli olanları seçerek bunları kullanmalıdır. Dinamik örgütsel süreçleri hem iç hem de dış etkileşimleri göz önünde tutarak açıklamaya çalışmalıdır. Bu süreçlere dayanarak bir araştırmacı örgütün stresle başa çıkma yeteneğini etkileyen çeşitli güçlerini ve zayıflıklarını değerlendirmelidir.

Sonuç olarak açıklayıcı bulgular örgütün mevcut durumu ile ilgili dinamik ve genetik anlayışı hakkında araştırmacının fikir edinmesini sağlamaktadır. Araştırmacının topladığı ve yorumladığı veriler örgütü, onun iç ve dış çevresi ele alması için yeterli materyali sağlayacaktır. Böylece araştırmacı örgütün mevcut durumunu ortaya koyabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütler rasyonelliğe zıt bir bakış açısı olan “psikoanalitik yaklaşım” ile araştırılmıştır. Belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu günümüz dünyasında örgütlerin alternatifler hakkında tam bilgiye sahip olduğu, alternatifin sonuçları hakkında tam bir bilgiye ulaşabildiği, bu sonuçlara uygun olarak net bir tercih ortaya koyabileceği ve alternatiflerin sonuçlarını karşılaştırabileceğinin varsayılmasına dayanan rasyonellik yaklaşımı gerçek yaşamla uyumsuzdur. Yaşayan canlı bir sistem olarak var olan örgütlerin işlev bozuklukları yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütlerde liderlerin “örgütsel psikolog” rolünü üstlenerek örgütün işlev bozukluklarına kapılmaması için dikkatli olması ve gerekmektedir. Bununla birlikte bir rahatsızlık için tedavi işe yaramayabilir. Bazı başarılı müdahaleler ise diğer organizasyonel bozuklukları meydana çıkarabilir. Çünkü her müdahale dengeyi bozar. Herhangi bir psikoz ya da nevrozun tedavisi yavaş ilerleyen bir süreçtir. İşlev bozukluklarının tedavisinde ‘zamanlama’ önemlidir. Değişim anlık, kısa dönem ya da sürekli olabilir. Örgüt için teşhis bulunsa bile bu bireyler için aynı olmayabilir. Amaç örgütü daha sağlıklı bir performansa motive etmelidir.

Sorun ne olursa olsun temelde yapılması gereken;

- Vizyonu oluşturma,
- Misyonu belirleme,
- Amacı anlatma,
- Hedefleri koyma,
- İlerlemeyi izleme ve
- Sorumlulukları sürdürme olmalıdır.

KAYNAKÇA

Albrecht,K.(2002), The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action, AMACOM Div American Mgmt Assn.

Cameron, K.S., Whetten, D.A. , Kim, M.U., (1987), Organizational Dysfunctions of Decline, Academy of Management Journal, 30 (1), ss.126-138.

Genç, N. (1995), Zirveye Götüren Yol: Yönetim, Timaş Yayınevi, İstanbul.

Fayol, H. (1949), General and Industrial Management, London: Pitman. (Original work published 1916).

Fischer, T. F.(Internet), Five Types Of Organizational Dysfunction, Ministry Health, Support and Resources For Pastors and Christian Ministry Professionals, 25, http://www.ministryhealth.net/mh_articles/025_five_types_dysfunction.html/ erişim tarihi:07.02.2007.

Gould, L.J. (1991), Using Psychoanalytic Frameworks for Organizational Analysis, ss.25-44 içinde M. Kets de Vries (Ed.), Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change; San Francisco: Jossey-Bass.

Gulick, L., & Urwick, L. (1937), Papers On The Science Of Administration, New York: Columbia University Press.

Heiner, R.A., (1983), The Origin of Predictable Behavior, The American Economic Review, 73,ss.560-595.

Hatchuel, A., (2001), Towards Design Theory and Expandable Rationality: The Unfinished Program of Herbert Simon, Journal of Management and Governance, 5 (3-4), ss.260-273.

Kersten, A.,Sidky M., (2005), Re-Aligning Rationality: Crisis Management And Prisoner Abuses In Iraq, Public Relations Review 31 (4), ss.471-478.

Kesken, Jülide, (2002), Kurumsal İmaj Ve Ekonomik Performans, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İçin Bir Analiz, erc/METU International Conference in Economics VI, 11-14 Eylül, Ankara, Türkiye.

Kets De Vries, M, Miller, D., (1984), Neurotic Style and Organizational Pathology, Strategic Management Journal, 5, ss. 35-55.

Kets de Vries, M. (1991), Exploding The Myth That Organizations And Executives Are Rational, ss. 1-24, içinde M. Kets de Vries (Ed.), Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change; San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M., Miller, D., (1991), Leadership Styles and Organizational Cultures: The Shaping of Neurotic Organizations, ss.243-263, içinde M. Kets de Vries (Ed.), Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change;, San Francisco: Jossey-Bass.

Kilburg, R.R., (2004), "When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (4), pp. 246-268.

Krantz, J., (1985), Group Processes Under Conditions of Organizational Decline, *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, ss.1-17.

Levinson, H., (1991), Diagnosing Organizations Systematically, ss.45-93 içinde M. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

Miller, J. G., Miller, J. L., (1991), A Living Systems Analysis of Organizational Pathology, *Behavioral Science*, 36 (4), ss.239-251.

Mooney, J. D., and Reiley, A. C. (1931), *Onward Industry*, New York: Harper.

Simon , H.A., 1986. Rationality in Psychology and Economics. *Journal of Business*, 49(4), ss.209-224.

Sperry, L., (1995), Classification System Proposed for Workplace Behavior, *Academy of Organizational and Occupational Psychiatry*, 4(1), <http://www.aoop.org/archive-bulletin/1995springcategory.shtml>, erişim tarihi:07.02.2007

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E.,(1981), Threat-Rigidity Affects In Organizational Behavior: A Multilevel Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26, ss. 501-524.

Taylor, J. R., (2001), The "Rational" Organization Reconsidered: An Exploration of Some of the Organizational Implications of Self-Organizing, *Communication Theory*, 11 (2), ss.137-177

Taylor, F. W. (1911), *Principles of Scientific Management*, New York: Harper.

Veccihio, R.P., 1991. *Organizational Behavior*,The Dryden Press International Edition.

Whetten, D. A. (1981), Organizational Responses To Scarcity—Exploring The Obstacles To Innovative Approaches To Retrenchment In Education, *Educational Administration Quarterly*, 17(3), ss.80-97.