

ÖRGÜTSEL HAYATIN İRRASYONEL YÖNLERİ: PSİKANALİTİK YAKLAŞIMLAR İLE ÖRGÜTLERİN TEŞHİSİ

IRRATIONAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL LIFE: ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS BY USING PSYCHOANALYTIC APPROACHES

Yrd. Doç.Dr. Derya Kelgökmen İLİC, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, derya.kelgokmen@ege.edu.tr

Öz

Örgütler duygular, kişilik, bilinçaltı faktörler, geçmiş yaşantılar, değerler, algılama farklılıkları gibi karmaşık birçok faktörün etkisiyle karar veren yönetici ve çalışan üyelerden oluşan sosyal sistemlerdir. Yönetim literatürünün örgütleri “rasyonel” olarak ele alan yaklaşımlarının aksine örgütteki bireyler her zaman rasyonel değildir. Örgütlerde problemlerin anlaşılabilir olarak çözüm aranması sürecinde psikanaliz ve psikoteknik yöntemlerin kullanılması, örgütsel hayatın sağlıklı bir şekilde devam etmesi için derinde yatan bilinçdışı unsurların anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada örgütlerin analizinde farklı bir yaklaşım olarak ortaya çıkan psikanalitik ve klinik yöntemlerle ilgili bir literatür çalışması yapılmıştır. Örgütsel teşhise ilişkin bu farklı yaklaşımların ve müdahale stratejilerinin genel çerçevesi çizilerek örgütlerdeki irrasyonel eğilimlerin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikanalitik Yaklaşım, Örgütsel Teşhis, İrrasyonellik, Klinik Yaklaşım

Abstract

Organizations are social systems consist of managers and members who are making decisions based on many complicated factors such as emotions, personality, unconscious factors, past livings, values, perceptual differences. On the contrary of management literature's approaches that are taking organizations as 'rational', people of the organization are not always rational. At the solution seeking process of problems in the organizations the deep and unconscious elements of organizations become more understandable in terms of providing healthy organizational life by using psychoanalysis and psychotechnic methods. Throughout this study a literature review about the psychoanalytic and clinical methods has been generated as a different approach, Within this context, revealing of the irrational tendencies in the organizations is being aimed by drawing a general frame related to these different approaches and intervention strategies.

Key Words: Pscyoanalytic Approach, Organizational Diagnosis, Irrationality, Clinical Approach

1. GİRİŞ

Birden fazla bireyin bir amaç etrafında bir araya geldiği, planlanmış ilişkiler topluluğu olarak tanımlanan örgütlerde rasyonel düşüncenin yarattığı beklentilerle gerçek yaşananların çok farklı olması, insanların mantıklı neden-sonuç ilişki modellerine dayanarak yönetilebileceklerine dayanan “rasyonel örgütün” varlığını şüpheli kılmaktadır. Örgütler bir yandan etkinlik ve verimlilik gibi rasyonel amaçlara ulaşmaya çalışırken, gerçek yaşamdaki mantıklı karar alma sürecinin kısıtlamaları, örgüt üyelerini rasyonellikten uzaklaştırmaktadır. Örgütün işleyişi, resmi/resmi olmayan yapısı, bireyleri birbirine bağlayan kültürel unsurlar ve örgütün yönünü belirleyen stratejisi rasyonel olmayan bu faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir.

Bilinçsiz fanteziler ve farkında olmadan yapılan davranışlar, örgütlerdeki karar alma ve yönetim uygulamalarını etkilemektedir (Kets de Vries,1991:2). Bu bağlamda örgütlerin irrasyonel olduğu gerçeğinden hareketle, yaşanan olayları açıklamada psikanaliz ve dinamik psikiyatriden alınan klinik yaklaşımın kullanılması günümüzde yaygınlaşmaya başlamıştır. Örgütleri inceleyen deneysel araştırmalar sadece görüneni incelemekte, alttaki önemli faktörleri göz ardı etmektedir. Çünkü örgütleri oluşturan bireylerin rasyonel olmasını engelleyen öznel bakış açıları, geçmiş deneyimler, bilinçaltı faktörler gibi irrasyonel eğilimler örgütsel karar vermede çok etkili olmaktadır. Eğer bu irrasyonel eğilimler dikkate alınmazsa birçok yönetim modeli başarısızlığa uğrayacaktır.

Yönetim Bilimi'nin gelişme süreci incelendiğinde temel varsayımların örgütlerin rasyonel olduğuna ve yöneticilerle çalışanların rasyonel karar verdiğine dayalı olduğu görülmektedir. 1900'lü yılların başlarında F. Winslow Taylor'ın bilimsel yönetim ilkeleri öncülüğünde başlayan, Fayol'un yönetim ilkeleri ve Weber'in bürokrasi yaklaşımı ile devam eden Klasik Yönetim Teorisi örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması için makine insan ilişkilerinde rasyonellik, iş tasarımı ve iş yapış biçimlerinde rasyonellik ilkesini temel alır (Daft, 1997: 19). Ekonomik rasyonelliği temel alan bu yaklaşım ile insan, duygularından arınmış sadece verilen talimatlara uyan pasif bir üretim faktörü olarak ele alınmış ve nasıl hareket edeceği, nasıl davranacağı belirlenerek verimliliği arttırılabilen bir kaynak olarak görülmüştür.

Klasik yönetim anlayışının örgütlere ve insanlara olan “dar” bakış açısı ile örgütlerdeki bireylerin duygu ve düşüncelerini göz ardı etmesi Neoklasik akımı ortaya çıkarmıştır (Robbins ve Coulter,2011). Yönetimde insan ilişkilerini içeren bu yaklaşım, örgütleri oluşturan insan unsurunun tatmin olması gerekliliği savından hareket etmekle birlikte; ekonomik rasyonelliğin temel aldığı verimlilik, etkinlik ve “faydanın maksimize edilmesi” varsayımlarını temel almaktadır. Algı, kişilik, motivasyon, grup normları, sosyal uyum ve benzeri gibi insanın davranışlarının temelinde yatan alt nedenlerin bu dönemde ele alındığı görülmektedir. Bu dönemde Lewin (1936) tarafından incelenen bitmeyen görevlerin yarattığı “psikolojik stres” ile grup dinamikleri ilişkisi, Mayo (1945:72) ve arkadaşları (Roethlisberger ve Dickson, 1946:15) tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları sonucunda ortaya çıkan çalışanların iş davranışlarını etkileyen gayri resmi standartlar, Sherif (1936) tarafından ilk kez ortaya atılan grup normları örgütlerdeki “insani unsurların” etkisine örnek verilebilir.

Örgütsel davranışın bağımsız bir disiplin olarak kabul edilmesini takiben, bilim adamları bu olguyu durağan ilişkilerle açıklama yönünde bir eğilim göstermişlerdir. Gerçek yaşamda, davranış durağan değildir. Örgütler içerisindeki kişiler, sürekli olarak performans seviyeleri, bilişsel işlevleri ve duyguları yönünden dalgalanmalar gösterirler. Kişilerin kendi içlerindeki bu geçici dalgalanmalar, örgüt içerisinde duyguların çalışılması yönünde bir gerekliliği de beraberinde getirmiştir (Ashkanasy, 2009: 61-68). Weiss ve Cropanzano (1996)'nın belirttiği gibi, duyguları örgütsel davranışın geleneksel (durağan) kişilerarası modelleri ile açıklamaya çalışmak çok anlamlı değildir. Daha yeni bir çalışmada Fisher ve Noble (2004), örgütsel davranışta kişilerin içindeki geçici dalgalanmaları ihmal eden geleneksel teorilerin iş performansı ve doyumunu ile ilgili olarak vardığı hatalı sonuçları gözler önüne sermiştir.

Örgütlerin rasyonel olarak hareket ettiği düşünüldüğünde bazı problemlerinin nedeninin anlaşılabilmesi gündeme gelmektedir. Rasyonel modele göre her şeyin mantıklı neden-sonuç ilişkisiyle devam etmesi beklenir (Hatchuel, 2001). Rasyonel iktisadi karar verme modelinde yöneticilerin tamamen doğru bilgilere sahip olduğunu varsayan bir çerçeve bulunur. Karar vericinin tutarlı olduğu varsayılır. Bu modele göre karar verici belirli kısıtlar altında alternatifler arasından sonuç değerini ve faydayı maksimize etmeye yönelik seçim yapar (Robbins ve Judge: 2015:193). Bu modeldeki varsayımlardan en önemlileri aşağıdaki gibidir (Buchanan ve Huczynski, 2001:739):

- Karar verici tüm alternatifler hakkında tam bilgiye sahiptir.
- Her bir alternatifin sonucu bilinmektedir.
- Alternatiflerle ilgili kesin bilgiye ulaşmak mümkündür; maliyet içermez.
- Karar vericiler rasyoneldir; tüm alternatifleri değerlendirecek zihinsel kapasiteye sahiptirler.

Ancak bütün bu varsayımlar gerçek hayatla uyuşmamaktadır. Çünkü insan beyni kısıtlıdır; tüm alternatifleri ve alternatiflerin sonuçlarını değerlendirebilecek kapasiteye sahip değildir. Simon (1986)'a göre gerçek hayatta sorunlar rasyonel karar verme modelindeki gibi açık ve net değildir. Sorunla ilgili bilgilere her zaman ulaşmak mümkün değildir. Sorunu çözebilecek bilgiye ulaşılamaması, belirsizlik ve karmaşıklık hem sorunun net bir şekilde belirlenmesini hem de çözüme ilişkin olabilecek tüm alternatiflerin geliştirilmesini ve değerlendirilmesini kısıtlamaktadır. Simon (1997:93-94) tarafından *sınırlı rasyonellik* (bounded-rationality) olarak adlandırılan bu durumda, karar vericiler bu kısıtlar nedeniyle en rasyonel seçeneği değil, mevcut durumdaki imkanlar doğrultusunda *en tatminkar* seçeneği seçerek karar verirler. Bireyin sınırlı bilgi işleme kapasitesi, tamamlanmamış karar verme süreçleri, geçmiş deneyimleri, değerleri, inançları, kişilik özellikleri onun verdiği kararlar üzerinde etkili olmaktadır.

Karar verme süreçlerini etkileyen önemli bir faktör de bireyler arasındaki algısal farklılıklardır. Herkesin sahip olduğu farklı sosyal ve fiziksel geçmişin yarattığı farklı değerler, istekler ve beklentiler farklı algılar oluşturmaktadır. Bu algılar da bireylerin isteklerini, beklentilerini ve davranışlarını etkilemektedir. Biz algıladığımız dünyaya tepki veriyoruz. Algısal dünya her birimizin yaşadığı çevrede sosyal ve fiziksel örgütsel çevremizin kişisel iç imaj ve haritasıdır. Bu bakış açısıyla Heider (1920,1958) bireylerin belirli bir

durumda mevcut verilere farklı anlamlar yüklediğini, mevcut verilerin ötesine geçerek, olaylara, davranışlara bir anlam eklediklerini vurgulamaktadır. Bu nedensellik algısı atıf olarak adlandırılmaktadır. Atıf, herhangi bir olaya bir anlam verme, onun kaynağını saptama süreci ya da insanın gerçekliği kavrama, onu öngörme ve ona hakim olma sürecidir. (Heider, 1958 içinde Buchanan ve Huczynski, 2001:226). Bireyler olaylara bir neden bularak çevreyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde algılamak için açıklama çabasına girerler. Örneğin bir kişinin işletmede yüksek bir pozisyona atanmasını onun üstün yetenek ve bilgisine bağlayacağımız gibi (içsel nedensellik), diğer yandan onun şansına, akrabalarının yüksek pozisyonlarda olmasına da (dışsal nedensellik) bağlayabiliriz. Sonuç olarak atıf bir olayın nedenine yönelik kişinin inancıdır.

Bununla birlikte karar vermek alternatifler arasından seçim yapmaktır. Seçim ise dikkatli düşünceyi ve çok fazla bilgiyi gerektirir. Ancak çok fazla bilgi karar vermemizi zorlaştırır ve geciktirir. Bu nedenle karar sürecini basitleştirerek kısa yollar geliştirir ve buluşsal yöntemler kullanırız. Bu buluşsal yöntemler karara ulaşırken rehber olarak bazı örneklerin hatırlanarak kullanılması; örnek bir temsilin belirlenerek bu temsil ile kıyaslama yapılması; bir ön değer/kriterden hareketle yeni durumlara uyarılma çabası ile kişileri rasyonel kararlardan uzaklaştırmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 2001:747). Karar alma sürecini önemli ölçüde etkileyen ve bireyi “doğru karardan” uzaklaştıran bu etkiler literatürde “hata” olarak tanımlanmaktadır. Tablo 1’de örgütlerde önemli bir süreç olan işe alımlarda karşılaşılabilen ve karar vericileri “doğru karardan uzaklaştıran” irrasyonel etkiler görülmektedir.

Tablo 1. İşe Alım Sürecinde Karşılaşılan İrrasyonel Etkiler

Kaynak: Lepak ve Gowan,2010: 189 ile Buchanan ve Huczynski, 2001:748’den derlenmiştir.

Örgütsel yaşamdaki ilişkiler ve verilen kararlar düşünüldüğünde bireyleri rasyonellikten uzaklaştıran karar hatalarının sayısı çok daha fazladır. Nitekim Kesken vd. (2008) bu hataları incelemişler ve yazında karşılaşılan ellinin üzerinde hata türü ortaya koymuşlardır.

Bununla birlikte yöneticileri rasyonellikten uzaklaştıran önemli etkiler “bilinç dışı/bilinçaltı ” faktörler olarak psikanalitik kuram ve klinik paradigma çerçevesinde incelenmektedir. Örgütlerde hem irrasyonelliği hem de bilinçli yıkıcılığı bir arada görebiliriz. Her birimiz

hayatın içindeki değişken durumlara sahip olduğumuz “bize özgü tarzlarla” karşılık vermekteyiz. Çevre ile ilişkimizi belirleyen bu tarzlar düşünme tarzları ve yorumlar, duyguların tecrübe edilmesi, genel ve kişisel bakış açıları, çeşitli patalojilerle ilişkilendirilen farklı ruh hallerimiz olarak düşünülebilir (Shapiro,1965:1). “Fantaziler” ise bir insanın iç dünyasını şekillendirmektedir; klişeleşmiş, iyi ezberlenmiş, sürekli tekrar edilen davranış biçimleri ve hareket tarzları bireylerin bilişsel ve duygusal haritalarını tayin eder ve insanın dünyayı algılamasına temel teşkil eder. İnsan davranışları fantazilerden şekillenen farklı tarz karışımları ile karakterize olmaktadır. Aynı birey farklı durumlara karşı farklı tarzları barındıran farklı tepkilerle karşılık verebilir (Kets de Vries ve Miller, 1991:243).

Buradan hareketle örgütlerdeki temel stratejilerin ve kültürün oluşumundaki en önemli oyuncular olan yönetici ve liderle ilgili şu sorular sorulmalıdır? Yöneticiler gerçekten mantıklı mıdır? Yönetim okulu öğrencileri örgütlerin herbirinin bir birey gibi kendi özel hayatı olduğunu ve bu hayatın sadece bilinçli değil bilinç dışı öğeleri de içerdiğini ve bu nedenle bir yandan rasyonelken bir yandan da irrasyonel eğilimleri olduğunu farketmişlerdir. Kets De Vries (2004:185)’a göre psikanalitik ve klinik yaklaşım bu özel hayatın içine girerek yönetici ve çalışan davranışlarının altında yatan nedenleri ortaya çıkarmamızı sağlamaktadır. Böylece bütün resmi anlamak için mevcut durumdaki içsel ve sosyal dinamiklere dikkati çekerek örgüt içindeki liderler ve izleyenler arasındaki ikili ilişkilere ve grup ilişkilerini etkileyen birçok bilinçdışı ve görünmeyen psikodinamik süreçlere odaklanılabilir. Bu karmaşık klinik boyutu örgütsel analizde ele almayanlar örgütsel hayatın sadece görünen kısmının yüzeysel olarak anlaşılmasının ötesine geçemezler.

2. PSIKANALİTİK VE KLİNİK YAKLAŞIMIN TEMELLERİ

Örgütlerdeki yönetici ve liderlerin rasyonel ve mantıklı olmadığını; hiç de az olmayan şekilde irrasyonel davranışlara eğilimli olduklarını gösteren çalışmaların sayısı hızla artmaktadır (Jacques, 1952; Fromm, 1966, 1967; Levinson, 1972, 1976, 1981; Miller, 1976; Zaleznick, 1981, 1989; Gabriel, 1995, 1999; Gabriel ve Carr, 2002). Birçok örgütsel problemin kaynağı liderlerin özel ve iç dünyalarındaki çatışmalardan, isteklerden ve fantazilerden kaynaklanabilmektedir (Kets de Vries ve Miller, 1984, 1985, 1987; Kets de Vries, 1991). Psikanalitik yaklaşım yönetim yazınına “irrasyonelliğin bilimi” olarak farklı bir soluk getirmektedir.

Psikanalitik Kuram özellikle grup davranışı olarak ilk kez Freud tarafından ele alınmıştır. Kuram içerisindeki temel kavramlar özdeşim, kaygı, endişe, savunma mekanizmaları ve özellikle bilinçaltıdır. Bu kuramdaki temel çalışmalar deneysel metotlar yerine, genel olarak temel teorilerin ve kavramların açıklanmasını içermekte; bu fikirler genel olarak grup dinamikleri yönüyle açıklanmaktadır (De Board, 2006: 13). Psikanaliz Bilimini diğer sosyal bilimlerden ayıran en temel unsur hiç şüphesiz “bilinç altı/bilinç dışı” kavramıdır. Bu kavram Freud’tan çok önce ortaya çıksa da bugün bizim anladığımız şekilde ilk kullanan ve bize tanıtan Freud’dur. Aslında Freud bilinçdışı unsurların rolünü farkedene kadar ilk kişi değildir; ondan önce pek çok şair, filozof bu alanı keşfetmiştir. *Bilinçaltı bilgi* ve *bilinçaltı istek* kavramı ilk kez 1886 yılında Edwin Hewett tarafından yazılan Psikolojinin Unsurları (The Elements of

Psychology) kitabında tüm yorumlama ve açıklamalara meydan okuyan ifadeler olarak tanımlanmıştır (Hewett, 1889: 32 içinde Gabriel ve Carr, 2002: 349). Bu kitapta Hewett bilinçdışı kavramını “zihinsel aktiviteye eşlik etmeyen beyin faaliyeti” olarak tanımlamakta, ve bu kavramı fizyolojinin ötesine taşımaktadır.

1885 ve 1939 yılları arasında Sigmund Freud tarafından keşfedilen psikanaliz ile kişinin farkında olmadan motivasyonuna ve aktif zihinsel eylemine yön veren düşünce ve isteklerinin saklı olduğu bilinçaltı unsurlar incelenmektedir (Gabriel ve Carr, 2002: 349). Bununla birlikte psikanaliz yönteminin temeli ilk kez Freud’un “Papers on Technique” kitabında atılmıştır (Gould, 1991:27). Freud bilimsel yöntemi kullanarak bilinçaltını zihnin normal ve bilinen bir bölümü olarak çalışarak keşfetmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla insan zihnini buzdağına benzetmiş ve buzdağının altında kalan saklı kısmı olan “bilinçaltını” çalışmalarında ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Freud, 1951; 1963; 1970; 1974; 1985; 1988, 1985a; 1985b). Freud’un topoğrafik ve dinamik modeline göre insan davranışlarının temelinde yatan bilinçaltı unsurlar id, ego ve süperegodur. *İd*, bireyi bilinçsiz olarak davranışa iten dürtüler ve içgüdülerdir. *Süper ego*, zihnin örf, adetler, ahlaki kurallar vb gibi “toplumsal kurallara” uyması için egoya yön veren ve bireyin davranışlarını kontrol eden bölümüdür. *Ego* ise zihnin id’den gelen istekler ile dış gerçeklik arasındaki uyumu sağlayan mantık, hafıza ve muhakeme yönüdür (Freud, 1988:10-11).

Freud yazılarında dinin, savaşın ve uygarlığın doğasını sorgulamak suretiyle sosyal konulara da yer vermiştir. Ayrıca liderler ve onu izleyenler arasında gerçekleşen tanımlama sürecinin özel doğası üzerinde durarak grup davranışları ile ilgili çalışmalara da katkıda bulunmuştur. Ancak ordu ve kilise hakkındaki yorumları dışında Freud maalesef örgütler ve iş hayatı hakkında çok az şey söylemiştir. Bu konu hakkındaki çok nadir yorumlarından birisinde işi sadece bireylerin motivasyonlarını etkisizleştiren bir yol olarak değil aynı zamanda bireyleri gerçekliğe bağlayan bir araç olarak görmektedir. Yüceltmenin rolü üzerinde durmuş ve iş ile yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemiştir (Kets de Vries, 1991:3). İlk hipotezlerinde Freud organizasyonların dinamik özelliklerini sosyal süreç ve yapılara bağlamıştır. Buna *temel kalabalık* adını vermiştir. Freud hiçbir zaman direkt olarak bu çizgideki düşüncelerini sürdürmemiştir fakat örgütsel davranışın psikanalitik bağlamına ilişkin yazın hızla büyümüştür. Bu tür gelişmelere rağmen örgütsel teşhise ilişkin teknik ve yöntemlerin yeterince gelişmediği görülmüştür (Gould, 1991:25-28).

Psikanalitik yöntemler insan davranışlarının temelinde yatan bilinçdışı unsurları ve nedenlerini bilimsel verilerle ortaya koymaya çalışmaktadır. Nitekim Freud’dan bu yana, klinik bilgi oldukça genişlemiş ve psikanalizin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Günümüzde halen geliştirilmeye devam eden ve geniş bir çalışma alanı olan psikanalizin uygulama alanlarını Uluslararası Psikanalitik Derneği şu şekilde ortaya koymaktadır (IPA, 2015:2):

- Zihnin nasıl çalıştığına ilişkin bir teori olarak
- Ruhsal problemlere yönelik bir tedavi yöntemi olarak
- Bir araştırma yöntemi olarak

- Edebiyat, sanat, sinema, performanslar, politika ve gruplar gibi kültürel ve sosyal olguları inceleme yolu olarak.

Artık psikanalitik modeller örgütlerdeki hayatı açıklamak için kariyer, bireysel ve örgütsel stres, kurum kültürü, liderlik, girişimcilik ve aile şirketleri gibi konularla ilgili olarak kullanılmaktadır. Grup davranışlarının daha iyi anlaşılmasında psikanalitik kavramların yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Örgütsel hayat içerisinde bireysel savunma süreçlerinin işlediği ve bu süreçlerin stratejiyi etkileyerek örgütün sosyal yapısına entegre olabileceği farkedilmiştir. Sevgi içeren tepkiler, kızgınlık, kontrol ve bağımlılık gibi süreçler örgütsel kapsam içerisinde ele alınmaktadır. Ego, id, süperego ve ideal ego gibi meta psikolojik yapılar kullanılmaya başlamıştır ve böylece fantezinin, heyecanın, utancın ve suçluluğun önemi ortaya çıkmış, bunların amaca yönelik davranışlarla ilişkisi gösterilmiştir (Kets de Vries, 1991:4). Gabriel ve Carr (2002:354-357) psikanalitik yaklaşımın örgütler için temel öngörülerini derinlemesine incelemişler ve yaşayan sosyal sistemler olan örgütlere aşağıdaki bakış açılarını getirmişlerdir:

- *Örgüt içindeki ve örgütle etkileşim içinde olan dış dünyadaki tüm insanlar duygusaldır; hepsinin kişisel ve ailevi hikayeleri vardır.* Bu hikayeler ve duygular insanların örgüt içindeki tecrübelerini etkilemektedir (Gabriel ve Carr, 2002:354). Özellikle kişilerin geçmişinde yaşadığı anne-baba rollerine ilişkin tecrübeleri ile bilinçaltına gizlenen imajlar ve figürler birçok problemin, diğerlerine karşı olan kızgınlığın nedeni olabilmektedir (Kets de Vries, 1991; Kets de Vries ve Miller, 1991).
- *İnsanlar işleri aracılığıyla çok derinlerde yatan bilinçaltı isteklerini tatmin etmeye çalışmaktadır.* Birçok insana göre işi yaşamak için bir gereklilikken; birçoğu için de kritik düzeydeki süperegonun etkisini azaltan ve aileden miras kalan kişinin kafasındaki “Yeterince çalışmadın” söylemine karşı geliştirilen diğerlerinin saygısını kazanma, örgüte karşı bağlılığı gösterme çabasıdır (Baum, 1987; Obholzer,1999; Smelser, 1998; Aktaran Gabriel ve Carr 2002:354-55).
- *Örgütler, büyük ölçüde sosyal ve kültürel dinamiklerin sahnelendiği toplumsal sistemin bir parçasıdır.* Sosyal sınıf, ırk, cinsiyet vb gibi çok geniş sosyal boyutların rol aldığı arenalar olan örgütlerde farklı brleşmelerin sonucu olarak farklı psikoyapılar, çatışma ve anlaşmazlık gösterileri, duygu görünümleri veya işbirliği paylaşımları sergilenmektedir. Klan kültürü, otoriterlik, rekabet kültürü gibi kültürel eğilimler de- örgütlerdeki liderlik, iletişim, grup dinamikleri gibi örgütlerin psikoyapılarını etkileyen örgütsel kavramları etkilemektedir (Carr, 1994; Lasch, 1980 Aktaran Gabriel ve Carr 2002:354-55).
- *Örgütler neden oldukları endişe ve kaygılar için belirli savunma mekanizmaları geliştirirler. Endişe bireylerin kendilerini savunma mekanizmalarına karşı savunduğu güçsüz bir duygudur.* Örgütler içinde barındırdığı üyelerinden uzlaşmaz taleplerde bulunarak farklı tür endişelerin sistemetik kaynağı olurlar. Tavistock Enstitüsü araştırmacıları belirsizlik ve endişe ile karşı karşıya kalan büyük bürokratik örgütlerin rasyonellik ve görev yönelimlerine

erişmek için hiyerarşiler, kurallar ve sınırlar oluşturduklarını ortaya koymuşlardır (Gabriel ve Carr 2002:354-55).

- *Örgütler yalnızca memnuniyesizlik ve endişenin nedeni olarak değil ortak vizyonların hatırlanmasına olanak sağlayarak yaratıcılığın ve hoşnutluğun kaynağı olarak da görülebilirler.* Örgütler bir yandan bireylerin zihinsel işlevleri üzerinde önemli talepler oluştururken, bir diğer yandan da ücretlendirme ve farklı fırsatlara ilişkin çok fazla seçenek sunmaktadır. Örgütler özellikle liderlik becerilerini ve diğer teknik ve sosyal becerileri geliştirici ortamlar sunmaktadır. Bunun için oluşturulan güç, başarı, verimlilik gibi üyeleri yönlendiren kriterler örgütlerde patolojilere ve yanılgılara neden olmaktadır Gabriel ve Carr 2002:354-55).

Örgütlerle ilgili bu açıklamaların ardından örgütlerdeki bireylerin gerçekten rasyonel olabileceği ile ilgili yeniden düşünmemiz gerecektir. Örgütsel yaşamda olan bitenleri gerçekten öğrenmek ve bize “anlaşılması zor, mantık dışı” olarak gelen korku, çatışma, gerilim, endişe, kaygı ve savunma davranışlarının altında yatan eylem ve davranışların anlaşılması rasyonel bakış açısının ötesinde psikanaliz ve klinik yaklaşımla mümkündür.

3. PSİKANALİZ VE ÖRGÜTLER

Hepimizin kişiliğinde hem kendimiz hem de diğerleri tarafından bilinmeyen kör alanlarımız bulunmaktadır (Luft, 1969,1970). Hepimizin bu karanlık yüzü hem bilmediklerimiz hem de bilmek istemediklerimizi içermektedir. Günümüzde psikanaliz dil, hareket ve rüyalar ile fanteziler gibi hayal ürünleri için bir araştırma yöntemi olarak görülmektedir. Aynı zamanda direnmelerin, isteklerin ve duyguların aktarımı ile ilgili reaksiyonların yorumlanması ile ayırt edilebilen bir terapi yöntemi olarak da görülebilir. Psikanaliz aynı zamanda araştırma ve tedavi sırasında toplanan verileri sistematikleştiren psikolojik ve psiko-patolojik teoriler grubudur. Psikanaliz psikoloji, nöroloji, bilgi teorisi, çocuk gelişimi, ego psikoloji, akılcılık, aile sistemleri teorisi gibi bir çok teoriyi entegre ederek giderek karmaşıklaşmıştır. Aynı zamanda psikanalitik kavramların sosyal bilimlere uygulanması da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu gelişme ile örgüt öğrencileri psikanalitik yöntemin örgütsel ortama uygulanmasının değerini fark etmeye başlamışlardır (Kets de Vries, 1991:3-4).

Örgütler ve psikanaliz ilişkisinde birbirleriyle çatışan iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar “örgütleri psikanalitik olarak çalışmak” ile “örgütlerin psikanalizi” olarak ifade edilmektedir. Gabriel ve Carr (2002:351) çalışmalarında bu iki yaklaşımı şu şekilde özetlemektedir:

- Birinci yaklaşımda örgütleri baskın batılı toplum ve kültürel özellikleriyle çalışma, örgütlerin üyelerinden beklediği taleplerini; örgüt içinde ve dışında kişilerarası ilişkilere olan etkilerini; kişilerin duygusal yaşamlarına olan etkilerini; kişilerin fantezilerini ve hayallerini şekillendiren taraflarını irdeleme söz konusudur. Örgütlerdeki sosyal ve kültürel yapının psikanalitik olarak çalışılmasına ilişkin bakış açısı Wilhelm Reich (1970), Erich Fromm (1966), Herbert Marcuse (1955) ile güçlenmiştir. Bununla birlikte Frankfurt Okulundan

Adorno ve arkadaşları (1950) ile Reiff (1966), Brown (1959), Lasch (1980), Schawartz (1987, 1990); Carr (1994,1998), Carr ve Zanetti (1999) ile Gabriel (1998, 1999) bu alana önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu çerçevede bu yaklaşım liderlik ve otorite ilişkileri, grup davranışları ve grup kaynaşması, şakalar ve hakaretler, yaratıcılık ve yıkıcılık, psikolojik sözleşme ve itaat vb. birçok örgütsel fenomeni içine almaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler bir yandan yaratıcılığın ve heyecanın kaynağıyken bir diğer yandan da kaygı, tedirginlik, memnuniyetsizlik ve yanılısamanın nedenini oluştururlar. Örgütler içinde barındırdığı bireylerin bilinçaltı düşüncelerine derin bir biçimde etki ederler. Kişilerin hayalleri, endişeleri, korkuları, duyguları ve fantezileri örgütün üyesi olarak tecrübelerini yönlendirmektedir. Bu nedenle kendilerine olan özsaygıları, değer algıları, diğerleriyle ilişki kurma becerileri, iyi iş yapma becerileri ilgileri ve dış görünüşleri bu deneyimlerle şekillenmektedir. Buna örnek olarak uzun yıllar boyunca aynı örgütte çalışan bir kişi ile sürekli olarak bir işten diğerine geçmiş ve bir yere uzun süre tutunamamış bir kişinin birbirinden farklı çok farklı psikolojik yönelimi ile farklı bilinçaltı istek ve ihtiyaçları olacaktır.

- Buna karşıt olan ikinci yaklaşımda ise psikanaliz, psikolojik bir müdahale aracı olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda çalışmalar iki farklı yerde ayrı ayrı ortaya çıkmıştır. İngiltere’de Jacques (1952), Menzies-Lyth (1988), Trist ve Bamfort (1951), Milller (1976) ile diğer Tavistock Enstitüsü araştırmacıları tarafından yapılan çalışmalarda sosyal ve teknik sistem birim olan örgütlerde grup süreçlerine birçok müdahale geliştirilmiştir. ABD ‘de ise Levinson (1972, 1976, 1981) ve Zaleznick (1977, 1989a, 1989b) liderlerin izleyicileri ile ilişkilerinde ortaya çıkan örgütsel işlevsizlikleri belirlemek ve teşhis etmek için birçok psikanalitik müdahale geliştirmiştir. Burada problematik ve kafa karıştırıcı bir durum söz konusu olabilir. Çünkü psikolojik müdahale ile hastanın normale dönmesi amaçlanırken örgütsel müdahale ile örgütün işlevsizliklerinin düzelmesi mümkün müdür? Bireysel analizle hastanın kaygı ve endişeleri ile ruhsal zorluklarını keşfetmeleri ve kendi bilinçaltı unsurlarını fark etmeleri sağlanarak tedavi gerçekleşirken örgütler için benzer bir müdahale yapılabilir mi? soruları karşımıza çıkmaktadır. Son yirmi yılda Gould (1993), Gould vd (1999), French ve Vince (1999), Bain (1998), Stein (1998, 2001), Lawrence, (1991, 1999), Long (1999), Obholzer ve Roberts (1994) Londra’daki Tavistock Kliniği’nde bu alanı güçlendirici birçok müdahale gerçekleştirmiştir.

Psikanalitik ve klinik yaklaşım örgütsel problemlerin kaynağının üst yöneticilerin ve liderlerin özel ve iç dünyalarında, yani çatışmalarını, isteklerini, fantezilerini ve savunmacı yapılarını şekillendirdikleri yerde aramaktadır (Kets de Vries, 1991). Bu bağlamda ikinci yaklaşım irdelendiğinde örgütlerdeki patolojik ve nevrotik hastalıkların ele alınarak bu hastalıklara ilişkin kategoriler geliştirildiği görülmektedir. Örgütlerdeki patolojik bozukluklar, psikotik (gerçekliğin tamamen kaybolması), nevrotik (kişiyi dış gerçeklikten koparmadan rahatsızlık verici davranış) olmak üzere ikiye ayrılır (Miller ve Miller, 1991:239-245). Kets de Vries ve Miller (1984: 41-50) özellikle üst düzey yöneticilerin ve çalışanların nevrotik tarzları ve bilinçaltı faktörlerle oluşan patolojik örgütsel kategorileri paranoyak, şizofrenik, zorlayıcı, depresif ve dramatik olmak üzere beş gruba ayırmıştır (Kesken ve Kelgökmen, 2008).

Yönetici ve liderlerin sözü edilen özelliklerinin baskın olduğu örgütlerde bir ayna gibi bu özelliklerinin örgütlerdeki çalışma koşullarına yansıdığı, örgütsel yapı ve stratejilerde işlev bozukluklarına neden olduğu görülebilmektedir. Kets de Vries (1991) tarafından yapılan bir psikanalitik müdahale araştırmasında bir örgütün satışlarında ve büyümesinde görülen yavaşlama ve düşüş ile ilgili problemlerin temel kaynağı olarak işletme sahibinin aile hayatı, anne, baba ve arkadaş figürlerine ilişkin geçmişinde yaşadığı deneyimlerin iş yerinde oluşturduğu çalışma koşulları, kadın çalışanlar ve iş arkadaşları ve ikinci kuşak olan oğluna yönetim devri sorunlarına kadar pek çok sorunun temel kaynağı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında irrasyonelliğin bilimi olarak psikanaliz örgütsel işleyişe yeni bakış açıları getirmektedir.

Bununla birlikte Anderson ve White (2003)'a göre (içinde Arnaud, 2012:1122) psikanaliz yöntemini sınırlayan ve örgütlere gerçek katkısını azaltan bazı faktörler bulunmaktadır. Öncelikle psikanaliz yaklaşımında temel alınan Freud'un bilinçaltı kavramında bireyin yaptıkları/söylediklerinin birey tarafından tam olarak bilinmemesi, örgüt ve yönetim araştırmasında benimsenmesi zor bir teorik ve metodolojik çerçeve sunmaktadır (Halton, 1994). İkinci olarak kırılmış ve bozuk betimlemelerden kaçınmak için analitik kavramların yeniden çalışılması ve direk olarak örgüt fonksiyonlarına uygulanmaması da önemli bir sorundur. Bu bakış açısıyla örgütsel problemlere psikolojik bir gezinti sunan yanlış yorumlama eğilimine neden olacaktır (Lawrence, 2000). Wozniak, (2010)'a göre ise diğerlerinin fikirleri ile ilgili psikanalitik etik unsurlar ile reddetme yaratabilecek en küçük baskı ve kişi üzerindeki otorite unsurları yöntemin örgütsel hayata uygunluğunu ve kullanılabilirliğini (özellikle yönetsel güç ile ilgili) azaltmaktadır.

Psikanalitik yaklaşım derinliğin iyi analiz edilebilmesi sonucunda örgütsel teşhis çalışmalarına yön verebilecek ve araştırmacılara ışık tutacak önemli bir araçtır. Örgütsel davranışın genel durumu, örgüt içinde yaşanan uyumsuzluklar, kültür ve grup dinamikleri ve örgütün genel özellikleri ile bu özelliklerin örgüt üyelerine olan etkisi psikanaliz yöntemi ile incelenebilir (Kets de Vries,1991:3). Bu yöntemin başarılı olması için örgüt üyelerinin iyi bir şekilde anlaşılması ve tanınması önemlidir. Levinson (1972a)'a göre teşhiste hata yapılma nedenlerinin başında çalışanları birey ve grup olarak etkileyen psikososyal faktörlerin derinliğinin iyi tespit edilememesi gelmektedir.

4. ÖRGÜTSEL MÜDAHALE: YORUMLAMA VE TEŞHİS

Psikanaliz yönteminin uygulanmasında ve müdahale stratejisinin geliştirilmesinde tarafsızlığı ve uzmanlığı nedeniyle örgüt dışından danışmanlara başvurulmaktadır. Örgütsel liderler profesyonellere gelerek yardım isterler veya profesyoneller öğrenmek için onları ararlar. Her iki durumda da ortada bir danışmanlık ilişkisi vardır. Danışmanlık bir yardım şeklinde olduğunda danışman problemin doğasını kendi karmaşık yapısı içerisinde değerlendirmelidir. Danışman tarafından yapılan her hareket veya aracılık bir takım varsayımlara dayanmaktadır. Resmi örgütsel teşhisin ana amaçları, problemi anlamak üzere yeterli ve uygun veri elde etmek ve bu verilere dayalı olarak çıkarımlar yaparak varsayımları açıklığa kavuşturmak (Levinson, 1991:45).

Tablo 2. Psikanalitik Yaklaşımına Göre Örnek Olay Planı

I.	Genetik Veriler
II.	Mevcut örgütün bütün olarak tanımlanması ve analizi
	a. Yapısal veriler
	b. Süreç verileri
III.	Yorumsal Veriler
	a. Mevcut örgütsel işleyiş
	i. Örgütsel algılamalar
	1. Dikkatin, gerçekliğin ve canlılığın derecesi
	2. Dikkatin yönü ve kapsamı
	3. Gerçek ve algılanan gerçek arasındaki uyumsuzluğun değerlendirilmesi
	ii. Örgütsel bilgi
	iii. Örgütsel dil
	iv. Duygusal Atmosfer
	v. Örgütsel faaliyet
	b. Tutumlar ve İlişkiler
IV.	Analizler ve Sonuçlar
	a. Örgütsel bütünlük modeller
	b. Özet ve Tavsiyeler

Kaynak: Levinson, 1991:54

Teşhise geçmeden önce örgütsel problemlere “yorumlama” yaparak problemin ana kaynağına ulaşmak gerekmektedir. Yorumlama, bilinç dışı kavramlara bilinçli açıklamalarla ulaşma sürecidir. Çok güçlü bir süreç olmakla birlikte birey motivasyonu üzerinde sıra dışı bir şekilde derinlemesine bir bakış getirme yeteneği nedeniyle tehlikeli bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Gabriel, 1999:7). Doğrudan gözlemlenebilenleri dikkate almayan klinik yaklaşıma ilişkin alan dışından katkılar da söz konusudur. Bir antropolog olan Clifford Geertz (1972), sürekli olarak derin ve altta yatan yapıların araştırılmasını savunmuş ve açıkça görülenlerin ve yüzeyselliğin ötesine gidilmesi gerektiğini iddia etmiştir. Geertz bu görüşünü “ince tanımlama” ve “kalın tanımlama” ayırımına giderek ortaya koymuştur. İlk yaklaşım tipik olarak açıkça gözlemlenebilen ve gerçeklerin basit ilişkilerine yoğunlaşan geleneksel çalışmalardır. Kalın tanımlama ise yoruma açıktır. Edebi eleştiriler gibi olayların temel önemini arayan tekrarlayıcı bir analiz sürecidir. Kalın tanımlama Geertz (1973:10)’e göre anlamları tahmin etmek, tahminleri değerlendirmek ve daha iyi tahminlerden açıklayıcı sonuçlar çıkarmaktır.

Danışmanlar da, örgütler ile ilgili çalışırken metinleri yönetsel ifadeler, yazışmalar ve gözlemlenebilen davranışlar gibi örgütsel unsurların analizi yardımı ile yorumlayabilirler. Belirli bir stratejik kararda veya örgütsel yapıda saklı “metin” örgütsel hayat hakkında ipuçları içermektedir. Yöneticiler tarafından kullanılan metaforların arkasındaki anlamı, belli kelimelerin seçilmesinin nedeni ve belli faaliyetlerin göstergeleri gibi altta yatan temalara ilgi gösterilirse analize başka bir boyut daha eklenmiş olacaktır. İşaret edenler ve edilenler arasında bir ayırım yapma becerisi ve saklı mesajları anlayabilmek akademisyenlere ve yöneticilere örgütsel hayatı etkileyen önemli varsayımları tanımlamalarında yardımcı olabilir (Kets de Vries, 1991:5).

Teşhis çalışması örgütü iyi anlamayı kapsamaktadır. Örgütün içindeki insanları ve liderliği iyi anlamadan örgütü anlayabilmek mümkün değildir. Danışman diğerleri tarafından davetsiz bir

misafir, kahraman, cezalandırıcı veya ödüllendirici olarak görülebileceği için danışmana örgüt içinde birçok farklı davranış sergilenebilir. Danışmanın insanların duygu ve davranışlarını iyi anlayabilmesi için gereken hassas alanlara da girebilmelidir. Bu noktada yorumlama yöntemi çalışmayı daha ileri boyutlara taşıyacaktır.

Levinson (1991:54) örgütlerin sistematik olarak teşhisine ilişkin çalışmasında psikanalitik yaklaşıma dayalı bir örnek olay planı geliştirmiştir. Tablo 2’de örgütsel örnek olayın kapsamı gereken başlıklar listelenmektedir. Bu örnek olay yönteminde geliştirilen önerilerin temelini psikanalitik anlayış oluşturmaktadır. Levinson (1991:54-68) tarafından geliştirilen psikanalize dayalı sistematik teşhisin adımları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- **Genetik veriler** ile çalışmada kim, ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl sorularına yanıt aranmaktadır. Danışman sadece örgütün nasıl işlediğini değil, aynı zamanda bu metotların nasıl gelişme gösterdiğini ve hangi tarihsel güçlerin örgütün faaliyetlerini etkilemeye devam ettiğini bilmelidir.
- **Mevcut örgütün bütün olarak tanımlanması ve analizinde**, örgütün işleyişine ilişkin gerçekleri ortaya koymak için **yapısal ve süreç verilerinden** faydalanılmaktadır. Bu verilerin birçoğu resmi raporlardan ve kayıtlardan alınmaktadır. Bazıları da danışman tarafından gözlem ve mülakatlar sonucunda oluşturulur. Burada bölümlerdeki çalışanlar, bütün örgütü temsil edebilecek olan kritik kişiler ve örgüt dışındaki önemli paydaşlarla iş başında ve iş dışında görüşmeler yaparak; çalışanları işyerinde birebir gözlemleyerek, mevcut kayıtları ve ilgili verileri inceleyerek; basılı formlar yardımı ile kişileri sorgulayarak; örgütle ilgili izlenimlerini yorumlayarak örgüte ilişkin çok derin bilgilere ulaşmalıdır. Danışmanın kayıtlar hakkında bilgi edinmesi ve bütün bunların örgütsel tarih ve değer sistemi ile nasıl uyduğu üzerine bir perspektif geliştirmesi gerekmektedir.
- **Yorumsal veriler** ile örgütün nasıl öğrendiği, düşündüğü, nasıl hissettiği ve nasıl davrandığı sorularına yanıt aranmaktadır. *Dikkatin, gerçekliğin ve canlılığın derecesini* (örgütün olup biten karşısında ne derecede uyanık olduğunu ve örgüt içindeki/dışındaki uyarıcılara karşı olan tepkilerinin ne kadar gerçek ve canlı olduğunu); *dikkatin yönü ve kapsamını* (örgütün dikkatini ne üzerine yoğunlaştırdığını ve yoğunluğunun kapsamını) saptamaya çalışmalıdır. Örgütün neye odaklandığını yorumladıktan sonra, danışman örgütle uyumlu olmayan konular hakkında yargıya varmalıdır. Örgütün dikkat etmediği konular ki bunlar yaşamını sürdürebilmesi açısından önemliyse başarısızlığın kaynağı olabilir. Eğer örgüt kendisini ilgilendiren uyarıcıların farkına varamıyorsa, bu durum örgütsel işleyişte bir bozukluk olduğunu gösterebilir. Bu aşamada danışman *gerçek ve algılanan gerçek arasındaki farklılığı* değerlendirmelidir. Danışmanın gördüğü ve örgütün algıladığı gerçeklik arasında bir farklılık var mı? sorusu yanıtlanarak örgütün doğru algıladığı ancak yanlış yorumladığı veriler ortaya çıkarılabilir. *Örgütsel bilgi* kapsamında örgütün bilgi yapısı ortaya konmaktadır. Bu tür bilgiler genellikle teknikler, tarihçe, özel yetkinlikler, araştırma verileri ve proje raporlarından elde edilebilir. Bilginin örgütsel varlık olarak kullanılıp kullanılmadığı, nasıl yayıldığı; örgütün bundan yararlanma durumu, insanların yeni bilgiyi kullanmak üzere eğitilme durumu sorgulanmalıdır. Danışman,

örgütsel iletişimde beliren stil, içerik, tutumlar ve değerleri yani *örgütün dilini* incelemelidir Ayrıca danışmanın örgütte çalışmanın nasıl bir his olduğunu araştırması gerekmektedir. Örgütün *duygusal atmosferi* hoş ve destekleyici ya da düşmanca ve tehditkar olabilir. “Gardını al ve kendini kontrol et”, veya “Eğlen, eğlendir”, veya “Bir hata ile dışarıdasın” gibi anlamlar içerebilir. *Örgütsel faaliyet* örgütün ilerleme hızı, yeni ürünlere, farklı pazarlara ve yaratıcı teknolojilere açıklığı ile rekabet eğilimini ortaya koymaktadır. *Tutumlar ve ilişkiler* bölümünde danışman örgütün işleyiş şekillerinin ardında yatan duygularının yansıdığı ile kişilerin kendilerine ve diğerlerine, zamana, işe ve otoriteye karşı tutumlarını yorumlamaya çalışmaktadır.

- **Analizler ile danışmanın ulaştığı sonuçlar**, örgütü anlaması için bir temel oluşturacak ve öznel yorumlara dayanacaktır. Aynı zamanda danışmanın profesyonel yönelimini de yansıtabilecektir. Teorik yönelimlerin geniş çaptaki çeşitliliği nedeniyle, danışman verilerin seçimine ve anlaşılmasına açık fikirli olarak yaklaşmalı ancak profesyonel yönelimine dayanarak verilerin yorumlayış şekli de ikna edici olmalıdır.

Psikanalize dayalı örgütsel teşhis danışmanın öznel yorumlamaları ile bütünleşmekte ve kişisel sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, birbiri ile bağlantılı unsurların gruplanması olarak görülen metinlerin araştırılmasını içermektedir Bu, birçoğu diğerinin üzerine konulan, bir zamanlar garip, düzensiz ve anlaşılmaz olan karmaşık kavramsal yapıların analizini içermektedir. Metinleri kodlarken, birbiri ile bağlantılı gerçeklere dayanan, akılcı ve etkili birimlerden anlam çıkartılmaktadır. Anlam arayan araştırmacı, bir tür tercüman ve şifre çözücü gibi çalışmaktadır (Kets de Vries, 1991:5).

Danışman topladığı veriler sonucunda dinamik örgütsel süreçleri hem iç hem de dış etkileşimleri göz önünde tutarak açıklamaya çalışmalıdır. Bu süreçlere dayanarak bir danışman örgütün stresle başa çıkma yeteneğini etkileyen çeşitli güçlerini ve zayıflıklarını değerlendirebilir. Danışmanın her zaman için aklında bulunması gereken bir takım sorular bulunmaktadır (Levinson, 1991:54-68):

- Bu örgüte zarar veren nedir?
- Kilit insanların ana problem olarak belirttiklerini nasıl yorumluyorum?
- Diğer insanların problem olduğunu belirttiği şeyleri nasıl yorumluyorum?
- Bu örgüt problemlerini nasıl yaşamaktadır? Yani, problemler örgüt tarafından ne kadar ciddiye alınmaktadır? Örgüt bunları temel değerleri ile nasıl bağdaştırmaktadır?

Özellikle son soru ile ifade edilen örgütün problemin farkına varma derecesi yardım almayı kabul etmeye ne kadar hazır olduğunun bir göstergesidir. Bu bağlamda, Lyth (1991:366) gelecekte “Kurumsal Değişime Karşı Savunma Olarak Kendi Kendini Teşhis ve Reçete” başlıklı bir çalışma yapmayı ifade ederek örgütsel farkındalığın önemine değinmiştir. Örgütsel farkındalık olarak adlandırabileceğimiz bu öneri, örgütün ve yöneticilerin kendilerinin neyin problem olduğunu ve danışmanlardan problem hakkında ne yapmaları beklediklerini bilmeleri” olarak ifade edilebilir. Bunu danışmanlara iyi bir şekilde ifade ederlerse çözümün ve değişimin önündeki engeller o denli hızlı belirlenerek ortadan

kaldırılabilir. Kavrayışlar ve anlamlar geliştikçe harekete geçme inisiyatifi aynen hastalarda olduğu gibi örgütlerin elindedir. Genellikle reçete örgütün özündeki değişime olan bağlılığı (ilgiyi) ve aslında bir şeyi dışarıda doğru yapmayı gerektirmektedir. Danışmanların sorumluluğu bu işte birlikte çalışmak üzere bulunmak, amaçları netleştirmeye ve değişimi planlamaya yardım etmek ve bunu uygulamanın stresine katlanmaktır (Lyth, 1991:366). Örgütler için değişim potansiyel olarak yararlı olsa bile, değişimi kötü bir şey olarak tahmin ettikleri için genellikle değişimden kaçınmaya eğilimlidirler. Değişim bazı insanların değerleri ve kazançlarıyla çelişecektir ve böylece kişiler değişime direneceklerdir. Buna ek olarak, değişim değerler ve kabulleri de içerdiğinden bu direnç bir ahlaki mecburiyeti de beraberinde taşıyacaktır (Senior ve Fleming, 1997:229-230). Değişim ile psikanaliz arasında bir paralellik bulunmaktadır. Çünkü değişim, yerleşik ilişkilerin, geleneksel tutumların ve yerleşik davranış kalıplarının bozulması anlamına gelmektedir. Böylece danışmanlık durumu derinlemesine araştıran, teşhisi revize eden ve kurumun özündeki uygun değişimi kolaylaştıran bir psikanaliz yöntemi haline gelmektedir (Lyth, 1991:366).

Müdahale yaklaşımlarına geçtiğimizde psikanalitik bağlamda örgütsel danışmanlık uygulamaları Gould (1991:29) tarafından iki farklı gruba ayrılmaktadır. Tablo 3'te Tip 1 içinde psikanalizin teknik prosedür ve yöntemleri kullanılırken; Tip 2'de çeşitli sistem ve kaynaklardan derlenmiş yöntemler kullanılmaktadır. Bu sınıflandırma keşfetme amacıyla ortaya çıkmakta, uygulamada her biri birbirinin içine girebilmektedir.

Tablo 3. Psikanalitik Teori ve Uygulama Çeşitleri

Tip:1	Tip:2
Psikanaliz ve psikanalitik psikoterapi (a)	Psikodinamik psikoterapi
Grup ilişkileri work-shop ve konferanslar (b)	Levinson Enstitüsü ve Menninger Seminerleri (b)
Örgütiçi grup ilişkileri konferansları (c)	Sosyoteknik müdahaleler (c)
Psikanalitik süreç danışmanlığı (c)	Aktif süreç danışmanlığı (c)
Örgütsel rol analizi (c)	Çok modellenli/çok düzeyli müdahaleler (c)

(a) Psikoterapik müdahaleler

(b) Eğitim ve geliştirme yöntemleri

(c) Örgütsel müdahaleler

Kaynak: Gould, 1991: 29.

Gould (1991: 28-30)'un ortaya koyduğu psikanalitik yöntemler sınıflandırmasında Tip 1 *psikanalizin teknik süreç ve yöntemlerinden yararlanmayı* içermektedir. Temel eğitim modeli olarak grup ilişkileri konferansı kullanılmaktadır. Bu yöntem A.K. Rice (1965) liderliğinde Tavistock Enstitüsü'nün Londra'daki insan kaynakları biriminde kullanılmıştır. Bu konferansın temel görevi üyelerine üyelik, otorite, liderlik doğası bireyler ve gruplar arası sorunlar konusunda eğitmektir. Bu görev uygulanırken üyelerin bir gruba dahil olmaları istenmiş ve deneyim ve fırsatlar konusunda, farklı gruplar içindeki davranış biçimleri konusunda paylaşımlarda bulunmaları sağlanmıştır. Temel amacı doğal psikanalitik tutumlar konusunda danışmanlık sağlamak ve yorumların birbirinin farkında olmayan gruplar arasında karşılıklı paylaşım ve bildirim şeklinde buluşmasını sağlamaktır. Liderlik ve otorite kavramlarının, bu süreçlerin nasıl işlediğinin anlaşılması, grup ve organizasyon içinde nasıl çalıştığının görülmesi ile konunun daha etkin biçimde anlaşılması sağlanmaktadır.

Psikanalitik yöntemler sınıflandırmasında görülen Tip 2 ise **psikanalitik olmayan yöntem ve tekniklerden faydalanmayı** içerir. Bu modeller psikanalitik yaklaşımların kullanımına dayalı açıklama ve arabulucu stratejilere dayalıdır. Hasta ya da müşteriye konuya odaklanma ve stresin duygusal kaynağını bulma imkanı verir. Aracılık stratejisi geliştirerek insan davranışını anlamak için bu metotlar kullanılır. Çok fazla sayıda olmasa da bu çalışmalar Tavistock Enstitüsünde yapılmıştır. Tavistock perspektifinin temel amacı rasyonel iş davranışları ile görev performansı, duygusal ihtiyaç ve kaygıları birbirinden ayırtmaktır. Psikanalitik teori ve süreçlere ilişkin süreçler ayrı ayrı kullanılabilirdiği gibi, kombinasyonlar halinde de kullanılabilir. Bu belirlenirken, koşullar, karar vermedeki kritik noktalar, uygulama ve planlar göz önünde bulundurulmalıdır (Gould, 1991: 32-35).

Kurumsal bakımdan Bain (1982 içinde Lyth, 1991:371) bu analizi üç bölümlü olarak tanımlamıştır. Bunlar **çalışma kültürü analizi, rol analizi ve yapı analizidir**. Her üç analiz türü psikanalizden gelen sezgileri ve iç görüşleri derin bir biçimde açıklamaktadır. Bu durum, tutumlar ve inançlar, gelenekler, ilişki modelleri, işin meydana geldiği koşullar ve çevre ile uğraşan iş kültürü analizinde en açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Rol ve yapı analizi de kurumsal olarak desteklenen tahminleme sistemleri, endişeler ve savunmalar rol tanımı ve rol ilişkileri ve sonuç olarak yapıya katkıda bulunmaktadır. Bunlar da üyelerin deneyim ve kişilik yapısında iş kültürü kadar etkilidir. Üç analiz türü teorik olarak ayrılrsa da ancak pratikte birlikte uygulanır ve uygulanmalıdır.

Kurumsal danışmanlıkta yalnızca bir veya iki tür analizin kullanılabilmesi tehlikesi vardır. Oldukça sık bir şekilde, danışmanlar, özellikle “insancıl” kurumlardakiler, sadece personelin müşterilerine ve kendilerine karşı duyarlılıklarını arttırmayı amaçlayan ve yaygın olarak personel için duyarlılık veya destek grupları olarak tanımlanan iş kültürü analizini ele alır. Psikanalizciler ve sosyal bilim adamı olmayan ilgili meslek üyeleri bunu yapmaya eğilimlidir. Bu çalışmanın amaçlarına ulaşmak grupların kendileri içerisinde çok zor değildir; grup üyeleri daha duyarlı olmayı hem istemekte hem de büyük ölçüde olabilmektedirler. Burada rollerin ve yapının değiştirilmediği bir ortamda değişim tam olarak sağlanamaz. Psikanalitik olarak yönlendirilmemiş danışmanlar sadece rol ve yapı analizini uygulayabilir ve iş kültüründe paralel değişimler sağlanmadığı için etkin olarak gerçekleştirilemeyen değişimler önerirler. Gerçekte, bu durumların çoğunda iş kültürüne gösterilen dikkat, rol ve yapıda önerilen değişimlerin isabetsiz olduğunu göstermektedir (Lyth, 1991:371).

Şu oldukça açıktır ki, Levinson (1991)’un da değindiği gibi örgütlere psikanaliz yapmıyoruz. Birinci tip yaklaşımın uygulama alanı daha sınırlı iken ikinci tip yaklaşımda psikanalitik perspektif ve psikanalitik teori organizasyona ilişkin çıkarımlar yapmak üzere rehber olarak kullanılır. Psikanalize ilişkin yöntemleri belirlerken teori ve uygulama, tanı ve müdahale, örgütün karakteri ve doğası arasında ilişkiler dikkatle incelenmelidir. Yüz yıllık geçmişine rağmen psikanalizin hangi metodunun uygun olacağını belirlemek güçtür (Gould, 1991: 32-35).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Her organizasyon değişen kademelerde psikolojik bozukluk göstermektedir. Örgütlerdeki hayatı, olan biteni açıklığa kavuşturmak için ve kariyer, bireysel ve örgütsel stres, kurum kültürü, liderlik, girişimcilik ve aile şirketleri gibi *psikanalitik modeller* kullanılmalıdır. Örgütsel analizde ego, id, superego ve ideal ego gibi psikolojik yapıların kullanılması fantezinin, heyecanın, utancın ve suçluluğun önemi ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde de psikoloji, nöroloji, gibi alanlardan uzman kişilerden yararlanılarak sistematik teşhis yapılabilir hale gelmiştir. Bu sayede örgütlerin irrasyonel eğilimlerinin klinik paradigmayla irdelenmesi “Her yerde işleyen işler burada neden işlemiyor? Bunlar neden olmaya devam ediyor?” sorularının yanıtlanmasını sağlar (Kets de Vries, 1991a: 2).

Psikanaliz örgüt üyelerinin *derin zihinsel süreçlerin araştırılması* yöntemidir. **Bu yöntem ile örgütteki problemlerin kaynağı için** iddia oluşturacak hangi verilere ihtiyaç duyulduğu, verilerin nasıl olduğu, analizlerin ve raporların nasıl yapıldığı ile analiz ve raporlamada hangi kural ve düzenlemelerden yararlanıldığı son derece önemlidir. Psikanaliz aynı zamanda **duygusal ve zihinsel rahatsızlıkların tedavisi** için kullanılmaktadır (Gould, 1991: 37-40). Psikanaliz danışmanlar için ilginç ve tatmin edici bir araç olarak örgütleri anlamamızı sağlar. Bu analizler örgütlerde bilinçdışı ve örtülü olanı açık seçik hale getirme, hoş karşılanmayan öngörülere karşı direnç ile çalışma, örgüt üyelerinin daha özgürce ve yatay şekilde düşünmesine yardım etme, aktarım ve karşı aktarımı kullanma ve zaman zaman bunları açıklama, örgüt üyelerinin savunma geliştirmelerine yardım etme, önemli tahmin sistemlerini keşfetme, örgüt üyelerinin önemli değişimler yönünde hareket etmelerini sağlama ve değişimin gerçekleştirilmesini getirdiği zorluk ve stresle baş etmelerine yardımcı olmayı içerir (Lyth, 1991: 370).

Örgütsel teşhiste sadece yüzeysel olarak görülenlerin analizine dayalı bir yaklaşım araştırmacıyı “gerçeği anlamaktan” uzaklaştırmaktadır. Özellikle örgütlerde “görünmeyen” derinde yatan unsurları analiz etmemiz üst düzey yöneticilerin davranışlarını ve örgütsel yaşamın işlerliği ile ilgili çerçevemizi genişletecektir. Örgütsel davranışı anlamak istiyorsak, yöneticilerin iç dünyasına girmeliyiz. Yöneticinin kişiler arası ve iç ruhsal dünyasındaki fantezi, gelişme ve savunma oyununu anlamadan yöneticilerin güdülerini, ihtiyaç ve davranışlarını anlamak oldukça zordur. İstem dışı motivasyon rolünün farkına varılmasını sağlayan bir oryantasyon, içerdeki ruhsal çelişkinin varlığı ve sonraki davranışlar üzerinde erken gelişim evrelerinin etkisi kişisel ve örgütsel işlerliğin geleneksel teorileri üzerinde zenginleştirici bir etki yaratmaktadır (Kets de Vries, 1991b: 380).

Klinik yaklaşımın örgütsel ilişkilere ait analizlere uygulanması ve teori temelli topolojilerin kullanılması, geleneksel teorilerin hedeflerinin ötesine ulaşmayı sağlayan tahminleri ve müdahale yollarını kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda, örgütsel analize klinik yaklaşım, örgütsel aracılık ve değişim için öyle büyük çözümlere gerek olmadığını farkında olunması anlamında genel bir farkındalık geliştirmiştir. İnsanları ve örgütleri değiştirmek anlık bir olay değildir. Bu, bu değişimlerin ne anlam ifade ettiğini gösteren zor süreçlerden geçen özenle hazırlanmış çalışma çabaları gerektirir (Kets de Vries ve Miller, 1984).

Psikanalitik yaklaşım, örgütün gerçek yüzünü ortaya çıkarmak için araştırmacılara gerekli bilgiyi sağlar. Örgütsel müdahale ve teşhis için gerekli olan örgütsel danışma ve değişim psikanaliz yönteminden oldukça fazla yarar sağlayabilir. Hızlı çözümler üretmek örgütü etkili sonuçlara ulaştırmayacaktır. Semptomları tanımlama ile bir problemin gerçek doğasının ele alınması ve analizi arasında fark vardır. Bu değişimler örgüt üyeleri için sancılı çalışma süreçlerini gerektirir. Psikanalitik ve klinik yaklaşım, değişim ve dönüşüm içeren bu dramatik süreçte problemlerin tanımlanması ve çözümlenmesini sağlayacak derin bilgileri ortaya çıkaracaktır.

KAYNAKLAR

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., ve Sanford, R. N. (1950). *The Authoritarian Personality*. Harper ve Row: NewYork, NY.
- Anderson, D., ve White, J. (2003). Organizational Psychoanalysis in Public Administration. *American Review of Public Administration*, 33:189–208.
- Arnaud, G. (2012). The Contribution of Psychoanalysis to Organization Studies and Management: An Overview. *Organization Studies*, 33(9), 1121-1135.
- Ashkanasy, N.M. (2009). Thick or Thin? A Fundamental Question in Organizational Behavior içinde Yammarino, F. J., ve Dansereau, F. (2009). *Multi-level Issues in Organizational Behavior And Leadership*, (s.61-68), 8, Emerald Group Publishing.
- Baum, H. S. (1987). *The Invisible Bureaucracy: The Unconscious in Organizational Problem Solving*. Oxford University Press.
- Bain, A. (1998). Social Defenses Against Organizational Learning. *Human Relations*, 51(3): 413-429.
- Brown, N. O. (1959). *Life Against Death*, Random House. New York, NY.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A., (2001). *Organizational Behavior: An Introductory Text*, Fourth Edition, Prentice Hall.
- Carr, A. (1994). The Psychostructure of Work: “Bend Me, Shape Me, Anyway You Want Me, as Long as You Love Me It's Alright”. *Employee Councelling Today*, 6(3): 7-10.
- Carr, A. (1998). Identity, Compliance And Dissent in Organizations: A Psychoanalytic Perspective, *Organization*, 5(1):81-99.
- Carr, A., ve Zanetti, L. A. (1999). Metatheorizing the Dialectic of Self and Other The Psychodynamics in Work Organizations, *American Behavioral Scientist*. 43(2): 324-345.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, London: Pitman. (Original work published 1916).
- French R. ve Vince, R. (1999). *Group Relations: Mangement and Organization*. Oxford University Press, Oxford.
- Freud, S. (1951). *Beyond the Pleasure Principle*. Standard edition, 18, London: Hogarth Press.
- Freud, S. (1951). *The Ego And The Id*. Standard edition, 19, London: Hogarth Press.
- Freud, S. (1951). *Totem and Taboo*. Standard edition, 13, London: Hogarth Press.
- Freud, S. (1958). Papers on Technique içinde Strachy (editör ve tercüman) *The Standard Edition of The Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, 12, London: Hogarth Press (orjinali 1911-1915'te basılmıştır)

- Freud, S. (1974). *Introductory Lectures on Psychoanalysis*. Harmondsworth:Penguin Books.
- Freud, S. (1963). Analysis Terminable and Interminable, içinde Rieff P. (Ed) *Therapy and Technique*, Collier, New York, NY (original work published 1937)
- Freud, S. (1985a), Civilization and Its Discontents, *Civilization, Society and Religion*, (s.245-340), 12, Pelican Freud Library, Londra, (çalışmanın orijinali 1930 da basılmıştır.)
- Freud, S. (1985b), Group Psychology and The Analysis of The Ego, *Civilization, Society and Religion*, (s.91-178), 12, Pelican Food Library, Londra, (çalışmanın orijinali 1921'de basılmıştır)
- Freud, S. (1988). *New Introductory Lectures On Psychoanalysis*, 2, Pelican Food Library, Londra, (çalışmanın orijinali 1933'de basılmıştır)
- Fromm, E. (1966). *Escape from Freedom*, Avon Library, New York, NY.
- Fromm, E. (1967). *Psychoanalysis and Religion*, New York: Bantam Books.
- Gabriel, Y. (1998), Psychoanalytic Contributions to The Study Of The Emotional Life of Organizations, *Administration & Society*, 30(3): 292-315.
- Gabriel, Y. (1999), *Organizations in Depth: The Psychoanalysis Of Organizations*, Sage.
- Gabriel, Y. (1995). The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies And Subjectivity, *Organization Studies*, 16(3): 477-501.
- Gabriel, Y., ve Carr, A. (2002). Organizations, Management And Psychoanalysis: An Overview, *Journal of Managerial Psychology*, 17(5):348-365.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Cultures: Selected Essays* (Vol. 5019), Basic books.
- Gould, L.J. (1991), Using Psychoanalytic frameworks for Organizational Analysis, içinde M. Kets de Vries (Ed.). *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, (s.25-44), San Francisco: Jossey-Bass
- Gould, L. J. (1993). Contemporary Perspectives On Personal And Organizational Authority: The Self in A System Of Work Relationships, içinde Hirschhorn, L. ve Barnett C. (1993). *The Psychodynamics of Organizations*, (s. 49-66), Temple University Press.
- Gould, L. J., Ebers, R., ve Clinchy, R. M. (1999). The Systems Psychodynamics of a Joint Venture: Anxiety Social Defenses, and the Management of Mutual Dependence, *Human Relations*, 52(6): 697-722.
- Halton, W. (1994). Some Unconscious Aspects of Organizational Life: Contributions From Psychoanalysis içinde A. Obholzer ve V. Zagier Roberts (Eds.), *The Unconscious At Work*, (s.11-18), London: Routledge.
- Hatchuel, A., (2001). Towards Design Theory and Expandable Rationality: The Unfinished Program of Herbert Simon, *Journal of Management and Governance*, 5 (3-4):260-273.
- Heider, F. (1920). *Zur Subjektivität der Sinnesqualitäten [On the subjectivity of sense qualities]*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Graz, Austria.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: Wiley
- Hewett, E. (1889). *Elements of Psychology*, Eclectic Press, Cincinnati, OH.
- Hirschhorn, L. ve Barnett C. (1993). *The Psychodynamics of Organizations*. Temple University Press.
- IPA, (2015), *Psikanaliz Üzerine*, Uluslararası Psikanaliz Derneği, http://www.ipa.org.uk/IPA_Docs/turkish_about.pdf/erişim tarihi: 10.11.2015
- Jacques, E. (1952). *The Changing Culture of The Factory*, Tavistock, London.

- Kersten, A. ve Sidky M. (2005), Re-Aligning Rationality: Crisis Management And Prisoner Abuses In Iraq, *Public Relations Review*, 31 (4):471–478.
- Kesken, J. ve Kelgökmen D. (2008). Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2): 451-468.
- Kesken J., Kelgökmen D., Çapraz B., Ayyıldız N.A. (2008). *Aile Şirketleri ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine...Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, ss.257-275.
- Kets De Vries, M.F. (2004). Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics, *European Management Journal*, 22 (2): 183–200.
- Kets de Vries, M.F. (1991). *Organizations on The Couch: Clinical Perspectives On Organizational Behavior And Change*, Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. (1991a). Exploding The Myth That Organizations And Executives Are Rational, içinde M. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, (s.1-24), Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. (1991b). Struggling with the Demon: Confronting The Irrationality of Organizations and Executives, içinde M. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, (s.379-390), Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F.ve Miller, D., (1991). Leadership Styles and Organizational Cultures: The Shaping of Neurotic Organizations, içinde M. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, (s.243-263), San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. ve Miller, D. (1987). *Unstable at the Top*, New York: New American Library Penguin.
- Kets de Vries, M. F.ve Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective, *Human Relations*, 38 (6):583-601.
- Kets De Vries, M.F. ve Miller, D. (1984). Neurotic Style and Organizational Pathology, *Strategic Management Journal*, 5:35-55.
- Kets de Vries, M.F ve Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization*, 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):246–268.
- Lasch, C. (1980). The Culture of Narcissism, *Bulletin of the Menninger Clinic*, 44(5):426.
- Lawrence, W. G. (1991). Won From The Void And Formless Infinite: Experiences of Social Dreaming, *Free Associations*, 2(2): 259-294.
- Lawrence, W. G. (1999). A Mind for Business, içinde French R. ve Vince, R. (ed), *Group Relations: Management and Organization*, (s:40-53), Oxford University Press, Oxford.
- Lawrence, W. G. (2000). *To Surprise The Soul: Psychoanalytic Explorations of Groups, Institutions and Society in the Bion-Tavistock Tradition*. London: Process Press.
- Lester, D. ve Yang, B., (2009). Two Sources Of Human Irrationality: Cognitive Dissonance And Brain Dysfunction, *Journal of Socio-Economics*, 38(4):658-662.
- Levinson H. (1972a). The Clinical Psychologist as Organizational Diagnostician, *Professional Psychologist*, Winter: 34-40.
- Levinson, H.(1972b). *Organizational Diagnosis*, Harcard University Press, Cambridge, MA.

- Levinson, H. (1981). *Executive*, Hard University Press,
- Levinson, H., (1991). Diagnosing Organizations Systematically, içinde M. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, (s.45-93), Jossey-Bass.
- Levinson, H. (1976). *Psychological Man*, Levinson Institute, Cambridge: MA.
- Lewin, K. (1972). Need, Force and Valence in Psychological Fields. içinde E.P.Hollander ve R.G.Hunt (ed.). *Classic Contributions to Social Psychology*. London: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1952). Regression, Retrogression and Development. içinde D.Cartwright (ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock Publications.
- Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates'. *International Journal of Social Psychology* 10:271-99.
- Long, S. (1999). The Tyranny of The Customer and The Cost of Consumerism: An Analysis Using Systems And Psychoanalytic Approaches To Groups And Society. *Human Relations*, 52(6): 723-743.
- Luft, J. (1969). *Human Interaction*. Palo Alto, California: National Press Books.
- Luft, J. (1970). *Group Processes: An Introduction to Group Dynamics*, Palo Alto, (2.baskı.), California: National Press Books.
- Lyth, I. M. (1988). *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*. Free Association Books.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Marcuse, H. E. (1955). *Civilization*. Boston: Beacon Press.
- Miller, J. G. ve Miller, J. L. (1991). A Living Systems Analysis of Organizational Pathology. *Behavioral Science*, 36 (4): 239-251.
- Miller, E. (1976). *Task and Organization*. Wiley, New York, NY.
- Obholzer, A. (1999). Managing the Unconscious At Work içinde French R. ve Vince, R. (ed), *Group Relations: Mangement and Organization*. (s.112-126), Oxford University Press, Oxford,
- Obholzer, A. ve Roberts, V. Z. (1994). *The Unconscious At Work. Individual And Organizational Stress in The Human Services*. Routledge, Londra.
- Reich, W. ve Carfagno, V. R. (1970), *The Mass Psychology of Fascism* içinde M. Higgins, ve C. M. Raphael (Eds.). (s. 1520). New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Reif, P. (1966). *The Triumph of the Therapeutic*. Harper and Row, New York, NY.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2011). *Management*. Pearson, Prentice Hall.
- Roethlisberger, F.J. ve Dickson, W.J. (1946). *Management and The Worker*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Schwartz, H. S. (1987). Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective, *Organization Studies*, 8(4): 327-340.
- Schwartz, H. S. (1990). *Narcissistic Process And Organizational Decay: The Theory of The Organization Ideal*. New York University Press, NY.
- Senior, B., ve Fleming, J. (2006). *Organizational Change*. Pearson Education.

- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *Journal of Business*, 49(4): 209-224.
- Smelser, N. J. (1998). Some Determinants of Destructive Behavior. içinde Smelser N.J. (ed), *The Social Edges of Psychoanalysis*, (s.85-92), University of California Press, CA.
- Stein, H. F. (1998). *Euphemism, Spin, And The Crisis in Organizational Life*. Westport, CT: Quorum Books.
- Stein, H. F. (2001). *Nothing Personal, Just Business: A Guided Journey into Organizational Darkness*. Greenwood Publishing Group.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Taylor, J. R. (2001). The “Rational” Organization Reconsidered: An Exploration of Some of the Organizational Implications of Self-Organizing. *Communication Theory*, 11 (2): 137–177
- Trist, E. L. ve Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of The Longwall Method. *Human Relations*, 4(3): 3-38.
- Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work. *Research in Organizational Behavior*, 18:1-74.
- Wozniak, A. (2010). The Dream That Caused Reality: The Place Of The Lacanian Subject Of Science in The Field of Organization Theory. *Organization*, 17: 395–411.
- Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different?. *Journal of Nursing Administration*, 11(7):25-31.
- Zaleznik, A. (1989a). *The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business*. New York, New York: Harper And Row.
- Zaleznik, A. (1989b). The Mythological Structure of Organizations and Its Impact. *Human Resource Management*, 28(2): 267-78.