Aykut Berber

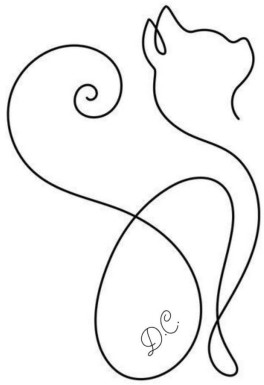
KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Geleneksel ve Klasik
Paradigmalarla
Klasik ve
Neo-Klasik
Örgüt
Teorileri





ALFA



2514 | ALFA | İŞLETME | 79

KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

AYKUT BERBER

Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Matematik bölümünde tamamladı. 1999 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimini bitirdi. 2003 yılında ise yine aynı enstitü ve bilim dalında 'Kaos Eşiğinde Adapte Olabilen Karmaşık Sistemler ve Ürün Geliştirme Modeli' konulu tez çalışmasıyla doktora derecesini elde etti. Özellikle yeni yönetim teorileri, yönetim felsefesi, post-endüstriyel örgüt teorileri ve inovasyon stratejileri üzerine yurtiçinde ve yurtdışında yayınlanmış veya konferanslarda sunulmuş çalışmaları bulunmaktadır. 2008 yılında doçent unvanını alan yazar, halen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon anabilim dalında öğretim üyesidir.

Klasik Yönetim Düşüncesi
© 2013, ALFA Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.

Kitabın tüm yayın hakları Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.'ne aittir. Tanıtım amacıyla, kaynak göstermek şartıyla yapılacak kısa alıntılar dışında hiçbir yöntemle çoğaltılamaz

Yayıncı ve Genel Yayın Yönetmeni M. Faruk Bayrak
Genel Müdür Vedat Bayrak
Yayın Yönetmeni Mustafa Küpüşoğlu
Kapak Tasarımı Begüm Çiçekçi
Sayfa Tasarımı Mürüvvet Durna

ISBN 978-605-106-807-7
1. Basım: Ekim 2013

Baskı ve Cilt
Melisa Matbaacılık
Çiftehavuzlar Yolu Acar Sanayi Sitesi No: 8 Bayrampaşa-İstanbul
Tel: 0(212) 674 97 23 Faks: 0(212) 674 97 29
Sertifika no: 12088

Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
Ticarethane Sokak No: 53 34410 Cağaloğlu-İstanbul
Tel: 0(212) 511 53 03 (pbx) Faks: 0(212) 519 33 00
www.alfakitap.com - info@alfakitap.com
Sertifika no: 10905

Aykut Berber

KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri

telegram: @kaktusunx

ALFA İŞLETME

Her zaman kalbimde olan Annem
U. Yüksel Berber
ve
Her zaman yanımda olan Babam
Mustafa Berber'e...

ÖNSÖZ

Yıllar önce kampüste karşılaşmış olduğum değerli hocam Prof. Dr. Atillâ Baransel'le fakülteye doğru yürürken pek uzun sürmeyen, ama içerik olarak zengin bir sohbetimiz olmuştu. Kendisine (belki biraz da yolun başında olan bir öğretim üyesinin yaşadığı türden bir heyecanla) yüksek lisans programımızdaki 'Yönetim Düşüncesinin Evrimi' dersini yürüteceğimi ve üstelik bu konuda bir kitap hazırlığı içinde olduğumu söylediğimde gülümsemiş; derse ve konuya sahip çıkan birilerinin olması nedeniyle çok memnun olduğunu dile getirmiş, ama bunun asla kolay olmayacağını bilmem gerektiğini özellikle vurgulamıştı. Kendisini bir daha görme fırsatım olmadı, bunun için üzgünüm. Ama o kısa yürüyüş sırasında konuştuklarımız üzerinde daha sonra çok düşündüm; hatırladığım tüm sözcükleri, cümleleri tarttım ve bu doğrultuda kendime sabır gerektiren, ama *doğru biçimde heyecan duyabileceğim* bir yol belirledim. Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Mary Parker Follett gibi öncüleri tanımak ve tanıtmak; verimlilik, rasyonellik, durum yasası gibi kavramları gerçekten anlamak ve anlatmak için büyük çabalar göstereceğimi ön gören Hocam, bu çabaları gösterirken de Taylor veya Follett'in önerdiği yöntemle hareket etmem gerektiği konusunda belki de beni uyarmak istemişti. Bunu şimdi anlayabiliyorum.

Bu kitap yaklaşık dokuz yıla yayılan bir birikimin *ilk* ürünüdür. Bu birikim, 'yönetim' adı verilen o büyük okyanusun farklı sularını keşfetmem ve bu sularda yüzebilmem için daima destek oldu; destek olurken kendisi de büyüdü. Öyle ki yönetim alanında birbirinden çok farklı gibi görünen teorilerin,

modellerin, kavramların ve ilkelerin aslında birbiriyle bağlantılı olduklarını, bir bütünün ayrılmayan parçalarını oluşturduklarını bu birikim sayesinde keşfettim; bu keşifleri yaparken edindiğim deneyimler ise mevcut birikimin daha da büyümesini sağladı. Bugün geldiğim noktada artık hiçbir kuşku duymadan görüyorum ki yönetim gerçek bir okyanus; bu kadar farklı disiplinleri bir arada barındıran bir bilim dalında 'bilmek' kadar 'bildiğini kullanarak farklı bilgilere ulaşmak' ve 'bilinenleri yeniden keşfederek, her bilgiyi kendi içinde yeniden geliştirmek' de önemli... ve gerekli. O halde bu kitap nasıl ortaya çıktı?

Ünlü İtalyan yazar Italo Calvino'nun 'Klasikleri Niçin Okumalı?' (YKY, 2012) adlı eserinde yer verdiği aforizmalardan özellikle şu ikisini ilginç buluyorum:

- Klasik, ilk okumada verdiği keşif duygusunu her okumada yeniden veren kitaptır.
- Klasik, ilk kez okuduğumuz zaman bile daha önce okuduğumuz bir şeyi yeniden okuduğumuz duygusunu veren kitaptır.

Bu kitap üzerinde çalışırken Calvino'nun haklı olduğuna defalarca şahit olduğumu itiraf etmeliyim. Öncelikle konumuz gereği bugünden geriye doğru on sekizinci yüzyıla kadar uzanan bir araştırma yapmak gerekiyordu. Bu doğrultuda, elimden geldiğince tarafsız bir yorum yapabilmek için, bir eserin yayınlanmasından sonra geçen zaman içinde onu yorumlayan başka yazarların eserlerini kullanmak yerine; ilke olarak (birkaç zorunlu istisna dışında) 'daima orijinal esere ulaşma' fikrini benimsedim. Bu nedenle araştırmanın kendisi de uzun yıllara yayıldı. Bunun için yurt içinde veya yurt dışındaki büyük kütüphanelerde özellikle antika değeri olan kitaplara ulaşmak gerekti; ayrıca eski (ve gerçekten eski) yayınlar, akademik dergiler tarandı ve orijinal makalelere erişildi. Tüm bunlar büyük çaba gerektirmiş olsa da yıllarca ders kitaplarında gördüğümüz o ünlü teorilerin ve modellerin ilk olarak nasıl yayınlandığını görmek ve bunları okumak gerçekten büyük bir keyifti.

Heyecan verici bu süreçte klasikleri okurken empatiye mutlak önem verdiğimi ayrıca belirtmek isterim. Nitekim mercek altında tuttuğum dönemin sosyokültürel koşullarını dikkate alarak yazılanları, anlatılanları okumanın gerçekçi bir analiz için son derece önemli olduğunu daima hatırlamaya çalıştım. Bu yaklaşımın düşünce sistemime çok şey kattığını söylemeliyim; yazarların ne demek istediğini anlamak, vermek istediği mesajları algılamak böylelikle çok daha kolay oluyordu. Konuların ilerleyişi sırasında bazı durumlarda bir yazarın çeşitli fikirlerini bir araya getirmek, bölümlerdeki bütünlüğü yansıtmak bakımından uygun bir yöntem olmuyordu; bunun yerine dönem koşulları bağlamında ilerleme kaydederken kimi yazarların bazı görüşlerini ele alamamış veya aynı yazarın görüşlerine farklı bölümlerde yer vermiş olabilirim. Dönem ruhunu aktarabilme gayreti içindeyken bazı bölümlerde bu nedenle çeşitli yazarların görüşleri ve belli konularda öne çıkmış kişilerin yaşadıkları deneyimler bir arada değerlendirilmiştir. Özellikle bazı önemli yazarlar (ve bazen önemli figürler) için ise yazarın hem yazdıkları ve hakkında yazılanlar hem yaşam öyküleri birlikte dikkate alınmıştır. Böylelikle bu yazarların vermek istedikleri mesajların neler olduğunun daha iyi anlaşılacağını düşünüyorum. Frederick W. Taylor'a ayırmış olduğum bölüm veya Herbert A. Simon ile Chester I. Barnard arasındaki mektuplaşmalar bu düşünceme ilişkin iki örnektir. Buna ek olarak, Hawthorne araştırmalarına ayırdığım bölümde ise gerçekleştirilen gözlemlerin gerçekten yaşandığı hissini uyandıracağını umuyorum.

Yararlandığım eserleri bazen birkaç kere yeniden okumak kaçınılmaz bir durum oldu. Nitekim klasik olarak kabul ettiğimiz birçok eser aslında kendisinden önceki eserlerden büyük ölçüde etkilenmişti ve bunları anlamak için okunmuş bir eserin yeniden okunması gerekli olabiliyordu. Böylelikle farklı yazarların görüşleri arasındaki bağlantıları sorgulamak ve birbirleriyle olan etkileşimlerin izini sürmek büyük resmi görmek için etkili oldu. Bu kadar geniş bir zaman dilimine yayılan çeşitli görüşlerin büyük bir resmin parçaları halinde birbirlerini tamamladıklarını görmek; bir teorinin oluşum sürecini inceler-

ken eserlerini iyi bildiğinizi düşündüğünüz başka bir yazarın karşınıza çıkması ve birbirinden bağımsız olduğunu düşündüğünüz yazarların gerçek yaşamda birbirlerini tanıdıklarını, dost olduklarını öğrenmek gerçekten şaşırtıcı olabiliyor. Bununla birlikte bazı küçük sürprizlerle karşılaştığım zamanlar da oldu; üniversite kütüphanesinden ödünç aldığım bir kitabın içinde yazar Lyndall F. Urwick'in el yazısı ve imzasıyla karşılaşmak gibi.

Giriş bölümünde biraz daha ayrıntılı olarak belirttiğim üzere, bu bir tarih veya felsefe kitabı değildir. İzlenen metodolojiye uygun olarak akıcılığı sağlamak ve konuların monoton bir akış içinde ilerlemesini önlemek için bölümler belli bir çeşitliliği yansıtacak şekilde kurgulanmıştır. Bazı bölümler belli bir kavram çevresinde konulara odaklanırken bazı bölümlerde farklı kavramlar bir araya getirilerek genel bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca yönetimin farklı disiplinleri bir arada barındıran özelliğini yansıtmak üzere bazı durumlarda psikoloji, biyoloji veya ekonomi gibi değişik bilim dallarının özgün anlatım stillerinin korunmasına dikkat edilmiştir. Öte yandan ele alınan konuların Endüstri Devrimi, klasik paradigmalar, klasik örgüt ve neo-klasik örgüt teorileriyle sınırlı olmasına karşın modern yönetim düşüncesi ve günümüz yaklaşımları da tasarlanan büyük resmin içindeki yerini almıştır. İncelenen tüm yazar görüşleri ve olaylar önceden bölümlere dağıtılmıştır; ancak her bölümün kendi içinde kendine özgü bir kurgusunun olmasına ayrıca dikkat edilmiştir. Yazar görüşleri karşılaştırılırken okuyucunun da yapılan tartışmaların içine çekilmesi hedeflenmiştir; bu nedenle bu tartışmaların dikte ettiricilikten uzak tutulmasına özen gösterilmiş; ancak sorulan soruların yanıtsız bırakılmamasına dikkat edilmiş ve bazı bölümlerde bu yanıtlar okuyucunun aklında yeni sorular oluşturacak şekilde tasarlanmıştır. Burada amaç, kitabın okuyucularının da fikirlerini almak ve olası yeni baskılarda bu katkıları değerlendirmektir.

Sözlerimi bitirmeden önce bu kitabın oluşmasında katkısı olduğuna yürekten inandığım, bana ilham verdiğini düşündüğüm ve emeği geçtiğini bildiğim değerli kişilere teşekkür etmem

gerekiyor. Öncelikle beni *Yönetim Düşüncesinin Evrimi* ile tanıştıran, yönetim bilimini keşfetmemi sağlayan, içinde olmaktan büyük mutluluk duyduğum bu bilim dalının bir tarihçesinin olduğunu gösteren değerli hocamız Prof. Dr. Atillâ Baransel'i derin bir saygıyla anıyorum. Bir kişinin kariyerinde ilerlemesi kişinin kendisine bağlıdır, ama yol gösteren deneyimli kişilerin varlığı da hiç kuşkusuz o kişi için büyük bir şanstır. Bu bağlamda, akademik kariyerimde ilerlerken attığım her adımda bana olan inancını ve manevi desteğini her zaman hissettiğim, sıkça yaptığımız fikir tartışmaları ve görüş alışverişleriyle farklı perspektiften düşünmem için yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Işıl Pekdemir'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Kitap yazmak gerçekten zor ve yorucu bir iş. Ama daha da yorucu olan bir diğer işin, yazılmış bir kitabın gözden geçirilmesi ve ayrıntılar üzerinde tekrar çalışılması olduğuna inanıyorum. Bu nedenle tüm bu işlerin üstesinden gelmek adına gereksinim duyduğum zamanı yaratabilmem konusunda gösterdikleri sabır ve destek için araştırma görevlisi genç arkadaşlarım Yasemin Şen, Duygu Toplu ve Yasin Rofcanin'e çok teşekkür ederim. Son olarak, son yıllarda 'bir kitap yazdığımı' bilen ve fırsat buldukça bana geldiğim aşamayı sorarak manevi destek veren motivasyon kaynağım sevgili aileme, dostlarıma ve öğrenci arkadaşlarıma ayrıca teşekkür ederim.

1750'lerden 1950'lere doğru uzanan, düşündürücü, ama keyifli bir yolculuk deneyimi yaşamanız dileğiyle.

Aykut Berber
Bebek, 25 Mayıs 2013

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ
TARİH, BİLİM VE YÖNETİM 17

ENDÜSTRİ DEVRİMİ

1. BRİTANYA: İLK FABRİKALAR 31
İlk Fabrikalar... 35
... ve İlk Sorunlar 37
'Luddite' Hareketi 40
Jean-Baptiste Say: Üretimin Dördüncü Faktörü 41
Richard Arkwright ve Josiah Wedgwood 44
Soho Dökümevi 47
Endüstri, Ekonomi ve Yönetim 48
Robert Owen: New Lanark Fabrikası 54
Charles Babbage: Bilimsel Yönetimin İlk İzleri 57
2. AMERİKAN İMALAT SİSTEMİ VE YÖNETİM HAREKETİ 63
Amerikan Fabrika Sistemi 64
Londra, 1851: Amerikan İmalat Sistemi 70
... ve İç Savaş Sonrası 74
Henry V. Poor ve Daniel McCallum: Demiryollarında Yönetim 76
Madalyonun Bir Yüzü: Endüstri İmparatorları 80
Madalyonun Diğer Yüzü: İşçilerin İsyanı 83
Bilimsel Yönetime Doğru 85
Chicago, 1886: Yönetim Hareketi 89

BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ

3. FREDERICK WINSLOW TAYLOR 97
1878-1890: Midvale Yılları 99
İşçi ve Yönetim: Anlaşılmazlık ve Anlaşmazlık 103
Zaman Etüdü 106
'Birinci Sınıf' İşçi ve Fonksiyonel Ustabaşılık Sistemi 109
1893-1901: Danışmanlık Yılları 112
Deneylerin Ortak Kriterleri 116
Bethlehem Deneyleri 118
Bethlehem'den Sonra: Uygulamadan Felsefeye Geçiş 121
Demiryolu Davası ve Watertown Soruşturmaları 123
Bilimsel Yönetim İlkeleri (1911) 126

4. BİLİMSEL YÖNETİM HAREKETİ 132
'Taylor'dan Daha Taylorist': Carl Barth 133
Bilimsel Yönetimin Özgür Savunucusu: Henry Gantt 137
Morris L. Cooke: Kamu Kuruluşlarında Bilimsel Yönetim 140
Frank B. Gilbreth ve Lillian M. Gilbreth 142
Gilbreth ve Taylor 146
Russell Robb: Bilimsel Yönetime Akademik Dokunuş 148
Harrington Emerson: İdealler ve Verimlilik 149
Alexander H. Church ve Leon P. Alford: Yönetimin İlkeleri 155
Taylor'dan Sonra Bilimsel Yönetim 157
İyimser Görüşler 158
Karamsar Görüşler 160
5. ÜRETİM ÖRGÜTÜNDEN İŞ ÖRGÜTÜNE 164
Henry Ford: Montaj Hattından Kitlesel Pazara 166
Girişimci Kimliğiyle Ford 169
Highland Park Fabrikası: Model T ve Montaj Hattı 171
Yönetici Kimliğiyle Ford 175
Fordizm ve Taylorizm 178
William H. Lever ve Henry J. Heinz: Kitlesel Pazarlamanın İlk Örnekleri 182
King C. Gillette ve Clarence Saunders: Yaratıcılık ve İş Modeli 186
Satış Faaliyetinden Pazarlama Fonksiyonuna 191
Fonksiyonlar Temelinde Örgütlenme 194
6. AVRUPA'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ 199
Avrupa'nın Yönetim Paradigması ve Amerikan Etkisi 202
Fransa ve Britanya 203
Almanya ve Doğu Avrupa 205
Avrupa'da Bilimsel Yönetim: 1924 Prag ve 1925 Brüksel Kongreleri 208
Henri Fayol: Yönetim Teorisi 212
Genel ve Endüstriyel Yönetim (1916) 215
İşletme Fonksiyonları ve Yönetimin Bileşenleri 217
Yönetici Nitelikleri ve Yetenekleri 222
Genel Yönetim İlkeleri 223
Fayolizm ve Taylorizm 228
Max Weber: İdeal Bürokrasi 236
Sosyoekonomik Çerçevede Örgüt, Yönetici ve İşçi 238
Modern Bürokrasinin Öğeleri 243
Sosyal Bağlamda Kabul Edilebilir Yetki Türleri ve Yasal Yetki 246

İNSAN İLİŞKİLERİ DÖNEMİ

7. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI 253
Işıklandırma Deneyleri (1924-1927) 255
Röle Montaj Deneyi (1927-1932) 260
İkinci Röle Montaj Grubu ve Mika Yarma Odası Deneyleri 266
Psikopatoloji Temelli Yaklaşım ve Elton Mayo 268
Elton Mayo: Hawthorne'dan Önce 271
Görüşme Programı (1928-1930) 277
Görüşme Programı Sonuçları 280
Seri Bağlama Gözlemleri (1931-1932) 282
Hawthorne'da Son Nokta: Sosyal Örgütün Önemi 288
8. ENDÜSTRİ İNSANINDAN ÖRGÜT İNSANINA 291
Walter D. Scott ve Walter V. Bingham 298
Personel Yönetiminin Doğuşu 302
Sosyal Yardım ve Endüstri İyileşme Hareketi 304
Whiting Williams: Endüstriyel Gözlemci 309
Bir Üretim Faktörü Olarak İnsan 311
İnsan İlişkileri Hareketinin Temelleri 313
Büyük Bunalım Döneminin İnsanları 316
Anomi ve İşbirliği 319
Yöneticinin Yeni Görevi: İnsan İlişkileri 322
Sosyal Sistem 324
9. ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞMEYE DOĞRU 329
Gestalt Etkisi 330
Mary Parker Follett: Durum ve Uyum 332
Bütünleşik Örgüt ve Ortaklaşa Sorumluluk 335
Grup ve 'Gerçek İnsan' 336
Güç, Otorite ve Durum Yasası 339
Koordinasyon, Liderlik ve Çatışma Üzerine 343
... ve Follett: Geleceği 'Gören' Yazar 345
Chester Barnard: Birey ve Örgüt 346
İşbirliği Sistemi 348
Yöneticinin Fonksiyonları ve Otorite Kabul Teorisi 350
Karar Verme Davranışının Doğası 353
Herbert Simon: Sınırlı Rasyonellik 356
10. ÖRGÜT YAŞAMI 362
Kurt Lewin: Grup Yaşamı 364
Durum Yasasının Geçerliliği: Çatışma ve İşbirliği 369
Muzafer Sherif: Gruplararası Çatışma ve İşbirliği 370
İletişim, Koordinasyon ve Performans Deneyleri 373

İş ve Birey ... ve Örgüt 381
İşin Anlamı ve Motivasyon 384
Sendikaların Etkisi 392
Üçüncü Devrim: Katılım 394
Liderin 'Doğaüstü' Güçleri, Kişisel Özellikleri ... ve Demokrasi 399
Büyük İkilem: İş mi, İnsan mı? 401

MODERN ZAMANLAR

11. PROFESYONEL YÖNETİCİLİĞİN YÜKSELİŞİ 415
Sahiplik ve Kontrol 417
On Dokuzuncu Yüzyıl Biterken: Örgütsel Büyüme ve Departmanlaşma 421
General Electric, DuPont ve General Motors 423
Farklılaşırken Bütünleşmek 424
Profesyonel Yöneticiliğe Geçiş 430
İkinci Dünya Savaşının ABD'deki Etkileri 433
Modern Zamanlar: Girişimcilik ve Rekabet 434
Yöneticilik: Performans ve Başarı 439
12. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE DOĞRU 444
Harvard Pareto Çemberi ve 'Dinamik' Sosyal Sistem 446
Bürokratik Örgüt: Yeni Bir Bakış 451
Bilgi Birikiminden 'Yönetim ve Örgüt' Literatürüne 456
... ve Henri Fayol 461
'Takım' Kavramı ve Yönetim Düşüncesinin Geleceğine Yönelik İşaretler 463
Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri 465
İnsan İlişkileri Hareketine Getirilen Eleştiriler 473
Elli Yıl Sonra Hawthorne 479
Modern Yönetim Düşüncesine Giriş 481
Harold Koontz: 'Balta Girmemiş Orman!' 482
Yönetim Düşüncesinde Dönüm Noktası 487

SONUÇ 494
BAŞLICA KAYNAKLAR 501

GİRİŞ
TARİH, BİLİM VE YÖNETİM

1961 yılında yayınlanan bir makalesinde yazar Harold Koontz, yönetim düşüncesinde gelinen noktayı ilginç bir metafor yardımıyla açıklıyordu: Yönetim teorisi adeta bir 'balta girmemiş ormana' (*jungle*) dönüşmüştü! Yüzyılın başından itibaren farklı bakış açılarına sahip yazarların yönetim sorunlarına yaklaşımlarındaki çeşitlilik, yönetim teorisinin neler içerdiği ve yönetimin doğasının ne olduğu konusunda akılları karıştıran bir manzara ortaya koyuyordu. Koontz bu karmaşık manzarayı anlaşılır bir resme dönüştürmek için yıllar içinde ortaya çıkmış olan bu çeşitli yaklaşımları altı farklı düşünce okulu altında topluyordu. Bu okulların hepsi aslında aynı amaca hizmet ediyordu, ama her birinin ortaya koyduğu gerçek diğerlerinden farklıydı. Bu nedenle hiçbir düşünce okulu yönetim teorisini bütünüyle açıklamak için tek başına yeterli olamıyordu. Yönetim düşüncesi, endüstrileşme ile başlayan bir tarihsel sürecin sonucu olarak görülmeliydi ve bu süreci anlamak, yönetim düşüncesinin farklı disiplinleri bir araya getiren zengin içeriğinin önemini kavramak bakımından son derece önemliydi.[1]

Yönetim, çağlar boyu dağınık insan topluluklarının belli bir düzen içerisinde yaşamlarını sürdürmesinde; böylelikle farklı toplumların ortaya çıkmasında ve bu farklı toplumların gelişmesinde belirleyici bir rol oynamıştır. Öyle ki tarihte iz bırakmış büyük liderlerin aynı zamanda birer yönetici oldukları ve

[1] Harold Koontz, 'The management theory jungle', *The Academy of Management Journal*, 4(3), 1961, 174-87; Arthur G. Bedeian, 'Exploring the past', *Journal of Management History*, 4(1), 1998, 4-15.

ülkeleri, savaşları veya diğer insanların çabalarını belli amaçlar doğrultusunda *yönettikleri* açıktır.[2] Ne var ki insanlık tarihi kadar eski olan yönetime ilişkin sistematik analizlere dayanan bir bilgi birikiminin ortaya çıkışı ancak yirminci yüzyılda mümkün olmuştur. İnsanlık tarihinde bu kadar kısa bir zaman dilimini kapsadığı halde yönetim, son derece dinamik bir inceleme alanına dönüşmüştür ve Koontz'un sözünü ettiği balta girmemiş ormanı oluşturan, düzensiz biçimde yerleşmiş birbirinden farklı ağaçlar işte bu dinamik alanı meydana getiren teoriler, ilkeler ve modellerdir. Hiç durmadan değişen 'çevre koşulları', bu koşullara uyum sağlamak için değişen 'örgütler', örgüt içinde sürekli değişen 'insan' ve elbette ki bu değişim karşısında sürekli uyum içinde görevini yerine getirmeye çalışan 'yönetici' yönetim düşüncesinin başlıca inceleme konuları olmuştur.

Konumuz gereği yönetim düşüncesini öncülleri 1750'lerde görülen, ama ağırlıklı olarak 1850'li yıllardan 1950'lere uzanan yaklaşık yüz yıllık bir süreç temelinde ele alıyoruz. O halde şu soru hemen akla gelebilir: Bu kitap bir *tarih* kitabı mıdır? Hayır. Hiç kuşkusuz bu tür bir girişim yalnız yönetim araştırmacılarının değil, farklı bir disipline sahip olan tarih araştırmacılarının da eseri olmalıdır. Bu kitap bir *felsefe* kitabı da değildir. Ancak yönetim düşüncesinin geçirdiği evrimi incelerken metodoloji ve bilgi bağlamında elbette ki tarih ve felsefeden ve ayrıca sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi, biyoloji, fizik ve matematikten yararlanmamak mümkün olamamaktadır. Koontz, yönetime ilişkin bilgi topluluğunu; 'yönetim süreci', 'deneysel', 'insan davranışı', 'sosyal sistem', 'karar teorisi' ve 'matematiksel' olmak üzere altı okul üzerinden ele alarak bu karmaşıklığı biraz olsun gidermeye çalışmıştı.[3] Bugün geldiğimiz noktada ise yönetim teorilerinin çok daha karmaşık bir görünüm sergilediği açıktır. Dijital teknolojinin egemen olduğu; bilgiye ulaşmanın, yeni bilgiler üretmenin ve bunları dünya genelinde paylaşmanın daha önce hiç bu kadar kolay olmadığı

---

2 Claude S. George Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968), 1.

3 Koontz, 'The management theory jungle.'

bir çağdayız. Bu nedenle yönetim konularına ilişkin bilgi birikiminin bugün birçok araştırmacının özümseyebileceğinden çok daha hızlı bir büyüme sergilediğini söyleyebiliriz. Üstelik duruma bir de uygulama yönünden baktığımızda, bugünün yöneticilerinin de sahip oldukları deneyimlerini yönetim literatürüne kazandırdıkları ya da en azından bu yönde bir girişimde bulundukları bir gerçektir.[4] Bu koşullar karşısında böylesine bir çeşitlilik ortaya koyan dinamik bir alanı –yönetimi– doğrusal bir süreç üzerinde gelişen ve neden-sonuç ilişkisini esas alan basit bir harita üzerinde ele almanın son derece zor olduğu ortadadır.

Dönem Ruhu mu? Büyük İnsan mı?

Bir bilimin ortaya çıkış ve gelişim öyküsünü iki farklı şekilde anlatmak mümkündür. Bunlardan ilki *büyük insan* görüşüdür ve bu görüşe göre bilimsel olayların ortaya çıkışı 'öncü kişilerin varlığına' bağlıdır: Klasik mekaniğin temellerini atan Isaac Newton, yirminci yüzyılın dinamik dünyasına 'yeni bilim' anlayışını kazandıran Albert Einstein, sıvıları uzun süre korumak için kendi yöntemini geliştiren Louis Pasteur, fizyoloji ve psikolojinin öncülerinden Ivan Pavlov, psikoanalizin öncülerinden Sigmund Freud, merkezde dünyanın değil güneşin olduğunu öne süren Nicolaus Copernicus ve Galileo Galilei, geliştirdikleri teoremlerle pozitif bilimlerin gelişimine hız kazandıran Carl Friedrich Gauss ve Leonhard Euler gibi matematikçilerin bilime olan katkıları *büyük insan* görüşünün geçerliliğini açıkça yansıtan örnekler olarak düşünülebilir. Üstelik bazı durumlarda bilimde veya sanatta öncü kişilerin buluşları ve görüşleri bir milat olarak da kabul edilebilir; 'Einstein sonrası fizik' veya 'Michelangelo sonrası heykel sanatı' gibi. Ancak hiç kuşkusuz bir öncünün tek başına bir bilimin, sanatın veya teorinin doğuşunu gerçekleştirmesi ve gelişimini sürdürmesi mümkün değildir; nitekim tarih, yaşadıkları dönemin kültürel ve düşünsel koşulları çerçevesinde buluşları veya görüşleri anlaşılamayan,

[4] David J. Lemak, 'Leading students through the management theory jungle by following the path of the seminal theorists: a paradigmatic approach', *Management Decision*, 2004, 1309-25.

kabul görmeyen, dikkate alınmayan ve ancak uzun yıllar sonra değerleri fark edilen bilim insanları, sanatçılar ve araştırmacılarla doludur.[5]

Doğal yaklaşımı esas alan bir görüşe göre ise bilimsel olayların ortaya çıkışı ve gelişimi sürecin yaşandığı *dönemin koşullarına* (dönem ruhu veya *zeitgeist*) bağlıdır. Çağdaş psikolojinin gelişim öyküsü buna güzel bir örnektir: Kısa bir zaman dilimi içinde birbirinden farklı düşünce okulları ortaya çıkmış ve psikolojinin modern bir bilim olarak hızla ilerlemesini sağlamıştır. Özellikle sosyal bilimler bağlamında konuşmak gerekirse, belli bir dönem içinde gerçekleşen olayların çeşitli sosyokültürel faktörlerin bir yansıması olduğu kadar aynı zamanda ekonomi, politika, teknoloji ve doğal çevreye ilişkin sayısız koşullarla etkileşim halinde olduğunu asla göz ardı etmemek gerekir. Böylelikle bilim dalının gelişim sürecini dönemler ve çağlar şeklinde ele almak ve gelişmeleri bütünsel bir çerçevede değerlendirmek mümkün olmaktadır.[6]

Çağlar Boyunca Yönetim

Bu kitap hem 'dönem ruhu' hem 'büyük insan' görüşü çerçevesinde yönetim düşüncesinin doğuş ve gelişim sürecini ele almaktadır. Bazı bölümler, belli bir kavramın veya teorinin ortaya çıkışını belli bir veya birkaç bilim insanının, düşünürün ve yazarın görüşleri çevresinde ele alırken; diğer bölümlerde dönemin sosyokültürel, ekonomik ve teknolojik çevre koşullarının etkisiyle paradigmaların nasıl ortaya çıktığı ve şekillendiği üzerinde durulmaktadır. Yönetim her ne kadar 'insanlık kadar eski' bir olgu olsa da biz burada çağdaş yönetim düşüncesini ve dolasıyla Endüstri Devrimi sonrasında gelişen endüstri örgütlerinin yönetimini dikkate alıyoruz. Bu bağlamda genel olarak şu dört çağdan söz etmek mümkün olmaktadır:

---

[5] Duane P. Schultz ve Sydney Ellen Schultz, *A History of Modern Psychology* (Belmont, California: Wadsworth Cengage Learning, 2011), 14.

[6] Ayrıntı için: John D. Greenwood, *A Conceptual History of Psychology* (McGraw-Hill, 2008), 1-5.

1. *Geleneksel yönetim düşüncesi.* Endüstri Devriminin ortaya çıkışıyla başlayan ve fabrika örgütlenmesinin esas olduğu 1750-1900 yılları arasında egemen olduğu söylenebilir. Bu dönemde önce Britanya'da ve daha sonra Kuzey Amerika'da tüccar kökenli birçok girişimci üretimde artış elde etmeye odaklanarak daha fazla ürün satmaya yönelmiştir. Fabrika yaşamına uyum sağlama çabasındaki işgücünün yönetilmesinde sosyokültürel faktörlerin ve dolayısıyla geleneklerin, korumacılığın, otoritenin rolü büyüktür. Aslında söz konusu dönemde görülen yönetim uygulamalarını 'geleneksel yönetim düşüncesi' doğrultusunda ele almak tartışmaya son derece açık bir konudur. Nitekim bilimsel yönetim öncesi dönemde yaşanan yönetim uygulamaları deneylere veya sistematik gözlemlere dayanmayan ve ancak kişisel önsezileri veya kuşaktan kuşağa geçen kişisel bilgi ve deneyimleri esas alan çeşitli örneklerden ibarettir; bu nedenle bu tür uygulamalar hakkında belli bir veya birkaç paradigmayı esas alarak bir açıklama yapmak mümkün değildir. Ancak yine de toplumsal yaşamdan kaynaklanan ve yüzyıllardır süregelen alışkanlıkların ve kuralların insanoğlunun ilk kez gördüğü ve 'fabrika' adı verilen yeni örgütlerin işleyişi bakımından geleneksel yönetim uygulamalarının önemi büyüktür.
2. *Klasik yönetim düşüncesi.* Her ne kadar Britanya'daki ilk fabrikalarda yönetim uygulamalarının verimliliğine ilişkin bireysel düzeyde bazı çabalara rastlamak mümkün olsa da 'yönetimin bir bilim olması gerektiği' fikri ancak 1880'lerde gerçek bir harekete dönüşmüştür. Yirminci yüzyılın eşiğinde amaç yine daha fazla üretmektir; ancak bir gerçek kendisini açıkça göstermiştir: 'Daha fazla üretmenin yolu *insan* faktöründen geçmektedir.' Bu nedenle yönetim bir *insan* işidir ve verimliliği sağlamak için insanın nasıl çalışması gerektiğine ilişkin araştırmalar yaparak bu yönde bir bilgi topluluğu oluşturmak klasik yönetim düşüncesinin dayandığı temel görüştür. Bu temel görüş doğrultusunda iki önemli paradigmanın

ortaya çıktığını görüyoruz: Fabrika örgütlenmesini esas alan *bilimsel yönetim* ve daha sonra neo-klasik örgüt teorisi ile birlikte anılacak olan *insan ilişkileri*.

3. *Modern yönetim düşüncesi.* Davranış bilimlerinde yaşanan gelişmeler, sosyal sistem kavramının yönetim düşüncesinde yerini alması ve artık sistemlerin 'zaman' faktörünü de içeren 'dinamik' olgular olarak görülmesiyle birlikte 1950'li yıllardan sonra ortaya çıkan çeşitli teorileri modern yönetim düşüncesi çatısı altında değerlendirmek mümkündür. Burada odak noktası örgüttür ve örgüt bir açık sistemdir; insan ise örgüt içinde değer yaratan bir varlık olarak dikkate alınmaktadır. Sistem bakış açısı egemendir. İnsanların birer birey olarak yalnız sisteme uyumları değil, aynı zamanda katkı sağlamaları esastır. Yine de tepe yönetiminin egemen olduğu bir örgütlenme şekli genel kabul görmeye devam etmekte, teoriler ve modeller bu doğrultuda geliştirilmektedir.
4. *Post-modern yönetim düşüncesi.* Bazı yazarlar tarafından yirmi birinci yüzyıl yönetim tartışmaları modern yönetim düşüncesinin bir uzantısı olarak değerlendirilse de günümüz yöneticilik anlayışı ve işgücünün sahip oldukları özellikler yönetimin geçmişe göre oldukça farklı bir perspektife sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bireyler ve sistemler arasındaki ilişkilerin yürütülmesini sağlayan 'iletişim ağı' temel araçtır ve 'bilgi' en önemli faktördür; bu nedenle örgütler yalnızca tek başlarına bir açık sistem olarak ele alınmamalı, çalışanlar arasında olduğu kadar örgütler arasında da sürdürülebilir işbirliğini esas alan ağ örgütlenmeleri (*collaborative networks*) dikkate alınmalıdır.

Biz burada esas olarak yukarıda ikinci maddede açıkladığımız klasik yönetim düşüncesine odaklanacağız. Ancak tüm bu düşünce sistemlerinin birbiriyle bağlantılı ve iç içe geçmiş teorilerden oluştuğu düşünüldüğünde, klasik yönetimi incelerken geleneksel yönetimden başlayan ve modern yönetimin ilk

izlerine kadar uzanan bir süreç içerisinde konuyu ele almanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Nitekim bir bölümde ele alınan konunun birkaç bölüm önce veya sonra benzer görüşleri yansıtacak biçimde tekrar karşımıza çıkmasının nedeni budur.

Yönetim Düşüncesini Anlatmak: Bilim ve Sanat... ve Metodoloji

Yirminci yüzyılın başlarında doğduğu kabul edilen yönetimin henüz gelişme evresinde olan genç bir bilim dalı olduğunu söyleyebiliriz. Disiplinlerarası bir yapı olma niteliği taşıyan yönetim biliminin konusunu yönetim süreci ve örgütlerde insan davranışıyla ilgili olgu ve olaylar oluşturur. Bu olgu ve olayların psikososyal özellikler içermesi, yönetimin sosyal bilimler disiplini içerisinde yer alan bir bilim dalı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yönetimde determinizm zayıftır; olgu ve olaylar doğadaki kadar kesin bir neden-sonuç ilişkisi bağlamında açıklanamaz.[7] Yönetim konularında yapılan her araştırmaların kendine özgü bulgular ortaya koyar; bu yüzden bir araştırmanın sonuçları söz konusu sorunu açıklama konusunda tek başına yetersizdir ve yönetim literatüründe kabul gören kavramlar veya teoriler çoğunlukla birkaç benzer kriter çevresinde toplanan bulgulara dayanılarak geliştirilir. Yönetim, sistematik bir bilgiler topluluğundan meydana geldiği ve ayrıca bu bilgilerin uygulanabilirliği de söz konusu olduğundan bir bilimdir. Bununla birlikte bu bilgilerin uygulanabilirliği, beraberinde uygulamadan elde edilen yeni bilgileri de getirmektedir. Bu nedenle yönetimin aynı zamanda bir sanat olduğunu da söyleyebiliriz.

Uygulamaya yönelik bilgi birikimi sanatın temel özelliklerindendir. Örneğin bir heykeltıraş yalnız teorik bilgiyle sınırlı kalamaz; bir sanatçı olarak yaratıcılık yeteneğini kullanır, gözlem yoluyla çevreden edindiği bilgileri ve geçmiş deneyimlerini mevcut teorik bilgileriyle harmanlar. Böylelikle *özgün* bir çalışma ortaya koyar ve elde ettiği bu yeni deneyimi bir sonraki

---

[7] Atilla Barutsel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 3. baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993), I, 53.

çalışmasında kullanma şansını elde eder. Yönetim için de aynı koşullar söz konusudur. Bir yönetici benzer sorunlara her zaman aynı teknikle çözüm getiremeyebilir. Her sorun kendi özel koşullarına sahiptir ve özgün bir çözüm gerektirir. Bu nedenle yöneticinin sahip olduğu teorik bilgilerle birlikte yaratıcılığını da kullanması, gözlemlediği çevresel faktörleri dikkate alması, geçmiş deneyimlerinden de yararlanması gerekmektedir.

Bu kitapta da söz konusu ikilemi (eğer buna *ikilem* demek gerçekten doğruysa) sıklıkla göreceğiz. Bazı düşünür ve yazarlar yönetime ilişkin bir bilimin (daha doğru bir deyişle determinizmi göz önünde bulunduran *klasik* bilimin) oluşması gereğine işaret ederken, bazı düşünür ve yazarlar esnekliği, deneyimi ve insanın değişken doğasını dikkate almaktadır. Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri iki farklı paradigmadır; ama özellikle bilimsel yönetim ve büyük ölçüde insan ilişkileri klasik bilimin esas olduğu fikrini yansıtan uygulamalarla yönetim düşüncesinin klasik çağını oluşturan iki dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikoloji ve sosyoloji alanında yaşanan gelişmelerle birlikte çeşitli yazarlar örgütleri sosyal sistem bağlamında değerlendirmiş ve yeni paradigmaların gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın henüz gelişmekte olan yeni bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, farklı düşünce sistemine dayanan teoriler ve bu teorilerin her birinin farklı yönde bir gelişme gösterdiği dikkate alındığında konunun mutlak bir kronoloji ekseninde ele alınmasının yetersiz kalacağı ortadadır. Bir 'büyük insanın' ortaya attığı görüşün kronolojik süreçte yarattığı bir kırılma, aynı dönemde başka yazarların daha farklı fikirleri dönem koşullarını da dikkate alarak savunmaları ve bu nedenle doğrusal bir süreç yerine gelişmelerin farklı boyutlarda birbirine paralel olarak yaşanması yönetimi mutlak bir kronoloji üzerinde incelemeyi güç hale getirmektedir. Bu nedenle metodoloji açısından –genel olarak bir kronoloji izlenmekle birlikte– belli bir dönem içinde farklı boyutlar çevresinde konuların ele alınması uygun görülmüştür. Bu metodoloji daha önce de çeşitli yazarlar tarafından kullanılmış ve literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Yönetim

tarihi konusunda dünya çapında ün kazanmış Daniel A. Wren (sonradan *Arthur G. Bedeian* ile birlikte) ile daha önceki yıllarda Claude S. George ve Alfred D. Chandler tarafından yazılmış kitaplar bu metodolojiye örnek olarak gösterilebilir. Türkiye'de ise yönetim düşüncesini evrimsel bir metodoloji ile mercek altına alan Atillâ Baransel (1930-2004), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi adını verdiği çalışmasının ilk cildini 1979 yılında yayınlamıştır.

Ele Alınan Konular

Yönetim düşüncesinin 'klasik çağını' ele aldığımız bu kitapta 1750'lerde başlayan yolculuğumuz 1950'li yılların sonlarına kadar uzanmaktadır. Bu yolculuğu oluşturan paradigmaların ve gelişmelerin dört tema altında toplanması uygun görülmüştür: (1) Endüstri Devrimi, (2) Bilimsel Yönetim Dönemi, (3) İnsan İlişkileri Dönemi ve (4) Modern Zamanlar. Kitabımız, bu dört ana başlığa yayılan toplam on iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci ve ikinci bölümler Endüstri Devrimi yıllarına ayrılmıştır. Endüstrileşmenin simgesi olan fabrikaların ve dolayısıyla girişimciliğin ilk örneklerinin Britanya'da ortaya çıkmış olması nedeniyle yolculuğumuz burada başlıyor. Üretim örgütlenmesinde fabrikaların ortaya çıkış nedenleri, bunun girişimciyi ve işçileri nasıl etkilediği, işbölümünün sosyal ve ekonomik gelişim için ne denli önemli olduğu konusunda dönemin ekonomistleri ve diğer alan yazarları tarafından öne sürülen görüşler birinci bölümde ele alınan başlıca konular olacaktır. Ayrıca bilimsel yönetimin ilk izlerine yine bu bölümde değineceğiz. İkinci bölümde ise Endüstri Devriminin Britanya'da ortaya çıkmasına karşın neden ABD'nin öne geçtiğini inceliyoruz. Bu doğrultuda bu yeni ülkenin ilk fabrikalarını, ilk büyük ölçekli örgütlerini ve bizi bilimsel yönetimin doğuşuna götürecek olan yönetim hareketini ayrıntılı olarak ele alacağız.

'Bilimsel Yönetim Dönemi' ana başlığı altında dört bölüm bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve kitabın üçüncü bölümü, adı işletme ve endüstri mühendisliği gibi bilim alanlarının ortaya çıkışıyla özdeşleşen Frederick W. Taylor'a ayrılmıştır. Onun ya-

şam öyküsüne paralel olarak önce uygulamalara, gözlemlere ve deneylere dayanan ve daha sonra bir felsefe olarak şekillenen bilimsel yönetimin doğuş ve gelişim sürecini bu bölümde inceliyoruz. Dördüncü bölümde ise bilimsel yönetim paradigmasını benimsemiş olan, bazıları Taylor ile birlikte bazılarıysa ondan bağımsız hareket eden düşünür ve yazarların çalışmalarına ve öne sürdüğü görüşlere odaklanacağız. Öte yandan bilimsel yönetim dönemi aynı zamanda Amerikan endüstri örgütlerinin hızla gelişerek büyük şirketlere dönüştüğü yılları da kapsamaktadır. Bu çerçevede beşinci bölümde pazarlama ve personel idaresi gibi farklı fonksiyonların neden en az üretim kadar önem kazandığını, kitlesel üretim ve kitlesel tüketimin örgütlerin yönetimini nasıl etkilediğini ele alıyoruz. Altıncı bölüm ise bizi okyanusun diğer yakasına, Avrupa'ya götürüyor. ABD'nin ve dolayısıyla bilimsel yönetimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği Fransa, Almanya ve diğer Avrupa ülkelerinde görülen yönetim uygulamalarını ve Henri Fayol, Max Weber gibi yazarların ileri sürdüğü (ve önemi yıllar sonra anlaşılmış olan) görüşleri ve ilkeleri bu bölümde inceleyeceğiz.

'İnsan İlişkileri Dönemi' gerek bilimsel yönetimin etkisi altında gerek psikolojinin ve sosyolojinin kendine özgü ilkelerini benimseyen yaklaşımlar çerçevesinde ortaya atılan görüşlerin oluşturduğu bilgi, uygulama ve felsefe bakımından karmaşık, ama zengin içerikli bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde yazarların bir bölümü esas olarak bilimsel yönetimin sahip olduğu ve ağırlıklı olarak neden-sonuç ilişkisine dayanan determinist yaklaşımı korumaya devam etmiş; bu bağlamda bir 'insan ilişkileri paradigmasının' ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Bazı yazarlar ise bu paradigmanın egemen olduğu dönemde psikoloji ve sosyoloji alanında yaşanan gelişmeleri yönetim düşüncesine taşımış, farklı paradigmaları bir arada barındıran modern yönetim düşüncesinin önünü açmıştır. Yedinci bölüm –metodolojisi ve bilimselliği tartışılır olmakla birlikte yönetim düşüncesinde bir dönüm noktası olarak kabul edilen– insan ve grup gibi öğelere doğrudan odaklanarak yönetim alanında en azından yeni bir tartışmanın başlaması-

nı sağlayan Hawthorne araştırmalarını ayrıntılı biçimde konu etmektedir. Sekizinci bölüm, örgüt içindeki 'insan' kavramını konu almaktadır. Bu bağlamda, Hawthorne araştırmalarından önce ortaya çıkan endüstri psikolojisi ve ayrıca personel yönetiminin doğuşu ele alınmakta; ardından Hawthorne araştırmaları sonrasında Elton Mayo ve izleyicilerinin görüşleri üzerinde durulmaktadır. Dokuzuncu bölüm ise kronolojik olarak birbirini izleyen yıllarda görüşlerini öne süren ve 'bütüncü' yaklaşımlarıyla yönetime yeni bir perspektif kazandırarak günümüz yönetim literatürü ile klasik yönetim arasında önemli bir köprü görevi üstlenen Mary Parker Follett, Chester I. Barnard ve Herbert Simon'a ayrılmıştır. Onuncu bölüm, örgütlerde insan davranışını konu alan çalışmaların ilk örneklerini dikkate almaktadır. Bu doğrultuda grup, liderlik, motivasyon gibi kavramlara değinilmektedir.

Charlie Chaplin'in 1936 yılında filme aldığı ve fabrika sisteminin neden olduğu tekdüzeliği eleştirdiği ünlü yapıtından esinlenerek 'Modern Zamanlar' olarak adlandırılan dördüncü ana başlık, bilimsel yönetim döneminde ve sonrasında yaşanan tüm bu gelişmelerin bizi nereye götürdüğünü özetlemektedir. Bu bağlamda on birinci bölümde şirketlerde departmanlaşmanın yol açtığı yeni sorunlar tartışılmakta, profesyonel yöneticiliğin bir meslek olarak yükselişi üzerinde durulmaktadır. Son bölümde ise sosyal sistem bakış açısının örgüt teorisi üzerindeki etkisi, İkinci Dünya Savaşı sonrasında artık yönetim yazarlarının ilgisini çeken Max Weber'in bürokrasisi ve Henri Fayol'un genel yönetim ilkelerine ilişkin görüş ve öneriler, genel yönetim teorisinin ortaya çıkışı ve bu çerçevede klasik ve neo-klasik örgüt teorileri ele alınmakta ve modern yönetim düşüncesine bir giriş yapılmaktadır.

*

Yirminci yüzyılın henüz ilk yıllarında Harvard Üniversitesi'nde konuşmak için kürsüye çıkan orta yaşlarında bir adam, iş yaşamına atılmak üzere olan gençlere şöyle seslenivordu: 'Sizinle başarı hakkında konuşmak istiyorum; bir

dâhinin veya olağanüstü bir insanın değil, sıradan bir insanın başarısı.' Frederick Winslow Taylor adındaki bu konuşmacı, okul yaşamları boyunca ailelerinin ve öğretmenlerinin hizmetinden yararlanan gençlerin artık başkalarına 'hizmet etmek' üzere olduklarını anlatıyordu. İş yaşamında, gerek üst yönetici gerek günlük ofis işlerini takip eden bir genç olsun, herkes aslında 'başkalarına hizmet verme' işiyle uğraşıyordu. Başarı, işte bu noktada karşımıza çıkıyordu: 'Hizmet ettiğimiz insanı memnun etmek.' Geçmişte bir kişi Taylor'a şu öğütte bulunmuştu: 'Eğer işveren işe sabah saat yedi de başlamanı istiyorsa, daima yediye on kala orada hazır ol. Akşam altıya kadar kalmanı istiyorsa, daima altıyı on dakika geçene kadar kal.' Taylor, bu sözlerin altında yatan gerçek anlamı ancak yıllar sonra kavramıştı. Öyle ki aslında bir emir vermenin iki farklı şekli vardı: (1) 'Şu sandalyeyi sol eline al. Köşeye kadar götür ve duvara karşı yasla.' (2) 'Sandalyenin kaldırılması gerekiyor. Git ve yap.' İlk örnekte emir veren kişi, işin tam olarak kendi istediği şekilde yerine getirilmesini bekliyordu. Öte yandan ikinci emir verme şekli –ki emirlerin onda dokuzu bu şekilde veriliyordu– işin yalnızca söylendiği gibi yapılması değil, söylenenden 'biraz daha iyi' yapılmasına yönelik bir beklentiyi ifade ediyordu. Taylor'a göre ikinci emir verme şekli, emri yerine getiren kişinin, beklenenin üzerinde bir performans sergileyerek emri veren kişiyi memnun etmesi ve başarıya ulaşması için önemli bir fırsattı.[8]

Yönetimin doğası nedir? Başkalarına iş yaptırmak mı? Başkalarıyla birlikte iş yapmak mı? Bazı yazarların tanımlarında kaynakların verimli kullanılmasına yapılan vurgu öne çıkmaktadır. Kimi yazarlar yönetimi 'bir faaliyetler bütünü' olarak ele almakta; bazıları ise örgüt içindeki insana dikkat çekmektedir. Aslında şu iki temel soruyu sormak, hiç değilse ne hakkında konuşulduğunu anlamak için yeterli olacaktır. Bunlardan ilki 'ne' sorusudur: Yönetici ne iş yapar? Sorumlulukları nelerdir? Fonksiyonları nelerdir? Bu durumda yönetimin hem bir bilim

[8] Frederick Winslow Taylor, 'Success: A lecture to young men entering business', *Bulletin of the Taylor Society*, 11, 1926, 68-76.

hem bir sanat olduğunu; yöneticinin ise insan ile birlikte kaynaklar, süreçler ve insanlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu sistemi yönettiğini anlıyoruz. İkinci olarak 'nasıl' sorusundan hareket ettiğimizde, yönetimin aynı zamanda bir süreç olduğu sonucuna varıyoruz: Yöneticiler işlerini nasıl yapar? Sorumluluklarını nasıl yerine getirirler? Bu açıdan düşündüğümüzde yönetimin bir karar verme ve uygulama işi olduğunu; planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonları üzerinden yöneticilerin bu işi yerine getirdiklerini görüyoruz.* Taylor da sonuçta bu sorulara işaret ediyordu: Bir işin yapılması için, o işi yapan taraflar arasında 'karşılıklı bağımlılık' duygusunun yaşanması gerekir; böylece taraflar, birbirlerine karşı çıkmamayı ve sorumluluklarını yerine getirmeyi tercih edecektir ve gerçek işbölümü bunu gerektirir. Nitekim bu felsefeyi ve buna bağlı olarak ortaya konulan çeşitli görüşleri burada ayrıntılı olarak ele alacağız.

Tüm bu saptamalar bağlamında yönetimin olması için gerekli üç temel unsurun varlığını görüyoruz: Örgüt, *insan* ve *yönetici*. İster bilim veya sanat olsun ister meslek, her açıdan yönetimin doğasında bu üç unsurun bulunduğu bir gerçektir. Başka bir ifadeyle yönetim, eğer kaynakların etkin ve verimli kullanımıyla belli bir amaca ulaşmayı hedefleyen bir süreç ise bu ancak ve ancak söz konusu üç öğenin bir arada bulunmasıyla mümkün olmaktadır. O halde şimdi Britanya'da basit makinelerin icat edildiği ve tekstil endüstrisinin doğduğu 1750'li yıllara giderek bu üç öğenin (örgüt, insan ve yönetici) yaklaşık iki yüz yıla yayılan bir süreç içerisinde nasıl rol oynadığını görmek üzere çıkacağımız yolculuğa başlayalım.

---

* Aaron J. Shenhar ve J. Renier, 'How to define management: a modular approach', *Management Development Review*, 1996, 25-31.

1

ENDÜSTRİ DEVRİMİ

1

BRİTANYA: İLK FABRİKALAR

Endüstriyel üretimin anavatanı Britanya'dır ve bu nedenle endüstri örgütlerinde yönetim düşüncesinin ilk izlerini burada kurulan ilk fabrikalarda aramak gerekir. Aslında endüstrileşmenin dünyada ilk olarak Britanya'da ortaya çıkması bir rastlantı değildi. On sekizinci yüzyılda büyük bir imparatorluğa dönüşmeye başlayan bu küçük ada ülkesinde giderek artan talebi karşılamak üzere daha düzenli, daha hızlı ve daha yüksek miktarda üretim için ilk fabrikaların ortaya çıkışı kaçınılmaz olmuş; ancak insanlık tarihinde daha önce karşılaşılmamış birçok sorunu da beraberinde getirmişti. Öyle ki fabrikalar, insanoğlunun daha önce içinde hiç bulunmadığı türden sistemlerdi. Pek çok insanı tek çatı altında toplayarak düzenli ve yüksek miktarda üretime olanak sağlayan bu büyük binalarda çalışan ve çoğunlukla kırsal kesimden gelen işçiler, alışık olmadıkları yeni bir yaşam şekline uyum sağlamak durumundaydı. Üstelik fabrika sisteminin oluşturulması, girişimcinin çeşitli konularda büyük ölçüde beceri ve yeteneğe sahip olmasını gerektiriyordu. Nitekim endüstrileşmenin henüz olmadığı bir dünyada hammadde aşırı değerliydi; vasıflı işgücü bulmak şansa bağlıydı ve pazara yakınlık açısından kuruluş yeri son

derece önemliydi. Ancak tüm bunların ötesinde girişimci, kurduğu fabrikanın aynı zamanda 'sahibi' sıfatıyla yatırımının devamlılığını sağlamak ve bunun için –yine daha önce görülmemiş– çeşitli sorunlarla başa çıkmak zorundaydı. Kısacası fabrika sistemi, daha önce pek de önemsenmeyen, ama artık titizlikle uygulanması gereken ve 'yönetim' olarak adlandırılan bir faaliyetler topluluğunun belirgin biçimde ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İlk fabrikalarda kullanılan makinelerin oldukça basit bir düzeneğe sahip olduğunu unutmamak gerekir. Bu makinelerden dolayı üretimin eskisine oranla çok daha hızlandığı veya hızlanmadığı ayrı bir tartışma konusudur. Ancak yönetim düşüncesi çerçevesinde bizi asıl ilgilendiren, bu basit düzenekli makineler aracılığıyla tek çatı altında toplanan üretim sisteminin, 'işçi' olarak adlandırılan yeni bir sosyal profili nasıl yarattığı ve ilk fabrikaları kurarak bundan böyle bu 'girişimci' rolünü üstlenen eski tüccarların, toprak sahiplerinin veya mucitlerin yalnız kendi önsezilerine ve gözlemlerine dayanarak bu yeni örgütleri nasıl yönettikleridir.

Üretimin Örgütlenmesi

On sekizinci yüzyılda Manş Denizi kıyılarından ileriye doğru bakan Fransızlar, denizin ötesinde düşünsel, ticari, dinsel ve politik anlamda özgürlüklerle dolu bir Britanya olduğunu biliyordu.[1] Yaklaşmakta olan Endüstri Devriminin temelleri burada atılıyordu. Başka ülkelerdeki halkların hayal bile edemeyeceği politik ve ticari gelişmeler, Avrupa'nın kenarında kalan bu adada yaşanıyordu ve 1789'daki ünlü devrimlerine henüz çok uzak olan Fransızlar başta olmak üzere tüm Avrupa, İngilizlerin değişen yaşam şeklinin farkındaydı. 1720'lerde Britanya ziyareti sırasındaki gözlemlerini anlattığı *felsefe mektuplarında* ünlü filozof Voltaire, 'İngilizleri zenginleştiren ticaretin onları

[1] Eric Gidal, 'English gloom and French enlightment', *Eighteenth-Century Studies*, 37(1), 2003, 23-45.

özgürleştirdiğine ve bu özgürlük sayesinde bu insanların daha geniş ticaret olanaklarına sahip olduklarını' dile getirmişti; devlet, büyük olmanın kaynağını özgürlük*ten* alıyordu.[2] Paris'in önde gelen sanat eleştirmenlerinden Jean Bernard abbé le Blanc ise İngilizlerin, 'işlerini azaltan ve böylelikle insanların sayısını artıran makineleriyle ünlü olduklarını' söylemişti. Gerçekten de 750.000 kişilik nüfusuyla Londra, Avrupa'nın önde gelen kentlerinden Paris'in iki katı büyüklüğündeydi. Giderek büyüyen kentin gereksinimlerini karşılamak için Britanya'nın çok daha küçük nüfuslu diğer kentleri ve köyleri büyük çaba gösteriyordu. İnşa edilen kanallar, ülke genelinde taşımacılığın su yolları üzerinden hızlı ve sistemli biçimde yapılmasını sağlarken, giderek artan gıda talebinin düzenli olarak karşılanması bu şekilde mümkün oluyordu. Bu ada ülkesi aynı zamanda ticari yaşamın neden olduğu belirgin bir sosyal ve kültürel gelişmeye de sahne oluyordu. Kullanılan ürünlerin çeşitliliği her geçen yıl katlanarak artıyordu. Özellikle çay, şeker, tütün gibi ithal malların tüketimi büyük bir hızla yaygınlaşıyor; köylü profili artan bir hızla değişiyor; halk *para biriktirmeye* ve üretim için *yatırım yapmaya* eğilim gösteriyordu. Toprak sahiplerinin ilgisi artık sahip oldukları toprakların altında yatan madenlere yönelmişti. Üstelik bu madenlerin kullanım hakkı krala değil, kendilerine aitti. Öte yandan tarım ve hayvancılıktan kalan boş zamanlarını özellikle dokuma veya madencilik gibi *yeni işlere* ayıran köylüler, yaptıkları bu işlerden para kazanmayı öğrenmeye başlamıştı.[3] Üretim, artık boş zamanları değerlendirmek için yapılan bir faaliyet olmaktan çıkmış; para kazandıran başlı başına bir iş haline gelmişti.

Belli konularda uzmanlaşan köylüler, artık yalnız kendi gereksinimlerini karşılamanın ötesinde, daha fazla miktarda mal üretiyor ve bunları satmayı ya da takas etmeyi tercih ediyordu. 'Ev içi üretim' olarak adlandırılan bu üretim düzeninde aile bi-

---

[2] Voltaire, *Letters Concerning the English Nation*, fourth edition (Glasgow: Robert Urie, 1759), 47.

[3] E. J. Hobsbawm, *Sanayi ve İmparatorluk*, çev. Abdullah Ersoy (Ankara: Dost Kitabevi, 1998), 24-28.

reyleri çalışıyordu. Örneğin yaşadıkları eve basit bir dokuma tezgâhı satın alan ailenin bireyleri birlikte dokuma işini öğreniyor, birlikte çalışıyor, ürettikleri kumaşı yakınlarda bulunan küçük bir pazarda satıyor ve buralara gelen tüccarlar, pazardan satın aldıkları bu kumaşın başka kentlere ulaşmasını sağlıyordu. Bu yeni –ve ayrıca kârlı– işi kurmak için küçük bir sermaye karşılığında basit düzenekli makineler temin ederek, küçük bir çiftliği imalathaneye çevirmek mümkündü.[4]

Bir süre sonra ev içi üretimdeki artışın doğal bir sonucu olarak 'evlere iş verme' (*putting out*) anlayışını esas alan yeni bir düzen ortaya çıktı. Bu sistemde aracı rolünü üstlenen tüccarlar üretim sürecini belli aşamalara bölüyor; her aşama için gerekli siparişi o konuda üretim yapan küçük birimlere (evlere) dağıtıyordu. Aracılar, ailelere gerekli hammaddeyi sağlıyor; bitirilen ürünleri toplarken anlaşmış oldukları fiyat üzerinden bu ailelere ödeme yapıyordu. Zaman içerisinde bu sistem oldukça yaygınlaşmış; ancak bazı sorunları da beraberinde getirmişti. Giderek daha yüklü siparişler alan ve bunun üretimi için temin ettiği hammaddeleri ailelere dağıtan aracı tüccarların artık tüm süreci kontrol etmesi kaçınılmaz hale gelmişti. Hammadde kıttı ve teslim edilen hammaddenin düzgün ve güvenilir biçimde işlenmesini, bu üretim sistemi üzerinden kontrol etmek giderek zorlaşıyordu. Üstelik yeni imalat teknolojilerinin ortaya çıkması, üretimde dengesizliklere neden olmaya başlamıştı. Örneğin yeni geliştirilen '*spinning jenny*' iplik eğirme tezgâhını satın alan ve bunu kullanarak iplik üreten bir ev, bu işi geleneksel çıkrıkla yapan başka evlerin üretim miktarını önemli ölçüde aşıyor; üretim fazlasına neden oluyordu.[5] Büyük kentlerde artan talebi karşılamakta giderek daha fazla zorlanan tüccarlar artık çok daha etkin bir örgütlenmeyle üretimdeki bu sorunun üstesinden gelmek zorunda olduklarını fark ettiler. Çözüm, küçük üretim birimlerini tek çatı altında bir araya getirerek, düzenli olarak belirlenen miktarda üretim yapmalarını sağlamaktı.

---

[4] Claude S. George Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968), 45-46.

[5] George Jr., *History*, 48-49.

Böylece 'fabrika' adı verilen yeni üretim sistemleri ortaya çıktı ve tarihte görülen bu ilk fabrikalar, aynı zamanda ekonomi ve toplum açısından daha önce görülmemiş yeni bir düzenin habercisi oldu.

Üretim işini tek çatı altında örgütlemeye yönelik girişimlerin yönetim düşüncesinin tarihi açısından bir başlangıç noktası olduğunu kabul etmek yerinde olacaktır. Nitekim bu örgütleme biçimi yeni sosyal profillerin de ortaya çıkmasına yol açmıştı. Aile bireyleri, evlerinin ve çiftliklerinin dışına çıkmak zorunda kalmış; aracı tüccarlar ve toprak sahipleri fabrika kurmak için yatırım yapmaya yönelmişti. Kentlerde nüfus artmış; örgütleri (kurumları) esas alan yeni bir yaşam düzeni ortaya çıkmıştı. Mevcut toplumsal sınıfların yerini yeni sınıflar almaya başlıyordu. El sanatı ustaları yeni fabrika düzeninde 'işçi' rolünü; aldıkları siparişler doğrultusunda üretim sürecinin düzgün işlemesinden ve ürünlerin başka yerlerdeki müşterilere teslim edilmesinden sorumlu olan tüccarlar ise hem 'girişimci' hem 'yönetici' rolünü üstlenmişti.[6]

İlk Fabrikalar...

Üretkenliğin artmasına yol açan yeni teknolojiler, pazarın giderek artan gereksinimlerine yanıt vermek üzere tasarlanıyordu. Suyun gücü basit makinelerle buluşmuş ve artık eskisinden çok daha büyük miktarlarda üretim yapmak mümkün olmuştu. Ancak her ailenin yüksek maliyetlere katlanarak bu teknolojilere sahip olması olanaksızdı. Bunun sonucu olarak eski teknolojiyle üretime devam edemeyen birçok insan, yaşamlarını kazanmak için –kendi yerlerini terk ederek– makinelerin olduğu yere gidiyor ve artık orada üretiyordu. Böylelikle önceleri küçük birer imalathane olan örgütler giderek büyüyor, daha fazla insanı bir araya getiriyordu.

Küçük imalathanelerle karşılaştırıldığında, fabrikalar oldukça büyük ve karmaşık örgütlerdi. Bunlara yatırım yapmak

---

[6] Aynı.

ve sahip olmak sermaye sahipleri açısından riskli bir tercihti. Ne var ki üretimin tek merkezde toplanması faaliyetlerin kontrolünü kolaylaştırıyor; maliyetler azalıyor ve üretim miktarı artıyordu. İnsanları, malzemeleri ve makineleri tek çatı altında toplayan fabrikalar, bu girdilerin hepsinin aynı anda kontrol edilmesi için artık en uygun yapılardı.* Üretimin bu şekilde örgütlenmesinde elbette insanın ve hammaddenin rolü büyüktü. Ancak ilk fabrikaları önceki üretim birimlerinden ayıran en belirgin faktör, hiç kuşkusuz, insan gücü kullanımını azaltan yeni makinelerdi. Bu makinelerin anavatanı ise demir ve kömür ülkesi Britanya'ydı. Bu nedenle günümüzde en ileri teknolojiyle donatılmış fabrikaların tarihteki ilk örneklerinin Britanya'da olması bir rastlantı değildir.

On sekizinci yüzyılda Endüstri Devrimini yaşayan Britanya, dünya ekonomisinin lideri olma yolunda hızla ilerliyordu. İmparatorluğun, dünyanın dört bir yanına yayılan toprakları ülkeye çeşitli hammaddelerin gelmesini sağladığı kadar bunların satılması için de işlek pazarlar yaratıyordu. Üretime olan ilgi diğer Avrupa ülkelerinde de görülüyordu. Ancak Britanya halkının feodal yapıdan kurtularak gerçek bir *ticaret ulusuna* başarıyla dönüşmesi büyük bir avantajdı. Üstelik yapılan icatlar, ulusal düzeyde yerleşmiş bir patent sistemi sayesinde korunuyor; her türde teknolojik gelişme pazarlara hızla nüfuz ediyordu. Tüm bunlar Britanya'nın dünya genelinde ne denli dinamik bir ülke haline geldiğinin göstergesiydi. O dönem, ülkenin başlıca endüstrisi haline gelen tekstil, aynı zamanda Endüstri Devriminin de simgesi haline gelmişti. 1733'te geliştirilen dokuma makinesi 'uçan mekik' (*flying shuttle*) ve 1765'te aynı anda sekiz iplik eğirebilen *spinning jenny*, ülke genelinde fabrikalaşma sürecini hızlandıran buluşlar oldu. 1769 yılında Richard Arkwright adında bir girişimcinin geliştirmiş olduğu 'su tezgahı' (*water frame*) ise daha kaliteli ipliğin elde edilmesini sağlayan önemli bir buluş olarak tarihe geçti.† Bu buluşla bir-

* Aynı.

† Arkwright bu buluşun patentini almıştır; ancak su tezgâhının gerçek mucidi olup olmadığı günümüzde hâlâ tartışma konusudur.

larını başka bir bölgeye kaydırmaya karar vermiş; öte yandan, bu olaydan önemli bir ders çıkarmıştı; bu 'mekanik' sistemin verimli biçimde çalışması ancak kendisiyle dayanışma içinde hareket eden işçilerle mümkün olacaktı. Bu doğrultuda Arkwright, işçilerine, rakiplerinin verdiğinden daha fazla ücret vermeye başladı; yüksek performans gösterenleri ödüllendirdi ve belirli dönemlerde herkese ücretsiz eğlence fırsatları sunmaya başladı.[10]

Yalnız Arkwright değil, dönemin diğer girişimcileri de benzer sorunlarla karşı karşıyaydı. Üretim sürecinde hammadde, makine gibi teknik sorunlara alışkın olan tüccarlar, gelinen bu noktada, eski üretim sürecinde görülmeyen sorunlarla karşı karşıya kalmıştı. Evlere iş verme yoluyla gerçekleşen üretim sürecinde aracı rolünü üstlenen tüccar hammaddeyi temin ediyor, bunu evlere dağıtıyor ve bir süre sonra evlerde üretilmiş malları toplamak için geri geliyordu. Oysa *yeni* girişimci fabrika sisteminde sürecin her adımını kontrol etmek mümkün olduğu halde, hammadde takibi veya siparişin yetişmemesi gibi sorunların ötesinde çok daha zorlayıcı bir üretim faktörüyle tanışmıştı: 'İnsan.' Bunun anlamı açıktı; girişimciler, kurmuş oldukları bu düzenin işleyişinden, başka bir deyişle, sistemin 'yönetiminden' de sorumlu hale gelmişti. Tam bu noktada şu soru karşımıza çıkmaktadır: Tüccarlığı meslek edinmiş kişiler –benzer bir örneği olmayan– ilk fabrikaları kurarken, başka hangi örgütleri örnek alabilir? Örneğin kilise örgütlenmesinin kuralları belliydi; dinsel kurallar ve ritüeller, sistemin işleyişini sağlıyordu. Orduların sahip olduğu sıkı disiplin ve hiyerarşi, binlerce insanın büyük bir uyum içinde hareket etmesine olanak tanıyordu. Ne var ki on sekizinci yüzyılın sonlarına doğru gelişmeye başlayan fabrika örgütlenmesinin kendine özgü kuralları henüz yoktu. Dolayısıyla az önce sorduğumuz sorunun tam bir yanıtını vermek mümkün değildir; ancak ilk fabrikaları kuranların, üretimde disiplin sağlamak üzere, özellikle ordu yapılanmasından etkilenmiş olmaları elbette mümkündür.

---

[10] Morgen Witzel, *Fifty Key Figures in Management* (Routledge, 2003), 15.

larını başka bir bölgeye kaydırmaya karar vermiş; öte yandan, bu olaydan önemli bir ders çıkarmıştı; bu 'mekanik' sistemin verimli biçimde çalışması ancak kendisiyle dayanışma içinde hareket eden işçilerle mümkün olacaktı. Bu doğrultuda Arkwright, işçilerine, rakiplerinin verdiğinden daha fazla ücret vermeye başladı; yüksek performans gösterenleri ödüllendirdi ve belirli dönemlerde herkese ücretsiz eğlence fırsatları sunmaya başladı.[10]

Yalnız Arkwright değil, dönemin diğer girişimcileri de benzer sorunlarla karşı karşıyaydı. Üretim sürecinde hammadde, makine gibi teknik sorunlara alışkın olan tüccarlar, gelinen bu noktada, eski üretim sürecinde görülmeyen sorunlarla karşı karşıya kalmıştı. Evlere iş verme yoluyla gerçekleşen üretim sürecinde aracı rolünü üstlenen tüccar hammaddeyi temin ediyor, bunu evlere dağıtıyor ve bir süre sonra evlerde üretilmiş malları toplamak için geri geliyordu. Oysa *yeni* girişimci fabrika sisteminde sürecin her adımını kontrol etmek mümkün olduğu halde, hammadde takibi veya siparişin yetişmemesi gibi sorunların ötesinde çok daha zorlayıcı bir üretim faktörüyle tanışmıştı: 'İnsan.' Bunun anlamı açıktı; girişimciler, kurmuş oldukları bu düzenin işleyişinden, başka bir deyişle, sistemin 'yönetiminden' de sorumlu hale gelmişti. Tam bu noktada şu soru karşımıza çıkmaktadır: Tüccarlığı meslek edinmiş kişiler –benzer bir örneği olmayan– ilk fabrikaları kurarken, başka hangi örgütleri örnek alabilir? Örneğin kilise örgütlenmesinin kuralları belliydi; dinsel kurallar ve ritüeller, sistemin işleyişini sağlıyordu. Orduların sahip olduğu sıkı disiplin ve hiyerarşi, binlerce insanın büyük bir uyum içinde hareket etmesine olanak tanıyordu. Ne var ki on sekizinci yüzyılın sonlarına doğru gelişmeye başlayan fabrika örgütlenmesinin kendine özgü kuralları henüz yoktu. Dolayısıyla az önce sorduğumuz sorunun tam bir yanıtını vermek mümkün değildir; ancak ilk fabrikaları kuranların, üretimde disiplin sağlamak üzere, özellikle ordu yapılanmasından etkilenmiş olmaları elbette mümkündür.

---

[10] Morgen Witzel, *Fifty Key Figures in Management* (Routledge, 2003), 15.

İlk fabrikalar, insanın farklı bir üretim faktörü olduğunu hemen göstermişti. Çoğunluğunu kırsal yaşamın bir gereği olarak mevsimlere, doğa koşullarına ve toprağın durumuna göre yaşamaya alışmış kişilerin oluşturduğu işgücünü yönetmek için üç temel sorunla başa çıkmak gerekiyordu.[11] Bunlar arasında öncelikli sırayı 'işgücü temini' sorunu alıyordu. Nitekim kurulan fabrikanın üretim konusuna uygun yetişmiş iş gücünden söz etmek pek mümkün değildi. Kuruluş yeri olarak hammadde kaynağına yakın veya doğa koşullarına uygun bölgeler seçiliyordu. Ancak civardaki köy ve kasabalarda yaşayan halkın içinden gereken sayıda işçi bulmak zordu. Bu sıkıntıların bir sonucu olarak, çalışacak kadar sağlıklı yetişkinlerle birlikte, zamanla çocuklar da işgücü içinde yerlerini almaya başlayacaktı.

İkinci temel sorun, 'işçilerin eğitimi' konusundaki eksikliklerdi. Halk arasında okuryazarlık oranı düşüktü; işçiler, makineleri kullanmak için gereken şema okuma veya çizim yapma gibi temel eğitsel becerilerden genellikle yoksundu. Bu nedenle işe yönelik eğitim sözlü olarak veriliyor ve deneme-yanılma yoluyla öğrenme yöntemi tercih ediliyordu. Bir işçi, işi ile ilgili bilgileri kendisinden biraz daha fazla bilen bir başka işçiden öğreniyordu. İşçiler yeniliklere karşı oldukça tutucuydu. Mevcut teknolojiyle kendi iş görme yöntemini geliştiren bir işçi, daha yeni bir teknoloji ile geliştirilen makineleri kullanmaya karşı direnç gösteriyordu. Bu olumsuzlukların yanında 'işçilerin motivasyonu' üçüncü temel sorun olarak yerini almıştı. Öyle ki girişimcinin almış olduğu siparişleri karşılayacak disiplinli bir üretim süreci, belli iş görme yöntemlerinin belli süreler içinde uygulanmasını gerektiriyordu. Oysa kırsal yaşamdan endüstriyel yaşama geçiş, yaşamını toprağa göre şekillendiren insanlar için oldukça zordu. Yılın belli dönemlerinde çalışmak istemeyen veya aldığı birkaç günlük ücretle yetinerek diğer günler parasını bitirene kadar işe gelmeyen işçilerin yarattığı devamsızlık sorunuyla fabrika sisteminin işleyişini sağlamak

[11] Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, fourth edition (John Wiley & Sons, 1994), 39-45.

mümkün değildi. Kaldı ki tüccar ruhuyla hareket eden fabrika sahiplerinin, 'işçi, az ücretle yetindiği sürece çalışmaya devam eder' şeklindeki düşünceleri geçen zaman içinde yerini, 'parça başına ücret alan işçi, gün başına ücret alan işçiye oranla daha fazla üretir' görüşüne bırakacaktı. Motivasyon ve disiplinsizlik sorununu çözme arayışındaki bazı girişimciler parça başı veya performansa göre ücretlendirmenin işe yaradığını düşünüyordu. Diğer bazı fabrikalarda ise cezalandırma esasına dayanan yaptırım ve uygulamalara başvuruluyordu. Nitekim özellikle çocuk yaştaki işçilerin maruz kaldığı cezalar, Endüstri Devriminin en fazla eleştirilen yönü olacaktı.

'Luddite' Hareketi

Britanya, dünyanın ilk endüstri ülkesiydi ve birbiri ardına kurulan fabrikalarda yaşanan sorunlar, bunları kuran girişimcileri *bireysel* olarak ilgilendiriyordu. Ne var ki endüstrileşmenin hız kazandığı ve yeni teknolojilerin birbirini izlemeye başladığı on dokuzuncu yüzyılın ilk yıllarıyla birlikte işgücünden kaynaklanan sorunlar daha da genişleyerek sosyolojik sorunlara dönüştü. Önceleri öfkeli işçilerin çalışırken kasıtlı olarak makinelere hasar vermeleri basit bir disiplin sorunu olarak görülüyordu. Oysa bu tepkilerin sayısı çok geçmeden katlanarak artacaktı. Nitekim buhar makinesinin üretim sürecinde yer alması ve fabrikaların daha da büyümesi sonucunda bu tür eylemler yeni teknolojilere karşı tepkinin bir ifadesi olarak sergilenmeye başladı.[12]

On dokuzuncu yüzyılla birlikte tırmanışa geçen eylemler, 1811-1812 yılları arasında en yüksek düzeye ulaşmış ve fabrikaların kendilerine özgü sorunları olmanın çok ötesine geçerek toplumsal bir sorun haline gelmeye başlamıştı. Nottingham yakınlarında bir çorap fabrikasında çalışan işçilerin makineleri kırmasıyla birlikte yayılan protestolar ilk kez o dönemde

---

[12] Adrian Randall, *Before the Luddites: Custom, Community and Machinery in the English Woollen Industry, 1776-1809* (Cambridge University Press, 2002), 1-2.

'*Luddite* Hareketi' adıyla anılmaya başladı. İsyancılara öncülük eden Ned Ludd, bu harekete adını veren kişiydi (ancak yaygın kanı gerçekte böyle bir kişinin yaşamadığı yönündedir). Hareketin ardındaki neden, işçilerin yeni makinelerden dolayı işlerini kaybetme endişesi taşımalarıyla sınırlı değildi. Yetersiz ücret, zorlayıcı çalışma koşulları, artan işsizlik ve yiyecek fiyatlarındaki artış gibi olumsuzluklar bazı işçileri bu noktaya sürüklemişti. Aslında hareketin tek bir lideri yoktu. Protestoların belirli bir örgüt tarafından planlandığı söylenemezdi. Dağınık gruplar, fabrikaların yoğun olduğu kentlerin yakınlarında bir araya geliyor ve ardından çeşitli fabrikalarda makineleri kırarak veya parçalayarak protesto eylemlerini gerçekleştiriyordu. 1812 yılında bir fabrika sahibinin bir protestocu tarafından öldürülmesi ve yakalanan protestocunun idam edilmesiyle birlikte, zaten belli bir liderin çevresinde örgütlenmemiş olan bu hareket yavaşladı ve kısa bir zaman dilimi içinde sona erdi.[11]

Jean-Baptiste Say: Üretimin Dördüncü Faktörü

İlk fabrikaları kuran girişimciler, eski mesleklerinden kalan alışkanlıkla bir tüccar gibi düşünerek, ürünlerinin satış ve dağıtımına odaklanarak bu fabrikaların işleyişini sağlıyordu. Girişimcilerin sahip olduğu bu düşünce yapısı, yönetim konusunda sistematik bilgi birikiminin neden hemen ortaya çıkmadığını büyük ölçüde açıklamaktadır. Nitekim tüccar kökenli girişimcilerin amacı, büyük miktarlarda üretilen mallardan en hızlı biçimde kâr elde etmekti. Bu amaç doğrultusunda fabrikalarda üretim faaliyetlerinin belli düzen ve disiplin içinde yürütülmesini sağlamak gerekiyordu. Böylelikle, etkin biçimde işleyeceği *varsayılan* sistem, girişimciler tarafından daha kolay kontrol edilebilecek; üretim miktarlarında ve dolayısıyla satışlardan elde edilen gelirde büyük bir artış sağlanacaktı. Ne var ki bu girişimciler, yukarıda da değindiğimiz üzere, işçilerden ve iş görme yöntemlerinden kaynaklanan çeşitli sorunlar karşısın-

[11] Wren, *Evolution*, 41.

da sorumlu olduklarını çok geçmeden görmeye başlamıştı: Bir fabrikanın düzenli işleyişi yalnızca oluşturulan örgüte değil, onu oluşturan girişimcinin iyi veya kötü bir 'yönetici' olmasına da bağlıydı.[14]

Endüstri Devrimi öncesinde üretim konusu iki faktör üzerinden ele alınmıştır: 'kuruluş yeri' ve 'işçi.' Daha sonra, Katolik Kilisesi ile ticari yaşam arasında Orta Çağdan itibaren süregelen bağların zayıflamasıyla birlikte 'sermaye' üçüncü bir üretim faktörü olarak kabul edilmeye başlanmıştır.[15] Ayrıca toplumsal yaşamda örgütlenmiş işbölümünün giderek artması –başka bir ifadeyle, işlerin daha küçük bölümlere ayrılması– çok sayıda yeni uzmanlık alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dolayısıyla belli bir uzmanlık alanı seçerek üretimi örgütleme girişiminde bulunan kişilerin (anladığımız şekliyle girişimcilerin) sayısı giderek artmıştır. Girişimcilerin ekonomideki rolü 1700'lü yıllarda çok fazla dikkat çekmemişti; sonraki yüzyılda da bu kişilere ilgi gösteren bir İngiliz değil, Fransız ekonomist oldu. Britanya'daki gelişmeleri yakından izleyen Jean-Baptiste Say (1767-1832), ilk baskısı 1803 yılında yayınlanan ve üretim faktörlerini incelediği eserinde, diğer meslektaşlarının görüşlerinden farklı olarak dikkatleri, ekonominin yeni figürleri olan girişimcilerin üzerine çekmiş ve şu sözlere yer vermişti:

> Gerek duyulan kaynakları bulmak zorunda olan [kişi] ... girişimcidir. Bundan, girişimcinin halihazırda zengin olması gerektiği şeklinde bir sonuç çıkarmıyorum çünkü [girişimci] borçlanarak elde ettiği kaynakla da [amaçladığı] üretimi gerçekleştirebilir; ancak [girişimci] hiç değilse borcuna sadık olmalı, zeki ve dikkatli bir kişi olarak bilinmeli, düzenli ve dürüst olmalı ve kendisine ait olmayan sermayeyi ilişkilerinin gerektirdiği yönde kullanma yeteneğine sahip olmalıdır.
>
> [Girişimcilik] sağduyu, dayanıklılık, insanları ve olguları bilmeyi gerektirir. Bunun anlamı, bir ürünün değerini ... [ve] üretimi için gerekenleri tam olarak

[14] George Jr., *History*, 49-50.

[15] Wren, *Evolution*, 38.

> belirleyebilmektir; kimi zaman birçok kişiyi işin içine katmak, hammadde satın almak veya alınmasını sağlamak, işçileri bir araya getirmek, tüketici bulmak, düzen ve ekonomiden anlamak, kısaca, idare edebilme yeteneğine [*le talent d'administrer*] sahip olmak gerekir.
>
> Endüstriyel girişimler daima risk taşır; iyi idare edildiği sanılanlar başarısızlığa uğrayabilir; girişimci ... servetini kaybedebilir ve belli bir noktaya kadar, onurunu tehlikeye sokabilir.[16]

Say, aslında göz ardı edilen bir noktayı açık biçimde ortaya koymuştu: Geleneksel üretim faktörleri olan kuruluş yeri, işçi ve sermaye ile birlikte girişimci –sahip olduğu 'yönetici' kimliğiyle birlikte– *dördüncü* üretim faktörü olarak ele alınmalıydı. Bu görüşü risk üstlenme ve yatırımın devamlılığını sağlama çerçevesinde değerlendirmek gerekir. Buna göre bir girişimci, fabrika kurmaya karar verdiği an bir *serüven*[17] yaşamaya başlar: Sahip olduğu ya da bir şekilde sağladığı sermaye yardımıyla üretim faaliyetlerini sürdüreceği bir binaya yerleşir; çeşitli alet, ekipman ve makineler satın alır ve tüm bunları kullanacak iş gücünü oluşturur. Başarısızlık olasılığına rağmen büyük bir heves ve kararlılıkla bu süreci yerine getiren girişimci, böylelikle

---

[16] Jean-Baptiste Say, *Traité d'Économie Politique ou Simple Exposition de la Manière dont se Forment, se Distribuent et se Consomment les Richesses*, sixième édition (Paris: Horace Say, 1841), II, 369-70. Anlam kaybını önlemek için Türkçeye bazı düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.

[17] Burada anlatılanlar Say'in Fransızca olarak yayımlanan orijinal eserinden alınmıştır. Öte yandan eserin İngilizce çevirisi 1821 yılında yayımlanmıştır. Kitabın çevirmeni kendi dipnotlarından bir tanesinde; Fransızca'da *entrepreneur* olarak ifade edilen (girişimci) sözcüğün İngilizce karşılığının tam olarak bulunmadığını; kendisine ait veya başkalarından temin ettiği sermaye aracılığıyla büyük sorumluluk alan, risk üstlenen ve kurduğu işi sürdürmeye gayret gösteren kişileri tanımlamak için 'serüvenci' anlamına gelen *adventurer* sözcüğünün kullanıldığını belirtmiştir. Sonraki yıllarda *entrepreneur* sözcüğünün olduğu şekliyle kullanımı İngilizce literatürde genel kabul görmüştür. Bu konuya ilişkin ayrıntılar için: Jean Baptiste Say, *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution, and Consumption of Wealth*, çev. Charles Robert Prinsep (London: Printed for Longman, Hurst, Rees, Orme, and Brown, 1821), I, 41.

gibi küçük bir köyü tercih ettiği halde başarıya ulaşmış olması, kendisinin planlama konusundaki yeteneğini kanıtlamaktadır. Bu bağlamda Arkwright'ın mühendislik ve tüccarlığı bir araya getirebilme becerisi dikkat çekicidir. 24 saat kesintisiz üretim yapan bir fabrika sistemini oluşturması, işçilerin makineleri kullanabileceği şekilde binayı tasarlamış olması, uyguladığı disiplin kuralları ve dolayısıyla makine, insan ve hammadde uyumunu sağlayan bir düzen kurması, Arkwright'ın girişimcilik ve yönetim konusundaki becerilerini göstermektedir.[20]

Tekstil, Endüstri Devriminin yıldızı parlayan sektörüydü; ancak dönemin başarılı girişimcilik örnekleri yalnız iplik ve dokuma fabrikalarıyla sınırlı değildi. Makineleşme ve girişimcilik, daha önce yalnız usta ellerin ürettiği ürünlerin endüstriyel üretimine olanak tanımış ve yeni endüstri dallarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çömlekçilik sanatını seramik endüstrisine dönüştüren Josiah Wedgwood (1730-1795), bunu başarıyla gerçekleştiren girişimciler arasında öne çıkan isimlerden birisidir. Wedgwood, 1765 yılında ortağına yazdığı bir mektupta, 'kendisinin toprak sahibi bir asil mi, bir mühendis mi yoksa bir çömlekçi mi olduğunu tam anlamıyla bilemediğini' söylemişti.[21] Çömlek endüstrisinin öncüsü olarak kabul edilen Wedgwood'un bu sözleri, aslında ilk fabrikalar döneminde girişimcinin üstlenmek zorunda kaldığı rolleri açıkça ortaya koymaktadır. Bazı yazarların deyimiyle, 'sanatı bilimle buluşturma' başarısıyla dikkat çeken Wedgwood, bu başarısını, yarattığı teknolojiye mi yoksa sahip olduğu pazarlama yeteneğine mi borçlu olduğu konusunda kararsızdı.[22] Her şeyden önce, Wedgwood bir girişimciydi. Finans, üretim ve özellikle insanların oluşturduğu bir mekanizmanın düzenli işleyişini sağlamaya yönelik çabalar, o dönemde her girişimcinin olduğu gibi, Wedgwood'un

---

[20] George Jr., *History*, 52-53.

[21] Mark Dodgson, 'Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730-1795)', *Industrial and Corporate Change*, 20(4), 2011, 1119-51.

[22] Hilary Young, *The Genius of Wedgwood* (Victoria & Albert Museum, 1995), 12-16.

risk alma cesaretini de göstermiş olur. Bu durumda girişimci, yatırımının başarısızlıkla sonuçlanmasını önlemek ve devamlılığını sağlamak için fabrikasındaki üretimi maksimize etmek, kıt kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak ve dolayısıyla üretim faaliyetlerini yerine getiren işçilerden kaynaklanan mevcut ve potansiyel sorunlarla ilgilenmek zorundadır. Kısacası girişimci, kurmuş olduğu bu sistemin aynı zamanda yönetimini de üstlenmek durumundadır ve bu koşullar çerçevesinde yönetim işi girişimciliğin önemli bir parçasıdır.

Richard Arkwright ve Josiah Wedgwood

Richard Arkwright'ın (1732-1792) kurduğu ve fabrika sisteminin ilk örnekleri arasında gösterilen Cromford iplik fabrikasına ve kendisinin bir yönetici olarak yaşadığı sorunlara nasıl çözüm getirdiğine daha önce kısaca değinmiştik. Arkwright, gerçekte büyük ölçekli üretime inanan bir kişiydi ve –Henry Ford'dan yüz yıl kadar önce– kitle üretimini başarıyla gerçekleştirmişti. Üstelik henüz 1770'li yılların başındayken, Britanya'ya kumaş ihraç eden Hindistan'ın gerçekte iplik ve kumaş için iyi bir pazar olabileceğini fark edecek kadar ileri görüşlü bir girişimciydi.[18] Yeterli sermayesi olmayan Arkwright, bir çorap üreticisiyle ortak olarak önce beygir gücü ile üretimin yapıldığı Nottingham ve iki yıl sonra, bu defa su gücü kullanarak üretim yapan Cromford fabrikalarını kurdu.[19] Birçok yazar, Arkwright'ın özellikle örgütleme, koordinasyon ve planlama yeteneğini öne çıkarmaktadır. Örneğin su gücü ile iplik üretimi yapacağı fabrika için yürüttüğü fizibilite çalışması ve Cromford

---

[18] Britanya'da üretilmekte olan iplik miktarı geliştirilen yeni teknolojiler sayesinde artmıştı, ama ülkenin güçlü kolonisi Hindistan'da üretilen ipliğin kalitesine hâlâ ulaşılamıyordu. 1770'lerin sonuna doğru geliştirilen ve Arkwright'ın su tezgâhı teknolojisini daha ileri taşıyan 'katır' (*Crompton's mule* veya *spinning mule*), eskisine göre çok daha fazla miktarda ve daha kaliteli ipliğin üretilmesini sağladı ve Britanya Hindistan'a kumaş ihraç etmeye başladı.

[19] Chris Freeman ve Luc Soete, *Yenilik İktisadı*, çev. Ergun Türkcan (Ankara: TÜBİTAK, 2003), 55-58.

da iş sahibi olarak oynamak zorunda kaldığı çeşitli rollerin bulunduğunu gösteriyordu. Öte yandan Wedgwood, son derece ciddi, işine bağlı, katı kuralları bulunan ve kimilerinin *acımasız* olarak nitelendirdiği bir yöneticiydi. Fabrikasında çalışan işçilerin sanata ilişkin yeteneklerini geliştirmelerini sağlamak için çizim ve tasarım eğitimi almalarını sağlıyordu. Bunu yaparken kimi çevrelerden 'sıradan bir insanı sanatçıya dönüştürdüğü' şeklinde övgüler alıyordu. Diğer yandan Wedgwood, henüz ilk fabrikalar dönemindeki koşullar dikkate alındığında, katı kuralları olduğu düşünülen bir girişimciydi: Dakiklik, devamlılık, düzenli iş saatleri, temizlik gibi çeşitli konularda kurallar koymuştu. Bu kuralların işleyişini sağlamak için bir cezalandırma sistemi vardı ve ücret kesintileri uyguluyordu.[23] Bu açıdan bakıldığında, insanları adeta hata yapmayan bir makine haline getirme yönündeki çabaları eleştiri konusu oluyordu. Bilgisizlik, beceriksizlik, tembellik, yorgunluk gibi nedenlerden kaynaklanan insan hatalarını önlemeye yönelik gösterilen çabaları ortaya koyan bu yaklaşımı, bir anlamda yönetim uygulamalarının bilimsel temellere dayandırılmasının artık bir gereksinim olduğunu kanıtlıyordu. Wedgwood, bilimsel yönetim uygulamalarının gerekliliğini belki hiçbir zaman sözleriyle ifade etmemişti; ama çabaları, bu gereksinimi açıkça gösteriyordu.

Wedgwood'un –ancak yüz yıl sonra ortaya çıkacak bir yaklaşımla hareket ederek– iş geliştirme becerisi ve fabrikasındaki yönetim sorunlarına çözüm bulma çabaları, yönetim düşüncesi açısından dikkate alınması gereken bir konudur. Wedgwood, öncelikle çömlekçiler için özel bir el kitabı hazırlamıştı. Otuz yıl boyunca edindiği çeşitli deneyimlerden yola çıkarak hazırladığı bu el kitabı; işyerinde her türlü sürecin ne şekilde işlemesi gerektiğini anlatan, bununla birlikte işçilerin fabrika içi davranışlarını düzenleyen, ödüllendirme ve cezalandırmaya ilişkin bir takım açıklamaları barındıran kurallardan oluşuyordu.[24] Wedgwood ayrıca üretim ve pazarlama süreçlerini bir

---

[23] Freeman ve Soete, *Yenilik İktisadı*, 51.

[24] John Langton, 'The ecological theory of bureaucracy: the case of Josiah Wedgwood and the British pottery industry', *Administrative Science Qu-*

bütün olarak ele alma gayretindeydi. Kraliyet himayesi alarak, '*Queensware*' (Kraliçe'nin eşyası) markasını yarattı; toplumun dikkatini çekmek için ürünlerini zarif ve geniş salonlarda sergiledi. Ürünlerine güveniyordu; satışlarında 'hoşunuza gitmezse paranızı iade ediyoruz' sloganını kullandı. Kölelik karşıtı gösteriler gibi toplumda ses getiren güncel olayları veya ünlü bilim insanlarının, sanatçıların ve devlet adamlarının portrelerini ürettiği tabaklara işledi. Daha önce görülmemiş bu yenilikler, Wedgwood'un başarılı bir girişimci olarak anılması için önemli katkılar sağlamıştır.[25]

Soho Dökümevi

Tekstil, her ne kadar Britanya'da endüstrileşme sürecinin simgesi haline gelmiş gibi görünse de buhar makinesinin, Endüstri Devrimine yaşam veren başlıca buluş olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim James Watt (1736-1839) tarafından endüstriyel kullanım amacına uyarlanan bu yeni teknoloji, zaten gelişmekte olan Britanya'da bir çığır açmış ve buharın gücü uzun yıllar boyu gemilerde, trenlerde ve fabrikalarda kullanılarak, endüstri ve ticaretin daha da ileri düzeye ulaşmasına olanak sağlamıştır. Buhar gücü sayesinde üretim maliyetleri azalmış, ürünlerin satış fiyatları düşmüş ve dolayısıyla pazarlar çok daha hızlı bir şekilde büyümeyi sürdürmüştür.[26]

Buhar makinesinin öyküsü aslında uzun yıllara yayılan bir icatlar dizisidir. Buharın müthiş gücünün farkına varan birçok mucit, bu yeni enerjiden yararlanmayı sağlayacak bir makine geliştirmenin peşindeydi. İskoç mucit Watt, en son Thomas Newcomen tarafından geliştirilen bir mekanizma üzerinde çalışarak yakıt tüketimini önemli ölçüde azalttı ve makinenin verimliliğini arttırmayı başardı. Buhar makinesi artık endüstriyel üretimin önemli bir faktörü haline gelebilirdi. Watt, 1795 yılında buhar makinesini üretmek üzere oğlunu da yanına alarak

---

arterly, 29(3), 1984, 330-54.

25 Freeman ve Soete, *Yenilik İktisadı*, 54.

26 Wren, *Evolution*, 37.

iş adamı Matthew Boulton ve oğlu ile birlikte Birmingham'da Soho Dökümevini kurdu.

Girişimcilik rolünü üstlenerek üretim konusunu ve teknolojisini belirleyen Watt ve ortakları, sahip oldukları mühendislik yeteneklerini, işleri analiz etme ve ücret sistemi oluşturma gibi yönetsel konularda da kullandılar. Bu çerçevede, henüz 1800 yılında Soho'nun, Bilimsel Yönetimin ilk örneklerini uyguladığını söylemek mümkündür. Nitekim dönemin koşullarına göre oldukça gelişmiş bir üretim sistemine sahip olan bu fabrikada, buhar makinesi *parçalar* halinde üretiliyordu. Standartlaştırılmış parçalar sayesinde yapılan işin denetimi ve stok kontrolü çok daha kolay hale gelmişti. Her makinenin hızı hesaplanıyor; işlerin türüne göre hız ayarı yapılıyor ve böylelikle küçük işlemlere bölünen üretim süreci, ileri düzeyde işbölümüne dayanan bir sistem içerisinde gerçekleştiriliyordu. Bununla birlikte, o dönem bazı kesimler tarafından şiddetle eleştirilen kötü ve sağlıksız çalışma koşullarının aksine Soho, işçinin önemini kavramıştı. Fabrika, işçiler için yalnızca çalıştıkları değil, aynı zamanda sosyal yaşamlarını da sürdürdükleri bir yer haline getirilmişti. İşçiler, dilledikleri takdirde kendileri için inşa edilmiş evlerde kalabiliyorlardı. Kira karşılığı olarak işçilerin ücretlerinden bir kesinti yapılıyordu. Ayrıca çalışan işçiler için bir sigorta fonu oluşturulmuştu. Yeni teknoloji, girişimcilik ruhu ve bilinçli yönetim anlayışının bir sonucu olarak Soho, kendi dünyasını yaratmıştı. Soho, sıradan bir fabrika olmanın ötesinde, adeta bir okul gibi işçi yetiştiriyordu: Makine üreticilerinin lideri konumuna gelen bu fabrikada çıraklık yaparak yetişen bir işçi, dilediği yerde makine mühendisliği işine kolaylıkla girebiliyordu.[27]

Endüstri, Ekonomi ve Yönetim

Britanya değişmişti. Değişen sosyal yapı bağlamında işçiler ve girişimciler gibi yeni sınıflar ortaya çıkmıştı. Toplum gene-

[27] H. W. Dickinson, *Matthew Boulton* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010), 171.

linde artan işbölümü sayesinde yeni meslek grupları da şekilleniyordu. Zaten kalabalık olan Londra ile birlikte Manchester ve Birmingham gibi (bir zamanlar sakin yaşamların sürüldüğü) kentlerdeki hızlı nüfus artışı, ülke ekonomisini çok daha dinamik hale getirmişti. Endüstrileşme elbette yalnız Britanya ile sınırlı kalmamıştı. 1789 yılındaki Fransız Devrimi ulus olma bilincinin Avrupa'ya yayılmasına neden olmuş; özellikle Valonya (Belçika) ve Almanya gibi endüstrileşme hareketiyle birlikte on dokuzuncu yüzyılda güçlenen ülkeler arasında ekonomik rekabet kendisini göstermeye başlamıştı.

Endüstri Devriminin yarattığı çok sayıda politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal etkiden söz etmek mümkündür. Ancak bunlar içinde yönetim düşüncesi bağlamında bizi doğrudan ilgilendiren şu iki tanesine özellikle dikkat etmek gerekir:

1. Örgütler, toplumların egemen kurumları haline gelmiştir. Devlete bağlı kurumlar ve bürolar, fabrikalar, mağazalar, üniversiteler ve diğer okullar, dernekler, sosyal kulüpler ve irili ufaklı daha birçok örgüt, insanların toplum içindeki yaşantılarını belli bir sistem içinde düzenlemelerini ve sürdürmelerini sağlamaya başlamıştır.
2. Büyümekte olan örgütler, giderek daha karmaşık bir yapıya sahip olmaktadır. İlerleyen yıllarda bu durum, girişimciliğin bir fonksiyonu olarak görülen yönetimin, belli ücret karşılığı bu işi yapan profesyonel yöneticilere devredilmesine ve böylece yöneticiliğin sermaye sahipliğinden ayrılmasına yol açmıştır.

Özellikle 1800'lü yıllara gelindiğinde ekonomi yazarları, yönetim konularına teorik açıdan ilgi göstermeye ve çeşitli kavramları ele almaya başladılar. Arkwright, Wedgwood, Watt gibi girişimciler, yönetim sürecini oluşturan 'planlama', 'örgütleme' ve 'kontrol' fonksiyonlarını yerine getiren uygulayıcılar olmuştu. Ne var ki ilk fabrikaların ve buna bağlı olarak ilk sorunların ortaya çıktığı bir dönemde yönetimin bu fonksiyonlarına ilişkin geniş içerikli tartışmalara pek rastlanmıyordu. Ekonomistler, endüstri örgütlerini ekonominin bir parçası olarak de-

ğerlendiriyor; bu örgütlerin içinde olup bitenleri –işbölümünün hayranlık uyandıran sistematik uygulamaları dışında– pek fazla dikkate almıyordu. Ekonomi yazarlarının gözünde örgütler, toplumun egemen kurumlarıydı; bunun için işbölümünün insan yaşamını kolaylaştıran bir gereklilik olduğu vurgulanıyor; dolayısıyla girişimciliğin de son derece önemli olduğu üzerinde duruluyordu. Yönetim konularına ilgi gösterenler yalnız ekonomistler değildi. Farklı meslek veya ilgi alanlarından gelen düşünürler, girişimciler, aktivistler ve bilim insanları da zamanla bu yazarlar arasına katıldılar. Böylelikle, henüz bilimsel temellere dayanmadığı halde, yönetime ilişkin bir literatürün uzun yıllara yayılan doğuş süreci başlamış oluyordu.

An Inquiry into the Principles of Political Economy (1767) adlı eserinde yazar James Steuart (1713-1780), bir devlet adamı gözünden ülke ekonomisinin idaresine ilişkin ilkeleri ele almış ve şu sözlere yer vermişti:

> Bu ülkeye köleliğin yerleştirileceğini varsayarsak, o zaman tüm köleler, tüccarların istediği kürkleri ve diğer şeyleri sağlamak üzere çalıştırılacak; böylelikle efendiler, satıcıların onlara getirdiği gereksiz şeylerle şımartılabilecektir. Özgürlük sisteminde ise her kişi, bu tür zevkleri kendisi için temin etmek üzere, kendi eğilimine göre [kendi istekleri doğrultusunda ve yetenekleri elverdiği biçimde] üreten [*industrious*] olacaktır.
>
> İlk varsayımda, kölenin işçiliğini yönlendiren ve onu beceriye dönüştüren, efendisinin aklıdır: ikincisinde ise, her akıl işin içindedir ve her el kendi becerisini geliştirmektedir. Bu yüzden, çoğunlukla ellerin gerekli olduğu yerde, köleler avantajlıdır; çoğunlukla aklın gerekli olduğu yerde ise avantaj özgür olandan yanadır. Bir adamı gün boyunca çok çalıştırırsan düzenli bir ücret karşılığı buna devam eder ve yöntemini iyileştirmek için asla çaba göstermez; aynı adamı parça başı ücretle çalıştırırsan, üretimini artırmak için bin türlü çareye başvuracaktır. Köle ile özgür adam arasındaki fark tam olarak işte budur.[24]

[24] James Steuart, *An Inquiry Into the Principles of Political Economy: Be-*

Bu sözleriyle Steuart, bir anlamda, bir sonraki yüzyılın sonlarında şekillenecek olan bilimsel yönetim uygulamalarının yapıtaşlarından söz etmiş oluyordu.[29] Nitekim uzun yıllar sonra üzerinde sıklıkla durulacak olan teşvikli ücret konusu bunlardan birisidir. Öte yandan Steuart, yazılarında yöneticiyi ve işçiyi işin gerektirdiği sorumluluklar açısından birbirinden ayrı değerlendirmiş; düşüncelerini dile getirirken, işi düşünerek yöneten girişimcinin (*undertaker*) ve fiziksel gücüyle çalışan işçinin görev tanımlarındaki farklılığı esas almıştır.[30]

Klasik ekonominin öncü eserlerinden biri olarak kabul edilen *The Wealth of Nations* (Türkçede bilinen adıyla; *Ulusların Zenginliği*) 1776 yılında yayınlandığında, basit makinelerin ve ilk fabrika örneklerinin görüldüğü endustrileşme hareketi hız kazanmaya henüz başlamıştı. Bir toplu iğnenin üretim sürecini anlatarak konuya giriş yapan kitabın yazarı Adam Smith (1723-1790), endüstrileşmenin asıl belirleyicisi olarak makineleşmeyi değil; 'işbölümünü' gösteriyordu. Smith, bu basit ürünün üretim sürecini şu sözlerle aktarıyordu:

> Bir adam teli çeker; diğeri onu düzeltir; üçüncüsü onu keser; bir dördüncüsü [ucunu] sivriltir; bir beşincisi ise topu takabilmek için başını ezer; topu yapmak için iki ya da üç farklı işlem gerekir; [topu] takmak özel bir iştir; iğneleri beyazlaştırmak da [özel bir iştir]; üstelik bunları bir kâğıda yerleştirmek de başlı başına bir uğraşıdır; önemli bir iş olan toplu iğne yapımı, bu şekliyle, aşağı yukarı on sekiz farklı işleme bölünmüştür.[31]

---

ing An Essay on the Science of Domestic Policy in Free Nations (Dublin: Printed for James Williams in Skinner-Row and Richard Moncrieffe in Caple-Street, 1770), I, 192-93. Anlam kaybını önlemek için Türkçeye bazı düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.

29 George Jr., *History*, 54.

30 Steuart, *An Inquiry*. Yazarın bu yaklaşımı, eserin özellikle ikinci cildinde açıkça görülmektedir.

31 Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Forgotten Books, 2008), I, 5-6. Anlam kaybını önlemek için Türkçeye bazı düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.

Smith'in yaşadığı dönemde dev fabrikalar ve bu fabrikaların yoğunlaştığı büyük kentler yoktu. İşe gidip gelen kalabalık işçi grupları veya toplumda öne çıkan iş adamları da yoktu. Ancak ünlü ekonomist, toplu iğne üretimindeki gözlemleriyle gelişmekte olan yeni ekonomik düzene ilişkin ipuçları veriyordu.[32] İşbölümü, her biri kendi konusunda uzmanlaşan bireylerin birbirleriyle alışveriş ve etkileşim içinde olduğu bir düzeni getirmiş oluyordu ve bu düzen, 'kendi ekonomik çıkarının peşinde koşan bireyler' olduğu sürece, doğal olarak devam edecekti.[33]

Peki, işbölümünden etkin ve verimli şekilde yararlanmak için ne gerekliydi? Bu soruya yanıt getirme arayışları, yirminci yüzyılın eşiğinde insan ile makineyi uyumlaştırma çabalarına kadar uzanacaktı. Ancak diğer ekonomistlerden farklı olarak James Mill (1773-1836), henüz 1826 yılında yayınlanan eserinde *hareket* konusunu ele almış; insanın ilk zamanlar yavaş yaptığı bir hareketi sürekli tekrarlayarak bir süre sonra onu çok daha hızlı yapabileceğinin altını çizmişti. Mill, ayrıca işin mümkün olan en küçük işlemlere ayrılmasının daha iyi üretim için gerekli olduğunu; böylelikle bu küçük işlemlerin her birinin daha hızlı ve daha mükemmel biçimde yerine getirilebileceğini ifade etmişti.[34]

Aslında klasik ekonomistlerin hemen hepsinin üzerinde durduğu ve genel anlamda kabul ettiği nokta, 'işbölümü ve uzman-

---

[32] John Kenneth Galbraith, İktisat Tarihi, çev. Müfit Günay (Ankara: Dost Kitabevi, 2004), 62-67.

[33] Endüstrileşme öncesi dönemlerde, devletin rolünün, 'güçlü ulusal ekonomiler kurmak üzere ticareti finanse etmek ve korumak' olduğu görüşünü esas alan 'merkantilizm', ekonomideki egemen düşünce şekliydi. Bunun karşısında bir yaklaşımla, on sekizinci yüzyılda Fransa'da görüşlerini ortaya koyan 'fizyokrat' düşünürler, zenginliğin altında ve gümüşte değil, tarımsal üretimde olduğunu; ekonominin doğal bir düzeni bulunduğunu ve devletin müdahale etmemesi gerektiğini savundular. Bir fizyokrat olmamakla birlikte bu düşünce şeklinden etkilenen Adam Smith, bireyin kendi çıkarları peşinde olduğu görüşünü esas alarak, özgür iradesiyle bireylerin serbest girişimlerde bulunması gerektiğini ve ayrıca çalışanların aç kalmaktansa düşük ücrete razı olmayı tercih ederek motive 'olmayacağını' savunmuştu.

[34] George Jr., *History*, 65-66.

laşma' ilkesiydi. İşbölümü her düzeyde geçerliydi; bir örgütte çalışanlar arasında olabileceği gibi örgütlerin kendi aralarında ve hatta ülkeler arasında da işbölümünün olması doğaldı. İşbölümü, bir işin daha hızlı biçimde yapılmasını ve daha nitelikli sonuçların alınmasını sağlıyordu. Dolayısıyla *iyi yönetim* için örgütün işbölümü ve uzmanlaşma temelinde faaliyet göstermesi gerekiyordu.

Üzerinde durduğumuz ilk fabrikalar döneminde, iyi yönetimin ne olduğu ve iyi bir yöneticinin nasıl hareket ettiği soruları, hiç kuşkusuz, yalnızca ekonomistlerin ilgi alanına girmiyordu. Örneğin savaş ve büyük orduların yönetimine ilişkin yazılarıyla ün kazanan Prusyalı general Carl von Clausewitz (1780-1831), iş kurmanın ve yönetmenin –tıpkı savaşlarda olduğu gibi– insanlar arasında bir rekabet olduğuna dikkati çekerek, fabrika sistemindeki yönetim uygulamalarının ordudakilere benzemesinin doğal olduğunu söylemişti. Yazara göre bir yöneticinin, belirsizliği azaltmak üzere iyi bir analiz ve plan yapma becerisine sahip olması gerekiyordu.[15] Bu noktada von Clausewitz, bir yöneticinin aynı zamanda bir *stratejist* kimliğiyle hareket etmesi gerektiğini vurgulamıştı; yönetici, örgütünü her yönüyle tanımalı, eylemlerini bu yönleri dikkate alarak planlamalıydı.

İyi yönetim için sahip olunan kişisel özelliklerin yanında aynı zamanda eğitimin de gerekli olduğu fikri, ilk kez yine bu dönemde kez ortaya çıktı. İskoç doktor ve kimyager Andrew Ure (1778-1857), bu fikrin öncülerindendi. Ure, gelişmekte olan endüstri örgütlerinde giderek artan yönetici gereksinimini karşılamak üzere büro çalışanlarının, el sanatı ustalarının, küçük dükkân sahiplerinin eğitimiyle ilgilenmeye başlamıştı. Kendisi, aynı zamanda fabrika sisteminin önde gelen savunucularındandı; yazılarında ve konuşmalarında, iş disiplini sağlama sorunu yaşayan işçilerin fabrikaya verdikleri zararın aslında kendi işlerini ve geleceklerini tehdit ettiğini sıklıkla vurguluyordu. Öte yandan 1816-1818 yılları arasında Britanya'ya gelen ve Ure ile birlikte Glasgow fabrikalarını gezerek burada çeşitli

[15] A.e., 71.

gözlemlerde bulunan Charles Dupin (1784-1873) bu eğitimlerden oldukça etkilenmişti.[36] Yönetim konulu yazılarıyla tanınan Fransız mühendis ve yazar, ülkesine döndükten sonra zamanını endüstriyel eğitime adadı. Dupin'in şu sözleri, iyi yönetim için eğitimin önemli olduğunu daha o yıllardayken vurgulaması bakımından dikkat çekicidir: 'Elle yapılan işler, bir insanın diğerlerinin yöneticisi olması için ikinci derecede öneme sahiptir; onu en tepeye getiren, sahip olduğu zihinsel kuvvettir (*la force intellectuelle*) ve bunu geliştirmek eğitimle mümkündür.'[37]

Robert Owen: New Lanark Fabrikası

Endüstri Devrimi, Britanya tarihinde gurur duyulacak bir çağ olarak kabul edilmekle birlikte; özellikle çocuk işgücüne dikkat çeken bazı yazarlar tarafından, utanç duyulacak uygulamaların yaşandığı bir dönem olarak görülmektedir.[38] Aslında çocukların işçi olarak çalıştırılması, o yıllarda yadırganan bir şey değildi. Aileler açısından düşünüldüğünde; çocukların çalışması, aile bütçesine ek bir kaynağın yaratılması kadar, aynı zamanda o çocuğun çıraklık yaparak bir iş öğrenmesi ve düzgün biçimde yetişmesi demekti. İşverenler açısından düşünüldüğünde ise, çocukların fiziksel özellikleri, işçi olarak tercih edilmelerinde önemli bir etkendi. Örneğin dokuma sırasında kopan bir iplik, bir çocuğun ince ve küçük parmakları tarafından hızla bağlanabiliyor veya kömür madenlerindeki dar tünellerin içinde çocukların küçük bedenleri kolaylıkla sürünebildiği için daha fazla miktarda kömürün dışarı çıkarılması mümkün oluyordu. Üstelik çocuklar düşük ücretle çalıştırılabiliyor ve sürekli sorun çıkaran yetişkinlere göre çok daha kolay kontrol edilebiliyordu. Fabrikaların sağlıksız çalışma koşullarında

---

[36] Wren, *Evolution*, 63-64.

[37] Charles Dupin, *Discours sur le Sort des Ouvriers, Considéré dans ses Rapports avec l'Industrie, la Liberté et l'Ordre Public* (Paris: Bachelier, 1831), 1.

[38] Edward Palmer Thompson, *The Making of the English Working Class*, second edition (New York: Pantheon Books, a division of Random House, Inc., 1970), 349.

ve disiplin sağlamak adına uygulanan acımasız cezaların tehdidi altında çalışmak zorunda bırakılan çocukların durumu, endüstrileşme hareketinin *altın* yıllarında yaşanan gerçek bir trajediydi. Nitekim bazı yazarlar, kırsal yaşamın egemen olduğu dönemlere dikkat çekmekte; tarım faaliyetlerinde ve aile bireyleriyle birlikte gerçekleştirilen ev içi üretim faaliyetlerinde yine çocukların çalıştırıldığına işaret etmektedir.[39] Yine de hiç kuşkusuz, fabrikalarda ve kimi zaman ailelerinden ayrı çalıştırılan bu çocukların içinde bulunduğu durum çok daha farklıydı. Her şeye rağmen o dönemde yaşamış olan bazı girişimciler ve düşünürler, başta çocukların sömürülmesi ve kötü çalışma koşulları olmak üzere, dönemin sosyoekonomik sorunlarının çözümü için harekete geçmişti. Bu kişiler arasında, o yıllarda sosyal reformculuğun simgesi haline gelen olan Robert Owen (1771-1858) önemli mesajlar vermiştir.

Galler'in küçük bir kasabasında dünyaya gelen Owen, endüstrileşmenin sömürülen ucuz işgücü anlamına gelmediğini göstermek için girişimlerde bulunmuş bir aktivistti. Keskin zekası ve çalışkanlığı, henüz genç yaştayken Manchester'da bulunan bir dokuma fabrikasına yönetici olmasını sağladı. Edindiği deneyim doğrultusunda, bir yönetici olarak çalışanlarla iyi ilişkiler kurmanın önemini kariyerinin henüz başındayken kavrayan Owen, uzun yıllar fabrikalarda çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlayacak bir yasanın çıkması için mücadele verdi. Sonunda, 1819 yılında başkent Londra'daki Parlamento, yeni Fabrika Yasasını (*Cotton Mills and Factories Act*) kabul etti. Ne var ki çıkan yasanın içeriği Owen'a göre tatmin edici değildi: Yasa, yalnızca iplik ve dokuma fabrikalarını kapsıyordu; diğer endüstri kollarında ağır koşullar altında çalıştırılan çocuklar bu yasanın kapsamı dışında kalıyordu. Yaşadığı bu hayal kırıklığı karşısında Owen, politik çevrelerde gösterdiği mücadelesini halk içinde sürdürmeye karar verdi.[40] Ancak ken-

---

[39] Murray N. Rothbard, *Rothbard vs. the Philosophers*, ed. Roberta A. Modugno (Alabama: Ludwig von Mises Institute, 2009), 128-29.

[40] Ayrıntılı yaşam öyküsü için: Ian Donnachie, *Robert Owen: Owen of New*

disinin yönetim düşüncesinde önemli bir isim olarak anılmasını sağlayan, İskoçya'da kurduğu *New Lanark* Fabrikasıdır. Owen bu fabrikada bir takım *hümanist* uygulamaları başarıyla gerçekleştirmiş ve burayı, diğer fabrikalar için örnek bir üretim merkezi haline getirmiştir.

New Lanark sıradan bir üretim merkezi değildi. Sosyal yaşam ve fabrika bir arada bulunuyordu. İşçilerin evleri belli bir düzen içinde sıralanıyordu; her evde iki oda vardı. İşçi ailelerine okuma-yazma öğretiliyor; meslek edinmeleri için ayrıca eğitim veriliyordu. Çocuklar için bir kreş ve okul bulunuyordu. Fabrika yaşamında ise yönetimin uyguladığı kurallar özellikle dikkat çekiciydi. On yaşın altındaki çocuklar çalıştırılmıyor; çocuk ya da yetişkin, hiç kimse cezalandırılmıyor; yönetici ofisinin kapısı daima açık tutuluyor ve böylelikle yönetimin kurallara ve uygulamalara yönelik şikâyetlere her zaman açık olduğu mesajı veriliyordu.[41] Fabrikada, o döneme göre oldukça ilginç bir kontrol sistemi uygulanıyordu. 'Sessiz gözetim' (*silent monitor*) adı verilen bu sistemin ana öğesi makinelerin yanında asılı duran küçük ahşap küplerdi. Küplerin dört yüzü farklı renklerde boyanmıştı; beyaz mükemmeli, sarı iyiyi, mavi sıradanı ve siyah kötüyü temsil ediyordu. Bir işçinin yaptığı işin kalitesini, kullandığı makinenin yanında asılı olan ve herkesin rahatlıkla görebildiği küpün üzerindeki bu renkler gösteriyordu. İşi kontrol eden yönetici, küplerin, işin kalitesini ifade eden renkteki yüzünü çeviriyordu. Böylelikle işini iyi yapmamış olan bir işçi –yöneticinin sözlü uyarıda bulunmasına gerek kalmadan– yaptığı işin kalitesinin farkına varıyor ve gerekli önlemi alıyordu. Başlangıçta küplerin genellikle siyah yüzleri dönüktü; ancak zaman içerisinde en sık görülen renkler sarı ve beyaz olmaya başlamıştı.[42]

Lanark and New Harmony (Tuckwell Press Limited, 2000).

41 Robert L. Heilbroner, *The Worldly Philosophers: The Lives, Times, and Ideas of the Great Economic Thinkers*, seventh edition (New York: Simon and Schuster, 1999), 107-08.

42 Martin Bloom, 'Editorial-Primary prevention and education: An historical note on Robert Owen', *Journal of Primary Prevention*, 23(3), 2003, 275-81.

Owen, bazı yazarlar tarafından endüstriyel hümanizmin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Yazılarında ve konuşmalarında insanların farklı bir üretim faktörü olduğunu sıklıkla hissettirmiştir. Bu bağlamda Owen, işin çok küçük bölümlere ayrılmasının sakıncalı olduğunu; aşırı işbölümünün bireyselliğe yol açtığını ifade etmiştir.[41] Ayrıca Owen, toplumsal yaşamda insanların daima bir arada ve dayanışma içinde olmaları gerektiğini her fırsatta dile getirmiştir. Eğitimin ve düzgün çalışma koşullarının önemini her zaman vurgulamış; New Lanark'ta yarattığı çevrenin insanları olumlu yönde değiştirdiğini göstermeyi başarmıştır. Bu görüşleriyle ilgili olarak, 1821 yılında yayınladığı bir çalışmasında Owen şu sözlere yer vermiştir:

> Dünyadaki hataların [ve] kötülüklerin esas kaynağı; bebeklerin, çocukların ve yetişkinlerin kendi iradeleri tarafından yönlendirildiği ve kendi seçimleri doğrultusunda hareket ettikleri fikridir. ... [Oysa] insanı çevre koşulları yaratır.[42]

Charles Babbage: Bilimsel Yönetimin İlk İzleri

İngiliz matematikçi ve makine mühendisi Charles Babbage (1791-1871) henüz genç yaştayken, karmaşık fonksiyonları hatasız olarak hesaplayan hızlı ve güvenilir bir makine geliştirmeye karar vermişti. Bu girişimi tam anlamıyla ticari bir ürüne dönüşmese de ürettiği prototip, kendisinin, modern bilgisayarın ilk tasarımcısı olarak tarihe geçmesini ve *bilgisayarın babası* olarak anılmasını sağlayacaktı. Ancak Daniel Wren, Babbage için *bilimsel yönetimin büyükbabası* unvanını kullanarak, onun özellikle yönetim düşüncesine yapmış olduğu önemli katkılara işaret etmektedir. Nitekim Babbage, ilerleyen yıllarda matematikteki operasyonel süreçlerin analizine yönelik uygu-

---

[41] Robert Owen, *Report to the County of Lanark of a Plan for Relieving Public Distress, and Removing Discontent by Giving Permanent Productive Employment to the Poor and Working Classes* (Glasgow: Printed at the University Press for Wardlaw & Cunninghame, 1821), 44-55.

[42] A.e., 41.

lamalarını fabrikalardaki üretim süreçlerine uyarlamaya karar vermiş; bunun için Britanya'da ve Avrupa'nın çeşitli yerlerinde çok sayıda fabrikayı ziyaret etmiştir. Bir bilim adamı gözüyle makineler hakkında bilgi toplamıştır. Gücün ve hammaddenin verimli kullanımı konusuna önem vermiş; iş miktarını ölçen sayım makineleri geliştirmiştir. Edindiği bilgi ve deneyimi yazılarına aktarmış; araç, gereç ve makineleri en ince ayrıntısına kadar inceleyerek gözlemlediği işlemleri ve bunlar için gereken yetenekleri analiz etmiştir.[45]

Babbage genç yaşlarda makinelere ilgi duyarken, ilerleyen yaşlarında asıl ilgisini, makinelerin tasarımına ve yapımına değil, kullanımına ve işgücünün bu amaç doğrultusunda örgütlenmesine yöneltmişti.[46] *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1832) adlı eserinde değindiği üzere, 'eğer makineleşme bir ülkenin refah düzeyini yükseltiyorsa, bunda mekanik ilkeleri kadar ekonomi ilkelerinin önemli payı olması gerektiğini' düşünüyor; bu bağlamda şu iki olguyu öne sürüyordu: (1) 'Yapma' (*making*) ve 'imal etme' (*manufacturing*) faaliyetleri arasındaki fark ve (2) işbölümü. Yapmak, mekanik biliminin ilkelerine dayanan bir üretim faaliyetiydi ve makinelerin kullanımını esas alıyordu; imal etmek ise makinelerin kullanımıyla beraber, üretim maliyetlerini de içeren daha geniş kapsamlı bir faaliyet olarak düşünülmeliydi. Dolayısıyla bir girişimci, herhangi bir malı imal etmeye karar verdiğinde, yalnız makinelerin kullanımına değil, aynı zamanda o malın mümkün olan en az maliyetle üretilmesine ve tüketiciye satılmasına ilişkin faaliyetlere de odaklanmak durumundaydı.[47] Nitekim imalat, hiç kuşkusuz, el sanatlarına göre daha hızlıydı ve yüksek miktarda üretim, maliyetlerin (dolayısıyla fiyatların) düşürülmesini sağlayan önemli (ama tek değil) bir etmendi.

Babbage da diğer yazarlar gibi, fabrika düzeninin temelinde işbölümünün olduğunu kabul ediyordu. Aslında işbölümü,

---

45 Wren, *Evolution*, 59-61.

46 George Jr., *History*, 72-73.

47 Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, third edition (London: Charles Knight, 1832), 119-22.

tarihin en erken dönemlerinden itibaren toplumsal yaşamın bir gereği olmuştu. Fabrikaların doğuşuyla birlikte işbölümü, tek çatı altında yürütülen üretim sürecinin de temel öğesi haline gelmişti. Ancak Babbage, işbölümünün önemi konusunda kendisinden önceki yazarların görüşlerine katılmakla birlikte, önemli bir ayrıntının göz ardı edildiğini düşünüyor ve bunu açıklamadan önce, Smith'in –özetle– şu görüşlerine yer veriyordu:[48]

1. İşbölümü, bir işin en basit işlemlere ayrılması ve bir işçinin bu işlemlerden yalnız bir tanesini sürekli ve kesintisiz olarak yerine getirmesi demektir. Dolayısıyla bir işçinin belli bir işlemi yerine getirme konusunda sahip olduğu ustalık derecesi (uzmanlaşma) işbölümü sayesinde artar. Bu, o işçinin söz konusu işlemi daha hızlı yapması ve sonuçta daha fazla çıktı elde etmesi demektir.
2. İşin bütününden sorumlu olan bir işçinin yaptığı bir işlemi bitirip farklı yerlerde, farklı alet ve ekipmanla yapılan başka bir işleme hızla koyulması ve buna hemen uyum sağlayarak hızlı bir şekilde çalışması mümkün değildir. Bu nedenle işbölümü zaman kazanımı sağlar ve işçinin daha fazla üretmesi mümkün hale gelir.
3. İşbölümü, aynı zamanda yeni makinelerin icat edilmesini kolaylaştırmıştır. İşlerin en basit işlemlere ayrılması, her bir işlemin daha iyi ve daha hızlı yapılmasını sağlayan makinelerin geliştirilmesine olanak tanımıştır. Böylelikle teknolojide sağlanan ilerlemeler sayesinde üretim miktarında büyük artışların elde edilmesi mümkün olmuştur.

Smith'in bu görüşlerine katılan Babbage'a göre işbölümünün bir diğer getirisi ise işçilerin, yapacakları işlemleri daha kısa sürede ve daha az malzeme harcayarak öğrenmeleridir. Üstelik sürekli aynı basit işlemi tekrar eden bir işçi, tüm dikkatini bu işleme vererek kullanılan aletleri iyileştirebilir veya mevcut alet ve ekipmanı daha iyi kullanmanın yollarını keşfedebilir.[49]

---

[48] Babbage, *Machinery and Manufactures*, 175; Smith, *Wealth of Nations*, 7-9.

[49] Babbage, *Machinery and Manufactures*, 169-75.

Babbage, tüm bu görüşlerin, üretimi *yapmak* olarak ele aldığını öne sürmüştü. Oysa, ekonomik anlamda söz konusu olan, ürünlerin daha ucuza üretilmesi ve bundan kâr elde edilmesiydi. İşte bu noktada Babbage, işbölümünün, daha önce üzerinde hiç durulmamış, ancak son derece önemli bir getirisinin daha dikkate alınması gerektiğini ifade etmişti: Öncelikle bir işin yapılması için çeşitli yeteneklere ve farklı düzeylerde fiziksel güce gereksinim duyuluyordu. İşi farklı işlemlere bölen 'imalatçı' (girişimci), her bir işlem için bu gereksinimlerin neler olduğunu açıkça görebilir; bu doğrultuda en uygun yeteneğe ve fiziksel güce sahip işçiyi temin edebilirdi. Öte yandan –bir an için işbölümünün uygulanmadığını varsayarsak– bütün işi tek bir işçinin üstlenmesi durumunda bu işçi, 'o işin içindeki en zor işlemin üstesinden gelecek kadar yetenekli ve en fazla çaba gerektiren işlemin üstesinden gelecek kadar güçlü olmak' zorundaydı.[50] Bu durumda fabrikada (basit işlemlere ayrılmamış her iş için nitelikli bir işçinin çalıştırılması gerekiyordu. Öte yandan bir işin basit işlemlere bölünmesi, her bir işlemin, onu en iyi şekilde yerine getirecek olan en yetenekli veya en güçlü kişi tarafından üstlenmesi anlamına geliyordu. Böylece zor bir işlemi yerine getiren işçi yüksek ücret alırken, daha az yetenek ve daha az çaba gerektiren sıradan işlemler için daha düşük ücretle çalışan işçileri çalıştırmak mümkün olabilirdi. Sonuçta, el sanatlarına göre daha düşük maliyetle üretim yapılmasına olanak tanıyan 'imalat' gibi 'işbölümü' de üretim maliyetlerinin düşürülmesinde önemli rol oynayan bir etmen olarak ayrıca dikkate alınmalıydı.

Bu görüşleriyle Babbage, işbölümünün üretim maliyetlerinin azaltılmasındaki yerini açıkça ortaya koyarken, yaklaşık yetmiş yıl sonra ortaya çıkan ve verimliliği esas alan bir endüstriyel hareketin ilk işaretlerini vermiş oluyordu. Babbage, iyi bir gözlemci, titiz bir analist, sistematik çalışan bir fikir adamı ve en önemlisi, bilimsel yönetimin müjdecisiydi. Nitekim, girişimcilerin (ve sayıları giderek artan fabrika yöneticilerinin)

[50] A.e., 172-73.

fabrikadaki sorunlarının bilimsel temellere dayanan yöntemler üzerinden ele alınmasının gerekli olduğunu savunmuş, bir üretim örgütünde şu bilgilerin ortaya çıkarılmasının son derece önemli olduğunu söylemişti:[51]

- İşlemlerin saat başına kaç kere tekrarlandığı hesaplanmalıdır.
- İşler, zihinsel ve fiziksel çaba gereksinimi dikkate alınarak süreçlere ayrılmalıdır.
- Her süreç için maliyetler tam olarak belirlenmelidir.
- Çalışanlar, gösterdikleri çaba ve başarıya göre hesaplanan prim aracılığıyla ödüllendirilmelidir.

Bilimi esas alan bir yaklaşımla işbölümü, insan-makine ilişkisi, üretim maliyetlerinin düşürülmesi gibi çeşitli konularda görüşlerini 1832 tarihli eserinde dile getiren Babbage, bilimsel yönetimin ortaya çıkacağını seksen yıl öncesinden haber vermiş gibiydi. Bunu birçok açıdan görmek mümkündür. Üstelik eserinde bu görüşlere ilişkin çeşitli ayrıntılara da yer vermiştir. Nitekim, 'zaman etüdü' konusunu ayrıntılı olarak ele alan ve bu tekniğin titizlikle kullanılmasını öneren Babbage, elinde bir saat tutarak işçiyi gözlemleyen bir yöneticinin, bazen yanıltıcı sonuçlara ulaşabileceğine dikkat çekmiştir. Bunu önlemek için yönetici, dikkat çekmeyecek şekilde (örneğin başka bir odadan) işçinin kullandığı makineyi dinleyerek, çıkan sesin tekrar sayısına göre hesaplarını yapabilir.[52]

*

On sekizinci yüzyılda bazı ekonomistler, düşünürler ve yazarlar işbölümü kavramına sıklıkla değinirken; Jean-Baptiste Say, girişimcinin bir yönetici olarak önemli bir üretim faktörü olduğuna dikkat çekmişti. Girişimcilik ve yöneticilik bir bütün içinde ele alınıyordu; ancak yine de yazarların, görüşlerini ifade ederken yönetime ilişkin konuları ayrı değerlendirmeleri ve zihinsel bir faaliyet olarak yorumlamaları dikkat çekicidir. Diğer

---

51 George Jr., *History*, 73.

52 Aynı.

yandan Robert Owen gibi hümanist bir reformcu, kendi yöneticilik deneyimini henüz oluşmaya başlayan yönetim literatürüne kazandırırken; bir matematikçi olan Charles Babbage, bilimsel yönetimi açıkça hissettiren gözlem ve fikirleriyle bir anlamda geleceği öngörmüş oluyordu. Ne var ki öngördüğü bu yaklaşımın doğacağı yer –Endüstri Devriminin anavatanı olduğu halde– Britanya değildi. Yönetim düşüncesinin bilimsel temelleri okyanusun ötesinde, ABD'de atılmaktaydı. Bu yeni ülke, tarihte ender rastlanan bir hızla gelişecek ve yirminci yüzyıla yaklaşırken yönetimin bir bilim olarak şekillenmesine sahne olacaktı.

2

AMERİKAN İMALAT SİSTEMİ VE YÖNETİM HAREKETİ

1776 yılında yayınlanan *Ulusların Zenginliği*, Britanya'da büyük ilgi görüyor; toplum genelinde, 'ekonomik bağımsızlığın ilanı' olarak yorumlanıyordu. İlginç bir rastlantı eseri yine aynı yıl, okyanusun diğer yakasında Britanya'ya ait 13 koloni birleşerek tümüyle bağımsız bir ülke kurduklarını ilan etmişti: Amerika Birleşik Devletleri. Üstelik bu yeni ülkenin kuruluş felsefesi, Smith'in eserini temel alıyor ve 'devletin, ekonomi üzerindeki gücünün kaldırılması' ilkesine dayanıyordu. Britanya ise, karşısına rakip olarak çıkmaya hazırlanan ABD'deki endüstrileşme hareketini, hiç kuşkusuz, kaygıyla izliyordu ve bunu engellemek için, bu ülkeye vasıflı işçi göçünü ve teknoloji ihracatını yasaklamıştı.[53] Buna rağmen, sonradan Amerikan tekstil endüstrisinin *babası* olarak anılacak bir İngiliz, Atlas Okyanusu'nu geçen bir gemiye, kendisini çiftçi olarak gösteren belgelerle binecek, bu ülkeye göç edecek ve sahip olduğu teknik bilgisini Amerikalı ortaklarıyla paylaşarak ilk Amerikan fabrikasının kurucusu olarak tarihe geçecekti.[54]

---

53 Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, fourth edition (John Wiley & Sons, 1994), 70.

54 George Savage White, *Memoir of Samuel Slater: The Father of American Manufactures*, second edition (Philadelphia, 1836), 23.

Bilimsel yönetim, endüstrileşmenin anavatanı olan Britanya yerine, bu ada ülkesinden aldığı bilgi ve deneyimleri çok daha erkin ve çok daha hızlı biçimde değerlendirmeyi başaran girişimcilerin, mucitlerin, siyasetçilerin ve mühendislerin yaşadığı ABD'de doğdu. Ancak ilk Amerikan fabrikalarının ortaya çıkmasıyla başlayan bu doğuş süreci, sorunsuz ve kesintisiz yaşanan bir dönemin yaşandığına işaret etmiyordu. Amerikan İç Savaşı, bu süreç içerisinde önemli bir dönüm noktasıydı. Savaştan önce, mekanizasyondan otomasyona başarılı bir geçiş yaşayan Amerikan endüstrisi, özgün bir üretim sistemi geliştirmiş ve ABD, dünyanın yeni lideri olduğunu göstermişti. Ayrıca hızla gelişen demiryolu taşımacılığı, büyük ölçekli örgütlerde görülen ilk profesyonel yönetim uygulamalarına zemin hazırlamıştı. Savaştan sonra büyük ölçekli örgütler daha da büyüyerek dev kuruluşlara dönüştü; iş adamları toplumun güçlü bir sınıfı haline geldi ve mühendislerin yönetim konularına olan ilgisi arttı.

Amerikan Fabrika Sistemi

Britanya'nın on sekizinci yüzyılda *dünyanın atölyesi* unvanına sahip olmayı ne derece hak ettiği üzerinde uzunca tartışılabilir. Ancak yine de on dokuzuncu yüzyıla gelindiğinde, dünyadaki kömürün üçte ikisinin, demirin yarısının, çeliğin yarıdan fazlasının ve pamuklu kumaşın yarısının Britanya'da üretiliyor olması, bu ülkenin liderliğini kabul etmek adına son derece önemli verilerdir. Kaldı ki imparatorluk topraklarının sağladığı zengin kaynakların ve devasa pazarların da katkısıyla Britanya, bir yandan kendisini *dünyanın lideri* olarak görüyor; ancak diğer yandan, Avrupa'da ve okyanus ötesindeki gelişmeleri dikkatle izliyordu. Britanya açısından bu tedirginlik boşuna değildi. ABD'nin (*Yeni İngiltere* olarak anılan) kuzeydoğu eyaletleriyle Avrupa'da Fransa, Almanya ve Belçika hızlı bir endüstrileşme süreci yaşıyor; özellikle ABD, potansiyel bir rakip olarak ön plana çıkıyor ve Britanya'nın üstünlüğünü tehdit

ediyordu.[55] Sonuçta bu tehdit, yüzyılın ortalarında Britanya'nın büyük bir gururla ev sahipliği yapacağı uluslararası bir fuarda açıkça gözler önüne serilecekti: On dokuzuncu yüzyıl, Britanya'nın liderlik unvanını –istemeyerek de olsa– ABD'ye bıraktığı bir geçiş dönemine sahne olacaktı.

On sekizinci yüzyılda Britanya'da görülen endüstrileşme hareketinin bir benzerini, on dokuzuncu yüzyıla gelindiğinde Kuzey Amerika'da gözlemlemek mümkündü. Avrupa'dan göç eden ilk yerleşimciler, burada aristokrasiden ve sosyokültürel baskılardan uzak kalmanın avantajını yaşıyordu. Ancak bu göçmenler arasında yaşam, *bireysel* güç ve özgürlük temelinde gelişiyordu. Özgürlük güzeldi, ama bunun için zorlu bir yaşam mücadelesi vermek gerekiyordu ve bu mücadele, bireyin sahip olduğu güce, yeteneğe ve elde ettiği fırsatlara bağlıydı. Bu nedenle ABD'de ilk fabrikaların kurulmasında yalnız fikir sahibi zengin tüccarların değil, halihazırda üretim için gereken teknolojiyi iyi tanıyan, bunu kurabilen ve işletebilen usta işçilerin de rolü büyük oldu. Bu bağlamda Amerikalıların, zaten denenmiş olan fabrika sistemiyle mevcut üretim teknolojilerini esas aldığı ve bunları, Britanyalılara göre çok daha hızlı uygulamaya geçirmiş olduğu açıktır.

Tekstil, Britanya ekonomisi için yaşamsal bir öneme sahipti. Dönemin ileri teknolojisi sayılan makinelerin, makine parçalarının veya bu makinelerin yapımına ilişkin bilgi veren herhangi türde bir belgenin yurtdışına çıkarılması kesinlikle yasaktı. Buna karşılık birçok ülke, Britanya'nın sahip olduğu bu teknolojiyi yakalama; ipliğin daha hızlı ve kumaşın daha sağlam üretildiği bir tekstil endüstrisi yaratma çabasındaydı. Bu ülkeler arasında ABD de bulunuyordu. Nitekim, tıpkı Britanya'da olduğu gibi, ABD'de de endüstrileşme sürecinin başlangıcı *tekstil* ile olacaktı. 1789 yılında bir gemiye binerek ülkesini terk eden ve yeni dünyaya göç eden Samuel Slater adlı İngiliz asıllı bir tekstil işçisinin Amerikan tekstil endüstrisinin kurucusu olup olmadığı

[55] E. J. Hobsbawm, *Sanayi ve İmparatorluk*, çev. Abdullah Ersoy (Ankara: Dost Kitabevi, 1998), 123.

tartışılabilir. Ancak bu kişinin, ABD'deki ilk fabrika sisteminin kurulmasındaki rolü büyüktü.

Samuel Slater (1768-1835), *Yeni İngiltere* olarak anılan topraklara ayak bastığında, tekstil üretimi yapan küçük çaplı atölyeler ve ağırlıklı olarak evlerden oluşan dağınık üretim birimleri, bölgenin değişik yerlerinde faaliyetlerini sürdürüyordu. Daha önce 1786 yılında İskoç asıllı Barr kardeşler, Massachusetts'te bir işadamı tarafından kitlesel iplik üretimi için gereken makineleri tasarlama ve kurma konusunda görevlendirilmişti. Bu iki kardeş, Amerikan hükümetinin de desteğini alarak makineleri kurmayı başarmıştı. Ancak beygir gücüyle çalışan bu makineler, beklenen kalite ve verimlilikte üretim gerçekleştiremiyordu.[56] Rhode Island eyaletinde ise, çoğunluğunu İrlandalı göçmen işçilerin oluşturduğu küçük bir atölyede kot ve pamuklu kadife üretimi yapılıyordu. İşletmenin ortaklarıyla tanışan Slater, teknik bilgisini bu kişilerle paylaşmaya ve iplik üretimi için gerekli makineleri kurmaya karar verdi. Böylelikle, ülkenin ileri teknolojiye sahip ilk fabrikası 1790 yılında doğmuş oldu. Fabrika, Richard Arkwright'ın uyguladığı tasarıma uygun biçimde kurulmuştu ve Kuzey Amerika'nın su gücü kullanarak üretim yapan ilk fabrikasıydı. Fabrika, Britanya'dakine bazı yönlerden benzer bir düzen ve anlayışla yönetiliyordu. Yalnız ince iplik üretiliyor, tüm aile üyeleri birlikte çalışıyor ve Slater, sistemin yöneticilik görevini yürütüyordu.[57]

İlk yıllarda fabrikada çalıştırılmak üzere özellikle çocuk işçiler tercih edildi. Slater, genellikle fakir ve zanaatkâr ailelerin çocuklarını işe alıyor, onları çırak olarak yetiştirmeyi amaçlıyordu. Gerçekten de kendini kanıtlayan bazı çocuklar, ilerleyen yıllarda mekanik bilgilerini kullanabilecekleri işler kurmuş; üstelik kendi fabrikalarını açma başarısını yakalamıştı. Ne var ki yaşları 7 ile 15 arasında değişen bu çocukların büyük bölümü, kendileri için hiç de uygun olmayan, kirli, düzensiz ve tehlikeli fabrika koşullarında çalışmak zorundaydı. Yaptıkları işin kar-

[56] White, *Samuel Slater*, 57-59.

[57] Daniel A. Wren ve Arthur G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, sixth edition (Wiley, 2009), 70.

şılığında, bir yetişkinin alabileceği ücretin yalnız beşte biri ailelerine ödeniyordu.[58] Birkaç yıl sonra, bu kez Massachusetts'te iki İngiliz göçmen tarafından yünlü ürünler üreten bir fabrikanın kurulmasının ardından tekstil sektöründe mekanizasyon süreci hız kazanmaya başladı.[59] Öte yandan Slater ve tekstil endüstrisindeki diğer girişimciler, fabrikalarının üretim kapasiteleriyle birlikte üretim konularını da genişleterek daha büyük pazarlara açılmayı hedeflediler. Bu fabrikalarda iplik üretimi ve dokuma faaliyetleri aynı çatı altında gerçekleştirilmeye başladı. 1827 yılında Slater, fabrikasında buhar makinesi kullanan ilk girişimcilerden birisi oldu ve iplikten kumaşa kadar tüm üretim sürecini bütünleştirmeyi başardı. Slater, yeni bir ülkede dönemin koşullarına göre oldukça büyük bir üretim ağı kurmayı başarmış; birbirinden farklı yerlerde bulunan fabrikaların düzenli ve kurallara uygun biçimde yönetimini sağlamak üzere, profesyonel yöneticiler ile anlaşmak durumunda kalmıştı.

Kişisel çabalarının yanında, Amerikan fabrika sisteminin öncüsü olarak kabul edilen Slater, aynı zamanda –sonraları 'Rhode Island sistemi' olarak anılan– yeni bir üretim sistemine öncülük etmişti. Bu sistemin temelini daha önce Britanya'da ortaya çıkan örgütlenme biçimi oluşturuyordu. Genellikle aileler bir bütün olarak işe alınıyor; baba, anne ve çocuklar, sahip oldukları güç ve olgunlukla orantılı işlerde çalıştırılıyordu. Fabrika sahipleri, işçilerinin düzenli, üretken ve toplum kurallarıyla uyumlu bir yaşam sürdürmeleri konusunda çaba gösterdiklerini düşünüyordu. Bu sistem, özellikle hafif ve basit işlerin yapılmasında çocuk işgücünden kolaylıkla yararlanma olanağı sağlıyordu. 1812 yılında Francis Cabot Lowell (1775-1817) adlı bir girişimcinin Massachusetts'in Waltham kasabasında kurmuş olduğu tekstil fabrikası ise alternatif bir sisteme

---

[58] Gray Fitzsimons, 'The Slaters of Rhode Island and the rise and fall of American textiles', *Landscape of Industry: An Industrial History of the Blackstone Valley* içinde, ed. by Worcester Historical Museum (Lebanon, NH: UPNE, 2009), 45.

[59] Worcester Historical Society, *Proceedings of the Worcester Society of Antiquity* (Worcester, Massachusetts: The Society, 1899), XVI, 246.

ev sahipliği yapmaya başlamıştı. 'Waltham sistemi' olarak adlandırılan bu yeni örgütlenme biçimi kısa süre içinde Amerikan fabrikalarına hızla yayıldı. Bu sistemde yirmili yaşlarına henüz girmiş veya girecek olan genç kızlar büyük fabrikalarda çalıştırılmak üzere işe alınıyordu. Bu işçilerin barınma gereksinimi fabrikalar tarafından karşılanıyor; disiplini sağlamak ve uygunsuz davranışları önlemek için, onları koruyan ve gözetim altında tutan kadın denetçiler görevlendiriliyordu. İşçilerin yaşamları hem çalışma hem sosyal ilişkiler bakımından artık daha sıkı denetim altındaydı ve üretim çok daha etkin biçimde kontrol edilmeye başlanmıştı.[80] Waltham sistemi, gelişen tekstil endüstrisinde artan işgücü gereksiniminin yeni göçmenler tarafından karşılanmasına kadar etkisini sürdürdü.

Koloni döneminde Amerikan üretim örgütlenmelerinin yapısı bölgeden bölgeye farklılık gösteriyordu. Güney eyaletlerinde birbiri ardına sıralanan atölyelerde *köleler* çalıştırılıyor ve başlarında duran 'kahyalar' kölelerin yaptıkları işi gözetim altında tutuyorlardı. Yeni İngiltere'de ise koşullar farklıydı. Tüccarlar, gemilere ticari malların yüklenmesi, bu malların satılması, başka ticari malların alınıp limana getirilmesi gibi çeşitli faaliyetlerini *merkantilist* geleneklere göre yürütmeye alışıktı ve fabrika kurma girişimlerinde de doğal olarak bu gelenekleri uyguluyordu. Diğer yandan bu tüccarlar, genellikle ürünü iyi tanıyan ve ürünün üretim sürecine ilişkin teknik bilgisi kuvvetli olan kişilerle ortaklık kurmayı tercih ediyordu. Kendileri ise fabrika sisteminin ticari bir kuruluşa dönüşmesinden sorumluydu. Örneğin kumaş üretimine ilişkin tüm operasyonları bir çatı altında toplama; yürütülecek işi uzmanlaşma temelinde bölümlere ayırma; ürünlerin standartlara göre üretilmesini sağlama; alım-satım işlemlerini belli bir düzene göre yürütme gibi görevler onlarındı. Böylelikle daha verimli bir üretim için ticari,

---

[80] Karen Becherer Metheny, *From the Miners' Doublehouse: Archaeology And Landscape in a Pennsylvania Coal Company Town* (Knoxville: The University of Tennessee Press, 2007), 10-11; Gary M. Walton ve Hugh Rockoff, *History of the American Economy*, eleventh edition (Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010), 186-88.

teknik ve operasyonel öğeleri uyum içinde bir araya getirmek mümkün oluyordu.[81] Daha önce Britanya fabrikalarında gördüğümüz üzere girişimci, aynı zamanda yöneticiydi.

Zaman içerisinde bazı girişimciler, girişimcilikten ayrı olarak 'yönetim' konusunun özel olarak ele alınması gerektiğini fark etmeye başladılar. Örneğin Slater tarafından kurulan fabrikanın ortaklarından Moses Brown (1738-1836), tekstil endüstrisini konu alan yazılarından birinde, 'deneyimin ve iyi bir yönetimin işçi sayısını azaltacağını; aynı işi yapan fabrikaların farklı oranda kayıplarla karşılaşmasının altında yatan nedenlerin 'yönetim', malzeme ve makinelerin olduğunu' belirtmişti.[82] Samuel Ogden (1746-1810) adında bir başka girişimcinin tekstil üreticilerine hitap ederek söylediği, 'bir örgütte sürdürülebilir bir güvenliğin iyi yönetimle sağlanabileceği' şeklindeki sözleri de yönetimin üzerinde durulması gereken özel bir konu olarak algılanmaya başladığını gösteriyordu.[83] Nitekim bu farkındalığın bir sonucu olarak, 1800'lü yılların ortalarına doğru hızla büyüyen tekstil fabrikalarında, işçilerle tepe yönetimi arasında 'orta düzey' yöneticiler görevlendirilmeye başladı. Bu yöneticiler, işçilerin performanslarından sorumluydu. Öte yandan makinist veya ahşap ustası gibi teknik bilgi, ustalık ve beceriye sahip kişiler ise yapılan işlerin gözetiminden sorumlu yöneticiler olarak görevlendiriliyor; teknik konularda yetersiz kalan ara düzey yöneticilerin görevlerini daha etkin biçimde yerine getirmeleri böylece mümkün oluyordu.[84]

Ağır ve yorucu çalışma koşulları, tıpkı Britanya'da olduğu gibi, Amerikalı işçileri de zorluyordu. Ancak yine de kırsal ya-

---

[81] Victor Selden Clark, *History of Manufactures in the United States* (New York: Carnegie Institution of Washington, Pub. No. 2158, 1949), I, 450.

[82] Caroline Farrar Ware, *The Early New England Cotton Manufacture: A Study in Industrial Beginnings*, 'Appendix B: Letter from Moses Brown on the Prospects of the Cotton Industry' (New York: Russell & Russell, 1966), 304.

[83] Samuel Ogden, *Thoughts: What Probable Effect the Peace with Great Britain will have on Cotton Manufactures of this Country* (Providence: Goddard & Mann, 1815), 16-17.

[84] Wren, *Evolution*, 71.

şamdan endüstriyel yaşama geçişte zorlanan İngilizlerle karşılaştırıldığında, Amerikalı işçiler mekanizasyona karşı kayda değer bir direnç göstermemişti. Pittsburgh kentinde birkaç dokuma makinesinin kırıldığı bazı küçük olayların dışında, İngiliz işçiler arasında yayılan makine düşmanlığı hareketi, ABD'de fazla taraftar bulamamıştı.[65] Girişimciler (ve yöneticiler) için asıl sorun üretim miktarıyla ilgiliydi. Nitekim eyaletler arası ulaşımda görülen ilerlemenin bir sonucu olarak hızla büyüyen pazar ve Britanya'nın kumaş ihracatını durdurması nedeniyle artan kumaş gereksinimi, fabrikalar üzerinde çok daha büyük miktarlarda üretim yapmaları için baskı yaratıyordu.[66] Oysa işgücü hazırdı. 1840'lı yılların ortalarında İrlanda'da yaşanan büyük kıtlık, yüz binlerce insanın ABD'ye göç etmesine yol açmıştı. Ayrıca Avrupa'nın diğer ülkelerini –özellikle Almanya ve İngiltere'yi– terk eden kitleler, yeni bir yaşam kurma umuduyla yine bu ülkeye akın ediyordu.[67] Kısacası, kitlesel göç dalgasının bir sonucu olarak işçi sayısında önemli bir artış yaşanıyordu ve bu sosyoekonomik koşullar çerçevesinde girişimciler, üretimi çok daha büyük ölçekte örgütlemenin mümkün olduğunu fark etmişti. Ancak bu noktada, özellikle şu sorunun aşılması gerekiyordu: çok sayıda makineyi ve çok sayıda (vasıflı ve vasıfsız) işçiyi tek çatı altında bir araya getirmek. Öyle ki çözüm için hareket noktası yine –ve elbette– 'işbölümü' olacaktı.

Londra, 1851: Amerikan İmalat Sistemi

1851 yılında Londra'da düzenlenen Büyük Fuar'ın[68] açılışını yapan Kraliçe Victoria, endüstriyel becerilerini göstermek

---

[65] A.e., 72.

[66] Steven David Lubar, 'Corporate and Urban Contexts of Textile Technology in Nineteenth-Century, Massachusetts' (Doktora Tezi, University of Chicago, 1983), 40.

[67] Joseph P. Ferrie, *Yankeys Now: Immigrants in the Antebellum U.S., 1840-1860* (New York: Oxford University Press, 1999), 35-38.

[68] Orijinal adı: *The Great Exhibition of the Industry of All Nations*. Günümüzde bu etkinlik, *World's Fair* (Dünya Fuarı) veya yaygın olarak bilinen *Expo* adıyla düzenlenmeye devam etmektedir.

üzere farklı ülkelerden buraya gelen katılımcıların sergilerini gezmiş; fuara akın eden ziyaretçileri gözlemlemiş; gördüklerinden çok etkilenmiş ve o akşam sarayına döndüğünde, günlüğüne şu sözleri yazmıştı: 'Bugün, hepimizin yaşamındaki en büyük ve en görkemli günlerden birisidir.'[69]

Hyde Park'ta, yalnız bu fuar için '*Crystal Palace*' (Kristal Saray) adı verilen dev bir sergi salonu inşa edilmişti. Bazı çevrelere göre bu yapı, imparatorluk tarihindeki en prestijli dönemini yaşayan Britanya'nın, kendisini dünyanın lideri olarak gördüğünün bir kanıttıydı. Çağın ilerisinde bir tasarıma sahip olan Kristal Saray 'görsel bir şölendi'; Büyük Fuar ise emeğin ve teknolojinin neler yapabileceğini gözler önüne seriyordu.[70] Gerçekten de Endüstri Devriminin yarattığı bir çağın en yeni ürünleri bu fuarda toplanmıştı: Buhar makinesi, barometre, at arabaları, baskı makinesi gibi mühendislik harikalarının yanında, göz alıcı mücevherler ve dekoratif eşyalar da bu fuarda sergileniyordu. İngilizler bu görkemli fuarı düzenleyerek, teknolojide ne derece ileri olduklarını farklı ülkelerden gelen konuklarına göstermek için (kendileri adına) çok önemli bir fırsat yaratmıştı. Ancak tüm bu çabaların karşılığını alan Britanya değil, ABD olacaktı. Alfred Hobbs'un ürettiği *sökülmez kilit*, Isaac Singer'in *dikiş makinesi*, Cyrus McCormick'in *mekanik biçerdöveri* ve Samuel Colt'un *altıpatlar tabancası*, Amerikalıların sergilediği ve büyük ilgi gören üretim harikalarından bazılarıydı.[71] Bu ürünlerin ne kadar üstün olduğu sorusu bir kenara; ziyaretçiler aslında bunların nasıl üretildikleriyle ilgileniyordu. Nitekim birbirleriyle hiç ilgisi olmayan bu ürünlerin ortak özelliği, 'değiştirilebilir parçalar' (*interchangeable parts*) esasına göre imal edilmiş olmalarıydı: Önce irili ufaklı parçalar

---

[69] 'Queen Victoria's Journal', *Victoria and Albert Museum*, <http://www.vam.ac.uk, 1 Kasım 2011>

[70] Peter Gurney, 'An appropriated space: the Great Exhibition, the Crystal Palace and the working class', *The Great Exhibition of 1851: New Interdisciplinary Essays* içinde, ed. Louise Purbrick (Manchester: University Press, 2001), 115-16.

[71] Wren, *Evolution*, 73.

standartlara uygun biçimde birbirinden ayrı olarak üretilmiş, sonra bu parçalar bir araya getirilerek monte edilmişti. Kısa zamanda birçok ülkeye yayılacak olan bu üretim düzeni –İngilizlerin ifadesiyle– 'Amerikan imalat sistemi' olarak anılacaktı.[72]

Amerikan imalat sisteminin altyapısını oluşturan değiştirilebilir parçalar fikri, bir ürünün mümkün olan en basit parçalara ayrılması ve bu parçaların her birinin ayrı üretilmesi esasına dayanır. Parçaların her birini yalnız o parçayı imal etme işlevine sahip makineler ürettiği için, birçok vasıfsız işçinin bir araya gelerek bu standart parçaları üretmesi mümkün olmaktadır. Böylelikle ürünler *daha fazla miktarda* ve *aynı standartta* üretilebilmektedir. Kuşkusuz, Amerikan imalat sistemi birden ortaya çıkmamıştır. Örneğin on beşinci yüzyılda Venedik Arsenali, ok ve yay imalatından gemi yapımına kadar tüm üretim süreçlerinde benzer bir sistemi uyguluyordu. 1785 yılında ise geleceğin ABD Başkanı Thomas Jefferson, bir arkadaşına yazdığı mektupta, Fransızların silah yapımında önce silahı oluşturan parçaları ürettiğini ve sonra bunları birleştirdiklerini anlatıyordu. ABD'de parçalı üretim fikrini gerçek anlamda ilk kez yaşama geçiren kişi ise Eli Whitney (1765-1825) olmuştu. 1798 yılında Whitney, Amerikan hükümetinin 10.000 adet tüfek üretme konusundaki teklifini kabul ederek bir sözleşme yapmış ve parçalı üretim sisteminin ülkede yaygınlaşmasına öncülük etmişti. Whitney, bu siparişi yerine getirirken yalnızca değiştirilebilir parçalar fikrini uygulamakla kalmamıştı; her bir parçanın üretimi için farklı işlevlere sahip makineleri de tasarlamıştı.[73]

Amerikalılar, bir ürünün parçalarını üretme işlevine sahip olan makineleri tasarlama ve geliştirme konularındaki başarılarını Londra'dayken tüm dünyaya ilan etmişti. Nitekim rekabet üstünlüğü tam olarak bu noktada elde ediliyordu: ABD, üretim teknolojisinde Britanya'nın önüne geçmişti. Bu nedenle,

---

[72] Michael H. Best, *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring* (Harvard University Press, 1990), s.29.

[73] David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*, seventh edition (Baltimore, Maryland: JHU Press, 1985), 30-31.

daha önce endüstrileşmede ileri olduklarını düşünen İngilizler, Büyük Fuar sonrasında Amerikan fabrikalarını ziyaret etmeye başladı. Bu ziyaretler, üretim konularıyla birlikte operasyon yönetimi konusundaki uygulamaları da gözlemleme olanağı sağlıyordu. Örneğin Massachusetts eyaletinin Springfield kasabasındaki silah fabrikasını gezen İngilizler, yalnız değiştirilebilir parçalar ve işlevleri bunların üretimine göre tasarlanmış makineleri görmekle kalmamıştı: Parçaların üretiminde, usta ellerin yerini makineler almıştı. Eskiden kol gücünü kullanan işçiler şimdi *operatörlük* görevini üstlenmişti. Süreç, önceden belirlenen standartlara göre işliyordu ve işçiler, makinelerdeki göstergeleri devamlı izliyordu. Bir hata olması durumunda bu göstergeler işçileri uyarıyordu. Bu işi yapan işçilerin, daha önce bir ustanın yanında çalışmış, belli bir çıraklık dönemi geçirmiş ve el becerilerini geliştirmiş olması gerekmiyordu. Yirminci yüzyıla doğru mekanizasyondan otomasyona geçişte önemli bir adım atılmıştı ve kendilerine hayranlık duyulan makineler, insanı geride bırakarak, üretimde başrol oyunculuğunu artık bütünüyle ele geçirmişti.

Amerikan imalat sisteminin –makineler, makinelerin ürettiği ürünler ve makineleri kullanan operatörler bir arada düşünüldüğünde– tüm dünyadaki endüstrileşme süreci içerisinde gerçek bir devrim olduğunu söylemek mümkündür. Gelinen bu aşamada endüstriyel girişimcilerin ilgi alanı artık sadece tüketici kitlelerin kullanımına sunulan ürünlerle sınırlı değildir. Öyle ki bu ürünler düşük maliyetlerle, yüksek miktarda ve standart olarak üretilebiliyordu. Ustalık, ürünlerin üretilmesinde değildi; ürünleri üreten *makinelerin* üretilmesindeydi. Diğer yandan bu ürünleri üreten makinelerin imalatı, ustalık gerektiren ve yüksek düzeyde kâr getiren bir endüstriye dönüşmüştü. Bir makine üreticisi, Amerikan üretim teknolojisinde gelinen bu noktaya ilişkin olarak şunları söylüyordu: 'Bu makinelerin yardımıyla tek bir çocuk, on ustadan daha fazla miktarda ve daha düzgün iş çıkarabilir.'[74]

---

[74] Best, *New Competition*, 32-34.

... ve İç Savaş Sonrası

Amerikan imalat sisteminin dünyada yankı uyandırdığı dönemde, kuzeydoğu eyaletlerindeki endüstrileşme süreci de büyük hız kazanmıştı. Bu eyaletlerde kölelik yasaklanmıştı; serbest girişim ve özgür işgücüne dayanan ekonomi giderek güçleniyordu. Oysa ekonomisi ağırlıklı olarak tarıma dayanan güneydoğu eyaletlerinde işgücünün önemli bir bölümünü Afrika'dan getirilen köleler oluşturuyordu. Kıtanın batısında yeni kurulmakta olan eyaletlerde ise genel eğilim, köleliğin yasaklanması yönündeydi. Özellikle, altın yataklarının keşfiyle birlikte California'ya göç ederek yerleşen ve çoğunluğu ele geçiren Kuzeyli yerleşimciler, altın arama işini kölelere yaptıran Güneylilere karşı köleliğin yasak olduğu bir eyalet kurmayı başarmıştı.[75] Sonuç olarak eyaletlerin uyguladığı yasalar ve kurdukları ekonomik düzenler arasındaki bu farklılıklar, ülkenin kuzey ve güney olarak bölünmesine yol açtı. Kölelik karşıtı Abraham Lincoln, ABD Başkanı seçildiğinde, güneydoğu eyaletleri kendi aralarında bir konfederasyon oluşturarak, bağımsız bir devlet olduklarını ilan etti. Bu gelişme, 1861-1865 yılları arasında süregelen Amerikan İç Savaşı'nın ortaya çıkmasına neden oldu ve savaş, güneylilerin yenilgisiyle sona erdi.

Savaş sonrasında ABD yeniden yapılanma süreci içine girdi. Ülkenin tam anlamıyla birlik olması, hızlı bir büyüme açısından son derece uygun koşulların ortaya çıkmasına yol açmıştı. Geniş araziler, zengin maden yatakları ve büyük ormanlar, hammadde işleme ve endüstrileşmede büyük ilerlemelere neden oluyor; ekonomi hızla büyüyor; bu koşullar üretim, pazarlama ve finans açısından önemli gelişmelere yol açıyordu.[76] Dikilen telgraf direklerinin sayısı katlanarak artıyor, ülke genelindeki iletişim ağı hızla genişliyordu. Diğer yandan, demiryolu inşaat-

---

[75] William Jay, 'Letter to Hon. William Nelson, M.C., on Mr. Clay's Compromise', *Miscellaneous Writings on Slavery* içinde, ed. William Jay (Boston: John P. Jewett & Company, 1853), 553-69.

[76] Chris Freeman ve Luc Soete, *Yenilik İktisadı*, çev. Ergun Türkcan (Ankara: TÜBİTAK, 2003), 68.

ları daha önce hiç görülmemiş bir hızla devam etti. 1869 yılına gelindiğinde ABD'nin Atlantik kıyısından Pasifik kıyısına kesintisiz bir tren yolculuğuyla ulaşmak artık mümkün olmuştu.[77] Ülke genelindeki demiryolu ağının % 567 oranında artış gösterdiği 1865-1898 yılları arasında mısır üretimi % 222, buğday üretimi % 256 ve şeker üretimi % 460 artarken; kömür üretimi % 800 gibi olağanüstü oranda bir artış gösterdi. Pamuk, demir, su yolları ve su gücü Britanya'da endüstrileşmenin itici gücü olurken; Amerikan endüstrileşme sürecinin itici güçleri, demiryolu ulaşımındaki hızlı gelişmenin ardından, önce çelik ve elektrik ve daha sonra petrol ve otomobil oldu.[78] Öyle ki 1865 yılında 3.000.000 varil olan petrol üretimi 1898 yılına gelindiğinde 55.000.000 varile ulaşmıştı. Özellikle Avrupalı ve Çinli göçmenlerin akınına uğrayan ülkenin nüfusu da bu dönemde ikiye katlandı.[79]

ABD'nin sosyoekonomik yapısını şekillendiren ve ülkeyi dünyanın ekonomik lideri haline getiren bu gelişmelerin yaşandığı dönem, Amerikan tarihinde 'Yaldızlı Çağ' olarak anılmaktadır.[80] Bu dönem, özellikle 1870'lerden sonra binlerce patentin alındığı, bu doğrultuda pek çok yeni girişimlerin yaşandığı ve

---

77 Stephen E. Ambrose, *Nothing Like It In the World: The Men Who Built the Transcontinental Railroad* (New York: Simon and Schuster, 2000), 356.

78 Freeman ve Soete, *Yenilik İktisadı*, 69.

79 Fareed Zakaria, *From Wealth to Power: The Unusual Origins of America's World Role*, fourth edition (New Jersey: Princeton University Press, 1999), 45-46.

80 Mark Twain ile Charles Dudley Warner tarafından kaleme alınan ve 1873 yılında yayınlanan *The Gilded Age: A Tale of Today* adlı romanda 'Yaldızlı Çağ' olarak ifade edilen o yıllar, hiç kuşkusuz, sosyoekonomik anlamda sorunsuz bir geçiş dönemi olarak algılanmamalıdır. Nitekim bu romanda yazarlar, refah düzeyindeki yükselme ile birlikte çeşitli huzursuzlukları ve yanlışları da gözler önüne sermeye çalışıyordu. Bu bağlamda, 'Altın Çağ' yerine 'Yaldızlı Çağ' ifadesinin kullanımı, yaşananların saf altın olma niteliğini taşımadığını; ince bir altın tabakayla kaplanmış bir metal olduğunu belirtmek amacıyla kullanılmıştı. Yönetim düşüncesinde bu ifadenin karşılığı; yaşanan grevler, örgütlerde yönetici ve işçi ayrımındaki keskin çizgiler, hızla büyüyen şirketlerde kaynakların gerçekte verimli kullanılmaması gibi olgular biçiminde görülebilir.

yeni birçok endüstrinin kurulduğu bir sürece tanıklık edecekti. İcat önemliydi ve hiç kuşkusuz, yalnız ABD'de yapılmıyordu. Ancak Amerikalı girişimciler, yapılan icatların gerçek anlamda ticarileştirilmesi konusunda dünyanın geri kalanına göre çok daha başarılıydı. Sonuç olarak, giderek artan şirket sayısı, çok sayıda hissedarın ortak olduğu büyük kuruluşların ortaya çıkışı, dev fabrikalarla çelik tasarımlı gökdelenlerin doldurmaya başladığı büyük kentler ve farklı etnik kökenlere sahip endüstri çalışanlarının yarattığı yeni işçi profili, Yaldızlı Çağın özellikleri oldu. Öte yandan yönetim sorunları artık daha büyük ve daha karmaşık örgütlerde yaşanıyordu ve İç Savaş'tan önce sistematik yönetim uygulamalarına sahne olan demiryolu şirketleri, diğer endüstri dallarındaki örgütler için en ideal (ve belki de tek) örnekti.

Henry V. Poor ve Daniel McCallum: Demiryollarında Yönetim

Atlantik ve Pasifik kıyılarının demiryolu ile birbirine bağlanmasından sonra yaşanan sosyoekonomik gelişmeler, Yaldızlı Çağın başlamasında demiryolunun ne denli önemli rol oynadığının bir göstergesidir. Bununla birlikte, kuzeydoğu eyaletlerinde kurulan ve sınırlı bir ölçeğe kadar büyüyen tekstil şirketleriyle karşılaştırıldığında demiryolları, ABD'nin gerçek anlamda ilk büyük örgütleri olarak kabul edilebilir. Gerçekten de 1830'lu yıllardan itibaren tırmanışa geçen demiryolu inşaatları, kanal taşımacılığının yerini almaya ve büyük bir endüstriye dönüşmeye başlamıştı. Demiryolu işletmelerinin yüklü finansal gereksinimlerinin karşılanması, tren seferlerinin ülke genelinde entegre bir sistem içinde gerçekleştirilmesi, yolcu güvenliğinin sağlanması ve taşınan yüklerin korunması çözüm gerektiren acil sorunlardı. Ayrıca geniş bir coğrafyaya yayılmış çalışanların faaliyetlerinin denetlenmesi, bunun için farklı bölgelerdeki hatlar arasında koordinasyonu sağlayacak yöneticilerin eğitilmesi gibi sorunlar demiryollarının sistematik yönetim gereksinimini

ortaya koyuyordu.[81] Sonuçta bu gerek yerine getirildi ve demiryolu kuruluşlarının sorunlarına çözüm getirme konusundaki çabalarıyla Daniel Craig McCallum (1815-1878) ve Henry Varnum Poor (1812-1905) tarihteki yerlerini aldılar. Öyle ki İç Savaş sonrasında ve özellikle on dokuzuncu yüzyılın son otuz yılında ortaya çıkacak olan dev kuruluşların yöneticileri de benzer sorunlarla karşılaştıklarını fark edecek; çözüm konusunda, demiryolu işletmelerinin yönetimindeki bu gelişmelerden yararlanacaktı.

New York & Erie Railroad Company ya da kısaca, Erie hattı, New York kentini, çevresi hızla bir endüstri bölgesine dönüşen Erie Gölü'ne ve oradan da Detroit'e bağlamak amacıyla, 1832 yılında kurulmuştu. Giderek artan kazalar ve seferlerin düzenli yapılmasında yaşanan sıkıntılar karşısında otorite boşluğunun ve denetim eksikliğinin acil olarak giderilmesi gerekiyordu. Bu amaçla, kendisine büyük güven duyulan McCallum, 1854 yılında Erie hattının başdenetçisi olarak görevlendirildi. Yüksek eğitim almamasına karşın McCallum, daha önce başında bulunduğu birimin işleyişini sağlayan prosedürler oluşturmuş, yönetim konusundaki yeteneğini göstermişti. Ona göre iyi yönetim için şu koşulların yerine getirilmesi gerekliydi:[82]

1. Sıkı disiplin,
2. Açık ve ayrıntılı iş tanımları,
3. Sık aralıklarla ve doğru hazırlanmış performans raporları,
4. Beceriye dayanan ücret ve terfi,
5. Üstlerin astları üzerindeki yetkilerinin açık biçimde tanımlandığı bir hiyerarşi,
6. Kişisel sorumlulukların örgüt içinde tam olarak yerine getirilmesi.

McCallum, sorumlulukların uygun biçimde paylaştırılması, bu sorumlulukların yerine getirilmesi için kişilerin gerekli yetkilerle donatılması, sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin etkin ve hızlı bir denetim mekanizmasının oluşturulması ve bu

[81] Wren, *Evolution*, 75.

[82] A.e., 76-77.

mekanizmanın, yöneticiyi astlarına karşı zor durumda bırakmayacak biçimde işlemesi gerektiğini düşünüyordu.[83] Ayrıca McCallum'un geliştirdiği ve bazı düşünürler tarafından yönetim düşüncesi tarihinde ilk örneği olduğu kabul edilen 'örgüt şemasında' birimler arasındaki görev paylaşımıyla yetki ve sorumlulukların dağılımı ve birimler arası iletişim akışını görmek mümkündü.[84]

Demiryollarına yönelik bir yayın organında editörlük görevini yürüten Poor ile olan dostluğu, McCallum'un kendi deneyimlerine dayanan ve yıllar sonra yönetim düşünürleri tarafından ele alınacak olan saptamaları yapmasında önemli rol oynamıştı. Temelde Poor, McCallum ile bir konuda aynı fikri paylaşıyordu: Bir demiryolu denetçisi kişisel dikkatini 50 veya 60 mil uzunluğundaki bir hattın işlemesine verebilirdi. Ancak 500 mil uzunluğunda bir hattın denetimi söz konusu olduğunda, bu denetçinin yerini bir *sistem* almalıydı. Üstelik bu sistem, görev alan her bireyin zamanını tam olarak kullanabileceği şekilde tasarlanmalıydı. Bu noktada, Poor'a göre dikkate alınması gereken üç temel ilke şunlardı:[85]

1. Örgütleme. İşlerin titizlikle bölümlendirilmesi gerekir.
2. İletişim *sağlama*. Operasyonların durumu konusunda yönetimi bilgilendiren bir raporlama sistemi oluşturulmalıdır.
3. *Bilgi edinme*. Raporların analiz edilmesi ve operasyonları iyileştirmeye yönelik bilgilerin sağlanması gerekir.

Poor ve McCallum, İç Savaş'tan önceki yıllarda öne sürdükleri bu fikirleri ve gerçekleştirdikleri uygulamalarla, aslında yalnız demiryolları değil, büyük ölçekli herhangi bir örgütün nasıl yapılandırılması ve yönetilmesi gerektiğini somut biçimde ortaya koymuştur. McCallum, konuya operasyon düzeyinde yaklaşarak, düzenli ve etkin işleyen bir *bütünün* oluşturulabileceğini

---

[83] Aynı.

[84] Ernest Dale, 'Some foundations of organization theory', *California Management Review*, 2(1), 1959, 71-84.

[85] Aynı.

öngörmüştür. Poor ise, 'tepe yönetimin, mutlaka örgütün *ruhu* gibi davranması ve her parçasına yaşam, bilgi ve itaat aşılaması gerektiğini' savunmuştur.[86] Bu görüşün, bir anlamda üst düzey yönetim bakış açısını esas aldığı düşünülebilir. Ancak Poor –bir örgüt ne kadar büyük olursa olsun– iyi yönetim için öncelikle operasyonların etkin yürütülmesi gerektiğine de işaret etmiştir. Öne sürdüğü üç temel ilke, bunu açıkça vurgulamaktadır. Nitekim Erie, ilk zamanlarda kötü yönetim konusunda, Poor'un dergi yazılarındaki favori hedefiydi. Öte yandan McCallum'un ortaya koyduğu reformlar, Erie'yi bu kez Poor'un 'övgüyle söz ettiği' bir örgüt haline getirmişti: Yönetim düşüncesinde bir reform yapılacaksa bu spekülatörlerle değil, profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesi ile mümkün olacaktı.[87]

Örgütlerde büyümeye yönelik izlenen stratejiler, beraberinde profesyonel yönetime ilişkin birçok sorunu da getiriyordu. Poor'un da işaret ettiği spekülatörler, yatırımcılardan ve yöneticilerden farklı olarak, kısa vadede kâr elde etmeyi amaçlayan ve kârdan sonra hisselerini satarak riskten uzaklaşan kişilerdi. Oysa büyüme uzun vadeli bir plan gerektiriyordu; ancak operasyonları etkin ve verimli işleyen örgütler böyle bir plan kapsamında, sağlıklı biçimde büyüyebilirdi. Bu doğrultuda Poor, 1862 yılında editörü olduğu dergi ile ilişkisini kesene kadar, yazılarında kaynakların etkin ve verimli kullanılması yönündeki uyarılarına devam ederek, demiryollarında finansal ve yönetsel reform çağrısını her fırsatta yineledi.[88] Ne var ki Yaldızlı Çağın ortasında ABD'de baş döndürücü bir hızla yaşanan sosyoekonomik dönüşüm ve göz kamaştırıcı zenginlik, kimi zaman spekülasyonların da yarattığı etkiyle, yöneticileri ve yatırımcıları baştan çıkarabiliyor; hızlı büyüme hedefi ve yeni pazarlara bir an önce açılma telaşı, operasyonların iyileştirilmesi gereğinin önüne geçebiliyordu. 1880'li yıllarda, daha fazla yolcu ve yük taşımak üzere daha fazla sermayenin yatırıldığı, daha fazla per-

---

[86] Alfred Dupont Chandler, *Henry Varnum Poor: Business Editor, Analyst, and Reformer*, Reprint edition (Arno Press Inc., 1981), 157.

[87] Wren, *Evolution*, 80.

[88] Chandler, *Henry Varnum Poor*, 103.

sonelin çalıştırıldığı demiryolu şirketlerinde (iyiye gittiği sanılan) durum kötüye gidiyordu. Sürekli büyüyen bu şirketlerde sistem, maliyetlerin düşürülmesi ya da kârlılığın arttırılması üzerine *kurulmamıştı*. Sürekli büyüme hedefinin benimsendiği o yıllarda, daha önce hiç olmadığı kadar çok sayıda demiryolu inşaatı gerçekleşmişti. 1890'larda ise bu defa daha önce hiç olmadığı kadar çok sayıda iflas durumu yaşandı.[88]

Madalyonun Bir Yüzü: Endüstri İmparatorları

Alfred Chandler'a göre, İç Savaş'ın ardından Amerikan örgütlerinde büyümeye ilişkin gelişmeleri iki ayrı dönem üzerinden değerlendirmek mümkündür. Nitekim 1880'li yıllarda şirketler yatay büyüme eğilimi gösteriyor; benzer alanlarda faaliyet gösteren üreticiler birleşiyor ya da tröst oluşturuyordu. Böylelikle bu şirketler, pazarlarını kontrol etme ve üretim maliyetlerini düşürme fırsatını elde etmiş oluyordu. Ağırlıklı olarak yağ, et, şeker, tütün, lastik ve içki üreticileri bu stratejiye yönelen örgütlerin başında geliyordu. Bu eğilim 1890'lı yılların ortalarına kadar devam etti. Ancak yirminci yüzyılın eşiğinde birçok şirket bu defa dikey büyümeye önem vermeye başladı. Bu dönemde şirketler, hammadde üreticilerini veya tedarikçilerini satın alma yoluyla geriye ya da kendi pazarlama sistemlerini oluşturarak ileriye doğru büyümeye odaklanıyordu.[89] Beşinci bölüm de inceleyeceğimiz Ford Motor Company –diğer endüstri dallarıyla karşılaştırıldığında, otomotiv endüstrisinin gelişim sürecine daha geç başlamış olmasına rağmen– dikey büyümeye önem veren dev şirketler içindeki en çarpıcı örneklerden birisi olmuştu. 1903 yılında kurulan ve tüm parçaları kendi içinde üretme kararlılığını gösteren Ford, hem geriye hem ileriye doğru

---

[88] Alfred Dupont Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, sixteenth printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977), 147.

[89] Wren, bu değerlendirmeye ilişkin görüşleri Alfred Chandler tarafından yapılmış çeşitli çalışmalardan yola çıkarak aktarmıştır. Ayrıntı için: Wren, *Evolution*, 84.

büyümeyi başarmıştı. Öyle ki 1920'li yıllara gelindiğinde Ford; kendi demir madenlerine, hammadde taşıyan gemilere, Detroit kentinde devasa bir üretim tesisine, üretilen otomobillerin dağıtımını yapan kendi kamyonlarına sahipti. Yalnızca bayiler Ford çatısı altında değildi. Buna rağmen onların da ana firmaya karşı çok güçlü oldukları söylenemezdi ve Ford, herhangi bir uyuşmazlık söz konusu olduğunda, bayileri ile olan ilişkisini kolaylıkla sonlandırabilecek kadar güçlüydü."[91]

Gerçekten de Ford ve bazı diğer şirketler yirminci yüzyılın başlarında, önce Amerikan ekonomisine ve sonra diğer ülke ekonomilerine damgalarını vurmuştu. On dokuzuncu yüzyılın sonlarında yatırımcıların ve girişimcilerin hepsinin, gelecek yüzyıl için böyle bir öngörüye sahip olmaları elbette olanaksızdı. Ne var ki genel eğilim, 'endüstriyel imparatorluklar' yaratma yönündeydi; etkin bir yönetim sistemi oluşturma amacı ise geri planda kalıyordu.[92] Yatırımcılar ve girişimciler –bundan böyle daha çok 'iş adamı' sıfatıyla– yalnız kendi şirketlerinde değil; toplum içerisinde de söz sahibi olmaya başlamıştı. Jay Gould, John D. Rockefeller, Andrew W. Mellon, Cornelius Vanderbilt, Henry Morrison Flagler, James Fisk, John Pierpont Morgan ve Andrew Carnegie gibi modern çağın ilk ünlü ve zengin figürleri bu dönemde ortaya çıktı.

Kimi çevrelerde bu endüstri imparatorlarının elde ettikleri servet kuşkuyla karşılanırken, bazı yazarlar tarafından bu durum 'sosyal Darwinizm' ilkeleri ile açıklanmaktaydı. Özellikle bu düşünce akımının öncüsü olduğu kabul edilen[93] (ve popülas-

---

[91] Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, eleventh edition (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), 111.

[92] Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, (Cambridge: M.I.T. Press, 1990 [1962]), 29-36.

[93] Britanya'da Herbert Spencer ve ABD'de William Graham Sumner sosyal Darwinizm'in öncüleri olarak kabul edilmektedir. Spencer, kendisini 'Darwinist' olarak tanımlamıyordu ve çalışmalarında 'sosyal Darwinizm' ifadesini kullanmamıştı. Aslında kendisi, '*the survival of the fittest*' (uyum sağlayabilenin hayatta kalması) ifadesini kullanan ilk yazardı ve yıllar

yon teorisine ilişkin fikirleriyle tanınan Thomas R. Malthus'tan etkilenen) İngiliz düşünür Herbert Spencer (1820-1903) tarafından ileri ürülen görüşler, ABD'de büyük yankı uyandırmıştı. Sosyal Darwinizm, en becerikli ve yaratıcı kişilerin 'sosyal hiyerarşinin en üst basamaklarına kadar yükseleceği' iddiasını öne sürüyordu.[94] Spencer'a göre yoksullar güçsüzdü; oysa yalnızca güçlü olanlar yaşamlarını sürdürebilme şansına sahipti. Doğa; az gelişenleri ayıklamakta, kendi kurallarına ve yaşam disiplinine karşı çıkanları yok etmekte, koşullara uyum sağlayabilen (güçlü) bireylerin oluşturduğu bir toplum yaratmaktaydı.[95] Dolayısıyla devlet, bu doğal seleksiyona müdahale etmemeliydi. Ancak diğer yandan toplum içindeki yardımseverler, yaptıkları bağışlarla toplumun güçsüzlerinin kurtuluşuna katkı sağlıyordu. Spencer buna karşı çıkmadı. Kaldı ki bu, kendi tercihleri doğrultusunda hareket eden yardımseverlerin kendi seçimiydi.[96] Sonuç olarak, 'toplumda gücün ve servetin bu yardımsever kişilere doğal olarak verildiği' düşüncesi benimsenmişti. İşadamları arasında ise yardımseverlik önemli bir erdem olarak algılanmaya başladı: Güçsüzlere yardım edilebilirdi; ancak bunun karşılığında güçsüzler, toplum içinde pek hoş karşılanmayan bu durumlarından bir an önce kurtulmak ve başarıyla dolu saygın bir yaşamı sürdürmek için çaba göstermeliydi. Nitekim, böyle bir bakış açısının temelinde eğitimin ve kişisel gelişimin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu nedenle Yaldızlı Çağ, çok

---

sonra İngiliz biyolog Charles R. Darwin daha önceleri kullanmış olduğu 'doğal seleksiyon' ifadesinin yerine Spencer tarafından kullanılan bu ifadeyi tercih etmeye ikna olmuştu. Ayrıntı için: Geoffrey M. Hodgson, 'Social Darwinism in Anglophone academic journals: a contribution to the history of the term', *Journal of Historical Sociology*, 17(4), 2004, 428-63.

[94] Atilla Bir Baransel, Çağdaş Yonetim Düşuncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yonetim ve Orgut Teorileri, 3. baskı (Istanbul: İ.U. İşletme Fakültesi ve İşletme Iktısadı Enstitusu Yayını, 1993), I, 108.

[95] Herbert Spencer, *Social Statics: or, The Conditions Essential to Human Happiness Specified, and the First of Them Developed* (London: John Chapman, 142, Strand, 1851), 408-14.

[96] John Kenneth Galbraith, Iktisat Tarihi, çev. Müfit Günay (Ankara: Dost Kitabevi, 2004), 117-19.

sayıda işadamı tarafından, yardımseverlik adına, birçok eğitim kurumu ve vakfın kurulduğu bir dönem olarak ayrıca Amerikan tarihindeki yerini almıştır.[97]

Madalyonun Diğer Yüzü: İşçilerin İsyanı

İş adamı kimliğinin artan gücü ve etkisi, toplumun diğer kesimlerini gerçekten güçsüz hale getiriyor muydu? Sosyal Darwinizm temelinde bu yeni sosyoekonomik düzene bir açıklama getirmek, yalnız zenginlerin mi işine yarıyordu?"[98] Gerçekten de toplum içinde öne çıkan zengin işadamları gibi işçiler de –kendilerine özgü nitelikleriyle– ayrı bir kesim olarak toplumdaki yerini almaya başlamıştı. Henüz İç Savaş'ın ilk yıllarında Lincoln, işçinin sermayeden önce geldiğini ve *bağımsız* değerlendirilmesi gerektiğini öne sürerek sermayenin, işçinin yarattığı bir ürün olduğunu, işçinin olmaması durumunda sermayenin asla olamayacağını vurgulamış; sermaye karşısında işçinin üstünlüğünü ilan etmişti.[99]

---

[97] Çalışma yaşamına telgrafçılıkla başlayan ve sonraları Western Union ile kendisine büyük bir servet yaratan Ezra Cornell'in kurduğu 'Cornell Üniversitesi, Cornelius Vanderbilt'in bağışlarıyla kurulan 'Vanderbilt Üniversitesi, Joseph Wharton tarafından yapılan bağışla 1881 yılında Pennsylvania Üniversitesi bünyesinde kurulan ve dünyanın üniversite düzeyinde eğitim veren ilk işletme okulu olarak tarihe geçen 'The Wharton School', 1896'da Chicago Üniversitesine milyonlarca dolar bağış yaparak, güneyden gelen Afro-Amerikan öğrencilerin eğitimine destek veren John D. Rockefeller, bu örneklerden yalnızca birkaçıdır. Öte yandan, Rockefeller ve Carnegie'nin topluma olan cömert katkıları 1915 yılında endüstri ilişkilerinden sorumlu Kongre Komitesi tarafından 'devletin işine karışmak' şeklinde yorumlanmış; iş adamlarının yaptıkları bağışlarla toplum üzerindeki kontrollerini artırdıkları öne sürülmüştür. Ayrıntı için: Wren, *Evolution*, 97; Daniel A. Wren, 'American business philanthropy and higher education in the nineteenth century', *Business History Review*, 57(3), 1983, 321-46.

[98] Galbraith, İktisat Tarihi, 118.

[99] James G. Randall, 'Lincoln The Liberal Statesman', *Lincoln's American Dream: Clashing Political Perspectives* içinde, ed. Kenneth L. Deutsch ve Joseph R. Fornieri (Washington D.C.: Potomac Books, 2005), 47.

Bu sözlerin ardından birkaç yıl sonra başlayan Yaldızlı Çağ, aslında sadece ilerlemeye, gelişmeye ve iyileşen yaşam koşullarına değil; aynı zamanda huzursuzluklara, işçi ayaklanmalarına ve şiddet olaylarına da sahne olacaktı. İç Savaş'ın sona ermesiyle birlikte işsiz kalan askerlerin yaşadığı zorluklar, birleşerek daha da büyüyen endüstri kuruluşlarının işçilerin çalışma düzeni üzerindeki artan baskısı, insan gücü gereksinimini azaltan makinelerin kullanımındaki artış ve durmak bilmeyen Avrupa kaynaklı göçler giderek daha fazla umutsuzluğa sürüklenen Amerikan işçisinin harekete geçmesinde etkili olmuştu. Bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak, 1866 yılında Baltimore'da düzenlenen bir kongrede alınan kararla, '*National Labor Union*' (Ulusal İşçi Birliği) kuruldu. Bunun ardından, çocuk işgücünün sömürülmesinden günlük çalışma süresinin sekiz saat olarak sınırlandırılması ve işçi istatistikleri bürosunun kurulmasına kadar çeşitli sorunları faaliyet konusu olarak benimseyen '*Noble and Holy Order of the Knights of Labor*' (İşçi Şövalyelerinin Asil ve Kutsal Yoldaşlığı) adı altında bir oluşum ortaya çıktı. Bunu kısa süre içinde; lokomotif mühendisleri, üfleme cam ustaları, alçı ustaları, duvar örme ustaları, kalıpçılar, matbaacılar, puro yapımcıları ve gemi marangozları gibi çok çeşitli meslek gruplarının kendi birlikleri izledi.[100]

1877 yılında West Virginia'da başlayan ve 45 gün süren demiryolu grevi, yerel ve federal kuvvetlerin işbirliği sonucunda güçlükle bastırılabilmişti. İlerleyen yıllarda olaylar daha da şiddetlenerek toplum genelinde büyük yankı uyandırdı. İşçi ve işveren arasında bir dengesizliğin olduğu açıktı. Örneğin on binlerce işçi çalıştıran kömür madeni ve kömür taşıma şirketlerinin ücret konusundaki pazarlık gücü çok yüksekti. Oysa durum çalışanlar açısından ele alındığında, bunun aynısını söylemek mümkün değildi; büyük kuruluşlar karşısında işçi, tek başına çaresiz kalıyordu. Bu nedenle bu işçilerin toplu olarak haklarını savunacak birliklerin oluşturulması kaçınılmaz hale

[100] Frank T. Carlton, 'Ephemeral labor movements, 1866-1889', *Popular Science Monthly*, November 85, 1914, 487-503.

geldi. Rockefeller, bu gelişmeler doğrultusunda işçi ile işverenin birbirine yabancılaştığına işaret etmişti: İlişkilerin tekrar canlandırılması için işçilerin mutlaka birlikler tarafından temsil edilmesi gerekiyordu ve kendisinin, 'Amerikalılar olarak ülke yönetimi için *demokrasi* talep ederken, endüstride *otokrasi* uygulamamız tutarsızlıktır' şeklindeki sözleri dikkat çekmişti.[101] Ne var ki kurulan bu birliklerin çoğu zamanla kayboldu. İşçilerin daha sağlam temellere dayanan birlikler kurarak gerçekten harekete geçebilmeleri ise ancak yirminci yüzyılda mümkün olacaktı.

Bilimsel Yönetime Doğru

Büyüyen örgütlerin yarattığı yeni profiller yalnızca büyük servet sahibi olan işadamları ve toplumun önemli bir kesimini oluşturmaya başlayan işçiler değildi. Sermaye ile emek dışında kalan üçüncü bir toplumsal sınıf giderek daha açık biçimde varlığını göstermeye başlamıştı: 'profesyonel yöneticiler' sınıfı.

Yöneticiler, girişimciler (ve zengin işadamları) gibi sermaye ve yatırım bakımından belki önemli bir risk almıyordu. Ne var ki kendi sorunlarının çok daha büyük ve içinden çıkılmaz olduğunu düşünüyorlardı çünkü yönetici, işçinin ürettiği çıktılardan elde edilecek gelir ve kâr konusunda işverenlere ve hissedarlara karşı sorumluydu. Gelinen bu noktada yöneticiler, kendi aralarında bir hareket başlatmıştı. Birbirinden farklı şirketlerdeki yönetim uygulamalarından elde edilen sonuçlar karşılaştırılıyor, deneyimler paylaşılıyor ve dolayısıyla yönetime ilişkin bir bilgi birikimi oluşuyordu. Böyle bir hareketin doğmasında en büyük neden, daha önce karşılaşmadıkları türde ve büyüklükteki sorunlar karşısında profesyonel yöneticilerin zor durumda kalmalarıydı. Yöneticiler, yalnızca üretim sürecini kontrol etmeye odaklandıkları ve bu sürecin işleyişi sırasında 'işçiyi göz ardı ettikleri' için bu tür sorunlarla karşılaştıklarını anlamaya başlamıştı. Yönetici ile işçi arasında giderek artan

[101] Charles Austin Beard ve Mary Ritter Beard, *History of the United States*, reprint of original edition (Forgotten Books, 2008 [1931]), 493-94.

yabancılaşma, işlerin etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesinin önünde büyük bir engeldi. İşçileri gerçekten teşvik edecek uygulamaları bir an önce yaşama geçirmek gerekiyordu. Bu endişeyi taşıyan birçok yönetici, sorunu 'ücret sistemleri' üzerinden çözme fikrine odaklanıyordu. Bununla birlikte, şirketin ne yaptığından çok; süreçler, makine yerleşim düzeni, üretim teknikleri gibi şirketin içinde nelerin, nasıl yapıldığı da ayrıca ele alınmaya başladı. İşveren ve işçilerin tersine, verimliliğin yaşamsal öneminin farkında olan yöneticiler, Yaldızlı Çağın görkemi ve huzursuzlukları içerisinde kendi yaklaşımları doğrultusunda harekete geçtiler. Sonunda, yönetimin, kendine özgü teori, ilke ve kavramlarıyla ayrı bir bilim dalı olarak doğuş süreci başlamıştı.[102]

Peki, yönetimin kendine özgü bir bilim dalı olarak şekillenmeye başlaması için insanoğlu, neden yirminci yüzyıla kadar beklemek zorunda kalmıştı? Kronolojiyi esas alarak, sorunun yanıtını şu şekilde açıklamak mümkündür:[103]

- Orta Çağda Katolik Kilisesi'nin para biriktirme ve ticarete karşı bir tutum sergilemiş olması bu nedenlerin başında geliyordu.
- On sekizinci yüzyılın ortalarına kadar görülen ev içi üretim sistemleri ölçek olarak çok küçüktü; çalışanlar genellikle aynı ailenin üyeleriydi ve bu nedenle yönetim, önemli bir sorun değildi.
- İlk fabrikaların ortaya çıktığı dönemde, özellikle ekonomistler yönetim sorunlarıyla bir ölçüde ilgilenmeye başlamıştı. Ancak sermaye kullanımı ve üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi –dolayısıyla girişimcilik– üzerinde durulması gereken en önemli sorunlar olarak görülüyordu.
- On dokuzuncu yüzyılda özellikle Britanya'da ve ABD'de ekonomistler, eserlerinde yönetim konularını ele alırken, işbölümünün önemi ve ücret sorununu sıklıkla işliyordu.

---

[102] George Jr., *History*, 80-85.

[103] Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 107-10.

Ne var ki sorunlara yalnızca, örgütlerinin gelen talebi karşılayabilmesini sağlamak üzere yöneticilerin alması gereken önlemler çerçevesinde yaklaşıyorlardı; insan faktörü geri plandaydı.

- Otomasyona geçişin bir sonucu olarak üretim sorunlarının öne çıkması ve ardından sermaye kullanımıyla satış konularının ele alınması, bir bilim olarak yönetimin doğuşunu yirminci yüzyıla kadar geciktirmiş oldu.

İngiliz ekonomist William Stanley Jevons (1835-1882), ekonomide matematiksel yöntemlerin uygulanmasına öncülük eden *The Theory of Political Economy* (1871) adlı eserinde, işçilerin kullandıkları kürek tipiyle yapılan iş miktarı ve yorgunluk arasındaki ilişki üzerinde duruyordu. Jevons ayrıca 'bir işçinin, kazandığı sürece çalışacağı, kazancı durunca çalışmayı bırakacağı' şeklindeki görüşün makine işçiliği açısından bir değerlendirmesini yapmış; öte yandan işçinin mümkün olan en az düzeyde yorulmasıyla en verimli üretimin sağlanması arasında bir ilişkinin bulunduğunu savunmuştu.[104] Öte yandan, on dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru yaklaşırken Amerikalı ekonomistler –büyüyen örgütlerde görülen yönetim sorunları yerine– bu örgütler arasında yaşanan rekabete odaklanıyordu.[105] Ancak yine de az sayıda Amerikalı ekonomistin, eserlerinde yönetim ve yöneticinin sorunlarına ilişkin çeşitli görüşlere yer verdikleri görülmektedir. Örneğin James Laurence Laughlin (1850-1933), endüstri örgütlerinde kendileri de bir ücretli çalışan olan yöneticilerin aslında büyük sorumluluk aldıklarını belirterek, bu kişilerin rekabet için ne kadar önemli olduklarından söz etmişti. Laughlin, 'üretime adanmış büyük bir sermayeyi' kontrol eden bu kişilerin durağan bir pozisyonda kalamayacaklarını; bu kişilerin yeni fikirlere odaklanmaları, pazarı büyütmek için fırsat arayışında olmaları ve yeni icatları yaşama

[104] W. Stanley Jevons, *The Theory of Political Economy* (London and New York: MacMillan and Co., 1871), 162-97.

[105] J. Laurence Laughlin, *The Elements of Political Economy with Some Applications to Questions of the Day* (New York: D. Appleton and Company, 1887), 222-23.

geçirebilmeleri gerektiğini ileri sürmüştü. Van Buren Denslow (1834-1902) ise işverenin görevini, 'toplumdan gelecek bir talep bulmak ve karşılamak' şeklinde ifade etmiş; 'işverenin topluma ve her çalışanın (astların) kendi işverenine (üstlerine) itaat etmesi durumunda tüm çalışanların tek vücut olarak toplumdan gelen istekleri karşılamasının mümkün olduğunu' öne sürmüştü. Bunun endüstrideki adının 'örgüt' olduğunu belirten yazar, 'toplumun gereksinimi karşılamak amacıyla' örgüt çalışanlarından (işçilerden) yalnız emeklerinin değil, itaatlerinin de satın alındığını (bunun ücret olarak ödendiğini) vurguluyordu.[106]

Bu küçük çaplı yönetim konulu görüşlerin dışında genel anlamda ekonomi yazarları, rekabet kavramını tanımlamaya çalışmış, rekabetin bir faaliyet mi, süreç mi, oyun mu yoksa doğanın bir kanunu mu olduğunu tartışmıştır.[107] Bu nedenle, örgütlerin kendi içinde ortaya çıkan ve yöneticilerle işçileri ilgilendiren sorunlar daha çok operasyonel konular üzerinden ve mühendislik perspektifinde ele alınmış ve bu yönde çözüm arayışlarına girilmiştir. Öyle ki tam anlamıyla on dokuzuncu yüzyıldan yirminci yüzyıla geçişin yaşandığı 1895-1904 arasındaki yıllar, yönetim düşüncesi açısından bir 'yaratıcılık dönemi' olarak kabul edilmektedir.[108] Nitekim bu dönem, maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için, üretimin (hem hammadde hem makineler açısından) sistematik kontrolünü sağlarken işçinin elde edeceği faydayı da artırmanın yollarını arayan kişilerin çabalarına sahne olmaktadır. Bu yaratıcılık döneminin sonunda ise yönetim, çağdaş bilim dalları arasındaki yerini alma sürecine girecektir.

---

[106] Van Buren Denslow, *Principles of the Economic Philosophy of Society, Government and Industry* (New York: Cassell & Company, Limited, 1888), 182-83.

[107] Mary S. Morgan, 'Competing notions of "competition" in late-nineteenth century American economics' (Economic History Working Papers, London School of Economics and Political Science, Department of Economic History, 1992).

[108] Leland H. Jenks, 'Early phases of the management movement', *Administrative Science Quarterly*, 5(3), 1960, 421-47.

Chicago, 1886: Yönetim Hareketi

Endüstri örgütlerinde mekanik donanımı tasarlayan ustalar ve mühendisler, genellikle bu örgütlerin başına yönetici olarak getiriliyordu. Üretim sürecini 'teknik harikalar yaratan' bu kişiler biliyordu ve dolayısıyla *maksimum üretim* hedefine ulaşacak bir sistemi oluşturmak da onların göreviydi. 1852 yılında Amerikan İnşaat Mühendisleri Derneğinin (*American Society of Civil Engineers*) kurulmasıyla birlikte mühendislik, profesyonellik gerektiren bir uzmanlık alanına dönüşmeye başladı. Bu derneği, 1871 yılında kurulan Amerikan Maden Mühendisleri Enstitüsü (*American Institute of Mining Engineers*) izledi. Ancak bu kuruluşlar fabrika sorunlarına ve üretim konularına fazla ilgi göstermiyordu. Oysa yönetim sorunlarının ele alınması için şirketlerdeki yöneticilerin birbirlerinin uygulamaları hakkında görüş alışverişi yapmaları ve deneyimlerini paylaşmaları gerekiyordu.

1877 yılında yayınlanmaya başlayan *American Machinist* dergisi, bu anlamda uygun bir ortamı sunmaya ve fabrika sorunlarını ele almaya başladı. İlerleyen zamanla birlikte artık ABD'de yayınlanan ve Avrupa'da ilgiyle takip edilen çeşitli sektör dergileri, üretimin yanında yönetim konulu yazılara da sıklıkla yer veriyordu. Bu yazılarda sorunlar tanımlanıyor, karşılaştırmalar ve eleştiriler yapılıyor, gelenekselliğin ötesine geçen rasyonel çözüm yöntemleri öneriliyordu.[109] Ancak bir bilim olarak yönetimin doğuş sürecindeki asıl dönüm noktası, bu derginin de desteklediği Amerikan Makine Mühendisleri Derneğinin (*American Society of Mechanical Engineers*; kısaca ASME) 1880 yılında kurulması olacaktı. Nitekim ASME'nin kuruluş amacı, diğer mühendis gruplarının ele almadığı üretim operasyonları ve fabrika yönetimine ilişkin konulara odaklanmaktı.[110] Böylece dergilerde yayınlanan makalelerle ortaya çıkan 'yönetim hareketi', tartışmaların ve görüş alışverişlerinin karşılıklı olarak yapılabildiği dinamik bir platforma taşınmış oldu.

---

[109] Jenks, 'Early phases'.

[110] Wren, *Evolution*, 89.

1886 yılının Mayıs ayında ASME'nin Chicago'da düzenlediği yıllık konferansta sunulan bildirilerden özellikle ikisi, yönetim hareketinin Bilimsel Yönetim Hareketine dönüşmesinde önemli rol oynayacaktı. Henry R. Towne (1844-1924) tarafından sunulan *The Engineer as an Economist* bunlardan birisiydi. Kırk yedi yıl boyunca Yale & Towne şirketinin yöneticiliğini yapmış olan Towne, bir örgütü idare eden kişilerin yalnızca iyi bir mühendis sıfatıyla hareket etmelerinin ve üretilen ürünler ile süreçlere odaklanmalarının yetersiz olduğunu öne sürmüştü: Bu kişiler, üretim süreciyle birlikte; ürün maliyetlerini etkileyen ücret, hammadde, giderler gibi unsurlara ilişkin faktörlerin nasıl denetleneceğini, ne şekilde kayıt altına alınacağını ve nasıl analiz edileceğini de bilmek durumundaydı. Towne'a göre ülkede birçok iyi mühendis ve iyi iş adamı vardı; ancak bu iki niteliği bir arada barındıran (hem iyi bir mühendis hem iyi bir iş adamı olabilen) kişilere pek sık rastlanmıyordu. Oysa böyle bir bileşimin varlığı, endüstri örgütlerinin başarılı yönetimi için çok önemliydi. Bu noktada Towne, sözlerine şöyle devam etmişti:

> Ancak bu niteliklerin bileşimi ... endüstri örgütlerinin başarılı yönetimi için son derece önemlidir ve kişisel olarak veya yardımcıları aracılığıyla örgütün bütün departmanlarındaki operasyonları yönetme ve her departmanı, [tüm] örgütün gelişimi [-ne katkı sağlama hedefi] doğrultusunda emri altına alma yetkisine sahip bir insanda [iyi bir mühendis ve iyi bir iş adamı olma niteliklerinin her ikisi de] toplandığı takdirde [bu niteliklerin bileşiminin] etkinlik derecesi yüksek olacaktır.[11]

Özetle Towne, aslında endüstri örgütlerinin yalnız teknik yeteneklere bağlı olarak yaşamlarını sürdürmeye devam edemeyeceklerini, yönetimin kendine özgü bir fonksiyon (ve do-

---

[11] Henry R. Towne, 'The Engineer as an Economist', *Classics in Management* içinde, ed. Harwood F. Merrill, revised edition (American Management Association, 1970), 49-54 (49-50). Anlam kaybını önlemek ve Türkçeye uyum sağlamak adına çeviri sırasında vurgulayıcı veya açıklayıcı eklemeler ve düzenlemeler yapılmıştır.

layısıyla bir bilim olarak) olarak düşünülmesi gerektiğini öngörmüştü. Nitekim Towne, bu sözlerinin ardından ASME'ye sesleniyordu. Uzun yıllar bir sanat olarak görülen mühendislik, artık kendi literatürüne sahip, sınırları iyi çizilmiş bir bilim dalıydı; üstelik aralarında makine mühendisliğinin de bulunduğu çeşitli branşlara ayrılmıştı. Birçok dergi yayın yapıyor, kurulan çeşitli derneklerde deneyimler paylaşılıyordu. Öte yandan, atölye yönetimi de bir o kadar önem kazanmaya başlamıştı. Bu sanatın altyapısını oluşturacak geniş çaplı bir bilgi birikiminden söz etmek mümkündü, ancak bu bilgiler kayıt altına alınmadığı için başkalarının bu birikime ulaşması mümkün olamıyordu. Endüstri örgütleri, yöneticilerin kişisel olarak geliştirdiği yöntemlerle yönetiliyor, başka örgütlerdeki yöneticilerin deneyimlerinden yararlanmak kolay olmuyordu. Tek başına deneyim kazanmanın maliyeti büyüktü; kurulan sistemin iyi veya kötü olması, yöneticinin ancak belli bir zaman aralığında gözlemlenebilen kişisel becerisine bağlıydı. Bu yanlışın düzeltilmesi gerekiyordu ve bu sorun yalnız iş adamı, büro çalışanı veya muhasebecilerin değil, aldığı eğitim ve sahip olduğu deneyim sayesinde işin hem mühendislik hem büro tarafını anlayabilen kişilerin; diğer bir deyişle, mühendislerin sorunuydu. Kısacası Towne, yönetimin artık gerçek anlamda bir bilim olması için gerekli girişimlerde bulunmak üzere ASME'ye çağrıda bulunuyordu.[112]

O yıl konferansta dikkat çeken bir başka bildiri ise Henry Metcalfe (1847-1917) tarafından sunulmuştu. Aslında bu bildiri, Metcalfe'in konferanstan bir yıl önce yayınlanan kitabının bir özetini içeriyordu. Yönetimin ayrı bir bilim dalı olması artık kaçınılmazdı; eğer bir 'yönetim sanatı' (*art of administration*) çevresinde bir bilim oluşacaksa –tıpkı diğer bilim dallarında olduğu gibi– bu, ancak farklı çevrelerden elde edilen gözlemlerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda mümkün olabilirdi.[113]

---

[112] A.e., 50-51.

[113] Henry Metcalfe, *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private*, third edition (New York: John Wiley & Sons, 1894), 16. 'İdare' kavramına karşılık gelen *administration* ve 'yöne-

Metcalfe, McCallum gibi, sistem ve kontrol üzerine odaklanıyordu; tüm yetki bir kaynakta toplanmalıydı ve tamamlanan işler, yapılan harcamalar gibi bilgiler bu kaynağa iletilmeliydi.[114] Bu bilgi akışını düzenleyen standart formlar, yapılan tüm işlere eşlik etmeli; yapılan iş miktarı ve kullanılan malzeme gibi bilgiler bu formlara işlenerek belli bir düzen içerisinde merkezde toplanmalıydı. Böylelikle gerçekleşen üretimin maliyetini hesaplamak ve sistemi bir bütün olarak kontrol etmek mümkün olabilirdi. Bir çelik imalat şirketinde çalışan ve bu toplantıya katılan genç bir yönetici, Metcalfe'in bu çalışmasına ve ardından yapılan tartışmalara büyük ilgi göstermişti.[115] Metcalfe ile diğer konuşmacıların öne sürdüğü fikir ve görüşler bu katılımcıyı oldukça etkilemiş görünüyordu. Nitekim ileriki yıllarda, geliştirdiği bilimsel yöntemlerle üretimde verimlilik sorunlarına çözüm getiren ve yönetimin bir bilim olması yolunda başlangıç adımını atan, Philadelphia'dan gelen bu genç mühendis olacaktı: *Frederick Winslow Taylor.*

*

1851 yılında Londra'da düzenlenen Büyük Fuar, Amerikan üretim sisteminin farklılığını ve üstünlüğünü ortaya koyan bir fırsat olmuştu. Parçaların ayrı imal edilmesi ve birleştirilmesini esas alan üretim teknolojisini, geliştirdikleri makinelerle daha ileri düzeye taşıyan Amerikalı işadamları ve girişimciler –diğer ülkelerden gelen girişimciler kendilerini örnek almaya henüz başladığı bir sırada– artık yeni bir sorunla başa çıkmak durumundaydı: verimlilik. Bunun için etkin bir yönetim gerekiyordu ve bu, yönetimin kendine özgü bir uzmanlık alanı ve örgüt içinde ayrı bir fonksiyon olarak ortaya çıkması demekti. Bu dönemde büyük ölçekli demiryolu işletmelerinde profesyonel yönetimin ilk örneklerini görmek mümkündü; ancak verimlilik

---

tim' kavramına karşılık gelen *management* sözcükleri arasındaki farklılık daha sonraki bölümlerde ele alınacaktır. Bu noktada şimdilik 'yönetim' sözcüğü tercih edilmiştir.

[114] George Jr., *History*, 81.

[115] Wren, *Evolution*, 90.

öncelik gerektiren bir sorun olduğundan endüstri kuruluşlarında bu anlamda bir profesyonel yönetimin ortaya çıkması için henüz uygun bir ortam gelişmemişti. Bu bağlamda üretim sürecini esas alan etkin bir yönetim için 1886 yılında düzenlenen ASME Konferansı önemli bir başlangıç noktası olmuştu. Henry Towne'un yönetimin ayrı bir bilim dalı olması yönündeki çağrısı bu yönde atılmış önemli bir adımdı.

Tablo 1. Britanya ve ABD'de endüstrileşme dönemi

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1764	Üretimi önemli ölçüde hızlandıran Spinning Jenny'nin icadı
1765	James Steuart: İşbölümünün önemi, parça başı ücretin gerekliliği, farklı taraflar olarak yöneticinin ve işçinin sorumlulukları...
1770-	Josiah Wedgwood: Porselen fabrikasında işçi eğitimi, üretim ve satış faaliyetlerinin bütünleştirilmesi, pazarlama taktikleri...
1771	Richard Arkwright: Su gücüyle üretim yapan ilk iplik fabrikasının kurulması
1776	Adam Smith: İşbölümü ve uzmanlaşmanın üretim miktarını arttırmadaki önemi...
1779	Chorley ayaklanmasında Arkwright'a ait bir fabrikanın ateşe verilmesi
1790	Samuel Slater: ABD'de su gücüyle üretim yapan ve Arkwright tasarımını esas alan ilk fabrikanın kurulması
1798	Eli Whitney: ABD'de değiştirilebilir parçaları esas alan üretim yönteminin geliştirmesi
1800-	Buhar makinesi üretiminde Soho Dökümevi uygulamaları: parçalı üretim, stok kontrolü, iş analizi, ücret sistemi...
1800-	ABD'de üretim örgütlenmesinde Rhode Island sistemi
1803	Jean-Baptiste Say: Girişimcinin tanımı, üretim faktörü olarak girişimci ve yönetim
1810	Robert Owen: New Lanark Fabrikasında iyileştirilmiş çalışma koşulları, sessiz gözetim, üretime sosyal yaklaşım...
1810-	Andrew Ure: Yöneticilik eğitimi
1811-1812	Britanya'da 'Luddite' Hareketi
1812	ABD'de Waltham sisteminin ortaya çıkışı
1821	Robert Owen: İşçilerin sosyal hakları, eğitimin gerekliliği, işbirliğinin toplumsal amaçlara ulaşmadaki önemli rolü
1826	James Mill: Hareket etüdü...
1827	ABD'de buhar gücünün üretimde kullanılması ve iplikten kumaşa kadar tüm üretim sürecinin bütünleştirilmesi
1830-	Hızla büyüyen örgütlerde ara kademe yöneticilerin görevlendirilmesi
1831	Charles Dupin: Yöneticiliğin işçilikten ayrı zihinsel ve eğitilebilir bir faaliyet olarak ele alınması...
1832	Carl von Clauswitz: Belirsizlik koşulları karşısında yöneticinin analiz ve plan yapma becerisi...

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1832	Charles Babbage: İş analizi, zaman etüdü, yönetim uygulamalarının bilimsel temellere dayandırılması...
1840-	Demiryolu inşaatlarında artış ve şirket birleşmelerinin sonucu olarak ABD'de dev kuruluşların ortaya çıkması
1845-	ABD'de Avrupa kaynaklı kitlesel göç hareketi ve özellikle vasıfsız işçilerin sayısında görülen büyük artış
1851	Herbert Spencer: Doğanın koşullarıyla uyumlu bireyin yaşamını sürdürmesi (sosyal Darwinizm'in temel fikri)...
1851	Londra'da düzenlenen Büyük Fuar'da Amerikan imalat sisteminin dünya genelinde tanınması ve sonrasında Amerikan fabrikalarında görülen ziyaretçi akını
1855	David McCallum: Örgüt şeması, sistematik yönetimin gerekleri
1855	Henry V. Poor: Örgütleme, iletişim sağlama ve bilgi edinme ilkeleri, üst düzey yöneticinin bütünleştirici rolü...
1866	Ulusal İşçi Birliğinin (National Labor Union) kuruluşu
1870-	İcatlarda görülen artış, ABD'de yeni endüstri dallarının ortaya çıkışı ve mekanizasyondan otomasyona geçişin hızlanması
1871	William S. Jevons: Hareket etüdü, verimlilik ve yorgunluk ilişkisi...
1877	West Virginia'da başlayan demiryolu işçileri grevi
1877	Yönetim konularını ele alan The American Machinist dergisinin yayınlanmaya başlaması
1879-1893	Amerikan şirketlerinde yatay büyüme eğilimi
1880	ASME'nin kuruluşu
1880-	Yatırımlarını büyük servete dönüştüren iş adamlarının ortaya çıkışı ve yardımseverlik hareketi
1881	Pennsylvania Üniversitesinde Joseph Wharton tarafından yapılan bağışla dünyadaki ilk işletme okulunun kurulması
1885	Henry Metcalfe: Üretim maliyetlerinin düşürülmesi, atölye yönetimi...
1886	Henry R. Towne: Yönetimin özgün bir bilim olması...
1887	James Laurence Laughlin: Yöneticiliğin tanımı ve yöneticinin sorumlulukları, büyüyen örgütlerde ayrı bir fonksiyon olarak yönetim
1888	Van Buren Denslow: Örgütün tanımı, ast ve üst ilişkileri...
1890'lar	Şirket iflaslarında artış
1898-1904	Amerikan şirketlerinde dikey büyüme eğilimi

II

Bilimsel Yönetim Dönemi

3

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Bir bilim olarak tarih; ortaya koyduğu yenilikleri kitlelere aktarmaya çalışırken büyük çaba göstermiş olan kişilerin yaşamöykülerini daha ayrıntılı ele almakta; bu kişilerin gösterdiği çabaların ardında yatan olayları ve düşünce kalıplarını, başka kişilerle olan etkileşimlerini ve en önemlisi, bu kişilerin gerçek hedeflerini anlamaya özen göstermektedir. Üstelik bu kişilerin dünyaya sunduğu bakış açısı; eskinin sorgulandığı, ancak diğer yandan yeninin dikkatle uygulandığı bir akımın oluşmasına neden oluyorsa, bu durumda hem bu kişinin hem beraberindekilerin düşünce kalıplarını bir arada incelemek kaçınılmaz olacaktır. Yönetim düşüncesinin evrimini ele aldığımız bu kitapta, biz de doğal olarak bu bakış açısıyla hareket ediyoruz ve bu bölümü, yirminci yüzyıla gelindiğinde ABD'nin dev kuruluşlarında ve büyük fabrikalarında süregelen geleneksel iş görme yöntemlerini sorgulayan ve aynı zamanda, öne sürdüğü alternatif yöntemleri sonuna kadar savunarak yeni bir bilimin doğuşuna öncülük eden bir kişiye ayırıyoruz.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Philadelphia yakınlarındaki Germantown'da doğdu. Ailesi ile birlikte birkaç yıl Avrupa'da yaşadı; bu nedenle henüz genç yaşlarda ileri dere-

cede Fransızca ve Almanca konuşabiliyordu. Babası avukattı ve ailesi tarafından kendisinin de bu mesleği seçmesi bekleniyordu. ABD'ye geri döndüğünde Harvard Üniversitesi'nde sürdüreceği eğitimine hazırlık için Phillips Exeter Akademisi'ne gönderildi. Ancak gözlerindeki rahatsızlık nedeniyle hukuk eğitimine devam edemedi ve evine döndü. Kısa bir süre sonra, aile dostlarının işlettiği, pompa imalatı yapan bir fabrikada işe başladı ve böylelikle, 1874 yılında çırak olarak endüstriye ilk adımını atmış oldu.

1876 yılındaki Dünya Fuarı, ABD'nin yüzüncü kuruluş yıldönümü nedeniyle Philadelphia'da yapılıyordu ve genç Taylor'a göre bu fuar, yöneticileri ve işadamlarını yakından görmek için büyük bir fırsattı.[1] Bu fuarda tanıştığı bir işadamıyla aralarında geçen bir diyalog, kendisinin gelecekte savunacağı görüş ve felsefe açısından ilginçtir. Öyle ki yıllar sonra bir üniversitede yaptığı konuşmada Taylor, kendisini dinleyen genç mezunlara yaşadığı bu anıyı şu sözlerle anlatmıştır:

> Kendisine, her türlü çabayı göstererek, makinelerimizi anlattım ve birkaç tane satmaya çalıştım. Bir süre sonra oturdu ve bana, yanına oturmamı söyledi. [İşadamı] dedi ki:
>
> 'Yaşamda başarılı olmak konusundaki fikrin nedir?'
>
> Bilmediğimi söyledim, belli bir fikrim yoktu.
>
> 'Neden,' diye sordu, 'uğruna çalıştığın bir şey olmalı.'
>
> Dedim ki: 'Evet, hayım, makine ustası olarak günde 2,5 dolar kazanmak için çalışıyorum.'
>
> 'Hayır,' dedi, 'bunu kastetmedim. Ben senin yaşındayken ve çıraklığım sona ermeden önce, tam olarak ne yapacağıma karar vermiştim. Yaptığım işi, yakınımdaki

---

[1] Frederick W. Taylor hakkında yazılmış ve burada genel olarak anlatılan olayların da yer aldığı bazı biyografik eserler şunlardır: Frank Barkley Copley, *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management* (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1923), I & II; Charles D. Wrege ve Ronald G. Greenwood, *Frederick W. Taylor, the Father of Scientific Management: Myth and Reality* (Homewood, Illinois: Business One Irwin, 1991); Daniel Nelson, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management* (Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1980).

> diğer çırakların her birinden biraz daha doğru yapmaya ve bunu başardığımda ise bu kez o işi kendi yaptığımdan daha doğru yapabilmeyi öğrenmeye karar vermiştim. Tüm yaşamım boyunca bu benim tek fikrim oldu. Diğer insanlar kadar hızlı çalıştığım halde işin ne kadar hızlı olduğu üzerinde fazla durmadım; işi, çevremdeki diğer insanlardan daima biraz daha iyi yapmaya kendimi adadım. Bugün de hâlâ aynı şeyi amaçlıyorum; işi, gelecek yıl bu yıl yaptığımdan daha iyi yapmak.'[1]

Taylor, dört yıl sürdürdüğü çıraklık eğitiminin ardından 1878 yılında çelik imalatı yapan Midvale Steel Works'te çalışmaya başladı. Yaşamöyküsünün bundan sonraki bölümü, bize aynı zamanda bilimsel yönetimin oluşum ve gelişim sürecini anlatmaktadır. İşçilikle başlayan ve atölye şefliğiyle başmühendisliğe kadar uzanan Midvale serüveni, endüstri kuruluşlarında verimsiz çalışma koşullarıyla yönetime ilişkin sorunları gözlemleyen ve çözüm arayışına giren Taylor için önemli bir ortam sunmuş; elde ettiği fikir ve görüşlerini çeşitli deneylerle geliştirerek bilimsel yönetim uygulamalarına öncülük etme fırsatını yakalamıştır.

1878-1890: Midvale Yılları

Dünyaya ün salmış İngiliz çelik endüstrisinde çalışarak edindiği deneyim ve bilgi birikimini kullanan William Butcher, 1867 yılında Amerikalı ortağıyla birlikte Philadelphia'da kendi adını taşıyan bir çelik fabrikası kurmuştu. Başta çelik tekerlek olmak üzere, demiryolu makas göbeğinden kürek parçasına kadar birbirinden farklı ürünler bu fabrikada üretiyordu. Üretime ilişkin her türlü kararı Butcher veriyordu; bu kararlar, kendisinin sahip olduğu bilgi ve deneyime dayanıyordu. İş görme yöntemi bütünüyle gelenekseldi; ısı analizi yapılmıyor, üretim bilgileri kayıt altına alınmıyordu. Çok geçmeden Butcher, bazı müşterileriyle, ürünlerin istenilen nitelikte olmaması veya

---

[1] Frederick Winslow Taylor, 'Success: A lecture to young men entering business', *Bulletin of the Taylor Society*, 11, 1926, 68-76.

zamanında teslim edilememesi gibi çeşitli sorunlar yaşamaya başladı. Butcher, çeliği iyi tanıyordu; ancak 'üretime ilişkin sorunları analiz etme' konusunda başarısızdı. Tesisin yönetimi 1872 yılında mühendis ve girişimci William Sellers'a devredildi ve adı 'Midvale Steel Works' olarak değiştirildi. Çelik üretimine ilişkin yaşanan sorunların bilimsel yaklaşımla çözümü benimsendi ve İngiltere'den yeni bir metalurji uzmanı getirildi. Kısa süre içinde Midvale; Pennsylvania demiryolları ve Brooklyn Köprüsü inşaatı gibi büyük işlere imza atan bir şirket haline gelmişti.[3]

1877 yılında çıkan bir yangın sonucunda, Midvale'de bir süre için üretime ara verilmişti. Ertesi yıl burada çalışmaya başlayan Taylor, iş kazası olduğu varsayılan bu tür olayları incelemeye başladı. Çoğunluğunu İrlandalı göçmenlerin oluşturduğu vasıfsız işçiler, ağır endüstride önemli bir rol oynuyordu. Çalışma koşulları son derece tehlikeliydi; yanan ocaklar, aşırı sıcaklıkta eritilmiş metal, kızgın metal külçeler, aşırı ısınmış ve kayganlaşmış zemin, bitmeyen duman ve dayanılmaz bir gürültü çalışanların dikkatini dağıtmak ve kazaya neden olmak için elverişli bir ortam yaratıyordu. Böyle bir ortamda işi hızlandırmak için çalışanları zorlamak, onlarla bir çeşit pazarlığa girişmek gerekiyordu. Günde 12 saat bu ağır koşullar altında çalışan işçiler için içki tüketimi aşırı bir tutku haline gelmişti ve bunun sonucunda işe devam sorunları yaşanıyordu.[4] Midvale'de geçireceği on iki yıl boyunca Taylor, kendisine tümüyle ters gelen bu çalışma koşullarını değiştirmek için çaba gösterecek ve bu işçilerle devamlı yüzleşmek durumunda kalacaktı.

Taylor, Midvale'deki ilk birkaç yılını hızlı şekilde terfi ederek geçirdi. Bilimsel eğitim almamış olmasının bir eksiklik olduğu düşüncesiyle 1883 yılında New Jersey'de bulunan Stevens Teknoloji Enstitüsüne kaydoldu. Derslere katılmadı; yalnız sı-

---

3 Geoffrey Tweedale, Sheffield Steel and America: A Century of Commercial and Technological Interdependence, 1830-1930 (Cambridge University Press, 1987), 114-16.

4 Dennis Clark, *The Irish Relations: Trials of an Immigrant Tradition* (East Brunswick, New Jersey: Associated University Presses, 1982), 50-51.

navlara girerek yaklaşık üç yıl sonra buradan mezun oldu ve makine mühendisi unvanını aldı.[1] Ancak Taylor, derslere katılmadığı yılları, Midvale'de, iş görme yöntemlerinden ücret sistemi ve kullanılan makinelere kadar pek çok konuda çeşitli gözlemler yaparak değerlendirdi. Sıradan işçi olarak girdiği fabrikada ustabaşı konumuna getirildiğinde, işçilerin yaptığı iş miktarını ölçerek, onların, gerçek potansiyellerinin yalnız üçte biri kadarını kullandığını gözlemledi. İşçilerde 'az çalışma eğilimi' (*soldiering*) vardı ve bunu, şu sözlerle ifade etmişti:

> Çok zordur ki büyük ölçekli bir kuruluşta yetenekli bir çalışan olsun ... ve zamanının önemli bir bölümünü sadece daha yavaş nasıl çalışabileceği üzerinde düşünmeye harcamasın ve yeterli hızda çalıştığı konusunda işverenini ikna etmesin.[2]

O halde işçiler neden az çalışma eğilimi gösteriyordu? Midvale'de bu soruya yanıt arayan ve sonraki yıllarda yayınladığı eserlerde, yapmış olduğu gözlemlere ilişkin bulgularını açıklayan Taylor'a göre sorunun üç kaynağı bulunuyordu:[3]

1. İşçiler, 'bir kişi veya bir makine başına düşen üretim miktarındaki artışın, başka işçilerin işlerini kaybetmesine yol açacağı' şeklinde bir inanca sahiptir.
2. Hatalı yönetim sistemleri karşısında işçiler, kendi çıkarlarını koruma gereksinimi hissetmektedir.
3. Hemen her endüstri kuruluşunda kullanılmaya devam eden ve işçilerin işlerini yaparken gereğinden fazla çaba göstermelerine neden olan geleneksel iş görme yöntemleri işlerin hep aynı hızla yapılmasına neden olmaktadır.

Taylor'a göre üretim miktarını kısıtlayan iki tür az çalışma eğilimi bulunmaktaydı; 'doğal' eğilim ve 'sistematik' eğilim.

---

[1] Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, fourth edition (John Wiley & Sons, 1994), 107.

[2] Frederick Winslow Taylor, *Shop Management* (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1919 [1903]), 33.

[3] Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1911) 15-16.

Bunlardan ilki, insanın doğal içgüdüsünden ve işin kolayına kaçma arayışında olmasından kaynaklanmaktaydı; işçiyi çalışmaya ikna eden veya zorlayan bir yönetici bu sorunla başa çıkabilirdi. Ancak ikincisi oldukça karmaşık bir takım nedenlere dayanıyordu. Sistematik eğilimin temelinde işçinin, diğer işçilerle olan ilişkileri sonucunda edinmiş olduğu çeşitli düşünce kalıpları yer almaktaydı ve Taylor, bu eğilimin ilkine göre çok daha tehlikeli olduğunu düşünüyordu. Üstelik bu, evrensel bir sorundu; dönemin endüstri örgütlerinde görülen yönetim uygulamalarının temelinde yine bu sorun vardı.[8]

Az çalışma nedenlerinin başında, öncelikle kişi veya makine başı üretim miktarındaki artışın, sabit miktarda olduğu düşünülen işin bitmesine ve işsiz kalmaya neden olacağı yönündeki yaygın kanı geliyordu. Oysa geçmişte icat edilen her yeni makinenin veya uygulamaya konulan her yeni iş görme yönteminin, çalışanların üretkenliğini artırdığına işaret eden Taylor, buna karşılık, çalışanları işten çıkarmaya değil, daha fazla çalışana gereksinim duyulduğuna dikkat çekmişti.[9] Taylor, sistematik az çalışma eğilimi sorununda işçilerin hatalı olduğunu düşünmüyordu; hata, 'ücret sistemindeydi'.[10] Günlük veya saatlik ücret sistemi, işçilerin işe katılımlarına ve pozisyonlarına göre ücretlendirmelerini sağlamakta, gösterilen çabayı göz ardı etmekteydi. Parça başı ücret sistemi ise uzun yıllar önce başlayan bir uygulamaydı; her işçi, kendi üretmiş olduğu miktara göre ücret alıyordu. Ancak Taylor, bu sistemin bazı açılardan eksik olduğunu düşünüyordu. İşçinin, üretim miktarını artırarak belli bir düzeyin üzerinde kazanç sağlama olasılığına karşılık işveren, parça başına belirlediği ücreti kısabiliyordu. İşçiler de bunun farkındaydı; yönetimin, bir iş için daima toplam olarak işçilere ödemeyi düşündüğü belli bir tutar vardı ve bunun ötesine geçen üretim miktarı, parça başı ücretin düşmesine yol açardı.[11] Bu nedenle işçiler –kendi çıkarlarını korumak üzere– üretim

---

[8] Taylor, *Shop Management*, 32.

[9] Taylor, Scientific Management, 16.

[10] Wren, *Evolution*, 108.

[11] Aynı.

miktarının artması durumunda kendi aralarında anlaşıyor ve bir bakıma, üretim miktarını belirleyebiliyordu.

Midvale'de bir yönetici olarak gözlemlediği olaylar, aslında üretim miktarını arttırmanın yollarını arayan Taylor için büyük bir fırsat yaratmış; burada geçirdiği yıllar, kendisine işçi ve yönetim arasındaki yabancılaşmanın gerçekten ne anlama geldiğini gösteren önemli bir deneyim kazandırmıştır. Yaklaşık üç yıl süren ve Taylor ile işçiler arasında adeta karşılıklı güç gösterisine dönüşen bu süreçte, bilimsel yönetim uygulamalarının da ilk izlerini görmek mümkündür.

İşçi ve Yönetim: Anlaşılmazlık ve Anlaşmazlık

Taylor, Midvale'de çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra, işlerin yapılış sürelerini kaydetmek ve işçilerin çalışmasını takip etmekle görevlendirilmişti. Yaptığı gözlemlerin sonucunda, makinenin üretim hızına karşılık işçilerin üretim hızının çok geride kaldığını ve üretim kapasitesinin ancak üçte birinin kullanıldığını belirlemişti. Öte yandan bu durumun, işçilerdeki az çalışma eğiliminden kaynaklandığının farkındaydı. Hızla işi öğrenen Taylor, torna ustası olarak çalışmaya ve bu eğilime sahip işçiler arasındaki yerini alarak, kendisi de bir anlamda 'bu oyunu sürdürmeye' devam etti. Ancak çok geçmeden ustabaşı (*gang boss*) konumuna getirildi; Taylor artık *yönetimin* tarafındaydı. Yönetim ile işçilerin arasında büyük bir boşluk olduğu ortadaydı. Yönetim, işçiler için parça başı ücret belirliyor ve gerisini onlara bırakıyordu. Bunun anlamı, işgücünün yalnızca bir *kitle* olarak görülüyor olmasıydı. İşçilerle bir arada çalışan Taylor için onları bu şekilde görmek mümkün değildi; bir mühendis olarak işgücünü hem bir üretim faktörü hem insan olarak görmek zorunda olduğunu düşünüyordu. Bu noktada, yönetimin uyguladığı ücret sisteminin hatalı olduğunu kabul etmekle birlikte Taylor, işçilerin de –gerçek kapasitelerini ortaya koymak üzere– az çalışma eğilimini bırakması gerektiğini öngörmüştü.[12]

---

[12] Copley, *Taylor*, I, 157-60.

Ustabaşı unvanını aldığında işçilerden biri argolu bir ifadeyle Taylor'a, bundan böyle *parça başı adamı* mı olacağı şeklinde bir soru sormuş ve kendisiyle işçiler arasında şu konuşma geçmişti:

> 'Eğer siz arkadaşlar, bu tornalardan daha fazla çıktı almaya çalışacağımdan endişe ettiğinizi kastediyorsanız' dedim, 'Evet; daha fazla iş çıkarmaya niyetliyim.' Dedim ki, 'Siz arkadaşlarla şu ana kadar hep bir uyum içinde oldum. Bir kez olsun oran [parça başına ödenmek üzere belirlenen ücret] kırmadım. [Yönetim ile işçi arasındaki] çitin sizin bulunduğunuz tarafında oldum. Ama şimdi, bu şirketin yönetimi altındaki bir işi kabul ettim ve çitin diğer tarafındayım; size son derece açık bir şekilde söylemek istiyorum ki bu tornalardan daha büyük miktarda çıktı almaya çalışacağım.' [Bunun üzerine soruyu soran işçi, Taylor'a argo sayılabilecek bir ifadeyle onun gerçekten de bundan böyle parça başı adamı olarak hareket edeceğini anladığını söyler.]
>
> Dedim ki, 'O halde eğer siz arkadaşlar bunu böyle anlıyorsanız, peki.' Onlar, 'Seni uyarıyoruz, Fred, bu oranları kırmaya kalkarsan, seni altı hafta içinde çitin üzerinden atarız,' dediler. [Bunun üzerine] dedim ki, 'Sakıncası yok; siz arkadaşlara yine açık bir şekilde şu niyetimi söylemek istiyorum ki bu makinelerden daha büyük miktarda çıktı almaya çalışacağım.'
>
> Bu, yaklaşık üç yıl süren ... [ve] atölyenin çıktısını arttırmak için gücümün elverdiği her şeyi yaptığım ve adamların da çıktının arttırılmaması konusunda kesin kararlı oldukları bir parça başı tartışmasının başlangıcıydı.[11]

---

[11] 'Taylor's Testimony Before the Special House Committee: A Reprint of the Public Document, Hearings before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management', in *Scientific Management Comprising Shop Management, the Principles of Scientific Management, Testimony Before the Special House Committee* (New York, Evanston & London / Tokyo: Harper & Row / John Weatherhill, Inc., 1964), 79-81.

Taylor, ustabaşı olarak kendi gözlemleri doğrultusunda üretim miktarını arttırmaya yönelik girişimleri ve işçilerin olası tepkileri konusunda yönetimin desteğini, henüz ustabaşı olma teklifini kabul etmeden önce almıştı. Vasıflı bir işçiye, kullanmış olduğu tornadan daha fazla nasıl çıktı alabileceğini anlatarak onu yönlendirmeye başladı. Kendisi de tornayı kullanarak, daha fazla üretimin mümkün olduğunu gösterdiği halde bu *vasıflı* işçi hâlâ aynı miktarda çıktı üretmeye devam ediyor; yeni yöntemleri denemeyi veya daha hızlı çalışmayı istemiyordu. Bir başka vasıflı işçiyle üretim miktarını arttırmayı denemek istediğinde Taylor, bu işçinin de arkadaşlarının ürettiğinden daha fazla çıktı üretme konusunda isteksiz olduğunu gördü; farklı işçilerle defalarca bu konuda çaba gösteren genç ustabaşı olumlu bir sonuç alamıyordu. Bunun üzerine Taylor, yeteneğine ve zekasına güvendiği vasıfsız işçilerle bu konuda çalışmaya karar verdi. Ne var ki torna kullanmayı hiç bilmeyen bu işçiler, daha fazla miktarda üretim yapmak üzere öğrendikleri yöntemi uygulama sözünü verdiği halde, eğitimden sonra diğer çalışanların arasına döndüklerinde yine daha yavaş çalışmayı tercih ediyordu.[14] Taylor, bu kez işçilerin aldığı parça başı ücreti azaltarak, eski kazançlarını sağlamak için onları daha fazla miktarda çıktı üretmeye zorladı. Bunun karşılığında işçiler, şirket yönetimine, 'bu genç ustabaşının yaptıkları işten anlamadığı' mesajını vermek amacıyla makineleri bozarak ve kırarak çalışmaya başladı. Taylor ise makinelere verilen hasarın tutarını o makineyi kullanan işçinin ücretinden kesme kararı aldı. Yapılan kesintiler, para konusunda yönetime karşı bir tepkinin oluşmaması için, işçilerin yararına işletilen bir fona yatırılıyordu.

Uzun süre daha fazla miktarda üretmeye direnen işçiler sonunda uzlaşmayı tercih etmişti. Aslında en başında istenen performansı gösterselerdi, işçiler daha fazla ücret kazanıyor olacaktı. Mücadeleyi Taylor kazanmış gibi görünse de kendisi, bu yaşananlardan önemli dersler çıkarmıştı.[15] Ücret kesintisi

[14] 'Taylor's Testimony', 81-84.

[15] Wren, *Evolution*, 108.

ve cezalandırma bir çözüm değildi; tüm bu olanlar aslında işçilerden değil, sistemden kaynaklanıyordu. Çalışanlara kendi yeteneklerini ve makinelerin kapasitesini kullanarak daha fazla üretim yapabileceklerini ve böylelikle ücretlerinde artışın olabileceğini gösteren yeni bir sistem geliştirmek gerekiyordu. Bu sistemin geliştirilebilmesi için Taylor, öncelikle *tam günlük* çalışma süresi içinde ne kadar iş çıkarılabileceğinin (*a proper day's work*) bilinmesi gerektiğini düşündü. Böylece işçiler parça başı ücretin düzgün hesaplandığını görebilecek, yönetim ise önceden belirlenmiş performans standartlarına göre yapılan işi kontrol edebilecekti.

Zaman Etüdü

Taylor, ilk yöneticilik deneyiminde şu sonuca varmıştı: Yapılan işin titiz bir şekilde incelenmesi, performans standartlarının oluşturulması ve işçilerin, parça başı ücret oranlarının doğru belirlendiği konusunda yönetime güven duyması gerekmektedir. Varmış olduğu bu sonucu ileriki yıllarda şu sözlerle ifade etmiştir:

> Tam günlük işin ne olduğunu bilmiyorsunuz. O arkadaşlar, sizden on kat daha iyi biliyor; ancak şahsen, biz bir tam günlük işin ne olduğu hakkında hiçbir şey bilmiyoruz. Ortaya bir blöf atıyoruz ve diğer taraf bir tahmin yürütüyor ve sonra kavga ediyoruz. Aslında [hiçbirimiz] tam günlük işin ne olduğunu bilmiyoruz.[16]

Bu sözleriyle Taylor, aslında her görev başına düşen tam günlük üretim miktarının standart olarak belirlenmesi gerektiğine işaret etmiştir. Bunun için en doğru yol, işçilerin, mevcut ekipman ve malzemeleri kullanarak 'neler yapabiliyor olmaları gerektiğini' belirlemektir. Peki Taylor bu doğrultudaki girişimlerine adım atarken, aslında her endüstri dalına uyarlanabilecek bir yöntem geliştirmeyi mi amaçlıyordu? Bu sorunun yanıtı tam olarak bilinmemekle birlikte bu girişimi, yaşamış olduğu de-

[16] Copley, *Taylor*, I, 217.

neyim doğrultusunda işçilerden gelecek düşmanca davranış ve direnç karşısında bir yöntem geliştirme çabası olarak gördüğü açık bir gerçektir. İşçilerin çıkarını düşünmek kaçınılmazdır; öte yandan standartların belirlenmesi, işlerin planlanması ve teşvik sisteminin geliştirilmesi, yönetimin yerine getirmesi gereken sorumluluklardır.[17] Bunu yapmak için ise Taylor, işçinin işlerin yapılış şekli hakkında sahip olduğu geleneksel bilgi birikiminin kayıt altına alınması, analiz edilmesi ve böylelikle bu bilgilerden iş görme kurallarının ve matematiksel formüllerin ortaya çıkması gerektiğini öngörmüştür. Kısacası Taylor, yönetim sorunlarının çözümünü bilimsel yöntemlerle ilişkilendirmeye başlamıştır.[18]

Taylor'dan yaklaşık elli yıl önce Charles Babbage, yönetimin bilimsel olarak belirlenmiş kurallara dayanan yöntemleri benimsemesi gerektiğini söylemişti. Bunun için Babbage, bir örgütte bazı temel bilgilerin ortaya çıkarılması gerektiği savunuyordu –birinci bölümün sonlarına doğru bizim de ele aldığımız– bu temel bilgiler arasında, 'işlemlerin saat başına düşen tekrar sayısı' ilk sırada geliyordu. İngiliz matematikçi, bu sayının hesaplanmasına ilişkin çalışmaların etkin bir sonuca ulaşması için, ayrıca bazı önerilerde bulunmuştu. Zaman etüdü (*time study*), Taylor için de bilimsel yöntemlere bağlı iş görme biçimlerinin belirlenmesinde ilk hareket noktasıydı ve sonraki yıllarda bu durum, tahmin edileceği üzere, kimi çevreler tarafından kendisinin geliştirdiği sistemin ne kadar orijinal olduğu konusunda tartışmalara yol açmıştı. Bu bağlamda, Babbage döneminde makinelerin teknik özellikleri, işçilerin operasyonel becerileri ve şirketlerde yönetim anlayışı gibi çeşitli endüstriyel koşulların, Taylor dönemi koşullarıyla karşılaştırıldığında, bilimsel yönetim için yetersiz kaldığı düşünülebilir. Ayrıca Taylor bu eleştirilere, zaman etüdünün yapılma amacındaki ince bir noktaya dikkat çekerek, şu sözlerle yanıt vermiştir:

> Zaman etüdü [bir işin gerçekte ne kadar sürede yapıldığından çok], adından da anlaşılacağı üzere, bir işin

[17] Wren, *Evolution*, 109.

[18] Copley, *Taylor*, I, 217.

ne kadar sürede yapılabiliyor olduğu üzerine titizlikle çalışmak anlamına gelmektedir.[19]

Zaman etüdü, 'analitik' ve 'yapıcı' çalışmalar olmak üzere iki bölümden oluşuyordu. Üzerinde zaman etüdü yapılan işin analiz edildiği analitik bölümde şu adımlar izleniyordu:[20]

1. Bir kişinin yaptığı işin basit ve temel hareketlere bölünmesi,
2. Gereksiz hareketlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması,
3. Her bir temel hareketin, yetenekli işçilerin her biri tarafından nasıl yapıldığının incelenmesi ve kronometre yardımıyla her temel hareket için en çabuk ve en iyi yöntemin belirlenmesi,
4. Her temel hareketin, o hareketi yapmak için tam olarak gereken süreyi de dikkate alarak tanımlanması, kayıt altına alınması ve kodlanması,
5. Bazı engeller, küçük çaplı kazalar gibi elde olmayan nedenlerle gerçekleşen gecikmeleri dikkate almak için, iyi bir işçinin gerçek çalışma süresine eklenecek ek sürenin belirlenmesi,
6. Yeni bir işin öğrenilmesinden kaynaklanan gecikmeleri dikkate almak için iyi bir işçinin o işi birkaç kez tekrar edene kadar geçen sürenin hesaplanması ve bunun, gerçek çalışma süresine eklenmesi,
7. Fiziksel yorgunluğu gidermek üzere, işlerin yapılması sırasında verilecek molaların süresinin ve sıklığının belirlenmesi.

Yapıcı bölümde ise işlerin yapılması sırasında sürekli tekrarlanan belli temel hareketlerin çeşitli kombinasyonları gruplandırılarak kayıt altına alınıyordu. Böylelikle benzer türde işler için yine bu grupları kullanmak ve parça başına ödenecek doğru ücreti hemen belirlemek mümkün oluyordu.

---

[19] A.e., I, 219-26.

[20] Frederick Winslow Taylor, 'Discussion', *ASME Transactions*, 34, 1912, 1199-200.

Zaman etüdü sonuç olarak işe yaramıştı. Nitekim Taylor yönetimindeki atölyede ağırlıklı olarak lokomotif tekerleği ve otomobil aksı üretiliyordu; bu işler sürekli tekrarlanmaktaydı. Öte yandan, bazı zamanlarda atölyeye yeni işler de alınıyordu. Bu işlerin nasıl yapılacağına ilişkin gerçekleştirilen çizim aşamalarından sonra, sıra maliyetlerin hesaplanmasına geldiğinde, hangi malzemenin kullanılacağının ve işin ne kadar sürede yapılacağının belirlenmesi önemli bir sorundu. Malzeme sorunu çoğunlukla doğru şekilde çözülürken; süre konusu, ustabaşının daha önce benzer olduğunu düşündüğü işler üzerinden tahmini olarak ele alınıyor ve parça başı ücretler de buna göre ayarlanıyordu.[21] Şüphesiz, Taylor elinde kronometreyle bir işin ne kadar sürede yapıldığını gözlemleyen ilk kişi değildi. Ancak bir işi parçalarına ayırarak her bir parçayı analiz eden, gereksiz hareketleri ortadan kaldıran, en iyi temel hareketleri bir araya getirerek işi yeniden tanımlayan ve işin hangi hareketlerle ne kadar sürede yapılması gerektiğini belirleyen standartlaştırılmış iş görme tekniğini tam anlamıyla ilk kez ortaya koyan Taylor olmuştu.[22] 1881 yılında başlayan zaman etüdü başarılı sonuçlar vermeye başlamış ve üstelik 1883 yılında bir şirket çalışanı, sadece zaman etüdünden sorumlu olmak üzere görevlendirilmişti.

'Birinci Sınıf' İşçi ve Fonksiyonel Ustabaşılık Sistemi

Klasik ekonomistlerin görüşlerinin egemen olduğu on dokuzuncu yüzyılın sonlarında ücret adaletsizliği, çalışanların işe gönülden bağlı olmaları karşısında en büyük engeldi. Taylor, işverenle işçi arasındaki çekişmeye odaklanmıştı: İşçiler işverenlerden daha yüksek ücret beklerken işverenler, üretim için gereken işçilik maliyetini düşürme arayışındaydı. Oysa Taylor'a göre bu iki tarafın beklentileri sanıldığı gibi taban tabana zıt

---

[21] Copley, *Taylor*, I, 229.

[22] Delmar W. Karger ve Franklin H. Bayha, *Engineered Work Measurement*, fourth edition (New York: Industrial Press Inc., 1987), 5.

değildi. Yönetim bir sanat ise, bu sanatın en önemli kısmını, hiç kuşkusuz, işverenlerle işçiler arasındaki ilişkiler oluşturuyordu. Bu bağlamda iyi yönetim, her iki tarafın da çıkarlarını karşılıklı olarak en üst düzeye getiren bir düzeni sağlamak ve bunu korumak anlamına geliyordu. Bunu başarmak için ise işverenlerle işçiler arasında her iki tarafın da gönüllü olarak gerçek bir 'dayanışma' (*cooperation*) içinde hareket etmeleri kaçınılmazdı.[23] İşte bu nedenle Taylor, birbirine zıt gibi görünen yüksek ücretle düşük işçilik maliyetini bir araya getiren bir sistemin geliştirilmesini gerekli görüyordu. Zaman etüdü ise bu sistem için gerek koşuldu, ne var ki yeterli değildi.

İşlerin ne kadar sürede ve nasıl yapılması gerektiği konusunda standartların belirlenmesiyle birlikte işçilerin gerçek performanslarını değerlendirmek ve buna göre ücretlendirmek artık mümkün hale gelmişti. Bu durum karşısında Taylor, mevcut parça başı ücret sistemini gözden geçirme ve zaman etüdü ile bunu ilişkilendirme kararı aldı. Üretilen parça sayısına göre ücret vermek hâlâ rasyonel bir çözüm gibi görünüyordu. Oysa aynı işi yapan işçilerin hepsinin aynı üretim miktarını yakalaması mümkün değildi. Bu nedenle Taylor, işçi başına düşen üretim miktarını esas alan 'farklılaştırılmış ücret sistemi' (*differential rate piece work*) doğrultusunda adil bir ücretlendirmenin yapılabileceğini öngördü. Bu sistemin iki temel öğesini iki farklı işçi modeli oluşturuyordu: önceden belirlenmiş standart sürede mümkün olan üretim miktarını yakalayan 'birinci sınıf işçi' ve bu standardın altında kalan 'sıradan işçi'.[24] Birinci sınıf işçi, sıradan işçiye oranla daha fazla ücret kazanan işçiydi; sağladığı yüksek üretim miktarı ise, işverenin istediği gibi, parça başına

---

[23] Taylor, *Shop Management*, 21-22. *Cooperation* ve *collaboration* sözcüklerinin Türkçe'deki tam karşılıklarını bulmak, sözcüklere farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından yüklenen alternatif anlamlar nedeniyle mümkün olamamaktadır. Bu nedenle *cooperation* için –en azından şimdilik– 'dayanışma'; *collaboration* içinse 'işbirliği' sözcükleri tercih edilmiştir. Bu iki kavram arasındaki ayrım, ilerleyen bölümlerde yönetimin altında yatan felsefenin bir parçası olarak karşımıza çıkacağı için, bu karmaşıklığın nedenlerine ayrıca değinmiş olacağız.

[24] A.e., 24.

düşen işçilik maliyetinin azalmasını sağlıyordu. Aslında gelinen bu noktada Taylor, 'işçi ne kadar üretirse o kadar kazanır' mantığı çerçevesinde oluşan daha fazla miktarda üretimi değil; alınan bir siparişi, en hızlı şekilde ve (toplamda) en düşük işçilik maliyetiyle üretmeyi hedefliyordu.[25] İşleri gelişigüzel yöntemlerle yapan işçiler yerine; standart süre ve iş görme yöntemleri belirlenmiş işlerin gerektirdiği niteliklere uygun kişi, birinci sınıf işçi olma şansına sahipti. Bir işe ilişkin standart süre ve iş görme yöntemlerini belirleme ve bunları uygun nitelikteki işçilere görev olarak paylaştırma sorumluluğu ise yönetimin kendisine aitti; başka bir ifadeyle yönetim, 'planlama' ve 'kontrol' faaliyetlerinden sorumlu olmalıydı.

Taylor, yönetimin bu sorumluluğunu açık biçimde yerine getirmesini sağlayacak bir düzen üzerinde çalışmaya başladı. 'Görev yönetimi' (*task management*) adını verdiği bu yeni yönetim sisteminde hareket noktası, işlerin yapılmasından önce titizlikle hazırlanan planlar olacaktı. Bunun için bir planlama odası gerekliydi. Tüm etütler bu odada yapılacak, hangi işlerin hangi sırayla yapılacağı belirlenecek ve böylelikle, yönetim ile işçi arasında sorumlulukların eşit dağılımı büyük oranda gerçekleşmiş olacaktı.[26] Standartları belirlenerek kendisine verilmiş olan görevi gerektiği biçimde ve sürede tamamlayan işçiler yüksek ücret alacak, bunu başaramayanlar ise sıradan işçi olarak ücretlendirilecekti. Atölye içinde yönetimin daha düzenli ancak daha karmaşık hale gelmesi sorunu karşısında Taylor, bir atölye şefinin, yönetim için tek başına yeterli olmayacağını düşündü ve bu yöneticinin de işini, her biri farklı uzmanlık bilgisi gerektiren sekiz farklı göreve bölerek bu görevlerin her birini bir ustabaşının sorumluluğuna verdi. 'Fonksiyonel ustabaşılık' (*functional foremanship*) olarak adlandırılan bu yeni sistemde görev alan ve planlama ile performans olmak üzere iki gruba ayrılan sekiz ustabaşının sorumluluk alanları şunlardı:

---

[25] J. Boddewyn, 'Frederick Winslow Taylor revisited', *The Academy of Management Journal*, 4(2), 1961, 100-07.

[26] Taylor, *Shop Management*, 38.

1. Planlama grubu: (1) iş sıralama ve rotalama; (2) iş emri; (3) zaman ve maliyet kayıtları; (4) atölye disiplini.
2. Performans grubu: (1) postabaşı; (2) teknik gözetim; (3) tamir ve bakım; (4) kalite kontrolü.

Bir işçi, yalnız bir yöneticiye bağlı değildi; yaptığı işe veya yaşadığı soruna göre emir almak üzere bu sekiz ustabaşının hepsine birden bağlıydı. Ancak daha küçük birimlerde, bir kişi planlama grubu görevlerinin hepsini üstlenebilir ya da diğer görevlerin birkaçını bir arada yürütebilirdi. Öte yandan Midvale'de sekiz farklı ustabaşı fikrine asıl karşı çıkanlar, işçiler değil, atölye yöneticileri olmuştu. Birbirinden farklı faaliyetleri bir arada denetlemeye alışkın olan bu yöneticilerin endişesi, şirkete sağladıkları faydanın daraltıldığı ve otoritelerinin kaybolduğu yönündeydi. Oysa Taylor, bu endişelerin yersiz olduğunu düşünüyordu. Yöneticiler, artık daha dar bir alandan sorumlu tutuluyor olsa da kendilerinden çok şey bekleniyordu ve daha belirgin bir konuda bilgilerini arttırarak uzmanlaşma fırsatını elde edeceklerdi: Otorite; pozisyona değil, bilgiye dayanıyordu.[27]

1893-1901: Danışmanlık Yılları

Taylor 1890 yılında Midvale'den ayrıldı. On iki yıl boyunca çalıştığı bu fabrikada yaptığı gözlemler ve edindiği yöneticilik deneyimi, kendisinin bundan sonraki yaşamında geliştireceği yöntemler için bir önemli bir birikim yaratmıştı. Zaman etüdü, farklılaştırılmış ücret sistemi, birinci sınıf işçi kavramı ve fonksiyonel ustabaşılık yalnız Taylor değil, bu akımı izleyen öncü düşünürler tarafından da ele alınacak ve böylelikle bilimsel yönetim hem bir akım hem bir felsefe olarak yönetim düşüncesindeki tarihi yerini alacaktı. Taylor için Midvale yılları yalnız gözlem ve yöneticilik deneyimiyle sınırlı geçmemişti; bu şirkette çalışırken mühendislik eğitimini tamamlamış ve ayrıca metal kesme ve makine kayışları üzerine çalışmalar yapmıştı.

[27] Copley, *Taylor*, I, 293-304.

Diğer yandan kendisi için geliştirmiş olduğu kaşık biçimli tenis raketini kullanarak, 1881 yılında bir arkadaşıyla eşleşerek katıldığı amatör çiftler tenis turnuvasını kazanmıştı.[28] Yine bir Midvale çalışanı olarak Taylor, 1886 yılında ASME toplantısına katılmaya karar vermişti. Dernek kurulalı henuz altı yıl olmuştu ve çoğunlukla mekanik konulu tartışmalar yapılıyordu. İlginç sayılabilecek bir rastlantı sonucu yine aynı yıl Henry Towne, mühendislerin artık yönetim konularına da eğilmeleri gerektiğini açıkça dile getiren bir bildiri sunmuştu ve yönetim sorunlarının üstesinden öncelikli olarak muhendislerin geleceğine dikkat çekmişti. Bu tür sorunlara bilimsel yontemler aracılığıyla çözüm getirme çabasında olan Taylor için Towne ve bildirisi bir ilham kaynağı olmuştu.[29] Kendisinin başlangıçta 'görev yönetimi' olarak adlandırdığı ve bilimsel temellere dayanan bu yeni yönetim sisteminin gelişmesi ve yaygınlaşması için daha çok uygulamanın yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekiyordu.

Midvale'den sonra Taylor, kâğıt ve karton imal eden bir şirkette genel müdür olarak çalışmaya başladı. İkinci bölümde sözünü ettiğimiz (ve Alfred Chandler tarafından öne sürüldüğü) üzere, o yıllarda endüstri örgütleri arasındaki genel eğilim yatay büyüme yönündeydi; üretimin yanında satış faaliyetlerinin örgütlenmesi ve iyi bir tepe yönetimin oluşturulması, birçok şirketin üzerinde durduğu başlıca sorunlardı. Nitekim bu kâğıt fabrikası yeni bir üretim sürecine henüz geçmişti ve Taylor, bu üretim sürecindeki hataların giderilmesi gerektiğini savunuyor; buna karşılık şirket hissedarları ise kendisinin tepe yönetim bakış açısına sahip olmadığını düşünüyordu. Öte yandan Taylor karşıtı bazı yöneticiler, kendisinin yaptığı çalışmaların gereksiz ve hatalı olduğunu öne sürmeye başlamıştı. 1893 yılında bu görevinden istifa eden Taylor, sonuç olarak şu kanıya varmıştı: 'Yöneticiler, mühendislerin iyileştirme çabalarına ve değişime karşı direnç göstermeyi benimsemekte-

[28] A.e., I, 143.

[29] A.e., I, 398-400.

dir.'[10] Aslında yaşadığı bu deneyim, yeni bir uzmanlık alanına duyulan gereksinimi ortaya koyuyordu. Sonunda Taylor, bu uzmanlığı bir meslek olarak üstlenmeye karar verdi; kendisi, artık 'yönetim danışmanı mühendis' (*consulting engineer in management*) unvanıyla anılacaktı. 1901 yılına kadar bu yeni mesleğini sürdüren Taylor, bu sekiz yıllık dönemde birbirinden farklı şirketlerde gözlem ve deneyler yapma fırsatını elde etti. Yapmış olduğu bu çalışmalar, geliştirdiği sistemin farklı endüstri dallarında uygulanmasının mümkün olduğunu ve bilimsel yaklaşımın evrenselliğini ortaya koyma gayretini gösteriyordu.[11] Böylelikle bilimsel yönetim uygulamaları, kendisini izleyen diğer yönetim uzmanları ve mühendislerle birlikte ortak bir bilgi birikimi çerçevesinde kavramlara, modellere ve sonuç olarak bir felsefeye dönüşecekti.

Aslında Taylor, danışmanlığı bir meslek olarak benimsemeye karar verdiğinde, bilimsel yönetimin babası olarak anılma yolundaki en önemli adımı atmıştır. Kendisinin bu bağlamda böyle bir unvan arayışı içerisinde olduğunu söylemek, kendi yazıları ve hakkında yazılanlar dikkate alındığında, çok gerçekçi olmayacaktır. Ancak yaşamının bundan sonraki bölümü, aynı zamanda bilimsel yönetimin dağınık uygulamalar topluluğu olmak yerine bir felsefe olarak şekillenmeye başladığı (bilimsel yönetim uygulamalarının Bilimsel Yönetim Hareketine dönüştüğü) bir sürecin öyküsü olarak da düşünülebilir. Üstelik Taylor, artık yalnız değildir; Midvale'de birlikte çalıştığı asistanı Henry L. Gantt, matematikçi asistanı Carl Barth, zaman etüdünün önde gelen uzmanlarından Dwight V. Merrick, aynı yıllarda zaman ve hareket analizleriyle ilgilenen Frank Gilbreth ve eşi Lillian Gilbreth, verimlilik konulu çalışmalarıyla ünlü Harrington Emerson, kamu kuruluşlarında verimlilik çalışmaları

---

[10] Wren, *Evolution*, 116.

[11] Taylor; Bilimsel Yönetim İlkeleri'nin giriş bölümünü, 'anlatılanların, işletmelerdeki mühendisler ve yöneticilerle birlikte tüm çalışanlar ve ayrıca evler, çiftlikler, ticari kuruluşlar, kiliseler, devlet birimleri, üniversiteler, yardımsever kuruluşlar gibi çeşitli örgütler tarafından da benimsenmesi ve uygulanması' umudunu dile getirerek tamamlamıştı.

gerçekleştiren Morris L. Cooke ve Fransa ile birlikte Avrupa'da 'Taylorizm' akımının yaygınlaşması için çaba gösteren Henri L. Le Chatelier gibi isimler bilimsel yönetimin ilk yıllarında bu akımın savunucuları olarak yönetim düşüncesindeki yerlerini almıştır. Biz, bu kişilerin katkılarına ayrıca değineceğiz. Ancak şimdi, Taylor'a ve yaşam öyküsüne geri dönerek, bu defa danışmanlık yıllarında yaptığı deneyleri ve edindiği deneyimleri inceleyelim.

Yirminci yüzyıla girmeden önceki son birkaç yıl, danışmanlığı kendisine meslek edinen Taylor için çeşitli gözlem ve deneylerle geçecekti. Midvale'de yöneticilik yıllarında yapmış olduğu çalışmalar, çelik endüstrisinde ve özellikle metal kesme gibi ustalık isteyen işlerin bilimsel temellere dayanan yöntemlerle daha hızlı yapılabileceğini göstermişti. Danışmanlık yıllarında ise farklı endüstri dallarında sistemini denemeye başlayan Taylor'a göre –eğer verimliliğin gerçekten artması isteniyorsa– en basit işlerin bile bilimsel olarak analiz edilmesi gerekliydi ve bu mümkündü. İlk müşterisi 1893 yılında Simonds Rolling Machine Company oldu. Bunu Philadelphia'da kurulmuş bir tersane işletmesi, Wisconsin eyaletinde faaliyet gösteren bir elektrik şirketi, Pennsylvania ve Ohio'da çeşitli fabrikaları bulunan çelik endüstrisi kuruluşları ve merkezi Chicago'da bulunan ziraat makineleri üreticisi bir şirket izledi. Taylor farklı endüstri dallarındaki bu firmalara dönüşümlü olarak hizmet veriyor; üstelik bilimsel temellere dayandırdığı sistemini farklı alanlarda deneme fırsatından da yararlanıyordu.[32] Taylor ayrıca muhasebe bilgisini de geliştirmişti; böylelikle malzeme siparişi, envanter gibi konularda maliyet muhasebesi konulu çalışmalar da yürütebiliyordu.[33] Ancak tüm bu firmaların dışında, 1898 yılında hizmet vermeye başladığı Bethlehem Steel Company, kariyerinde farklı bir yere sahip oldu. Alışkın olduğu çelik sektöründe faaliyet gösteren bu şirketle olan üç yıllık deneyimi oldukça zorlu ve tartışmalı, ama deneyim bakımından bir o kadar ve-

[32] Copley, *Taylor*, I, 423.

[33] Michael Massouh, 'Technological and managerial innovation: the Johnson Company, 1883-1898', *Business History Review*, 50 (1), 1976, 46-68.

rimli geçti. Taylor, kariyerindeki aktif danışmanlık dönemini Bethlehem'den sonra, 1901 yılında sona erdirdi.[34]

Deneylerin Ortak Kriterleri

Danışmanlık yıllarında Taylor, Midvale'de temellerini oluşturduğu sistemini farklı işlere uygulama fırsatını elde etmişti. İlk müşterisi olan Simonds'da 1897 yılında gerçekleştirdiği 'çelik bilyelerin kontrolü deneyi' buna bir örnektir. Boston yakınlarındaki Fitchburg kasabasında kurulmuş olan Simonds, bisiklet rulmanları için çelik bilye üreten bir firmaydı.[35] Üretimin son aşamasında 120 kadın işçi, ürünlerde defo kontrolü yapıyordu ve bu can sıkıcı iş için günde 10½ saat çalışmak gerekiyordu. Öyle ki işçiler, işe başladıktan ortalama 1 saat sonra yorulmaya ve kimi zaman da sinirlenmeye başlıyordu. Taylor, günlük çalışma süresini evreler halinde 8½ saate düşürmeyi başardı; üstelik ikisi öğleden önce ve diğer ikisi öğleden sonra olmak üzere, günde toplam dört kere onar dakikalık *zorunlu* dinlenme molası uygulamaya başladı. İşçilerin, verilen molalar sırasında çalışma yerinden uzaklaşmaları ve başka bir şeyle uğraşmaları isteniyordu. Bununla birlikte Taylor, parça başı sistemini uygulamaya koydu ve çalışanlar arasından ürün kontrol işini en iyi şekilde yapanları belirledi. Bir süre sonra farklılaştırılmış ücret sistemi uygulanmaya başladı. Tüm bu aşamaların sonucunda, daha önce 120 işçinin yaptığı işi artık 35 işçi yapabiliyordu. İşçilerin ücretinde ise % 80 ile % 100 arası oranlarda artış sağlanmıştı. Bu uygulamalara ilişkin olarak Taylor, yanlış giden bir şeyler olması durumunda, yönetimden birilerinin işçilere daima yardımcı olduğunu ve doğru yöntemi gösterdiğini, böylece işçilerin kendilerini 'özel' hissetmeye başladıklarını ifade etmiştir. İşçilerin, her ay kendi tercihlerine göre belirlediği iki gün boyunca ücretli izinli sayılarak dinlenmeleri konusu da ayrıca ele alınmıştır. Yine Taylor'a göre, uygulamalardan elde edilen sonuçların şirkete sağladığı katkılar sayesinde, ürünlerin kalite-

[34] Wren, *Evolution*, 117-19.

[35] Copley, *Taylor*, I, 392.

sinde gözle görülür bir artış yaşanmış, ürün kontrol maliyeti azaltılmış ve yönetim ile işçilerin dayanışma içinde olmalarından dolayı olası grevlerin önüne geçilmiştir.[36] Taylor, üretim yerine kalite kontrol işinde ve ayrıca önceki uygulamalardan farklı olarak bu defa kadın işçilerle sistemini uygulama fırsatını elde etmiş; düşük işçilik maliyeti ve yüksek ücret hedefine ulaşmayı yine başarmıştır.

Taylor, her işin bir bilimi olduğunu göstermek amacıyla, farklı iş kollarında gerçekleştirdiği deneylerinde birkaç temel kriterin dikkate alınmasına özen gösteriyordu. 'Çelik bilyelerin kontrolü' ve diğer benzer deneylerinde dikkate aldığı bu ortak kriterler şunlardı:[37]

1. Zaman ölçümü
2. Hareketlerin basitleştirilmesi
3. İşe uygun kişinin seçilmesi
4. Dinlenme molaları
6. İşin standartlaştırılması

Danışmanlık döneminin son yıllarında çalışmalar yürüttüğü Bethlehem'deki çelik işletmesi, Taylor için oldukça inişli çıkışlı bir deneyim olmuştu. Geçmişte çalıştığı şirketlerde olduğu gibi, yalnız işçilerle değil, kendisine karşı çıkan yöneticilerle de anlaşmazlıklar yaşamıştı. Üstelik Taylor, şirket üst yönetiminin desteğini aldığı halde gerçekleştirdiği uygulamaların karşısında düşmanca tavır alan kesimlerle karşı karşıya gelmek zorunda kalmıştı. Yine de çalışmalarından elde ettiği bulgu ve fikirlerini yirminci yüzyıla taşırken, burada gerçekleştirdiği iki deney, sonraki yıllarda bilimsel yönetimin en ünlü deneyleri arasına girecekti. Bunlardan ilki 'pik demir yükleme', diğeri ise 'kürekleme' deneyidir.

---

[36] Taylor, *Scientific Management*, 92-96.

[37] Atıllâ Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 3. baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993), I, 121.

Bethlehem Deneyleri

1899 yılı baharına kadar Bethlehem'de depolanan çeşitli hammaddeyle malzemeleri boşaltma ve yükleme işleri belli işçi grupları tarafından yürütülüyordu. Bu grupların başında, daha önce bu tür işlerde çalışmış ustabaşılar bulunuyordu. İşçileri motive etmek ve disiplin altında tutmak için bir ustabaşının başvurduğu iki seçenek vardı: onlarla konuşmak veya onları işten çıkarmak. Nitekim bu işler için çalıştırılan işçi sayısı yılda 400 ile 600 arasında değişiyordu. Tüm işçiler aynı ücreti alıyordu ve bu ücret günlük 1,15 dolardı. Taylor, yine her işi küçük parçalara bölmeyi ve her bir parça için standart süreleri belirlemeyi tercih etti. Sözgelimi, pik demirlerin kamyona yüklenmesi işi yerden pik demirin alınması, yürüme, rampadan yukarı çıkma, pik demiri kamyona bırakma ve yeni bir pik demir almak üzere rampadan aşağıya geri dönme hareketlerine bölünmüş; her biri için standart süreler belirlenmişti.

Başlangıçta, sıradan işçi başına düşen günlük yükleme miktarının 12½ long ton[*] olduğunu belirleyen Taylor ve yardımcıları, yaptıkları çalışmalar sonrasında, bu iş için uygun olan birinci sınıf işçinin yükleyebileceği pik demir miktarının yaklaşık 48 long ton olduğunu görmüşlerdi.[**] Gözlemlerinin ilk gününde, dinlenme molaları olmadan günlük yükleme miktarının kişi başı 70 long ton civarında gerçekleştiğini saptamışlardı; ancak bunu devam ettirmek mümkün değildi. Bunun üzerine, kronometre ölçümleri yardımıyla pik demir yükleyen bir işçinin bir dakika içinde kamyona ortalama iki kez gidip geldiği saptandı ve bu hareket dizisine belli aralıklarla verilen dinlenme molaları da eklendi. Deneyin ilk aşamasında seçilen işçiler, bir grup olarak yükleme işini birlikte gerçekleştirdi. Sonraki aşamada ise, geriye kalan üç işçinin her birinden tek başlarına ayrı bir kamyona yükleme yapmaları istendi. Bu çalışmalar sırasında,

---

[*] 1 long ton = 1016 kg (yaklaşık).

[**] Taylor, *Shop Management*, 43-51.

Henry Noll[40] adlı işçi, yönetim düşüncesi tarihinin belki de en ünlü işçileri arasında ilk sıralarda yerini alacaktı. 'Schmidt' kod adı ile ünlenen Noll, birinci sınıf olarak belirlenen üç işçi arasında bu çalışmaları sonuna dek yılmadan sürdürebilen tek kişiydi. Deneyin bir aşamasında Taylor, Noll'a *pahalı adam* olma hedefi göstermişti. Noll ikna olmuş; günlük yükleme miktarını ortalama 45 tona çıkarmış ve günlük ücretini 1,70 dolara yükseltmişti. Zaman içerisinde bu standartları Bethlehem'e yerleştiren Taylor, çalışan işçi sayısını 600'den 140'a düşürmeyi başardı.[41]

Bethlehem'de hammadde ve malzemeler yalnız elle taşınmıyordu; örneğin çeşitli tip kömürlerin taşınmasında kürekler kullanılıyordu. Kürekleme işinin bilimsel yöntemlerle daha verimli bir şekilde yerine getirilebileceğini öngören Taylor, bunun için de bir çalışma başlatmıştı. Öncelikle işçilerin işe gelirken kendi küreklerini getirdiklerini gördü. Birbirinden farklı boy, ağırlık ve sertlikteki antrasit kömür parçalarını kürekleyen işçiler, iş bittikten sonra aynı küreklerle fabrika avlusunun başka bir köşesinde bu defa maden filizlerini kürekliyordu. Oysa Taylor, farklı hammadde ve malzemeler için farklı küreklerin kullanılması gerektiğini düşünüyordu; hafif malzemeler için büyük, ağır malzemeler için ise küçük kürekler uygundu. Bir gün içinde en fazla miktarda kürekleme işini yapmak için uygun olan dolu kürek ağırlığını ilginç bir yolla hesapladı. Taylor ve yardımcıları, işçinin dolu kürekle yaptığı küreklemeleri sayıyor, gün sonunda küreklenmiş kömür yığınını tartıyor, yığının ağırlığını toplam dolu kürek sayısına bölüyor ve dolu bir kürek

---

40 Bethlehem'deki çelik fabrikasında, farklı uluslardan gelen işçiler bir arada çalışıyordu. Kasabanın büyük bir bölümünü Almanya'nın kuzeyinden gelen Protestanlar, Almanya'nın güneyinden ve Avusturya'dan gelen Katolikler ve çok daha önceleri, henüz koloni döneminde buraya yerleşen Hollandalılar oluşturuyordu. Henry Noll, bu etnik topluluktan gelen bir işçiydi. Kaynaklarda Noll olarak belirtilen soyadı, 'Knoll' veya 'Knolle' olarak da yazılabilmektedir.

41 Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, first MIT Press paperback edition (Cambridge & London: The MIT Press, 2005), 316-23.

için ortalama ağırlığı belirliyordu. Ertesi gün kureğin kenarları belli bir ölçüde kestiyor; önceki güne göre küçülen kureğin, bir günde kureklenen toplam miktarı nasıl etkilediği gözlemleniyordu. Taylor ve beraberindekiler, deneyin sonraki aşamalarında yığının ortasından, en altından, ahşap zeminden ve demir zeminden yapılan kureklemenin etkilerini incelediler. Malzemenin kureğe doldurulmasından, kureğin geriye savrularak malzemenin kürekten atılmasına kadar tüm basit hareketler için zaman ölçümleri yapıldı. Sonuç olarak kürekleme deneyi dört ay sürdü; elde edilen veriler, grafik ve tablolar yardımıyla analiz edildi. Ortalama dolu kürek ağırlığının standardı 21 pound[42] olarak saptandı ve kureklenen malzemelerin cinslerine göre on farklı kürek tipi belirlendi. Standart ağırlıktaki kureğin gün sonunda meydana getirdiği yığın, bu ağırlığın altında veya üstünde olan kureklerin getirdiğinden daha fazla miktardaydı. Üstelik birinci sınıf bir işçi, yeni yöntemle ücretini % 60 oranında arttırıyor ve 1,85 dolar alıyordu. Standardın gerisinde kalan ve bu ücreti alamayan işçilere ise eğitim veriliyordu.[41]

Taylor, Bethlehem'deki değişimi, fabrikaya yeni gelen işçilerin edindiği izlenimleri örnek vererek açıklamaktadır. Taylor'a göre işe yeni başlayan bir işçiden beklenenler açıktı: birinci sınıf işçi olmak. Başka yerlerde günlük 1,05 ile 1,15 dolar arasında ücret alan birçok işçi günlük 1,85 dolar kazanma şansını denemek için bu fabrikaya gelmeyi istiyordu. Bunu başaramayan işçi ise sisteme uyum sağlayamadığının farkındaydı ve yönetime veya sisteme karşı olumsuz bir duygu beslemeden işten ayrılıyordu.[44] Taylor, Bethlehem'deki maden filizi, antrasit kömürü, pik demir gibi malzemelerin taşınmasına yönelik uygulamalarının 1901 yılındaki verilerini, daha sonra yayınladığı bir eserinde özetle şu şekilde karşılaştırmıştır:[45]

---

[42] Yaklaşık 9 kg karşılığıdır.

[43] Kanigel, *One Best Way*, 332-34.

[44] Taylor, *Shop Management*, 55.

[45] Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 122.

	Eski yöntem	Yeni yöntem
Kürekleme işinde çalışan işçi sayısı	400-600 işçi	140 işçi
İşçi başına düşen ortalama kürekleme miktarı	16 long ton	59 long ton
Bir işçinin ortalama günlük ücreti	1,15 dolar	1,88 dolar
Küreklenen 1 ton malzemenin ortalama maliyeti	0,72 dolar	0,03 dolar

Taylor, Bethlehem yıllarında yalnız işçilerin iş görme yöntemleriyle ilgilenmiyordu; verimlilik, aynı zamanda maliyetlerin kontrolü demekti. Bu doğrultuda, Midvale'den sonra öğrenmiş olduğu maliyet muhasebesi sistemini burada uygulama kararı aldı. Bu sistemde maliyetlerin günlük kontrolu yapılıyordu. Dönemlik kontrole alışkın olan, dolayısıyla kendilerini sıkı denetim altında hisseden Bethlehem yöneticileri bu girişimi hoşnutsuzlukla karşıladı. Yöneticilerle yaşadığı bir takım mücadelelerin ardından Taylor, Bethlehem'deki görevinden ayrıldı. Aslında bu kararı, yalnız Bethlehem'i değil, danışmanlık mesleğini de bırakmak anlamına geliyordu. Kariyerinde geldiği bu noktada Taylor, geliştirmiş olduğu ve farklı iş kollarında denediği sistemini daha geniş kesimlere tanıtmak amacıyla, 1903 yılında yayınlanacak olan *Shop Management* (Türkçede *Atölye Yönetimi*) adlı eserini hazırlamaya başladı.

Bethlehem'den Sonra: Uygulamadan Felsefeye Geçiş

Taylor için *Atölye Yönetimi*'nin temeli yıllar önce bir konferansta atılmış ve yaşadığı deneyimler (ve özellikle Bethlehem), bu eserinin ortaya çıkışına önemli bir zemin hazırlamıştı. 1886 yılı, Taylor için gerçek anlamda bir dönüm noktasıydı. O yıl Chicago'da düzenlenen ve ilk kez bir çalışmasını sunmak üzere katıldığı ASME Konferansı, torna tezgâhı ve lokomotif tekerleklerinin dışında çok daha geniş bir mühendislik dünyasının mümkün olduğunu kendisine göstermişti. Atölye yönetimi üze-

yılında ASME Başkanlığı görevine getirildi. 1908 yılında ise ders vermek üzere Harvard Üniversitesi'ne davet edildi. Taylor, önce bu daveti kabul etmek istemedi. İşletme eğitimine karşı değildi; ancak ona göre bilimsel yönetim okulda değil, atölyede uygulama yaparak öğrenilebilirdi. Ne var ki kendisi olsun veya olmasın, öğretim üyeleri bilimsel yönetimin bir ders olarak verilmesi konusunda kararlıydı. Bunun üzerine istemeyerek de olsa Taylor bu daveti kabul etti. Harvard dersleri 1909 yılında başladı ve 1914 yılına kadar sürdü; bu dersler karşılığında hiçbir ücret kabul etmedi. Taylor, ayrıca yine ücretsiz olmak üzere, Brooklyn'de bulunan deniz kuvvetleri tersanesine ve ordu donatım birimine danışmanlık hizmeti verdi.[47] Sonunda, 1911 yılında yayınlanan *The Principles of Scientific Management* (Türkçe'deki adıyla *Bilimsel Yönetim İlkeleri*) adlı eseriyle Taylor, yönetim düşüncesinin gerçek bir bilime dönüşmesi sürecini bir reform diliyle akademik çevrelere ve iş dünyasına anlatma şansını elde etti.

Demiryolu Davası ve Watertown Soruşturmaları

Doğu bölgesi demiryolları yük taşıma ücretini arttırma kararı almıştı. Bu durum karşısında, 1910 yılı yaz aylarında, Boston'da yaşayan avukat Louis Dembitz Brandeis (1856-1941) söz konusu bölgede faaliyet gösteren ve karardan olumsuz etkilenen taşımacılık şirketlerinin haklarını savunmayı kabul etti. Başlangıçta demiryolu şirketlerinde işlerin verimli bir şekilde yürütüldüğünü düşünen Brandeis, yaptığı incelemeler sonucunda durumun böyle olmadığını gördü. Demiryolları iyi yönetilmiyordu: Operasyonların maliyetleri kayıt altına alınmıyordu; fiyat artışları gelişigüzel yapılıyor, maliyet unsuruna dikkat edilmiyordu. Ücret artışları ve kontrol altında tutulmadığı için giderek artan maliyetler, demiryolu şirketlerinin taşımacılık şirketleriyle karşı karşıya gelmesine ve kamunun bundan zarar görmesine neden oluyordu. Öte yandan Bran-

[47] Wren, *Evolution*, 119-20.

yılında ASME Başkanlığı görevine getirildi. 1908 yılında ise ders vermek üzere Harvard Üniversitesi'ne davet edildi. Taylor, önce bu daveti kabul etmek istemedi. İşletme eğitimine karşı değildi; ancak ona göre bilimsel yönetim okulda değil, atölyede uygulama yaparak öğrenilebilirdi. Ne var ki kendisi olsun veya olmasın, öğretim üyeleri bilimsel yönetimin bir ders olarak verilmesi konusunda kararlıydı. Bunun üzerine istemeyerek de olsa Taylor bu daveti kabul etti. Harvard dersleri 1909 yılında başladı ve 1914 yılına kadar sürdü; bu dersler karşılığında hiçbir ücret kabul etmedi. Taylor, ayrıca yine ücretsiz olmak üzere, Brooklyn'de bulunan deniz kuvvetleri tersanesine ve ordu donatım birimine danışmanlık hizmeti verdi.[47] Sonunda, 1911 yılında yayınlanan *The Principles of Scientific Management* (Türkçe'deki adıyla *Bilimsel Yönetim İlkeleri*) adlı eseriyle Taylor, yönetim düşüncesinin gerçek bir bilime dönüşmesi sürecini bir reform diliyle akademik çevrelere ve iş dünyasına anlatma şansını elde etti.

Demiryolu Davası ve Watertown Soruşturmaları

Doğu bölgesi demiryolları yük taşıma ücretini arttırma kararı almıştı. Bu durum karşısında, 1910 yılı yaz aylarında, Boston'da yaşayan avukat Louis Dembitz Brandeis (1856-1941) söz konusu bölgede faaliyet gösteren ve karardan olumsuz etkilenen taşımacılık şirketlerinin haklarını savunmayı kabul etti. Başlangıçta demiryolu şirketlerinde işlerin verimli bir şekilde yürütüldüğünü düşünen Brandeis, yaptığı incelemeler sonucunda durumun böyle olmadığını gördü. Demiryolları iyi yönetilmiyordu: Operasyonların maliyetleri kayıt altına alınmıyordu; fiyat artışları gelişigüzel yapılıyor, maliyet unsuruna dikkat edilmiyordu. Ücret artışları ve kontrol altında tutulmadığı için giderek artan maliyetler, demiryolu şirketlerinin taşımacılık şirketleriyle karşı karşıya gelmesine ve kamunun bundan zarar görmesine neden oluyordu. Öte yandan Bran-

[47] Wren, *Evolution*, 119-20.

olan, Taylor taraftarları yöntemden ve verimlilikten ziyade ücret sistemleriyle ilgileniyorlardı. Ayrıca Harrington Emerson adında bir başka mühendis, demiryollarında verimlilik konusuyla ilgili makaleler yayınlamıştı ve Brandeis bunları da ilgiyle takip etmişti. Sonrasında, yaptığı on yıllık araştırmalar sonucunda Brandeis'in ortaya koyacağı tablo şöyle olacaktı: Demiryolu şirketlerinin verimli bir şekilde yönetilmesi halinde ücret yüksek olacak ve toplumun tüketim ihtiyaçlarının yerine getirilmesi sağlanacaktı. Bunun için Taylor sisteminin kullanılması yeterli bir koşul olacaktı, fakat bilinçli müdahaleler gerçekleşecek, iş görme yöntemleri uygulanacak, ücretler artacak, işgücü verimliliği sağlanacaktı.[10] Ancak İşletmelerarası Ticaret Komisi önünde bu iddianın savunulması için, Taylor sisteminin bir bütün olarak kavramlaştırılması gerekiyordu. Taylor, geliştirdiği sistemin bir alanına 'bilimsel yönetim' olarak adlandırmış, kimi zaman da 'görev yönetimi' olarak tanımlamıştı, ancak bunlar çok çeşitli yorumlara açıktı. Bu nedenle Brandeis, aralarında Henry Gantt ve Frank Gilbreth'in de bulunduğu çalışma arkadaşlarıyla New York'ta bir araya gelip, Gantt toplantısını düzenlemişti. Katılımcılar, Taylor sisteminin kapsamlı bir uygulamalar bütünü olduğu ve akılda kalıcı bir isimle anılması gerektiği konusunda çeşitli görüşlerini paylaştılar. Brandeis ve arkadaşları, sonunda bilimsel yönetim (*scientific management*) kavramını tercih ettiler; nitekim Taylor da yazılarında *bilimsel* sözcüğünü sıklıkla kullanıyordu.

Washington'da yapılacak olan duruşma öncesinde kamuoyu oluşturmak amacıyla pek çok bir tanıtım kampanyası başlatıldı. Kampanyada, bilimsel yönetim sayesinde demiryollarında 'günde 1 000 000 dolar' tasarruf sağlanması mümkün olduğu varsayılmıştı ve bu rakamın gerçeksiz olduğu savunulmuştu. Duruşma günü Henry Towne, Frank Gilbreth, Henry Gantt ve Harrington Emerson, bilimsel yönetimin temsilcileri olarak salondaki verilerini almıştı ve yapılacak konuşmalar Brandeis'in ortaya koyduğu iddiayı açıkça destekliyordu. Brandeis hedefi

[10] Oscar Kraines, 'Brandeis' philosophy of scientific management', *The Western Political Quarterly*, 13(1), 1960, 191–201

ne ulaşmıştı; kurul, demiryollarının haksız bulmuştu. Ancak asıl zafer Taylor ve arkadaşlarına aitti. Gazeteler Taylor ile toptan taş yapmak istiyordu ve halk, 'bilimsel yönetim' ve 'verimlilik' sözcüklerini benimsemişti.[47] Bilimsel yönetim, fabrikaların ve akademik çevrelerin dışına taşmış, verimlilik hareketinin araçlarından biri haline gelmiş; Taylor ve arkadaşlarının yıllardır uğraştıkları çabalar sonunda Bilimsel Yönetim Hareketi adıyla anılan bir akıma dönüşmüştü.

O yıllarda, özellikle kuzeydoğu eyaletlerinde birçok fabrika Bilimsel Yönetim Hareketinin bir parçası haline geldi. Bu *yeni yönetim aracı*, çeşitli endüstri dallarında büyük heyecanla uygulanıyordu. Ancak tüm bu gelişmelerle birlikte bilimsel yönetimin her türlü verimlilik sorununa kesin çözüm getirdiğini söylemek yine de pek mümkün olmuyordu. Taylor ve arkadaşlarının Amerikan deniz kuvvetlerinde yaptıkları uygulamalar başarısızlıkla sonuçlanmıştı. Gerçekte verimliliğin arttırılması hem yöneticiler hem gemi yapım uzmanları tarafından heyecanla karşılanmıştı. Meslekleri gereği mühendislik uygulamalarına odaklanan gemi yapım uzmanları, Taylor'a ve bilimsel yönetime doğal olarak büyük bir ilgi gösteriyordu. Yapım uzmanları tersanelere kontrol etmek üzere daha fazla güç elde etme fırsatını yakalamış; yöneticiler ise, verimliliğin arttırılmasından yana oldukları halde, tersanelerin kontrolünü yitirecekleri endişesi taşımaya başlamıştı. Sonuçta, gemi yapım uzmanları ile çalışan Taylor, istemeyerek de olsa, örgüt içindeki bu politik çekişmede taraf haline gelmişti.[48] Öte yandan ordu donanım biriminde de durum pek parlak değildi. Sendikanın da etkisiyle, Massachusetts'te bulunan Watertown teçhizat birimindeki kalıpçıları zaman etüdü uygulamasına karşı direniyordu. 1911 yılında bir işçinin 'üstleri tarafından verilen emirlere karşı gelmek' ile suçlanması ve işten çıkarılmasının ardından tüm işçiler greve gitti. Bu olay, daha önce genellikle yöneticilerle sorun yaşayan Taylor'a ve bilimsel yönetime karşı yapılan ilk grev

[47] Copley, *Taylor*, II, 370-71.

[48] Peter B. Petersen, 'Fighting for a better navy: An attempt at scientific management (1905-1912)', *Journal of Management*, 16(1), 1990, 151-66.

olarak tarihe geçti. Taylor, işçileri haksız bulmamıştı: Zaman etüdü öncesinde *işçilerin duyguları* dikkate alınmamıştı ve bu bir hataydı; olaya onların gözünden bakmak gerekiyordu. Sendikaları suçlamıyordu, büyük sopaları olan ve kavga etme eğilimindeki bu birlikler, temsil ve uzgörüsü işverenlerle bağ et mek durumunda kalan işçiler için olabilecek en büyük destekti. Ne var ki üretim miktarını kısıtlayıcı ve işçilerin kişisel üretim miktarı doğrultusunda ücretlendirilmesine karşı olan tutumları nedeniyle Bilimsel Yönetim Hareketinin çatısı altında bu birlik lere yer yoktu.[9]

Sendikalar, Taylor sisteminden kaynaklanan bir direnç olarak yansıttıkları Watertown olayı için Parlamento'ya bir soruşturma çağrısında bulundu ve bu çağrıya yanıt olarak bir komite oluşturuldu. 1911 yılı Ekim ayında başlayan oturumlar 1912 yılı Şubat ayına kadar sürdü; Taylor, tanık sandalyesinde dört gün geçirdi.[10] Watertown soruşturması, giderek ünlenen Taylor ve bilimsel yönetim için bir fırsat olduğu kadar, aynı zamanda bir tehditti. Sendikalar, geliştirdiği sistemden dolayı Taylor'a sürekli saldırıyordu. Diğer yandan Taylor, yaşamının son yıllarına denk gelen bu soruşturmada tanıklık yaparak, aslında bilimsel yönetim uygulamalarındaki karmaşık teknikler ve bunların ardında yatan felsefe hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmayan kesimleri doğru şekilde bilgilendirme fırsatını elde etmişti. Nitekim dinleyenin kayıtları ayrı bir eser olarak yayımlanmış; eserdeki birçok ayrıntı, bilimsel yönetimin daha kapsamlı incelenmesine olanak tanımıştır.[11]

Bilimsel Yönetim İlkeleri (1911)

Daha önce de değindiğimiz gibi Taylor, bilimsel yönetimin 'yalnız teorilerle şişirilmiş bir balon olmadığını' savunmuştu;

---

[9] Frank B. Copley, 'Taylor and Trade Unions', *Classics in Scientific Management: A Book of Readings* içinde, ed. Donald Del Mar ve Rodger D. Collons (Alabama: The University of Alabama Press, 1976), 53-56.
Copley, *Taylor*, II, 144-48.

[10] Ayrıntı için 'Taylor's Testimony'.

yıllar içinde oluşan bilgi birikimi, kaynağını fabrika içindeki uygulamalardan almış ve sürekli evrimleşmişti. O yıllarda ABD'nin gerek endüstri gerek kamu kuruluşları arasında *moda* haline gelen verimlilik çalışmaları karşısında bilimsel yönetim, bir verimlilik aracı olarak değil, bir 'zihinsel devrim' *(mental revolution)* olarak ele alınmalıydı. Bu devrim, hem işçilere hem yöneticilere aitti. Taraflar, gelir fazlasını bölüşmek yerine, dayanışma içinde hareket ederek 'gelir fazlasını arttırma' gayreti içinde olmalıydı. Bu bağlamda yönetim kavramı, 'çalışanlardan ne yapmaları (işi ne kadar zamanda ve nasıl yapmaları) beklendiğini tam olarak saptamak ve işlerin en verimli biçimde yerine getirilmesini sağlamak' anlamına geliyordu; bu bağlamda Taylor, yönetim kavramını 'planlama' ve 'kontrol' şeklinde iki fonksiyon aracılığıyla tanımlamış oluyordu.[14]

Midvale'den Bethlehem'e kadar geçen ve en az yirmi yılı kapsayan bir zaman diliminde Taylor ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği uygulamaların hareket noktaları belli bir takım varsayımlara dayanıyordu. Her şeyden önce, klasik ekonomide sıklıkla değinilen ve insanların kendi çıkarları doğrultusunda bir davranış sergilediği fikrini esas alan 'rasyonel ekonomik insan modeli', bilimsel yönetim felsefesinin dayandığı insan modeli olmuştu. Nitekim Adam Smith, bu uygulamalardan yüz yıl önce, insanın kendi ekonomik çıkarları peşinde koştuğunu ifade etmişti. Aynı düşünce temelinde hareket Taylor da tüm uygulamalarını bu varsayıma dayandırmıştı; işçileri çalışmaya yönlendiren faktörlerin başında ücret geliyordu. Bu doğrultuda işçinin ekonomik çıkarı maksimum düzeyde korunmalı, aynı zamanda işverenin en düşük işçilik maliyetiyle üretim sürecini yerine getirmesi sağlanmalıydı. Bir diğer varsayım ise, bilimsel yönetimin tüm endüstriyel süreçlere uygulanabileceği yönündeydi. Bu çerçevede (1) her süreç temel birimlere ayrılabilir; (2) gereksiz birimler ayıklanabilir; (3) geriye kalan her birim için standart süre belirlenebilir ve (4) bu birimler toplanarak o sürecin tamamlanması için gereken toplam süre saptanabilirdi.

[14] Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 124-25.

Ayrıca bu standartları yerine getirilmesi için işçiler eğitilebilir ve yeniden tanımlanmış bu süreci yerine getirmek için gerekli fiziksel niteliklere sahip her işçinin bu standartlara uyum sağlaması mümkündü."[55]

Taylor, bilimsel yönetimi bir bütün olarak anlamak ve uygulamak için yöneticilerin pek alışık olmadığı bazı görevleri yerine getirmek ve sorumluluklar yüklenmek durumunda olduğunu ifade etmiş; bu görev ve sorumlulukları, aynı zamanda kitabına adını veren *Bilimsel Yönetim İlkeleri* olarak ilan etmişti. Bu ilkeleri şöyle açıklamıştı:[56]

1. *Pratik kurallara dayanan bilgi yerine bir bilim geliştirmek.* Yönetimin; örneğin belli bir işin yapılması hakkında yirmi farklı işçinin sahip olduğu uygulama bilgilerini toplaması gerekir. Bunlar daha önce hiç kayıt altına alınmamış bilgilerdir ve işçilerin aklında, ellerinde, vücutlarında, ustalıklarında, yeteneklerinde gizlidir. Bu bilgilerin toplanması, sınıflanması, belli amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesi ve çeşitli kuralların oluşturulması gerekir. Birçok durumda işçinin yaptığı işe uyarlanacak matematiksel formüller geliştirilebilir; bu formüller, işçilerin üretim miktarında inanılmaz derecede artış sağlayabilir.
2. Çalışanların *bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve aşamalar halinde gelişimlerinin sağlanması.* Geçmişte makinelere odaklananlar, insanı unutmuştur. Oysa insanın üzerinde çalışılması gereklidir. Bir insanın aslında neler yapabileceğinin bilinmesi; onun gelişiminin nasıl sağlanacağının, hangi eğitimlere gereksinim duyacağının bilinmesidir.
3. *Bilimsel* yöntemlerle seçilen çalışanların *bilimle bir araya getirilmesi.* Seçilen kişinin bir işi bilimsel olarak belirlenmiş yöntemlerle yapması beklenemez; kişi, o işi yine

---

[55] A.e., 125-26.

[56] Frederick W. Taylor, 'The Principles of Scientific Management', *Classics in Management* içinde, ed. Harwood F. Merrill, revised edition (American Management Association, 1970), 72-103 (81-84); Taylor, *Scientific Management*, 36-38; Barutçu, Çağdaş Yönetim, I, 120.

bildiği gibi yapmaya devam edecektir. Bu nedenle o kişinin bilimsel olarak standartları belirlenmiş yöntemleri benimsemesi sağlanmalıdır. Bunun için yöneticiyle işçi arasında gönüllü olarak sergilenen bir dayanışmanın varlığı gerekir.

4. İşçi ile yönetici arasında iş ve sorumluluk *bölümü*. Geleneksel anlayışla hareket edildiğinde, işçilere toplam ücret karşılığı bir bütün olarak verilen iş, o işin yapılması için gerekli planlamanın, ayrıntıların ve iş görme yöntemlerinin sorumluluğunu işçilere yüklemektedir. Öte yandan işçinin, aynı zamanda fiziksel çaba göstererek o işi yapması beklenmektedir. Oysa bir işin yapılması için, o işi yapan taraflar arasında 'karşılıklı bağımlılık' duygusunun yaşanması gerekir; böylece taraflar, birbirlerine karşı çıkmamayı ve sorumluluklarını yerine getirmeyi tercih edecektir. Bu nedenle planlama ve kontrol gibi yönetime ilişkin iş ve sorumluluklar işçinin üzerinden alınmalı ve yöneticiler tarafından üstlenilmelidir. Gerçek işbölümü bunu gerektirir.

Taylor, 1911 yılında yayınlanan eserinin sonlarına doğru bilimsel yönetimin bir felsefe olarak ele alınabilmesi için şu temel koşulların bir bütün olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmişti: (1) Pratik kurallar yerine 'bilim'; (2) anlaşmazlık yerine 'uyum'; (3) bireycilik yerine 'dayanışma'; (4) kısıtlanmış miktarda üretim yerine 'maksimum üretim' ve (5) her bireyin mümkün olan en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaşması için 'gelişimi.' Ayrıca Taylor, bir insanın yaşamında zamanın aslında çok hızlı geçtiğini ve o insanın çevresinden yardım almadan tek başına büyük başarılara ulaşmasının mümkün olmadığını belirtmişti.[57] Bununla birlikte kendisinin 'yirminci yüzyıla' ilişkin şu sözleri kayda değerdir:

> Her kişinin en uygun olduğu fonksiyonu yerine getirdiği ve özellikle o fonksiyonda üstün olduğu, her kişinin aynı zamanda özgünlüğünü ... yitirmediği ve

[57] Taylor, *Scientific Management*, 140.

> üstelik diğer birçok bilgi kaynağından kontrol edildiği ve birlikte uyum içinde çalışmak zorunda olduğu bir duyu organı şeklinde büyük işlem başındakilere yeni bilgi sağlamaktadır.[39]

*

Frederick W. Taylor, bugün *bilimsel yönetimin babası* olarak anılmaktadır. Bununla birlikte, yıllar öncesinde yönetsel sorunlara ilişkin çözümlerin paylaşılması ve yönetimin bir bilim olması için 1886 yılında mühendislere çağrıda bulunan Henry Towne'un 1921 yılında (artık hayatta olmayan) Taylor için 'bilimsel hareketin öncüsü' ifadesinin kullanılmış olması dikkate değerdir. Nitekim kendi döneminde ve sonrasında uzun yıllar dünyanın en ünlü yönetim düşünürü olarak kabul edilen Taylor, aynı zamanda acımasızca eleştirilmiş, çalışanları insan olmaktan çıkarıp makineleştirmek ve onların yeteneklerini yok etmekle suçlanmıştır.[40] O kadar ki, bir dönem pik demir taşıma deneyinde kendisi için çalışan Schmidt'in (veya gerçek adıyla Henry Noll) insanüstü bir performansla çalışmak durumunda kaldığı için sağlığının bozulduğu, yaşamını yitirdiği gibi söylentiler yayılmıştır. Bunun üzerine Taylor birkaç yıl içinde Noll'un izini bulmayı başarmış, 44 yaşına gelmiş olan ve günde yaklaşık 12 saat çalışan bu işçiyi bir doktora göndermiş ve kendisinin son derece sağlıklı olduğunu kamuoyuna kanıtlamıştır.[41] Ancak bugün gelinen noktada Taylor isminin ve bilimsel yönetimin, çağdaş yönetim düşüncesinin ilk temsilcisi ve ilk adımı olduğu kabul edilmektedir. Bunun nedeni ise, bu düşünce sisteminin gözlemlere, deneylere ve ilkelere dayanması; yönetime ilişkin sorunlara *evrensel* bir yanıt getirme çabası içinde olmasıdır. Yönetime ilişkin sorunların evrensel olması ve bu bağlamda, getirilen çözümlerin de evrensel olup olmayacağı ise (daha ileriki bölümlerde ele alacağımız üzere) bir diğer tartışma konusudur.

---

[39] A.e., 140-41. Çeviri sırasında vurgulama eksikliğini gidermek için aynı veri sözcüklerle desteklenmiştir.

[40] George Jr., *History*, 81; Wrzel, *Fifty Key Figures*, 286.

[41] Copley, *Taylor*, II, 55.

Buraya kadar bilimsel yönetimin ortaya çıkış sürecini, Taylor'a bağlı kalarak, onun yaşamı boyunca ait üç farklı dönem üzerinden ele almaya çalıştık. Midvale Çelikhanesindeki yıllarında Taylor yönetimdeki yerçek anlamını kavramış, işçilerin neden az çalışma eğilimine sahip olduklarını, yönetimlerin tutumlarını ve aralarındaki ilişkileri incelemişti. Ücret önemli bir faktördü ve Taylor'a göre çözümün ilk çıkış noktasıydı. Ayrıca işlerin analiz edilmesi, işe uygun kişi ve iş yöntem süreçlerinin belirlenmesi de son derece önemliydi. Danışmanlık yaptığı dönemde Taylor, tüm bu yaklaşımlarını farklı alanlarda deneme fırsatını buldu. Danışmanlıktan uzak kaldığı ve bendinin bilimsel yönetimin felsefesine adadığı yıllardaysa yorumlarını ve deneyimlerini geniş kitlelerle paylaştı. Hiç kuşkusuz Taylor yalnız değildi. Yaptıklarına inanan, ona sadık kalan veya ondan farklı düşünerek kendi yöntemlerini geliştiren, bu amaç doğrultusunda yolu Taylor ile kesişen arkadaşlarının bilimsel yönetime sağladıkları katkıları da ele almak, bu düşünce hareketinin felsefesini ve gelişim sürecini anlamak açısından son derece önemlidir.

4

BİLİMSEL YÖNETİM HAREKETİ

Bilimsel yönetimin yalnız Frederick Taylor ile başladığını ve onun deneyimleriyle geliştiğini söylemek, hiç kuşkusuz gerçeği yansıtmayan, abartılı bir iddia olacaktır. Elbette Taylor, o yıllarda üretime ilişkin operasyonel sorunları en ince ayrıntısına kadar inceleyip başkalarından farklı düşünerek çözüm üretmeye çalışan saygın bir mühendisti; yine de söyledikleri bütünüyle orijinal değildi. Kendisinden önce yine bu sorunlar ele alınmış ve tartışılmıştı. Ancak Taylor, üretim sürecini düzenleyen sistematik yönetim anlayışını bir takım gözlem ve deneylere dayanarak geliştirmiş, bilim temelli bakış açısıyla yönetim düşüncesinde öncü olma niteliği taşıyan bir perspektif ortaya koymuştu.[1]

---

[1] Harlow S. Person, Taylor sisteminin ne kadar orijinal olduğu konulu tartışmalara, Wright kardeşlerin uçağı nasıl icat ettiklerini örnek göstererek yanıt vermişti: Bir uçağı oluşturan her parça, uçağın icadından önce de vardı; Wright kardeşlerin yaptığı icat, zaten var olan bu parçaları 'yeni bir amacı gerçekleştirmek' üzere birleştirmiş olmalarıydı. Person'a göre Taylor da, büyük bir alçakgönüllülük göstererek, bilimsel yönetimi oluşturan ögelerin orijinal olmadığını; kendisinin, belli bir amaca yönelik olarak bu ögeleri birbirleriyle ilişkilendirdiğini ve onlara yeni bir anlam yüklediğini ifade etmişti. Ayrıntı için: H. S. Person, 'On the contribution of scientific management to industrial problems', *Bulletin of the Taylor Society*, Sch. 1924, 116-19.

Taylor hakkında yapılan çeşitli biyografik ve bilimsel çalışmaların önemli bir bölümünde, Sanford E. Thompson, Henry L. Gantt, Morris L. Cooke, Dwight V. Merrick, Carl G. Barth ve Harlow S. Person gibi isimlerle karşılaşmak mümkündür. Bilimsel yönetimin erken dönem temsilcileri olan bu kişiler, kendi ilgi alanları ve meslekleri doğrultusunda bilimsel yönetime katkı sağlamıştır: Thompson inşaat faaliyetlerinde, Cooke ise kamu kuruluşlarının verdiği hizmetlerin iyileştirilmesinde bilimsel yönetim ilkelerinden yararlanmıştı. Person, bilimsel yönetim alanındaki ilk konferansın düzenlenmesi için büyük gayret göstererek, kimi çevreler tarafından sadece 'kronometre ile ölçüm yaparak işlerin hızlandırıldığı bir sistem' şeklinde ele alınan bilimsel yönetimin akademik saygınlık kazanmasını sağladı.[52] Gantt ve Barth, Taylor'a en yakın isimlerdi: Geliştirdikleri araçların, bilimsel yönetimin ilerlemesindeki payı büyük oldu. Merrick ise özellikle zaman etüdü konusunda uzmanlaşmıştı; farklı iş kollarında zaman etüdü uygulayarak elde ettiği bulgu ve deneyimleri derleyerek, kariyerinin ilerleyen yıllarında bu bilgileri yayınladı. Ayrıca tüm bu kişilerle birlikte bilimsel yönetimin (veya Taylor sisteminin) içinden gelmeyen, ancak sonradan bilimsel yönetimin başlıca savunucuları arasında yer alan Frank B. Gilbreth, Lillian M. Gilbreth ve Harrington Emerson da unutulmamalıdır. Nitekim Gilbrethler'in kendilerine özgü teknikleri bilimsel yönetimi tamamlayıcı nitelikte uygulamaların ortaya çıkmasına yol açmış; Emerson tarafından öne sürülen verimlilik ilkeleri ise bilimsel yönetim felsefesine dayanak sağlamıştır.

'Taylor'dan Daha Taylorist': Carl Barth

Carl Georg Barth (1860-1939), Norveç asıllı bir matematikçi ve makine mühendisiydi. Taylor, 1899 yılında Barth ile tanışmış ve Bethlehem'de birlikte çalışmak üzere onu işe almıştı. Bu birliktelikleri zamanla sadık bir dostluk ilişkisine dönüştü

[52] Claude S. George Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968), 105.

ve Barth'ın, Taylor'dan oldukça etkilenmesine yol açtı. 1905 yılında kendi danışmanlık işini kuran Barth, Taylor sisteminin en koyu savunucusu olarak görülüyordu; nitekim kendi oğlunun onu, 'Taylor'dan daha Taylorist' olarak nitelendirmesi bunu açıkça göstermektedir.[53]

Barth, matematik ve mekanik konularındaki yeteneğiyle dikkat çekiyordu. Nitekim Taylor, Barth için 'gördüğü en parlak zeka' ifadesini kullanmış, onun açık sözlü ve dürüst davranışlarından ayrıca övgüyle söz etmişti.[54] Örneğin danışmanlığını yürüttüğü bir şirketin yöneticilerine yazdığı mektupta Barth, Taylor sisteminin nasıl uygulanacağı konusuna açıklık getirirken bunun bütün öğeleriyle birlikte hemen devreye girmeyeceğini ve bir süre için fabrikada eski sistemin Taylor sistemiyle birlikte uygulanacağını çekinmeden belirtmişti. Ona göre mevcut bir düzende değişimin yavaş gerçekleşmesi gerekiyordu; çalışanlar değişimin ruhunu hissetmeliydi.[55]

Barth, Taylor ile 1899 yılında Bethlehem'de çalışmaya başladı. Öncelikle tüm Taylor sistemini en başından itibaren öğrenmek için Merrick'in yönetimi altında üç ay çalışan Barth, bu süre içerisinde yürütülen çalışmalara ilişkin bazı hataları fark etmeye başlamıştı. Fabrikada uygulanan Taylor sistemi henüz deney aşamasındaydı, ama bu süreçte –deney sonuçlarına hızla ulaşmak adına– işçilerden bir gün içinde çok sayıda *yeni* yöntemi uygulaması bekleniyordu. Belirlenen standardın altında kalmaktan çekinen işçiler, kendilerine verilen *yeni* görevleri aslında *zorunlu* olarak yürütüyordu. Oysa Barth'a göre işçilerin en iyi performans düzeyine ulaşmaları için *korku* bir motivasyon kaynağı olamazdı; bu nedenle yapılan deneylerin

---

[53] Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, first MIT Press paperback edition (Cambridge & London: The MIT Press, 2005), 332.

[54] Frank Barkley Copley, *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management* (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1923), II, 26-27.

[55] George D. Babcock ve Reginald Trautschold, *Taylor System in Franklin Management: Application and Results* (New York: The Engineering Magazine Company, 1917), 16-17.

bir çoğu temelde hatalıydı. Sonuçta bu durumu doğrudan, açık bir şekilde Taylor'a iletti ve bunun üzerine, Taylor tarafından deneylerin izlenmesi ve çeşitli matematik formüllerinin geliştirilmesiyle görevlendirildi. Barth, kendi deyimiyle 'başını kitabın sayfalarına gömen Amerikalı öğrencilerin' tersine, matematik problemlerinin çözümü için kitaplardan değil, kişinin kendi zekasından yardım alması gerektiğine inanıyordu; kitaplar, yalnızca çözüm süreci sırasında çaresiz kalınan aşamaları geçmek için başvurulacak araçlardı. Böylelikle Barth, Taylor sistemine ilişkin önceki yıllarda yapılan deneyleri ve elde edilen tüm bilgileri en başından itibaren gözden geçirmeye başladı; bu girişimi, özellikle metal kesme işinde kullanılan makinelerin teknik sorunlarına anlık çözüm bulma olanağını sunan, yeni ve etkili bir aracın doğuşuna sahne olacaktı: sürgülü hesap cetveli.[*]

1908-1912 yılları arasında danışmanlık hizmeti verdiği Franklin Motor Car Company, Bethlehem sonrasında Taylor ile çalışmaya devam eden Barth için bir başka başarı öyküsüne sahne oldu. O yıllarda henüz doğuş sürecini yaşayan otomotiv endüstrisinde dönemin koşullarına göre başarılı kabul edilen bir şirket olan Franklin'de üretilecek otomobil sayısını, tipini ve teslim tarihini fabrika yönetimi belirliyordu. Bu doğrultuda mühendisler, hazırladıkları üretim çizelgelerini ve üretimde kullanılacak malzemelere ilişkin çeşitli bilgileri ustabaşına iletiyordu. Ustabaşı ve yardımcıları ise planlamadan ve kontrolden sorumluydu; üretim sürecine ilişkin zaman çizelgesini, işlerin yapılması için gereken süreleri, kullanılacak makine ve gereçleri, görev alacak işçiler ile bu işçilerin alacağı ücretleri belirliyor ve görev başında işçileri denetliyordu. Herhangi bir işçinin performansından memnun olmayan ustabaşı, hiçbir uyarıda bulunmadan bu işçiyi kolaylıkla işten çıkarabiliyordu. Özetle tüm sorumluluk önce işçinin ve sonra ustabaşının omzundaydı. Bu nedenle Franklin, bir otomotiv şirketi olarak diğer endustri kuruluşlarına göre çok daha disiplinli ve sistematik bir iş akışına sahip olmadığı halde işçiler arasında yüzde 425 gibi oldukça

[*] Copley, *Taylor*, II, 1-33.

yüksek bir işgücü devir hızı oranına sahipti; ustabaşılar arasında ise bu oran çok düşüktü. Üstelik üretime ilişkin düzgün bir kayıt sisteminin olmaması, talep tahminlerine göre üretilecek otomobil tiplerinin ve miktarlarının belirlenmesi, hammadde ve malzeme sıkıntısı, üretim hızının kontrol edilememesi gibi sorunlar ciddi boyutlarda tırmanış göstermeye başlamıştı.[67] Barth, Franklin'de geçirdiği dört yıllık süre içerisinde bilimsel yönetim uygulamalarını aşamalar halinde gerçekleştirdi ve büyük bir başarı elde etti: İşçiler arasındaki işgücü devir hızı % 50'nin altına inmiş; üretim miktarı aylık 100 otomobilden *günlük* 45 otomobile çıkarılmış, ücretlerde ise % 90 oranında artış sağlanmıştı![68]

İlk zamanlarda Barth, kimi çevreler tarafından 'Taylor'a fazlasıyla bağlı olmakla suçlanmaktan' gurur duyduğunu ifade etmişti.[69] Geçen yıllar, kendisinin bu yaklaşımını pek değiştirmedi. Nitekim 1921 yılında, kronometreyle yapılan deneylerin gerçekte 'bilimsel bir çalışma olmadığı' yönündeki tartışmalara yanıt olarak yayınlanan yazısında, Taylor'a ve onun sistemine olan bağlılığını bir kez daha göstermişti: Zaman etüdü, her iş ve her işçi için aynı sonucu vermeyebilirdi; üstelik aynı işçinin farklı zamanlardaki performansı için aynı sonuca ulaşılamayabilirdi. Ancak birbirinden farklı kalite ve özelliklere sahip teleskoplarla veya mikroskoplarla yapılan araştırmalar *bilimsel* olarak kabul ediliyordu; bu nedenle yalnızca kronometre kullanımı nedeniyle zaman etüdünü eleştirmek doğru değildi. Özellikle işçinin dikkatini çekmeyecek biçimde gizlice kullanılan bir kronometrenin zaman etüdünün bilimselliğini tehlikeye sokmayacağı açıktı. Gilbrethler'in hareketleri analiz etmek amacıyla geliştirdiği film makinesine karşılık kronometre ucuz ve basit bir yöntemdi ve işçilerin hareketlerini gerçek zamanlı olarak inceleme fırsatını sağlıyordu.[70]

---

[67] Babcock ve Trautschold, *Franklin Management*, 2-5.

[68] A.e., 29 ve 134.

[69] Carl G. Barth, 'Discussion', *ASME Transactions*, (34) 1912, 1204.

[70] Carl G. Barth, 'A defense of the stop watch', *Bulletin of the Taylor Society*, 6(3), 1921, 108-11. Barth, bu sözleriyle bilimsel yönetime önemli katkılar

Bilimsel Yönetimin Özgür Savunucusu: Henry Gantt

1887 yılında girdiği Midvale'de Taylor ile tanışan öğretmen, yönetim danışmanı ve makine mühendisi Henry Laurence Gantt (1861-1919), kariyerinin erken döneminde Taylor ile aynı görüşleri paylaşmış; ancak ilerleyen yıllarda inandığı bazı değerleri bilimsel yönetime kazandırarak yönetim düşüncesinin gelişimine katkı sağlamıştır. Ayrıca geliştirmiş olduğu ve günümüzde 'Gantt şeması' olarak anılan çizelgeleme yöntemi, aynı süreçteki operasyonların yerine getirilme zaman ve sürelerini bir arada görme olanağını sağlayan devrimsel bir buluş olarak üretim yönetimi tarihindeki yerini almıştır.[1]

Gantt, rasyonelliği ve verimliliği her zaman sonuna dek savunmuş olmakla birlikte, endüstriyel süreçlerde insan faktörünün dikkate alınmasına ayrıca önem vermişti. Gerçekte Taylor ve Gantt, birlikte ilginç bir takım oluşturuyordu. Her ikisi de kendisini, yönetimde rasyonelliği ve verimliliği sağlamak için bilimsel temellere dayanan bir sistemin geliştirilmesi konusunda çalışmaya adamıştı ve birbirlerinin yaptığı çalışmalardan övgüyle söz ediyorlardı. Ustasının geliştirme çabasında olduğu yeni yönetim sisteminin özünü iyi kavramış olan Gantt, kimi zaman ileri derecede görüş ayrılığına düşse bile yine de Taylor ve sisteminin önde gelen savunucusuydu.[2] Gantt, Midvale sonrasında Simonds ve Bethlehem işletmelerinde Taylor ile çalışmaya devam etti ve 1901 yılında Bethlehem'deki çalışmaları sırasında 'görev ve prim sistemi' (*task and bonus system*) adını verdiği yeni bir ücret sistemi geliştirdi.

Taylor ve arkadaşlarının fabrikada gerçekleştirdiği zaman etüdü uygulamalarında bir takım sorunlar yaşanıyor, uzun zamandır gösterilen çabalara karşı bir işçinin günlük üretebile-

---

sağlayan Frank ve Lillian Gilbreth ile 'bilimsel yönetimin babası' Taylor arasındaki üstü kapalı rekabete değiniyordu.

[1] George Jr., *History*, 101.

[2] Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, fourth edition (John Wiley & Sons, 1994).135.

ceği standartlar belirlenemiyordu. Bu durum karşısında Gantt, mükemmellik için koşulların yerine gelmesini beklemenin gereksiz olduğunu; buna karşılık işçilerin bir an önce atölyedeki değişimi hissedebilecekleri bir şeyler görmesinin yerinde olacağını ve bunun çalışmaları hızlandıracağını ileri sürdü. Böylelikle atölyede, kendisine söylenen her şeyi yapan her işçiye günlük 0,50 dolar prim verileceği duyuruldu. Atölye şefi, prim alma hakkını elde eden her bir işçi için ustabaşıların da prim almasını önerdi; Taylor kabul etti. Gerçekten de işçiler, prim elde etmek için tüm dikkatlerini işe vermeye, daha verimli çalışmanın yollarını aramaya başlamıştı. Başlangıçta 624.000 pound olan üretim miktarı, yeni sistemin devreye girmesinin ardından bir ay içerisinde 1.600.000 pound'a çıkmıştı. Kendi geliştirdiği zaman etüdü ve farklılaştırılmış ücret sistemi uygulamasının dışına çıkan bu örnek karşısında Taylor; iş görme yöntemlerini, sayısal hedefleri ve ödüllendirme koşullarını yine işçinin yerine yönetimin belirlediği görev ve prim sistemini benimsediğini açıkça dile getirmişti.[71]

Gantt, görev ve prim sisteminin üç temel öğesini şöyle sıralıyordu:

1. İşin her parçasının bilimsel olarak incelenmesi ve o işi en iyi şekilde yapmak için gereken yöntem ve sürenin belirlenmesi,
2. En iyi yöntemi öğretme becerisine sahip bir eğitmen,
3. Eğitim alan kişinin başarılı olması durumunda, eğitim veren ile eğitim alan kişilerin birlikte ödüllendirilmesi.

Atölye Yönetimi adlı eserinde Taylor; Gantt'a ve onun geliştirdiği görev ve prim sistemine ilişkin kendi fikir ve önerilerine ayrıca yer vermişti. Taylor'a göre görev ve prim sistemi, işlerin yavaş yapıldığı günlerden daha hızlı yapıldığı günlere geçiş sürecinde oldukça kullanışlı bir uygulamaydı. Farklılaştırılmış ücret sisteminde iyi işçilerin büyük bölümü bu geçiş sürecinde türlü nedenlerden dolayı başarılı olamıyor; üstelik işi bırakabiliyordu. Aslında hiçbir işçi işi daha hızlı yapmayı bir

[71] Kanigel, *One Best Way*, 352-53.

anda öğrenemezdi; oysa Gantt, geliştirmiş olduğu bu sistemle işçinin sağladığı faydayı aşamalı olarak arttırıyor ve sistem, geçiş sürecinde bir köprü görevini yerine getiriyordu. Taylor, ayrıca iş emri kartlarında o işi en hızlı biçimde yapmak için gerekli standart sürenin mutlaka yer alması gerektiğini özellikle ifade etmişti; böylelikle işçi, o işin en hızlı ne kadar sürede yapılabildiğinin yönetim tarafından hesaplandığını görecek ve o standarda erişerek yüksek düzeyde prim almak için çaba gösterecekti. Bunun da ötesinde, duyguların insan yaşamındaki yeri önemliydi. Özellikle bir işçi, kendisine adil davranılmadığını hissettiği zaman o işçinin duyguları güçlü biçimde ortaya çıkıyordu. Diğer yandan Gantt tarafından geliştirilen yeni sistem, duyguların kontrol edilmesi için yol gösteriyordu. Başka bir ifadeyle, görev ve prim sistemi sayesinde vasat bir işçi, işi giderek daha hızlı yapan iyi bir işçinin kendisinden daha yüksek ücret almasını doğal karşılayacaktı.[74] Görev ve prim sisteminin bir diğer fonksiyonu, işçiler arasındaki birliktelik ve dayanışma anlayışını güçlendirmesi olmuştu. Önceki sistemde ustabaşı, bildiği işi bir başkasına kaptırma kaygısıyla, işçiye işi öğretme konusunda çekinceli davranıyordu. Yeni sistemde ise işi bilen bir kişi, bilmeyen işçilere öğrettiği için; işçiler ise işi öğrendikleri ve öğrendiklerini uyguladıkları için prim alıyordu.[75]

Psikoloji konularına duyduğu ilginin de etkisiyle, işçi eğitimini konu alan *Work, Wages, and Profits* (1910) adlı eserinde Gantt, 'endüstri alışkanlıkları' kavramını gündeme getirmiş ve çağdaşı olan diğer yazarlardan farklı olarak, temelini psikolojiden alan bazı görüşler öne sürmüştür. Gantt'a göre yapılan her iş için kalite ve miktar son derece önemlidir: Görev ve prim sistemindeki yöntem, kalite standardına uygun üretilmiş en büyük miktarda çıktının elde edilmesini hedeflemektedir. Bu hedefe uygun bir çalışanın becerilerini ortaya koyması ve mümkün olan en kısa süre içerisinde kendisine verilen işi yapma alışkan-

---

[74] Taylor, *Shop Management*, 76-80.

[75] H. L. Gantt, *Work, Wages, and Profits*, second edition, revised and enlarged edition (New York: The Engineering Magazine Co., 1919 [1910]), 115-17.

bilgiye sahip olması gerekir.[26] Yine Gantt'a göre yöneticiler; becerilerini arttırmak, işe yönelik iyi alışkanlıklar geliştirmelerine olanak tanımak, zaman kaybını azaltmak ve daha güvenilir olmalarını sağlamak üzere işçileri eğitmekle yükümlüdür. Ne var ki 'eğitimin yönetime ait bir sorumluluk olduğu' görüşü, ancak Birinci Dünya Savaşı sonrasında kabul görmeye başlamıştır.[27]

Morris L. Cooke: Kamu Kuruluşlarında Bilimsel Yönetim

Mühendislik eğitimi alan, matbaa işletmeciliğiyle kitap dağıtım işinde yönetici yardımcılığı yapan ve birçok kenti gezerek kendisini toplumsal faaliyetlere adayan Morris Llewellyn Cooke (1872-1960), bilimsel yönetimin gelişmesine farklı bir perspektiften katkılar sağlamıştır. Cooke, öncelikle endüstride bilimsel yönetimle elde edilen verimliliğin topluma fayda sağladığına dikkat çekmiş; bu nedenle belediyelerin de pratik bilgiye dayanan yöntemler yerine bilimsel yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilmesi gerektiğini savunmuştu.[28] Ayrıca ucuz elektrik üretimi ve doğal kaynakların verimli kullanımı gibi toplum çıkarlarına yönelik endüstriyel bilinçlenmeyi esas alan konularda çalışmalar yürütmüş ve yirminci yüzyılın başlarında ülke genelinde hız kazanan verimlilik hareketinde belirgin bir rol üstlenmişti.

Cooke ile Taylor 1903 yılında tanıştı. Taylor, Cooke'tan kendisine olan güveni kanıtlayan bir takım yardım ve isteklerde bulunmuştu. Örneğin 1906 yılındaki ASME Başkanlığı görevi sırasında Taylor, kendisinden bir konferans düzenleme konusunda yardımcı olmasını istemişti. Cooke, verimlilik odaklı ba-

---

[26] H. L. Gantt, 'Training Workmen in Habits of Industry and Cooperation', *Classics in Management* içinde, ed. Harwood F. Merrill, revised edition (American Management Association, 1970), 110-11.

[27] George Jr., *History*, 102.

[28] Morris Llewellyn Cooke, *Our Cities Awake: Notes on Municipal Activities and Administration* (New York: Doubleday, Page & Company, 1919), 74-75.

kış açısını ASME'deki görevine de yansıttı ve gönderilen bildirilerin aylık yayınlanan bir dergide toplanarak dernek üyelerine tek seferde postayla gönderildiği bir sistem geliştirdi. Carnegie Vakfı Başkanı 1909 yılında Taylor'a gönderdiği bir mektupta, ülkedeki eğitim kurumları üzerine kimsenin ekonomi odaklı bir çalışma yürütmediğini, bu alanda yapılacak çalışmaların artık önemli bir gereksinim haline geldiğini belirtmiş, kendisinden bir uzman önermesini talep etmişti. Taylor, yine Cooke'tan bu görevi üstlenmesini istedi ve Cooke, Carnegie Vakfı çatısı altında bu konuda yaptığı çalışmalarının sonuçlarına ilişkin raporunu 1910 yılında yayınladı. 'Akademik ve Endüstriyel Verimlilik' (*Academic and Industrial Efficiency*) adını verdiği bu raporda, üniversitenin finansal ve yönetsel ilişkilerini ortaya koymuş, bilimsel yönetim ilkelerini üniversitedeki eğitim sistemine uyarlamıştı. Rapor, profesörler arasında neredeyse hiç ilgi yaratmamış; ancak Taylor, bu raporda anlatılanlardan oldukça memnun kalmıştı.[79]

Cooke 1910'lu yılların sonlarında, büyüyen örgütler gibi büyüyen kentlerin de artık oldukça karmaşık yapılara ve yönetim sorunlarına sahip olduğunu düşünüyordu. Bunun için en uygun çözüm, kentlerin yönetilmesine ilişkin işlerin her birinin 'en iyi yöntem' ile yapılmasını sağlamak; dolayısıyla bilimsel yönetimi bu alanda uygulamaktı. Belediyeler, endüstri kuruluşları gibi değildi; bu kuruluşlarda birbirinden farklı pek çok iş türü ve farklı niteliklere sahip çalışanlar vardı. Bu noktada Cooke, bilimsel yönetimin etkin biçimde uygulanmasının sisteme değil, sistemde görev alan kişilerin sahip olduğu *güven* duygusuna bağlı olduğunu gördü.[80] Ekonomik olma kaygısının endüstri kuruluşlarına göre az olduğu ve bu nedenle daha serbest bir iradeyle yönetilen kamu kuruluşlarında, özellikle uzun vadede en iyi yöntem anlayışının kullanılması için insanların bu sisteme güven duymaları öncelikli koşuldu. Endüstri kuruluşları özeldi; bilimsel yönetim uygulamalarını gerçekleştirme

[79] Copley, *Taylor*, II: 245-46 ve 267-68.

[80] Wren, *Evolution*, 155.

konusunda kuruluş sahibinin veya yöneticilerinin kendi inisiyatifleri doğrultusunda karar almaları kolaydı. Oysa bir kamu kuruluşunda yöneticiler yaptıkları, yapmak istedikleri ve yapacakları hakkında kamuoyunu bilgilendirmek ve onun desteğini almak zorundaydı. Bu bağlamda Cooke, bilimsel yönetim uygulamalarının endüstri kuruluşlarında daha hızlı sonuç verdiğini belirtmiş; 'çok büyük ölçekli endüstri kuruluşu' olarak nitelendirdiği kentlerin yönetiminde verimliliği sağlamak için, bu çok büyük kuruluşun sahibi olan vatandaşların sisteme güven duymaları ve iradelerini kullanmaları gerektiğine dikkat çekmiştir.[81]

Frank B. Gilbreth ve Lillian M. Gilbreth

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) ve Lillian Moller Gilbreth (1878-1972), bilimsel yönetimin gelişim sürecinde Taylor ve arkadaşlarının oluşturduğu güç birliğinin hem destekçisi hem rakibi olmuş; kullandıkları farklı teknikler ve ilginç yaşam perspektifleriyle bilimsel yönetimin renkli isimleri arasındaki yerlerini almıştır. Gilbrethler'in Taylor ve arkadaşlarıyla yaşadıkları rekabet, kısa vadede kişisel düşmanlıklara yol açmış; ancak uzun vadede daha olumlu ve önemli sonuçlara neden olmuş, yeni ve farklı teknikler bilimsel yönetimin evrimleşme sürecine önemli katkılar sağlanmıştır.

Verimlilik üzerine çeşitli denemeler yaptığı şirketten, henüz genç yaşta olmasına karşın, yönetici sıfatıyla ayrılan Frank Gilbreth, 1895 yılında Boston'da kendi inşaat şirketini kurdu. Frank, beş yıl gibi kısa bir süre içerisinde ABD'nin çeşitli kentlerinde ve Londra'da birer ofis açacak derecede işini büyütmeyi başardı. Lillian Moller ise, bir genç kızın üniversiteye gitmesinin pek uygun olmadığını düşünen ailesine rağmen, İngiliz edebiyatı alanındaki eğitimini 1903 yılında yüksek lisans derecesiyle tamamlamıştı. Frank ve Lillian aynı yıl tanıştı ve bir yıl sonra evlendi. Başarılı evlilikleri aynı zamanda başarılı bir iş

[81] Cooke, *Our Cities Awake*, 97-99.

ortaklığına dönüştü. Bu dönemde Lillian, psikoloji alanındaki doktora derecesi aldı ve Gilbrethler, verimlilik konusunda çalışmalar yaparak kendilerini yeni bir yönetim sistemi geliştirmeye adadı. *Atölye Yönetimi*, çifti heyecanlandıran bir eser oldu ve böylece eserin yazarı Taylor ile onunla tanışmak için harekete geçen Gilbrethler'in yolları 1907 yılında kesişmiş oldu.[52]

Bir verimlilik uzmanı olarak tanınan Frank Gilbreth bu eğilimini yalnız iş yaşamında değil, aile ve sosyal yaşamında da gösteriyordu. Çocuklarının yazdığı bir kitapta Frank; gömleğinin düğmelerini yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru ilikleyen ve dolayısıyla giyinirken 4 saniye kazanan; tıraş köpüğünü iki fırça kullanarak yüzüne süren ve tıraş süresini 17 saniye kısaltan bir baba portresiydi.[53] Frank Gilbreth verimlilik çalışmalarını Taylor'dan bağımsız olarak geliştirdiği bazı tekniklerle yürütüyordu. Kendisi, yaptığı bu çalışmaları 'hareket etüdü' (*motion study*) olarak adlandırıyordu; oysa Taylor, 'zaman etüdü' (*time study*) terimini tercih etmişti. Uygulamada her ikisi de işi analiz ediyor, daha fazla üretmeyi ve daha az yorulmayı sağlayan yeni bir iş görme yöntemi oluşturmayı hedefliyordu.[54]

Frank Gilbreth, başarılı bir inşaatçıydı ve aynı zamanda yenilikçiydi. Duvar örme işini analiz ederek, tuğla başına on sekiz hareketten oluşan eski yöntemi yalnız beş harekete indirmişti. Bunun için, tuğlanın üzerine bir tabaka harç yerleştiren işçinin bu işlem sırasında mala ile yaptığı hareketleri incelemiş ve işçinin, diğer eliyle yeni bir tuğlayı bu harç tabakası üzerine koyarken uyguladığı basıncı dikkate almıştı. İşçilere aynı anda sol eline bir tuğla alırken sağ elindeki malayı harçla doldurmasını öğretmişti. Bunun için, tuğlalar ile harcın tek uzanma hareketiyle ulaşılacak biçimde yerleştirildiği ve işçinin, duvar örme işini

---

[52] Brian Price, 'Frank and Lillian Gilbreth and the Motion Study Controversy, 1907-1930', *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor* içinde (Ohio State University Press, 1992), 58-76; Morgen Witzel, *Fifty Key Figures in Management* (Routledge, 2003), 142-44.

[53] Frank Bunker Gilbreth ve Ernestine Gilbreth Carey, *Cheaper by the Dozen* (New York: T.Y. Crowell Company, 1948), 3.

[54] Wren, *Evolution*, 145.

en iyi yaptığı yükseklikte çalışmasını sağlayan bir iskele sistemi geliştirmişti. Tüm bu çalışmalar sonucunda duvar örme işinde gereksiz hareketler kaldırılmış, gerekli hareketlerin daha hızlı yapılması sağlanmış ve standart koşullarda duvar örme işi için en iyi yöntem belirlenmişti. Öte yandan Taylor, 'duvar örme bilimi' adını verdiği ve yüzyıllardır uygulanan alışagelmiş iş görme yönteminin yerine geliştirilen bu yeni yöntemden oldukça etkilenmişti. 1911 yılında yayımladığı *Bilimsel Yönetim İlkeleri*'nde Gilbreth'in geliştirdiği bu yönteme ayrıntılı olarak yer vermiş; doğru işçinin seçilerek birinci sınıf işçi olarak eğitilmesi ve hızlı çalışırken, aynı zamanda kendisine söyleneni yaptığı için işçiye tatmin edici miktarda günlük primin verilmesi ilkelerini de bu yöntemle ilişkilendirmişti. Tüm bunlarla birlikte Taylor, yöneticilerin de duvar işçilerinin yanında olması, onlara cesaret vermesi ve gereken durumlarda yardım etmesi gerektiğini vurgulamıştı.[85]

Yorgunluk, Gilbreth'in hareket etüdünde odaklandığı başlıca sorundu. O dönemde kabul gören bir teoriye göre bedensel çabalar bir toksinin salgılanmasına neden oluyor, bu toksin kana karıştırdığı zaman kişi yorulmuş oluyordu. Yapılan her beden hareketi yorgunluğa yol açıyordu ve bu nedenle hareketlerin azaltılması yorgunluğun azaltılması anlamına geliyordu.[86] Taylor gibi Gilbreth de işi en basit öğelerine ayırıyor; ancak Taylor'dan farklı olarak, işin toplam süresini değil, işin yapılması için gerekli temel hareketleri belirlemeye çalışıyordu. Çevirmek, seçmek, kaldırmak, yüklemek gibi temel hareket türlerini belirlemiş, bunların her birini 'therblig' adını verdiği simgelerle kodlamıştı.[87] Böylelikle hareketleri daha hızlı ve sistematik biçimde analiz etmek mümkün oluyordu.[88]

---

[85] Frank B. Gilbreth, *Bricklaying System* (New York & Chicago / London: The Myron C. Clark Publishing Co. / E. & F. N. Spon, Ltd., 1909); Taylor, *Scientific Management*, 77-85.

[86] Wren, *Evolution*, 146.

[87] 'Therblig', Gilbreth sözcüğündeki harflerin tersinden okunuşudur. Bu kodların hepsini bir araya getiren Gilbreth bir 'therblig alfabesi' oluşturmuştu.

[88] Witzel, *Fifty Key Figures*, 145.

1912 yılında Gilbrethler, bilimsel yönetimi profesyonel olarak uygulama kararı aldı ve bunun için New England Butt Company ile anlaştılar. Butt Company, 300 kişinin çalıştığı bir makine üreticisiydi. Bir süredir Taylor ile çalışan genç asistan Horace K. Hathaway'i de yanlarına alan Gilbreth çiftinin bu şirketteki hizmetleri yalnız hareket etüdü ile sınırlı kalmayacaktı. Çiftin amacı, bilimsel yönetimi *bir bütün olarak* örgütsel faaliyetlere uyarlamaktı. Bunun için iş rotalama, malzeme odası düzenleme, planlama odasının kurulması, fonksiyonel ustabaşılık sistemi ve maliyet muhasebesi uygulamaları gibi çeşitli alanları kapsayan danışmanlık hizmetleriyle Gilbrethler bir anlamda Taylor'a rakip olmuştu. Çift, Butt Company çalışmalarında bilimsel yönetim uygulamalarına iki yenilik getirdi. Bunlardan ilki, sendikalarla olan ilişkilere yönelik benimsenen yapıcı yaklaşımdı. Bilimsel yönetimin diktacı bir sistem olmadığını; bir tür 'endüstri iyileştirme programı' olarak düşünülmesi gerektiğini ilgili tüm taraflara anlatmak gerekiyordu. Bunun için Gilbrethler şirket yöneticileri, ustabaşılar ve işçilerle haftalık toplantılar düzenleyerek yaptıkları uygulamalar üzerine tartışmaların yapılmasını ve görüşlerin ortaya konmasını sağladı. Ayrıca fabrikada üretim iyileştirmeye yönelik en iyi fikirleri elde etmek için aylık ödüllendirme sistemini uygulamaya koydu. Gilbrethler'in ortaya koyduğu ikinci yenilik ise hareket etüdünde kullandıkları farklı bir yöntem oldu. Frank Gilbreth'in 'mikro hareket etüdü' olarak adlandırdığı bu yeni yöntemde bir işi yerine getiren işçinin tüm hareketleri bir kronometre eşliğinde film makinesiyle kayıt altına alınıyor ve ayrıntılı biçimde analiz ediliyordu.[89] Daha önce de değindiğimiz üzere Carl Barth, Gilbrethler'in film makinesini, kronometre kayıtları gibi gerçek zamanlı veri sağlamamakla eleştirmişti; aynı işçi, aynı işi her defasında aynı şekilde ve hızda yapmayabilirdi. Gilbreth ise bu yeni yöntemin, elinde kronometreyle işçinin başında duran gözlemcinin uyguladığı yönteme göre daha insancıl olduğunu savunuyordu. Nitekim sonraki uygulamalarında Gilbreth, hareket eden bedene takılan

[89] Price, 'Frank and Lillian Gilbreth', 60-61.

ampullerden gelen ışığın bıraktığı izleri fotoğraflama yoluyla yöntemini daha da geliştirmeyi tercih etti.

Gilbreth ve Taylor

Tüm bu yeniliklere karşın Gilbreth, bir süre sonra işçilerin tepkisiyle karşı karşıya kalmıştı. İşçiler, işverenlerinin özellikle Gilbreth yöntemini tercih ettiğini; böylelikle giderek daha fazla çalıştırıldıklarını ve ücretlerinde bir artış olmadığını düşünüyordu. Bu durum karşısında grev sinyallerini ve küçük çaplı direniş hareketlerini gören Taylor ise bilimsel yönetimin bundan zarar göreceği endişesini taşıyordu. Taylor ile Gilbrethler arasındaki anlaşmazlığın temelinde işte bu görüş ayrılığı bulunuyordu. Bunun üzerine Frank ve Lillian Gilbreth, birlikte kendi sistemlerini tanıtmanın ve işçiler üzerinde olumlu etki yaratmanın yollarını aradılar. Özellikle 1923 yılında Frank Gilbreth adına yayınlanan ve bir işi yapmak için yalnız bir iyi yöntemin bulunduğunu vurgulayan makaledeki çıkış noktası, yorgunluğun stratejik ve psikolojik etkileriydi. Hareket etüdü, toplam yorgunluğu azaltmıyordu; ancak bu toplam yorgunluk içinde, gereksiz hareketlerden kaynaklanan, kimseye yarar sağlamayan, üretim miktarı ve dolayısıyla kazançta düşüşe neden olan bölümünü ortadan kaldırıyordu. Bununla birlikte Gilbreth, hareket etüdü ile (kronometre aracılığıyla yapılan) zaman etüdünü karıştırmamak gerektiğini ayrıca ifade ediyordu.[90]

Sonraki yıllarda zaman etüdü ile hareket etüdü birlikte anılmaya başladı. Taylor için verimliliğin odağında zaman vardı; işler *hızlı* yapılmalıydı. Gilbrethler ise verimliliğin odağında hareketin olduğunu düşünüyordu; işler *iyi* yapılmalıydı. Bu nedenle, bir argümanı diğerinden bağımsız düşünmek gerçekçi olmayacaktır; bu iki argüman birbirini desteklemekte ve iş görme yönteminin yeniden tanımlanmasında bir bütün olarak işe yaramaktadır. Bu bağlamda Gilbrethler'in katkılarını bilim-

[90] Frank B. Gilbreth, 'Science in management for the one best way to do work', *Classics in Management* içinde, ed. Harwood F. Merrill, revised edition (American Management Association, 1970), 248-54.

sel yönetimi oluşturan bütünün bir parçası olarak kabul etmek gerekir.[91]

Taylor ve Gantt yalnız dört yıl arayla dünyadan ayrılırken, 1920'li yılların başında Frank Gilbreth, bilimsel yönetimin önde gelen temsilcisi olarak kabul edilmeye başlanmıştı. Ne var ki 1924 yılında, Uluslararası Yönetim Kongresi'ne katılmak için hazırlandığı Avrupa yolculuğundan birkaç gün önce Frank Gilbreth yaşama veda etti. Kongre için planladığı konuşmasını, onun adına eşi Lillian Gilbreth yaptı. Uzun bir yaşam sürdüren Bayan Gilbreth, eşinden sonra işyerlerinde verimlilik ve ergonomi alanında araştırmalar yürüttü; erkeklerin egemen olduğu bir ortama rağmen başarılı bir şekilde çalışmalarına devam etti.

Bilimsel yönetimin başarılı olmasında en büyük pay, hiç kuşkusuz, bunu uygulayan ve bu felsefeyi benimseyen öncü isimlerindir. Nitekim bu kişiler, Bilimsel Yönetim Hareketinin daha da geliştirilerek somut bir yönetim sistemine dönüşmesi için, yönetim konusunun mühendislik alanından ayrılması ve farklı bir çatı altında toplanması gerektiğini fark etmişti. Bu amaçla 1911 yılında Frank Gilbreth öncülüğünde 'Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği' (*The Society for the Promotion of the Science of Management*) kurulmuş; Taylor'dan sonra, onun anısına derneğin adı 'Taylor Derneği' (*The Taylor Society*) olarak değiştirilmişti. Derneğin amacı hakkında Gilbreth şu sözleri söylemişti:

> Hiç kuşkusuz şunu ifade edebiliriz ki Taylor Derneği, Amerikan Makine Mühendisleri Derneğinin yönetim [düşüncesi] konusundaki tutumuna yönelik bir tatminsizlik nedeniyle kurulmamıştır. ... Amerikan Makine Mühendisleri Derneğine karşı eleştirel duygu [-larımız], hiçbir şekilde hiçbir anlamda Dernekten ayrılma isteği[-miz] olmamıştır ve gördüğümüz kadarıyla, kurucu grubun tüm üyeleri Amerikan Makine Mühendisleri Derneğinin heyecanlı ve sadık üyeleriydi ve hâlâ üyeleridir.[92]

---

[91] George Jr., *History*, 96.

[92] Leon P. Alford, *Ten Years Progress in Management* (A.S.M.E., 1922), 1287.

Yönetim, bir anlamda yeni bir bilim dalı olarak bağımsızlığını ilan etmişti. Bilimsel Yönetim Hareketine olan ilgi giderek artıyor; uygulamalar, okyanus ötesindeki ülkelerde de yaygın hale geliyordu.

Russell Robb: Bilimsel Yönetime Akademik Dokunuş

Bilimsel Yönetim Hareketi, akademik çevreleri de etkisi altına almıştı ve bu etkiyi yaşayan isimlerin başında Russell Robb (1864-1927) geliyordu. Robb, yeni açılan Harvard İşletme Okulunda 'örgüt' konulu dersler vermiş; 1910 yılında ders notlarını bir kitap haline getirmişti. Nitekim bu kitap, örgüt teorisi alanında yayımlanmış ilk eserler arasındadır. Bilimsel yönetimin perspektifine bağlı kalarak düşüncelerini ortaya koyan Robb, etkin bir yönetim adına görev dağılımı yapmak ve sorumlulukları paylaştırmak bakımından 'örgütleme' faaliyetinin yaşamsal önemini dile getirmiş; örgütü bir *bütün* olarak görmeyi tercih etmiştir. Bu görüşlerini, eserindeki şu satırlarda görmek mümkündür:

> Örneğin anormal bir kar yağışı sonrasında bir kentin sokaklarını temizlemek üzere, aniden binlerce adamı bir bütün olarak örgütlemeniz istenseydi; bu adamlar büyük olasılıkla, her birinin başında bir şef olacak şekilde bölünür, bu bölümler de her birinin başında bir ustabaşı olacak şekilde birliklere ayrılırdı. Bölümler birbirine benzer birimlere ayrılır, her birimin başında mutlak otoriteye sahip birisi olur, karışıklık ve gecikmelerin yaşanmaması için birimler arasında karşılıklı ilişkilere yer verilmezdi. Örgütün amacı kontrol olurdu; düzenli bir komuta ve yönlendirme sağlanırdı. Oysa kalite ve fiyat rekabetinin yaşandığı makine imalat sektöründe faaliyet göstermek üzere büyük bir kuruluş örgütlüyor olsaydınız; bu defa dikkatiniz imalatın çeşitli fonksiyonlarına ve tasarıma, satın almaya ve satışa yönelirdi; böylelikle uzmanlaşmadan yarar sağlamak mümkün olurdu. ... Tüm örgütler birbirinden farklıdır çünkü

> amaçlar, istenen sonuçlar ve bu sonuçlara ulaşma şekli birbirinden farklıdır... Ulaşılmak istenen hedefin tam olarak bilinmesi; çok sayıda insanın etkin biçimde yönlendirilmesi ve kontrolu; farklı yeteneklerden en fazla verimin sağlanması; her bir kişinin diğerine yardımcı olduğu dayanışma ortamının sürdürülmesi; hiçbir adımı atlamadan, yanlış harekette bulunmadan ve zaman kaybetmeden işlerin sistemli ve düzenli biçimde yapılması gibi hedefler [her ne kadar örgütler birbirinden farklı olsalar da] her iyi örgütte bulunan hedeflerdir."[1]

Robb'un bu sözleri, bilimsel yönetimin savunucularının çeşitli endüstri dallarındaki uygulamalarını ve benimsedikleri görüşleri destekler niteliktedir. Ancak ilginçtir ki Robb, 'her örgütün birbirinden farklı olduğu' görüşüyle yönetim düşüncesinde yaklaşık yarım yüzyıl sonra şekillenmeye başlayacak modern yönetimin işaretini de vermiş oluyordu. Yirminci yüzyılın başlamasıyla birlikte endüstride gelinen noktada örgütler haksız yere birer 'makine gibi' algılanıyordu. Oysa düzen, sistem, disiplin, beceri ve yetenek gibi gerçekler örgütlerin etkin ve verimli işleyişi için kaçınılmazdı; ancak bunların peşinde olan, bu değerlerini korumaya çalışan birçok kuruluş, Robb'a göre, önemli bir eksikliğin farkında değildi: 'Birliktelik ruhu.' Robb, birliktelik ruhunun mekanik bir olgu olmadığını, komuta ile sağlanamayacağını, koordinasyonun sağlanması bakımından önemli olduğunu ve örgüte yaşam ve güç verdiğini belirtmişti.

Harrington Emerson: İdealler ve Verimlilik

Louis Brandeis tarafından başlatılan 'günde 1.000.000 dolar tasarruf' kampanyası sırasında bilimsel yönetimin savunucuları arasında yer alarak adını duyuran Harrington Emerson (1853-1931), bir mühendis ve aynı zamanda bir yönetim danışmanıydı. Özellikle demiryolu işletmeciliğinde öne çıkan ve

---

[1] Russell Robb, *Lectures on Organization* (Özel olarak basılmış, 1910), 2-3. (Anlam kaybını önlemek için Türkçeye bazı düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.)

temelde verimlilik arttırmayı amaçlayan bazı çalışmalar yürütmüş, kendi düşünce sistemini bilimsel yönetim uygulamalarıyla birleştirerek başarılı sonuçlara ulaşmıştı.[94] Verdiği danışmanlık hizmetini verimlilik mühendisliği (*efficiency engineering*) olarak nitelendiren Emerson, bazı kaynaklarda Frederick Taylor, Henry Gantt ve Gilbrethler ile birlikte Bilimsel Yönetim Hareketinin öncüleri arasında gösterilmekle birlikte, Taylor'dan ve arkadaşlarından bağımsız gelişmiş fikir ve görüşlere sahiptir.[95]

Emerson, kendi dönemi için oldukça yeni sayılabilecek bir bakış açısıyla verimliliğin ilkelerini tanımlamış; *The Twelve Principles of Efficiency* (1912) adlı eserinde bunları ayrıntılı olarak açıklamıştır. Bu ilkelerin dayandığı temel nokta şudur: Kazanç yaratan faktörler; kuruluş yeri, işgücü ve sermaye değil, *fikirlerdir.*[96] Çağdaşı olan yazarların aksine Emerson, yazılarında amaç yerine *ideal* sözcüğünü tercih etmiş; bir anlamda amaçları, 'gerçekte ulaşılmak istenen ve en mükemmel biçimde tasarlanmış fikir' bağlamında ele almıştır. Ekonomi ve hıza yönelik 'ideallerin' ('maliyet düşürme' ve 'hızlı üretim' amaçlarının) yerini bireysel itibar kaygısının aldığını savunan Emerson, bu görüşünü yapmış olduğu çeşitli gözlemlerle desteklemektedir:[97]

- Hem otomatik hem manuel makinelerin bulunduğu büyük bir fabrikada bir ustabaşı –duygusal nedenlerden dolayı– kendisiyle aynı etnik kökene sahip işçilerle çalışmayı tercih etmekte; bu işçilerin parça başı ücret sisteminden yararlanmaları ve para kazanmaları için onlara yalnızca manuel makineleri kullandırmaktadır. Üst yönetimden bağımsız davranarak kendi 'idealini' belirleyen bu ustabaşı; manuel makinelerle yapılan verimsiz bir

---

[94] Mark Aldrich, 'On the track of efficiency: Scientific management comes to railroad shops, 1900–1930', *Business History Review*, 84(3), 2010, 501-26.

[95] George Jr., *History*, s. 104; Witzel, *Fifty Key Figures*, 87-88; Wren, *Evolution*, 150.

[96] George Jr., *History*, 104.

[97] Harrington Emerson, *The Twelve Principles of Efficiency* (New York: The Engineering Magazine, 1912), 59-65.

üretimi, otomatik makinelerle en kısa sürede, en düşük maliyetle ve en iyi biçimde yapılabilecek üretime tercih etmiştir.

- Fabrikada bir şef, emrinde 1000 işçi çalıştırmakta ve bu sayıyı düşürmeyi asla kabul etmemektedir. Şef, itibarını kaybedeceği endişesi içindedir; işçi sayısını duşürmeme kararına, '1000 işçiyi yöneten bir şef olabilmek için yıllarca çalışmış olmak' gibi kişisel bir gerekçe göstermektedir.
- Yalnızca bireysel hislerine dayanarak, daha fazla sayıda ve daha nitelikli iş çıkarmak için otomatik makine siparişi veren bir üretim sorumlusu büyük yanılgıya düştüğünü sonradan fark etmiştir. Ürettikleri krank piminin malzeme değeri işçilikten çok daha fazladır; oysa otomatik sistemde kayıp malzeme maliyeti, eski yöntemdeki hurda malzeme ve işçilik maliyetinden daha yüksektir.
- Demiryolu inşaatlarındaki gözlemler de benzer bir durumu ortaya koymuştur: Örneğin topraklarındaki ilk demiryolunun inşaatı sırasında hat üzerinde hiçbir tünelin olmadığını gören Bavyera kralı düş kırıklığına uğramış ve bunun üzerine hat, bir dağın içinden özellikle geçecek (ve maliyetleri önemli ölçüde artıracak) şekilde yeniden belirlenmiştir. Rusya'da ise imparator, kendisine danışan mühendislere, Moskova ile St. Petersburg kentlerini birbirine bağlayacak demiryolu hattının yalnızca düz bir çizgi şeklinde inşa edileceğini söylemiştir. Rusya'daki bu demiryolunun maliyeti mil başına 337.000 dolar iken, projelerinde uzman danışmanlardan yararlanan komşu Finlandiya'da maliyet, mil başına yalnızca 23.000 dolar olmuştur.

Tüm bu örneklerdeki ortak nokta, yöneticilerin gerçek anlamda bir ideale sahip olmamaları ve dolayısıyla verimsizliğe neden olacak kararları vermiş olmalarıdır. Bu noktadan hareketle, Emerson'a göre verimliliğin ilk beş ilkesi şunlardır:[98]

[98] Emerson, *Twelve Principles*, 59-201.

1. *Açıkça tanımlanmış ideal.* Varılmak istenen sonuç, açık ve net biçimde ortaya konmalıdır. Yönetici kendi ideallerini tanımlamalı, tüm örgütte bunların duyurulmasını sağlamalı, astlarına ve çalışanlarına bu idealleri aşılamalıdır. Böylelikle örgüt, yöneticinin sahip olduğu ideal düzeyine yükselecek ve en mükemmel sonucu bir bütün olarak ortaya koyacaktır.
2. *Sağduyu.* Sorunlara daha geniş açıdan bakmak ve çözüm için gerekli bilgiyi her yerde aramak gerekir. Bir yönetici, kendisini başlangıçta direniş gösteren yıkıcı bir sistem içinde bulacaktır; bunu değiştirmek ve yapıcı bir sisteme dönüştürmek için bu yönetici sağduyusunu kullanmak durumundadır. Yönetici, örgütün tepesinde tüm yetkileri kendisinde toplasa bile yılların getirdiği alışkanlıklara ve kendi ideallerine sahip astlarla başa çıkmak zorundadır. Aynı kişi daha alt düzeyde bir yöneticiyse, ideallerine sabırsızlık ve kuşkuyla yaklaşan üstleri ve direniş gösteren astları ile mücadele etmek durumunda kalacaktır. Verimliliği sağlamak için sağduyu kullanarak kayıpları önlemek, en iyi yöntemleri kullanarak önlemekten çok daha zordur. Sağduyu sahibi bir yönetici, örgütün mevcut durumunu kabullenebilir ve bunu verimlilik ilkeleriyle bağdaştırarak yüksek düzeyde idealler ortaya koyabilir.
3. *Bilirkişi tavsiyesi* (*competent counsel*). Karşılaşılan bir sorunun çözümünde mutlaka o sorundan anlayan kişilerin görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerekir. Büyüyen kuruluşlarda karşılaşılan sorunlar giderek karmaşıklaştığı ve çok fazla boyutu bir arada barındırdığı için sorun iyi analiz edilmeli ve sorunun kaynağı olan esas konu hakkında uzman kişilerden yardım istenmelidir.
4. *Disiplin.* Örgüt kurallarına koşulsuz uymak gerekir ve bu, disiplinle eşdeğer bir anlamı ifade etmektedir. Disiplin, diğer 11 ilke için bir temel oluşturur ve böylelikle örgütün bir kargaşa değil, sistem olmasını sağlar. Disiplinin gerçek kaynağı korku veya zorunluluk değildir. Örneğin bir arı kovanında hiçbir arı bir diğerine itaat

etme endişesi taşımaz, dayanışma son derece doğaldır ve bu koşullar, o arı kovanının mükemmel işleyişini sağlar. Dolayısıyla her arı, diğer tüm arılarla aynı amaç uğruna çaba gösterdiği için, kendi üzerine düşen görevini yerine getirmektedir; bu, disiplindir. Dayanışma içinde hareket etmek ise bir erdem değil, bir sonuçtur; bunu ayrı bir verimlilik ilkesi olarak ele almak doğru değildir.

5. *Adil davranma* (*fair deal*). Yönetici, çalışanlarla olan ilişkilerinde adil bir davranış sergilemelidir. Bunun için adil davranma, standart bir mekanizma haline getirilmelidir; güvenilir, hızlı ve yeterli bir kayıt sistemi, bu mekanizmanın işleyişi için gereken girdileri sağlayacaktır.

Yukarıda verilen ilk beş ilke, kişilerarası ilişkilere yönelik ilkelerdir. Bu ilkelerin kaynağı, topluluk içinde yaşamak için öğrenilmesi gereken doğal kurallardır ve endüstri kuruluşları için de geçerlidir. Kalan yedi ilke ise daha çok örgütsel konularla ilgili olup, düzen sağlamayı ve yönetimde bir takım yöntem ve sistemleri ifade etmektedir. Bunlar arasında özellikle dikkat çeken, 'güvenilir, hızlı, yeterli ve değişmez kayıt' ilkesidir. Nitekim Emerson tutulan kayıtların, örgütte bilgi veren her şey olduğunu düşünüyor; insanın her zaman bu bilgiye gereksinim duyduğunu, ancak çoğunlukla nasıl saklayacağını bilemediğini öne sürüyordu. Düzgün kayıt sorunu genellikle iki şekilde ortaya çıkıyordu: (1) 'güvenilir, anlık işlenmiş ve doğru' kayıtların tutulmaması ve (2) büyük masraflara katlanarak özenle tutulan kayıtların güvenilir, anlık işlenmiş ve yeterli olmaması. Ayrıca bundan daha büyük bir sorun; bu kayıtların neye yaradığı ve ne şekilde kullanıldığının dikkate alınmaması ve dolayısıyla büyük miktardaki kayıtların toplamda çok az bir değere sahip olmasıydı. Oysa verimliliğe ulaşmak üzere yapılacak her türlü ölçme ve değerlendirme işlemi için düzgün bir kayıt sisteminin yerleşmiş olması gerekliydi.[99]

Emerson tarafından ileri sürülen diğer ilkeler ise sırasıyla şunlardır: 'sevk' (ayrıntılı iş planlama ve rotalama); 'standart-

[99] Emerson, *Twelve Principles*, 205-38.

lar ve zaman çizelgeleri' (görevlere ilişkin yöntemler ve süreler); 'standartlaştırılmış koşullar' (işyeri ve çalışma koşulları); 'standart operasyonlar' (belirlenen standartlara uygun hareket etme); 'yazılı standart uygulama yönergeleri' ve 'verimliliğin ödüllendirilmesi' (görevin verimlilik esasına göre başarıyla yerine getirilmesi durumunda).[100]

Emerson'a göre 'ideal', endüstri kuruluşlarında kayıpları azaltmak ve endüstriyel verimliliği sağlamak için temel unsurdu. 1800'lerin koşullarında bir şeyler üretmek isteyen genç ve akıllı bir girişimci, ne yapmak istediği ve bunu nasıl yapması gerektiği konusunda kesinlikle bilinçli hareket edebiliyordu. Öte yandan, 1910'lu yıllara gelindiğinde, büyük kuruluşlarda kişiler bir göreve getirilmekte veya terfi etmekte, önemli işleri yerine getirme yükümlülüğünü üstlenmekte; ancak bulunduğu kuruluşun hangi amaçla faaliyet gösterdiği konusunda açık ve kesin bir görüşe genellikle sahip olamamaktaydı. Örgütün alt düzeylerinde çalışan ustabaşı ve işçilerle örgütün tümünden tek başına sorumlu olan, dolayısıyla tüm politikaları belirleyerek astlarına uygulatan 'tepe yönetici' arasında bir uçurum bulunuyordu. Alt düzey çalışanları, kendi küçük ideallerini belirliyor ve kendileri için bir ilham kaynağı yaratmak durumunda kalıyordu. Oysa yukarıdan aşağıya doğru tüm düzeylerde ideallerin tek bir çizgi üzerinde yer alması, büyük bir örgütsel gücün ortaya çıkmasını sağlayabilirdi. Ne var ki söz konusu kuruluşlarda idealler farklı yönlere yönelmekteydi ve bu büyük gücün ortaya çıkması mümkün olamıyordu.[101]

Sonuç olarak Emerson, büyüyen kuruluşlarda yaşanan koordinasyon eksikliğine dikkat çekmiş, amaç birliğine vurgu yapmış, bu eksikliğin giderilmesi ve amaç birliğinin sağlanması konusunda öncelikle tepe yöneticisini sorumlu tutmuş ve aynı zamanda çalışanların da bu sistemin gerçek birer parçası olmaları gerektiğine işaret etmiştir. İdeallere bağlı olarak açıkladığı verimlilik ilkeleriyle Emerson, örgütün bir bütün olarak ele

---

[100] George Jr., *History*, 104; Wren, *Evolution*, 153.

[101] Emerson, *Twelve Principles*, 59-60.

alınması gerektiğini ve bu çerçevede duyulan 'genel yönetim' gereksinimini ortaya koymaktadır.

Alexander H. Church ve Leon P. Alford: Yönetimin İlkeleri

1912 yılında yayınladıkları bir makalede, maliyet sistemleri danışmanı Alexander Hamilton Church (1866-1936) ile elektrik mühendisi, yazar ve eğitmen Leon Pratt Alford (1877-1942), yönetim düşüncesinin henüz gerçek bir bilim *olmadığını* iddia etmişti. Yazarlar, yönetim sorunlarına ilişkin birçok çözüm önerisinin getirildiğini, bunların bilimselliği tartışılır ölçüde kişisel görüşlerle sınırlı kaldığını, bu görüşlerin genel kabul görmesinde ise mantıksal bir sorgulamadan çok, görüşü öne sürenlerin sahip olduğu otoritenin belirleyici olduğunu öne sürüyordu. Bu noktada Church ve Alford, yönetim sanatının gerçek anlamda bir bilime dönüşmesine temel oluşturacak ilkelerin ortaya konması gerektiğini savunmuş ve şu üç ilkeyi önermişti: (1) deneyimin sistematik kullanımı; (2) emeğin ekonomik kontrolü ve (3) kişisel etkinliğin desteklenmesi.

'Deneyim' kavramını 'geçmişte yaşananlara ilişkin bilgi' olarak tanımlayan yazarlar birinci ilkede, yapılacak işin titizlikle analiz edilmesi ve bunun için mevcut kayıtlarla performans standartlarının dikkate alınması gereğini ortaya koymuştur. Deneyimler değerlidir ve geleneksel uygulamaları besler. Bu nedenle her türlü deneyim, bir uygulamada kullanılmadan önce insan zihninde yer edinmeli ve elde edilen yeni deneyimler, yeni uygulama yöntemleri yaratmalıdır. Church ve Alford, ikinci ilkede 'faaliyetler sırasındaki deneyim' olarak tanımladıkları 'emek' kavramı üzerinde durmuş ve yönetimde süregelen tartışmaların büyük bölümünün, emeğin nasıl ve ne derecede kontrol edilmesi gerektiğine odaklandığını ifade etmiştir. Örgütlenmiş bir faaliyetler topluluğu yaratmak (bir örgüt işleyişi oluşturmak) için emeğin ekonomik olarak kontrol edilmesi gerekir ve bu kontrol dört şekilde sağlanabilir: 'işbölümü'; 'koordinasyon'; 'koruma' (sonuca mümkün olan en az çaba ile ulaşma)

ve 'ücret.' Öne sürdükleri son ilkede ise yazarlar, çalışanların kişisel etkinliği için fiziksel çalışma koşullarının sağlıklı olmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Church ve Alford, verimliliğin üzerinde psikolojik öğelerin ilk bakışta fark edilmeyen çok daha önemli etkilere sahip olduğunu savunmuştur. Örneğin bazı zamanlarda olumsuz fiziksel koşullara sahip bir ortamda çalışanlar birliktelik ruhu içinde hareket ederken, en iyi şekilde düzenlenmiş modern bir atölyede mutsuz çalışanlara rastlamak mümkün olabilmektedir.[10]

Bu ilkeler üzerinden Church ve Alford, işverenler ile işçiler arasında daha iyi ilişkilerin kurulması gerektiğini ortaya koyuyordu. Kuruluşlar sürekli gelişmeye gereksinim duyuyordu ve ücret sistemlerinin veya fonksiyonel yetkilerin tek başına sağlayamayacağı verimlilik aslında kaynağını 'birliktelik ruhundan' alıyordu. Yazarlar, iyi bir çalışma atmosferinin yaratılmasında 'liderlik' faktörünün oynadığı önemli role de özellikle dikkat çekmişti; doğuştan lider olan güçlü bir kişinin varlığı, bir mekanizmadan çok daha anlamlı olabilirdi. Yönetim düşüncesini tek bir doktrin çevresinde ele almak, yalnız mekanik gereçlerle hareket edip bir mekanizma yaratmak, bu mekanizmayı yönlendiren kişinin özelliklerini dikkate almamak demekti. Oysa liderlik yönünden zayıf bir kişinin yönlendireceği mekanizmanın amacına ulaşması mümkün görünmüyordu.

Church ve Alford, liderliğe büyük önem yükledikleri bu görüşleri çerçevesinde 'yöneticilik' kavramının ve yöneticinin sorumluluklarının yönetim düşüncesinde tartışılması gereken temel konuları arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Kuruluşlarda örgüt faaliyetlerinin belli bir düzen içinde işleyişini sağlamak için mekanizmalar asla gereksiz değildir; yirminci yüzyılın gelişmiş endüstrilerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli kuruluşların, hiç kuşkusuz, titizlikle oluşturulmuş mekanizmalara gereksinimi vardır; ancak bu kuruluşlar aynı zamanda etkin bir liderlik gereksinimini içindedir. Church ve Alford'a

---

[10] Alexander H. Church ve Leon P. Alford, 'The principles of management', *American Machinist*, 36(22), 1912, 857-61.

göre örgütler birer araçtır; liderin örgüte değil, örgütün lidere uygun hale getirilmesi gerekir.[103]

Taylor'dan Sonra Bilimsel Yönetim

Endüstriyel işletmelerin dışında; örneğin Cooke tarafından üniversiteler ve kamu kuruluşlarında yürütülen çalışmalar, bilimsel yönetimin endüstriyel faaliyetler dışında da uygulanabilirliğini göstermişti. Öte yandan Taylor ile çalışmadığı halde, bilimsel yönetimi farklı alanlarda uygulayan ve bu konuda başarılı çalışmalar yürüten birçok yazar ve danışman da bilimsel yönetimin ABD ve Avrupa'da yayılmasında önemli rol oynadı. Sözgelimi, William H. Leffingwell, 1917 yılında *Scientific Office Management* adlı bir eser yayınlamış; eserinde büro yerleşim planından ışıklandırma, havalandırma, yazışmalarda kullanılan dokümanların boyutları, kırtasiye malzemelerinin depolanması ve en uygun masa yüksekliğine kadar hemen her konuda bilimsel yöntemlerle belirlediği standartlara ilişkin çeşitli bilgilere yer vermişti. Leffingwell, daktilo işini de bilimsel yöntemlerle analiz etmiş; baş ve el hareketlerini kayıt altına alarak parmaklar için uygun kas hareketlerini, hataların silinmesi için gerekli süreyi belirlemiş; öte yandan gereksiz hareketlerin tekrarını önlemek için telefon, klasör, kalemtıraş gibi büro araç ve gereçlerinin masaya nasıl yerleştirilmesi gerektiğini hesaplamıştı.[104]

ABD'de gerek kamu gerek endüstriyel kuruluşlarda ortaya çıkan verimlilik hareketini fırsat olarak gören Henry Gantt ve Carl Barth, beraberinde Morris Cooke, Sanford Thompson ve Horace Hathaway gibi isimlerle bilimsel yönetim sistemini ülke genelinde 180 fabrikada ve daha sonra Avrupa'daki çeşitli endüstri kuruluşlarında uygulamıştı. Özellikle 1910'lu yıllardan itibaren bilimsel yönetim, Fransa üzerinden Avrupa'ya hızla yayıldı. Başlangıçta *Atölye Yönetimi*'nden etkilenen Henri Le Chatelier ve daha sonra Lyndall Urwick, Fransa ve Britanya'da

[103] Church ve Alford, 'Principles of management.'

[104] George Jr., *History*, 120-21.

Taylorizm akımının temsilcileri olarak kabul edildi. Birinci Dünya Savaşı sonrasında, Japonya ve Sovyetler Birliği de bilimsel yönetimi benimseyen ülkeler arasına katıldı.[105] Ayrıca bilimsel yönetimin yayılması ve giderek bir harekete dönüşmesi özellikle akademik çevrelerde bazen ilgi odağı bazen eleştiri konusu oldu. Yapılan tartışmalar, ağırlıklı olarak bilimsel yönetimin insan faktörüne bakışı ve uzun vadede bu akımın ne kadar ömrü olduğuyla ilgiliydi.

İyimser Görüşler

Bilimsel yönetim bir çığır açmıştı. Bu sarsıcı etki yalnız iş dünyasında değil, aynı zamanda akademik çevrelerde ve özellikle Taylor Derneği çatısı altında çeşitli tartışmalara yol açmış; daha ileri düzeyde uygulamalara yönelik yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmuştu. Bilimsel yönetime iyimser yaklaşan birçok yazarın yanında, bazı yazarlar Taylor ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşlerin, geleceğin endüstriyel koşullarında işe yarayacağı konusunda kuşkuluydu.

Olumlu veya olumsuz bir bakış açısı yerine gelişmelere daha genelleyici bir perspektiften yaklaşan Henry P. Kendall (1878-1959) bilimsel yönetimin on yıllık bir değerlendirmesini yapmıştır. Günün koşullarına ilişkin gözlemleriyle yakın geleceğe yönelik görüşlerini özetlediği 1924 tarihli bu değerlendirmede öne çıkan bazı noktalar şunlardır:[106]

1. Verimliliği sağlamak adına taşıma maliyetleri ve pazara veya hammaddeye yakınlık gibi konular yöneticilerin titizlikle ele aldığı ve rasyonel yöntemlerle çözmeye çalıştığı sorunlar arasına girmiştir. Önceden belirlenmiş en

---

[105] Wrege, *Fifty Key Figures*, 288; Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 3. baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1991), I, 130-31.

[106] Henry P. Kendall, 'A decade's development in management: Trends and results of scientific management', *Bulletin of the Taylor Society*, 9, 1924, 55-65.

iyi iş görme yöntemlerini uygulayarak işi en hızlı şekilde yapmaları beklenen işçiler için en iyi fabrika tasarımını ortaya koymak mümkün hale gelmiştir. Bunun için mühendislerin ve mimarların birlikte çalıştığı görülmektedir.

2. Psikoloji, endüstri ilişkilerinde önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Psikolojik testlerin kullanılması; yöneticilerin işe alım sırasında, çalışmak için başvuran adayları tanımalarını ve onların ilgi ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. (Bu görüşün kaynağını daha sonra ayrıntılı olarak ele alacağız.)
3. Yöneticinin uzun vadeli düşünmesi gerekir. Gelecekte şirketlerin ürünlerini *rakiplerine göre* daha düşük maliyetle üretmeleri, doğru dağıtım kanallarına odaklanmaları ve doğru tüketiciye ulaşmaları için yönetimin bir sanat ve bir bilim olarak gelişmesi kaçınılmazdır.

Birinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından yayınlanan bir çalışmasında, depolama sistemi konularında yaptığı araştırmalarla tanınan Henry Hallowell Farquhar (1884-1968), bilimsel yönetimin; artan üretim ve azalan maliyet, kalite iyileştirme, artan sermaye devir hızı gibi ekonomik getirilerine dikkat çekmiştir. Farquhar, bilimsel yönetimin bunlarla birlikte; yükselen ücretler, iyileştirilmiş çalışma koşulları, eğitim olanaklarının sunulması, azalan işgücü devir hızı, çalışanlar ile yönetim arasında dayanışmayı esas alan ilişkinin daha güçlü hale gelmesi gibi insana yönelik katkılarının bulunduğunu savunmuştur.[107] Harlow Stafford Person (1875-1955) ise, bilimsel yönetimin katkısını tam olarak açıklamak için henüz uygun zamanın gelmediğini vurgulamış; endüstriyel sorunların devamlı değiştiğini ve her değişim karşısında bilimsel yönetimin yeni bir katkı sağladığını öne sürerek bu uygun zamanın belki de hiç gelmeyeceğini ifade etmiştir. Yöneticilerin ve işçilerin bilimsel yönetim

[107] Henry H. Farquhar, 'Positive contributions of scientific management: The elimination of some losses characteristic of present-day manufacture', *Bulletin of the Taylor Society*, 4(5), 1919, 15-28.

karşısında gösterdikleri direncin yüzeysel olduğunu savunan Person, bu tepkilerin genellikle kişisel olarak Taylor'a ve yaptığı uygulamalara yönelik olduğunu; öte yandan bilimsel yönetim felsefesinin endüstride genel kabul görmeye başladığını ileri sürmüştür. Bu felsefe, sorunların çözümü için gerçeklerden yola çıkmayı ve gelenek, tahmin, önyargı gibi öğeleri ortadan kaldırmayı benimsemekte; daha önce hiç kullanılmamış deneysel ve istatistiksel yöntemleri araç olarak görmektedir.[108] Bu düşünceleriyle Person, bilimsel yönetimi 'kronometreli' imajından kurtarmayı ve ona akademik saygınlık kazandırmayı hedeflemiştir.[109]

Karamsar Görüşler

Bilimsel yönetimi açık argümanlar ortaya koyarak eleştiren ilk akademik yazarlardan biri olan Robert F. Hoxie (1868-1916), Taylor tarafından öne sürülen varsayımların sorgulanması gerektiğini ve endüstriyel koşulların *daima sabit kalması* (hiçbir zaman değişmemesi) durumunda bilimsel yönetimin gerçek anlamda bir fonksiyonu olacağını ifade etmiştir. Hoxie'ye göre bilimsel yönetim, Endüstri Devriminin ileri derecede gelişmiş bir uzantısıdır; 1910'ların mekanik dünyasına uyum sağlayamamakta, işgücünün limitlerini zorlamakta ve sosyal sorunlara yol açmaktadır.[110] Bir diğer eleştiri ise, Taylor Derneğinin içinden gelmiştir. Ekonomist ve sosyolog Horace B. Drury (1888-1968), 1915 yılında bilimsel yönetimin gelişimini ele alan ve bazı yönlerden eleştiren bir eser yayımlamış; 1916 yılında ise Taylor Derneğine 'bilimsel yönetimin yarının dünyasındaki yeri' üzerine yaptığı eleştirel bir çalışmayı sunmuştur. Drury, öncelikle bilimsel yönetimin ortaya çıktığı İç Savaş sonrası yılların ekonomik ve endüstriyel koşullarına dikkat çekmiş; bilimsel yönetimin bu koşullara son derece uygun olduğunu ifa-

---

[108] Person, 'Contribution of scientific management.'

[109] George Jr., *History*, 105.

[110] Robert Franklin Hoxie, *Scientific Management and Labor* (New York & London: D. Appleton and Company, 1915), 137-38.

de etmiştir. ABD'ye kitlelerin göç ettiğini, sonrasında üretimin artarak kitle üretimine dönüştüğünü ve endüstri kuruluşlarının üretim miktarını artırmanın yollarını aradığını belirten Drury, sendikaların da bu dönemde etkin faaliyetlere başladığını söylemiştir. Drury'ye göre Taylor ve arkadaşları için sendika ruhu, endüstriyel gelişimin önünde bir engeldir: Taylor, üretimde artış ile ilgilenmekte, daha iyi yöntemlerin geliştirilmesine odaklanmakta; buna karşılık, sendikalara tutucu, değişime kuşkuyla bakan, zor ikna olan insanlar üye olmaktadır. Drury, bu nedenle Taylor ile sendikaların dayanışma içinde olmalarının kolay olmadığını savunmuştur. Öte yandan Taylor da bilimsel yönetimi hiçbir zaman mükemmel veya tamamlanmış bir sistem olarak görmemiştir ve bu durumda bilimsel yönetimin geleceğe ne ölçüde fayda sağlayacağı tartışmalıdır. Drury, özellikle yöneticilerin ve işçilerin bilimsel yönetim uygulamalarındaki rolü üzerinde durmuş ve şu noktaları vurgulamıştır:

- Endüstriler giderek daha karmaşık hale gelmekte ve ayrıca işçiler, giderek daha eğitimli bir profile sahip olmaktadır; gelecekte işçiler birçok konuda yöneticilerden çok daha bilgili olacaktır. Bu nedenle bilimsel yönetimin endüstriyi yukarıdan şekillendirmeye dayanan vizyonu zarar görecektir.
- İşçi ile işveren arasındaki en önemli bağlantı ücrettir; ancak bilim veya sanatta görülen harika işlerin büyük bölümünün küçük ücretler karşılığı yapıldığı düşünüldüğünde, işçileri çalışmaya yönlendirmek isteyen yöneticilerin para dışında insanı motive eden diğer faktörleri de göz önünde bulundurmasının gerekli olduğu ortadadır.
- Bilimsel yönetimin zayıf yönü, işçileri olduğu gibi kabul etmeye odaklanmasıdır. Oysa daha geniş kapsamlı bir sosyal program onların daha farklı ve nitelikli kişiler olarak gelişmelerini sağlayabilir.

Tüm bu argümanları doğrultusunda Drury, sosyal değişimle birlikte insan faktörü açısından ve endüstri ile teknolojide ya-

şanan gelişmelerle birlikte mekanik açıdan bilimsel yönetimin işlemez hale geleceğini öne sürmektedir.[111]

İlerleyen yıllarla birlikte yönetimde psikoloji ve sosyoloji konuları da mühendislik ve üretim konularıyla birlikte ağırlıklı olarak ele alınmaya başladı. 1930'lu yıllar, başta ABD olmak üzere endüstrileşmiş ekonomiye sahip ülkelerde Büyük Bunalım'ın çarpıcı ve yıkıcı etkisinin yaşandığı bir dönem oldu. Bu dönemde, daha önce Taylor ile birlikte çalışmış ve zaman etüdü konusunda uzman bir isim olarak ünlenen Sanford Thompson (1888-1949), beş yüz Amerikan şirketini kapsayan bir araştırma yürütmüş ve bulgularını 1932 yılında Taylor Derneğinde sunmuştur. Thompson'a göre özellikle dört alanda önemli bilimsel gelişmeler yaşanmıştır. Öncelikle elektrik enerjisi, endüstrinin yeni güç kaynakları arasında önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Mekanizasyonun ötesine geçilmiş, otomasyon çeşitli endüstrilerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Elektrik, kimya ve fizik gibi bilim dallarında araştırmalar ise iş süreçlerini etkilemiş, işlerin yapılması için yeni yöntemler ortaya koymuştur. Son olarak yönetim alanında yüzyılın başlarında yapılan ilk bilimsel çalışmalar, endüstri kuruluşlarının daha verimli bir üretim fonksiyonuna sahip olmalarını sağlamış, hem kâr hem ücret artışına olanak tanımıştır. Ancak yatırım, kredi, finans ve dağıtım konularında aynı bilimsel gelişmelerden söz etmek mümkün değildir. Thompson bu durumu, 'Bilimsel olarak ürün üretiyoruz; ancak bunların uygun biçimde tüketilmesini sağlamak için hiçbir bilimsel araç geliştirmedik' sözleriyle ifade etmiş; dağıtım ve finans konularında bir 'Frederick Taylor' bulunmadığını ileri sürmüştür. Bu bağlamda bilimsel yöntemler yalnız üretim konuları ile sınırlı kalmamalı; muhasebe, pazarlama ve örgütleme faaliyetlerinde de kullanılmalıdır.[112]

---

[111] Horace B. Drury, 'Scientific management and progress: A discussion of how far scientific management is coping with present day industrial problems and what is the outlook for the future', *Bulletin of the Taylor Society*, 2(4), 1916, 1-10.

[112] Sanford E. Thompson, 'The influence of scientific management based on a

*

Taylor ile birlikte çalışan Henry Gantt ve Carl Barth, bilimsel yönetimin henüz doğuş sürecini yaşadığı dönemlerden itibaren sağladıkları katkılarla dikkat çeken iki isimdir. Gantt ücret konusunda, Barth ise uygulama sürecinde önemli getiriler sağladı. Morris Cooke ise kamu kuruluşlarında bilimsel yönetimin adını duyurmayı başarmıştı; bu başarının, verimliliğin bir hareket olarak yayılmasına oldukça önemli bir katkı sağladığını söylemek mümkündür. Taylor ile birlikte çalışmamış olan ve kendi gayretleriyle bilimsel yönetimin gelişmesinde önemli rol oynayan Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth ve Harrington Emerson gibi öncülerin ileri sürdükleri görüşler ve sergiledikleri yaklaşımlar, ilerleyen yıllarda gelişen Bilimsel Yönetim Hareketine büyük destek vermiştir. Gerek Taylor gerek bilimsel yönetim, özellikle 1910'lu yıllarda bazı yazarlar tarafından büyük ilgi görürken, bazı diğer yazarların çeşitli eleştirileriyle karşı karşıya kaldı. Bilimsel yönetim, yönetsel sorunlara belki kökten çözüm getirmiyordu, ama her şeye rağmen verimliliğin ve işçi ile yönetici arasındaki ilişkilerin tartışıldığı bir ortama zemin hazırlamıştı; en önemlisi yönetsel sorunların bilimsel yollarla çözülmesi gerektiğini ortaya koymuştu; bu durum, Bilimsel Yönetim Hareketinin en büyük başarısıydı.

---

questionnaire addressed to five hundred American firms', *Bulletin of the Taylor Society*, 18(2), 1933, 22-25.

5

ÜRETİM ÖRGÜTÜNDEN İŞ ÖRGÜTÜNE

Kuzey Amerika'ya yerleşen ilk göçmenler feodal yapılanmadan uzak ve serbest bir şekilde önce tarım ve ticarete atılmış; geniş topraklar üzerinde kendi aralarında kapitalizmi esas alan bir ekonomik kalkınma süreci yaşamaya başlamıştı. Sonraları Britanya'daki üretim teknolojisi ve fabrika sistemi bağımsız ABD ekonomisinin temel gücü haline geldi. Bunun sonucunda ise dünyada daha önce görülmemiş bir girişimcilik kültürü oluştu.[1] Özellikle on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından sonra yeni endüstri dalları ve dolayısıyla yeni kuruluşlar Amerikan ekonomisinin hızla büyümesini sağladı. ABD; girişimci olmak, pazara yenilik sunmak ve dolayısıyla para kazanmak için artık son derece elverişli bir ülkeydi. Geniş kitlelere ulaşarak kârını arttırmaya çalışan şirketler birleşerek dev kuruluşlara dönüşüyordu. Öte yandan, sayıları giderek artan icatlar ve patentlerle birlikte ekonomi hızla büyüyor; yeni (ve genellikle küçük ölçekli) kuruluşların sayısı hızla artıyordu. Girişimciler, hiç kuşkusuz, kendilerinden yüz yıl önce büyük işler başarmış girişimcilere göre daha şanslıydı. Mekanizasyonda hızlı bir ilerleme görülüyordu;

[1] Chris Freeman ve Luc Soete, *Yenilik İktisadı*, çev. Ergun Türkcan (Ankara: TUBİTAK, 2003), 67.

üretim daha hızlı ve daha kolaydı. Üstelik feodal yapılanmadan uzak duran ve –Avrupa toplumlarıyla karşılaştırıldığında– daha eşitlikçi bir görünüm sergileyen Amerikan toplumu kitlesel tüketime çok daha yatkındı. Nitekim herhangi bir ürünü rakiplerinden daha ucuz üretmeyi başaran veya yeni icat ettiği bir ürünü pazara sunan bir şirket herhangi bir talep sorunu yaşamıyordu. Kısacası ABD'de girişimcilik kültürü ile inovasyon ruhu iç içe geçmişti.[114]

Yirminci yüzyılın başlangıcından 1920'li yıllara kadar geçen dönem boyunca ulaşım ve taşımacılıkta yaşanan büyük gelişmelerle birlikte üretim kapasitelerini arttırmak isteyen endüstri kuruluşları kent merkezi dışına taşınıyor, işçiler bu yeni yerleşim bölgelerine akın ediyordu. Mekanizasyonun ilerlemesi ve birçok ürünün artık aynı teknolojiyle üretilebilir hale gelmesi ile birlikte şirketler, kendilerini şiddetli rekabet ortamı içinde bulmuştu. Artan şirket birleşmeleri sonucunda hissedarların veya bir yöneticinin tek başına yönetmesinin mümkün olmadığı dev kuruluşlar ekonominin yeni baş aktörleriydi. Hizmet sektörü de yükselişteydi; toplumun her kesimi demiryolları ve iletişim gibi hizmetlere eskisinden daha bağımlı hale gelmişti.[115] ABD Başkanı Woodrow Wilson, bir seçim konuşmasında bu sosyoekonomik karmaşayı tarif ederken, 'eski düzenin değiştiğini' vurguluyordu. Ekonomik koşulların toplumun her kesimini etkileyecek biçimde değiştiğini belirten Wilson, çalışanların işverenlerle olan bireysel ilişkilerinin yerini, çalışan 'kitlelerin' çalıştıkları kuruluşlarla olan ilişkilere bıraktığına dikkat çekiyordu.[116] Kısacası, bu yeni ekonomik düzende ilişkiler bireyler arasında değildi; kitlelerle örgütler arasındaydı.

---

[114] Paul Trott, *Innovation Management and New Product Development*, third edition (Essex: FT Prentice Hall, 2005), 13.

[115] Sharon Hartman Strom, *Beyond the Typewriter: Gender, Class, and the Origins of Modern American Office Work, 1900-1930* (University of Illinois, 1992), 19-20.

[116] Woodrow Wilson, *The new freedom: a call for the emancipation of the generous energies of a people, ed. William Bayard Hale* (General Books/ Dent, 2009 [1913]).

Bu gelişmelerin ardından 1920'li yıllar kitle üretiminin ve kitlesel tüketimin doruğa çıktığı bir dönem olmuştur. Caz Çağı (*Jazz Age*) olarak da anılan ve ilk radyo yayınlarının yapıldığı o yıllarda özellikle gençliğin popüler tercihi haline gelen caz müziğinin neşeli temposu, bu 'bolluk, refah ve mutluluk' tablosunu yansıtmaktadır. Ne var ki bu tablo, 1929 yılında ortaya çıkan dünya ekonomik kriziyle son bulmuştur. Sözünü ettiğimiz bu dönemde (yaklaşık 1900-1930 yılları arasında) görülen yönetim uygulamaları dikkat çekicidir. Ne var ki bir bilim olarak yönetimin henüz şekillendiği bir döneme denk gelen bu uygulamaları gerçekleştiren girişimciler, iş adamları ve profesyonel yöneticilerin fikir ve görüşleri daha çok kendi deneyimlerine dayanmaktadır. Önceleri şirket ve danışman raporlarında gizlenen bu bilgiler, ilerleyen yıllarda önce biyografi yazarlarının ve sonra akademik çevrelerin ilgisini çekmiş ve açığa çıkarılmıştır. Yönetim düşüncesi bağlamında bu dönemde özellikle bir nokta dikkat çekmektedir: Yönetim kavramının içeriği, artık Endüstri Devriminin mirası olan *fabrika yönetimi* ile sınırlı değildir; artık üretim süreciyle birlikte satış ve muhasebe gibi örgüt içindeki diğer süreçler de profesyonel yönetim uygulamalarına sahne olmaktadır. Kısacası üretim örgütleri bakış açısı yerini iş örgütlerine bırakmış; profesyonel yönetimin kapsamı genişlemiş ve fabrika yönetiminden 'işletme' yönetimine doğru bir geçiş yaşanmıştır.

Henry Ford: Montaj Hattından Kitlesel Pazara

Yirminci yüzyıla girerken ABD ve Avrupa'da büyük kentlerin caddelerinde otomobiller görülmeye başlamıştı. ABD'nin kırsal kesimleri için pek uygun olmayan bu zarif, lüks ve pahalı taşıtların kendine özgü kuralları olan kısıtlı bir pazarı vardı. Ülkenin engebeli coğrafyasını aşmak için atlı araba ve trenden başka bir seçenek yoktu. El işçiliğiyle üretilmiş bu zarif taşıtların ulaşımda farklı bir seçenek olduğu düşünülse bile fiyatları yüksekti ve talep, ancak toplumun zengin kesimiyle sınırlı kalıyordu. O yıllarda kitlelerin talebi yiyecek, barınma, bazı basit

ev eşyaları ve az sayıda giyecekle sınırlıydı. Bu yüzden basit bir ürünün pazarı geniş kitlelere yayılıyor, ama düşük gelire sahip kişiler bunlardan az miktarda satın alabiliyordu.[117] Yine de tüm bu olumsuz koşullara rağmen, endüstrileşmenin sembolleri haline gelen tekstilin ve çeliğin yerini otomobil almak üzereydi; tek sorun, otomobiller için –bir zamanlar tekstilde olduğu gibi– talep yaratan ve bu talebi hızlı bir şekilde karşılayan bir sistemin bulunmamasıydı. Ancak 1908 yılında bir gün gazetelerde oldukça dikkat çekici bir ilan yayınlandı. Ford Motor Company, Model T adını verdiği yirmi beygir gücünde yeni bir otomobili pazara sunmuştu ve fiyatı sadece 850 dolardı! Amerikan halkının başlangıçta inanmaya zorlandığı bu ilan aslında iki büyük gelişmenin habercisiydi: (1) Otomobil üretimi yeni bir devrimle karşı karşıyaydı ve geliştirilen yeni üretim sistemi çok geçmeden diğer endüstri dallarına da yayılacaktı; (2) Bu gelişmenin bir sonucu olarak yeni bir sosyoekonomik düzen ortaya çıkacak, Amerikan halkının büyük bölümünün yaşam stilini ve alışkanlıklarını kökten değiştirecekti. Bu gelişmelerin baş aktörü ise Ford Motor Company'nin başındaki hırslı iş adamı Henry Ford (1863-1947) olacaktı.

Model T'den önce Henry Ford birkaç otomobil daha tasarlamış ve bunları pazara sunmuştu. Model T ise farklıydı; kendisinden önceki otomobillerin sahip olduğu teknik özellikleri sunuyordu. Ancak Ford'u asıl ilgilendiren otomobil değil, pazardı. Ford'a göre satıcılar toplumun ancak yüzde beşini dinliyordu; bu kesimdekiler, ne istediğini bilen özel müşterilerdi. Bu özel müşterilerin isteklerini dikkate alan satıcılar, ellerindeki ürünün farklı çeşitlerinin bulunması halinde o ürünün pazarda başarılı olacağını düşünüyordu. Ford'a göre ise gerçek pazar bu değildi: Satıcılar toplumun geri kalan yüzde doksan beşlik kesimini unutuyordu; oysa standart bir ürünü hiç sorun çıkarmadan satın alacak olan işte bu kesimdi.[118] Tam bu noktada he-

[117] E. J. Hobsbawm, *Sanayi ve İmparatorluk*, çev. Abdullah Ersoy (Ankara: Dost Kitabevi, 1998), 39 ve 163-64.

[118] Henry Ford, *My Life and Work*, ed. Samuel Crowther (Garden City & New York: Double Day, Page & Company, 1925), 71-72.

defini ortaya koyan Ford, bu kararını şirket çalışanlarına nasıl ilan ettiğini otobiyografik eserinde şu sözlerle anlatmaktadır:

> 1909'da bir sabah ... gelecekte yalnız bir model imal edeceğimizi, bu modelin 'Model T' olacağını ve şasinin tüm otomobiller için aynı olacağını açıkladım ve şunu ifade ettim:
>
> 'Herhangi bir müşteri, siyah olduğu sürece, dilediği herhangi bir renkte otomobile sahip olabilir.'[119]

Ford, kimsenin kendisiyle aynı fikirde olmadığını biliyordu. Satıcılar tek bir modelin üretime sağlayacağı avantajı göremezdi; onlara göre fiyatın düşürülmesi satışlara zarar verebilirdi. Üreticiler de o güne kadar otomobilin lüks bir ulaşım aracı olarak algılanması için çaba göstermişti; nitekim yapılan reklamlar, otomobilin keyif veren bir araç olduğunu anlatıyor ve sürücüye sunulan keyif verici özellikleri vurguluyordu.[120] Ancak tüm bu olumsuz yaklaşımlara karşılık Ford, bu konudaki kararlılığını şu sözlerle ifade etmişti:

> 'Ben çoğunluk için bir motorlu araç imal edeceğim. Aile için yeterince geniş, kişinin sürmesi ve bakımını yapabilmesi için yeterince küçük olacak. [Bu araç] modern mühendisliğin ortaya koyabileceği en basit tasarımın ardından, en iyi hammaddeden, işe alınacak en iyi adamlar tarafından imal edilecek. Ancak [satış] fiyatı o kadar düşük olacak ki, iyi bir maaşı olan hiçbir kişinin [bu araçlardan] bir tane edinmemesi ... mümkün olmayacak.'[121]

Ford'un bu sözleri karşısında genel kanı kendisinin 'bunu yaptığı takdirde altı ay içinde işsiz kalacağı' yönündeydi, ama öyle olmadı.[122] Çok geçmeden ucuz otomobil üretebildiğini kanıtlayan Ford yeni bir üretim sistemi geliştirmiş ve otomobil, yeni bir endüstri devriminin sembolü haline gelmişti.

---

[119] Ford, *My Life*, 72.

[120] Aynı.

[121] A.e., 73.

[122] Aynı.

Girişimci Kimliğiyle Ford

Henry Ford, yıllar geçtikçe hem özel yaşamı hem kariyeri çarpıcı biçimde değişim gösteren bir yaşam öyküsüne sahiptir. Nitekim ABD'nin kuzey eyaletlerinden Michigan'da doğan Ford, iş dünyasının önde gelen figürleri arasında ilk sıralardaki yerini alırken, bazı kesimler tarafından hayranlıkla izleniyor, diğerleri tarafından şeytanlıkla suçlanıyordu. Ford mükemmel bir insandı çünkü ulaşılamaz bir ürün olarak görülen otomobile kitlelerin sahip olmasını sağlamıştı. Ford suçluydu çünkü insanlığı yok eden, işçiyi yeteneksizleştiren kitle üretim sistemini tasarlamış ve bu sistem, dünyadaki milyonlarca insanın yaşamını korkunç bir baskı altına almıştı. Öyle ki Amerikalı olmasına karşın Ford'un yaptıklarını hayranlıkla takip eden Lenin, kitaplar ve akademik çalışmalar yoluyla onun sistemini Rusya'da yaygınlaştırmaya çalışacak; Ford'un karşısında duran yazar Aldous Huxley ise, onun yarattığı yeni dünyayı eleştiren bir roman yazacak ve bu romanda insanlar, '*Our Ford*' söylemi ile Ford'un yarattığı sisteme olan bağlılıklarını dile getirecekti.[123]

Ford, henüz gençlik yıllarında kendisini çeşitli teknik konularda yetiştirme çabasındaydı. Dişlilerin hareketleri özel ilgisini çekiyordu; bu nedenle, erken yaşlarda bir saat tamircisinde çalışmaya başlamıştı. Gelecekteki hedefi artık belliydi: saatçilik.[124] Ancak bir süre sonra Ford, bu seçimiyle ilgili bir şüphesinin olduğunun farkına vardı. Bu durumu kendisi şöyle açıklıyordu:

> Yaklaşık 30 cent tutarında, işe yarayan bir saat yapabileceğimi düşünmüştüm ve işe neredeyse başlamıştım. Ancak bıraktım çünkü saatlerin evrensel bir gerek-

---

[123] Morgen Witzel, *Fifty Key Figures in Management* (Routledge, 2003), 109. İngilizcede 'Tanrımız' anlamına gelen *Our Lord* yerine *Our Ford* (Fordumuz) söylemiyle Huxley, Henry Ford'un neden olduğu yeni sosyoekonomik düzeni fantastik bir kurgu içerisinde yazdığı ve *Brave New World* adını verdiği bu romana taşımıştı. Dünyada büyük ilgi gören eser Türkçe olarak da yayınlanmıştır: Aldous Huxley, *Cesur Yeni Dünya*, ed. Savaş Kılıç, çev. Ümit Tosun, Yedinci baskı (İstanbul: İthaki Yayınları, 2011).

[124] Witzel, *Fifty Key Figures*, 110.

> sinimi olmadığını ve bu yüzden insanların çoğunlukla [saat] satın almadığını fark ettim.[125]

Ford'un ilgi alanında pahalı ürünler ve lüks tüketim alışkanlıkları yoktu; onu ilgilendiren, sıradan insanların tüketim alışkanlıkları ve buna bağlı olarak belirlenebilecek üretim miktarıydı. Öte yandan otomobiller onu büyülüyor, hayallerini zorluyordu. 1890'lı yıllar kendisi için gerçek anlamda bir başlangıç dönemi oldu; ünlü mucit Thomas Edison tarafından kurulan bir şirkette çalışmaya başladı ve kısa sürede Chicago bölgesi başmühendisliğine yükseldi. Ancak ABD elektrik çağına hızlı bir geçiş yaşarken, Ford'un aklı hâlâ otomobildeydi. Bu yüzden fırsat buldukça buharlı ve içten yanmalı motorlar üzerine çalışmaya devam etti. Çalışmalarında, motordan elde edilen gücü tekerleklere iletme konusunda geçmişte saat tamirinden edindiği dişlilerin çalışmasına yönelik bilgilerinden büyük ölçüde yararlandı. Sonunda dörtteker (*quadricycle*) adını verdiği ve bisiklet tekerleklerini esas alarak tasarladığı ilk otomobilini 1896 yılında tamamladı ve satmayı başardı. Ford, işten bulduğu boş zamanlarını bir süre bu şekilde çalışarak değerlendirmeye devam etti ve 1899 yılında Edison ile yollarını ayırdı.[126]

Ford hemen ilk otomobil şirketini kurmak üzere bazı yatırımcılarla anlaşmayı başarmıştı; ancak üretim konusundaki bilgi eksikliği nedeniyle bu girişimi derhal başarısızlıkla sonuçlandı. 1900 yılında bu defa Henry Ford Company adıyla kurduğu şirket birkaç otomobil üretme başarısı gösterdi. Ne var ki bazı konularda yaşadığı anlaşmazlıklar nedeniyle 1902 yılında şirketten ayrılmak durumunda kaldı; şirket, önce Cadillac Motor Car Company tarafından satın alındı ve ilerleyen yıllarda Cadillac, General Motors çatısı altında faaliyetlerini sürdürmeye devam etti. Bir süre yarış otomobillerine merak salan Ford, sonunda ucuz ve verimli otomobil üretmesi gerektiğine karar verdi. Böylece 1903 yılında Ford ve ortakları tarafından Detro-

---

[125] Roger Burlingame, *Henry Ford: A Great Life in Brief* (New York: Alfred A. Knopf, 1955), 22.

[126] Witzel, *Fifty Key Figures*, 110.

ıt kentinde Ford Motor Company kurulmuş oldu. Ortaklarından biri aslında Ford'un küçük ve ucuz otomobil üretme fikrine karşıydı; ikna olmayan ortağının hisselerini 1906 yılında satın alan ve şirketin yönetimini üstlenen Ford, fikrini hemen yaşama geçirme çabasına girişti ve o yıl Model N adını verdiği, üstü açık otomobil, pazardaki yerini aldı.[127]

Highland Park Fabrikası: Model T ve Montaj Hattı

Panhard et Levassor (P&L), 1890'lı yılların sonlarında dünyanın önde gelen otomobil üreticisiydi. Motoru öne yerleştirilen ve arkadan itişli düzeneğe sahip P&L otomobilleri yılda ancak birkaç yüz adet üretiliyordu. Fransa'da faaliyet gösteren fabrikada işini titizlikle yapan yetenekli işçiler çalışıyordu. Mekanik tasarım ilkeleri konusunda bilgi birikimine sahip ve üretim için gerekli malzemeleri iyi tanıyan bu vasıflı işçiler, aynı zamanda kendi işlerinin patronu gibi hareket ediyor; P&L. adına kendi atölyelerini çalıştırıyor; ama ne var ki önceden belirlenmiş standartlar olmadığı için üretilen her otomobilin bir diğerine benzemesi tam anlamıyla mümkün olmuyordu. Bu nedenle bir müşterinin kişisel beklentilerini tam olarak yerine getirmek için P&L. çalışanları otomobilin her bir parçası üzerinde titiz bir el işçiliği uygulamak zorundaydı. Üretim, dağınık bir örgütlenmeye sahipti. Üretilen parçalar, şehrin çeşitli yerlerinde faaliyet gösteren küçük makine atölyelerinden geliyordu. Müşteriler, tedarikçiler ve işçilerle koordinasyonu sağlayan girişimci aynı zamanda tüm bu süreçlerin yöneticisiydi. Otomobil lüks bir ulaşım aracıydı; zengin müşteriler, otomobili yalnızca hız faktörü ve kişisel zevkleri doğrultusunda değerlendirir ve satın alırdı.[128]

Yirminci yüzyılla birlikte otomobil üretimi aniden tırmanışa geçti; ABD, Fransa, Almanya gibi endüstrileşmiş ülkelerde otomotiv endüstrisi kendisini göstermeye başladı. Sosyoeko-

---

[127] A.e., 110-11.

[128] James P. Womack, Daniel T. Jones ve Daniel Roos, *The Machine that Changed the World* (New York: Free Press, 2007), 19-22.

nomik gelişmeler otomobile olan gereksinimin artmasına neden oluyordu, ama otomobil hâlâ lüks bir araçtı. Ford Motor Company, bir süre Detroit'te bir fabrikada otomobil üretimini sürdürdü. Ancak Henry Ford, kitle üretimi hedefine ulaşmak için şirketin çok daha geniş bir alana gereksinimi olduğunun farkındaydı ve bunun için gerekli yatırıma hazırdı. Sonunda Ford, üretimini 1910 yılında yapımı tamamlanan Highland Park Fabrikasına taşıdı. Üretim sürecindeki aşamaların aynı alan içinde birbirini izlediği bu devasa üretim tesisi, bir anda Amerikan halkının ilgisini çekmiş ve ayrıca siparişlerde artışa neden olmuştu. Ford için otomobil üretmek, artık neredeyse bisiklet üretmek kadar basitti. 1913 yılında bu entegre sistemini montaj hattı (*assembly line*) ile bütünleştirdiğinde artık hayalini kurduğu üretim sistemine kavuşmuştu. Bunun da ötesinde Ford, endüstriyel üretim yöntemini değiştiren ve sosyoekonomik düzeni alt üst eden bir devrim yaratmıştı ve bu devrimin başlıca sembolü, 'Model T' olarak anılan otomobillerdi.

Üretim kapasitesini artırmayı ve geniş alana yayılmış Highland Park Fabrikasının fiziksel olanaklarını daha verimli kullanmayı hedefleyen Ford, fabrikanın açılışının hemen ardından üretimi hızlandırmanın yollarını aramaya başlamış ve şu önkoşulları dikkate almıştı:[129]

1. İş, işçinin önüne gelmelidir; işçi, işin olduğu yere gitmemelidir. Üretimi devam eden bir sistem, bir işçi grubundan başka bir işçi grubuna doğru hareket halinde olmalıdır. Böylelikle her işçi grubu, diğer hatlardan gelecek olan parçaları tedarik edebilir. Son montaj hattı, bu alt hatlardan beslenerek akmalı ve hattın sonunda üretimi tamamlanmış otomobiller ortaya çıkmalıdır.
2. İş, işçinin önüne belden yüksek düzeyde ulaşmalıdır. Hiçbir işçi, işini yapmak için eğilmemelidir.

Bu iki önkoşul son derece önemliydi; geleneksel yöntemde işçi fabrika içinde dolaşarak gerekli malzemeleri topluyor ve bu malzemelerle beraber işin olduğu yere gidiyordu. Bu bir zaman

[129] Burlingame, *Ford*, 75.

kaybıydı ve bu çabaları için ücret almıyordu; ücret, yalnızca ürettiği iş için veriliyordu. Bu doğrultuda diğer önkoşulları şöyle belirlenmişti:[130]

1. İşçilerin ve aletlerin, yapılacak işlemlerin sırasına göre konumlandırılması gerekir. Böylelikle montajda kullanılacak parçalar, fabrika içinde mümkün olan en kısa mesafeyi kat edecektir.
2. Sürgülü veya taşıyıcı bir sistemin kullanılması gereklidir. Böylelikle işçi, elindeki parçayı her zaman aynı yere yerleştirebilir. Ayrıca bu yer, işçinin eliyle parçayı yerleştirebilmesi için en uygun mesafede olmalıdır.
3. Monte edilecek parçalar belli aralıklarla bu hat üzerinden işçiye ulaştırılmalıdır.

Bu önkoşullara göre tasarlanan bir üretim sistemi (1) işçinin yapacağı işi düşünmesini gerektirmeyecek; (2) gereksiz hareketlerle yorulmasını önleyecek ve (3) bir işlemi tek seferde ve tek hareketle yapmasını sağlayacaktı. şekilde üretim sisteminin tasarlanmasını sağlayacaktı. Böylelikle montaj hattı kuruldu ve bu, Ford'un kitle üretim hedefini tamamlayan önemli bir aşama oldu.

1922 yılında yayınlanan bir kitap, dönemin koşullarına göre olağanüstü niteliklere sahip bu fabrikaya yapılan bir ziyareti anlatıyor ve ilk bakışta fabrikayı, kalabalık bir kente benzetiyordu. Yer ve pencerelerin temizliği için 650'den fazla işçi çalışıyor; ısıtma ve ışıklandırma gereksinimi fabrikanın kendi içinde karşılanıyordu. Fabrikadaki yangın alarm sistemi, Chicago ve New York kent yangın alarm sistemlerine göre çok daha ileri düzeydeydi. Ancak asıl başarı, kurulan bu yeni düzen sayesinde Ford'un daha önce ulaşılması mümkün olmayan bir üretim miktarına kavuşmuş olmasıydı. Ziyaretçilerin gözü önünde hammaddenin malzemeye, malzemenin otomobil parçasına ve bu parçaların birleştirilerek bir otomobile dönüştüğünü anlatan yazar James Martin Miller, Ford'un başarı öyküsünün özünde Ford üretim sisteminin bulunduğunu vurguluyordu.

[130] Ford, *My Life*, 80.

Her şeyden önce başka fabrikalarda el işçiliğine dayanan bir üretim sistemi ve bu sistem dahilinde makinelerin fonksiyonlarına göre (kesme, bükme, delme gibi) gruplandırıldığı atölyeler bulunuyordu. Parçalar, üretilmeleri için gerekli olan makinelerin bulunduğu atölyelere götürülüyor ve buralarda işleniyordu. Oysa Ford Fabrikası, her biri otomobilin bir parçasını üreten farklı departmanlara ayrılmıştı. Bir parçanın üretilmesi için gereken makineler ve teknik olanaklar o parçanın üretildiği departmana yerleştirilmişti. Dolayısıyla bir departmanda farklı fonksiyonlara sahip çeşitli makineler ve diğer üretim gereçleri bir araya toplanabiliyordu. Bir katta üretilen şaft, diğer bir katta üretilen diferansiyelle birlikte zincirlerle bir başka kata taşınıyor ve orada otomobile monte ediliyordu. Malzemeler ve parçalar tek yöne doğru hareket ediyordu. Ayrıca Ford, mümkün olduğunca kısıtlı bir stok sistemiyle çalışıyordu. Transit üretim (*milling in transit*) olarak adlandırılan bu sistemde fabrikaya getirilen hammaddeler araçlardan boşaltılıyor, kontrol ediliyor, ilgili departmanlara gönderiliyor, sürece sokularak otomobil parçalarına dönüşüyor ve tekrar araçlara yükleniyordu. Parçalar buradan son montaj hattına taşınıyor, hareketli taşıyıcılar üzerindeki parçalar bir araya getiriliyor ve otomobil oluşturuluyordu. Her işçi, önüne gelen sisteme kendi elindeki parçayı ekliyor, sistem giderek büyüyor, hattın sonunda bütün bir otomobile dönüşmüş oluyordu.[11]

Highland Park Fabrikası, kaynakların geleneksel üretim sistemlerine oranla çok daha verimli kullanıldığı, üretken bir yönetim anlayışına sahne olmuştu. 1910 yılında fabrikanın 2773 çalışanı vardı ve o yıl 20.739 adet Model T üretilmişti. Bu sayılar, yeni üretim sisteminin devreye girdiği 1913 yılında 14.166 çalışan ve 199.100 adet otomobile, 1916 yılında ise 32.702 çalışan ve 585.400 adet otomobile yükseldi. 1910 yılında bir işçi ortalama 8 otomobil üretebiliyordu ve bir otomobilin üretimi için 400 saat gerekliydi. 1916 yılında ise Ford üretim sistemi,

[11] James Martin Miller, *The Amazing Story of Henry Ford* (Chicago: M. A. Donohue & Co., 1922), 82-89.

işçi başına düşen üretim miktarını ortalama 18 otomobile çıkarmış; üretimin hızlanmasıyla birlikte bir otomobilin üretimi için gereken süre 134 saate düşürülmüştü.[112] Bu iyileştirmeler elbette satışlara da yansımıştı. 1908 yılında 850 dolar olan Model T'nin satış fiyatı 1913 yılında 600 dolara, 1916 yılında ise 360 dolara indi. Highland Park Fabrikasında üretime geçildiğinde Model T'nin yüzde 10 olan pazar payı, 1921'de yüzde 60'a yükseldi.[113] Kısacası Ford, operasyonel düzeyde önemli ölçüde verimlilik artışı sağlamış; aynı zamanda stratejik bir yaklaşımla, hammaddenin tedarik edilmesinden ürünlerin satış noktalarına dağıtılmasına kadar geçen tüm süreçleri bir bütün olarak kontrolü altına almayı başarmıştı.

Yönetici Kimliğiyle Ford

Henry Ford'un hangi açılardan ve ne ölçüde başarılı bir yönetici olduğu yönetim literatüründe hâlâ sıklıkla tartışılan bir konudur. Hiç kuşkusuz Ford'un başarısı, yalnız kendi çabaları doğrultusunda ve aniden ortaya çıkmamıştı. Örneğin Ford'dan yüz yıl kadar önce Eli Whitney, (daha önce de değindiğimiz üzere) Amerikan hükümetiyle 10.000 adet tüfeğin üretilerek teslim edilmesi için bir sözleşme yapmıştı. Whitney, kendisine verilen sürenin büyük bir bölümünü yüksek miktarda üretimi nasıl gerçekleştirebileceği üzerine düşünerek harcamış; tüfeklerin aynı standartta ve kalitede üretilmesi için değiştirilebilir parçaları birbirinden ayrı makinelerde üretmek üzere çaba göstermiş ve başarılı olmuştu. Yaklaşık elli yıl sonra Samuel Colt bu fikri daha ileriye götürmüş; değiştirilebilir parçaların belli düzen içinde üretilerek montajının yapıldığı bir fabrika sistemini ortaya koymuştu. Colt'un bu sisteminden etkilenen Isaac Singer ise, üstün teknolojiye sahip ve zengin olmayan kesim tarafından ulaşılamaz olarak görülen dikiş makinesini evlerde kullanılacak biçimde daha küçük, daha hafif ve daha düşük

[112] Karel Williams ve d., 'The Myth of the Line: Ford's production of the Model T at Highland Park, 1909-16', *Business History*, 35(3), 1993, 66-87.

[113] Freeman ve Soete, *Yenilik İktisadı*, 166.

maliyetle üretmeyi başarmıştı.[114] Otomobilin seri üretilmesi fikri ise Ford'un çabalarından birkaç yıl önce Ransom E. Olds tarafından Oldsmobile otomobillerinin bir modelinin üretimi için denenmişti.[115] Seri üretimi devrim niteliğinde bir üretim sistemine dönüştüren ve Ford'u 'özel' yapan son ayrıntı, montajı yapılacak olan parçaların *işçiye ulaştırılması* fikriydi.

Ford'un bu ayrıntıyı görmüş ve değerlendirmiş olması, kendisinin bir yönetici olarak çevresini nasıl analiz ettiğinin bir göstergesidir. Nitekim 1910'lu yılların sosyoekonomik koşullarını analiz eden hırslı girişimci, şu beş gerçeğin farkına varmıştı:[116]

1. Amerikan halkının milyonlarca otomobile gereksinimi vardır.
2. Bu talebi, dayanıklı ve ucuz tek bir model karşılayabilir.
3. Yeni teknolojiler kitle üretimi gerçekleştirmek üzere bir araya getirildiğinde, milyonlarca ucuz araç üretmek mümkün olacaktır.
4. Fiyat düşürmek (ucuza satmak) pazarı genişletmek demektir.

Yüksek ücretler, yüksek satın alma gücü anlamına gelir.

Montaj hattının da devreye girmesiyle beraber Ford Fabrikası döneminin en ileri entegre üretim sistemi haline geldi. Otomobil gibi el işçiliğine ve yüksek maliyete dayanan bir ürün artık en hızlı şekilde, belli bir standartta ve yüksek miktarda üretilebiliyordu. Elbette bu durum, Ford'u otomotiv sektöründe ayrıcalıklı bir konuma getirmişti. Ford, hâlâ el işçiliğine dayanarak otomobil üreten şirketleri rakip olarak görmüyordu; onun istediği, yaygın olarak kullanılan atlı arabaların yerini bu otomobillerin almasıydı. Kitle üretimi, sıradan insanların oluşturduğu kitlelerin otomobil sahibi olması demekti ve Ford

---

[114] William J. Abernathy, Kim B. Clark ve Alan M. Kantrow, *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America* (Basic Books, Inc., 1983), 32-39.

[115] Burlingame, *Ford*, 36.

[116] Allan Nevins ve Frank Ernest Hill, *Ford: Expansion and Challenge, 1915-1933* (New York: Scribner, 1957), 614.

bu avantajı sonuna kadar kullandı: 1908-1927 yılları arasında hiçbir kesintiye uğramadan yaklaşık 15.000.000 adet Model T üretildi ve satıldı. Model T, kullanıcının herhangi bir zorluk yaşamadan kolaylıkla kullanabileceği şekilde tasarlanmıştı; kitleler tarafından kabul görmesi bu nedenle şaşırtıcı değildi. Ama Ford'un yarattığı dünyadaki kitleler yalnızca müşteriler değildi. Ford, 'işgücünün –tıpkı hammadde gibi– en düşük maliyetle temin edilmesinin gerekli olduğu' düşüncesini reddederek fabrikasında çalışan işçilerin günlük ücretini 5 dolar olarak ilan etmiş; burada çalışma hayali kuran binlerce işçinin Detroit'e akın etmesine neden olmuştu. Bu yaklaşım şunu gösteriyordu: 'Kitle üretimi', aynı zamanda 'kitle tüketimidir'; satın alabilecek güce sahip olmayanlar tüketemezler.[137] Yaşanan gelişmeler, Ford'u belli bir ölçüde haklı çıkardı. 1914 yılının başında günlük ücretin 2,35 dolardan 5 dolara yükseltilmesiyle birlikte işçinin alım gücü de gerçekten yükselmişti. Yaşam koşulları iyileşen işçiler, kendi ürettikleri bu otomobillerden diledikleri takdirde kendilerine de satın alabiliyordu. Yalnızca zengin kesimin satın alabildiği otomobilleri üreten işçiler için bunu yapabilmek, büyük çaplı bir sosyoekonomik gelişmenin işaretiydi. Ancak 1918 yılının sonlarına gelindiğinde Detroit'te yaşam maliyeti endeksi yüzde 78 oranında artmış ve 5 dolar olan günlük ücretin gerçek değeri, 1914 yılındaki alım gücü esas alındığında, 2,80 dolara gerilemişti; bu değer, eski ücret olan 2,35 doların biraz üstündeydi.[138]

Zamanla 'Fordizm' olarak adlandırılan kitle üretimi akımı diğer birçok endüstri dalına da yayıldı ve tüketici alışkanlıklarının değişmesine, yaşam standartlarının yükselmesine yol açtı. Üretim süreçlerinin yenilenmesiyle birlikte daha da gelişen fabrikalar, Amerikan halkının önemli bir bölümünün daha önce hayal bile edemediği ürünleri (otomobil gibi), alışagelmişin dışında miktarlarda (aynı anda birkaç giysi gibi) satın alabilmesine olanak tanırken; yaşamını kolaylaştırıcı elektrikli süpürge,

[137] Charles E. Sorensen, *My Forty Years with Ford*, first edition (New York: W.W. Norton & Company, Inc., 1956), 136.

[138] Nevins ve Hill, *Ford*, 325.

çamaşır makinesi gibi icatlarla tanışmasını sağladı. Montaj hattı, yirminci yüzyıl Amerikan teknolojisinin başlıca özelliği haline gelmişti ve bu özellik, ABD'nin İkinci Dünya Savaşı sırasında büyük miktarlarda üretmeyi başardığı tank, kamyon, uçak ve gemilerle savaşı kazanmasında önemli rol oynadı. Savaştan sonra kitle üretimi hızla Avrupa ve Japonya'ya yayıldı.[19]

1920'lerde Highland Park Fabrikasının mevcut üretim kapasitesini artık kaldıramayacağını gören Ford daha büyük bir tesis kurmayı planladı. Otomobil üretiminde demir ve kömür, maliyeti büyük ölçüde belirleyen iki temel hammaddeydi. Hammadde gereksinimini gemiyle ve demiryoluyla kolaylıkla karşılayabileceği büyük bir tesis kurmak için Detroit'in hemen dışında ve Kanada sınırına birkaç kilometre uzaklıkta bulunan, Rouge Nehri kıyısında bir alan seçti ve buraya inşa ettiği River Rouge Tesisi 1928 yılında tamamlanarak faaliyete geçti. Bu yeni tesisini kurarken Ford, hiçbir borçlanmaya girmemişti ve üstelik deneyimli işgücü de zaten hazırdı. Öte yandan ABD'de yeni yollar yapılıyor, otomotiv sektöründe rekabet giderek artıyordu. Ford, yalnız siyah renkte üretilen Model T'nin dışında yeni modellerin üretilmesi için artık büyük baskı görüyordu; *daha geniş* ve *daha hızlı* gibi sıradan olmayan çeşitli talepler söz konusuydu. Sonuçta Ford bu taleplere yanıt vermek durumunda kalmıştı. Böylelikle River Rouge Tesisi, Ford'un değişen pazarlama stratejilerini uygulamaya başladığı, diğer yandan sendikal hareketlerin ve grevlerin yaşandığı önemli bir üretim merkezine dönüştü.

Fordizm ve Taylorizm

Ford Motor Company çatısı altında geçirdiği kırk yıllık deneyimini kaleme alan şirket yöneticilerinden Charles E. Sorensen (1881-1968), kitle üretiminin evrimleşme sürecindeki başarıyı büyük ölçüde bilimsel yönetime bağlayan yazarların görüşünü 'aşılması güç bir efsane' olarak nitelendirmiştir. So-

[19] Freeman ve Soete, *Yenilik İktisadı*, 162-63.

rensen, 'bilimsel yönetimin babası Frederick Taylor tarafından geliştirilen teorilerden şirketteki hiçbir yöneticinin haberdar olmadığını' kitabında özellikle vurgulamıştır. Ford'un bu deneyimli yöneticisi, üretim sisteminde yaşanan bu gelişmelerin Taylor için de bir sürpriz olduğunu belirtmiş; bunun için Taylor hakkında yazılan bir kitabı referans göstermiştir. Nitekim Highland Park Fabrikasında montaj hattının devreye sokulmasından yaklaşık bir yıl sonra, 1914 yılında Detroit'e gelen ve incelemelerde bulunan Taylor, buradaki endüstri kuruluşlarında -uzmanlardan herhangi bir yardım alınmadığı halde- bilimsel yönetimin başarıyla uygulandığını ifade etmiştir.[140] Sorensen, bir uzmana (Taylor'a) ait olan bu saptamanın, uzmanlara yönelik aşırı güvenin gereksiz olduğunu ortaya koyduğunu vurgulamış; böylece Ford'un Taylor'a ait fikirlerden etkilendiğine ilişkin efsanelerin ortadan kalkması gerektiğine işaret etmiştir.[141]

Bilimsel yönetim, on dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmış ve 1910'lu yıllara gelindiğinde iş dünyasında ve ekonomide kabul gören bir harekete dönüşmüştü. Bu hareketin öncüsü olan Taylor, akademik bakış açısına sahip olmakla birlikte, uygulamalara ağırlık vererek deney ve gözlemler yoluyla bir işin yapılmasını sağlayan en iyi ve tek bir yöntemin oluşturulması gerektiğini savunmuştu. 1911 yılında yayınlanan *Bilimsel Yönetim İlkeleri*'nin ardından Ford, 1913 yılında hareketli montaj hattını devreye sokarak, yıllardır üzerinde çalıştığı kitle üretimini entegre bir fabrika sistemine dönüştürmeyi başarmıştı. İşte tam bu noktada birçok yazar, Ford'un Taylor'dan etkilendiğini öne sürmektedir. Bu iddialar arasında; Ford'un 'günlük 5 dolar' uygulamasının ardında Taylor ve izleyicilerinin vurguladığı 'en iyi ücret' ilkesinin yer alması veya Ford mühendislerinin Model T üretim sürecini basit işlemlere bölerek her işlemi bir işçiye vermesi gibi örnekler gösterilebilir. Bunun da ötesinde önce Taylorizm'in işçileri bir makine gibi

---

[140] Frank Barkley Copley, *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management* (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1923), II, 445.

[141] Sorensen, *Forty Years*, 41.

çalıştırmayı hedeflediğini; bir sonraki adımda Ford'un montaj hattının, işçileri bu teknolojinin bir parçası haline getirdiğini öne süren yazarlarla karşılaşmak mümkündür.[142]

Frederick Taylor ve Henry Ford; verimliliğe odaklanmış, aynı dönemde bu doğrultuda arayış içine girmiş ve geliştirdikleri sistemlerle iz bırakmış iki önemli isimdir. Eğitimli bir aileden gelen Taylor, yönetici kimliğinden çok, araştırmacı ruhuyla hareket etmiş ve kariyerinin sonraki dönemlerinde danışmanlık rolünü benimsemişti. Ford ise çiftçi bir aileden geliyordu; büyük kente göç etmişti ve dünyanın geri kalanına göre oldukça endüstrileşmiş bir çevrede başarılı olmak, bunun için de risk almak durumundaydı. Ayrıca Ford bir girişimciydi ve kendi işini daha verimli hale getirmenin yollarını arıyordu. Bunun için öncelikle üretime ilişkin operasyonel sorunların çözülmesi gerekiyordu; ancak daha da önemlisi, bulunduğu çevrenin de farkındaydı. Toplumu ve ekonomiyi analiz ediyor ve çabalarını kâra dönüştürecek bir pazar hedefliyordu. Bu nedenle, fabrikasının büyük bir makine gibi çalışması ve tedarikten satışa kadar tüm kaynak ve faaliyetlerin bütünleştirildiği bir düzenin işlemesi, Ford için kaçınılmazdı. Öte yandan bilimsel yönetimin öncüleri, başlangıçta operasyonel faaliyetlere eğilmiş ve sonunda bazı yazarlar, 1920'li yıllarda üretimle birlikte tüm işletme faaliyetlerinin bir bütün olarak işlemesi gerektiğini savunmaya başlamıştı. Bu dönemde bilimsel yönetim, üretim dışında kalan satış, kalite, büro işleri gibi çeşitli konu ve faaliyetleri önemli derecede etkisi altına alacaktı.

Ford makineye ve teknolojiye odaklanmıştı; fabrikasında çalışan işçiler, iş görme yöntemlerini ve hareketlerini makineye göre ayarlamak durumundaydılar. Üretim hattı çok hızlı ilerliyordu ve bu hızı yakalamak için işçilerin yüksek düzeyde enerjiye sahip olmaları gerekiyordu. Başlangıçta işçi başına günlük

[142] Burlingame, Ford, 78-79; John M. Murrin ve d., *Liberty, Equality, Power: A History of the American People: Since 1863*, sixth edition (Cengage Learning, 2011), 579; Michael L. Berger, *The Automobile in American History and Culture: A Reference Guide* (Greenwood Publishing Group, 2001), 77.

5 dolar ücret veren Ford, 1918 yılından sonra kesintisiz devam eden üretimi daha da hızlandırmak ve aynı zamanda işçilerin tepkisini azaltmak için günlük çalışma süresini 8 saatten 6 saate indirdi. İşçiler dört vardiya halinde çalışacak ve saat başına 1 dolar ücret alacaktı. Taylor ise (ağırlıklı olarak) mevcut teknolojiyle yapılan üretim sürecinde işçinin performansıyla ilgileniyor; bu koşullara göre iş görme yöntemiyle süresini ve dolayısıyla *doğru* ücret oranını belirliyordu. Ford Fabrikasında işe başlayan işçi, bu dolgun ücreti hemen almaya başlarken; Taylor ve yardımcısı Henry Gantt, işçinin doğru yöntemi öğrenme durumuna göre aşamalı olarak ücretinin arttırılmasını tercih ediyordu. Ford'un sistemine direnç gösterenlerin başında işçiler geliyordu; Taylor ise, kendisinin de ifade ettiği gibi, uygulamalarının karşısında asıl direnişi işçilerden değil, otoritelerinin azalmasından çekinen yöneticilerden görüyordu. İşçi ve işveren arasındaki ilişkilere yaklaşımları dikkate alındığında Ford, Taylor'a göre katı bir tutum içindeydi: Sendikaya kesinlikle karşıydı ve fabrikasında sendikalaşmayı önleme konusunda kararlı bir tutum sergiliyordu.[141] Taylor ise sendikaları gereksiz buluyordu: Sendikaların öne sürdüğü fikirler bilimsel yönetimin ruhuna aykırıydı, ama yine de sendikalara karşı çıkmanın anlamı ve gereği yoktu.

Sonuç olarak Ford ve Taylor, neredeyse aynı zaman diliminde ama ayrı yerlerde üretim sorunu üzerinde durmuş ve maliyetleri azaltmayı başarmıştı. Her ikisi de işçiyi yakından gözlemlemiş, yapılan işi kayıt altına almış ve elde ettiği bulgular üzerinde çalışmıştı. Bu çabaların sonunda her ikisi de verimlilik adına aynı noktaya ulaşmıştı: 'Bir işi yapmak için gerekli görülen şeyler aslında daha az gerekliydi; daha az beyin, daha az kas gücü, daha az özgürlük.' Ford, değişen teknolojiye ve giderek hızlanan tempoya dayanamayan işçileri çalıştırmanın yollarını arıyordu. Diğer yandan Taylor, bilimsel yöntemi belirlenmiş ve artık sıra dışı bir niteliğe sahip olan bir işi yapmak için bir

[141] Edwin Gustav Pipp, *The Real Henry Ford* (Detroit: Pipp's Weekly, 1922), 14.

işçinin sıradan bir ücretle çalışmayacağını fark etmiş; buna uygun bir ücret sistemi geliştirmişti. Ford da aynı fikirdeydi ve Taylor'dan farklı olarak, işçilerine dolgun bir ücret vermeyi tercih etti. Bu nedenle Ford bir anda halkın kahramanı olmuştu; Taylor ise yalnız belli bir çevrede tanındı.[144]

Ford bir yönetim filozofu veya danışmanı değildi; çevresini analiz ederek elde ettiği bilgileri sahip olduğu deneyimleri ile buluşturabilen başarılı bir girişimci ve iş adamıydı. Bununla birlikte, kendisi ile karşıt görüşte olan kimi çevrelere göre Ford'un yarattığı dünya, insancıl olmayan bir dünyaydı ve güçlüyü yüceltirken zayıfı sömürüyordu ve Ford bunun bilincindeydi. Nitekim otobiyografik eserinde yardımseverlik konusunu ele alırken, 'yardımseverliğe dayanan bir düzenin, ancak kendisini gereksiz hale getirecek bir düzen olarak işlemesi durumunda işe yarayabileceğini' ifade etmişti. Ford, kendi sisteminde üretimin en küçük parçalara kadar ayrıldığını ve iş yapma konusunda yetersiz olduğu düşünülen herkes için bu sistemde bir yer olduğunu düşünüyordu.[145] Nitekim yalnız bu görüşleriyle bile Ford'un, yaşam karşısında ileri derecede rasyonel bir tutum içinde olduğunu anlamak mümkündür. Ancak yine de Ford, üretimi hızlandırmak ve pazarları geliştirmek için gereken modern fabrika düzeninin öncülerindendir ve yaptıkları, ileride ortaya çıkacak yeni yönetim yaklaşımları için sağlam bir temel oluşturmuştur.

William H. Lever ve Henry J. Heinz: Kitlesel Pazarlamanın İlk Örnekleri

1880'lerin sonlarında ABD'deki birçok tekstil üreticisi, ülkenin her bölgesine ulaşmaya ve orada perakendecilerle anlaşarak kendi ticari yapılarını oluşturmaya çalışıyordu. Bu üreticilerin satış temsilcileri aylar süren tren yolculukları yapıyor;

---

[144] Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, first MIT Press paperback edition (Cambridge & London: The MIT Press, 2005), 498-99.

[145] Ford, *My Life*, 208-09.

aldıkları siparişleri telgrafla derhal merkeze bildiriyordu. Bu kişilerin başarılı satışları karşılığında yüklü miktarlarda komisyon almaları söz konusuydu. Bu bağlamda o yıllarda satışın üretim üzerinde sınırlı etkiye sahip olduğunu ve üretim ile satış arasında gerçek anlamda bir koordinasyonun bulunmadığını söylemek mümkündür.[146] Ancak kitle üretimi, özellikle 1890-1930 yılları arasında kitlesel pazarlama tekniklerinin gelişmesine önemli katkılarda bulundu. Bunun da ötesinde, montaj hattının yaygınlaşmasıyla birlikte seri üretim avantajını değerlendiren birçok şirket, bu dönemde kitlesel pazarlamaya ağırlık verme fırsatını yakaladı. Ayrıca kendisi de bir seri üretim mucizesi olan ve geniş kitlelerin satın almaya başladığı *radyo*, reklam ve tanıtım faaliyetlerinin temel aktörleri arasında yerini alarak kitlesel pazarlamanın gelişimine önemli katkı sağladı. Böylelikle, başta ABD olmak üzere, endüstrileşmiş ülkelerde faaliyet gösteren birçok şirket, kendi ülkelerinin dışına çıkarak dış pazarlara da yönelmeye başladı; artık yerel pazarların yerini dünya pazarları alıyordu. Nitekim kitlesel pazarlamanın ilk örneklerini sergileyen bazı girişimciler, söyledikleri sözlerle yaşanan bu gelişmeleri açıkça ortaya koyuyordu: 'Dünya pazarımızdır' diyen Henry J. Heinz ve 'Kongo gibi yerlere gidebilir ve gerçekten de çok büyük şeyler örgütler, örgütler, örgütlersiniz' sözleriyle işinin kendi mutluluğu olduğunu vurgulayan William H. Lever gibi.[147]

Birinci bölümde gördüğümüz üzere henüz on sekizinci yüzyılda İngiliz girişimci Josiah Wedgwood, ürünlerinin ne işe yaradığını ve hangi amaçlarla kullanıldığını iyi analiz etmiş; buna uygun biçimde üretim sistemini örgütlemiş ve müşterilerinin duygularına yönelmeyi bilmişti. İlk fabrikaların ortaya çıktığı bir dönemde çömlekçilik sanatını bir endüstriye dönüştüren

---

[146] Marc Prat, 'Between the firm and the market: An international comparison of the commercial structures of the cotton industry (1820–1939)', *Business History*, 51(2), 2009, 181-201.

[147] Robert C. Alberts, *The Good Provider: H. J. Heinz and His 57 Varieties* (Houghton Mifflin, 1973), 79; Charles Wilson, *The History of Unilever* (London: Cassell, 1954), I, 187.

Wedgwood, faaliyetlerinde yalnızca fabrikaya odaklanmamıştı: Müşteri ilişkileri, ürün tasarımı, çalışanların eğitimi, ürünlerin pazara dağıtılması gibi farklı faaliyetleri birbirleriyle ilişkisi olan bir bütün olarak görmüş ve kurduğu düzeni geliştirdiği türlü stratejilerle yönetmişti. Yaklaşık yüz yıl sonra bir başka İngiliz girişimci, William Hesketh Lever (1851-1925), tıpkı Wedgwood gibi, üretim ile pazarlama faaliyetlerini uyumlaştırarak, tarihin başarılı girişimcileri arasındaki yerini aldı. Ford'un yaklaşımına benzer biçimde Lever de kitlesel pazara inanıyordu ve ona göre başarının iki koşulu vardı: güvenilir olmak ve ucuz olmak. Lever, tüm çabalarını bu koşulları yerine getirmeye adadı ve başarılı girişimleri nedeniyle hızlı tüketim ürünleri alanında 'kitlesel pazarlamanın öncüsü' olarak anılmaya başladı.[148]

1880'li yıllarda Britanya ve ABD'de reklam ve kampanyalar konusunda yeni tekniklerin geliştiğini gören Lever, müşterileri inceleyerek onların istek ve gereksinimleri üzerine çalışmalar yapmaya karar vermişti. Bunun üzerine harekete geçen Lever, yaşadığı Lancashire bölgesindeki ev kadınlarının yaptığı alışverişleri, nelere gereksinim duyduklarını, satın aldıkları ürünlerin hangi özelliklerine dikkat ettiklerini ve ne kadar harcama yaptıklarını incelemeye başladı. Çeşitli ürünlerin toptan satıldığı bir dükkân açtı; verdiği reklamlarla ve yaptığı kampanyalarla İngiltere'nin kuzeybatısında birçok perakendeciye ve tüketiciye ulaşan bir dağıtım ağı kurmayı başardı. Öte yandan, Pears adında bir şirketin başlattığı ve Londra'da popüler kültürün parçası haline gelen, 'Günaydın! Bugün Pears kullandınız mı?' sloganı, sabun kullanımının giderek büyüyen bir pazar yaratmakta olduğunu gösteriyordu. Bulunduğu bölgede bu fırsatın kaçırılmaması gerektiğini düşünen Lever, daha üretime geçmeden önce işe, marka adı seçimiyle başladı. Güvenilir ve ucuz ürün satmayı bir ilke olarak benimseyen; ancak sabun üretimi konusunda bilgisi olmayan Lever, istediği kalitede sabun üretecek uygun tedarikçileri bulma umuduyla birkaç yıl arayışı-

---

[148] Morgen Witzel, *Management History: Text and Cases* (New York: Routledge, 2009), 123.

nı sürdürdükten sonra 1885 yılında bir sabun fabrikası satın aldı. Kardeşiyle birlikte Lever Brothers şirketini kuran ve kaliteli üretim için bulduğu en yetenekli kişileri işe alan Lever sabun üretmeyi bilmiyordu; ancak bu kişileri nasıl yönetmesi gerektiğini öğrenmişti. Önce ürün, sonra marka farkındalığı yaratmayı hedefleyen stratejisi başarılı oldu. Öyle ki Lever için İngiltere'de başlayan bu serüven, 1900-1914 yılları arasında dünyanın altı kıtasına çoktan yayılmıştı. Birinci Dünya Savaşı ile birlikte şirket yönetimini oğluna devreden Lever önce politikaya atıldı ve bir süre sonra, önce şövalye ve *baron*, ardından *vikont* unvanını aldı.[149] 1907 yılına gelindiğinde, fabrikasında 3000 kişi çalışıyordu ve Liverpool yakınlarındaki fabrikasının hemen yanında kurduğu Port Sunlight köyünün nüfusu 3600'e ulaşmıştı. Sonraki yıllarda Avustralya, Kanada, ABD, Almanya, İsviçre ve Belçika'da faaliyete geçen fabrikalarla birlikte Lever Şirketi uluslararası bir kimlik kazanmış; yeni yüzlerin, yeni fikirlerin bir araya geldiği bir kuruluşa dönüşmüştü.[150]

ABD'de ise Henry John Heinz (1844-1919), yirminci yüzyıl pazarlama tarihinin ilk çarpıcı uygulamalarından birine imza atmıştır. Heinz, Alman asıllı göçmen bir ailenin oğlu olarak dünyaya gelmişti. Henüz çocuk yaştayken ailesinin bahçede yetiştirdiği sebzeleri satıyordu. Bir süre sonra, annesinin kendi tarifiyle hazırlanan sosları şişeleyip satmaya başlamıştı. Heinz, başlangıçta kardeşi ve kuzeni ile birlikte kurduğu şirketin, 1888 yılında tüm hisselerini satın alarak, yönetimi devraldı. Sebze ayıklama ve temizleme işini yapan makineler satın aldı, ürün çeşitliliğini arttırdı.[151] Halkın dikkatini çekmek için fabrikasını düzenli ziyaretlere açtı, yılda 20.000 ziyaretçinin fabrikasını gezmesini sağladı. 1900 yılında ise, elektrik kullanımının henüz yaygınlaşmaya başladığı sıralarda, New York kentinde

---

[149] Witzel, *Fifty Key Figures*, 188-94.

[150] David J. Jeremy, 'The enlightened paternalist in action: William Hesketh Lever at Port Sunlight before 1904', *Business History*, 33(1-2), 1991, 58-81.

[151] Henry J. Heinz hakkında ayrıntılı bir yaşam öyküsü için: Quentin R. Skrabec, *H. J. Heinz: A Biography* (McFarland & Company, Inc., 2009).

bulunan ve 1200 ampulle aydınlatılan büyük bir ilan panosuna verdiği reklam büyük ses getirdi. Heinz, ayrıca New Jersey sahilinde üzerinde kendi tesisi bulunan büyük bir iskele inşa etmişti; güneşlenmek veya kitap okumak gibi çeşitli faaliyetler için bu iskeleden yararlanan konuklar tesisin mutfak bölümünde Heinz ürünlerini ücretsiz tüketebiliyordu. Ayrıca özellikle tedarik konusunda oldukça titiz davranan Heinz, çiftçilerle yaptığı özel anlaşmalarla kendilerine anlaştıkları fiyat üzerinden o yıl ürettiği tüm ürünleri satın alma garantisi veriyordu; bunun karşılığında Heinz şirketinden gelen yetkililerin bu çiftçilere ait tarlaları periyodik olarak gezmeleri ve teftiş etmeleri sağlıyordu. Aslında tüm bu çabaların ardında bir 'marka' oluşturma gayreti yatıyordu. O yıllarda markalaşma giderek önem kazanmaya başlamıştı. Bir üretici, ürettiği her ürün için bir marka oluşturuyor ve ürününü bu markayla pazarlıyordu. Oysa Heinz geniş bir ürün yelpazesine sahipti; her bir ürün için farklı marka oluşturmak büyük masraflara ve verimsiz tanıtım faaliyetlerine yol açacaktı. Bunun üzerine Heinz, kendi adının yanına çok sayıda ürün çeşidine sahip olduğu mesajını veren sembolik bir sayıyı ekleyerek, tüm ürünlerini bu marka altında toplamaya karar verdi. Kısa zamanda *Heinz 57* popüler bir marka haline geldi ve başarılı stratejilerin gelişmesinde önemli rol oynadı.[152]

King C. Gillette ve Clarence Saunders: Yaratıcılık ve İş Modeli

Girişimcilik kültürü ve inovasyonun Amerikan endüstrisinin temeli olduğu genel kabul gören bir olgudur. Bu bağlamda yeni bir icadın ticarileştirilebilir bir ürüne dönüşmesi, bunun için önce küçük çaplı bir ortaklığın kurulması ve bunun başarılı ve büyük ölçekli bir kuruluşa dönüşmesi Amerikan toplumunda olağan bir süreç olarak görülmektedir.[153] Oysa kurdukları

[152] Witzel, *Fifty Key Figures*, 162-68.

[153] Trott, *Innovation Management*, 13.

işletmeleri uluslararası dev kuruluşlara dönüştüren Ford ve Heinz gibi girişimciler için bu koşul farklıydı. Ford, pazarda var olan bir ürünün yeni, farklı ve daha verimli bir üretim süreciyle üretilmesini sağlamıştı. Heinz ise halihazırda var olan ürünlerini tek bir marka altında toplamış, böylelikle birbirinden farklı çok sayıda ürünün güvenilirliğinin korunması, tanıtılması, kampanyalarının yapılması, satış sürekliliğinin sağlanması gibi konularda büyük başarılar elde etmişti. Kitlesel pazar; yeni bir ürün ya da mevcut ürüne ilişkin yeni bir üretim sürecinin veya pazarlamaya yönelik yeni stratejilerin geliştirmesi için önemli bir fırsattı. Ayrıca yapılan bir yatırımın kendisini uzun vadede korumasına ve yapılan her satışın sürekli kazanç sağlamasına olanak tanıyan girişimcilik örnekleri için kitlesel pazarlar, önemli bir zemin oluşturuyordu.

Değiştirilebilir parçaların birbirinden bağımsız süreçlerle imal edilmesi esasına dayanan üretim sürecinin Amerikan endüstrisine dünya genelinde ne şekilde bir üstünlük sağladığını ikinci bölümde incelemiştik. Kaldı ki üretilen ürünlerin değiştirilebilir parçalardan oluşması, yalnız bir ülkenin ekonomik ve endüstriyel alanda büyük atılım yapması için fırsat yaratan bir özellik değildi. Örneğin yirminci yüzyılın başlamasıyla birlikte King Camp Gillette (1855-1932) adlı bir girişimci, kendi ürününün de sahip olduğu bu özelliği kullanarak, ilerleyen yıllarda kendi adıyla anılacak bir iş modeli geliştirmiş ve yüzyılın en çok tanınan markalarından birini yaratmıştı. İlk bakışta Gillette; çalışkanlık, heves, inatçılık, deneme ve yanılma yöntemini benimseme gibi her girişimcide görülen karakteristiklere sahipti. Üstelik dönemindeki birçok girişimci gibi kurduğu işletmenin sürekli büyümesini sağlamış ve dikkat çekici bir başarı öyküsü yaratmıştı.[151] Oysa birçok girişimciden farklı olarak Gillette, pek sık rastlanmayan türden bir fikirle yola çıkmıştı ve bu fikir; yeni bir ürün veya yeni bir üretim sistemi değildi: Yeni bir 'iş modeliydi.'

---

[151] Gib Prettyman, 'Advertising, utopia, and commercial idealism: The case of King Gillette', *Prospects*, 24, 1999, 231-48.

Gillette, mekanik bilimi üzerine bir eğitim almamıştı. Dolgun ücretle çalışan bir satış uzmanıydı ve pazara bir yenilik sunma çabası içindeydi. Ona göre ürün kaliteli ve ucuz olmalı, farklı bir fikre dayanmalıydı; bu doğrultuda, tüketicinin ürünü satın aldığı, bir süre kullandığı ve eskiyince atarak yenisini satın aldığı bir model üzerinde düşünüyordu. Böyle bir ürün, aynı zamanda onu kullanan kişinin konforunu arttırmalı ve diğer işleri için zaman yaratacak kadar pratik olmalıydı; ancak Gillette bunun hangi ürün olabileceğini bilemiyordu. Öte yandan, 1880'li yılların sonlarında usturaların yerini almaya başlayan, düzenek olarak oldukça basit tasarlanmış olan güvenli tıraş makinesi, yirminci yüzyılın öncesinde henüz gelişmekte olan bir pazara sahipti. 'Kendi berberin ol!' slogamyla bilinen bu tıraş makinesi, ustura gibi defalarca kullanılıyor ve üzerine monte edilmiş tıraş bıçağı keskinliğini yitirdiğinde bilenerek tekrar kullanılabilir hale getiriliyordu. Gillette bir sabah tıraş olmak istediğinde, eline aldığı tıraş makinesindeki bıçağın keskinliğini yitirdiğini fark etti. Bıçağı bilemek zor bir işti; bunun için işin uzmanları olan berbere veya bıçakçıya gitmek gerekiyordu. Aniden aklına bıçağın, tüketicinin kendisi tarafından değiştirilebildiği yeni bir tıraş makinesi fikri geldi. Makine, sürekli kullanılabilecek ve buna monte edilmiş iki kenarı keskin, çelikten yapılmış ince bir bıçak, gerektiğinde yenisiyle değiştirilebilecekti.[155] Sonuçta tüketici, tıraş makinesini bir kere, tıraş bıçağını ise eskisini atıp yenisine gereksinim duydukça satın alacaktı. Gillette, tıraş makinesi icat etmemişti; ancak akıllıca tasarlanmış, verimlilik esasına dayanan ve hem kendisinin hem tüketicinin kârlı olduğu bir iş modeli geliştirmişti. 1901 yılında bu fikrini yaşama geçirmek üzere şirketini kuran ve 1903 yılında üretime geçen Gillette, o yıl yalnızca 51 makine ve 14 düzine bıçak satabildi. Ancak çabalar boşa gitmedi ve satışlar ertesi yıl tırmanışa geçti. Nitekim Gillette, 1904 yılında 91.000 adet tıraş makinesi ve 10.000 düzine bıçak; 1905 yılında ise 277.000 makine ve

[155] P. Joseph Spang, *Look Sharp! Feel Sharp! Be Sharp! Gillette Safety Razor Company: Fifty Years, 1901-1951* (New York: Newcomen Society in North America, 1951).

99.000 düzine bıçak sattı.[156] Şirket kısa sürede büyümüş ve birkaç yıl içinde uluslararası pazarlara açıldı. Üstelik bu iş modeli, başka endüstri dallarındaki girişimciler tarafından da başarıyla uygulanmış, onlar da kendi ürünlerini, belli parçaların kullanılarak atılacağı ve yenisinin satın alınacağı şekilde tasarlamıştı.

İlginç ve farklı fikirleri büyük ölçekli kuruluşlara ve kitlesel tüketime dönüştüren erken dönem yirminci yüzyıl iş modeli örnekleri yalnız üretim sektörü ile sınırlı değildir. Perakendecilik sektöründeki gelişmeleri ve *süpermarket* gibi yeni sistemlerin ortaya çıkışını unutmamak gerekir. Aslında perakende satış alanında devrim niteliği taşıyan ilk yenilik bir Fransız girişimciye aitti. 1852 yılında Aristide Boucicaut (1810-1877) Paris'te *Le Bon Marché* adı altında küçük bir dükkân açmıştı. Dönemindeki perakendecilik anlayışından oldukça farklı bir yaklaşımla hareket eden Boucicaut –daha az miktarda yuksek fiyattan satış yapmak ve pazarlığı esas alan bir fiyatlandırma yöntemi uygulamak yerine– dileyen herkesin serbest şekilde içeri girebildiği bir mağazada daha fazla miktarda daha düşük fiyattan satış yapıyor; aynı zamanda malların üzerine koyduğu sabit fiyat etiketleriyle müşterilerinin hepsine eşit davranıldığı mesajını veriyordu. Tüm bu uygulamalar büyük mağazaların doğuşuna işaret ediyordu; bu şekildeki uygulamaları ilke olarak benimseyen perakende mağazacılık anlayışı tüm Avrupa'ya hızla yayılmıştı.[157] ABD'de ise 1900'lü yılların giderek büyüyen kentlerinde standartlaşan yaşam biçimi, geleneksel alışveriş alışkanlıklarını da etkilemekteydi. Gıda ve temel gereksinim malzemeleri gereksinimini karşılayan alışverişler, genellikle bir veya birkaç ortağın bir araya gelerek açtığı dükkânlarda yapılıyordu. Dükkân sahibi ve yardımcıları tezgah arkasında duruyor, gelen müşterinin isteklerini yerine getiriyordu. Çok genç yaştan itibaren bu sektörde çalışmaya başlayan Claren-

[156] George B. Baldwin, 'The invention of the modern safety razor: A case study of industrial innovation', *Explorations in Entrepreneurial History*, 4(2), 1951, 73-102.

[157] H. Pasdermadjian, *The Department Store: Its Origins, Evolution and Economics* (London: Newman Books, 1954), 3-4.

ce Saunders (1881-1953), o yıllarda toptancılık işine girmişti ve üreticiler ile farklı bölgelerde bulunan yerel dükkânlar arasında aracılık yapıyordu. Saunders için bu önemli bir fırsattı; müşterilerin ve dükkân sahiplerinin yaşadığı sorunları yerinde izliyor ve sektördeki gelişmelere ilişkin çeşitli gözlemler yapabiliyordu. Özellikle radyonun ve gazetelerin etkisiyle reklamcılık alanında yaşanan büyük değişim, toplumda belli markalara yönelme eğilimi yaratmıştı ve müşterilerin en büyük şikâyeti; aradıkları marka ürünleri istedikleri zaman ve en uygun fiyattan satın alamamaktı. Küçük dükkânların farklı markaları bir araya toplayarak bu talepleri karşılaması ise kolay değildi. Öte yandan büyük bir dağıtım şirketi, ülke genelinde ekonomi marketleri açıyor; buralarda ürünlerin büyük miktarlarda ve düşük fiyattan satılması mümkün oluyordu. Bu gelişmeler karşısında Saunders, sektörde kökten değişim yaratacak, verimli bir iş modeli üzerinde çalışmaya başladı. Müşterilerin ürünü düşük fiyattan satın alması, farklı markaların bir arada bulunması ve bunun için bu satış sisteminin de bir marka haline gelmesi gerekiyordu. Üstelik müşterilerin, alışverişlerini kendileri yapması durumunda daha az sayıda çalışana gereksinim duyulacak ve giderler azalacaktı. Bunun için kendilerine girişte ahşap bir alışveriş sepeti verilen müşteriler, kıvrılarak ilerleyen koridorlardaki raflara dizilen ürünler arasından tercih ettiklerini bu sepete koyacak, çıkışta bulunan kasalarda ödeme yaparak bu ürünleri satın alacaktı. Böylelikle Saunders, 1916 yılında Piggly Wiggly adıyla hizmet veren ilk süpermarketi açtı ve sadece bir yıl içinde toplam mağaza sayısını dokuza çıkardı. 1922 yılına gelindiğinde, 40 eyalette en az 1200 Piggly Wiggly mağazası hizmet veriyordu. Bu supermarket, aynı zamanda sektöründe birçok yeniliği beraberinde getirdi. Fiyatların ürün üzerinde açık biçimde belirtilmesi, müşterinin işini kendi başına görmesi ve tek tip kıyafete sahip çalışanların önceden belirlenmiş kurallara uyarak bir bütünlük içinde hizmet vermesi dikkat çekici yenilikler arasındaydı.[15]

---

[15] Anthony J. Mayo ve Nitin Nohria, *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century* (Boston, Massachusetts: Harvard Busi-

Satış Faaliyetinden Pazarlama Fonksiyonuna

1880'li ve 1890'lı yıllarda, özellikle ABD'de kitlesel pazarlara ürün sunma çabasındaki üreticiler –genellikle birleşmeler veya satın almalar yoluyla– hızla büyüyordu.[158] Ayrıca üretikleri ürünlerin tanıtım ve dağıtımı konusunda yetersiz kalan aracı kuruluşlardan memnun kalmayan birçok üretici, kendi satış faaliyetlerini örgütleyerek bunları üretim faaliyetleriyle entegre etme yoluna gitmişti. Sonuçta yirminci yüzyıla gelindiğinde, eskisine göre çok daha karmaşık bir üretim ve satış örgütlenmesine sahip olan kuruluşların yönetim sorunları çoğalmakla kalmamış, aynı zamanda bu sorunların nitelikleri de değişmeye başlamıştı. Akademik çevrelerde satış faaliyetleri sorgulanıyor ve pazarlamanın, kendine özgü ilkeleri ve yöntemlerinin neler olduğu üzerinde tartışılıyordu. Sözgelimi 1924 yılında Henry Kendall, ücret ve işçilik gibi konularla beraber, bilimsel yönetimin satış faaliyetleriyle olan ilişkisine dikkat çekmişti. Kendall, ileri görüşlü kimseler tarafından Taylor sistemine benzer bir yöntemle geliştirilen bir tıraş bıçağının patent süresinin önceki yıl dolduğunu ve normal koşullarda patent süresinin dolmuş olmasının, birçok şirket için önemli bir sorun olduğunu dile getirmişti. Oysa bu şirket, ürününün tasarım hakkını elinde bulundurduğu yıllar boyunca pazarı büyük titizlikle incelemiş, gerekli önlemleri almış ve (patent süresi dolduğu halde artan talebi karşılamak üzere yeni bir fabrika kurmasını gerektirecek derecede) başarılı olmuştu.[159]

1920'lerde bilimsel yönetimin etkisi artık yalnız üretimle sınırlı değildi. Montaj hattıyla daha da hızlanan kitle üretimi, pazara birbirinden farklı çok sayıda yeni ürün sunuyor; ileri

---

ness School Press, 2005), 58-62; Gareth Shaw, Louise Curth ve Andrew Alexander, 'Selling self-service and the supermarket: The Americanisation of food retailing in Britain, 1945–60', *Business History*, 46(4), 2004, 568-82.

[158] Alfred Dupont Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, sixteenth printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977), 345.

[159] Henry P. Kendall, 'A decade's development in management: Trends and results of scientific management', *Bulletin of the Taylor Society*, 9, 1924, 55-65.

düzeyde mekanizasyon ve otomasyonun da etkisiyle birbirine benzer biçimde üretilen ürünler rekabetin giderek şiddetlenmesine yol açıyordu. Verimlilik hareketi belki unutulmamıştı, ama diğer yandan 'Caz Çağı tüketicisi' mutluydu; yaşam kalitesini yükselten birçok yeni ürünle tanışmış ve düşük maliyetlerle üretilen bu ürünleri –üstelik rekabetten kaynaklanan fiyat kırma savaşlarının da etkisiyle– kolaylıkla satın alır hale gelmişti. Henüz yüzyılın başında, komisyon karşılığı çalışan (ve genellikle özgür ruhlu, işine karışılmasını sevmeyen) satıcıların yerini satış yapma yeteneğine sahip olduğu kadar, dağıtım kurallarını ve fiyatlandırma yöntemlerini bilen ve belki de en önemlisi, ürünü iyi tanıyan, dolayısıyla bunu daha fazla sayıda müşteriye satabilecek şirket yetkilileri almaya başlamıştı. Bu gelişmeler karşısında, bilimsel yönetimin etkisinde olan akademik çevreler şu sorunun yanıtını arıyordu: Bu koşullarda satış faaliyetlerinin etkin ve verimli yönetimi için bilimsel yönetimden yararlanmak mümkün olabilir mi? Yanıt, son derece açıktı: Evet!

Scientific Sales Management (1913) adlı eserinde Charles W. Hoyt (1894-1973), eski tip satıcıları, özetle şöyle anlatmaktadır:

> [Eski tip satıcı] kendisi için ve mümkün olduğunca kendi fikirleri doğrultusunda çalışır. Maaşı ve masrafları dışında merkezden [üreticiden] gelecek her şey onu öfkelendirir. ... Bu 'büyük' satıcı, yalnızca [kendisinin satış işini yapacağı] eyalet veya ilçenin adını söylemesi için merkeze izin verir. ... [Bu büyük satıcının] kendi müşterileri vardır. ... Eğer yeni görevlendirilmiş bir satış yöneticisi, onun ulaşması gereken şirketlerin isimlerini kendisine söylemeye kalkarsa [buna] sinirlenir... Evet, eski tip satıcı büyük adamdır. ... Genellikle kendi yöntemleri vardır. ... Birçok işveren ve imalatçı ondan korkar ve işine karışmaz. Bu imalatçıların bir çoğu ürün yapım maliyetini düşürmek için uzun saatler ve bir dolu para harcar; diğer yandan satış maliyetinin [bu] verimsiz, eski tip satıcının avucunun içinde kalmasına izin verir.[84]

---

[84] Charles Wilson Hoyt, *Scientific Sales Management* (New Haven, Conn.: George B. Woolson & Co., 1913), 3-4. Anlam kaybını önlemek için Türkçeye bazı düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.

Hoyt, bize açıkça bu satıcıların –tıpkı bir zamanlar, geleneksel iş görme yöntemlerini terk etmek istemeyen ve Taylor'a direnen Midvale işçileri gibi– bilimsel temellere dayanmayan, verimsiz, bütünüyle alışagelmiş ve kayıplara yol açan yöntemleri benimsemiş kişiler olduğunu gösteriyordu. Hoyt'a göre satış faaliyetlerinin de bir bilimi ortaya konulmalıydı: Bilimsel satış yönetimi sayesinde yönetici (merkezde satış işini planlayan) ile satıcı (bu planı uygulayan) arasında sorumluluklar eşit biçimde paylaştırılabilir; satış işi için önceden belirlenen duygusal ve fiziksel niteliklere sahip kişiler seçilebilir; satıcının satış sırasındaki hareketleri, konuşma şekli ve müşteriye yaklaşım biçimi standartlaştırılabilirdi. Üstelik belirlenen standartlar konusunda eğitim vermek ve satıcının sistematik biçimde satış işi konusunda yetişmesini sağlamak mümkün hale gelebilirdi.[162]

Hoyt'un bu eserinin ardından çeşitli yazarlar, pazarlama yönetiminin bir bilim olarak gelişmesi konusunda önemli çabalar göstermiştir: Örneğin; hem akademisyen hem bir işadamı kimliği taşıyan Arch W. Shaw (1876-1962), pazarlamanın talep yaratma (*demand creation*) ve fiziksel arz (*physical supply*) olmak üzere iki temel faaliyetinin bulunduğunu öne sürmüş; pazarlama faaliyetlerinde insan faktörünün, üretimdekine göre çok daha belirgin bir ağırlığı olduğunu belirtmişti.[163] Bu yaklaşımıyla Shaw, pazarlamanın bir faaliyet alanı olarak örgüt içinde belirgin bir farklılığa sahip olduğunu vurgulamış oluyordu. Öte yandan, bir dönem Taylor Derneğinde başkanlık görevini yürütmüş olan Henry Sturgis Dennison (1877-1952), 1920 yılındaki bir konuşmasında şu soruyu sormuştu: 'Birçok farklı endüstri alanında üretim sorunlarına başarılı çözümler getiren Taylor Sistemini satış sorunlarına çözüm getirmek için de uygulayabilir miyiz?' Sorunun yanıtını yine kendisi veriyor ve özellikle planlamada ve satış kotalarının belirlenmesinde Taylor ilkelerini uygulamanın mümkün olduğu sonucuna varıyordu. Dennison, ayrıca ilerleme gösteren bilimsel yönetim

---

[162] A.e., 25-27.

[163] Arch Wilkinson Shaw, *Some Problems in Market Distribution* (Harvard University Press, 1915), 11 ve 42.

uygulamalarının üretim sürecindeki verimliliği daha da arttırdığını; ancak yöneticilerin şimdi de *bilimsel olmayan* satış faaliyetlerinin yarattığı güçlükler ve üretim ile satış arasındaki koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kaldığını ifade etmişti.[164] Pazarlama yönetimine ilişkin ilk eserler de yine bu dönemde görülmeye başladı. Nitekim Percival White (1887-1970), *Market Analysis* (1921) adlı eserinde; pazar araştırma yöntemleri, araştırma için gerekli anketlerin hazırlanması, ürün özelliklerinin satış faaliyetlerine etkisi, pazarın potansiyelini belirleme, dağıtım, satış, reklam ve yabancı pazarlar gibi çeşitli konuları ele almış ve pazarlamanın kendine özgü bir alan olarak gelişmesine önemli bir katkı sağlamıştı.[165] Ancak bunun da ötesinde üretim ve pazarlama fonksiyonları, örgüt içinde iki farklı departman halinde kesin sınırlarla ayrılmış; bu departmanlar arasında koordinasyonun sağlanması için örgütlerde genel yönetim gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Fonksiyonlar Temelinde Örgütlenme

Endüstrileşme döneminde departmanlara göre uzmanlaşma konusu, genellikle üretim sürecindeki faaliyetlerin konularına göre ayrılması temelinde ele alınıyordu. Bunda, atölye yönetimi için Taylor tarafından öne sürülen fonksiyonel örgütlenme modelinin etkisi büyüktü. Bir örgüt henüz kuruluş aşamasındayken, Endüstri Devriminin başlangıcından süregelen bir alışkanlıkla üretim faktörlerinden biri (girişimcinin kendisi, bir doğal kaynak, hammadde veya icat edilen yeni bir ürün) çevresinde örgütleniyor ve yönetim sorunları –ve dolayısıyla getirilen çö-

---

[164] 'Proceedings of a conference of sales executives', *Bulletin of the Taylor Society*, 5, 1920, 200-02; Bernard J. La Londe ve Edward J. Morrison, 'Marketing management concepts: yesterday and today', *Journal of Marketing*, 31(1), 1967, 9-13. Pazarlama yönetiminin bir bilim olarak gelişme süreci şu eserde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır: Kazuo Usui, *The Development of Marketing Management: The Case of the USA, C. 1910-1940 (The History of Retailing and Consumption)* (Ashgate Publishing, Ltd., 2008).

[165] Percival White, *Market Analysis: Its Principles and Methods*, first edition (New York & London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1921).

zümler– bu faktöre bağlı olarak şekilleniyordu. Ancak mekanizasyon ve seri üretimin bir sonucu olarak üretim miktarının artması, pazarın büyümesi ve rekabetin şiddetlenmeye başlamasıyla birlikte özellikle ABD'de fabrika örgütlenmelerinden iş örgütlerine bir geçişin yaşandığını söylemek mümkündür. Bunun anlamı, uzmanlık gerektiren konuların üretim süreci dışına taşması ve fabrikanın ürettiği ürünlerin satılması; dolayısıyla elde edilen kâr ile üretim sürecinin sürdürülmesi için örgütün işleyişini sağlayan diğer faaliyet konularının da ayrı bir birime veya departmana dönüşmesidir. Kısacası, üretim temelinde örgütlenen kuruluşlar –üretim, pazarlama, mali işler ve daha sonra personel işleri başta olmak üzere– artık işletme fonksiyonları temelinde örgütlenmektedir.

Bu geçiş dönemini açık biçimde yansıtması bakımından, endüstri mühendisliği konularında çalışmalar yapan Hugo Diemer'in (1870-1939), beş yıl arayla yayınlanan iki eseri kayda değer bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Diemer, 1910 tarihli *Factory Organization and Administration* adlı kitabında (ve özellikle daha birinci bölümde konuya henüz girerken) endüstriyel yönetimi *mühendisliğin bir fonksiyonu* olarak nitelendiriyor, (fabrikanın) örgüt yapısını ve işleyişini –üretim sürecini oluşturan faaliyetler çerçevesinde– tüm ayrıntılarıyla okuyucularına anlatıyordu.[166] Aradan geçen birkaç yıl içinde yazarın bakış açısında somut bir değişimin olduğu açıktı. Nitekim 1915 yılında yayınlanan *Industrial Organization and Management* adlı kitabında Diemer, yönetim kurulunun (*board of directors*) belirlediği örgüt politikalarını uygulamaktan sorumlu bir genel yöneticiden (*general manager*) söz ediyordu. Belirlenen politikaları kendi uygun gördüğü yöntemlerle yaşama geçiren bu yöneticiye bağlı –ve birbirinden ayrı– üç departman yöneticisi bulunuyordu: muhasebe işlerinden sorumlu denetleyici (*comptroller*); üretimden sorumlu fabrika/tesis yöneticisi (*works manager*) ve satış yöneticisi (*sales manager*).[167] Bu nok-

[166] Hugo Diemer, *Factory Organization and Administration* (New York & London: McGraw-Hill Book Company, 1910).

[167] Hugo Diemer, *Industrial Organization and Management* (Chicago: La

tada Diemer'in bize Amerikan kuruluşlarında yaşanan değişim sürecinin şu özelliklerini ortaya koyduğu düşünülebilir:

- Yöneticilik profesyonel bir meslektir; yönetim kurulunun belirlediği politikalar doğrultusunda başında bulunduğu örgütü kendi iradesini kullanarak aldığı kararlarla yönetir.
- İşbölümü atölyenin dışına taşmıştır. Örgüt içindeki faaliyetler uzmanlık temelinde gruplanmaktadır; tüm operasyonlarda etkinlik ve verimlilik sağlamak üzere, işletme fonksiyonlarına göre bir örgütlenme söz konusudur.
- Her fonksiyonun yöneticisi, genel yöneticinin durumuna benzer biçimde, üst yönetimin belirlediği politikalar ve genel yöneticinin almış olduğu kararlar çerçevesinde kendi fonksiyonel alanını (departmanını) kendi iradesini kullanarak aldığı kararlar doğrultusunda yönetir.
- Yönetsel faaliyetlerin oluşturduğu süreç; ilk kitapta 'idare' (*administration*), ikinci kitapta ise 'yönetim' (*management*) kavramları üzerinden ele alınmaktadır. Yalnız üretim faaliyeti dikkate alındığında bir idare sürecinden söz edilebilir; ancak söz konusu süreç, genel olarak bir işletme ve bu işletmenin fonksiyonları bağlamında ele alınıyorsa, bu durumda süreci yönetim olarak tanımlamak doğru olacaktır. (Bu iki kavramın kullanımına ilişkin yapılan tartışmalara, bir sonraki bölümde daha ayrıntılı biçimde değineceğiz.)

Diemer'in ikinci kitabından on yıl sonra, örgüt analizi konusunda çalışmalarıyla tanınan Webster Robinson, fonksiyonel örgütlenmenin kaçınılmaz olduğunu öne sürmüş ve böylelikle, belirlenen politikaların bu tür bir yapılanmayla etkin ve verimli sonuçlara ulaşacağını belirtmiştir. 1925 yılında yayımlanan *Fundamentals of Business Organizations* adlı kitabında Robinson, mekaniğin başlıca ilkelerinden biri olan fonksiyonel düzenin zaten bilindiğini ve uygulandığını, ancak bu ilkenin iş örgütlerine henüz uyarlanmaya başladığına dikkat çekmiştir: Sözgelimi bir otomobilin fonksiyonu insan ve yük taşımaktır

Salle Extension University, 1915), 16-17.

ve bu bağlamda tekerleklerin fonksiyonu otomobili taşımak, motorun fonksiyonu güç üretmek, direksiyonun fonksiyonu ise yön vermektir. Bu fonksiyonların her biri ancak diğerinin varlığıyla elde edilebilir ve birbirlerine bağlı olarak oluşturdukları bütün, otomobilin insan ve yük taşıma fonksiyonunu yerine getirir. Bu işleyiş endüstri örgütleri için de geçerlidir ve işbölümünden maksimum düzeyde sonuç elde etmek ancak fonksiyonlar temelinde bir örgütlenmeyle mümkündür. İşin, çalışan insan sayısını dikkate alarak bölümlendirilmesi ve bunların uzmanlaşmamış departmanlara dağıtılması değil; belli bir fonksiyonu yerine getiren ve diğer fonksiyonlarla birlikte tek bir yöne hareket eden departmanlara göre bölümlendirilmesi ve dağıtılması gerekir. Başka bir deyişle bir işletme, önce fonksiyonlar temelinde departmanlara ayrılmalı ve her departmanda yapılacak işler için uygun kişiler seçilmelidir.[68]

Taylor Derneği de yaşanan bu gelişmeler karşısında kayıtsız kalmadı. Üyeler bir araya gelerek bilimsel yönetimin ilkelerini yeniden değerlendirdiler ve 1929 yılında yayınladıkları bir bildirgeyle dönemin koşullarına uyarlanmış *yeni* ilkeleri kamuoyuna duyurdular. Bunlar arasında özellikle birinci ve dördüncü ilkeler –bilimsellikten ödün vermeden dönemin koşullarındaki değişimi yansıtmak adına– oldukça dikkat çekiciydi:

> *Yönetim araştırması.* Yönetsel sorunlara çözüm getirmek ve amaç, politika, program, proje, ürün, malzeme, makine, gereç, gerekli beceri veya yetenek, yöntem ile çeşitli diğer faktörleri belirlemek ve bunların, belli bir amaç doğrultusunda gösterilen çabalara yönelik koordinasyonunu sağlamak için yalnızca 'araştırma, sorgulama ve deneyler' sağlam bir zemin oluşturabilir.
>
> *Dayanışma.* Devamlılık gösteren etkin yönetim için dayanışma içinde hareket etmeye yönelik [şu] doğal kanunlar dikkate alınmalıdır: bireysel çıkarların ve isteklerin grup çıkarları ve istekleriyle ... bütünleştiril-

[68] Webster Robinson, *Fundamentals of Business Organization*, first edition, fourth impression (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1925), 34-35.

> mesi ... ve [insan olmanın neden olduğu] farklılıkların, güdülerin, isteklerin ve yeteneklerin ... tanınması...[109]

*

1910'lu yıllarda bilimsel yönetimin hem endüstriyel uygulamalar hem yönetim düşüncesi üzerinde oldukça büyük etkisi bulunuyordu. Sistematik bir üretime ve kitlesel tüketime bağlı bir mekanizmanın geliştirilmesi, genel bir yönetim ve örgüt teorisinin oluşmasını geciktiriyordu. Hızla gelişen teknolojiler yeni endüstri dallarının ortaya çıkmasına yol açıyor, böylelikle kurulan yeni işletmelerde yine üretim sorunları öncelik kazanıyordu. Nitekim pazar koşulları belliydi ve ucuz maliyetlerle üretilen her standart ürün, geniş pazarlarda ve büyük miktarlarda kolaylıkla satılabiliyordu. Bu nedenle girişimciler öncelikle ucuz maliyet ve kitlesel pazarlara açılma sorunları üzerinde duruyor, öte yandan kendilerinden başarılı birer iş adamı olmaları bekleniyordu. Yirminci yüzyılın eşiğinde William H. Lever ve Henry Heinz gibi girişimciler, uyguladıkları stratejilerle kitlesel pazarlamanın ilk başarılı örneklerini sergilediler. Otomobil gibi üretilmesi zor bir ürünü kitlelerle buluşturan Henry Ford'un geliştirdiği montaj hattına dayanan yeni üretim sistemi ise diğer endüstri dallarına da hızla yayıldı. Üretim bolluğu tüketimde görülmemiş bir artışa yol açmıştı. Artık yalnız üretim değil, satış ve pazarlama konuları da gerçek bir uzmanlık alanı olarak hızla gelişiyordu. Profesyonel yönetim gereksinimini artık her alanda hissetmeye başlayan kuruluşların örgütlenme biçimi de bu dönemdeki gelişmelere paralel olarak değişiyor; işletme fonksiyonları temelinde örgütlenme gereği ortaya çıkıyordu. Nitekim Russell Robb, Harrington Emerson, Hugo Diemer ve Alexander Church ile Leon Alford gibi büyüyen işletmelerde yönetim sorunlarını fark eden bazı yazarlar 1910'lu yıllarda yönetimin yalnız üretimde verimlilik amacıyla sınırlı kalmaması gerektiği savunuyordu. Ancak yine de ABD'de ve dünyanın diğer ülkelerinde yönetim sürecine yönelik genel bir bakış açısı ancak 1930'lardan sonra kendisini göstermeye başlayacaktı.

---

[109] The Taylor Society, *Scientific Management in American Industry*, ed. H. S. Person (New York, London: Harper & Brothers Publishers, 1929), 10-11.

6

AVRUPA'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

İki savaş arası dönem, Avrupa'da uluslararası düzeyde gerçekleşen altı yönetim kongresine sahne olmuştu. Bunlardan ilki 1924 yılında Prag'da düzenlendi. Bunu 1925 yılında Brüksel, 1927'de Roma, 1929'da Paris, 1932'de Amsterdam ve 1935'te Londra'da düzenlenen kongreler izledi. İkinci Dünya Savaşı'ndan önceki son kongre ise, 1938'de Washington D.C. de toplandı. Prag'daki kongre, endüstriyel yönetim tarihinde ilk kez farklı ülkelerden mühendisler, yöneticiler ve akademisyenleri bir araya getirmişti. Çekoslovakya devletinin de toplantıya ilgisi ve desteği büyüktü. Öyle ki aralarında Morris Cooke, Lillian Gilbreth ve Harlow Person gibi Taylor Derneği ile bağlantılı isimlerin de bulunduğu bazı Amerikalı katılımcılara, kongrenin toplanmasındaki katkılarından dolayı *bilim onur ödülü* verilmiş, kendilerine teşekkür edilmişti.

İlk kongre için Prag'ın seçilmesi bir rastlantı değildi. ABD'deki görevi sırasında, bilimsel yönetim uygulamalarıyla Ford sistemini yakından tanıma fırsatını elde eden ve bunların, ülkesi Çekoslovakya'da uygulanmasına öncülük eden mühendis Stanislav Špaček, kongrenin Prag'da düzenlenmesi için büyük çaba göstermişti. Amerikalı mühendisleri ve yöneticileri ül-

kesine getirecek olan bu toplantı, Çekoslovakya'da verimliliği esas alan bir sosyal reformun ortaya çıkmasında önemli bir rol oynayabilirdi. Öte yandan Prag, Bilimsel Yönetim Hareketinin öncülerinden Frank Gilbreth için de cazip bir kentti. 1920'li yıllarda Almanya'da giderek daha fazla tanınan Gilbreth, bilimsel yönetimin yaygınlaşması ve fabrikalarda uygulanması için büyük gayret gösteriyordu. Buna karşılık bazı Almanlar, kendilerine anlatılan bu *Amerikan sisteminin* dayandığı 'materyalizm, rasyonellik ve mekanik yaşam' gibi değerleri benimseme konusunda çekinceliydi. Britanya'da ise bilimsel yönetim açısından koşullar daha da güçtü; özellikle endüstri psikolojisi konusunda çalışmalar yürüten akademisyenler, Gilbreth'in görüşlerini ve uygulamalarını küçümsüyor ve eleştiriyordu. Oysa Avrupa'nın doğusu –içinde bulundukları endüstrileşme sürecini hızlandırma isteğinin de etkisiyle– bilimsel yönetim uygulamalarına çok daha sıcak bakıyordu. Nitekim Çekler, ABD'nin gücünü sahip olduğu üstün teknolojiden aldığına ve bunda etkin yönetim uygulamalarının büyük payı olduğuna inanıyordu.[170] Tüm bu koşullar eşliğinde Frank Gilbreth, bu kongreyi sabırsızlıkla bekledi; ancak konferansa katılmak için yola çıkmadan kısa bir süre önce yaşama veda etti.

Endüstri Devriminden itibaren Avrupa'daki girişimciler ve yöneticiler de Amerikalı meslektaşları gibi en etkin ve verimli üretim sistemini oluşturmanın ve işgücünden en üst düzeyde yararlanmanın yollarını arıyordu. Prag'daki Uluslararası Yönetim Kongresi, bu çabalar arasında belki de sıradan bir örnek olarak kalacaktı. Nitekim Avrupalı yöneticilerin karşılaştığı sorunlar, göründüğünden çok daha karmaşıktı. ABD'nin tersine Avrupa ülkelerinde (özellikle Britanya, Fransa ve Almanya'da), devletin *işgücü sorunu* konusunda işletmeler üzerindeki müdahale gücü yüksekti. Ne var ki bu güç, işgücü sorunlarının olmadığı anlamına gelmiyordu; üstelik Avrupa, ABD'dekine oranla, daha fazla sayıda greve ve işverenler ile işçilerin karşı karşıya

---

[170] Jane Lancaster, *Making Time: Lillian Moller Gilbreth, A Life Beyond "Cheaper by the Dozen"* (Northeastern University Press, 2004), 207.

geldiği pek çok şiddetli olaylara sahne oluyordu. Her şeye rağmen işgücü, Avrupa parlamentolarında temsil ediliyor; işverenler ve yöneticiler, bu dengeyi göz önünde tutarak işletmelerin politikalarını ve amaçlarını belirliyordu. Artık yirminci yüzyıla gelindiğinde, 'işgücü ve verimlilik sorunlarının aslında ortak bir çözüm çerçevesinde' ele alınabileceği görüşü Avrupa'da egemen hale gelmişti. Amerikalılardan farklı olarak Avrupalılar, sorunları daha kavramsal bir çerçevede ele alıyordu. Üretimde verimlilik ve etkinliği sağlamak için yalnızca süreci ve operasyonları kontrol etmek yeterli değildi. İşgücü ve verimlilik sorunu, yalnız bir mühendisler grubunun operasyonları iyileştirmeye yönelik çabalarıyla çözülemezdi; toplumun farklı kesimlerinin düşünceleri (kapitalistler ile sosyalistlerin, işçi liderleri ile işveren liderlerinin ve ekonomistler ile politikacıların karşılıklı görüşleri gibi) hep birlikte dikkate alınmalıydı.[71] Tüm bu koşullar Avrupa'da yönetim düşüncesinin (sorunları en basite indirgenmiş haliyle operasyonların verimliliği üzerinden ele alan Amerikan yaklaşımının tersine) çeşitli sosyal, ekonomik ve siyasal faktörlerin iç içe geçtiği, karmaşık bir düşünce sistemi şeklinde geliştiğini gösteriyordu.

Bilimsel Yönetim Hareketinin yaşandığı yıllarda, farklı ülkelerde yaşayan iki yazar (yakın bir gelecekte) yeni yaklaşımların şekillenmesinde önemli rol üstlenecek olan fikir ve görüşlerini ortaya koymakta ve eserlerini yayınlamaktaydı. Yazarların ikisi de Avrupalıydı. Her iki yazar da verimlilik ve işgücü sorununu özgün yaklaşımlarıyla değerlendirmiş; genel yönetim ve örgüt teorisinin oluşumuna zemin hazırlayan eserlere imza atmıştı. ABD'deki endüstriyel uygulamaların Avrupa'daki etkisi nedeniyle değerleri sonradan anlaşılan ve eserleri ancak 1940'larda yönetim düşüncesine gerçek anlamda kazandırılan bu yazarlar, Fransız yönetici ve mühendis Henri Fayol ile Alman ekonomist ve sosyolog Max Weber'dir.

---

[71] Morgen Witzel, *A History of Management Thought* (Routledge, 2011), 104-05.

Avrupa'nın Yönetim Paradigması ve Amerikan Etkisi

Birinci Dünya Savaşı sona erdiğinde verimlilik hareketi, ABD'nin ardından Avrupa'da hızla yayılmaya başlamıştı. Avrupalı girişimciler ve yöneticiler, Amerikan fabrikalarında gelişmeleri yakından izliyor; uygulanan teknikleri kendi fabrikalarına *ithal* ediyordu. Ne var ki Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren işletmelerin içinde bulunduğu sosyoekonomik koşullar, Ford üretim sistemini veya Taylorist yönetim anlayışını her açıdan desteklemiyordu. Fordist yaklaşım, önce makinelerden ve montaj hattından yola çıkıyordu; işçilerin doğrudan bu düzene uyması bekleniyordu. Diğer yandan işçi ile yönetici arasında gönüllü dayanışmayı ilke olarak benimseyen Taylorizm, 'yönetici planlar, işçi yapar' şeklindeki *katılımsız* uygulama anlayışı nedeniyle Avrupa'daki işgücü kesiminin (ve dolayısıyla işverenlerin) gözünde çok heyecan verici bir imaja sahip olamıyordu. Avrupa'da işgücü ile işverenler çalışma yaşamında bütünüyle farklı taraflardı ve bu taraflar arasında ortaya çıkan herhangi bir anlaşmazlık, sonu gelmeyen eylemlere ve taraflar arası çatışmaya yol açabiliyordu. Üstelik devletin de bu taraflar arasında süregelen ilişkilere müdahale edici rolü büyüktü. Bu nedenle bir yönetim sisteminin yerleşmesi için, öncelikle taraflar arası anlaşma sağlamak ve alınan kararları veya izlenecek politikaları bu anlaşmalar çerçevesinde uygulamak bir Avrupa geleneğiydi: İşletmelerde sorunlar, önce genel yönetim anlayışıyla çözülmeli, operasyonlar buna göre yönetilmeliydi.

Her şeye karşın bilimsel yönetim, 1910'lu yıllardan sonra Avrupa'ya ve dünyaya yayılmaya başladı. *Bilimsel Yönetim İlkeleri* 1911 yılında önce ABD'de ve sonra birkaç yıl içinde Fransızca, Almanca, Flamanca, İtalyanca, Rusça ve Çince dillerine çevrilerek dünyanın farklı ülkelerinde yayınlandı. Avrupa'nın çeşitli ülkelerinden mühendisler, Amerikan fabrikalarını ziyaret ederek bilimsel yönetim uygulamalarını yerinde gözlemledi. Endüstri Devriminin belli aşamalarında işçilerin tepkisiyle karşılaşan ve bu nedenle Taylorizm'i kuşkuyla karşılayan İngiliz

yöneticiler de bir süre sonra Lyndall Urwick'in uyarlamalarıyla bilimsel yönetimi benimsemeye başladılar. 1924 yılında Prag'da ilk *Uluslararası Yönetim Kongresi* düzenlendi; bunu, sonraki yıllarda Avrupa'nın çeşitli kentlerindeki kongreler izledi. Ayrıca 1926 yılında, yönetim sanatı ve bilimine yönelik ilke ve teknikleri yaygınlaştırmak için Uluslararası Bilimsel Yönetim Konseyi (*Conseil International pour l'Organization Scientifique*; kısa adıyla CIOS) oluşturuldu. Merkezi Cenevre'de olan bu konseye, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu dünyanın farklı ülkelerinde yönetim hareketini temsil eden 43 ulusal örgüt üye olmuştu.[172]

Fransa ve Britanya

On dokuzuncu yüzyılda birçok Fransız yazar, yönetim kavramını, 'yapılacak iş' ve 'bunu yapacak olan işçi' ekseninde ele almıştır. Bu yazarlar görüşlerini dile getirirken, hareket noktası olarak 'işbölümü' ve 'dayanışma' olgularından yola çıkmış ve dolayısıyla yönetim sürecini örgü*tleme eylemi* çevresinde incelemiştir. Örneğin Fransız siyaset ve tarih yazarı Louis Blanc (1811-1882), *Organisation du Travail* (1841) adlı eserinde sıklıkla –ve Fransız Devriminin süregelen etkisiyle– işlerin yapılmasında işbölümünün kaçınılmaz olduğundan söz ediyor ve *kardeşlik* ilkesine kadar dayanan bir dayanışmanın önemini vurguluyordu. Yazar bunu yaparken, aynı zamanda dönemin toplumsal huzursuzluklarına ve el sanatlarını yok ettiğine inanılan mekanizasyona olan tepkisini de dile getiriyordu.[173] Blanc'a göre, hiç kuşkusuz, işbölümü kaçınılmazdı; ne var ki aşırı işbölümü, makineleşmiş insanların yaratılması anlamına

---

[172] Sovyetler Birliği, Polonya veya Çekoslovakya gibi doğu Avrupa ülkeleri ve Britanya bu konseyde temsil edilen ülkeler arasında bulunmuyordu. Ayrıntı için: 'International Council for Scientific Management (CIOS)', *International Social Science Journal*, 1968, 115-16.

[173] Richard Kim, 'Virtue and the material culture of the nineteenth century: the debate over the mass marketplace in France in the aftermath of the 1848 revolution', *Theory and Society*, 41(6), 2012, 557-79.

gelecekti.[174] Nitekim on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısı boyunca, Fransa ve Britanya'da bir kısım yazarlar, mekanizasyonun ve kitle üretim sisteminin –Blanc gibi– karşısında duracak; endüstrileşme yolunda ilerleyen Avrupa'da yönetim düşüncesi, operasyonlarda verimlilik artışı sağlamak yerine işgücü refahını verimlilikle bütünleştirmeye çalışan daha genel kapsamlı bir yaklaşımla şekillenmeye başlayacaktı. Nitekim Birinci Dünya Savaşı öncesinde başarılı yönetim uygulamalarına sahne olmuş şirketler arasında gösterilen Cadbury'de yaşananlar, bu tür bir yaklaşımı benimseyen işletmelerin izlediği politika ve yöntemlere güzel bir örnektir.

Britanya'nın önde gelen çikolata üreticisi Cadbury bir aile şirketiydi ve Edward Cadbury (1873-1948), 1899 yılında satıştan sorumlu yönetici olarak göreve geldiğinde çalışma düzeninin pek iç açıcı sonuçlar vermediğini fark etmişti. Fabrika içinde imal edilen ürünler, *iyi iş* ve *kötü iş* olmak üzere iki gruba ayrılıyordu; parça başı ücret sistemi geçerliydi ve yalnızca iyi işler için ücret veriliyordu. Kötü işin düzeltilmesi ve hammadde israfının azaltılması için herhangi bir önlem alınmıyordu. Üstelik yönetim sorunları yalnız bununla sınırlı değildi; çalışma ortamı oldukça düzensizdi. İşçiler yaptıkları işe özen göstermiyordu; işe geç gelme ve devamsızlık sorunları yaşanıyordu ve en önemlisi, ast ile üst ilişkileri karşılıklı güven ve saygı çerçevesinin dışına çıkmıştı. Bu gidişi durdurmaya ve üretimde verimliliği *işçiler ile birlikte* sağlamaya karar veren Edward Cadbury, işe öncelikle işçilerin hem fiziksel sağlığını hem duygularını dikkate alarak başladı. Fabrikada işçiler ile planlı görüşmeler yapıldı ve sorunlar saptandı. Örneğin kutulama işinde çalışan genç bir kız, omuz ve yürüme sorunları nedeniyle kötü iş çıkardığını söylemişti. Bu işçi, aynı zamanda kitap okumaktan ve hesap yapmaktan hoşlandığını belirtmişti. İşçi, önce fabrikanın spor programına gönderildi ve daha sonra kendisine ücret departmanında iş verildi. Bir diğer işçi, çikolata paketleme

[174] Louis Blanc, *Organisation du Travail - Association Universelle: Ouvriers, Chefs d'Atelier, Hommes de Lettres* (Paris: Administration de Librairie, 1841), 148.

işini büyük bir beceriyle yapıyordu; ancak yavaş çalışıyordu. Yapılan araştırmada kendisinin barınma sorunu yaşadığı ve kötü koşullarda yaşamak durumunda olduğu anlaşılmıştı. Bu işçinin daha iyi bir yerde yaşaması sağlandı ve sonuçta işçinin performansı büyük ölçüde arttı. Bir başka işçinin ise omurilik eğriliği sorunu yaşadığı belirlenmişti. Bu işçinin tedavisi yaptırıldı; ayrıca sandalyesinin yüksekliği ayarlandı ve işi yakından takip edildi. Sonunda işini daha iyi yapmaya başlayan bu işçi kendi ücretini iki katına çıkarmayı başarmıştı. Cadbury'nin yeni yönetim uygulamalarında uyguladığı bir diğer ilke, işçilerin fabrika dışı yaşamlarını devam ettirebilecekleri uygun bir ücretin kendilerine verilmesiydi. Kişisel kotasını dolduran her işçi, sabit ücrete ek olarak parça başı ücret alıyordu. Ayrıca tüm fabrikanın toplam üretim miktarının önceden belirlenen hedef miktarı aşması durumunda, çalışanlara 'üretkenlik primi' veriliyordu. Öte yandan Cadbury 1902 yılında fabrika içi öneri sistemini geliştirdi; böylelikle işçiler, hem işletmeye hem kendilerine yarar getireceğini düşündükleri önerileri fabrika yönetimine sunuyor ve yaptıkları işe ilişkin alınan kararlara kendi görüşleriyle katılım sağlamış oluyordu. Tüm bu uygulamaların nedenini Cadbury şöyle savunuyordu: 'Temel ilke, işletme verimliliğiyle işçi refahının aslında aynı sorunun yalnızca iki farklı yüzü olduğuna inanmaktır. Karakter, bir ekonomik varlıktır ve işletmede verimlilik, yalnızca çalışanların fiziksel durumuna bağlı değildir; aynı zamanda onların işverene karşı genel tutumuna ve duygularına da bağlıdır.'[175]

Almanya ve Doğu Avrupa

Savaş yenilgisinden sonra liberal demokrasiyi esas alan Weimar Cumhuriyeti'nin kurulduğu Almanya'da rasyonelleştirme hareketi, özellikle 1920'li yılların ortalarına doğru büyük bir akıma dönüşmüştü. Fordizm ilkelerini benimseyen Almanlar,

[175] Cadbury'de yaşanan bu büyük değişimin öyküsü, daha sonra bir kitaba dönüştürülerek yayınlanmıştır: Edward Cadbury, *Experiments in Industrial Organization* (London: Longmans, Green, and Co., 1912), 73-74.

buna paralel olarak, aletleri ve makineleri standartlaştırdıkları, çalışma saatlerini ve ücretleri düzenledikleri kendilerine özgü bir sistem geliştirmişti. Fordist uygulamalar Alman fabrikalarında üretime büyük ivme kazandırmıştı. Örneğin Rüsselsheim'daki Opel Fabrikası, yeni üretim sistemini yaşama geçirdikten sonra her 4½ dakikada bir otomobil üretir hale gelmiş; otomobil fiyatları 1924-1929 yılları arasında yüzde 50 oranında gerilemişti.[176] Öte yandan Hannover kentinde faaliyet gösteren lastik üreticisi Continental; ABD'de yaygın olarak (ve kısmen Britanya ve Fransa'da) uygulanan 'Bedaux sistemi' sayesinde 1930'lardaki ekonomik krizi başarıyla atlatmıştı. Bedaux sistemi, Taylorizm ve Fordizm'in çeşitli öğelerini bir araya getiren bir rasyonelleştirme programıydı. Program, yapılan işin ölçül*mesini* ve ücretin belirlenmesini öngörüyordu. Ama sistem, aynı zamanda bir işletme yönetim sistemi olarak gelişmişti; üretim ve maliyet kontrolüne olanak sağlıyor; hem mavi hem beyaz yakalı çalışanlar programa dahil edilebiliyordu. Ne var ki Bedaux sistemi işgücünün ve sosyalist kesimin tepkileri nedeniyle Almanya'da önemli bir ilerleme kaydedemedi ve Continental gibi sayılı başarı örnekleri ile sınırlı kaldı.[177]

Doğu Avrupa'da yönetim düşüncesinin gelişmesi mekanizasyon ve işgücünün uyumu sorunu çevresinde şekilleniyordu. Batıya göre daha geç endüstrileşmeye başlayan bölge ülkeleri arasında özellikle Polonya ve Çekoslovakya, bilimsel yönetimle örtüşen rasyonelleştirme teknikleriyle sosyal düşünceyi bir arada ele alma gayreti içindeydi. 1896 yılında Polonyalı mühendis Karol Adamiecki (1866-1933), *harmonogram* adını verdiği ve operasyonların bir arada görülmesini ve uyumlaştırılmasını sağlayan bir şema geliştirmiş ve bu şemalama tekniği, Rusya'da kullanılmaya başlamıştı. Harmonogram, bir işin, farklı birimlerde (örneğin farklı atölyelerde veya makinelerde) yürütülen

---

[176] Volker Rolf Berghahn, *Europe in the Era of Two World Wars: From Militarism and Genocide to Civil Society, 1900-1950* (New Jersey: Princeton, 2006), 63.

[177] Paul Erker, 'Neue Aspekte der historischen Rationalisierungsforschung', *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 2, 1996, 139-58.

bölümlerinin yürütülmesinde koordinasyon sağlayan önemli bir teknik olarak yaygınlaşmıştı. Ancak etkinlik ve verimliliği sağlamak için uyumlaştırma, yalnız makineleri ve operasyonları ilgilendiren bir önlem değildi. Nitekim daha sonra yayınladığı *Uyum Yasası* adlı eserinde bir örgütte çalışanların, ortak bir amaca yönelmelerinin son derece önemli olduğuna dikkat çekmişti. Adamiecki, üretim sürecini gerçekleştiren sistemin bir organizma olduğunu; bu organizmanın hem makineler hem insanlardan meydana geldiğini; aslında tüm bu organizmayı, insanların oluşturduğu kolektif bir sinir sisteminin yönlendirdiğini öne sürmüştü. İnsanların yalnız fiziksel özellikleri yoktu; etki gücü çok daha yüksek olan ruhsal özellikleri de vardı ve bu organizmayı yönlendirmede bunlar büyük etki yaratıyordu.[171]

Avusturya-Macaristan İmparatorluğu döneminde küçük bir kasabada kurulan Bata şirketinin, dünyanın önde gelen ayakkabı üreticileri arasındaki yerini almasında büyük rolü bulunan Çek girişimci Tomáš Bat'a (1876-1932), 1924 yılında ülkesinde düzenlenen Uluslararası Yönetim Kongresi'nde, 'işgücünün işverenden ayrı görülemeyeceği' şeklindeki görüşünü şu sözlerle dile getirmişti: 'İşçilerin ve tüm halkın sahip olduğu refah düzeyi, ülkede kullanılan mekanik gücün miktarına dayanır. Buna karşın, mekanik gücün miktarı girişimcilik düzeyine bağlıdır.' Bat'a, üretimde ilerleme sağlamanın ancak tüm işçilerin katılımıyla mümkün olabileceğini düşünüyor; bunu gerçekleştirmenin, özellikle büyük fabrikalarda kolay olmadığını öne sürüyordu. Parça başı ücret; üretimde küçük çaplı bir iyileştirme yaparak kendi yöntemini geliştirmeyi (ve daha fazla üretmeyi) başaran bir işçiyi ödüllendiren bir araçtı. Ne var ki egoizm, insana özgü bir duyguydu: Kendisinin icat ettiği ve daha fazla ücret almasını sağlayan bu yöntemin diğer çalışanlar

---

[171] Alojzy Czech, 'Adamiecki's metaphors of organization', *Journal of Economics and Management*, 4, 2008, 5-14.; Zdzislaw P. Wesolowski, 'The Polish contribution to the development of Scientific Management', *Academy of Management Proceedings* (1978), 12-16; Edward R. Marsh, 'The harmonogram of Karol Adamiecki', *Academy of Management Journal*, 18(2), 1975, 358-64.

tarafından öğrenilmesi ve uygulanması, bu işçiyi tedirgin edecek bir durum olarak görülmeliydi; çünkü kendi yöntemi uygulandığında, aldığı ücret azalmış olacaktı. Bu bağlamda Bat'a, üretimde büyük ilerleme sağlamanın temelinde küçük, ama yine de tüm üretim sürecini etkileme gücüne sahip iyileştirmelerin bulunduğuna dikkat çekmiş; bu noktada çalışanlara ve en önemlisi girişimciye (işletme sahibine) büyük görev düştüğünü söylemiştir: Girişimci, iyileştirilen üretim yöntemlerinden elde edilen kârı çalışanlar, müşteriler ve işletme arasında eşit biçimde dağıtması gerektiğinin farkına varmalıdır; görevinin, 'çalışanlarının ve halkın çıkarlarına hizmet etmek olduğunu' anlayanlar, güvenilir girişimcilerdir.[179]

Avrupa'da Bilimsel Yönetim: 1924 Prag ve 1925 Brüksel Kongreleri

1914-1918 yılları arasında neredeyse tüm Avrupa'yı etkileyen Birinci Dünya Savaşı, seferberlik içindeki endüstri kuruluşlarının birbirleriyle yönetsel deneyimlerini ve bir takım iş görme yöntemlerini karşılıklı olarak paylaşmalarına yol açmıştı. Ayrıca 1910'lu yıllarda Amerikan endüstri kuruluşlarında bilimsel yönetimin yaygınlaşmasıyla beraber hız kazanan verimlilik akımı, savaş sonrasında Avrupa ülkelerindeki kuruluşlarında da etkisini göstermeye başladı. Bilimsel yönetim (*scientific management*); Fransa'da, *l'organisation scientifique du travail* (veya bilimsel yönetimi savunan belli bir kesimin deyimiyle *taylorisme*), Almanya'da ise *Rationalisierung* adıyla anılıyor, bu ülkelerde kullanımı giderek yaygınlaşıyordu.[180] Britanya'da ise durum farklıydı. İşçinin fiziksel özelliklerin'n yanında duygusallığın da dikkate alınması gerektiğini savunan İngiliz psikologlar, kendi

[179] Tomáš Bat'a, *Knowledge in Action: The Bata System of Management*, first English edition (IOS Press, 1991), 78-82.

[180] Thomas Cayet, 'Les congrès internationaux d'organisation scientifique du travail durant l'entre-deux-guerres', Programme Pluriannuel de Formation (PPF), "Histoire de la pensée et des pratiques managériales (XIXème-XXIème siècle)", organisé par l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

ülkelerindeki işçilerin Amerikan işçisinden farklı olduğunu ve verimlilik sorunlarının ABD'dekilerden farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığını düşünüyordu. Britanya'da sendikaların güçlü etkisi vardı ve üretimde verimliliği sağlama konusunda işçi ile işveren arasındaki güven bağının önemli rolü olduğu görüşü egemendi. Bu bağlamda Charles Myers (1873-1946) ve Henry Welch (1850-1934) gibi öncü İngiliz psikologların bilimsel yönetim yerine, endüstri psikolojisinin öncüsü kabul edilen (ve daha sonra ayrıca değineceğimiz) Henry Münsterberg'in çalışmalarından etkilenmiş olmaları ve Britanya'nın kendine özgü koşullarını dikkate alarak bu alanda girişimlerde bulunmaları şaşırtıcı değildir. Bilimsel yönetim ise Lyndall Urwick'in öncülüğünde, ancak Birinci Dünya Savaşı sonrasında Britanya fabrikalarında etkisini göstermeye başlamıştır.

Bilimsel yönetimin uluslararası bir nitelik kazanmasında özellikle Fransa'nın rolü büyüktür. Nitekim Taylor, 1900 yılında Paris'te düzenlenen Dünya Fuarı'nda birçok Fransız ve Alman mühendis ve teknisyenle tanışmıştı. Taylor'a ait eserleri Fransızcaya çeviren Henri Le Chatelier de bu kişiler arasındaydı ve kısa zamanda kendisinin Avrupa'daki savunucusu haline gelerek metal kesme tekniği, zaman etüdü ve en sonunda bilimsel yönetimin Fransa'da tanınması için yoğun çaba göstermişti. Ayrıca Birinci Dünya Savaşı'nın hemen öncesinde çıktığı Avrupa gezilerinde Taylor, Le Chatelier aracılığıyla Fransız otomotiv endüstrisinin simgeleri haline gelmiş ve bilimsel yönetimi fabrikalarında uygulamaya başlamış olan işadamları Louis Renault ve Michelin kardeşlerle tanışmıştı. Nitekim Le Chatelier, birkaç yıl içinde mühendis arkadaşı Charles de Fréminville ile birlikte Fransa'yı bilimsel yönetimin Avrupa'daki merkezi haline getirmeyi başardı. O yıllarda Fransız mühendis ve yönetici Henri Fayol da endüstrileşmiş dünyada yaşanan verimlilik hareketinin etkisiyle yönetim konusunda çalışmalar yapıyordu. Taylor ile temelde aynı düşüncelere sahip olduğunu belirtmesine karşın Fayol'un sahip olduğu genel yönetim bakış açısı, Fransız endüstrisinde kendisini izleyenlerle operasyonel düzeyde bir perspektife sahip olan bilimsel yönetim savunucuları arasında

yapay bir *Fayolizm* ve *Taylorizm* ayrışmasına yol açmıştı. Aynı dönemde Frank Gilbreth'in çabalarıyla Almanya'nın prestijli üreticilerinden AEG şirketinde uygulanan bilimsel yönetim, Alman endüstrisinde kolaylıkla tanınmayı başarmıştı.[181] Ne var ki bilimsel yönetim uygulamaları Avrupa'da da bir takım zorluklarla karşı karşıya kalıyordu. Fransa, Almanya ve Britanya'da işçiler ve sendikalar, Watertown soruşturmasını ilgiyle izliyor; kendi işyerlerinde çalışırken birilerinin elinde kronometre gören işçiler, uygulamalara tepkiyle karşılık veriyordu.[182] Üstelik uygulamaları yapan kişilerin bilimsel yönetimin gerçek felsefesini özümsemesi konusunda sıkıntılar yaşanıyordu. Örneğin Renault'da yürütülen çalışmalar sırasında Paris'ten getirtilen bir zaman etüdü uzmanının 'parça başı ücretlerin düşürülmesini' istemesi, işçilerin grev yapmalarına neden olmuş, bir diğeri uygulamayı yaşama geçirme konusunda aceleci davranınca yine aynı sonuçla karşılaşmıştı.[183]

21-24 Temmuz 1924 tarihleri arasında düzenlenen ilk Uluslararası Yönetim Kongresi, farklı ülkelerden 600 kadar yönetici ve mühendisi bir araya getirmiş; Amerikalılar ve özellikle Taylor Derneği açısından, bilimsel yönetimin Avrupa'da tanınması bakımından önemli bir fırsat yaratmıştı. Prag'da düzenlenmesi nedeniyle Çeklerle birlikte Sovyet Rusların ve Polonyalıların katılımı dikkat çekiciydi. Ancak Amerikalı katılımcıların sunduğu bildirilerin ardından yapılan tartışmalar, bilimsel yönetimi benimseme konusunda aslında çekinceli davranmayan doğu Avrupalıların, uygulamalardaki ilkelere ve kullanılan tekniklere sıradan bir ilgi gösterdiğini ortaya koymuştu. Onların asıl ilgisi, bu uygulamaların sosyal getirilerinin neler olabileceği yö-

---

[181] Daniel Nelson, *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor* (Ohio State University Press, 1992), 16-18; Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, fourth edition (John Wiley & Sons, 1994), 202.

[182] Nelson, *A Mental Revolution*, 18-19.

[183] George G. Humphreys, *Taylorism in France, 1904-1920: The Impact of Scientific Management on Factory Relations and Society* (New York: Garland Publishing, 1986), 107.

nündeydi; tartışmalar, ağırlıklı olarak endüstriyel refah ve işçi sınıfının durumunun iyileştirilmesi yönünde gelişiyordu. Doğu Avrupa, bilimsel yönetimin *amacına* odaklanmıştı; duygusal yönde beklentiler; ilkelerin ve yöntemlerin önüne geçmişti. Sosyal teoriler ve doktrinler üzerinden düşünerek tartışmalara katılan Avrupalıların aksine, uygulamada yaşanan sorunların çözümüne ilişkin deneyimlerini paylaşmayı tercih eden Amerikalılar, bu kongreden elde edilen sonuçları; bilgiden çok, *ilham verici* olarak değerlendirmişti.[184]

İkinci Uluslararası Yönetim Kongresi, bu kez Avrupa'nın batısında, Brüksel'de düzenlendi. 14-18 Ekim 1925 tarihleri arasında düzenlenen kongrede, aralarında Henri Le Chatelier ve Henri Fayol'un da bulunduğu Fransız mühendislerin ve yöneticilerin varlığı önemli ölçüde hissediliyordu. Avrupalıların, yönetim sorunlarına belli bir *doktrin* üzerinden çözüm getirme yaklaşımı, bu kongrede daha açık biçimde gözlemleniyordu. Bilimsel yönetimin Fransa'daki öncüsü Le Chatelier'nin çabaları –aslında bir bakıma doktrine dönüşerek– *Taylorizm* olarak adlandırılmış; öte yandan, Fayol'un bir doktrin olarak öne sürdüğü görüşler ise, bu ülkede *Fayolizm* olarak anılmaya başlamıştı. Brüksel kongresi, bu iki *karşıt* (!) yaklaşımın temsilcilerinin bir araya geldiği ve bu görüş ayrılığına son verdikleri bir fırsat oldu.[185]

Avrupa'nın genel olarak kuşkuyla yaklaştığı konu, yönetim uygulamalarının bilimselleşmesi değildi; bilimsel yönetim uygulamalarıydı. On dokuzuncu yüzyılın sonlarında şekillenen ve yirminci yüzyılın başlarında hız kazanan bilimsel yönetim bir *Amerikan* ürünüydü. Amerikan işletmeleri genellikle büyük ölçekliydi ve daha 1920'li yıllarda, dünyanın çeşitli yerlerinde fabrikalar kurmaya veya satın almaya çoktan başlamıştı. Derneklerde ve konferanslarda tartışılan, dergilerde yayınla-

---

[184] 'Pimco, Prague: Excellence of organization, composition of delegations, conduct of meetings, mental attitudes in discussion, influence and significance', *Bulletin of the Taylor Society*, 9(5), 1924, 195-99.

[185] 'International Congress at Brussels', *Bulletin of the Taylor Society*, 10(6), 1925, 239-40.

nan veya kitap olarak basılan yönetim konulu eserlerin büyük bölümü yine Amerikalılara aitti.[186] Amerikalı akademisyenler üretim odaklı kuruluşların aslında 'işletme' esasına dayanan örgütlere dönüşmesi gerektiğini görüyordu; Amerikalı yöneticiler ve mühendisler önce üretim sorunlarını çözerek verimliliği sağlıyor ve ardından işletme politikalarını belirliyordu; Amerikalı işadamları, geleneksel satış faaliyetlerini sistematik pazarlama fonksiyonuna dönüştürüyor ve başarılı iş modellerini yaşama geçiriyordu. Bilimsel yönetimin babası Frederick Taylor da bir Amerikalıydı... Ancak tüm bu üstünlüklere rağmen tüm örgütsel faaliyetleri esas alan işletme yönetiminin babası bir Fransız olacaktı. Üstelik Amerikalı yönetim düşünürleri, özellikle 1930'lu yıllarda iş örgütlerinin genel yönetimine ilişkin sorunlara çözüm getirme arayışına girdiklerinde, bu çözümün altyapısını oluşturacak bir yaklaşımın yıllar önce Fransa'da bu kişi tarafından öne sürülmüş olduğunu yeni fark edeceklerdi.

Henri Fayol: Yönetim Teorisi

Jules Henri Fayol (1841-1925) İstanbul'da dünyaya geldi. Babası, Sultan I. Abdülmecit döneminde yapılan ilk modern Galata Köprüsü inşaatında görev almış ve ayrıca bir dökümevi kurmuştu. Ailesiyle birlikte Fransa'ya döndükten sonra, 1847 yılında La Voulte-sur-Rhône kasabasında eğitimine başlayan Fayol, daha sonra Saint-Étienne Madencilik Yüksekokulunu bitirerek henüz 19 yaşındayken Commentry-Fourchambault Şirketinin Commentry maden işletmelerinde çalışmaya başladı. Henüz genç yaştayken teknik konularda çözüm üretme ve yeni yöntemler geliştirme konusundaki becerisini göstermişti. Nitekim kömür madenlerinde sıklıkla meydana gelen yer altı yangınlarıyla mücadele ve göçük konularında yaptığı başarılı çalışmalar şirket yönetiminin dikkatini çekti ve Fayol 25 yaşındayken maden işletmeleri yöneticiliğine getirildi.

---

[186] Peter Lawrence ve Vincent Edwards, *Management in Western Europe* (MacMillan Press Ltd., 2000), 15.

Fayol, yöneticilik yılları ilerledikçe daha fazla sorumluluk üstlendi ve maden yataklarının jeolojik sorunlarını ele aldı. Bir süre sonra, bağlı bulunduğu şirketin genel yönetiminde bazı sorunlar ortaya çıkmaya başladı. Commentry ve Montvicq maden yataklarındaki rezerv giderek azalmış, Fourchambault ve Montluçon'daki dökümevlerinin işletme giderleri büyük oranda artış göstermiş, kâr payları ödenemez hale gelmiş ve şirket, iflasa doğru sürüklenmeye başlamıştı. Bu durum karşısında şirket yönetim kurulu, 1888 yılında Fayol'u 'genel müdür' (*directeur général*) unvanıyla en üst düzeyde yöneticiliğe getirdi. Bu aslında pek sık rastlanan bir çözüm değildi; Fayol, yönetim kurulu üyesi olmadığı halde tüm şirketin yönetimini üstlenecekti. Ancak bu yine de sürpriz bir durum değildi; kariyerinde o güne dek yaşadığı deneyimler –kendi deyimiyle– Fayol'u bir mühendisten çok, bir yönetici olarak yetiştirmişti.[187] Birdenbire kendisini büyük ve *sorunlu* bir şirketin başına geçme teklifini düşünürken bulan ve yönetim kurulunun bu yaklaşımını anlayışla karşılayan Fayol görevi kabul etti ve böylelikle otuz yıl sürecek olan tepe yönetimi serüvenine başlamış oldu. Fayol, önce Fourchambault dökümevini kapattı ve üretim faaliyetlerini Montluçon'da topladı. Décazeville ile birlikte toplam üç maden işletmesi daha satın alarak bunların hepsini birleştirdi. Comambault olarak adlandırılan yeni şirket, Fayol'un başarılı yönetiminde Fransız demir ve çelik endüstrisinin öncü şirketleri arasında yerini aldı ve Fransız endüstrisinin ulusal sembollerinden biri haline geldi. Fayol bu başarılarının ardından, 1918 yılında emekli oluncaya kadar yöneticilik görevine devam etti; ayrıca şirketinin yönetim kurulu üyeliğine kabul edildi.

Bir şirketi iflasın eşiğinden kurtarmakla kalmayan, işletmeleri birleştirerek onları dev bir kuruluşun çatısı altında toplayan ve bu kuruluşu başarıyla yöneten Fayol, bir işadamı ve bir yönetici olarak Fransa genelinde büyük ün kazanmış, teklifler almış ve birçok şirket yöneticisi için örnek olmuştu. Emekli

[187] Morgen Witzel, *Fifty Key Figures in Management* (Routledge, 2003), 97.

olduktan sonra danışmanlık yapmaya başlamış, Birinci Dünya Savaşı sonrasında Belçika ve Fransa hükümetleri ile bazı projeler yürütmüştü. Kariyeri boyunca yalnız yöneticilikle yetinmemiş, hem madencilik hem yönetim konularında yaptığı çeşitli çalışmalarını akademik çevrelerde paylaşmıştı. Profesyonel yaşamının son yıllarında, elli yılı aşkın iş yaşamının ardından yönetim konusunda edindiği deneyimleri ve örgütsel faaliyetlere ilişkin gözlemlerini bir kitapta toplamaya karar verdi ve 1916 yılında *Administration Industrielle et Générale* (Türkçe'de *Genel ve Endüstriyel Yönetim*) adlı eserini yayınlayarak kendisini, geliştirmiş olduğu yönetim teorisini yayma çabalarına adadı.[188] Ne var ki o yıllarda Fransa, kendisinden daha popüler olan Frederick Taylor ve Bilimsel Yönetim Hareketinin büyük etkisi altındaydı. Bu noktada Fayol'un çabaları kendisini destekleyenler tarafından Taylor karşıtı bir doktrin olarak görülmüş; bunun üzerine Fransa'da, *Taylorist* görüşe karşılık *Fayolist* görüşün savunulduğu bir dönem yaşanmaya başlamıştı. Ancak Fayol, 1925 yılında yaşama veda etmeden önce bunun 'büyük bir hata' olduğunu açıklama fırsatını elde etti ve Taylorist görüşü savunanlarla kendi görüşünü benimseyenlerin bir araya gelerek yeni bir platform oluşturmalarını sağladı.[189]

---

[188] Bu eser Türkçeye 1939 yılında çevrilmiş ve Fayol'un Fransızca'da kullandığı *administration* sözcüğünün karşılığı olarak 'idare' sözcüğü kullanılmıştır. Ancak biz 'yönetim' sözcüğünü tercih ediyoruz; bunun nedenine birazdan değineceğiz. Eserin Türkçesi: Henri Fayol, *Sınai ve Umumi İşlerde İdare: Uzak Görme, Teşkilatlandırma, Kumanda, Ahenkli Düzen Birliği, Kontrol*, çev. M. Asım Çalıkoğlu (İstanbul: Inhisarlar, 1939). Burada anlatılanlar için eserin Fransızca olarak yayımlanan orijinal versiyonu esas alınmıştır.

[189] Lyndall Urwick, 'Foreword', *General and Industrial Management* içinde, Henri Fayol, çev. Constance Storrs (Pitman Publishing, 1972 [1949]); Tsuneo Sasaki, 'Henri Fayol's family relationships', *Journal of Management History*, 1(3), 1995, 13-20; Wren, *Evolution*, 179-82. Fayol'un yaşamı ve bakış açısı hakkında daha fazla ayrıntı için: Henri Verney, *Un Grand Ingenieur: Henri Fayol* (Théolier, 1925).

Genel ve Endüstriyel Yönetim (1916)

Genel ve Endüstriyel Yönetim'in yönetim düşüncesinde bir başyapıt olduğunu kabul etmek gerekir. Nitekim Fayol'un bu eseri, yöneticilik eğitiminin daha anlaşılır ve sistematik bir şekilde verilmesini sağlayan bir altyapı oluşturmuştur. Aslında eser, 1908 yılından itibaren madencilik alanında düzenlenen konferans ve yayımlanan dergilerde yer alan bir çalışmalar dizisi sonucunda 1916 yılında ortaya çıkmış ve (Taylorist düşüncenin yaygın olmasına karşın) belli bir çevrenin büyük ilgisini çekmişti. Eserin kısa önsözünde Fayol şu sözlere yer vermişti:

> Yönetim [*l'administration*], işlerin idaresinde –her [türlü] işte, büyük veya küçük, endüstriyel, ticari, siyasal, dini veya herhangi başka biri– çok önemli bir rol oynamaktadır. [Ben de bu eserde] bu rolün [içeriğinin] ne şekilde doldurulması gerektiğine ilişkin fikirlerimi açıklama gayreti gösteriyorum.
>
> Çalışmam dört kısma ayrılacaktır:
>
> 1. kısım. – Yönetim konusunda eğitim gereksinimi ve olasılığı,
>
> 2. kısım. – Yönetim ilkeleri ve bileşenleri,
>
> 3. kısım. – Kişisel gözlemler ve deneyimler,
>
> 4. kısım. – Savaştan alınacak dersler.
>
> Bu ciltdin konusunu oluşturan ilk iki kısım, 1908 yılında Saint-Etienne'de Maden Endüstri Şirketinin ellinci kuruluş yıldönümünde yaptığım konuşmanın geliştirilmiş şeklidir.
>
> Üçüncü ve dördüncü kısımlar, yakında çıkacak olan ikinci ciltdin konusunu oluşturacaktır.[190]

Ancak üçüncü ve dördüncü kısımlar hiçbir zaman yayımlanmadı. Birinci ve ikinci kısımları teoriye ayıran Fayol, son iki kısımda teorisini çeşitli uygulama örnekleriyle desteklemeyi amaçlıyordu.

---

[190] Henri Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, Edition présentée par P. Morin (Paris: Dunod, 1979 [1916/1918]), xv.

Fayol, öncelikle şu görüşü savunuyordu: 'Yönetim eğitimi tam olarak verilmemektedir; bunun başlıca nedeni ise bir doktrin eksikliğidir.' Nitekim, yönetim düşüncesine yönelik genel kabul görmüş bir doktrinin olmaması ve yönetime ilişkin bilgi birikiminin genel tartışmalar yoluyla elde edilen fikir ve görüşlerden öteye gitmemesi, yönetimin bir bilim olarak gelişmesinin önünde büyük bir engeldi. Fayol, kişisel doktrinlerin sayısı konusunda bir sıkıntı yaşandığını düşünmüyordu. Ancak genel kabul görmüş bir doktrin bulunmadığı için, kişisel görüşünü ortaya koyan herkes, kendi düşüncelerinin diğerlerinden daha iyi olduğunu savunuyordu. Bu nedenle aynı konu üzerinde birbiriyle zıt yöntemlerle, bakış açılarıyla veya önerilerle karşılaşmak mümkündü.[191]

1910'lu yıllarda ABD'de yayınlanan çalışmalarla karşılaştırıldığında *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, dil ve terminoloji bakımından önemli bir temel farklılık ortaya koymaktadır. Fayol, burada 'yönetim' sözcüğüyle ifade ettiğimiz kavram için Fransızca'da 'idare' anlamına gelen *administration* sözcüğünü kullanmıştır. İngilizce literatürde ise, özellikle Amerikalı yazarların 1880'lerden itibaren ağırlıklı olarak *management* sözcüğünü tercih ettiklerini ve bazı durumlarda bir ikilem yaşadıklarını görüyoruz.[192] Örneğin daha önceki bölümlerde görüşlerini incelediğimiz Henry Metcalfe, 1885 tarihli eserinde her iki sözcüğü de (hem *administration* hem *management*) kullanmakta; yine aynı dönemde Henry Towne, yönetimin bir bilim olması için mühendislere çağrıda bulunurken *management* sözcüğünü tercih etmekteydi. Frederick Taylor ise hem *Atölye Yönetimi* hem *Bilimsel Yönetim İlkeleri*'nde *management* sözcüğünü benimsemişti. Uzun yıllar sonra, İngiliz yönetim düşünürü Lyndall

---

[191] A.e., 15-17.

[192] İngiliz yönetim *filozofu* Oliver Sheldon, *idare* ve *yönetim* kavramları arasındaki anlam farklılığını şöyle açıklamıştı: 'İdare, kurumsal politikayı belirlemektir ... yönetim ise (bu politikayı) uygulamak... İdare, örgütleme işidir; yönetim ise (ortaya çıkan örgütü) kullanmak. İdare, amaç belirlemektir; yönetim ise (bu amacı gerçekleştirmek için) çabalamak.' Ayrıntı için: Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management* (London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1923), 32.

Urwick, Fayol'un eserini İngilizceye aktaran çevirmenlerin (yazarın kullandığı *administration* sözcüğü yerine) *management* sözcüğünü tercih etmiş olmalarını kısmen eleştirmiş; ancak yine de Fayol'un, aslında idareden değil, yönetimden söz ettiğini ayrıca belirtmiştir. İdare sözcüğünün *belirleyici*; yönetim sözcüğünün ise *uygulayıcı* bir anlama sahip olduğu düşünüldüğünde sorunun bir ölçüde yanıtı ortaya çıkmaktadır. Öyle ki Fayol'un, o dönemde büyük gelişme gösteren siyaset ve kamu yönetimi yazarlarından etkilendiği ve ayrıca büyük bir şirketin başında olmasından dolayı ağırlıklı olarak *belirleyici* ve *karar verici* bir yaklaşımla hareket ettiği için *administration* sözcüğü üzerinde durduğu düşünülebilir.[191]

İşletme Fonksiyonları ve Yönetimin Bileşenleri

1900 yılında Paris'te düzenlenen bir madencilik kongresinde yaptığı konuşmada Fayol, işletmelerde yapılan toplantılar-

[191] Bunun dışında Fayol'un kendisi de eserinde bu noktaya açıklık getirmektedir. Yazar, birazdan 'yönetimin beş bileşeni' olarak ele alacağımız kavramların dört tanesini 'idarenin bileşenleri' olarak tanımlamakta (ki bu bileşenler belirleyici ve karar verici nitelikte dir), 'kumanda' bileşeninin ise diğer kavramlardan farklı olduğunu ve bir *uygulama* eylemini ifade ettiğini belirtmektedir (ve aslında İngilizcede 'başa çıkmak, üstesinden gelmek' anlamına da gelen *to manage* fiili tam bu noktada gerçek anlamını vermektedir). Kumanda dinamik bir anlam ifade etmektedir. Fayol, yine de kumanda bileşenini 'idare' süreci içinde kabul ettiğini, zira personel seçimi ve eğitimi veya örgütleme faaliyeti gibi idari kavramlarda kumandanın da önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu gerekçeyle kumanda bileşenini de diğer bileşenlerle birlikte aynı süreçte değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda konuya bütünsel olarak bakıldığında ve belirleyici ve uygulayıcı nitelikler bir arada düşünüldüğünde, *yönetim* sözcüğünün (belirleme ve uygulama eylemlerini içerecek biçimde) daha geniş bir perspektiften uygun olduğu söylenebilir. Bu nedenle, kavram kargaşası yaşamamak için biz de burada Fayol'un eserindeki *administration* sözcüğünün karşılığı olarak *yönetim* sözcüğünü kullanıyoruz. Ayrıntılar için: Lyndall Urwick, 'Foreword', xii-xv; Fayol, *Administration*, 4-5; Jean-Louis Peaucelle, 'Les raisons de l'éclipse de Henri Fayol', *Programme Pluriannuel de Formation (PPF), 'Histoire de la pensée et des pratiques managériales (XIXème-XXIème siècle)', organisé par l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée.*

da neredeyse tüm zamanın teknik konulara ayrıldığını; ticari, finansal ve yönetsel sorunların pek fazla dile getirilmediğini söylemişti. Fayol'un kendi sözleriyle, yönetsel sorunların ele alınması gerekliliğini ve yönetimin önemini ortaya koyan gerekçelerden bazıları şunlardı:

> [Yönetim] işletmenin doğması ve yaşaması için gerekli finansal, ticari, teknik ve benzeri koşulları öngörür ve hazırlar; örgüte sahip çıkar, personeli temin ederek onların görevlerini yapmalarını sağlar; [dolayısıyla yönetim] işletme içindeki tüm taraflar arasında ve işletmenin dış dünyayla olan ilişkilerin yürütülmesinde bir araçtır.[194]

Fayol, yönetimin bir gereksinim olduğunu göstermek için öncelikle bir işletmede yer alan faaliyetleri altı gruba ayırmıştı. Bu gruplandırma evrenseldi; her endüstriyel işletme için bu faaliyet grupları geçerliydi. Ortak bir amaca hizmet eden faaliyetlerden oluşan her bir grup, işletmenin bir fonksiyonunu oluşturuyordu ve Fayol'a göre bu altı fonksiyon şunlardı:[195]

1. *Teknik fonksiyon.* İşletmede gerçekleştirilen üretim konulu faaliyetleri kapsayan fonksiyondur. Fayol, birbirinden farklı ve önemli çok sayıda teknik faaliyetin bulunduğunu, teknik eğitim veren okulların sayısının arttığını ve üretimin büyük önem kazandığını belirtmiştir. Ancak bir endüstriyel işletmenin varlığını devam ettirmesi için diğer faaliyetlerin de son derece önemli olduğu açıktır. Oysa teknik faaliyetler diğer faaliyetleri gölgelemekte ve işletme, yalnız üretim odaklı bir anlayışla idare edilmektedir. Fayol, yönetimin yalnız teknik faaliyetlerle sınırlandırılmaması gerektiğini ve altı fonksiyonun sıkı biçimde birbirine bağımlı olduğunu ifade etmiştir.
2. *Ticari fonksiyon.* Satın alma ve satış konulu faaliyetlerin meydana getirdiği fonksiyondur. Fayol, satılamayan bir

---

[194] Henri Fayol, (Konuşma notları), *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 1901, 3, 759-66.

[195] Fayol, *Administration*, 3-5.

ürünün aslında bir kayıp olduğuna dikkat çekerek satın alma ve satış bilgisinin, üretim bilgisi kadar önemli olduğu görüşünü ileri sürmüştür. Ticari yetenek yalnız zekâ ile sınırlı değildir; aynı zamanda pazarı iyi bilmek, rakipleri iyi tanımak ve uzun dönemli öngörü sahibi olmak gerekir.

3. *Mali işler fonksiyonu.* Personel, fabrika, ekipman, hammadde, kâr payı ve bir işletmede gördüğümüz daha birçok öğe ve kaynak için sermaye gerekir. Bu nedenle, sermaye bulmak ve onu en iyi şekilde kullanmak başlı başına bir fonksiyon olarak görülmelidir.
4. *Güvenlik fonksiyonu.* Bu fonksiyonun amacı, işletmenin varlıklarını ve çalışanları hırsızlık, yangın, sel gibi tehdit ve tehlikelerden korumak, işletmenin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi karşısındaki engelleri ortadan kaldırmaktır.
5. *Muhasebe fonksiyonu.* Kayıt tutma, bilanço hazırlama, maliyet hesabı, istatistik çıkarma gibi faaliyetler bu fonksiyonda toplanır. Muhasebe fonksiyonu, işletmenin ekonomik durumu hakkında her an doğru, açık ve tam bilgi verebilecek durumda olmalıdır.
6. *Yönetim fonksiyonu* (*fonction administrative*). Bundan önceki beş fonksiyondan hiçbiri işletmenin genelindeki faaliyet akışını belirlememekte, personeli bir araya getirmemekte, işlerin yapılması sırasında gösterilen çabalar arasındaki uyumu sağlamayı amaçlamamaktadır. Fayol, sözü geçen bu faaliyetlerin birlikte başka bir fonksiyonu (yönetim fonksiyonunu) oluşturduğunu ve bu fonksiyonu oluşturan faaliyetlerin 'yönetsel faaliyetler' olduğunu ifade etmiştir.

Fayol, yönetimin kendine özgü bileşenleri olan genel bir fonksiyon olduğunu belirtmiş, hem işletmenin bütününde hem işletmedeki diğer fonksiyonların işleyişinde yönetimin yeri ve önemini ortaya koymuştur. Bu noktada yönetsel beceri, teknik bilgiden ayrılmaktadır. Nitekim bir işletmede tüm çalışanlar

işteki zamanlarının bir bölümünü çeşitli yönetsel sorunlara ayırmakta, dolayısıyla yönetim fonksiyonuna katılım göstermektedir. Bu nedenle çalışanlar yönetsel becerilerini kullanarak kendilerini kanıtlama fırsatına sahiptir; özellikle bu konuda yetenekli olanlar, örgütün içinde en aşağıdan en üst düzeylere kadar yükselebilir. Bu bağlamda Fayol, yönetimin beş bileşenini şu şekilde ele almıştır:[196]

1. Öngörme (*prévoyance*). Sonraları yönetim literatüründe 'planlama' olarak ifade edilen 'öngörme', yönetim sürecinin ilk adımı ve aynı zamanda ilk bileşenidir. Fayol öngörmeyi, 'geleceği analiz etmek ve gerekli hazırlığı yapmak' olarak tanımlamaktadır. Ulaşılması istenen sonucu, faaliyetlerin izleyeceği yolu, aşılacak etapları ve kullanılacak yöntemleri tanımlayan 'eylem programı' (*programme d'action*), bu öngörme sürecinde kullanılacak başlıca araçtır. Bir operasyon için yalnız bir program uygulamaya konmalıdır; aynı anda iki program kargaşaya neden olacaktır. Öte yandan Fayol, büyük işletmelerde genel bir programın yanında; teknik, ticari, mali işler gibi fonksiyonların da kendilerine ait programlarının olabileceğini, ancak bu programların birbiriyle bağlantılı ve genel programa hizmet edecek şekilde oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.
2. Örgütleme (*organisation*). Fayol'a göre bir işi örgütlemek; işleyişi sağlayacak malzeme, gereç, sermaye ve emeği bir araya getirmektir ve ortaya çıkan yapı, iki kısımda incelenebilir: 'maddi örgüt' ve 'sosyal örgüt.' Gerekli maddi kaynaklarla desteklendiği takdirde, sosyal örgüt (tüm çalışanların oluşturduğu topluluk) işletmenin altı fonksiyonuna ait olan işlerin tümünü yapabilmelidir. Fayol, büyüyen işletmelerde personel yönetimi sorununu da ayrıca dile getirmiştir. Bu soruna çözüm olarak 15 işçiyi bir şefe ve dört şefin bir kısım şefine bağlanması ilkesini esas alan Fayol, bu yöntemle toplam 251.658.240

[196] A.e., 48-136. (Eserin son bölümü bu bileşenlere ayrılmıştır.)

işçinin yalnız 13 yönetim düzeyi ile denetim altına alınabileceğini göstermiştir. Öte yandan Fayol, bir anonim şirketin örgüt yapısını oluşturan bileşenleri şu şekilde sıralamaktadır: (1) yönetim kurulunun üyelerini belirleyen hissedarlar grubu; (2) örgütteki faaliyetlerin kontrolünden sorumlu yönetim kurulu; (3) genel müdür ve yardımcıları; (4) bölgesel ve yerel müdürler; (5) başmühendisler; (6) kısım müdürleri; (7) atölye şefleri; (8) ustabaşılar ve (9) işçiler. Fayol bu bağlamda, 'Taylor sistemi' konusundaki görüşlerini ayrıca belirtmiş; desteklediği ve karşı çıktığı noktaları gerekçeleriyle ele almıştır. Bu noktalara Taylor ve Fayol'un yaklaşımlarını karşılaştırırken ayrıca değineceğiz.

3. *Kumanda etme* (*commandement*). Yönetim sürecinde ilk iki bileşenin yerine getirilmesiyle birlikte sıra, ortaya çıkan örgütün işletilmesine gelmektedir ve bu bir kumanda işidir. Fayol'a göre kumanda bir sanattır ve bu sanat için bazı kişisel becerilere sahip olmak ve genel yönetim ilkelerini uygulamak gerekir.[17] Kumandanın amacı, bir yöneticinin kendi birimindeki çalışanlardan örgütün bütününe fayda sağlayacak en üst düzeyde performansı elde etmektir.
4. *Koordinasyon* (*coordination*). Bir örgütte doğru oranda ve toplam sonuca hizmet edecek biçimde her kaynağı kullanmak ve her faaliyeti yerine getirmek gerekir. Bu bağlamda koordinasyon, 'bir bütünün sorunsuz işleyişini sağlamak ve başarıya ulaşmak amacıyla, o bütüne ilişkin tüm faaliyetlerin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi' olarak ifade edilebilir. Fayol, mükemmel koordinasyona sahip bir örgütlenmede şu üç özelliğe dikkat çekmektedir: (1) Her birim diğerleriyle uyumlu bir şekilde çalışır; (2) birimlerin her biri, toplam içinde kendi paylarına düşen görev ve diğer birimlere sağlayacakları destek hakkında

[17] Tam bu noktada, 'kumanda' bileşeninin yönetsel faaliyetler içeren *dinamik* bir bileşen olduğunu, bu yönüyle 'idari faaliyetler içeren' diğer dört bileşenden ayrıldığını tekrar hatırlamak yararlı olacaktır.

açık ve net biçimde bilgilendirilir ve (3) her birimin çalışma programı koşullara göre devamlı ayarlanır.

5. *Kontrol (contrôle).* Yönetimin beşinci bileşenini, yürütülmekte olan faaliyetin önceden belirlenmiş ve yürürlüğe konmuş olan programa, yönergeye ve ilkelere uygunluğunu *doğrulama* olarak tanımlayan Fayol, bu nedenle yönetimin bu bileşeninin bir örgütün içinde her şeyi, herkesi ve her faaliyeti ilgilendirdiğini vurgulamaktadır.

Yönetici Nitelikleri ve Yetenekleri

Fayol'a göre yönetim, işletmenin başında bulunan ve tüm faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişiye tanınmış ayrıcalıklı bir hak veya özel bir sorumluluk değildir. Yönetim, işletmenin *geneline* yayılan bir fonksiyondur; diğer fonksiyonların işleyişi için de yönetim gereklidir. Fayol, hangi fonksiyon için olursa olsun, bir yöneticinin sahip olması gereken nitelik ve bilgileri altı grupta toplamıştır: (1) Sağlıklı olma ve konuşma becerisi gibi 'fiziksel nitelikler'; (2) anlama ve öğrenme yeteneği, uyum sağlama, analiz etme ve karar verme gibi 'zihinsel nitelikler'; (3) sorumluluk alma isteği, gurur, dayanıklılık, irade gibi 'duygusal nitelikler'; (4) mevcut fonksiyon dışında kalan konularda fikir sahibi olmak için gereken 'genel kültür'; (5) mevcut fonksiyona ilişkin 'uzmanlık bilgisi' ve (6) 'deneyim.'[198]

Farklı düzeylerdeki çalışan ve yöneticilerin bulundukları fonksiyonlara göre sahip olmaları gereken yetenekleri inceleyen Fayol, işçi düzeyinde *teknik* yeteneğin ön plana çıktığını ve kişinin terfi ederek yukarıya doğru ilerledikçe *yönetsel* yeteneğini daha fazla kullanmaya başladığını, dolayısıyla teknik yeteneğine olan gereksiniminin azaldığını ifade etmiştir. İşletmenin büyüklüğüne göre yöneticilerin kullandıkları yetenekler konusundaysa Fayol, *küçük işletmelerde* yöneticinin teknik yeteneğini öncelikli olarak kullandığını ve buna ek olarak ticari ve yönetsel yeteneklere gereksinim duyduğunu; *büyük iş-*

[198] Fayol, *Administration*, 6.

letmelerde ise yöneticinin ağırlıklı olarak yönetsel yeteneğini kullandığını belirtmiştir.

Genel Yönetim İlkeleri

Diğer işletme fonksiyonlarından ayrı olarak yönetim fonksiyonu, malzeme ve makinelerle değil, yalnız çalışanlarla ilgilenmektedir. Çalışanların oluşturduğu örgütün etkin işleyişi ise bir takım ilkelere bağlıdır. Bu noktada Fayol, bu ilkeleri doğa bilimlerindeki gibi katı ve değişmez olarak görmemek gerektiğini belirterek, *ilke* kavramını kullanma konusundaki çekincesini ayrıca dile getirmiştir. Yönetimde benzer koşullarda aynı ilkeyi iki defa kullanmanın sık rastlanan bir durum olmadığını vurgulayan Fayol, bu nedenle değişen koşullar karşısında ilkelerin *esnek* ve gereken koşullara yanıt verecek biçimde ele alınması gerektiğini söylemiştir.[199]

Yönetim düşüncesinin en ünlü yasalarından biri haline gelen 'Fayol'un 14 ilkesi', aslında yazarın kendi yöneticilik deneyimi boyunca en sık başvurduğu ilkelerin bir listesidir. Bu ilkeler şunlardır:[200]

1. İşbölümü. İşbölümü ve buna bağlı olarak uzmanlaşma, doğal düzenin bir gereğidir. Adam Smith gibi, Fayol da işbölümü sayesinde çok daha fazla miktarda üretimin sağlanacağına özellikle dikkat çekmektedir. İşbölümü, yalnız teknik faaliyetlere (üretime) değil, yönetsel faaliyetlere de uygulanabilir. Böylelikle fonksiyonel uzmanlaşma sağlanabilir ve verimlilik artırılabilir.
2. *Yetki ve sorumluluk*. Fayol, 'emir verme hakkı ve itaat ettirme' olarak tanımladığı yetkiyi iki şekilde ele almaktadır: Bir yönetici, bulunduğu pozisyonun kendisine tanımış olduğu 'biçimsel yetki' aracılığıyla, astlarına iş yaptırma hakkına sahiptir. Ancak bu yetkinin, 'kişisel yetki' ile desteklenmesi uygun olacaktır. Kişisel yetki,

[199] A.e., 19.
[200] A.e., 20-47.

yöneticinin zekâ, deneyim, ahlak değerleri gibi sahip olduğu nitelikler doğrultusunda ortaya çıkar. Ayrıca yetki kullanımı, beraberinde bir sorumluluk doğurur; başka bir deyişle, sorumluluk, yetkinin doğal bir sonucudur.

3. *Disiplin.* Fayol, disiplini, 'bir işletme ile çalışanlar arasında önceden belirlenmiş bir anlaşma çerçevesinde ortaya çıkan itaat etme, titizlik, çalışkanlık, düzen ve saygı gösterme davranışı' olarak tanımlamaktadır. Bu anlaşma, önceden üzerinde tartışılarak veya hiç tartışmadan kabul edilmiş, yazılı veya genel kabul görmüş ve tarafların talepleri doğrultusunda veya geleneklere göre şekillenmiş kurallardan oluşur. Örgütün hangi düzeyinde olursa olsun her yönetici bu kuralların uygulanmasından sorumludur. Öte yandan disiplin sözcüğüyle birlikte anılan 'ceza' konusunda Fayol, yöneticinin titiz davranması gerektiğini belirtmektedir: Bir örgütün genel çıkarı düşünüldüğünde, disiplini korumak için bazı ceza amaçlı yaptırımların uygulanması kaçınılmazdır; ancak bu yaptırımların türü ve derecesinin belirlenmesinde bireyin durumu ve koşullar mutlaka dikkate alınmalıdır.
4. *Kumanda birliği* (*unité de commandement*). 'Bir ast *yalnız ve yalnız* bir üstten emir almalıdır.' Bir çalışanın yalnız bir üste bağlı olması, onun aynı zamanda, yalnız bu üste rapor vermekle yükümlü olduğu anlamına gelmektedir. Fayol'a göre kumanda birliği temel bir ilkedir ve bunun göz ardı edilmesi; yöneticinin sahip olduğu yetkinin zarar görmesine, disiplin sağlamada güçlüklerin yaşanmasına, anlaşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına, düzenin bozulmasına ve sonuçta örgütün işleyişinde aksamalara neden olacaktır.
5. *Yön birliği* (*unité de direction*). Fayol bu ilkeyi, 'aynı amaca hizmet eden faaliyetler topluluğu için *tek program* ve *tek* şef' olarak ifade etmektedir. Örgüt, genel bir amaca hizmet eden amaçlar bütünüdür ve her faa-

liyet bir amaca yönelecek biçimde gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle, aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir iş programı (plan) dahilinde toplanması ve bir yöneticiye bağlı olması gerekir.

6. *Genel çıkarın kişisel çıkarlara üstünlüğü.* Bu ilke ile örgüt içinde birey veya grup düzeyinde fırsatçılığın engellenmesi amaçlanmaktadır. Nitekim cahillik, hırs, bencillik, tembellik gibi çeşitli kişisel nedenlerden dolayı bazı zamanlarda genel çıkarlar göz ardı edilebilmektedir.
7. *Personelin ücretlendirilmesi.* 'Ücret', bir çalışanın görmüş olduğu işin bedelidir. Bu bedel *adil* olmalı ve hem çalışanı hem işletmeyi tatmin edecek düzeyde belirlenmelidir. Bu düzeyin belirlenmesinde önce –pahalılık, işçi sayısı, işletmenin ekonomik durumu gibi– çalışanın ve işverenin iradesi dışındaki koşullar ve sonra, işçinin sağladığı fayda ile ücretlendirme yöntemi dikkate alınmalıdır.
8. *Merkezileştirme.* İşbölümünde olduğu gibi, merkezi yönetim de doğal düzenin bir gereğidir. Nitekim her organizmada duyular beyine yönlenmekte ve beyin, gereken emri ilgili organlara göndererek tepkinin verilmesini sağlamaktadır. Örgütlerde de bu düzen farklı değildir. Fayol'a göre merkezi yönetimin belli bir derecesi vardır. Örneğin yönetici tarafından verilen emrin doğrudan astlara ulaştığı küçük bir işletmede kesinlikle 'merkezi yönetim' söz konusuyken, büyük bir işletmede durum farklıdır. Burada bir yöneticinin verdiği emir, alt düzeylere iletilirken aracılar tarafından yapılan eklemeler ve ayarlamalar nedeniyle belli ölçüde değişim gösterebilir. Burada merkezden uzaklaşma ve dolayısıyla 'yerinden yönetim' söz konusudur. Bu koşullar altında *genel* direktifleri, üst düzeydeki yöneticinin *kendisinin* vermesi koşuluyla; diğer kişilerin deneyimleri, görüşleri ve önerileri dikkate alınabilir ve belli ölçüde yerinden yönetim sağlanabilir.

9. *Hiyerarşi.* Fayol, hiyerarşiyi, 'en üst düzeyden en alt düzeye kadar birbirini izleyen yöneticiler dizisi' olarak ele almaktadır. Hiyerarşi, kumanda zincirini belirler; yukarıdan aşağıya doğru verilen emir ve aşağıdan yukarıya doğru yapılan raporlama bu zinciri izlemelidir. İletişimin etkin işlemesi ve kumanda birliğinin sağlanması için hiyerarşi ilkesinin uygulanmasının zorunlu olduğunu ifade eden Fayol; yine de bu zincirin her zaman en hızlı iletişimi sağlamadığını, büyük işletmelerde kimi zaman çok uzun kumanda zincirlerinin görüldüğünü belirtmiş ve buna bir çözüm önermiştir. Örneğin farklı departmanlarda bulunan ve B1'e bağlı olarak çalışan B2 ile C1'e bağlı olarak çalışan C2'nin bir konuda iletişim kurmaları gerektiğinde, kumanda zinciri esasına göre B2'den C2'ye gönderilen mesajın önce B1'e ve buradan (hem B1 hem C1'in bağlı olduğu) A'ya ulaşması; sonra A'dan C1'e ve buradan C2'ye aktarılması gerekmektedir. C2'den B2'ye gerekli yanıtın ulaştırılması için yine aynı yolun bu defa C2-C1-A-B1-B2 şeklinde tersten izlenmesi gerekir. Gerekli durumlarda iletişimin daha etkin ve hızlı biçimde sağlanması için Fayol, B1'in B2'ye ve C1'in C2'ye gereken yetkiyi verebileceklerini; böylelikle B2 ile C2'in üstlerini *haberdar etmek koşuluyla* birbirleriyle *doğrudan* iletişim kurabilecekleri bir köprünün kullanılabileceğini ifade etmiştir. Fayol, gerekli durumlarda kullanılan bu köprüyü 'geçit' (*la passerelle*) olarak adlandırmıştır.

10. *Düzen.* Fayol bu ilkeyi anlatırken öncelikle şu formülü hatırlatmaktadır: 'Her şey için bir yer ve her şey kendi yerinde.' İnsanların oluşturduğu düzen için formül yine aynıdır: 'Herkes için bir yer ve herkes kendi yerinde.' Maddi düzen konusundaysa Fayol, her şey için bir yerin belirlenmesinin aslında yetersiz olduğuna ve yerin de iyi seçilmiş olması gerektiğine dikkat çekmiş; bunun, zaman kaybını önlemek açısından son derece önemli olduğuna işaret etmiştir. Aynı şekilde, örgütün etkin ve

verimli işleyişi için gereken görevlerin önceden belirlenmesi ve uygun kişilerin bu görevler için seçilmesi gerekir. Böylelikle her çalışan, en verimli olduğu konumda bulunur ve sosyal düzen sağlanmış olur.

11. *Eşitlik* (équité). Bu ilkeyi açıklamadan önce Fayol şu soruyu sormuştur: 'Neden adalet (*justice*) değil, ama eşitlik?' Eşitlik, kişilere hem *iyi* hem *adaletli* davranmak demektir. Fayol'a göre adalet, mevcut kuralların uygulanmasıdır. Ancak bu kurallar, gerçekte her şeyi öngörme (ve önlemini alma) konusunda yetersiz kalmaktadır. Çalışanlardan görevlerini istek ve adanmışlık duygusuyla yerine getirmelerini istemek ve onları bu yönde teşvik etmek, ancak onlara iyi davranmakla mümkündür.
12. *Personelde devamlılık*. Yeni bir işe alışması ve görevini başarıyla yapması için bir çalışanın zamana gereksinimi vardır. Bu nedenle, henüz alışma evresinde kişinin görevinden alınarak başka bir göreve getirilmesi, o kişinin kendisinden beklenen gerçek hizmetin elde edilmesini engelleyen bir yöntem olacaktır. Öte yandan yeni işine alışmakta olan bir kişiye gösterilecek davranış da son derece önemlidir; yöneticiler bu konuda titiz davranmalı ve personelin işten ayrılmasına neden olacak davranışlardan kaçınmalıdır.
13. İnisiyatif. Fayol, inisiyatif kavramını, 'belli bir fikri tasarlamak, uygulamaya geçirmek ve bunu önerme özgürlüğüne sahip olmak' şeklinde yorumlamaktadır. İnisiyatif, bir işletmenin sahip olduğu önemli bir güç kaynağıdır. Bu nedenle yöneticilerle birlikte çalışanların da inisiyatif sahibi olmaları ve bunun için desteklenmeleri gerekir.
14. *Personelin birliği*. Fayol, bu ilkeyi açıklamadan önce şu atasözünü hatırlatmaktadır: 'Birlikten güç doğar.' Örgüt bir birlik olmalı; *tek bir vücut* gibi hareket etmelidir. Yöneticiler, bu birlikten elde edilen gücü bölmeye yönelik davranışlardan kaçınmalı, çalışanların karşılıklı uyum içinde hareket etmelerini sağlamalıdır.

Fayolizm ve Taylorizm

Yirminci yüzyılın başlarında, Fransa'da *Amerikan tipi* örgüt yapısına sahip *modern* kuruluşlar henüz görülmüyordu. 'Büyük ölçekli' diyebileceğimiz kuruluşlar, genellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerin birleşmesiyle oluşmuş, gelişigüzel bir örgüt yapısı sergileyen şirketlerdi. Gıda sektörü henüz endüstrileşmemişti. Tekstil veya kâğıt gibi endüstri dallarıysa gelişimini hâlâ sürdürüyordu. Öte yandan madencilik ve metalurji endüstrisinin ülke ekonomisinde önemli bir payı bulunuyordu. Burada söz sahibi olanlar büyük sermaye sahipleriydi. Dönemin *işveren elitleri* olarak görülen bu sermaye sahipleri, başında bulundukları ve yüzlerce madencinin veya demir-çelik işçisinin çalıştığı bu büyük işletmelerin politikalarını belirleyen (ve dolayısıyla ülke ekonomisine yön veren) kişilerdi.[201]

Otomotiv endüstrisi bir istisnaydı. On dokuzuncu yüzyılda otomobil üretiminin ve pazarının doğuşuna öncülük etmiş olan bir ülkenin yeni kuşak otomobil üreticileri olan Fransız girişimciler, önceki kuşaklardan ödünç aldıkları teknoloji geliştirme kültürünü devam ettirme arayışı içindeydi ve (bir zamanlar Jean-Baptiste Say'in önerdiği gibi) geliştirilen ürünlerin talep yaratacağı düşüncesiyle hareket ediyordu. Fransa'nın bu *teknik elitleri*, Amerikan fabrikalarında –ve elbette Ford'un devasa üretim merkezinde– yaşanan gelişmeleri yakından izliyordu. Frederick Taylor ve arkadaşlarının fabrikalarda gerçekleştirdiği başarılı uygulamalar da bu ilgiden payını almıştı. Kısacası Fransız teknik elitleri, otomobil üretiminde el işçiliğinin ötesine geçmenin önemini ve rekabetin gerçekte ne anlama geldiğini artık kavramışlardı. Gelinen noktada bilimsel yönetim, özellikle iki kişinin gösterdiği büyük çabalar sonucunda Fransa'ya yayılacak ve geniş bir uygulama alanı bulacaktı. Taylor'a ait eserlerden etkilenen ve onun metal kesme sanatı konulu çalışmasını Fransızcaya çevirerek, kurucusu olduğu bir metalurji dergisinde yayınlayan Sorbonne Üniversitesi profesörü Henri Louis Le Chatelier (1850-1936) bu kişilerden birisiydi. Le Cha-

[201] Peaucelle, 'Les raisons de l'éclipse de Henri Fayol.'

telier, sonraki yıllarda Taylor'a ait diğer çalışmaları da Fransızcaya çevirip yine bu dergide –kendi görüşlerini de ekleyerek– yayınlamaya devam etti. Daha sonra kendisine katılan demiryolu mühendisi Charles de Fréminville (1856-1936) ile birlikte bilimsel yönetimin Fransa'daki temsilcisi haline geldi ve 'her iş için en iyi yöntem' anlayışının kendi ülkelerinde yerleşmesi için bu iki öncü büyük çaba göstermeye başladı. Bu çabalar yanıtsız kalmadı; örneğin ABD'de geliştirilen en yeni yöntemleri Fransa'ya getirme konusunda son derece istekli davranan ve Fransız otomotiv sektörünün o dönemdeki öncü isimleri olarak görülen Louis Renault (1877-1944) ve André Citroën (1878-1935), bilimsel yönetimi kendi fabrikalarında uygulamaya başlamıştı. Renault, Birinci Dünya Savaşı'nda ABD'nin sahip olduğu tankların büyük kısmını üretmiş; bu nedenle Taylor sistemini kendi üretim sürecine kolaylıkla adapte edebilmişti. Teknik elitler Taylor sistemini heyecanla karşılarken, işveren elitleri ABD'den ithal edilen bu sisteme şüpheyle bakıyordu. İşverenlere göre Taylorizm işleri yeniden tanımlıyordu; bu durum, yöneticilerin otoritesini sarsabilirdi. Üstelik devlet ve sendikalarla iç içe geçen ilişkiler ağında operasyonları esas alan Amerikan bakış açısı olumsuz sonuçlara yol açabilirdi.[202]

Öte yandan, bilimsel yönetimin felsefesini yeterli derecede kavramadan uygulamaları yaşama geçirmeye çalışan yöneticiler, özellikle zaman etüdünün yalnız teknik boyutuyla uygulama hatasına düştüler ve işçilerin direnişiyle karşılaştılar. 1913 yılında yaşanan Renault grevi, bu direnişlerin belki de en geniş çaplısıydı; işçiler, yöneticilerin giderek artan 'daha hızlı üretim' baskısına dayanamaz hale gelmişti.[203] Birinci Dünya Savaşı sonrasında ise Fransız işletmelerinde Fordist üretim sistemi ve Taylor yöntemleri *birlikte* benimsenmeye başladı.[204] Bununla

---

[202] Judith A. Merkle, *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement* (University of California Press, 1980), 149-51.

[203] Char Roon Miller, *Taylored Citizenship: State Institutions and Subjectivity* (Greenwood Publishing Group, 2002), 57.

[204] Rolf Torstendahl, *Bureaucratisation in Northwestern Europe, 1880-1985: Domination and Governance* (New York: Routledge, 1991), 102.

beraber bu dönem, aynı zamanda Henri Fayol'un fikir ve görüşlerini ileri sürdüğü ve taraftar toplamaya başladığı dönemdi.

Fayol'un kendi görüşleri konusunda bilinçli bir taraftar kitlesi yaratma gayreti içinde olması veya olmaması ayrı bir tartışma konusudur; ancak *Genel ve Endüstriyel Yönetim*'in yayımlanmasıyla birlikte tanınan fikir ve görüşlerinin, bilimsel yönetimin 'adeta karşısında duran' bir akıma yol açmış olduğu bir gerçektir. Aslında her şey, Fayol'un 1919 yılında Yönetim Çalışmaları Merkezi (*Centre d'Etudes Administratives*) adı altında bir büro kurmasıyla başlamıştı. Le Chatelier ve Frémınville'in hemen ertesi yıl, Fransız Yönetim Konferansı (*Conference de l'Organisation Française*) adıyla ikinci bir oluşumu faaliyete geçirmeleriyle birlikte artık *Fayolizm* ve *Taylorizm* olarak anılan bu iki hareket arasında büyük bir rekabet başlamıştı. Fransa'da yönetim düşüncesi, birkaç yıl bu iki doktrin arasındaki çekişmeye sahne oldu. 1925 yılında Brüksel'deki Uluslararası Yönetim Kongresi'nde bir araya gelen Fayol ve Frémınville, aralarında anlaşarak bu iki grubun birleştirilmesine karar verdi. Yeni oluşumun başına Frémınville getirildi; Fayol ise kongreden kısa bir süre sonra Paris'te yaşama veda etti.[*] Frémınville, 1927 yılında Taylor Derneğine sunduğu bir çalışmasında şu sözlere yer vermişti:

> Kimi insanlar Fayol'un Taylor'a karşı olduğunu düşünüyorlar; Fransız ruhunun Amerikan ruhu ile zıt olması gibi. Bu görüş, bu büyük adamların hak ettiği değeri kendilerine vermemektedir. ... Her ikisi de [hem Taylor hem Fayol] bilimsel yönteme mutlak güven duymaktaydı, ancak koşullar, onların bunu farklı şekillerde kullanmalarına yol açtı. Onlar, bir çizginin adeta iki zıt

[*] Le Chatelier, 'bilimsel yönetim' adı altında Taylor tarafından öne sürülen fikir ve görüşleri Fransızcaya aktarırken, 'bilim esasına göre iş örgütleme' anlamına gelen *l'organisation scientifique du travail* ifadesini tercih etmiştir. Öte yandan Fransızca'da adı 'Conference de l'Organisation Française' olarak geçen söz konusu merkez, İngilizcede 'French Conference on Scientific Management' olarak adlandırılmıştır. Yönetim ve örgüt kavramlarının bu iki dilde birbirlerinin yerine kullanılması dikkat çekicidir. Lyndall Urwick, 'Foreword', xii; Wrzel, *Fifty Key Figures*, 98.

> noktasından başladılar ve çalışmalarının sonunda birleştiler.[2]

Fréminville'in sözünü ettiği zıt noktalar *işçiler* ve *tepe yönetimiydi*. Gerçekten de Taylor, gözlem ve analizlerine örgütün en alt düzeyinden –atölyeden– başlamıştı. Zaman etudu ile bir işi yapmak için standart süreyi ve en iyi yöntemi belirleyen, ayrıca işçinin daha yüksek ücret almasını hedefleyen Taylor, bu doğrultuda yönetimin gereken sorumlulukları yerine getirmekle yükümlü olduğunu savunmuştu. Fayol ise tepe yönetimin görevinden yola çıkarak genel yönetim ilkelerini belirlemişti; en üst düzeyde sağlanan etkin ve verimli bir yönetim sayesinde örgütün alt düzeylerine ve çalışanlara doğru inildikçe daha olumlu sonuçlar elde edilebilirdi. Fréminville, ayrıca her iki öncünün de kendi çevrelerinde belli bir dönem yanlış anlaşıldığına dikkat çekmişti. Taylor, işçileri kapasitelerinin dışında çalıştırmakla eleştiriliyordu; Fayol ise geleneksel kamu yönetiminin modası geçmiş yöntemlerini endüstriye aşılamaya çalışmakla suçlanıyordu. Öte yandan Fayol, kendi eseri üzerine çalışmalara başladığında, Taylor yaşama veda etmişti. Ancak onun eserini tüm ayrıntılarıyla inceleyen ve üzerinde titizlikle çalışan Fayol da Taylor gibi yeni olanın değil, *gerçek* olanın peşindeydi. Fréminville, başlangıçta Fayol'un iyi bir yönetimin temel ilkesi olarak gördüğü 'kumanda birliği' doğrultusunda Taylor ile görüş ayrılığı içinde bulunduğunu; 'fonksiyonel ustabaşılık' düzeninin bu ilkeye *aykırı* olduğunu düşündüğünü söylemişti. Fayol, fonksiyonel ustabaşılık sistemine ilişkin çekincesini ve eleştirilerini –eserinde yer verdiği *Taylor Sistemi* başlığı altında– şu sözlerle dile getirmiştir:

> Taylor'a göre ... 'işçilerin emirlerini atölye şefi veya takım şefi olan tek bir kişiden aldığı' alışılmış örgütlenme biçiminden vazgeçilmelidir. [Burada Fayol, fonksiyonel ustabaşılık sisteminin ilgi görmediğini düşünen

[2] Charles de Fréminville, 'Henri Fayol: A great engineer, a great scientist and a great management leader', *Bulletin of the Taylor Society*, 12, 1927, 303-06.

> Taylor'a ait cümlelere yer vermektedir.] Taylor'un bizzat kendisine göre, [yönetim konusunda yardımcı olduğu fabrikalarda] kumanda birliği ilkesine sıkı sıkıya bağlı olanlar ... bundan vazgeçmek istememişlerdir. Kendi fikrim doğrultusunda, bu ilkenin açıkça ihlal edildiği bir atölyede işlerin iyi gidebileceğine inanmıyorum. [Üstelik] bununla beraber Taylor büyük ölçekli kuruluşları başarıyla idare etmişti. Peki bu çelişkiyi nasıl açıklamalı?[207]

Fayol'a göre fonksiyonların kumanda birliğiyle bağdaştırılması gerekiyordu; diğer bir deyişle *fonksiyonel sorumluluklar* (farklı görev alanları), yukarıdan aşağıya inen ve her astın yalnız bir üste bağlı olduğu komuta zinciri doğrultusunda yerine getirilmeliydi ve –çok büyük olasılıkla– Taylor bu konuda oldukça başarılıydı. Bu bağlamda Fayol, kumanda birliği ilkesinin göz ardı edilmemesi ve bozulmaması için bir çağrıda bulunuyordu: Kumanda birliğini esas alan bu eski ve alışılmış örgütlenme biçimi –hiç değilse zaman içerisinde bir şeyler değişene kadar– varlığını sürdürmeliydi.[208]

Fréminville, Taylor tarafından önerilen fonksiyonel ustabaşılık sisteminin özünde, 'her şeyi bilen ve her şeye gücü yeten ustabaşı' esasına dayanan geleneksel yönteme bir karşı duruşun bulunduğunu ve Brüksel'deki toplantı sırasında bu durumun açıklığa kavuştuğunu ifade etmiştir.[209] Aslında Fayol, Taylor ile aynı amacı paylaştığını daha önce de kabul etmişti; yöneticinin uzmanlık esasına göre yardım alması önemliydi. Ne var ki sorun, fonksiyonel ustabaşılık sistemindeydi; kumanda birliğinden yalnız bir konuda da olsa ödün vermek tehlikeliydi. Buna

---

[207] Fayol, *Administration*, 84-85.

[208] A.e., 85. Fayol'un, yönetim düşüncesinin geleceğine ilişkin bir öngörü içeren bu saptamaları gerçekten dikkat çekicidir. Hiyerarşi ilkesine acil durumlar için *geçit* kullanma esnekliğini getiren Fayol, belki de organik örgüt yapılarına ilk adımı da atmış oluyordu. Nitekim kendisinden yıllar sonra ortaya çıkan 'takım temelli örgütler' ve 'ağ temelli örgüt yapılanmaları' kumanda birliği ilkesiyle çelişen veya en azından bu ilkeye farklı bir anlam yükleyen gelişmeler olmuştur.

[209] Fréminville, 'Henri Fayol.'

karşılık, atölye şeflerinin ve ustabaşıların güçlendirildiği bir yapı içerisinde Taylor sisteminin amacına uygun bir düzenleme yapılabilirdi. Bu bağlamda Fayol, eserinin üçüncü bölümünde yer vermek üzere örgüt şemaları ve operasyonların bölümlere ayrılması konularında bir takım çalışmalar yapmış ancak bunları tamamlayamamıştır.[210]

Taylor ve Fayol'un 'aynı amaca fakat farklı perspektiflere sahip', ancak sonuçta birbirini tamamlayan iki yönetim yaklaşımını ortaya koyduklarını söylemek mümkündür. Örneğin Fayol, Taylor'dan farklı olarak, örgüt içinde tüm çalışanların yönetim sürecini yürütülmesini sağlayan kişiler olduğunu düşünmektedir. Nitekim yönetim, bir örgütün her düzeyinde ve o örgütteki her türlü faaliyette uygulanan bir süreçtir. Bu düzeylere veya faaliyetin türüne göre bir yöneticinin sahip olması ve kullanması gereken nitelik ve yetenekler farklılık göstermektedir; ancak farklı yöneticilerin uyguladığı yönetim sürecini oluşturan bileşenler, her düzeyde ve her faaliyet türünde aynı olacaktır. Taylor ise, işçi ile yönetimin dayanışma içinde hareket etmeleri gerektiğini vurgulamakla beraber uygulamada, yönetici (planlayan ve kontrol eden) ile işçinin (işi yapan) üstlendiği görev ve sorumlulukları ayırmıştır. Öte yandan Fayol, işçilerin sahip olduğu ve kullanmaları gereken başlıca yetenek olan teknik yeteneğin yerini, örgütsel hiyerarşide üst basamaklara çıkıldıkça giderek artan bir oranda yönetsel yeteneğe bıraktığını vurgulamıştır; bu durumda, en üst düzeyde yer alan yönetici, doğal olarak, başlıca yetenek olarak yönetsel yeteneğe sahip olmak ve bunu kullanmak zorundadır.[211]

Fransa'da özellikle işverenlerin Fayolizm, mühendislerin ise Taylorizm akımına yönelmeleri rastlantı değildir. Yirminci yüzyılın başlarında Fransa'da hâlâ egemen olan el işçiliği ve maden işletmeleri gibi büyük örgütlerin işleyişinde işverenlerin söz sahibi olması gibi çeşitli nedenler, Fransız üreticilerinin makine ile üretim konusunda Amerikalı üreticilerin gerisinde

---

[210] Wren, *Evolution*, 186.

[211] Fayol, *Administration*, 8-9.

kalmasına neden olmuştur. Üstelik işçiler arasında, el işçiliğinin yarattığı gelenekler veya madencilik gibi, kendine özgu bir meslek kültürüne sahip olan iş kollarının yerleşmiş alışkanlıklarından kaynaklanan bir sınıf sistemi bulunuyordu. Nitekim Fayol, işlerin yapılışına ilişkin yöntemler konusunda işçilerin *belli bir özerkliğe* sahip olmaları fikrini kabul ediyordu; bunda, geçmişte maden işçileriyle yaşadığı deneyimlerin payı büyuktü.[212] Fransız mühendisler ise yoğun olarak teoriye ve yüksek matematiğe dayanan bir eğitimden geçerek unvanlarını alıyor, pratik bilgiye sahip olma konusunda Amerikalı meslektaşlarının oldukça gerisinde kalıyordu. Sınıf sistemi, yöneticiler için de geçerliydi. Yöneticinin uzmanlıktan çok, karizma ve etkileme gücüne dayanan yönetim stili, kendisini bulunduğu kuruluşta ayrıcalıklı ve saygın bir konuma getiriyordu. Tüm bu koşullar çerçevesinde Fayol'un görüşleri işverenler arasında genel kabul görmeye başlamış, Fayolizm akımına yol açmıştı. Ancak Birinci Dünya Savaşı sonrasına denk gelen bu dönemde Fransız endüstri işletmelerinin verimlilik arayışına girmeleri sonucunda Taylorizm akımı da taraftar toplamaya başlamıştı. Taylorizm savunucuları yönetim konusunda tartışmaların ve görüş alışverişinin yapıldığı toplantılar düzenliyordu. Fayolizm ise kendisi yönetim ve yöneticilik eğitiminde gösteriyordu. Sonuç olarak bu şekilde tırmanan rekabet 1925'te son bulmuş ve iki grubun birleşmesiyle beraber, ağırlıklı olarak bilimsel yönetimi esas alan yeni bir Fransız yönetim hareketi doğmuştur.[213]

1916 yılında Fayol'un eserinde yer verdiği Taylor hakkındaki şu sözleri aslında Taylorizm ve Fayolizm çekişmesinin yaşanması için herhangi bir neden olmadığını, bu tartışmaların yaşanmasından yıllar önce açıkça gösteriyordu:

> Taylor'un bilimsel veya fonksiyonel yönetim [sistemi] konusundaki çekincelerim; yuksek hız çeliğinin mucidi, işçinin yaptığı işin koşullarına ilişkin ayrıntılı

---

[212] Donald Reid, 'Fayol: From experience to theory', *Journal of Management History*, 1(3), 1995, 21-36.

[213] Merkle, *Management and Ideology*, 158-66.

> ve kusursuz yöntemlerin yaratıcısı, keşifler yaptıktan sonra bunları uygulamaya koymak için hiçbir çabadan çekinmeyen, hiçbir sıkıntıdan kaçmayan enerjik ve becerikli endüstri insanı ve başkalarının da yararlanması için denemelerini ve deneyimlerini yorulmadan yazan [bu kişi] için hayranlık duymanın önünde engel değildir. Umit edelim ki bu büyük Amerikalı mühendis, bir örnek olarak benzer şekilde ülkemiz insanları tarafından izlensin.[14]

Fransa; yeni bir bakış açısı yaratmaya çalışan, dönemin koşulları dışında hareket eden, yaşadığı yıllar boyunca pek dikkate alınmayan ve değeri ancak ölümünden sonra anlaşılan ressamlarıyla ünlü bir ülkedir. Bir yönetici ve bir mühendis olan Fayol'un da bu ressamlarla aynı kaderi paylaşmış olması ilginç bir rastlantı olarak görülebilir. Kuşkusuz, bu ressamların gerek sanat otoriteleri karşısında gerek ekonomik açıdan yaşadığı sıkıntılar göz önüne alındığında, uzun yıllar süren başarılı bir yöneticilik deneyimine sahip olan Fayol'u onlarla karşılaştırmak doğru olmayabilir. Buna karşılık Fayol, örgütlerin genel yönetimine ilişkin görüş ve fikirlerini Taylor ile aynı yıllarda öne sürmüş; yaşamının son yıllarında kendisini gerçekte yapay bir rekabet içinde bulmuştu. Fayol'un Taylor ile hemfikir olmadığı noktalar vardı; ama ona karşı değildi. Sonuçta, en azından bu rekaberin anlamsız olduğunu uluslararası bir çevrede ilan etme fırsatını elde etmiş; ayrıca kendi eserinde yaptığı eleştirilerin ardından, Taylor'dan övgüyle söz ederek, gerçekte böyle bir çekişmenin var olmadığını göstermişti. Yine de –tıpkı kendisiyle çağdaş olan Paul Cézanne, Claude Monet, Paul Gaugin ve diğer birçok ünlü ressamın eserlerinin ancak kendilerinin ölümünden sonra bir akımın ilk örneği veya bir başyapıt olarak değer kazanması gibi– Fayol'un yarattığı ve ileri sürdüğü 'doktrin', kendisinden uzun yıllar sonra İngiliz ve Amerikalı yönetim düşünürlerinin görüşlerinde yaşam buldu ve modern düşüncenin doğuşunu sağladı.

---

[14] Fayol, *Administration*, 85-86. Türkçeye uygunluk bakımından çevirisi sırasında bazı küçük düzenlemeler yapılmıştır.

Max Weber: İdeal Bürokrasi

Eski çağlardan itibaren kurulan ve yıkılan irili ufaklı yüzlerce prenslik ve dukalıklara sahne olan Almanya'da 'soy ve asalete dayanan sosyal yapılanma' geleneği, ülkenin endüstrileşme dönemine de yansımıştı. Alman İmparatorluğu'nun 1871 yılında kurulmasıyla birlikte ilk şansölye Otto von Bismarck, ağır endüstrinin gelişmesi, ayrıca üretim ile ticaret hacminin artması için harekete geçmişti. Almanya, ABD'nin gerisindeydi; ancak erken endüstrileşmiş olmanın avantajlarını sürdüren Britanya'nın karşısında Avrupa'nın yükselen gücü olarak kendisini göstermeye başlamıştı. Yirminci yüzyıla girildiğinde ise kıtanın ortasında hızla gelişen bu ülke, demir ve çelikle birlikte özellikle kimya endüstrisinde güçlü kuruluşlara sahip hale geldi. İşte bu tam bu dönemde, verimlilik hareketinin Avrupa endüstrisinde ve ekonomisinde ivme kazandığı yıllarda sosyoloji ve ekonomi konulu çalışmalarıyla ünlenen Max Weber, yıldızı yükselen Almanya'da önemli bir gerçeğin fark edilmesi için çaba gösteriyordu: Alman girişimciler, kurdukları işletmelerin yönetiminde soy ve asalete dayanan geleneksel yaklaşımlarını korumaya devam ediyor; bu durum hızla büyüyen endüstri kuruluşlarında verimliliğin artırılması önünde bir engel oluşturuyordu.

Frederick Taylor ve Henri Fayol ile aynı çağda yaşamış olan sosyolog, ekonomist, teolog ve siyaset bilimcisi Maximilian Karl Emil Weber (1864-1920), Almanya'nın o dönem Prusya Krallığı sınırları içinde kalan Erfurt kentinde dünyaya geldi. Güçlü siyasal ve sosyal bağlantılara sahip kalabalık bir ailenin en büyük çocuğu olan Weber, önce Heidelberg'de başladığı hukuk eğitimine daha sonra Berlin'de devam etti. 1889 yılında 'Orta Çağ'da ticari ortaklıklar' konulu doktora tezini tamamladı ve yaptığı başarılı çalışmalar sayesinde birkaç yıl içinde ekonomi profesörü unvanını aldı. Ancak Weber, 1903 yılında akademik yaşamdan uzaklaşmaya karar verdi ve kendisini sosyoloji, politika ve ekonomi konularında çalışmalar yapmaya adadı. Kültürün ve dinin ekonomi üzerindeki etkisini ele aldığı

Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus adını taşıyan (ve Türkçe'de, *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* adıyla yayınlanan) başyapıtını 1904 yılında yayınlandı. Weber, aynı yıl ABD'de bir konferansa gitti ve burada kapitalizm üzerine incelemelerde bulundu. Bu dönemden itibaren kendisinin yalnız sosyoloji ve ekonomiye değil, henüz gelişmekte olan yönetim düşüncesine de önemli katkı sağlayan fikirler geliştirmeye başladığını söylemek mümkündür.

Farklı disiplinleri bir araya getiren *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*'nda Weber, toplumların ve ekonomilerin gelişmesinde bilimin ve teknik bilginin önemine özellikle işaret etmiştir. Batı kapitalizminin yükselişinin temelinde, gelişmiş teknik bilginin yarattığı fırsatların bulunduğunu savunan Weber, bu bilginin varlığını ise çağdaş bilimlere (özellikle matematiğe ve mutlak deneyselliğe dayanan doğa bilimlerine) borçlu olduğunu belirtmiştir. Üretilen teknik bilgiyi, kullanılabilir somut ürünlere dönüştüren endüstri kuruluşları ekonominin gelişmesini sağlamakta ve bundan kâr elde etmektedir. Ancak Weber'e göre etkinlik ve verimliliği sağlamak adına yalnız üretim ekseninde düşünmek yeterli değildir; kuruluşlarda yasal bir çerçeveye ve biçimsel kurallara dayanan bir yönetim anlayışının da yerleşmiş olması gerekir.[215]

Weber, ABD ziyaretinde Almanya'dakinden daha farklı bir dünya ile tanışmıştı. Endüstrinin hemen her alanında ortaya çıkan büyük ölçekli kuruluşlardaki yönetim uygulamaları ve bunun da ötesinde örgütsel yapılanma dikkat çekiciydi. Weber'in dikkatini çeken sadece kuruluşların örgüt yapısı değildi; kuruluşların oluşturduğu sektörler, iletişim olanaklarının ve taşımacılığın gelişmesiyle birlikte *belli temel kurallara bağlı* ekonomik bir düzenin işleyişini sağlıyordu. 'Girişimcilik', 'yenilik' ve 'rekabet' bu işleyişin en belirgin özellikleriydi ve Weber, özgür Amerikan girişimlerinin yarattığı verimli insan modelinden oldukça etkilenmişti: Böyle bir düzende tüm bireyler birbirine e-

[215] Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, çev. Talcott Parsons, third impression (London: Butler & Tanner, 1950), 23-24.

şitti ve her birey, diğer eşitlerinin arasında kendisini kanıtlamak durumundaydı. Mutlak otoriteye dayanan bir kumanda sistemi yoktu; özgürce alınan kararlar ve daha da önemlisi, *mantık* ve *sorumluluk* bilincine dayanan bir anlayış biçimi vardı. Nitekim yıllar sonra bir arkadaşına yazdığı mektupta Weber, 'ABD'deki bu anlayışı esas alacak biçimde Almanların *yeniden eğitilmesi* gerektiği' şeklindeki düşüncesini belirtmişti. İlginç olan nokta şuydu: Bu anlayış biçiminde baskı yok değildi; ancak bu baskının *birey*e değil, bireyin *kendisini kanıtlamasına* yönelik olması Weber'in dikkatini çekmişti; gerçek anlamda kendine güvenen güçlü bireyler; otoriter kurumlarda yaygın olarak görülen *emir ve yasaklama* yönteminin değil, bu anlayışın ürünüydü.[38]

Sosyoekonomik Çerçevede Örgüt, Yönetici ve İşçi

Weber'e göre Firavun dönemının atölyeleri ve inşaatları, Romalıların sahip olduğu dev çiftlikler ve plantasyonlar, Ortaçağ'ın madenleri ve son olarak modern fabrikalar gibi insanlık tarihi boyunca görülen birbirinden farklı üretim örgütlerinin tek bir ortak öğesi vardı: 'disiplin.' Diğer üretim örgütlerinden farklı olarak modern fabrikalarda örgütsel disiplin, bütünüyle rasyonellik esasına göre sağlanıyordu; işçinin bireysel üretim miktarı ve kârlılık, bazı yöntemler aracılığıyla hesaplanabiliyordu. Weber, tam bu noktada bilimsel yönetim ve dolayısıyla *Taylor* sistemine atıfta bulunarak, makinelere ve fabrika disiplinine ilişkin kesin sonuçlar ortaya koyan bu *Amerikan* sisteminin rasyonel bir yaklaşıma sahip olduğunu ifade etmektedir. Çalışan birey, dış dünyanın beklentileri, kullanılan gereçler ve makinelerle bir uyum içindedir ve böylelikle büyük bir sistemin fonksiyonel bir öğesi haline gelmektedir.[39] Üretim

[38] Hans H. Gerth ve C. Wright Mills, 'Introduction: The Man and His Work', *From Max Weber: Essays in Sociology* içinde (New York: Oxford University Press, 1946), 17-18.
Max Weber, *Economy and Society*, ed. Guenther Roth ve Claus Wittich, çev. Ephraim Fischoff ve d. (New York: Bedminster Press, 1968 [1922]), 1156.

ancak bu şekilde disiplin ve kontrol altına alınabilir. Öte yandan Weber, bir işletmenin yalnız üretim değil, yönetim açısından da disiplin ve kontrol altına alınması gereğine işaret etmektedir: Modern çağın sermaye koşuluna dayanan işletmeleri bir hesaplama işidir; tıpkı nasıl performans göstereceği önceden belirlenmiş bir makinede olduğu gibi, işletmelerde de uyulması gerekli kuralların ve bir *yönetim* mekanizmasının varlığı söz konusudur.[218]

Sosyoloji alanında yayınlanmış başlıca eserler arasında gösterilen *Wirtschaft und Gesellschaft*, Weber'in endüstriyel işletmelere ve yönetime ilişkin dikkat çekici bir takım fikirleri ve görüşleri de barındıran değerli bir çalışmasıdır.[219] Ekonominin gereklerini ve öğelerini, bir toplumu oluşturan niteliklerle birlikte ele aldığı eserin hareket noktası 'sosyal eylem' olgusudur: Eylem, bir bireyin öznel bir anlam yükleyerek sergilediği davranıştır ve sosyal eylem, bu bireyin –başkalarının davranışlarını da dikkate alarak– gerçekleştirdiği eylemdir.[220] Weber'in, endüstriyel üretim amacıyla insanların bir araya gelerek oluşturduğu işletmeleri tanımlaması ve bu örgütlenme biçimindeki yönetim gereksinimini sosyal eylem kavramından yola çıkarak

---

[218] Weber, *Economy and Society*, 1968 [1922], 1394.

[219] 'Ekonomi ve Toplum' veya orijinal adıyla, *Wirtschaft und Gesellschaft*, aralarında Max Weber'in de bulunduğu farklı yazarların katılımıyla yayınlanan *Grundriss der Sozialökonomik* (Sosyal Ekonominin Temelleri) adlı kolektif çalışmalar dizisinin üçüncü cildidir. Eser, Weber'in ölümünden iki yıl sonra eşi tarafından yayımlanmıştır: Max Weber, 'Wirtschaft und Gesellschaft', *Grundriss der Sozialökonomik* içinde (Tübingen: Verlag von J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1922), III. Weber'in bu eserine ilişkin başvuru ve alıntılarda, (Almanca olan orijinali daima göz önünde bulundurularak) İngilizce ve Türkçe dillerinde yapılan şu çevirilerden yararlanılmıştır: Max Weber, *Economy and Society*, ed. Guenther Roth ve Claus Wittich, Re-issued edition (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1978); Max Weber, *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, çev. Özer Ozankaya (İstanbul: Cem Yayınevi, 2011).
Burada Weber, yolda karşı karşıya gelen iki bisiklet kullanıcısının çarpışmasını örnek vermektedir. Çarpışma bir doğa olayıdır; ancak kullanıcıların birbirleriyle çarpışmaya gayret göstermeleri veya çarpışmadan dolayı tartışmadan kaçınmaları bir sosyal eylemdir: Weber, *Economy and Society*, 1978, 24; Weber, *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, 43.

açıklaması, bir anlamda, yeni bir inceleme alanı olarak örgüt teorisinin *doğuşu* gibi düşünülebilir.[221]

Öncelikle Weber'in, eserin birinci bölümünde ele aldığı 'sosyolojinin temel kavramları' üzerinden örgüt kavramına ulaşmaya çalışalım.[222]

- Bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan bir toplulukta sosyal ilişkiler; her bireyin kendi eylemini, diğer bireylerin eylemleri doğrultusunda gerçekleştirmesiyle ortaya çıkar.
- Sosyal ilişkiler, ortamdaki bireylerin bu topluluğa katılma yönündeki bireysel yönelimleri (*geleneksel* veya *duygusal*) doğrultusunda gerçekleşen sosyal eylemler sonucunda ortaya çıkıyorsa, burada bir 'grup oluşumunun' (*Vergemeinschaftung*) varlığından söz edilebilir. Eğer bu sosyal eylemler bireylerin (*amaç* veya *değer* bakımından) rasyonel[223] olarak gudulenen çıkarları arasında bir uzlaşma veya paralellik gösteriyorsa, bu durumda bir 'örgüt oluşumundan' (*Vergesellschaftung*) söz etmek mümkündür.[224]
- Bir toplulukta (grup oluşumu veya örgüt oluşumu) görülen sosyal ilişkiler, bireylerin kendi çıkarlarına ulaş-

---

[221] Richard L. Daft ve Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Harper Collins Publishers, 1986), 223-25.
Weber, *Economy and Society*, 1978, 4-55 ve Weber, *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, 9-102.

[223] Kendi amacına rasyonel bu şekilde ulaşmak isteyen bu bireyin eylemi; (1) onun, topluluktaki diğer bireylerin davranışlarına ilişkin beklentileri araç olarak kullanmasıyla gerçekleşiyorsa, burada, 'amaç bakımından rasyonellik' (*Zweckrationalität*), (2) sonucu ne olursa olsun, yalnızca değer verdiği için bu amacı kesinlikle ve kararlılıkla gerçekleştiriyor ve ancak bu koşulla rasyonel araçları kullanıyorsa, bu durumda, değer bakımından rasyonellik' (*Wertrationalität*) söz konusudur.

[224] Eserin diğer dillerde yapılan çevirilerinde *Vergemeinschaft* ve *Vergesellschaft* terimlerine karşılık gelen sözcüklerin bulunmasında önemli derecede güçlüklerin yaşandığı görülmektedir. Yönetim ve örgüt literatüründe bizim kullandığımız çeşitli terimlere olan katkılarını dikkate alarak, Weber'in kullanmış olduğu *Vergemeinschaft* sözcüğü için 'grup oluşumu' ve *Vergesellschaft* sözcüğü için 'örgüt oluşumu' kavramları tercih edilmiştir.

malarına fırsat sağladığı sürece dışa kapalı tutulacaktır. Sözgelimi, aile ilişkileri geleneksel olarak kapalıdır. Söz konusu bir örgüt oluşumu ise, bu durumda, topluluğu dışa kapalı tutmak için sosyal ilişkilerde rasyonellik esasına göre belirlenmiş kurallardan yararlanılacaktır.

- Topluluk bireyleri, başkalarına açılmanın kendilerine daha zengin, daha güvenli, daha akılcı fırsatlar sağlayacağını düşünüyorsa, sosyal ilişkiler belli ölçülerde dışa açık tutulur. Topluluğun kurallarına uygun eylemlerde bulunacak kişiler, belli koşulları sağladıkları takdirde bu topluluğa katılabilir.
- Toplulukta, kurallarla sınırlandırılmış sosyal ilişkiler düzeninin güvenli biçimde işleyişini sağlamak ve sürdürmekle yükümlü ve yetkili bireyler (yöneticiler) varsa, o topluluğun bir 'örgüt' (*Verband*)[225] olduğunu söylemek mümkündür.

Öyle görünüyor ki yönetim, örgüt ve rasyonellik konusunda Taylor veya Fayol'un öne sürdüğü görüşlerle paralellik göstermekle birlikte Weber'in yaklaşımı, ekonomi ve sosyoloji ekseninde örgütleri ve yönetimi çok daha kapsamlı bir perspektiften ele almaktadır. Nitekim eserin, ekonomi temelli eylemleri sosyoloji bağlamında ele alan ikinci bölümünde ileri sürülen görüş ve argümanlar doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:[226]

- Weber, fabrikaların, endüstriyel çağa özgü bir üretim örgütleme biçimi olarak görülmesinin yerinde olacağı düşüncesiyle, tarihte *fabrika* olarak nitelendirilen çeşitli üretim birimlerinin gerçek anlamda aslında bu tür bir nitelemenin dışında kaldığını ifade etmektedir. Gerçekte fabrikalar; kâr sağlama amacıyla örgütlenmiş üretim bi-

---

[225] *Verband* kavramının Türkçedeki karşılığı 'dernek' sözcüğüdür. Öte yandan biz burada, eserin İngilizce çevirisinde tercih edilen *organization* (örgüt) sözcüğünü kullanıyoruz.

[226] Weber, *Economy and Society*, 1978, 63-140; Weber, *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, 103-223.

rimleridir: Üretim için gerekli maddi kaynaklar tümüyle girişimci (sahip) tarafından *bedeli ödenerek* temin edilir; işçilerin temini için (eskiden kölelerin veya serflerin efendilerine *ait* oldukları düşünüldüğünde) böyle bir bedel söz konusu değildir, onlar özgürdür; sistemin içinde fonksiyonlar temelinde uzmanlaşma vardır ve mekanik güç veya makineler kullanılmaktadır.

- Geleneksel aile ekonomisi biriminde (sosyal ilişkiler düzeninin güvenli işleyişini sağlayan) yönetici, genellikle ailenin veya akrabalık ilişkilerinin oluşturduğu bir grubun başında bulunan kişidir. Yönetim ve işçilik bütünüyle (ya da çok büyük oranda) aynı kişiler tarafından yerine getiriliyorsa; üretim araçlarına işçinin de sahip olduğu bir durum söz konusudur. Burada sosyal ilişkileri düzenleyen geleneksel ve/veya duygusal faktörler mevcuttur. Oysa bir endüstriyel örgüt için durum farklıdır: Kaynaklar ve dolayısıyla üretim için gerekli araçlar bellidir. Üretim için çok sayıda işçi, eşzamanlı veya birbiri ardına çalışmaktadır; bu noktada işçinin, üretim araçlarına sahip olmadığı (ancak kendisinin özgür olduğu) bir durum ortaya çıkar.
- Bu durum *rasyonel* olmayı gerektirir, çünkü burada kâr elde etme amacı vardır. Bu amaç doğrultusunda hareket eden ve üretim araçlarına sahip olan kişi veya kişiler, örgütteki diğer bireylerin (özellikle işçilerin) beklentilerini araç olarak kullanacaktır.
- Kuşkusuz, bu ortamda gelişen sosyal ilişkilerin sağlıklı işleyişinden sorumlu olan kişiler (yöneticiler) de rasyonel hareket etmek durumunda olacaktır. Başka bir deyişle, yönetim için de aynı koşullar söz konusudur. Bireysel işçi ayrıdır ve bağımsızdır, ama işçilerin toplu olarak yönetime katılmaları mümkündür. Girişimci(ler) veya onların atadığı kişiler yönetim işini üstlenir.
- *Patrimonyalizm* bir egemenlik biçimidir. Patrimonyal rejim; ticaret veya çiftlik ve plantasyon benzeri çeşitli koloni işletmeleri gibi kâr amacı taşıyan bazı örgütler

için uygun olabilir. Ne var ki tüketicilerin oluşturduğu pazarlara ürün sağlamak üzere özgür işgücünün rasyonel biçimde örgütlendiği, büyük yatırımlar gerektiren ve dolayısıyla kâr amacı taşıyan işletmeler için patrimonyal rejim uygun değildir.

Yirminci yüzyıla girildiğinde bireysel kapitalizm yerini modern kapitalizme bırakmaya başlamıştı. Batı ülkelerinde ve özellikle ABD'de çeşitli sektörlerde büyük kuruluşların ortaya çıkmasına karşın Almanya'daki büyük ölçekli kuruluşlar, özellikle kimya ve metalurji gibi alanlarda faaliyet gösteren belli başlı şirketlerdi. Almanya bu bakımdan sayıca ABD'nin gerisindeydi; ancak Weber'e göre asıl sorun, büyümekte olan işletmelerin sahip olduğu patrimonyal yönetim anlayışıydı. Bu anlayış ile büyük ölçekli işletmeleri yönetmek mümkün değildi. Üstelik Alman şirketlerinin sahip olduğu güç onların tekelleşmesine ve rekabetin olmadığı bir ortamda faaliyet göstermesine yol açıyordu. Oysa Weber, modern işletmelerin rekabet ederek gelişeceğini, güçlü bir ekonomi için inovasyon ve rekabetin desteklenmesi gerektiğini düşünüyor ve bunun için örgütlerin daha rasyonel ve etkin hale gelmesini sağlayan özelliklerin neler olduğu üzerine çalışıyordu.[227]

Modern Bürokrasinin Öğeleri

Weber bir 'rasyonel sistem' savunucusudur.[228] Rasyonel sistem, örgütün bilinçli olarak bir araya gelen ve *belli bir amaç uğruna* birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu bir bütün olarak ele alınmasını öngörür. Bu bağlamda önceden belirlenmiş kurallar ve en iyi iş görme yöntemleri, bilinçli olarak bir araya gelen bireylerin ortak amaca yönelik faaliyet göstermeleri için gerekli bir ön koşuldur. Rasyonelliği bir sosyolog gözüyle ele alan

---

[227] Alfred D. Chandler Jr., 'The emergence of managerial capitalism', *Business History Review*, 58(4), 1984, 473-503; Wren, *Evolution*, 194; Daft ve Steers, *Organizations*, 224.

[228] Michael Jeremy Handel, *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings* (Sage Publications, Inc., 2003), 5.

ve bu noktada görüşlerini tek bir örgüt temelinde açıklayarak Fayol'dan ayrılan Weber, işletme, devlet, kilise, dernek ve parti gibi farklı örgüt türleri üzerine çalışmalar yapmış, örgütler ile toplum arasındaki ilişkileri bir bütün olarak değerlendirmiştir.[229]

Prusya aristokrasisi ve patrimonyalizmin etkisi altındaki Almanya'da toplumsal dönüşümü başlatmak için örgütlerin ve özellikle giderek büyüyen endüstriyel işletmelerin gerek yapı gerek yönetim anlayışı olarak rasyonelleştirilmesi, kaçınılmazdı. Weber, bu sorunun yanıtını 'bürokrasi' olarak veriyordu: Bürokrasiyi, modern çağın örgüt yapısı olarak yeniden tanımlayarak örgütsel yapıların biçimsel analizini yapmış olması, kendisinin günümüzde örgüt teorisinin öncüsü olarak anılmasına da neden olmuştur.[230] Bu bağlamda bürokrasi, işletmelerin etkin ve verimli bir yönetim anlayışına sahip olmaları açısından önemlidir.

Weber, modern bürokrasiyi tanımlamadan önce geleneksel bürokrasilere tarihten bazı örnekler vermiştir. Örneğin güçlü patrimonyal öğelere sahip olsa da Antik Mısır'da ve Çin'de ekonomi temelinde bir işleyişe sahip büyük ölçekli bürokrasilerin açıkça uygulandığını görmek mümkündür. Yakın dönemlerde modern Avrupa devletleri de yine bu düzen esasına göre kurulmuştur. Bürokrasinin işleyişini sağlayan memurların aldıkları ücret karşılığında bu görevlerini yerine getirdikleri düşünüldüğünde, modern bürokrasinin de ekonomik temellere dayandığı söylenebilir.[231] Nitekim modern bürokrasinin başlıca örneği olan büyük ölçekli endüstriyel işletmeler kâr amacına yönelirken geniş kitleleri, kuralları önceden belirlenmiş bir örgüt çatısı altında toplamalı, yönetim ise bu tür bir örgütün rasyonel biçimde işleyişine hizmet etmelidir. Bu bağlamda Weber'in ortaya koyduğu bürokrasi modelinin başlıca öğeleri şunlardır:[232]

---

[229] Bertram M. Gross, *The Managing of Organizations: The Administrative Struggle* (London: The Free Press of Glencoe, 1964), I, 137.

[230] Wren, *Evolution*, 195.

[231] Weber, *Economy and Society*, 1968 [1922], 963-64.

[232] A. M. Henderson ve Talcott Parsons, *Max Weber: The Theory of Social*

- Öncelikle 'işbölümü' esastır. Yapılması gereken işe ilişkin faaliyetler üzerinden görevler belirlenir.
- Bürokrasi esasına göre yönetilen yapının amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik düzenli faaliyetler 'resmi görev' olarak tanımlanmalıdır.
- Bu çerçevede her bireyin yerine getirmesi gereken resmi görev ve dolayısıyla kendisine verilen yetkilerle üstlenmesi gereken sorumluluklar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- Resmi görevler, yapıyı oluşturan pozisyonlar üzerinden yerine getirilir. Bu pozisyonlar bir yetki hiyerarşisi doğrultusunda örgütlenerek kumanda zincirinin ortaya çıkmasını sağlar.
- Görevlerin yerine getirilmesini sağlamak üzere emirlerin verilmesine yönelik yetkiler, sabit bir yapı içerisinde dağıtılmış olmalıdır.
- Yetkiler fiziksel yollarla veya başka türlü güç kullanımına olanak sağlamayacak şekilde belirlenmelidir. Yetki, yasal olarak kişiye değil, pozisyona verilir ve kişisel çıkarlar için kullanılamaz. Astlar üstlerin emirlerine uyarlar; bunun gerekçesi ise emirlerin *kişiye değil*, kişinin bulunduğu *pozisyona* yasal yetkiler çerçevesinde verilmiş olmasıdır.
- Görevlerin düzenli olarak ve sürekli yerine getirilmesini sağlamak esas amaçtır. Bu nedenle her görevin yalnızca söz konusu görevi yerine getirebilecek nitelikte bir bireye verilmesi gerekir; seçim değil, *atama* esastır. Bireyin, görevin gerektirdiği bilgi ve yeteneği ölçen belli bir sınavı başarmış ve/veya gerekli eğitimden geçmiş olma koşulu dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar, önceden belirlenmiş sabit bir ücret karşılığında görevlerini yerine getirir; öte yandan bu kişiler, bulundukları pozisyonun sahibi değildir. Bu nedenle çalı-

---

and Economic Organization (New York: Free Press, 1947), 329-33; Weber, *Economy and Society*, 1968 [1922], 956-58; Baransel, Çağdaş Yönetim, 169-70.

şanlar arasındaki ilişkiler, gerçekte pozisyonlar arasında önceden belirlenmiş kurallara bağlı olarak gerçekleşen ilişkilerdir ve kişiselleştirilmemelidir.

- Yapının işleyişinde yazılı iletişim esastır. Yapılan yazışmalar kayıt altına alınmalıdır.

Kişisel güce ve ayrıcalığa bağlı sistemlere karşı kaynağını önceden belirlenen kurallardan alan, uzmanlık bilgisine dayanan ve kişisel olmayan yetki kullanımını öne süren bürokratik örgütler, yasaya uymak durumunda olan kişileri, bu yasanın vermiş olduğu yetkiyi kullanan kişilerle eşit tutmaktadır. Öte yandan sosyal ayrıcalıklara dayanan gücün yerine, bu defa uzmanlığa dayanan güce bağlı olarak ayrıcalıklı hale gelen yeni bir sınıfın da ortaya çıkması söz konusu olabilir.[233] Nitekim Weber, örgütlerin rasyonel biçimde yönetilmesi için, bürokrasinin bu (ideal) koşulları sağlaması gerektiğini savunmakla birlikte bazı çekincelerini de ayrıca dile getirmiştir. Yine de ideal bürokrasi, kurulacak olan bir örgütün alacağı şeklin önceden belirlenmesine ve büyümekte olan örgütlerin yaşadıkları değişimin anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.[234]

Sosyal Bağlamda Kabul Edilebilir Yetki Türleri ve Yasal Yetki

Weber yetkiyi –*güç* ve *etki* kavramlarından ayırarak– 'belli bazı emirlere bir grup insan tarafından uyulması *olasılığı*' olarak tanımlamıştır. Buradaki olasılık sözcüğü, bir anlamda, kullanılan yetkinin 'sosyal bağlamda kabul edilebilir' olması gerektiğini ortaya koymaktadır.[235] Her yetkinin ekonomik bir gerekçeye dayandığı söylenemez. Ne var ki bir topluluğun yönetilmesi için bir kadronun oluşturulması gerekir; emirlere uyacak ve kararları uygulamaya geçirecek güvenilir kişiler aracılığıyla bu kadro oluşturulabilir. Söz konusu yönetici kad-

---

[233] Reinhard Bendix, *Max Weber: An Intellectual Portrait* (University of California Press, 1977), 437.

[234] Baransel, Çağdaş Yönetim, 170.

[235] Weber, *Economy and Society*, 1968 [1922], 212; Wren, *Evolution*, 195.

ronun üyeleri; gelenekler, duygular, maddi çıkarlar veya ideal olduğu düşünülen diğer koşullar çerçevesinde, üste veya üstlere bağlı olarak görevlerini yerine getirebilir. Bu koşullar; yetkinin türünü belirler, ama yetkinin güvenilir olmasını sağlamak için yeterli değildir. Bu noktada Weber, 'mevcut yetkinin sosyal bağlamda kabul edilebilir olduğu' yönünde bir inancın var olması gerektiğine işaret etmektedir. Bu inanç, üç farklı temel üzerine inşa edilebilir ve dolayısıyla üç farklı tür yetkinin ortaya çıkmasını sağlar:[216]

1. *Yasal yetki.* Uygulanan kuralların yasallığına ve bu kurallara bağlı olarak yetkiyi kullananların emir verme hakkına sahip olduğu inancına yönelik *rasyonel* bir temele dayanan yetki türüdür.
2. *Geleneksel yetki.* Eskiden kalma geleneklerin kutsallığına ve bu çerçevede yetkiyi kullananların bu hakka sahip olduğu inancına dayanır.
3. *Karizmatik yetki.* Bir kişinin kutsallığı, kahramanlığı veya mükemmel karakterine ve bu kişinin kurduğu düzene duyulan bağlılıktan kaynağını alır.

Weber, 'yasal yetkinin' kişisel olmadığını, yetkiyi elinde bulunduranların bunu rasyonel yasalara dayanan seçimle kazandıklarını ve böylelikle, verilen emirlerin herkesi bağlayıcı kurallar çerçevesinde verildiğini, bu nedenle bürokrasi için en uygun yetki türünün yasal yetki olduğunu ileri sürmüştür.[217]

*

Yönetim düşüncesinin bilimsel temelleri ABD'de atılmıştı; Frederick Taylor ve onunla benzer görüşleri paylaşan öncüler önce ABD'de ve Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'da etkili oldular. Ancak Avrupa'da durum farklıydı; bu 'eski' dünyanın fabrikalarında Taylorizm ve Fordizm ilkeleri kısmen benimsenmiş olmakla birlikte yerleşmiş geleneklerin ve aristokrasiye dayanan düşünce biçiminin endüstrileşme süreci

---

[216] Weber, *Economy and Society*, 1968 [1922], 212-16.

[217] Baransel, Çağdaş Yönetim, 168-69.

üzerindeki etkileri de oldukça güçlüydü. Fransa'da Taylorizm, operasyonların verimliliğine odaklanan otomotiv endüstrisinde büyük heyecanla destekleniyor; köklü geçmişe sahip madencilik ve benzeri alanlardaki kuruluşlarda ise öncelikle tepe yöneticisini güçlü bir figür olarak gören, hiyerarşiyi, disiplini ve örgüt genelini esas alan Fayolizm benimseniyordu. Genel yönetim ilkelerini öne süren ve bu ilkelerin evrensel olduğunu savunan Henri Fayol, eleştirdiği küçük ayrıntılar dışında Taylor'a karşı değildi. Nitekim 1925 yılında Brüksel'de düzenlenen Uluslararası Yönetim Kongresi'nde bu iki görüşün aslında birbirini tamamladığı; dolayısıyla Taylorizm ve Fayolizm şeklinde gelişen bu yapay ayrıma son verildiği ilan edilmişti. Almanya'da ise Max Weber, patrimonyalizm esasına dayanan yönetim biçiminin Alman endüstri kuruluşları için artık doğru olmadığını düşünüyor, bu kuruluşların bürokrasiyi esas alan bir örgüt yapılanmasına gitmeleri gerektiğini ileri sürüyordu. Her iki yazar da Taylor ile çağdaş olmalarına karşın, operasyonlarda verimliliğin öncelikli sorun olarak ele alınması nedeniyle yaşadıkları dönemden ancak uzun yıllar sonra yönetim ve örgüt literatüründe birer öncü olarak kabul edilecek ve yazdıkları eserler, genel yönetim teorisinin ve örgüt teorisinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktı.

Tablo 2. Bilimsel yönetim dönemindeki gelişmeler ve öncülleri

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1852	Paris'te standart fiyat ve serbest giriş ilkelerini uygulayan Anstide Boucicaut tarafından ilk satış mağazasının kuruluşu
1878-1890	Frederick W. Taylor (Midvale Çelik Fabrikası'ndaki gözlem ve uygulamaları): Az çalışma eğilimi (doğal eğilim ve sistematik eğilim); işçilerin dolaylı yoldan üretim miktarını belirleyen tarat olması, yönetici ve işçi arasında dayanışma eksikliği, zaman etüdü tam günlük işin ve kişi başına düşen üretim miktarının belirlenmesi, birinci sınıf işçi işe uygun işçinin özelliklerinin belirlenmesi, fonksiyonel ustabaşılık sistemi: atölye yönetimi...
1886	Frederick W. Taylor: ASME Konferansına katılması ve Henry Towne'un çağrısı
1890-1925	Büyüyen kuruluşların kent merkezi dışına taşınması, artan rekabet ve demiryolları ile iletişim gibi hizmet sektörlerinin yükselişi
1895-	Frank Gilbreth: Duvar örme işi için hareket etüdü ve bilimsel iş görme yönteminin geliştirilmesi...
1896	Karol Adamiecki: Doğu Avrupa'da kullanılan harmonogram ve üretim sisteminin makine ve insanlardan oluşan bir organizma olarak ele alınması...
1897	Frederick W. Taylor: Simonds Fabrikası'nda zorunlu dinlenme molası uygulamaları
1899	Frederick W. Taylor: Bethlehem Çelik Fabrikası'nda kürekleme deneyi: işe uygun alet ve uygun işçi
1900	Britanya'da Cadbury Fabrikası'nda işçilerin hem fiziksel hem duygusal durumlarının dikkate alındığı yönetim uygulamaları
1900	Frederick W. Taylor: Fransa ziyareti ve Henri Le Chatelier ile tanışma
1900-1920	Kitlesel pazarlamanın ve yeni iş modellerinin ortaya çıkışı: William Lever, Henry Heinz, King Gillette, Clarence Saunders...
1901-	Henry Gantt: Görev ve prim sistemi; işin her parçası için en iyi yöntem ve standart sürenin bilimsel olarak belirlenmesi, en iyi yöntemi öğretme becerisine sahip eğitmen, eğitilen işçinin başarısı karşılığında eğitmen ve işçinin birlikte ödüllendirilmesi .
1903	Frederick W. Taylor: Atölye Yönetimi (Shop Management)
1903	Henry Ford: Ford Motor Şirketinin kuruluşu
1904-1920	Fransa'da Henri Le Chatelier ile Charles de Fréminville öncülüğünde Taylorizm'in yayılması; Renault ve diğer fabrikalarda uygulamaları
1906-1914	Frederick W. Taylor: ASME Başkanlığı ve Harvard Üniversitesi'nde dersler
1908	Ford Model T'nin pazara sunulması
1908-1912	Carl Barth: Otomotiv endüstrisinde bilimsel yönetim uygulamaları...

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve one sürülen görüşler
1909-1910	Morris Cooke: Eğitim kurumlarının verimliliği ve bilimsel yönetim ilkelerinin üniversite eğitim sistemine uyarlanması
1910	Louis Brandeis önculuğunde demiryollarında verimlilik kampanyası ve bilimsel yonetimin ABD genelinde tanınması
1910	Henry Gantt: Endustri alışkanlıkları; eğitimin yönetime ait bir sorumluluk olması...
1910	Russell Robb: Gorev dağılımı ve sorumluluk paylaşımı bakımından örgutlemenin onemi, orgutün bir bütun olarak görülmesi, birliktelik ruhu, örgutlerin makine olarak algılanınamaması gereği...
1910	Hugo Diemer: Fabrika örgütü ve mühendisliğin bir fonksiyonu olarak yonetim
1911	Frederick W. Taylor: Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management); pratik yöntemler yerine bilimsel yöntemler, işe uygun işçinin bilimsel yontemlerle seçilmesi, işçi ve yönetici arasında iş ve sorumluluk bolümü...
1911	Frank Gilbreth öncülüğünde Yonetim Bilimini Tanıtma Derneğinin (sonraki adıyla Taylor Derneği) kurulması
1911-1912	Watertown soruşturması: Bilimsel yönetim ve sendikaların karşılaşması
1912	Harrington Emerson: Maliyet düşürme ve hızlı üretim ideallerinin yerini bireysel itibar kaygısının almaması gereği, verimliliğin on iki ilkesi...
1912	Alexander Church ve Leon Alford: Yönetim sanatının bilime dönüşmesi için deneyimlerin sistematik kullanımı, emeğin ekonomik kontrolü, kişisel etkinliğin desteklenmesi, liderin örgüte değil, örgutün lidere uygun hale getirilmesi gereği...
1912-	Frank ve Lillian Gilbreth: Bilimsel yonetimin bir bütün olarak örgütsel faaliyetlere uygulanması, yöneticiler, ustabaşılar ve işçilerle yapılan haftalık toplantılar ve görüş alışverişi, üretim iyileştirme fikirlerinin ödüllendirilmesi, hareket etüdünde film makinesi kullanımı
1913	Ford Motor Fabrikası'nda montaj hattının devreye girmesi
1913	Charles Hoyt: Bilimsel satış yönetimi
1913	Hugo Münsterberg: Bilimsel yönetimi esas alan endüstri psikolojisi konulu eserinin yayınlanması
1914	Frederick W. Taylor: Detroit ziyareti
1915	Robert Hoxie: Taylor tarafından öne sürülen varsayımların sorgulanması gereği, bilimsel yönetimin 1910'lu yılların mekanik dünyasına uyum sağlamaması...
1915	Hugo Diemer: Endustri örgütü (işletme) ve genel yönetim

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1915	Arch Shaw: Pazarlamanın örgüt içindeki yeri ve insan faktörüyle ilişkisi
1915-1916	Horace Drury: Kitle üretimi, eğitim düzeyi yükselen işçiler ve sendikaların etkin faaliyetleri karşısında bilimsel yönetim uygulamalarının güçlüğü, bilimsel yönetimin işçileri olduğu gibi kabul etmesi sorunu
1916	Henri Fayol: Genel ve Endüstriyel Yönetim (Administration Industrielle et Generale): işletmenin fonksiyonları, yönetim sürecinin bileşenleri, yöneticinin sahip olması gereken nitelikler ve yetenekler, genel yönetim ilkeleri, Frederick W Taylor tarafından önerilen fonksiyonel ustabaşılık sisteminin eleştirisi
1917	William Leffingwell: Bilimsel büro yönetimi
1919	Henry Farquhar: Bilimsel yönetimin ekonomik getirileri ve diğer katkıları
1920	Henry Dennison: Bilimsel satış yönetimi ve üretim ile satış arasında koordinasyon eksikliği
1920-1925	Fransa da Taylorizm ve Fayolizm rekabeti
1920-1930	Kitlesel tüketimin yükselişi
1920-	Avrupa'da Taylorizm ve Fordizm'in etkisiyle geliştirilen uygulamalar
1921	Carl Barth: Kronometrenin zaman etüdünde kullanımının uygunluğu
1921	Percival White: Pazar araştırma yöntemleri, dağıtım, satış, reklam .
1922	Max Weber: Bürokrasi modeli ve yasal yetki (Almanya)
1923	Harlow Person: Bilimsel yönetimin devamlı değişen endüstri sorunlarına sağlamak durumunda olduğu katkılar; endüstri uygulamalarında deney ve istatistiklerden yararlanmanın önemi
1924	Henry Kendall: Bilimsel yönetimin geçmiş on yıl içinde sağladıkları ve yakın geleceğe katkıları
1924	İlk Uluslararası Yönetim Kongresinin Prag'da toplanması
1924	Tomáš Ba a: Üretim sürecinde küçük iyileştirmelerin önemi, işçilerin ve işletme sahiplerinin ortak sorumluluğu
1925	Webster Robinson: Mekanik ilkelerinin işletmelerin örgüt yapısına uyarlanması
1925	İkinci Uluslararası Yönetim Kongresinin Brüksel'de toplanması ve Fayol'un Fréminville ile anlaşarak Taylorizm-Fayolizm rekabetine son vermesi
1926	Cenevre'de Uluslararası Bilimsel Yönetim Konseyinin kurulması
1927	Ford Model T'nin üretimine son verilmesi
1929	Taylor Derneği: Bilimsel yönetimin yeni ilkeleri

III

İNSAN İLİŞKİLERİ DÖNEMİ

7

HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Aslında her şey şu basit soruyla başlamıştı: 'İşçilerin verimliliğini olumlu yönde etkileyen en iyi ışıklandırma düzeyi nedir?' Gerekli kaynaklar ayrıldı, araştırmaya katılacak olanlar belirlendi ve çalışmalar büyük bir hızla başlatıldı... Ne var ki bu çabalar sorunun yanıtını vermeyecek; öte yandan, eskinin sorgulandığı ve yeninin hem ilgiyle hem dikkatle karşılandığı tartışmalara yol açacak; örgüte ve insana –bilimsel yönetim ile karşılaştırıldığında– farklı bir açıdan yaklaşan yeni araştırmaların yapılmasına, neden olacaktı. Hızla gelişen elektrik endüstrisinin önde gelen şirketlerinden Chicago yakınlarındaki Cicero kasabasında bulunan ve Western Electric Company çatısı altında faaliyetlerini sürdüren Hawthorne Fabrikası'nda 1924 ile 1933 yılları arasında gerçekleştirilen bu araştırmalar dizisinin genel adı Hawthorne araştırmalarıdır.

Western Electric Hawthorne Fabrikası 1907 yılında, telefon ve iletişim şirketi Bell System için ekipman üretme amacıyla kuruldu. Kırsal bir alana kurulan fabrikanın çevresinde kısa sürede yeni bir yerleşim merkezi gelişti ve Chicago gibi büyük bir kentin önemli endüstri üslerinden birisi haline geldi. Western Electric buluşlarının sayısı çoğaldıkça Hawthorne Fabrikası

da büyüdü ve dolayısıyla üretim hacmi arttı. Olağanüstü bir hızla gelişen iletişim sektöründe Hawthorne Fabrikası 14.000 farklı cihaz ve parça üretiyordu; 1917 yılında fabrikanın çalışan sayısı 25.000'e ulaşmıştı; çalışanların çoğunluğunu Çek ve Polonyalı göçmenlerin yaşadığı Cicero halkı oluşturuyordu.[1] Hawthorne Fabrikasında (bir iddiaya göre) altmış farklı ulus temsil ediliyordu; çalışanlar birbirinden farklı etnik kökene sahip göçmenlerin çeşitli derecelerden torunlarıydı ve aslında bir bütün olarak ABD'nin endüstriyel toplumunu yansıtıyordu. Üstelik her etnik grup içinde birbirinden farklı meslek ve yetenekleri görmek mümkündü. Lyndall Urwick, tüm bu özellikler bakımından düşünüldüğünde, Hawthorne Fabrikasının yeni fikirlere neden açık olduğunu anlamanın mümkün olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte Urwick, fabrika yönetiminin aynı zamanda araştırma odaklı bir anlayışa sahip olduğunu; yalnız teknik gelişmeyi değil, aynı zamanda yöneticilerin işletme politikasına katkı sağlayacak her türlü bilginin geliştirilmesini de öngördüklerini belirtmektedir.[2]

O halde Hawthorne araştırmaları, bilimsel yönetimden sonra ikinci bir milat olarak görülebilir mi? Yönetim yazarları, Hawthorne araştırmalarının, 'yönetim düşüncesi tarihinde gerçek anlamda bir çığır açtığı' savının doğru olduğu konusunda hemfikir değiller. Ancak bu noktada yaşananların bir tür *paradigma kayması olduğu* söylenebilir. Nitekim birçok yazar; Taylor ve arkadaşlarının geliştirdiği bilimsel yönetim paradigmasıyla (ve Fayol'un ortaya koyduğu genel yönetim teorisiyle Weber'in çizdiği bürokrasi modelinin sonradan dahil edilmesiyle) şekillenen klasik yönetim düşüncesine tam anlamıyla alternatif olmayan, ama örgüt içindeki insan faktörünü özgün bir perspektifle inceleyen davranış okulunun doğuşunu Hawthorne araştırmalarından elde edilen sonuçlara dayandırmaktadır.

---

1 'Western Electric's Hawthorne Works', *Hawthorne Works Museum* (Morton College) <http://www.morton.edu/museum, 12 Mart 2012>

2 Lyndall Urwick ve E. F. L. Brech, *The Making of Scientific Management, Volume III: The Hawthorne Investigations*, fourth edition (London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1961), 12-13.

Bilimsel yönetimin hızla geliştiği ve yayıldığı yıllarda, insanın diğer üretim faktörlerinden ayrı olduğu kuşkusunu dile getiren ve bu yönde çalışmalar yapan kişiler (üstelik Bilimsel Yönetim Hareketinin içinden gelen Henry Gantt ve Lillian Gilbreth gibi öncüler isimler de dahil olmak üzere) yok değildi. Ancak sonuçlarının yankı uyandırması, İnsan İlişkileri Hareketini tetiklemesi ve yönetim sürecinde insan davranışına odaklanan bir bilgi birikiminin oluşması bakımından, hiç kuşkusuz Hawthorne araştırmaları son derece önemlidir.

Işıklandırma Deneyleri (1924-1927)

1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmalarının resmi bulgularını kaleme alındığında yazarlar, yıllar önce ışıklandırma deneylerinde bulunan katılımcılara ve deneylere ilişkin toplu bilgilere ulaşmakta birçok güçlük çekmişti. Buna karşılık, deneyler sırasında kişisel olarak tutulan raporlar ve yazışmalar sayesinde bu deneylere ilişkin bir tarihçenin yazılması ancak mümkün olabilmişti. Işıklandırma konusunda yapılan çalışmalar birbirini izleyen üç deneyden oluşuyordu. 1924 yılı Kasım ayında başlayan bu deneyler yaklaşık üç yıl sürmüştü; amaç, 'işyerindeki ışıklandırma düzeyinin çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini' incelemekti. Bu amacın altında yatan gizli neden ise aslında fabrikalarda elektrik kullanımını teşvik etmekti.

1920'lerin ortalarından itibaren Amerikan fabrikalarında elektrik enerjisinin kullanımı giderek yaygınlaşıyordu. Elektrik şirketleri, endüstri kuruluşlarına yalnız gün ışığıyla sınırlı kalmama çağrısında bulunuyor; yapay ışıklandırma kullanarak çok daha fazla miktarda üretim yapabilecekleri konusunda üreticileri ikna etmeye çalışıyordu. Gerçekte, elektrik şirketleri haksız sayılmazdı; elektrikli ışıklandırmayla üretim artışı sağlayan halihazırda birçok işletme bulunuyordu. Örneğin bir mühendisin General Electric ile dokuz işletmede yürüttüğü bir araştırma bunu kanıtlamıştı; ortalama ışıklandırmanın 25 lüks düzeyinden yaklaşık 120 lüks düzeyine yükseltilmesi sonucunda, üretimde en az yüzde 15 artış sağlanmıştı. Ancak bu çalış-

ma, özünde bir verimlilik konusunu ele alıyordu ve dolayısıyla bu fikri, bilimsel bir çerçevede geliştirmek ve yaymak gerekiyordu.[3]

Aslında bilimsel yönetimin, yalnız üretim operasyonları üzerinde değil, başka alanlarda da uygulanmaya başlamasıyla birlikte *işyerlerinin aydınlatılması*, üzerinde tartışılan bir konu haline gelmişti. Örneğin daha önce de sözünü ettiğimiz, bilimsel yönetimi işyeri koşullarının verimliliğini artırmak amacıyla gerçekleştirdiği uygulamalarıyla tanınan William Leffingwell; üretimde verimliliği artıracak biçimde bir ışıklandırma sisteminin sağlanması konusunda sorumluluğun, görevi yalnızca kablo çekmek ve ampul takmak olan teknisyenlere değil; bu işi en ince ayrıntısına kadar hesaplayabilecek olan mühendislere bırakılması gerektiğini ifade etmişti.[4] Gelişmeler karşısında Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (*Massachusetts Institute of Technology*; kısaca MIT) profesörlerinden Dugald C. Jackson (1865-1951) başkanlığında ve Ulusal Araştırma Konseyinin desteğiyle endüstriyel ışıklandırma üzerine çalışmalar yürütecek bir komite oluşturuldu; kamuoyunun dikkatini çekmek üzere komitenin onursal başkanlık görevine elektrik endüstrisinin sembol ismi Thomas Edison getirildi. Western Electric şirketine bağlı Hawthorne Fabrikası yetkilileri, araştırmaya olan ilgilerini komiteye açıkladılar, ışıklandırma maliyetlerini üstelenebilecekleri ve üretim kayıtlarını paylaşabilecekleri güvencesini verdiler. Bunun üzerine komite, Western Electric'ten gelen bu teklifi kabul etti ve böylelikle ışıklandırma deneyleri başlamış oldu.

Endüstriyel işletmelerde ışıklandırma araştırmalarını yürütmekle görevli komite, yaklaşık üç yıl sürecek olan geniş kapsamlı bir çalışma programı başlatmıştı. Çalışmalara yön verenler arasında mühendislerle birlikte ışık ile görme arasındaki

---

3 Richard Gillespie, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, first paperback edition (Cambridge: Cambridge University Press, 1993), 38-39.

4 Ward Harrison, 'The necessity for standards in the relation between illumination and output', *Bulletin of the Taylor Society*, 5(2), 1920, 113-19.

ilişkiyi inceleyen psikologlar da bulunuyordu. Işıklandırma deneyleri, çeşitli amaçlara sahip bir dizi araştırmayı içeriyordu. Örneğin bir grup araştırmacı, gün ışığının ampullerle desteklenmesi sonucunda ortaya çıkan ışığın gözün fonksiyonları üzerindeki etkisi veya ışık yoğunluğu ile görme hızı arasındaki ilişki üzerine odaklanırken; bazı diğer uzmanlar, ışığın niteliği ve yoğunluğunun işçilerin tutumları üzerindeki etkilerini inceliyordu.[5] Nitekim araştırma komitesi, insandan kaynaklanan bir takım faktörlerin üretimi etkileyebileceğini öngörmüş ve deneyin sonuçlarını değiştirebileceğinin daha deneylere başlamadan önce farkına varmıştı. Bu nedenle işçilerin deneylerin doğası hakkında bilgilendirilmesi uygun bulunmuş; deney konusu olan işçilerin bu bilinçle hareket etmelerine yol açacak her türlü etkinin azaltılması için ayrıca çaba gösterilmişti (örneğin ışıklandırma düzeyini değiştirmek için ampuller, hafta sonları işçilerin olmadığı sırada değiştiriliyordu).[6]

Hawthorne ışıklandırma deneylerinin ilk serisi 24 Kasım 1924 ile 11 Nisan 1925 tarihleri arasında gerçekleştirildi. *Röle montaj*, üretim kontrol ve *bobin sarma* birimlerinden gelen üç farklı işçi grubu bu deneylerde yer aldı ve bu grupların çalıştıkları odaların ışıklandırma düzeyleri periyodik olarak değiştirildi. Ne var ki her üç grubun da üretim miktarı, ışıklandırma düzeyi ile ilgisiz bir şekilde azalma ve artış göstermişti. Yine bobin sarma biriminden gelen dördüncü bir işçi grubu *kontrol grubu* olarak belirlenmiş ve bu grubun bulunduğu odada, diğerlerinden farklı olarak, normal ışıklandırma düzeyi uygulanmasına karşın üretimde yine artış gözlemlenmişti. Bunun üzerine araştırmacılar, başka faktörlerin sonuçları etkilediğinden kuşkulan-

---

[5] C. E. Ferree ve G. Rand, 'Effect of mixing artificial light with daylight on important functions of the eye', *Transactions of the Illuminating Engineering Society*, 21(6), 1926, 588-609; C. E. Ferree ve G. Rand, 'Intensity of light and speed of vision studied with special reference to industrial situations, Part II', *Transactions of the Illuminating Engineering Society*, 23(5), 1928, 507-42; Dugald C. Jackson, 'Lighting in industry', *Journal of the Franklin Institute*, 205(3), 1928, 285-303.

[6] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 42.

maya başladı ve işçilerin gözlemlenmesinin yarattığı psikolojik etkinin azaltılması üzerine odaklandılar. Bu koşula uygun olarak tasarlanan ikinci deney serisi 15 Şubat ve 24 Nisan 1926 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Bu deneylerde, *endüksiyon bobini sarma* işini yapan iki işçi grubu yer aldı. Bu gruplardan biri deney grubu, diğeri kontrol grubu olarak belirlendi ve üretim miktarı konusunda birbirleriyle yarışmalarını önlemek için gruplar farklı binalara yerleştirildi. Koşullarda eşitliği sağlamak için aynı gözlemciler her iki grupla da ilgilendi. Deney grubunda ışıklandırma düzeyi periyodik olarak sırasıyla 24, 46 ve 70 mum artırıldı; kontrol grubunda ise ışıklandırma düzeyi sabit tutuldu. Ancak sonuçlar yine beklendiği gibi çıkmamıştı; ışıklandırma düzeyinin artışıyla üretim miktarının artışı arasında bir ilişki bulunamamıştı. Bunun üzerine araştırmacılar, 'üretimde azalmaya neden olacak en düşük ışıklandırma düzeyinin ne olabileceği' sorusu üzerinde çalışmaya karar verdi ve böylelikle Hawthorne ışıklandırma deneylerinin üçüncü ve son serisi 13 Eylül 1926 ile 30 Nisan 1927 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş oldu. Deneylerde yine endüksiyon biriminden gelen işçilerin oluşturduğu bir deney grubu ve bir kontrol grubu yer aldı. Işıklandırmada yalnız ampulden yararlanıldı, gün ışığı kullanılmadı. 11 mum düzeyindeki ışıklandırma aşamalı olarak 2,7 mum düzeyine kadar indirildi. Buna karşılık üretim miktarı sürekli artış gösterdi. Işıklandırma düzeyi sabit tutulan kontrol grubunda da aynı süre sonunda artış sağlanmıştı. Bir aşamada, işçilere ışıklandırma düzeyinin arttırıldığı söylendi; oysa hiçbir değişiklik yapılmamıştı. İşçiler iyileştirilen ışıklandırmadan memnun olduklarını söylediler, ancak üretim miktarında önemli bir değişiklik olmadı. Bir başka aşamada yine değişiklik yapılmadığı halde işçilere ışıklandırma düzeyinin azaltıldığı bilgisi verildi. İşçiler, ışıklandırma konusunda şikâyetlerini dile getirdi, ancak üretimde yine kayda değer bir değişiklik olmadı. Işıklandırma deneylerinin tamamlanmasından kısa bir süre önce araştırmacılardan biri, iki röle montaj işçisiyle küçük bir deney gerçekleştirdi. Işıklandırma düzeyinin 1 mumdan ay ışığı derecesi olan 0,06 muma kadar düşürülmesine karşılık, üretim

miktarında yine önemli bir değişiklik olmamıştı! Bu durum, araştırma sonuçlarının bir anlam ifade etmediğini artık açıkça ortaya koyuyordu: Işıklandırma ile endüstriyel verimlilik arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olamıyordu. Işık, verimliliği etkileyen (ve üstelik oldukça az derecede etkiye sahip) pek çok faktörden yalnızca bir tanesiydi.[7] Ancak araştırmacıların vardığı bir sonuç dikkat çekiciydi; kontrol edilemeyen faktörlerin etkisini göz ardı etmek mümkün olamıyordu. Hawthorne araştırmacıları, ışıklandırmanın tek başına verimlilik üzerindeki etkisinin ölçülmesinin doğru olmadığını artık kesin olarak biliyordu. Öte yandan, elektrik endüstrisinin beklentilerini boşa çıkaracak olan bu sonucun ilan edilmesi konusunda araştırmacıların çok istekli olduğunu söylemek pek mümkün değildi. Buna karşılık, sonuçları *anormal* olarak nitelendirilen ışıklandırma deneyleri, araştırmacıların aklına başka soruların gelmesini sağlamıştı: İşçiler arasında dayanışma veya işçilerin sahip olduğu beceri düzeyi gibi *insan* öğesine yönelik birçok faktörün (azımsanmayacak ölçüde) etkisi olabilirdi![8]

Hawthorne araştırmalarının daha sonraki aşamalarında öne çıkan isimlerden birisi olan Fritz Roethlisberger, ışıklandırma deneylerini şu sözlerle yorumlamıştır:

> İnsana ilişkin bir sorun, insana ilişkin bir çözüm gerektirir. ... İnsana ilişkin bir soruna getirilecek insana ilişkin çözüm için, insana ilişkin veriler ve insana ilişkin gereçler gerekir. ... Işıklandırma deneyleri, bu nedenle bize, insana ilişkin bir durumu insana ilişkin olmayan koşullar üzerinden ele alma çabasına yönelik klasik bir örnek sunmaktadır. Deneyi gerçekleştirenler insana ilişkin veriler elde etmemiştir; elektrik ampulleriyle ilgilenmiş ve ortalama üretim miktarı eğrileri çizmişlerdir. Bu

---

7 F. J. Roethlisberger ve William J. Dickson, *Management and the Worker*, ed. Kenneth Thompson, The Early Sociology of Management and Organizations, Volume V (reprinted) (Routledge, 2005), 19; Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 38-48.

8 Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale*, fifteenth printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1965 [1941]), 9-11; Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 38-46.

> nedenle [elde ettikleri] sonuçlar insana ilişkin bir anlam ifade etmemektedir.[9]

Roethlisberger, varılan bu durumu 'aklıselim yaklaşıma geri dönüş yolu' olarak nitelendiriyordu. Nitekim 1920'lerde gelinen noktada büyüyen işletmelerin sorunları da büyük ve karmaşıktı. Buna karşılık, sorunlara tek bir perspektiften yaklaşarak çözüm üretmek mümkün olamıyordu. Bu bağlamda Roethlisberger, çözüme yönelik geliştirilen fikirlerin; gözlemlere, görülenlere, hissedilenlere, duyulanlara ve dokunulabilenlere dayandırılması gerektiğini belirtmişti; sözlü ifadelerle elde edilen tanımlar genelleştirilmemeli, konuşulan gerçeğin ne olduğu bilinmeliydi.[10]

Röle Montaj Deneyi (1927-1932)

Işıklandırma deneylerinin sona ermesinden bir hafta önce, 25 Nisan 1927 tarihinde Hawthorne araştırmacıları yeni bir deney serisi başlattı. Başlangıçta birkaç ay sürmesi planlanan bu deneyler 17 Haziran 1932 tarihine kadar devam edecek ve ayrıca beraberinde yine Hawthorne çatısı altında başka çalışmaların yapılmasına yol açacak kadar büyük etki yaratacaktı. Araştırmacılar, röle montaj deneyinin amacının, 'dinlenme molalarının ve çalışma sürelerinin işçinin verimliliğini arttırmadaki etkilerini belirlemek' olarak belirlenmesi konusunda anlaşmış; buna bağlı olarak şu soruların yanıtlarını bulmaya karar vermişti: 'Öğleden sonra üretim miktarında neden düşüş oluyor? İşçiler gerçekten yoruluyor mu? Dinlenme molaları isteniyor mu? Ekipman değiştirilmeli mi? İşçilerin tutumu ne? Günlük çalışma süresinin kısaltılması etkili olur mu?'[11]

Bu kez araştırma oldukça basit tasarlanmıştı. Daha önce ışıklandırma deneyleri için de kullanılmış olan özel bir odada altı operatör çalışacaktı. Bu operatörlerden beşi tezgâhın bir

---

[9] Roethlisberger, *Management and Morale*, 9 ve 11.

[10] A.e., 8.

[11] Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker*, 28.

tarafında yan yana otururak röle montaj işini yapacak; altıncı operatör ise montajı yapılacak olan röle parçalarını diğer operatörler için hazırlayacaktı. Hazırlanan düzeneğe göre, montajı tamamlanan röleler operatörlerin her birinin önüne denk gelen kanallardan tezgahın altındaki kutulara gönderiliyor, bu kanallardan geçen her röle aynı zamanda bir kayıt mekanizmasını tetikleyerek sabit bir hızla ilerleyen kâğıt bant üzerinde bir işaretleme deliği açıyordu. Kâğıt bant her on beş dakikada bir okunuyor ve elde edilen veriler bir tabloya işleniyordu. Böylelikle her operatörün üretim miktarı ve her bir röle için harcanan üretim süresi hesaplanmış oluyordu. Dördü 18-19 yaşlarında (Polonya kökenli Amerikalı), biri 24 yaşında (Norveç doğumlu ve henüz üç yıl önce Chicago'ya gelmiş) ve biri 28 yaşında (Çek asıllı) olan operatörlerin hepsi kadındı.[12] (İlerleyen periyodlarda bazı nedenlerden dolayı bu operatörlerin üçü değişecekti.) Röle montaj işi bu genç kadınların el becerisine dayanıyor, bu iş aynı zamanda sabır gerektiriyordu. Nitekim ortalama bir dakika süren montaj işini günde dokuz saat boyunca ve haftanın beş buçuk günü sürekli tekrarlamak gerekiyordu. Bu araştırmada, katılımcıların yalnız iş performansı değil, aynı zamanda özel yaşam detayları ve sağlığı da dikkate alınıyordu. Araştırmacıların artık değişmekte olan bakış açılarına göre, ailenin, sosyal çevrenin ve bireysel öğelerin işçilerin performansı üzerinde etkisi olabilirdi. Bir kişi dışında kalan operatörlerin hiçbiri evli değildi ve aile bütçesine katkıda bulunmak için çalışıyordu.[13] Deney odasında altı kadın operatör ile birlikte bir de gözlemci bulunuyordu. Daha önce ışıklandırma deneylerini yürüten araştırmacılardan birisi olan bu kişinin görevi, doğru kayıtların tutulmasını sağlamak ve ayrıca deney odasında bir dostluk atmosferi yaratmaktı.[14] Üretim kayıtlarının yanında ayrıca bir deney günlüğü tutuluyor; günlük olaylar,

---

[12] 18 yaşında olduğu sanılan bir operatörün gerçek yaşının 15 olduğu ve Hawthorne Fabrikasında çalışmak için yaşını gizlediği sonradan ortaya çıkmıştı. (Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 53.)

[13] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 48-56.

[14] Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker*, 22.

konuşmalar ve operatörlerin çeşitli konulardaki tepkileri kayıt altına alınıyordu.

Röle montaj deneyleri toplam yirmi dört periyod üzerinden gerçekleştirildi. Her periyodun bir öncekinden farklı koşulları vardı ve böylelikle değişkenlerin daha düzenli kontrol edilebildiği gözlemlerin yapılması mümkün hale geldi. İki hafta süren ilk periyod, standart fabrika koşullarında gerçekleşti. Burada, operatörlerin olağan fabrika koşullarındaki üretim miktarları ve hızları kayıt altına alındı; ardından, deney odasında gerçekleştirilen ikinci periyoda geçildi. Beş hafta süren bu periyod içinde operatörlerin deney odasına alışmaları sağlandı. Bu noktada operatörler birbirleriyle iletişim kurmaya ve fabrikadaki koşullara oranla daha serbest buldukları bu ortamda biraz daha *rahat hareket etmeye* başladılar. Üçüncü periyod sekiz hafta sürdü ve *grup ücret sistemi* uygulanmaya başladı; üretim bu noktada artış gösterdi. Bu periyodun sonlarına doğru birbirleriyle iletişimi artan ve çalışırken aynı zamanda sohbet etmeye başlayan operatörlere, 'iş hakkında mı yoksa başka bir şey mi düşünmeleri gerektiği' sorulduğunda, özellikle iki operatörden alınan yanıtlar ilginçti:

> Operatör 1A: 'Başka şeyler hakkında da düşünebilirim, ama konuşmak daha iyi oluyor.'
>
> Operatör 5: 'Elbette, başka bir şey düşünebilir ve aynı zamanda çalışabilirim.'[15]

Dördüncü periyod, aynı zamanda ikinci aşamanın başlangıcıydı; dinlenme molaları verilecekti. İlk önce, sabah ve öğleden sonra olmak üzere, beşer dakikalık iki dinlenme molasının verilmesi kararlaştırıldı. Haftalık çalışma süresi yaklaşık bir saat kısalmış oldu, ancak üretimde artış devam etti. Beşinci periyodda molalar onar dakikaya çıkarıldı ve ücretlerin bundan olumsuz etkilenebileceği operatörlere hatırlatıldı; buna karşılık üretimde artış görüldü. Altıncı periyod ise beşer dakikalık altı mola içeriyordu; haftalık çalışma süresi daha da kısalmıştı.

---

[15] A.e., 38.

On bir hafta sürdürülen yedinci periyodda molalar yeniden düzenlendi; sabah on beş dakika çay molası ve öğleden sonra on dakika dinlenme molası uygulandı; ayrıca öğle yemeği verildi. Bunun dışında belli günlerde, operatörlerin evden kek getirmelerine ve birbirleriyle paylaşmalarına izin verildi. Böylelikle ikinci aşama, yedinci periyodun sonunda tamamlanmış oldu. Dinlenme molaları olumlu sonuç vermiş, üretim miktarı artmıştı.

Bu ikinci aşamada, birinci ve ikinci operatörlerin üretim miktarları ve hızları benzerlik göstermeye başlamıştı. Aynı şekilde üçüncü ve dördüncü operatörler de eşit miktarda üretmişti. Diğerlerinden daha olgun yaşta olan beşinci operatör ise kendine özgü bir performans sergilemiş; sosyal ilişkilerini dengede tutmayı tercih etmişti. Birinci ve ikinci operatörlerin birbirine neredeyse eşit olan üretim miktarları gerilerken; üçüncü ve dördüncü operatörlerin birbirine eşit olan üretim miktarları artmaya başlamıştı. Üretim miktarları ve dinlenme molaları arasındaki ilişkide görülen değişim titizlikle izleniyordu. Oysa deneysel gözlemlerin dışında, operatörlerin kendileriyle yapılan görüşmelerde, dinlenme molalarının süresi konusunda olduğu kadar, özel yaşamları ve aile ilişkileri hakkında farklı görüşler ortaya koymaları da dikkat çekiciydi. Bu görüş farklılıkları, araştırmacıların henüz üzerinde durmadıkları bazı işaretler vermeye başlamıştı. Deney odasında iki farklı ilişki daha değişim göstermekteydi: operatörlerin kendi aralarındaki sosyal ilişkiler ve operatörlerin gözlemciyle olan ilişkileri.[16] Birinci ve ikinci operatörlerin aykırı davranışları ve deney odasının performansını etkileyecek derecede bilinçli bir davranış sergilemeleri dikkat çekiciydi. Üstelik bu iki genç kadın işçi, gözlemcinin otoritesini sorgulayan bir tavır içindeydi ve gözlemci açısından bu durum rahatsızlık vericiydi. Bu gelişmelerden dolayı, iki operatörün görevine son verildi ve yerlerine aynı yaşlarda başka iki operatör getirildi.[17]

---

[16] A.e., 58-59.

[17] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 61-63.

Üçüncü aşama, 1928 yılının başlarında sekizinci periyodla başladı ve deney odasına iki yeni operatörün gelmesi, günlük çalışma süresinin yarım saat kısaltılmış olmasına karşın üretim miktarlarında önemli derecede bir artışa yol açtı. Dokuzuncu periyodda günlük çalışma süresi yarım saat daha kısaltıldı; operatörler işten daha erken çıkmaya başladı ve üretim yine artış gösterdi. Onuncu periyodda, yedinci periyodda olduğu gibi, sabah ve öğleden sonra molalar uygulandı ve öğle yemeği verildi. On birinci periyod yaz aylarına denk geldiğinden cumartesi günlerinin tatil olmasına karar verildi. 3 Eylül 1928 günü ise Hawthorne araştırmalarının ünlü *on ikinci periyodu* başlatıldı. Bu periyodda, deneylerin başladığı ilk üç periyodda olduğu gibi 48 saatlik haftalık çalışma süresi yeniden uygulanmaya başlandı; üçüncü periyoddaki koşullara geri dönüldü. On iki hafta süren bu periyodda üretim miktarında önceki periyoda göre küçük bir düşüş yaşanmıştı. Ancak bu noktada görülen çarpıcı sonuç, bu periyodda elde edilen üretim miktarının üçüncü periyodda elde edilen üretim miktarına göre önemli ölçüde yüksek olmasıydı. Otuz bir hafta süren on üçüncü periyodda, günlük standart çalışma süresi uygulandı ve üçüncü aşama sona erdi.

Üçüncü aşamada dikkat çekici bir nokta, operatörlerin farklı istek ve gereksinimlere sahip olduğunu açıkça ortaya koyan görüşleriydi. Kendilerine, paydos saatinin 16:00 olması hakkında ne düşündükleri sorulduğunda bir operatör, bundan memnun olduğunu ve ailesine zaman ayırabildiğini söylerken; bir diğeri daha geç saatte işi bırakmanın kendisini memnun edeceğini çünkü arkadaşıyla birlikte eve dönme fırsatını elde ettiğini açıklamıştı. Kısaltılan çalışma süresinin ücretlerde düşüşe yol açmasından 'rahatsız olmadıklarını' dile getiren operatörlerin bu yaklaşımları da ayrıca ilginç bulunmuştu. Onuncu periyoddan itibaren deney odasındaki bireylerarası sosyal ilişkilerin güçlendiği gözlemlenmiş, operatörler yalnız burada değil, iş saatleri dışında, dışarıda da görüşmeye başlanmıştı. Grubun ortak çıkarı için birbirlerine destek veren operatörler ortak duygular çevresinde birbirine bağlanmış, özellikle ikinci operatörü doğal lider olarak benimsemişti. Hata veya eksiklik

karşısında adeta *kükreyen* bir yöneticinin olmaması, işin daha az denetlendiği anlamına gelmiyordu. Bu noktadan itibaren araştırmacılar, üretim miktarındaki genel artışın, genç kadın operatörlerin işe ve çalışma koşullarına bakışlarındaki iyileşmelerden kaynaklandığını düşünmeye başlamıştı. Ne var ki şirket adına araştırmaları yürütenler mühendisler ve yöneticilerdi; onlara göre çalışanlar, kendilerine verilen görevi yerine getiren operatörlerdi. Araştırmacılar, operatörleri kesinlikle birer birey olarak kabul eden bir yaklaşım sergiliyordu; ancak yine aynı araştırmacıların, çalışanların üretimde aktif bir rol üstlenebilecekleri olasılığını dikkate alma eğilimi gösteremedikleri de bir gerçekti.[18]

On dördüncü ve sonraki periyodlar 1932 yılı yaz aylarına kadar devam etti ve daha farklı faktörlerin ele alınması için çaba gösterildi.[19] Öte yandan bu süreçte araştırmacılar önemli bir soruya odaklanmaya başladılar: 'Psikolojinin bu çalışmalara destek vermesi gerekiyor mu?' Roethlisberger, araştırmacıların karşılaştıkları bu durumu, bir anlamda 'alacakaranlık kuşağına düşmek' olarak nitelendirmiştir. Nitekim araştırmacılar, çalışanların tutumlarına ilişkin sorunların ve bunlara neden olan faktörlerin ele alınması sırasında hiçbir şeyin aslında görüldüğü gibi olmadığını fark etmiştir. Üstelik titizlikle tasarladıkları araştırmalarında üretimin ölçülmesi, oda sıcaklığı ve nem oranı gibi insana ilişkin olmayan öğelerin gerçekte elde etmek istedikleri *insana ilişkin veriler* için pek yararlı olmadığını görmüştür. Bunun yerine araştırmacılar artık, insanın ne hissettiği,

---

[18] A.e., 82.

[19] Birinci periyoddan on üçüncü periyoda kadar geçen döneme ilişkin buraya kadar anlatılanlar hakkında daha ayrıntılı bilgi için: Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 37-68 (Bu eserde, Role Montaj Deney Odası Gelişme Raporları ve ayrıca bundan önce üzerinde durduğumuz ışıklandırma deneyleri konusunda Ulusal Araştırma Konseyi tarafından yayınlanan raporlar gibi çeşitli orijinal belgeler ayrıntılı biçimde dikkate alınmıştır); Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker*, 19-89; Roethlisberger, *Management and Morale*, 7-16; Thomas North Whitehead, *The Industrial Worker: Work, Its Rewards and Discontents* (Arno Press, Inc., 1977 [1938]).

hangi konularda endişe duyduğu, neleri sevip neleri sevmediği gibi soruların yanıtını merak etmeye başlamıştır.[20] Öte yandan, gelmen bu noktada başka bir soru daha ortaya çıkmıştı: 'Üçüncü periyodda uygulamaya konan grup ücret sistemi, gerçekten de üretimin artmasında etkili bir faktör müdür?' Bu sorunun yanıtını bulmak için araştırmacılar, röle montaj odasındaki deneylere paralel olarak yürütülecek daha küçük çaplı yeni araştırma projeleri başlatmaya karar verdiler. Bunun üzerine daktilo sekreterleri, mika işçileri ve bobin işçilerinden oluşan gruplarla birlikte ikinci bir röle montaj grubu, bu yeni projelere dahil edildi. Beklentiler, özellikle ikinci röle montaj grubu ve mika işçileri grubu deneylerinden elde edilen sonuçların röle montaj odasında elde edilen bulgulara ışık tutması yönündeydi.

İkinci Röle Montaj Grubu ve Mika Yarma Odası Deneyleri

İkinci röle montaj deneyi, ücret sisteminin *tek başına* bir faktör olarak küçük bir işçi grubu üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlıyordu. Röle montaj odasında yürütülen deneylerin üçüncü periyodunda grup ücret sistemine geçilmesiyle birlikte üretimde bir artışın yaşandığı kanısına varılmıştı. Ancak bu kanı, dinlenme molalarının da deneylere dahil edilmesine kadar geçen yalnız sekiz haftalık bir süre içinde yapılan gözlemlere dayandırılmaktaydı. Deney odasının yarattığı sosyal etkiyi ortadan kaldırmak için ikinci röle montaj grubuyla yapılacak deneyin, özel bir deney odası yerine, katılımcı işçilerin çalışmakta olduğu röle montaj departmanının mevcut koşullarında gerçekleştirilmesi kararlaştırıldı. Yine beş röle montaj işçisi seçildi ve ilk periyodda beş hafta süreyle bu işçilerin üretim miktarları kayıt altına alındı. 1928 yılının sonlarına doğru bu işçiler için grup ücret sistemi uygulamasına geçildi. Dokuz hafta süren bu ikinci periyodda grubun işçi başına düşen saatlik ortalama üretim miktarı % 12,6 oranında artmıştı. Ancak bu

[20] Roethlisberger, *Management and Morale*, 16.

artışın çok dengeli olduğu söylenemezdi; üretimini yaklaşık % 8 oranında artıran işçilerin yanında % 15,3 ve % 17,4 oranında artış sağlayan işçiler de bulunuyordu. Üçüncü periyodda eski ücret sistemine geri dönüldüğünde ise ortalama üretim miktarında önemli derecede bir düşüş olduğu görüldü. Aslında bu düşüş, bazı işçilerde deney süresince gözlemlenmişti; işçiler, kendilerinin röle montaj odasındaki işçiler kadar üretebilecekleri ni kanıtlama çabasına girmişti. Ayrıca departman içinde bir takım sürtüşmelerin ortaya çıkması nedeniyle deneylerin sona erdirilmesi zorunlu hale gelmişti. Kısacası işçiler kendilerinden beklentilerin olduğu hissine kapılmış; öte yandan grup, diğer işçiler tarafından ayrıcalıklı bir konumda oldukları şeklinde algılanmaya başlamıştı. Ortaya çıkan önemli bir sonuç vardı: Yöneticilerin kendilerinde sandığı üretimin kontrolü aslında bu küçük grubun kendi elindeydi.[21]

Mika işçileriyle oluşturulan diğer bir deneyde araştırmacılar, bu defa ücret sistemini değiştirmeden dinlenme molalarının ve haftalık çalışma süresinin kısaltılmasının üretim miktarı üzerindeki etkisini incelemeyi hedefliyordu. Bunun için bir deney odası oluşturuldu ve koşullar, röle montaj odasıyla eşdeğer tutuldu. İşçiler ise fabrikanın uygulamakta olduğu parça başı sistemiyle ücretlendirilmeye devam etti. Deneyin yürütülmesinden sorumlu olan bir araştırmacı, gözlemci ve yönetici rolünü üstlendi. İşçilerin aldıkları ücret konusunda bir sıkıntılarının olmadığı düşünülüyordu. Nitekim mika yarma işi, Hawthorne'da kadın işçilerin en yüksek düzeyde ücretlendirildiği, büyük beceri ve dikkat gerektiren bir işti.[22] İşi öğrenmek için yaklaşık üç yıl süren bir süreçten geçmek gerekiyordu. Mika işçileri arasından gönüllü olan beş işçi seçildi ve deneyin ilk periyodunda bu işçilerin kendi departmanlarında diğer işçiler arasında gerçekleştirdikleri üretim miktarları kayıt altına alındı. Yine 1928 yılının

---

[21] Urwick ve Brech, *Making of Scientific Management*, 59-60; Atıllâ Bayansel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yonetim ve Örgüt Teorileri, 3. baskı (İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993), I, 246-47.

[22] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 82.

sonlarına doğru ikinci periyodda işçiler deney odasına alındı; üretim miktarında küçük bir düşüş yaşandı. Üçüncü periyodda günde iki kere olmak üzere onar dakikalık dinlenme molaları uygulandı; üretimde artış sağlanmaya başladı. Çalışma süresinin kısaltılmaya başladığı dördüncü periyodda da üretim miktarında kısıtlı bir artış yaşandı. Ancak 1929 yılında yayılmaya başlayan ekonomik krizin etkisi büyük oldu. 'Mika yarma işinin durdurulacağı' ve 'çalışanların başka birimlerdeki işlere transfer edileceği' şeklinde bir takım söylentiler ortaya çıkmış; bu olumsuzluklar, deneyin son aylarına doğru üretim miktarında bir azalmaya yol açmıştı. Sonuç olarak bu deneyde küçük grubun üretim üzerine etkisi sınırlı oldu; grup ücret sistemi gibi çalışanları birbirine bağlayan bir ücretlendirme uygulanmadığı için röle montaj grubuna göre mika işçileri grubu daha bireysel hareket etmişti.[21]

Psikopatoloji Temelli Yaklaşım ve Elton Mayo

Hawthorne araştırmaları, yönetim düşüncesinde ikinci bir milat olarak kabul edilebilir mi? Sorunun yanıtı üzerinde yıllardır sürdürülen tartışmalar ve ileri sürülen görüşler bir kenara; Hawthorne araştırmalarının yönetim düşüncesinde önemli bir paradigma kaymasına yol açtığı bir gerçektir. Bilimsel yönetim, insanı göz ardı etmiyordu; üstelik 'doğru işe doğru işçi yaklaşımıyla' insan faktörüne doğrudan odaklanıyor ve verimliliği artırma amacına bu doğrultuda ulaşmaya çalışıyordu. Nitekim hatırlatmak gerekir ki endüstrileşme sürecinde (klasik firma teorisi ile hareket eden ekonomistlerden farklı olarak) mühendisler, fabrika içinde olup bitenleri incelemeye yönelmişti; onlara göre, insan faktörünün üretkenliğine ilişkin yaşanan sorunlar, artık mühendislikten ayrı bir bilim şeklinde gelişmeye başlayan yönetimin konuları çerçevesinde ele alınmalıydı. Böylelikle bir işin görülmesi için en iyi yöntemin belirlenmesi, işi tanımlandığı şekilde yapacak uygun insanın seçilmesi ve teşvik edici ücret

[21] Baransel, Çağdaş Yönetim, 248-50; Urwick ve Brech, *Making of Scientific Management*, 61-62; Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 82-84.

sistemi sayesinde o insanın daha üretken çalışmasını esas alan bir paradigma oluşmuş ve endüstriyel yönetim uygulamalarında egemen olmuştu. Buna karşılık Hawthorne'da gelinen bu noktada, 'Yönetim, insan faktörüne odaklanmalıdır,' şeklindeki paradigmanın yerini, 'Yönetim, insan faktörünü *anlamalıdır*' şeklinde yeni bir paradigmaya bırakıyordu.[24] Burada esas amaç; karmaşık insan faktörünü basit yöntemler aracılığıyla incelemek, insan için önemli olan öğeleri ortaya koymak ve kişiler arasında etkin bir dayanışmanın sağlanması için gerekli ön koşulları belirlemekti.[25]

Röle montaj odasında belli aralıklarla yapılan görüşmelerde operatörlere şu gibi sorular yöneltiliyordu:

- Genel sağlık durumunuz nasıl?
- İş yaparken mutlu musunuz?
- Çalışma arkadaşlarınızdan kaynaklanan herhangi bir baskıdan etkilendiğinizi hissediyor musunuz?

Ne var ki farklı bir bakış açısını ortaya koyacak sorunlara işaret eden bu sorular yalnızca 'evet' veya 'hayır' şeklinde yanıtlanabiliyordu.[26] Derinlemesine bir incelemenin yapılması için konuya farklı açıdan yaklaşmak gerekiyordu. Bunun üzerine Hawthorne araştırmacıları farklı zamanlarda iki akademisyenle bağlantıya geçmeye karar verdi. Bu akademisyenlerin ilki, Clair E. Turner adında bir MIT profesörüydü. Turner biyoloji ve kamu sağlığı alanında çalışıyordu. 1928 yılında Hawthorne Fabrikasına davet edildiğinde, röle montaj odası deneyleri devam ediyor ve araştırmacılar bir takım ilginç bulgular doğ-

---

[24] Benzer gibi görünen bu iki paradigma arasındaki farklılığı ortaya koyan önemli bir noktaya dikkat etmek gerekir. Taylor, Gilbreth, Ford da konuyu daha genel perspektiften ele alan Fayol ve Weber'in yaklaşımlarında yapılacak işin (oluşturulacak düzenin) niteliklerinin doğru olarak belirlenmesi bir ön koşuldur. Bu niteliklere *uygun* insanı bulmak, eğitmek, teşvik etmek, denetlemek gibi faaliyetler birer yönetim sorunudur. Hawthorne'da gördüğümüz ikinci paradigma ise bu *uygun* insanın özelliklerini anlama ve bunu dikkate alan çözümler geliştirme fikrine dayanmaktadır.

[25] Roethlisberger, *Management and Morale*, 26.

[26] Wren, *Evolution*, 240.

rultusunda açıklama getirmeye çalışıyordu. Turner önce operatörlerin yeme alışkanlıkları, sağlığı ve uyku düzeniyle birlikte çalışma ortamına ilişkin sıcaklık ve nem oranı gibi fiziksel verileri ele aldı. Bu veriler, üretim miktarındaki artışı açıklamak için yetersiz kalıyordu.[27] Birkaç yıl sonra yayımladığı bir makalede Turner, üretim miktarındaki artışı şu faktörlerle açıklayacaktı: (1) deneyin küçük bir grupla yapılması; (2) grubun, gözlemci rolünü üstlenen ve arkadaşça tavırları bulunan bir yönetici tarafından denetlenmesi; (3) grubun kazancının artması; (4) deneyin yeni olması ve (5) şirket yöneticilerinin ve araştırmacıların dikkatlerini grup üyeleri üzerine yoğunlaştırmasından kaynaklanan baskı.[28]

Hawthorne araştırmacılarının bağlantı kurduğu ikinci akademisyen George Elton Mayo (1880-1949) oldu. Mayo, Adelaide Üniversitesi'nde mantık ve felsefe eğitimi almış olan Avustralyalı bir Harvard profesörüydü. Queensland Üniversitesi'nin ilk felsefe profesörü olarak bir süre bu alanda eğitim veren Mayo, daha sonra tıp eğitimi için İskoçya'ya gitmiş, psikopatoloji alanında çalışmış ve endüstriyel araştırmalar konusunda kendisini geliştirme fırsatını elde etmişti. Burs alarak ABD'ye yerleşen Mayo, önce Pennsylvania Üniversitesi'nde ve daha sonra, uzun yıllar Harvard Üniversitesi'nde kariyerini sürdürmüştü.[29] Mayo, yıllar sonra kendi adıyla özdeşleşen Hawthorne araştırmalarına aslında doğrudan dahil olmamıştı. 1928 yılında iki ve 1929 yılında dört gün süren kısa ziyaretlerinin ardından, ancak 1930 yılında çalışmalara daha kapsamlı bir katılım sağlamaya başlamıştı.[30] Gerçekte kendisine bu şöhreti kazandıran, yapılan çalışmaların sonuçlarını değerlendirerek endüstride insan ve insanlar arası ilişkilere yönelik yeni bir yaklaşım getirmiş olmasıydı.

---

[27] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 74-75.

[28] C. E. Turner, 'Test room studies in employee effectiveness', *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 23(6), 1933, 577-84.

[29] Elton Mayo'nun yaşam öyküsü ve düşünceleri hakkında ayrıntılı bilgi için: Richard C.S. Trahair, *Elton Mayo: The Humanist Temper*, third edition (New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2009).

[30] Wren, *Evolution*, 241.

Elton Mayo: Hawthorne'dan Önce

1917 yılında Harlow Person, araştırmacıların endüstriyel sorunlara dışarıdan bakmasının, yönetici ve çalışanlardan farklı olarak, işletmelere büyük avantaj sağladığından söz etmişti: Araştırmacılar, bilimsel yönetim uygulamalarının hız kazandığı bir dönemde işletmelerde gelişen olaylara ve ilişkilere geniş bir çerçeveden bakma fırsatını elde etmiş durumdaydı; böylelikle yöneticinin veya çalışanın göremeyeceği sorunları ve gerçekleri fark etmek, bunlar üzerine eğilerek çözüm getirmeye çalışmak mümkün oluyordu.[11] Yaklaşık yedi yıl sonra yine Person, ilişkilere geniş bir çerçeveden bakarken bireyin yaşamının bir bütün olduğuna dikkat çekmiş; bireyin, ofis veya fabrika dışında kalan başka uyarıcıların da etkisiyle davranış gösterdiği düşünülürse, endüstri psikolojisinin yeni ve geniş kapsamlı bir yaklaşım ortaya koyması gerektiğini ifade etmiştir. Bu görüşü son derece önemli bulan Mayo, 1924 yılında Taylor Derneğine endüstri psikolojisi uygulamalarını konu alan bir çalışmasını sunmuştur. Mayo, konunun endüstri psikolojisiyle sınırlandırılmaması gerektiğini, genel psikoloji bağlamında ele alınması gerektiğine işaret ederek, 'toplam durum psikolojisi' kavramını ileri sürmüştür.[12]

Bilimsel yönetimi savunanları bir araya getiren bir ortamda sunduğu bu çalışmasında Mayo, kendisine tedavi için gönderilen bir işçiden söz etmişti. Yöneticiler, işçinin aslında başarılı bir çalışan olduğuna *inanıyordu*. Ancak temel sorun, işçinin, çalışmasını zorlaştıran ve nedenini kendisinin de açıklayamadığı bazı engeller hissetmesiydi. İşçinin çalışma koşulları tatmin edici ölçüde iyileştirildiği halde bu durum devam ediyor ve gerekli performansı göstermesi sağlanamıyordu. Yapılan ince-

---

[11] H. S. Person, 'The manager, the workman, and the social scientist: Their functional interdependence as observers and judges of industrial mechanisms, processes and policies', *Bulletin of the Taylor Society*, 3(1), 1917, 1-7.

[12] Elton Mayo, 'The basis of industrial psychology: The psychology of the total situation is basic to a psychology of management', *Bulletin of the Taylor Society*, 9(6), 1924, 249-59.

lemeler sonucunda Mayo, işçinin çalışırken bazı anlarda geçmişteki savaş deneyimini hatırladığını ve Fransa'daki cephede yaşadığı tatsız anların kendisini rahatsız ettiğini fark etmişti. Bunun üzerine işçiye durumun iş yaşamını ne şekilde etkilediği anlatılmış ve gerçekte sağlıklı olan bu işçi farkına vardığı bu gizli sorunun üstesinden gelmeyi başarmıştı. Buna benzer çeşitli örnekler veren Mayo, çalışanların yalnızca bulunduğu işyeri koşulları çerçevesinde bir performans sergilemediğini; geçmişte yaşadığı deneyimlerin veya içinde bulunduğu sosyal koşulların da etkili olduğuna dikkat çekiyordu. Nitekim söz konusu işçinin psikiyatrik tedavi görmek için bir kliniğe başvurması durumunda sorunun zaten saptanabileceğini, ancak kişinin mevcut davranışındaki aksaklıktan kaçınmaya çalışması, onu bastırmaya çabalaması sonucunda gerçek nedeninin anlaşılmasının ve sorunun çözülmesinin güç olduğu bir gerçekti. Mayo, endüstride bu gibi sorunların sıklıkla yaşandığını vurguluyor; diğer yandan, sorunu çözmek için bireyin yaşamını ve işini birlikte ele alan psikolojik bir tekniğin bulunmadığını ifade ediyordu. Kısacası çalışanlar, fabrika yönetimi tarafından doğrudan *normal* olarak kabul ediliyordu.[33]

1923 yılında Philadelphia'ya yerleştiğinde Mayo, endüstriyel psikiyatri ya da kendi tercih ettiği adıyla 'psikopatoloji' alanında fikirlerini nasıl geliştirebileceği üzerinde düşünmeye başlamıştı. 1920'lerin ABD'sinde giderek daha fazla taraftar bulan *akıl sağlığı hareketi*, Mayo açısından çalışmalarını endüstri işletmelerine taşıması için bir fırsattı: Ruhsal rahatsızlıklar yalnız psikotik hastalıklarla sınırlı değildi; toplumun her kesiminde hafif şiddette akıl rahatsızlıklarıyla karşılaşmak mümkündü ve doğaldı. *Timarhaneler* hastaneye, psikiyatrlar uzman doktorlara dönüşmeliydi. Halka, yalnız akıl hastalıkları tedavisi hakkında bilgiler değil, akıl sağlığının korunması için alınabilecek önlemler de anlatılıyordu.[34] Mayo'ya göre endüstri çalışanları-

[33] Aynı.

[34] Yirminci yüzyılın başlarında Amerikan ekonomi ve endüstrisinde yaşanan hızlı ilerlemenin bir sonucu olarak, her alanda olduğu gibi psikiyatri ve psikoloji alanında da toplumsal dönüşüm ve bilinçlenmeyi hedefleyen

nı bu hareketin dışında düşünmek mümkün değildi; ancak bu yönde araştırmalar yapmak üzere girişimlerde bulununca çeşitli sorunlarla karşılaştı. İlk denemesinde sendikalı işçiler, politik ve ideolojik duruşlarından ödün vermemek için kişisel sorunlarını bir psikopatoloji uzmanıyla paylaşmaktan kaçınıyordu. Bir başka denemesinde, bu defa şirketin tepe yönetimi kendisinden işgücü devir hızını azaltmayı hedefleyen psikolojik testler hazırlamasını istemişti; oysa psikiyatri boyutunu (diğer bir deyişle 'toplam durumu') göz ardı eden bu tür testlerin fazla bir değeri yoktu. Bu noktada Mayo bu şirketteki görevini bıraktı ve şirket testleri hazırlatmak üzere bir *endüstri psikoloğu* ile anlaştı.[15]

Aynı yıl bir tekstil fabrikasından davet alan Mayo, burada büyük bir sorunla karşılaşmıştı: Fabrikanın iplik eğirme departmanında işgücü devri yıllık yüzde 250 oranındaydı. Üstelik aynı fabrikanın diğer departmanlarında bu oran ancak yüzde 5 ile 6 arasında değişiyordu. Fabrika koşullarında bir sorun yoktu; iyi aydınlatılmış, uygar bir çalışma ortamı vardı. Iplik eğirme işçileri, diğer departmanlardaki işçiler gibi, haftanın beş günü çalışıyordu. Sabah ve öğleden sonra beşer saat olmak üzere günlük çalışma süresi on saatti. Mayo'nun dikkatini çeken bir nokta, yapılan işlerin *monotonluğu* olmuştu. Sabahtan akşama kadar işçiler tarafından aynı hareketler tekrarlanıyordu; monoton çalışmanın dışına çıkan tek olay, biten ipliğin yerine yeni bir makaranın takılmasıydı! İşçiler yöneticilerin gözetimi altında olmaktan huzursuzdu; yöneticiler ise durumun farkındaydı. Mayo, yapacağı araştırma için bir hemşireyle anlaştı. Bu hemşire fabrikanın revirinde ilk yardım ve acil durumlarda kent hastanesiyle bağlantı kurma işlerini yürütmeye başladı. Öte yandan hemşire aynı zamanda bir *mülakat uzmanıydı*. Revirdeki işlerinden fırsat buldukça fabrika içinde geziyor; işçilerin (özellikle iplik eğirme işçilerinin) kendileri, günlük yaşamları,

---

kitlesel bir hareketin görülmesi doğaldır. Bu dönüşüm ve bilinçlenmeyle 'akıl sağlığı hareketi' hakkında daha ayrıntılı bilgi için: David J. Rothman, *Conscience and Convenience: The Asylum and Its Alternatives in Progressive America*, revised edition (New York: Walter D. Gruyter, 2002).

15 Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 104-06.

aileleri ve işleri hakkında anlattıklarını dinliyordu. Anlatılanlar, işçilerin isteksizliğini ve karamsar ruh halini açıkça ortaya koyuyordu. Bunun üzerine farklı bir departmandaki işçilerin bir bölümü için dinlenme molaları uygulandı ve ayrıca kaslarını rahatlatmak için nasıl dinlenebilecekleri kendilerine gösterildi. Bu uygulama büyük ilgi gördü ve Mayo'nun önerisiyle dinlenme molaları sorunlu iplik eğirme departmanında da uygulanmaya başladı. İşçilerde melankoli belirtileri ortadan kalkmış, işgücü devir oranı fabrikanın diğer departmanlarında görülen ve normal kabul edilen düzeye indirilmişti.

Mayo, bu araştırmadan elde ettiği sonuçlar doğrultusunda şu varsayımı ortaya koymuştu: 'Çalışma koşulları yorgunluğa, yorgunluk dalgınlığa, dalgınlık ise işgücü devrine yol açar.' Bu varsayım, kendi içinde hem fizyolojik hem psikiyatrik koşulları barındırıyordu. Yaşanan soruna ilişkin fizyolojik koşulları iyileştirmek, yorgunluğu gideren önlemler almak işverenin elindeydi; psikiyatrik koşullar ise işçinin akıl sağlığıyla ilgiliydi.[16] Böylelikle hem işveren hem işçi ortaya çıkan sorunu paylaşıyordu. Ayrıca dalgınlığın işçi davranışı üzerindeki etkisi de yine bu denklemde yerini alıyordu. Ne var ki bu denklem yalnızca bir varsayımdı; yorgunluk ile dalgınlık arasında bir bağlantının olduğunu kanıtlamak gerekiyordu. Bunun için bir hemşire aracılığıyla veri toplamak, gerekli bilgiyi sağlamak için yeterli değildi. Üstelik üretimin artması gerektiği dönemlerde fabrikadaki ustabaşılar kendi iradeleri doğrultusunda kararlar alarak (örneğin dinlenme molalarını kaldırarak veya azaltarak) deney koşullarının değişmesine neden olabiliyordu. Mayo, tekstil işçisinin, 'yoruldukça sağlığını, çevikliğini ve iş görme hızını kaybedeceği' inancına kapılarak tedirgin olduğunu vurguluyordu; işçilerin fizyolojik sorunları psikolojik durumlarına yansıyordu.[17] Bu düşüncesini gerçeklerle desteklemek ve sağlam temel-

---

[16] Elton Mayo, *The Human Problems of An Industrial Civilization*, second edition (The President and Fellows of Harvard College ve The MacMillan Company, 1946 [1933]).

[17] Trahair, *Elton Mayo*, 171-80; Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 107-11.

lere dayanan bir yaklaşım geliştirmek için Mayo psikiyatrik veriler elde etmeye ve bunun için de derinlemesine görüşmelere gereksinim duymaya başladı. Bu noktada, kendisinin farklı çevrelerde kurduğu güçlü dostluk ilişkileri meyvelerini verdi. Böylelikle Mayo, yaşamının dönüm noktası sayılabilecek bir döneminde kendisini Harvard Üniversitesinde ve üstelik büyük kuruluşların oluşturduğu bir iş çevresinin ortasında bulmuştu.

Mayo, genel okuyucu kitlesine sahip bir dergide 1924 yılında yayınlanan yazısında toplumda hızla yerleşmekte olan *sınıflaşma* eğilimini de dikkate alan bir çerçevede endüstri sorunlarından söz ediyordu. İnsan yaşamının ana sahnesi artık işyerleriydi ve bu çağda bir insan, *işçi* veya *yönetici* rollerinden bir tanesini üstlenmek durumundaydı. Mayo, 'organik olmayan malzemelerin endüstriyel süreçlere kolaylıkla uyum göstermemesi durumunda sorunun kaynağını anlamak için bir kimyagerin veya fizikçinin devreye sokulduğunu; ancak endüstriyel sisteme uyum sağlama konusunda direniş işaretleri veren bir grup işçi söz konusu olduğunda, (yönetenlerin) kendilerini kaybederek, bunu zorla kabul ettirmek için çaba gösterdiklerini' ifade etmişti.[38] İnsan bilimleri endüstride yeterince dikkate alınmıyordu; oysa sosyoloji, antropoloji, psikoloji gibi bilim dallarında yapılan araştırmalar işçilerin yaşadıkları sorunlara çözüm getirmek için yararlı olabilirdi. Örneğin Fransız sosyolog Lucien Lévy-Bruhl (1857-1939) tarafından ileri sürülen *ilkel akıl teorisi* bağlamında düşünüldüğünde, işçilerde görülen yorgunluk ve bıkkınlığın, onların zaman içinde mantık dışı düşünmelerine veya saplantılı davranışlar sergilemelerine yol açtığı söylenebilirdi.[39] Öte yandan Mayo, İsviçreli psikolog

[38] Elton Mayo, 'Civilization: the perilous adventure', *Harper's Magazine*, 149, 1924, 590-97.

[39] Lévy-Bruhl, ilkel aklın, bilgiyi kullanmaya ve bilgiden fayda sağlamaya yönelmediğini, dünyayı algılama şeklinin yoğun olarak duygusal bir temele dayandığını vurgulamaktadır. Dünya, görünen ve görünmeyen olgularla bir bütündür ve bunları ayırmak olanaksızdır. Düşünme süreci mantık dışı (yazarın kendi deyimiyle 'mantık öncesi') ve saplantılıdır. Lucien Lévy-Bruhl, *La Mentalité Primitive* (Paris: Librairie Félix Alcan, 1922).

Jean Piaget (1896-1980) tarafından öne sürülen ve çocukların zihinsel gelişimini esas alan yaklaşımının da kendi görüşlerine uyarlanabileceğini düşünüyordu. Böylelikle, kendisinden verilen işi yapması beklenen işçinin duygularını ve çevresini algılama sürecini bu yolla anlamak mümkün olabilirdi. İstenen yanıt işçilere sorulan sorunun yanıtı olmayabilirdi; gerçek yanıt, konu hakkında özgürce konuşan işçinin aslında kendi algılama biçimine dayanan açıklamalarında ortaya çıkabilirdi.[40] Nitekim Mayo'ya göre eğer yöneticiler sınıfı varsa, bu kişilerin özenle yetiştirilmesi *kesinlikle* gerekliydi. Böylelikle yöneticilerin dinleme ve danışmanlık yapabilme becerileri geliştirilebilir; uyum konusunda güçlük çeken ve bunun nedenini açıklayamayan çalışanları uyumlu hale getirmeleri sağlanabilirdi.[41]

Zaman içinde Mayo'nun çalışmaları sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacıların dikkatini çekmeyi başarmıştı. Mayo, hem endüstriyel hem psikiyatrik bağlamda geliştirdiği yaklaşımıyla insan davranışına yönelik bütünleşik bir çerçevenin çizilmesi için önemli bir rol oynuyordu. Araştırmacılar modern toplumun ancak bilimsel tekniklere ve ilkelere dayanan katı uygulamalarla 'kontrol' edilebileceğine inanıyordu. Böylelikle gerek sosyal gerek politik anlaşmazlıkları ve kişisel uyumsuzlukları *bilimsel* ve *objektif* bir yaklaşımla çözmek mümkün olabilirdi. Öte yandan Mayo, Harvard İşletme Okulu'ndaki görevine başlamış ve burada edindiği çevreyle olan ilişkileri sonucunda Hawthorne Fabrikası'na davet edilmişti. Daveti kabul ederek fabrikaya gelen Mayo, röle montaj deneylerini izledi; deney odasından alınan iki işçinin davranışlarına yol açan fizyolojik nedenler üzerine bir takım görüşlerini ifade etti. Daha önce İngiltere'de çalışmalar yürüten Mayo, burada da benzer sorunlarla karşılaştığını fark etmişti: Yetersiz finansal kaynak,

---

[40] Mayo, *Human Problems*, 94; Jean Piaget, *La Représentation du Monde chez l'Enfant* (Paris: Librairie Félix Alcan, 1926), ix.

[41] Mayo, *Human Problems*, 161-70; Trahair, *Elton Mayo*, 17; Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 107-113; Ellen O'Connor, 'Minding the workers: The meaning of 'human' and 'human relations' in Elton Mayo', *Organization*, 6(2), 1999, 223-46.

endüstri insanlarının çabuk sonuç elde etme isteği, işçileri gözlemlemede yaşanan zorluklar ve üretimi aksatmadan deney koşullarında değişikliklerin yapılması. Hawthorne yetkilileriyle sürdürdüğü temaslar ve kendisinin deneylere gösterdiği ilginin sonucunda Mayo, Hawthorne araştırmalarındaki yerini aldı ve bu çalışmalara katkıda bulunmaya başladı.[42]

Görüşme Programı (1928-1930)

Mayo, Hawthorne gizeminin ardında yatan temel faktörün *insan* olduğunu derhal hissetmişti. Hawthorne araştırmacıları, fabrikadaki olağan uygulamanın aslında dışına çıkarak çalışanlarla doğrudan iletişimin kurulduğu ve onların görüşlerinin dikkate alındığı, bir anlamda farkında olmadan *yeni bir uygulama modeli* inşa etmişti. Bu yeni modelde dinlenme molaları, yemekler, çalışanlar arasında sohbetler yer alıyordu; sosyal koşullar öncelikli hale gelmişti ve iş, bu koşulları izliyordu.[43] Görüşmelerin yapılması kaçınılmazdı. Buradan elde edilecek bulgular son derece önemliydi. Ancak daha da önemlisi, görüşmelerin gerçekleşme şekliydi; çalışanlar dürüstçe ve herhangi bir tedirginlik hissetmeden görüş ve fikirlerini söyleyebilmeliydi.

Hawthorne araştırmacıları 1928 yılında başlayan ve yaklaşık dört ay süren bir dizi görüşmeler yoluyla 1600 kişiden çeşitli veriler toplamıştı. Hepsi yönetici olan beş araştırmacı ile gerçekleştirilen bu çalışma daha sonra, özellikle üretim departmanlarında çalışan işçileri kapsayacak biçimde genişletilmiş, 10.300 işçiden veriler elde edilmişti. Her araştırmacı ilgili birim yöneticisi aracılığıyla yanıtlayıcıya ulaşıyordu; sessiz bir yerde yanıtlayıcının kendisine programın amacı anlatılıyor ve görüşme başlatılıyordu. Görüşme sonrasında araştırmacı, anlatılanları üç kategoride ele alıyordu; bunlar fabrika çalışma koşulları, yanıtlayıcının yaptığı iş ve yöneticilerdi. Her kategorideki bilgiler, yanıtlayıcının 'sevdikleri' ve 'sevmedikleri' olarak iki grupta inceleniyordu. Yanıtlayıcıların adları ise gizli tutuluyordu. Başlan-

[42] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 119-26.

[43] Mayo, *Human Problems*, 70-71.

gıçta üç kategoriye yönelik önceden hazırlanmış sorularla yanıtlayıcı yönlendiriliyordu. Ancak 1929 yılı ortalarında bunun yararlı bir yöntem olmadığına karar verilmişti; yanıtlayıcının bu kategorilere değinmesi uzun zaman alabiliyor, yanıtlayıcı gerçekten ilgi gösterdiği başka konulara girmek istiyordu. Bunun anlamı şuydu: Çalışanın içinde bulunduğu koşullarda neyin önemli olduğuna karar veren çalışanın kendisiydi; sahip olduğu bu görüş, çevresini oluşturan koşullar hakkındaki düşünceleri ve duygularını şekilleniyordu.[44] Bu noktada dolaylı görüşme yaklaşımı benimsendi; yanıtlayıcı yönlendirilmeyecek, kendi istediği konularda konuşmasına izin verilecekti. Mayo'nun çalışmalar içinde yer almasıyla birlikte görüşmelerden nasıl yararlanılacağı sorusu da açıklığa kavuşmuş oldu. Hawthorne araştırmacıları işçilerin işe ve şirketin izlediği politikalara karşı kolektif tutumunu görmeyi amaçlıyordu; oysa Mayo açısından ilginç olan, işçilerin her birinin kişilik özellikleri ve işe bireysel düzeyde gösterdikleri uyumdu. Yapılan görüşmeler Mayo'nun hoşuna gitmişti; işçileri dinlemek olumlu bir gelişmeydi. Öte yandan bu görüşmelerin aynı zamanda bir terapi etkisi yaratması, hem işçinin hem (araştırmacı kimliğindeki) yöneticinin kendisini daha iyi hissetmesi sağlanabilirdi. Bunun için bazı temel kuralların dikkate alınması gerekiyordu. Örneğin;

1. Görüşmede söylenenler veri olarak kabul edilmeli ve bunlar doğru veya yanlış olarak nitelendirmemelidir.
2. Söylenen her sözün aynı psikoloji düzeyinde söylendiği varsayılmamalıdır.
3. Yanıtlayıcının yalnız söylemek istedikleri değil, söylemek istemedikleri veya yardım almadan söyleyemedikleri de dikkate alınmalıdır.
4. Yapılan görüşmenin kendisi de sosyal bir durumdur; bu nedenle görüşmeci ile yanıtlayıcı arasındaki sosyal ilişkinin bir ölçüde söylenenleri belirleyici olduğu unutulmamalıdır.[45]

---

[44] Urwick ve Brech, *Making of Scientific Management*, 106-07.

[45] Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker*, 272-73.

Görüşmeler sırasında yukarıdaki kurallar doğrultusunda bazı düzenlemelerin gerekli olduğunu gören Mayo, Hawthorne araştırmacılarına bazı kuralları anlattı ve onların gizlice izledikleri örnek bir görüşme yaptı. Mayo, araştırmacıların dikkatini o dönemde Piaget'nin 'çocukların dünyayı nasıl düşündükleri' hakkında öne sürdüğü yaklaşıma çekmeyi amaçlıyordu. Tıpkı Piaget'nin çocuklarla yaptığı gibi, Hawthorne işçileriyle onların endişeleri ve kişisel yargıları hakkında konuşarak, kendilerinin bulundukları çevre koşullarına göre farkında olmaları da sağlanabilirdi.[46] Diğer yandan yöneticilerin de çalışanları daha iyi tanımaları, onları anlamaları ve bireylerarası ilişkilerin daha sağlam temellere oturması mümkün olabilirdi. Sonuçta, her ne kadar ABD'yi sarsan 1929 krizinin etkisiyle bazı aksamalar yaşanmış olsa da görüşme programına devam edildi. Nitekim 1930 yılında halkla ilişkilerden muhasebe, üretim ve endüstri ilişkilerine kadar birbirinden farklı sekiz departmanda çalışan toplam 9226 kişi ile daha görüşmeler yapıldı.[47]

Mayo'ya göre deney odası ve görüşme programı, çalışanların morali açısından iyi bir yönetimin ne denli önemli olduğunu gösteriyordu. Ne var ki bir kişiye verilen 'diğerlerini denetleme görevi' genellikle bu kişinin emir vermesi ve kendisine itaat ettirmesi olarak kabul ediliyor; bu bağlamda yönetmenin, insanlara emir vermekle aynı anlama geldiği varsayılıyordu. Bu durumda yönetici, yalnızca konuşan, hata karşısında tek yönlü tepki gösteren ve dinlemeyen kişi konumundaydı ve Mayo, böyle bir durumun mantık dışı olduğunu düşünüyordu: Yönetici gerçekte neyin yanlış olduğunu asla öğrenemiyordu! Oysa iyi bir yöneticinin dinlemesi ve bununla kalmayıp, çalışanların tutumlarının ardında yatan gerçekleri bulmaya çalışması gerekiyordu.[48]

---

[46] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 134.

[47] Urwick ve Brech, *Making of Scientific Management*, 106.

[48] A.e., 127-28.

Görüşme Programı Sonuçları

Mayo, Hawthorne Fabrikası'nda yürütülen görüşme programı üzerinde yarattığı etkiyi artırmak ve görüşmelerin psikiyatrik yönünü güçlendirmek amacıyla Fritz Jules Roethlisberger (1898-1974) adında genç bir araştırmacıyı görevlendirdi. İsviçreli bir ailenin çocuğu olarak New York'ta dünyaya gelen Roethlisberger, önce mühendislik eğitimi görmüş (kendisi, bilimsel yönetimin yoğun etkisi altında bir eğitim aldığını düşünüyordu) ve Texas'a giderek orada bir süre mühendis olarak çalışmıştır. 1927 yılında Harvard Üniversitesi'nde felsefe üzerine doktora eğitimine başlamış; ancak zamanla bu konulara ilgisini yitirmiş ve Harvard öğrencilerine *psikoloji danışmanlığı* hizmeti vermeyi tercih etmiştir. Yaşamına yön vermekte zorlanan Roethlisberger, Mayo ile tanışmasını bir mucize olarak ifade etmiş ve onu, 'ilk kez aklındaki soruları sorabildiği ve kişisel kuşkular, endişeler ve ilgilendiği konular hakkında özgürce konuşabildiği bir öğretmen' olarak tanımlamıştır. Bu noktadan sonra yaşamı değişen Roethlisberger, endüstri araştırmaları konusunda dersler vermeye ve Mayo'nun asistanlığını yürütmeye başlamıştır.[49]

Görüşme programlarının sonuçları üzerinde birlikte çalışan Mayo ve Roethlisberger'in yaklaşımı, objektif durum karşısında işçinin sübjektif analizini (şikâyetler ve memnun olduğu noktalar) esas alıyordu. Nitekim koşullar, görünen bir durumu ortaya koyuyordu; ancak işçi bu durumu yalnızca kendi seçtiği bazı koşullar üzerinden algılıyor, kavrıyor ve bir çıkarıma varıyordu. Üstelik bu noktada araştırmacılar çok önemli bir ayrıntının farkına varmıştı: 'Bir kişiyi, onun görüşlerinden ayırmak olanaksızdı; her durumda ve ortamda kişinin sahip olduğu görüşler onunla birlikteydi.' Bir örgüt içinde sağlıklı ilişkiler ancak 'kişisel denge' ve 'sosyal denge' ile sağlanabilirdi. Görüş-

---

[49] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 135; Fritz Jules Roethlisberger, *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business*, ed. George F. F. Lombard (Cambridge, Massachusetts: Harvard University, 1977), 30.

me programının ilk aşamalarında çalışanların içinde bulunduğu fiziksel koşulların onların tatmin olma durumunu etkilediği varsayılmıştı. Oysa ilerleyen aşamalarda aslında benzer çalışma koşullarında bulunan kişilerin bu koşullara olan tepkilerinin aynı olmadığı anlaşılıyordu. Ayrıca çalışanların kanıtlanabilir ve gerçek temellere dayanan objektif ifadeler kadar subjektif ifadeler de öne sürmüş oldukları görülüyordu. Çalışanların kendi kişisel algıları doğrultusunda öne sürdüğü subjektif ifadeler, tam anlamıyla gerçekleri yansıtmamakla birlikte, başka sorunların yansıması olarak görülmeli ve bu çerçevede dikkate alınmalıydı. Buna birçok örnek verilebilirdi. Nitekim çalıştığı departmanda gürültü, sıcaklık ve dumandan şikâyetçi olan bir işçinin bu şikâyetinin ardında yakın geçmişte hasta kardeşini kaybetmiş olması ve kendi sağlığını da kaybetme korkusunun bulunduğu saptanmıştı. Bir diğer işçi, düşük ücret konusunda şikâyetini dile getiriyordu; öte yandan bu işçi, hasta eşinin giderek artan tedavi masraflarını karşılamakta güçlük çekiyordu.

Mayo ve Roethlisberger bu çerçevede, çalışanların kişisel durumları bağlamında onları tanımanın ve çalışma koşulları konusunda memnuniyetlerini artırmanın mümkün olduğunu düşünmüştür. Ancak bunun oldukça zor olduğunu ve üretim sorunlarını çözmekten giderek uzaklaşmaya neden olduğuna da dikkat çekmiştir. Diğer yandan çalışanın memnuniyeti, kendisinin içinde bulunduğu sosyal ilişkiler çerçevesinde incelendiğinde açık ve anlaşılır sonuçlara ulaşmak mümkündür. Bu bağlamda ücret veya çalışma süresi gibi konularda bu kavramların kendi yasalarının olduğunu düşünmek yerine, bunların aslında *sosyal değerinin bulunduğunu* görmek gerekir. Çalışan açısından çalışma koşullarının sosyal anlamı da dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla bu sosyal değerler olmadan ücret veya çalışma süresi gibi olguların, çalışan açısından ne anlam ifade ettiğini görmek olanaksızdır. Çalışanın şikâyetlerinin ise kendisinin örgütteki konumu veya statüsü göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerekir. Bu konumu sosyal örgüt belirler; sosyal örgüt ise bir değerler sistemidir. Çalışanlar, bulundukları konuma bir anlam yüklemek ister; ancak konumlarının sahip olduğu sosyal statü

ve bekleyişlerine göre bu sosyal örgütten tatmin olabilir veya olamaz. Tüm bunlarla birlikte yine de çalışanın işine yüklediği anlamın, kendisinin, örgüt ile olan ilişkileri kadar örgüt dışındaki sosyal gerçekleriyle ortaya çıktığı göz ardı edilmemelidir. Aynı çalışma koşullarında bulunan farklı çalışanların memnuniyet konusunda neden farklı tutumlara sahip oldukları ancak bu çerçevede anlaşılabilir.[50]

Mayo'nun görüşme programı sonuçlarına ilişkin yaptığı açıklamalarda modern yönetim düşüncesinin kapılarını aralayan bir saptama dikkat çekicidir:

> Her departmanda insana ilişkin bir durum bulunuyordu, bu durumların hiçbiri bir diğerinin birebir aynısı asla değildi – ve her farklı durumda yönetici farklı bir rol oynadı.[51]

Seri Bağlama Gözlemleri (1931-1932)

1930 yılı sonlarına gelindiğinde Hawthorne deneyleri artık güçlükle yürütülmeye başlamıştı. Görüşme programı ve bu doğrultuda yöneticilere verilen eğitimler durdurulmuş, mika yarma odasında yürütülen çalışmalar aksamıştı. Diğerlerine göre daha düşük maliyetle yürütülen ve uzun zamandır devam eden röle montaj deney odasında fazla bir sorun yok gibi görünüyordu. Oysa giderek rutinleşen ve ilginin azalmasıyla birlikte raporlamada gecikmeler yaşanan bu deneyin de durumu çok parlak değildi. Yine de araştırmacılara verilen finansal ve yönetsel destek kesilmedi ve Büyük Bunalım'a karşın bazı kesintilerle birlikte çalışmalara devam edildi. Şirketi ve araştırmacıları heyecanlandıran başlıca gelişme, Elton Mayo'nun çalışmalara katılması olmuştu; görüşmeler daha sağlam temellere bağlı olarak yürütülüyor ve dolayısıyla çalışmalar için ayrılan kaynakların etkin kullanımı sağlanmış oluyordu. Önceki deneylerden ve fabrika genelinde binlerce kişi ile yapılan görüşmelerden elde

---

[50] Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker*, 373-76; Wren, *Evolution*, 242; Baransel, Çağdaş Yönetim, 251.

[51] Mayo, *Human Problems*, 94.

edilen bulgulardan yola çıkan araştırmacılar, sosyal grupların birey davranışları üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunduğunu görmüştü. Bu noktada hem sosyal grubun davranışlarını gözlemlemek hem grubu oluşturan bireylerle görüşmeler yaparak onların duygularını, inançlarını, görüşlerini ve tutumlarını öğrenmek üzere yeni bir gözlem grubuna odaklanmanın yararlı olacağına karar verildi ve böylece seri bağlama gözlem odası kurulmuş oldu.[52]

William Lloyd Warner (1898-1970), modern toplum araştırmalarıyla tanınan bir antropologdu. California'da eğitimini tamamlayan ve bir süre Avustralya'da çalışan Warner, buradan döndükten sonra Harvard Üniversitesi'ne girmiş; araştırmalarını ABD kentlerinde sürdürmeye karar vermişti. Yaşamının bu döneminde Mayo ile tanışmış olması, kendisinin de artık sona yaklaşan Hawthorne araştırmalarının ünlü figürleri arasında yer almasını sağladı. Bununla birlikte Warner, Hawthorne araştırmalarından sonra Chicago Üniversitesi'nde antropoloji ve sosyoloji profesörü olarak çalışma fırsatını elde etti.

Hawthorne araştırmacılarının kendisine yaptığı teklifi sevinerek kabul eden ve antropologların kullandığı teknikleri bir fabrika araştırmasında kullanmanın farklı bir deneyim olacağını düşünen Warner, aslında değişik bir perspektifi de beraberinde getirmiş oluyordu: Hawthorne araştırmalarında, insanın belli bir sosyal çevreye bireysel uyumunu esas alan psikopatolojik yaklaşım yerini, sosyal ilişkilerin ve sosyal yapının incelenmesi esasına dayanan antropolojik yaklaşıma bırakıyordu. Mayo, sosyal antropolojiye karşı çıkmamakla birlikte, davranış ve tutumların sosyal yapıların analizi ile incelenmesi fikrine kuşkuyla bakıyordu.[53] Genelde, Hawthorne Fabrikası dışında birçok yazar, araştırmacı, girişimci ve yönetici, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve kaynağını bu ilişkilerden alan entrikaların farkındaydı. Örneğin Frederick Taylor, işçilerin sahip olduğu az çalışma eğiliminden söz etmiş ve işçilerin birbirle-

---

[52] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 153-54; Baransel, Çağdaş Yönetim, 252.

[53] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 153-57.

riyle olan ilişkileri doğrultusunda gelişen düşünce kalıplarının, onların verimliliğini etkilediğini ifade etmişti.[54] Henry Ford ise aynı etnik kökenden gelen göçmen işçilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bazı durumlarda üretimi yavaşlattığının bilincindeydi ve buna karşı sert önlemler almaktan çekinmiyordu. Sonuç olarak Hawthorne araştırmacıları seri bağlama işini ve bu işi yapanları gözlemleyebilecekleri yeni bir deney odasının oluşturulmasına karar verdi. Önceki deneylerin altyapısı, üretimi gözlemleyecek şekilde yeniden düzenlendi. Bu kez farklı olarak deney odası, sosyal antropolojik gözleme uygun biçimde tasarlandı; koşulların, çalışan işçilerin sergiledikleri iletişimi ve etkileşimi incelemeye olanak sağlaması gerekiyordu. Yedi ay sürecek olan deney 1931 yılı Kasım ayında başlatıldı.

Seri bağlama, tekrarlardan oluşan bir işti; bu nedenle işçilerin kendi aralarında kurduğu sosyal ilişkilerin bu rutin işi katlanılır hale getirebileceği düşünülmüştü. İşin süreci üç aşamadan oluşuyordu: Uçbirimlerin tellerle bağlanması, lehimleme ve kontrol. Bu işleri yapan işçiler her bir parçayı birlikte üretmiş olduklarından, her işçinin aldığı parça başı ücret yalnız kendisinin değil, kendisiyle birlikte çalışan arkadaşlarının performansına da bağlı oluyordu.[55] Ayrıca seri bağlama, fabrikanın en yorucu işleri arasındaydı. Özellikle bağlayıcılar bütün gün aynı pozisyonda ayakta durmak ve tel sarmak için sürekli aynı kol hareketini yapmak zorundaydı.[56] Seri bağlama işinin yapıldığı departmana yakın bir binada bulunan gözlem odasına alınmak üzere dokuz bağlayıcı, üç lehimci ve iki kontrolör olmak üzere, toplam on dört işçi seçildi. İşçilere, ustabaşı tarafından gözlemin amacı anlatıldı; kendilerinin hâlâ departman işçisi olduğu vurgulandı ve mevcut yöneticilerine karşı sorumluluklarının devam ettiği bilgisi verildi. Ardından, işçiler odaya götürüldü ve deney süresince kendilerine eşlik edecek olan gözlemciyle tanıştırıldı. Grup, daha önceki deneylerde olduğu gibi, Hawthorne Fabrikası'nın etnik çeşitliliğini yansıtan, farklı kültürlerden

[54] Wren, *Evolution*, 243.

[55] Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker*, 392.

[56] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 161-62.

gelen genç işçilerden oluşuyordu.[57] Gözlem süreci başladıktan üç hafta sonra lehim işini üstlenen işçilerden birinin yerini bir başka işçi aldı. Bundan iki hafta sonra ise kontrolörlerden biri görevinden alındı ve yerine başka bir kontrolör getirildi. İşçi başına düşen üretim miktarı, gözlemci tarafından her öğlen ve her akşam kayıt altına alındı. Üretim kalitesi de ayrıca kontrol edildi. Gözlem süreci başlamadan önce her bir işçiyle bir görüşme gerçekleştirilmişti. Gözlem süreci devam ederken her işçiyle en az bir kere daha görüşüldü; kendilerine sağlık ve yetenek testleri uygulandı.[58]

Grup, başlangıçta 'bütünlük içinde çalışıyor' görüntüsü sergiliyordu. Nitekim grup üyeleri doğal olarak departmandan ayrı çalıştıklarının ve içinde bulundukları sürecin aslında kendileri üzerine çalışıldığı bir süreç olduğunun bilincindeydi. Bu nedenle araştırmacılar hangi etkenlerin grup davranışı üzerinde rolü olduğunu anlamak için belli bir sürenin geçmesi gerektiğini biliyordu. Öyle ki bu küçük odada bir arada bulunan grup üyeleri, biraz da genç ve enerji dolu olmanın verdiği bir tür özgürlük duygusuyla, normal koşullarda yapmaya cesaret edemeyecekleri bir takım hareket ve davranışlar sergilemeye başlamıştı. Üstelik grup şefinin otoritesi fazla dikkate alınmıyordu. Tüm bu yaşananlar önemli bir bulgu ortaya koyuyordu: Buradaki grup davranışı, aslında departmandaki ile aynı *yönelimi* gösteriyordu. Tutumlarda önemli bir değişim yoktu. Burada farklı olan; davranış türleri değildi, davranışın sergilenme derecesiydi.[59] Ancak bir süre sonra araştırmacılar grubun bölündüğünü ve artık iki klikten oluştuğunu gözlemlediler. Aralarında adeta rekabet etmeye başlayan klikler, işçilerin odadaki çalışma düzeni temelinde şekillenmiş ve kendi içlerinde özgün ilişkiler barındırmaya başlamıştı. Bağlayıcıları B, lehimcileri L ve kontrolörleri K olarak kodladığımızda, işçilerin kliklere göre dağılımı ve dikkat çeken bazı gözlemler şu şekildeydi:

---

[57] Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker*, 404-05.

[58] A.e., 405-06.

[59] A.e., 407.

1. Birinci klik; B_1, B_3, B_4, L_1 ve K_1'den oluşuyordu. B_1 ve B_2'nin arası yerleşim düzeniyle ilgili bir sorun nedeniyle henüz ilk günden açılmıştı. B_3 konuşmayı fazla sevmiyordu; bu nedenle diğer işçiler onu yalnız bırakma eğilimine girmişti. B_1 yardımsever ve sıcakkanlı birisiydi. Konum olarak orta kesimde yer alan B_4 ise bu klikteki kişilerle arkadaşlık kurmayı tercih etmişti. L_1 şakalaşmayı seven, eğlenceli birisiydi. İşi gereği arkadaşlarına göre biraz daha yaptırım gücünü kullanmak durumunda olan K_1, aynı zamanda insanlarla rahat ilişki kurma becerisine sahipti. K_1'in kalite konusunda arkadaşlarıyla girdiği ve kimi zaman ciddi boyutlara varan tartışmalar yine de klik içi arkadaşlık ilişkilerine zarar vermiyordu. Klik üyeleri arkadaşlıklarını fabrika dışında da sürdürüyordu.
2. İkinci klik; B_2, B_5, B_6 ve bu alanın lehimcisi olan L_4'ten oluşuyordu. B_6 bu klikte kısmen yer alıyordu; kendisini göstermeye meraklı bir kişiydi. Kendisini sevmeyen yoktu, ancak işçilerin onunla doğrudan arkadaşlık ilişkisi kurduğu da pek söylenemezdi. Uzun boylu ve ağır hareket eden B_2, birinci klikteki L_1 ile sağlam bir arkadaşlık ilişkisi kurmayı tercih etmişti. B_8 genelde kendisini eğlence yaşamına düşkün birisi olarak anlatıyordu; diğerleri ile ölçülü, ama yine de sıcak ilişkiler kurmuştu. B_9 ise dikkati kolay dağılan ve yavaş çalışan bir işçiydi; en küçük bir rahatsızlık onu işinden alıkoymaya yetiyordu. Diğer iki lehimciye göre daha yavaş çalışan L_4, bu konuda geri kaldığını biliyor ve özellikle L_1'in üstünlüğünü kabul ediyordu. Ara sıra bağlayıcılarla iş değiştirmeyi kabul ediyordu; ancak yine de kendisinin lehimci olarak benimsenmesini istiyordu.
3. B_7, L_2 ve K_2 ortaya çıkan kliklerin dışında kalan işçiler olmuştu. B_7 kendine özgü bir iş görme yöntemi uyguluyordu; aslında hızlı çalışmasını sağlayan bu yöntem bazen lehimcinin veya kontrolörün işinin aksamasına yol açabiliyordu. Öte yandan kendisi kadar hızlı çalışmayanları eleştiriyordu ve bu özellikleri nedeniyle grubun

> en sevilmeyen üyesi haline gelmişti. İyi bir lehimci olan I_2, konuşma güçlüğü sorunu yaşayan bir işçiydi ve bu nedenle diğer işçilerle iletişim kurma konusunda çekinceli davranıyordu. Üretim kontrol işini yedi yıldır yapan, ancak departmana yeni gelen K_1, seri bağlama kontrol işini yeni öğrendiği ve bu yüzden gözlem odasında yavaş kaldığı için grup üyelerinin tepkisiyle karşılaşmıştı. İlerleyen zamanla birlikte K_1 kendisini geliştirdiği halde, grup üyelerinin ona karşı olumsuz ve alaycı tepkileri devam etti. Sorumlu olduğu alandaki işçiler işlerini bekleterek yapıyor ve K_1'in işini geciktiriyordu. Bir süre sonra artık bu tepkilere dayanamayan K_1 durumu yönetime şikâyet etti. Hiç kuşkusuz arkadaşları tarafından hoş karşılanmayan bu davranışı onun daha fazla yalnızlaşmasına ve gruptan bütünüyle kopmasına neden oldu.[60]

Seri bağlama gözlem odasında, her işçinin sergilediği bireysel davranışlar ve bu davranışların nitelikleri diğer işçilerden bağımsız olarak kayıt altına alınıyordu. Ayrıca her işçinin kurduğu ilişkilerin ne kadar geniş bir alana yayıldığı, hangi türde ilişki oldukları (arkadaşlık, düşmanlık veya tarafsızlık) ve bu ilişkilerinin ne derece güçlü olduğu da belirleniyordu. Grup genelinde bir takım normlar ortaya çıkmıştı. Örneğin grup üyeleri günlük 6000 birim üretmeyi norm olarak benimsemişti; yönetim bu sayıyı uygun buluyordu, ancak yine de grubun üretim kapasitesinin altında bir limitti. Bu doğrultuda iki norm daha bulunuyordu. Bunlar, ilki 'gösteriş yapmama' ve ikincisi 'oyunbozanlık yapmama' olarak beliren kurallardı; hiçbir işçi diğerlerinden daha fazla veya daha az üretim yapmamalıydı. Nitekim bu kurala uygun olarak işçilerin kimi zaman (işçi başı üretim miktarını izlemek isteyen yönetim yasakladığı halde) bağlayıcıların ve lehimcilerin iş değiştirdikleri veya gerekli durumlarda aralarında yardımlaşarak belirlenen üretim miktarına ulaştıkları görülüyordu. Kurallara uymayan üye, diğerleri tarafından çeşitli şekillerde uyarılıyordu. Teşvik edici prim sis-

[60] A.e., 402-92.

teminin uygulanmasına karşın grup üyeleri üretim kapasitesinin altında kalmayı tercih ediyordu. Başka bir ifadeyle, yaygın kanının aksine, esas olarak üretim miktarını yönetim belirlemiyordu; *grup, üretimi sınırlandırıyordu.* Öyle ki bazı günler işçilerden biri üretim miktarını gerçekte yaptığından az bildiriyor, aradaki farkı gerçekten az ürettiği günlerde kullanmak üzere saklıyordu. İşçilerin bireysel üretim miktarları birbirinden farklıydı. Yapılan testler bunun beceri veya zeka ile ilgili olmadığını ortaya koymuştu; üretim miktarını etkileyen temel faktör işçinin bulunduğu klikteki sosyal üyeliğiydi. Bir klik daima yüksek, diğer klik ise daima daha az miktarda üretim yapmayı sürdürüyordu. Bu bağlamda iki klik arasında zamanla anlaşmazlık yaşanmaya başladı; yüksek statü görünümü sergileyen ve kendilerini daha üstün gören birinci klik üyeleri, üretim miktarı açısından geride kalan diğer klik üyelerinin kasıtlı olarak yavaş çalıştıklarını düşünüyordu. Buna karşılık ikinci klik üyeleri bunu hakaret olarak algılıyordu ve sonuçta buna tepki olarak gerçekten üretim miktarını azaltmaya; böylelikle grubun toplam verimliliğini düşürmeye başlamıştı.[61]

Hawthorne'da Son Nokta: Sosyal Örgütün Önemi

Dünya genelinde etkisi giderek artan kriz, Hawthorne Fabrikasını da önemli ölçüde etkilemişti. 1932 yılının Mart ayında tüm fabrika ayda yalnızca yedi gün çalışmaya başladı ve Nisan ayında aylık çalışma süresi beş güne düşürüldü. İşçiler geçici olarak işten çıkarılmaya başladı ve bu durum doğal olarak seri bağlama gözlem odası çalışanlarını da etkiledi. Sonuç olarak seri bağlama gözlemleri mayıs ayında tamamen sonlandırıldı.[62] Birkaç yıldır devam eden röle montaj odası deneyine ise Haziran ayında son verildi; böylelikle Hawthorne araştırmaları endüstri tarihindeki yerini almış oldu.

1939 yılında Fritz Roethlisberger, Hawthorne Fabrikası personel ilişkileri araştırma biriminin yöneticisi William J.

[61] Baransel, Çağdaş Yönetim, 253-55.

[62] Gillespie, *Manufacturing Knowledge*, 168.

Dickson (1904-1989) ile birlikte röle montaj odası deneylerinden başlayarak fabrikada yapılan tüm çalışmaları detaylı biçimde anlatan *Management and the Worker* adlı bir eser yayınladı. Hawthorne araştırmaları, bu eser aracılığıyla toplu bir bilgi birikimini açıkça ortaya koyuyor; bir anlamda yönetim düşüncesinde yeni bir perspektifin ve buna bağlı olarak şekillenecek yeni bir hareketin doğuşuna işaret ediyordu. Bu, bir anlamda 1930'lu yılların giderek zorlaşan ve yeni bir dünya savaşına sürüklenen koşullarında bir grup araştırmacının, rasyonelliği ve verimliliği savunmakla birlikte, insanın 'farklı bir üretim faktörü olduğunu ilan etmesi' anlamına geliyordu. Ancak asıl varılan sonuç bununla sınırla değildi: Her biri farklı bir üretim faktörü olan insanların oluşturduğu örgütler yalnızca sistem olarak ele alınmamalıydı; örgüt bir 'sosyal sistem' olarak görülmeliydi.

Roethlisberger ve Dickson tarafından öne sürülen ve Hawthorne araştırmalarının bulgularını esas alan fikir ve görüşleri daha sonra ele alacağız. Ancak Hawthorne araştırmalarına ilişkin incelememizi, seri bağlama gözlem odasında elde edilen ve örgütlerde insan ilişkilerinin kaçınılmaz önemine işaret eden şu iki önemli bulguyla tamamlamak yerinde olacaktır:

1. Bireyin çalışma performansını belirleyen bireysel yeteneklerinden çok, *sosyal* ilişkilerdir.
2. Yüksek statüdeki işçilerin üretim miktarları düşük statüdeki işçilerden her zaman fazla olmuştur. Hiçbir klikte yer almayan veya grupta yalnız bırakılmış işçilerin üretim miktarlarının ise en düşük veya en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda üretim miktarını belirleyen *sosyal* örgüttür.[61]

*

İşyerinde en verimli ışıklandırma düzeyini belirlemek üzere yola çıkan Western Electric, yaklaşık sekiz yıla yayılan a-

[61] Baransel, Çağdaş Yönetim, 255; Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1972), 34.

raştırmalar dizisiyle aslında yönetim düşüncesinde bilimsel yönetimin eksik bıraktığı bir boşluğun doldurulmasında rol oynamıştı. İlerleyen yıllarda Hawthorne araştırmaları üzerine çok şeyler yazıldı ve elde edilen bulgular pek çok yönden tartışıldı. Araştırmaları yürüten akademisyenler çeşitli yazarlar tarafından 'işçileri yönetimin istediği şekilde yönlendirmek' veya 'insanın duyguları üzerine aşırı odaklanarak gerçek amaç olan üretimi göz ardı etmek' gibi gerekçelerle eleştirildi.[84] Öte yandan bazı yazarlar, Elton Mayo'nun görüşlerini esas aldı; kimi yazarlar ise, Mayo'nun görüşlerinden bağımsız olarak, yine insan, grup ve örgüt ilişkilerinin önemini savundu. Sonuç olarak Hawthorne araştırmaları, çalışanların yaşadıkları sorunları çözmemiş olsa da insan faktörünün üretimdeki yerinin anlaşılması açısından çok önemli soruların sorulması, yeni araştırmaların yapılması ve teorilerin gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

[84] Henry A. Landsberger, *Hawthorne Revisited* (Ithaca, New York: Cornell University Press, 1958); Alex Carey, 'The Hawthorne studies: A radical criticism', *American Sociological Review*, 32(3), 1967, 403-16.

8

ENDÜSTRİ İNSANINDAN ÖRGÜT İNSANINA

İnsanın bir üretim faktörü olarak varlığı Endüstri Devriminden itibaren kabul edilen bir gerçekti ve endüstri insanı demek, 'işgücü' demekti. Ekonomistlerin gözünde makine gücü ve işgücünün birlikteliği başlangıçta önemli bir konu olarak görülmüyordu. Aradan geçen yıllarla beraber, *makine* olarak adlandırılan ve insanlık tarihinde yeni bir sayfa açan bu teknoloji ile *insan* arasındaki ilişkiyi önce Amerikalı makine mühendisleri merak ettiler, sorguladılar. Endüstri insanı işte bu noktada farklılığını ortaya koyuyordu. İnsan gücünün yerini *makinenin gücü* almış olabilirdi; ancak endüstrinin parçası olan insan artık işgücüydü; daha açık bir deyişle, 'işin yapılmasını sağlayan güç'. Bilimsel yönetim paradigması, işin yapılmasını sağlayan gücün *sahibini* –kısaca, *işçiyi*– makinelerin oluşturduğu sisteme uygun biçimde çalıştırmanın evrensel yollarını arıyordu. Hawthorne araştırmaları ise endüstri insanının kendine özgü kurallarının var olduğunu ortaya koymuştu. 1930'lara gelindiğinde, makine ile insan arasındaki ilişkiyi merak edenler ve sorgulayanlar artık yalnızca mühendisler değildi; psikologlar, sosyologlar ve antropologlar da kendilerini bekleyen onlarca soruyu açığa kavuşturmanın ve bunlara yanıt vermenin peşindeydi.

Bilimsel Yönetim Hareketinin ivme kazandığı bu dönemde psikoloji, henüz çok yeni bir bilim dalı olarak oluşumunu sürdürmeye devam ediyordu. *Bilimsel Yönetim İlkeleri*'nin üzerinden yalnız iki yıl geçtikten sonra ortaya çıkan bir eser, makine ve insan ilişkisini bu yeni bilim dalının araçları yardımıyla sorguluyor; verimliliği sağlamanın yollarını kendi kuralları doğrultusunda geliştirmeye çalışıyordu. Eserin sahibi olan Hugo Münsterberg, ayrı bir bilim dalı olarak endüstri psikolojisinin temellerini atmıştı. Ancak işçiyi birey düzeyinde inceleyen ve davranışlarıyla, içinde bulunduğu çalışma ortamıyla ve ait olduğu grupla ilişkilendirerek onu –genel anlamda bir endüstri insanı, bir işgücü olarak değil– bir 'örgüt insanı' olarak ele alanlar, Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger gibi isimler oldu. 1910'larda endüstri psikolojisi, bilimsel yönetim paradigmasını yansıtmaya devam ediyordu; Hawthorne araştırmaları ise 1930'larda yeni bir paradigmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştı: 'İnsan ilişkileri.' Bu yeni paradigma, bilimsel yönetimin karşısında değildi; üstelik yine iş ile insan ilişkisine odaklandığı için birçok yazara göre bilimsel yönetimin tamamlayıcısı konumundaydı. Öte yandan 1910'lardan 1930'lara uzanan yıllar, yalnız üretim odaklı yönetim anlayışını terk eden ve fonksiyonlar temelinde örgütlenen kuruluşlarda yeni bir fonksiyonun ortaya çıktığı bir dönem olacaktı: 'Personel yönetimi.'

Hugo Münsterberg: Psikoloji ve Verimlilik

Wilhelm Wundt (1832-1920), Almanya'nın Leipzig kentinde 1879 yılında açtığı laboratuvarında insan davranışını incelemeye başlamış; yaptığı çalışmalar, kendisine *deneysel psikolojinin öncüsü* unvanını kazandırmıştı. Wundt, zihnin yapısını inceliyor ve bunun için hislere (*feelings*) ve duygulara (*emotions*) odaklanıyordu. Sonraki yıllarda, Wundt'un öğrencisi Edward Titchener (1867-1927), bu yaklaşımı daha ileriye götürmüş ve 'yapısalcılık' (*structuralism*) akımının ortaya çıkmasını sağlamıştı. Yapısalcılık, genel çerçevede rasyonalizme dayanıyordu: Kimyasal analiz yoluyla madde yapılarının temel elementlere indirgenerek açıklandığı gibi, zihin de kendisini oluşturan parçalara indirgenerek analiz edilebilirdi. Yapısalcılık, etkisini an-

cak yirminci yüzyıla kadar sürdürebildi. Yeni yüzyılla birlikte 'işlevselcilik' (*functionalism*) akımı ağırlığını göstermeye başladı; üzerinde durulan konu zihnin yapısı değil, onun çevreye uyum sağlama nedenleriydi.

Wundt'un Leipzig kentindeki laboratuvarında psikoloji eğitimi gören ve başarıları nedeniyle –İngilizce bilmediği halde– ders vermek üzere Harvard Üniversitesi'ne davet edilen Alman asıllı psikolog Hugo Münsterberg, endüstri psikolojisinin kurucusu olarak kabul edilmektedir. O yıllarda felsefeden henüz kopan ve akademik açıdan gelişimini sürdürmeye çalışan yeni bir bilim dalının öncüleri olarak psikologların, araştırma yapmak üzere işyeri ve fabrikalara girme konusunda 'çok istekleri olmadıkları' söylenebilir; ancak bu çekinceyi aşan ilk psikolog, Münsterberg olmuştur.[45]

Hugo Münsterberg (1863-1916), Prusya'nın Danzig kentinde (günümüzde Polonya'nın Gdansk kenti) doğdu. Genç yaşta Leipzig Üniversitesi'ndeki eğitimini tamamladı ve Wilhelm Wundt'un danışmanlığında doktorasını aldı. Bir süre Almanya'da eğitim yaşamına ve kariyerine devam eden Münsterberg, daha sonra ABD'ye yerleşti. 1892 yılında Harvard Üniversitesi'nde ders vermeye başladı; 1898 yılında Amerikan Psikoloji Derneğinin (*American Psychological Association*; kısaca APA) başkanlığına seçildi.[46] Münsterberg, kariyerinin erken dönemlerinde uygulamalı psikolojiye karşıydı; ancak 1900'lü yıllarla birlikte bu bakış açısını bütünüyle değiştirdi.[47] Üstelik artık, endüstriyel yaşamı gözlemliyor; verimlilik akımını dikkatle izliyordu. 1913 yılında Münsterberg, psikolojinin de verimlilik hareketinin bir parçası olması gerektiğini savunduğu *Psychology and Industrial Efficiency* adlı eserini yayın-

---

[45] Bruce V. Moore ve George W. Hartmann, *Readings in Industrial Psychology* (New York: D. Appleton and Company, 1931), 4.

[46] Andrew J. Vinchur ve Laura L. Koppes, 'Early contributors to the science and practice of industrial psychology', *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* içinde, ed. Laura L. Koppes (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007), 37-58.

[47] Vinchur ve Koppes, *Early contributors*.

ladı. Eserin girişinde Frederick Taylor'a ve bilimsel yönetime işaret eden şu sözlere yer vermişti:

> Amacımız, modern laboratuvar psikolojisi ile ekonominin sorunları arasında bağ kuran yeni bir bilimin sınırlarını çizmektir: Psikoloji deneyleri belli bir sistem çerçevesinde ticaretin ve endüstrinin hizmeti için gerçekleştirilmektedir.[68]

Münsterberg, bilimsel yönetimin önemli ve *gerekli* olduğunu düşünüyordu: Bu hareketin öncüleri tarafından ileri sürülen teorinin uygulanabilirliği biraz abartılmış olabilirdi; ancak bilimsel yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışabilecek işçilerin yalnız *fiziksel* değil, *zihinsel* niteliklerinin de dikkate alınması, bu ilkelerin ne kadar değerli olduğunu açıkça ortaya koyacaktı. Münsterberg, bilimsel yönetim yazarlarının da işçilerin zihinsel niteliklerinin ve psikolojinin ne denli önemli olduğunu artık dile getirdiğine işaret ediyordu: Örneğin Harrington Emerson, 'Bir insanın, eyalet ortalamasının beş kat üzerinde patates üretmesini sağlayan, toprak veya iklimi değil, *psikolojidir*,' sözüyle bunu doğrudan ifade etmişti. Sanford Thompson; bisiklet rulmanları için üretilen çelik bilyelerin kontrolünü yapan işçilerin, 'hatalı üretilmiş bir bilyeyi fark etmesi' ile 'elindeki mıknatıs yardımıyla bunu alması' arasında geçen *sürenin* verimliliği arttırmak için son derece önemli olduğunu görmüştü; bunun sonucunda çok sayıda işçinin (gerçekten çalışkan ve güvenilir işçiler oldukları halde) işten ayrılması gerekmiş ve daha önce 120 işçinin yaptığı işi yalnız 35 işçi yapmaya başlamış, kontrol sürecinde ise eskisine göre üçte iki oranında bir hızlanma sağlanmıştı. Bilimsel yönetim yazarları, kaçınılmaz olan fiziksel değerlendirmenin yanında psikolojik değerlendirmenin de önemli olduğunun farkına varmıştı; ancak Münsterberg'e göre bunun, (bu yazarların öne sürdüğü gibi) içgüdülerle değil, bilimsel yöntemlerle yapılması gerekiyordu.[69]

---

[68] Hugo Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency* (Boston / New York: Houghton Mifflin Company, 1913), 3.

[69] A.e., 49-56. Münsterberg, şu eserlerden alıntı yapmıştır: Harrington Emerson, *Efficiency as a Basis for Operations and Wages* (New York: 1912), 107;

Münsterberg, bilimsel yönetim ilkelerinin daha etkin uygulanabilirliğini sağlamak için geliştirdiği tezini şu üç bölüm üzerine inşa etmişti:

1. *Mümkün olan en iyi işçi* (*the best possible man*). Yapılacak bir işin, bir insandan neler beklediğinin belirlenmesi ve zihinsel nitelikler bakımından o işe en uygun bireyin seçilmesi.
2. *Mümkün olan en iyi iş* (*the best possible work*). Bir işin yapılması sırasında işçinin en verimli biçimde çalışmasını sağlayacak olan psikolojik koşulların belirlenmesi.
3. *Mümkün olan en iyi etki* (*the best possible effect*). İnsan zihninde oluşan etkinin, işletmenin çıkarları doğrultusunda yaratılması.

Henüz gelişmekte olan deneysel psikolojiyi endüstri koşullarında uygulamaya çalışan Münsterberg, elektrikli trenlerde çalışan makinistlerin kaza yapma olasılıklarını, gemi kaptanlarının tehlikeli durumlar karşısında başarılı karar alma yöntemlerini, telefon operatörlerinin işleri için büyük önem taşıyan dikkat, hız, hafıza gibi öğeleri incelemişti.

Münsterberg, öncelikle yapılacak işe en uygun zihinsel niteliklere sahip olan bireyin nasıl belirleneceği üzerinde durmuştu. Bir iş için en uygun bireyin seçiminde zihinsel nitelikler, iki açıdan dikkate alınmalıydı. Bazı nitelikler henüz gelişmemiş olabilirdi; bu niteliklerin gelişmesi ise çalışma ortamına ve çevre koşullarına bağlıydı. Öte yandan alışkanlıklar, huy ve karakter, zeka ve beceri, sahip olunan bilgi ve deneyimler gibi diğer niteliklerin de ele alınması gerekiyordu. Fiziksel özellikler kadar, kişilik özelliklerinin de iş için uygun olması durumunda birey işe kabul edilmeli, aksi halde kendisine bu iş verilmemeliydi. Münsterberg, işbölümünün en ileri düzeye eriştiği bir dönemde bunun çok önemli bir önlem olduğunu özellikle vurguluyordu.[7]

Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1911), 86-97.

[7] Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, 27-29.

İkinci olarak, her bireyden en büyük miktarda üretimin sağlanması için gerekli psikolojik koşulların belirlenmesi gerektiğini savunan Münsterberg, bu noktada sorunun yalnız eğitim ve öğrenme ile sınırlı olmadığını ifade etmiş ve gözlemlerini şöyle anlatmıştı:

> Esas amacım, özellikle yıllar boyu sürekli yapılan tekrarların ne zaman rahatsızlık yarattığını bulmaktı... (Binlerce kişinin çalıştığı bir fabrikada elektrik ampulü paketleyen bir kadın) ampulleri sabahtan akşama ve yılın ilk gününden son gününe kadar son on iki yıldır paketlemektedir. Bu paketleme sürecinin hızı günde ortalama 13.000 ampuldür. Kadın, (bu on iki yıl boyunca) 50.000.000 kere bir eliyle sıradaki ampule ve diğer eliyle paket kâğıdı yığınına uzanmış ve paketleme yapmıştır. Her ampul için yirmi kadar parmak hareketi gerekmektedir. Kendisini izlediğimi kadarıyla, 42 saniyede 25 ampul paketleyebiliyor, belki birkaç kez bu süre 44 saniyeye kadar uzuyordu. Her 25 ampul bir kutuyu dolduruyor, kutunun kapatılması çok kısa bir zaman alıyordu. İşi hakkındaki görüşlerini açıkça görülen bir keyifle ifade etti. İşi gerçekten ilginç bulduğu konusunda bana güvence verdi, sıradaki moladan önce kaç kutu doldurabileceğini düşünerek içinde sürekli bir telaş hissettiğini söyledi. Her şeyin ötesinde sürekli bir değişikliğin olduğunu belirtti. Bazen ampul veya kâğıdı farklı biçimde tutuyor, bazen paketleme düzgün olmuyor, kendisini bazen dinç, bazen isteksiz hissediyordu ve daima gözlemleyecek ve düşünecek bir şey vardı.[71]

Münsterberg, açık bir şekilde, bir işi yerine getirmek için en uygun fiziksel niteliklere sahip olduğu düşünülen bir işçinin aynı zamanda işi ile kendisi arasında zihinsel bir bağ kurduğuna işaret ediyordu; ne var ki fabrika yöneticilerinin bu zihinsel bağın korunması için gereken duyarlılığı göstermiyordu: Makinelerin çalışmasını aksatacak en küçük engeli bile ortadan kaldırmak ve böylece mümkün olan en fazla verimliliği sağla-

---

[71] A.e., 195-96. Anlam kaybını önlemek için Türkçeye bazı düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.

mak için büyük çaba gösteren, 'rasyonel' esaslara göre yönetilen endüstri kuruluşlarında çalışanların *dikkatini dağıtan* ve bu nedenle verimliliği azaltan engellerin ortadan kaldırılması için çaba gösterilmemesi şaşırtıcı bir durumdu.

Psikolojinin ticaret ve endüstri alanındaki uygulamalarına ilişkin bilimsel araştırmalara destek vermek üzere *devlete* bağlı bir büronun kurulması, Münsterberg'in en büyük hayallerindendi. Bu amaçla, kitabının yayınlandığı 1913 yılı ilkbaharında başkent Washington'a giderek, ABD Başkanı Wilson ve bazı hükümet yetkilileriyle görüşmüş; endüstri psikolojisinin önemi konusunda sesini duyurmayı –sınırlı ölçüde olsa da– başarmıştı. Münsterberg, yakın zamanda ülke genelinde bir harekete dönüşen bilimsel yönetimin, *fizyonomiye* ve *fizyolojik özelliklere* göre işçiyi seçen yanlış ellere doğru kaydığını düşünüyordu. Ülkede hızla yayılan mesleki yönlendirme anlayışı ise yetersiz ve tek taraflı bir bakış açısına sahipti; mesleki yönlendirmede insan zihni ihmal ediliyordu. Mesleki yönlendirme adına genç insanlar, bazı *yetkililerin* kendi kişisel bakış açılarına göre uygun görüldükleri iş kollarına yerleştiriliyordu; üstelik şirket yönetim kurullarının buna onay veren yaklaşımları da dikkate alındığında, geleceği parlak olduğuna inanılan endüstriyel ve toplumsal hareketlerin başarısızlığa sürüklenmeleri kaçınılmazdı. Buna karşılık devlet, *gerçek* bilimsel kurumlar oluşturabilir ve bu olumsuz gidişe bir son verebilirdi. Bu fikirleriyle Münsterberg, insan faktörünün endüstri içindeki yerini son derece açık biçimde ifade etmişti. İnsan, yalnız fiziksel varlık gösteren bir üretim faktörü olarak görülemezdi; insan zihni de fizyolojik özellikleriyle birlikte değerlendirilmeliydi.[72] Bu yaklaşımıyla Münsterberg, psikoloji yardımıyla bilimsel yönetimin mekaniğe dayanan bakış açısını *tamamlama* gayretini göstermişti. Ancak böyle bir *tamamlama girişimi* aslında endüstri psikolojisini ortaya koyan Münsterberg'in değil, insan ilişkilerini savunan Hawthorne araştırmacılarının eseri olacaktı.

---

[72] Margaret Münsterberg, *Hugo Münsterberg: His Life and Work* (New York: D. Appleton and Company, 1922), 248-49.

Walter D. Scott ve Walter V. Bingham

Münsterberg ile aynı yıllarda psikoloji konulu çalışmalar yürüten Walter Dill Scott (1869-1955), dönemin yazarları arasında dikkat çekici bir şekilde, 'çalışanların çeşitli çalışma koşullarında farklı özellikler taşıyan, hem sosyal hem ekonomik bir bütün olduğu' görüşünü ileri sürmüştü.[73] Öncelikle Scott, reklamcılık üzerine yaptığı bilimsel çalışmalarla ünlenmiş; 1903 ve 1908 yıllarında bu alanda iki kitap yayınlamıştı. Bunlardan *Psychology of Advertising* adlı kitabında yer alan bölüm başlıkları, dönemin iş adamları ve yöneticileri olan okuyucuların dikkatini çekecek nitelikteydi: 'Hangi Reklamlar Hatırlanır?' ya da 'Müşterilere Duyguları Üzerinden Hitap Etmek,' gibi.[74] *Influencing Men in Business* (1911) adlı eserindeyse Scott, bu defa işletme içinde yaşanan çatışma ve tartışmalardan yararlı fikirler ortaya koyabilmenin yollarını açıklıyor; ayrıca şu örneklere benzer şekilde, çeşitli durumlarda yöneticilerin nasıl davranış sergilemeleri gerektiğini anlatıyordu:[75]

- Daha iyi ve daha verimli üretmelerini sağlamak için çalışanları ikna etmek.
- Teklif ettikleri işi kabul etmeleri için nitelikli kişileri ikna etmek.
- Satış sırasında veya yapılan reklamlarda müşterileri etkilemek.

1921 yılında Scott, dönemin henüz az sayıdaki kadın psikologlarından Mary Holmes Stevens Hayes (1884-1962) ile birlikte *Science and Common Sense in Working with Men* adlı eserini yayınladı. Scott ve Hayes, kendilerinden yıllar sonra şekillenecek çağdaş liderlik teorilerinin bir anlamda ilk işaretlerini çarpıcı biçimde şu sözlerle veriyordu:

---

[73] George, *History*, 122.

[74] Walter Dill Scott, *The Psychology of Advertising: A Simple Exposition of the Principles of Psychology in their Relation to Successful Advertising* (Boston: Small, Maynard and Company, 1908).

[75] Walter Dill Scott, *Influencing Men in Business: The Psychology of Argument and Suggestion* (New York: The Ronald Press Company, 1914 [1911]), 11-12.

> Modern personel idaresinin sahip olduğu görüş şu dört sözcükle özetlenebilir: Adamlarını daha iyi bil. Bir adamın ilk adını bilmek ile onun geçmişini ... aldığı özel eğitimi, belli bir makine veya alet [kullanmaya olan] yatkınlığını, başkalarını yönetme ve eğitme becerisini, şu işe göre bu işi ne kadar kolay öğrenebildiğini ... bilmek; bunlar iki farklı şeydir. Farklıdır çünkü biri [yalnız adını bilmek] yüzeyseldir ve diğeri esastır. Fabrikamızdaki her adamın adını bilmek, belleğinizin olağanüstü bir başarısıdır. ... Ama adamı daha iyi bilmek değildir; onun adını bilmektir.[*]

Endüstri psikolojisinin gelişmeye başladığı yıllarda önemli katkılar sağlamış olan Walter Van Dyke Bingham (1880-1952), eğitim yaşamı sırasında farklı psikoloji okullarının içinde bulunma fırsatını yakalamış bir psikologdu. Bingham, Chicago Üniversitesi'ndeki yıllarında işlevselcilik ve davranışçılık okulunun etkisinde kalmış; Berlin yıllarında Gestalt psikolojisiyle tanışmış; Harvard'da Münsterberg'in uygulamalı psikoloji alanındaki çalışmalarına tanık olmuştu. Ayrıca Columbia Üniversitesinde bulunduğu sıralarda, öğrenme süreci üzerine yaptığı araştırmalarla tanınan Edward Lee Thorndike (1874-1949) ile çalışmıştı. 1915 yılında Bingham, Carnegie Teknoloji Enstitüsünde uygulamalı psikoloji alanına yönelik bir program açma konusunda kendisine götürülen teklifi kabul etti; 1924 yılına kadar devam eden bu program sayesinde endüstri psikolojisi alanında birçok araştırmacı yetiştirildi. Bingham, uzun yıllar süren kariyeri boyunca iki yüz kadar kitap ve araştırmaya imza attı.[**] Bunlar arasında, o dönemde henüz gelişmeye başlayan 'personel yönetimi' ile ilgili çalışmalar da bulunmaktadır.

Bingham, 1928 yılında Taylor Derneğine sunduğu bir raporda; endüstri kuruluşlarında yaşanan *psikoloji temelli sorunları* (1) işçinin işiyle, (2) çalışma arkadaşlarıyla ve (3) üstleri ile olan sorunlar çerçevesinde değerlendiriyor; öte yan-

---

[*] Walter Dill Scott ve M. H. S. Hayes, *Science and Common Sense in Working with Men* (New York: The Ronald Press Company, 1921), 4-5.

[**] Vinchur ve Koppes, *Early contributors.*

dan bireylerin, yalnız *zekâ* değil, *sosyal* ve *mekanik* beceriler açısından da farklı olduklarını düşünüyordu. Bu bağlamda önemli olan başlıca sorunlar şunlardı: Üretimin niteliğini artırmak veya kazaları önlemek için işçiler arasında *sağlıklı* bir rekabet nasıl sağlanır? Üretimin aksamasına yol açan çatışmalar, öfkelenmeler ve kıskançlıklar nasıl önlenir? Çalışma zamanında verim kaybına neden olan boş sohbetleri önlerken, çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkilerini destekleyici fırsatlar nasıl oluşturulabilir? Bingham, bu gibi sorunlara getirilecek çözümün şansa veya sağduyuya bırakıldığını ileri sürmüştü. Bununla birlikte, işçiler arasında sağlanan dayanışma beraberinde olumlu sonuçlar getirmekte; deneyimli işçiler, yeni gelen arkadaşlarına iş görme tekniklerini ve örgütün amaçlarını öğretme konusunda istekli bir davranış sergilemekteydi: Ne var ki kimi zaman işçiler birbirlerine çeşitli korkuları ve üretimi bilinçli olarak kısıtlamaya yönelik bir takım bilgileri de öğretiyordu. Bu nedenle işçilerin arasındaki sağlıksız etkileşimin giderilmesi, ayrı bir psikoloji sorunu olarak ortaya çıkıyordu. Üstelik endüstri psikolojisi alanında yapılan araştırmalar; her bireyin kendine özgü olduğunu ve bireylerin, gösterdikleri çabalar, sosyal ilişkilerde sergiledikleri duyarlılık, kendilerini kontrol edebilme becerileri ve genel zeka bakımından birbirlerinden farklı olduğunu açıkça ortaya koyuyordu.[78] Özetle, çalışanlar birbirinden farklıydı ve psikoloji, endüstriyel örgütlerde çalışan bireyler arasındaki ilişkileri doğrudan etkiliyordu. Ayrıca çalışanların yalnız ücretlendirme açısından değil, birbirleriyle ve yönetimle olan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için personel yönetimine olan gereksinim hızla artıyordu.

1932 yılında Pennsylvania Üniversitesi psikoloji bölümü profesörlerinden Morris Samuel Viteles (1898-1996), *Industrial Psychology* adlı eserini yayınladı. Bu, endüstri psikolojisine yönelik kapsamlı bir literatürü ortaya koyan ilk eserlerden

---

[78] W. V. Bingham, 'Industrial psychology: Its progress in the United States - Psychology as science, as point of view and as method', *Bulletin of the Taylor Society*, 13(5), 1928, 187-98.

birisiydi. Yaklaşık 650 sayfa ve 27 bölümden oluşan kitabında Viteles, özetle şu konuları ele almıştı: Makine ve insan, endüstri psikolojisinin ekonomik temelleri (Taylor ve bilimsel yönetim ilkelerinin etkileri...), endüstri psikolojisinin sosyal temelleri (personel departmanının kuruluşu), endüstri psikolojisinin psikolojik temelleri (deneysel psikoloji, bireylerarası farklılıklar, psikolojinin bireysel gelişim üzerindeki etkisi...), endüstri psikolojisinin yükselişi (Münsterberg'in katkıları, Dünya Savaşı'nın etkileri, ABD ve Avrupa'da gelişmeler...), *işçinin işe uygun hale getirilmesi*, psikoloji testleri, iş analizi, işyeri kazalarının etkisi ve önlenmesi, işçinin eğitiminde psikolojik faktörler, makine ve monotonluk, çalışanların işe motive edilmesinde finansal teşviklerin yetersiz kalmasının nedenleri ve (son olarak kısa bir bölüm içinde) endüstri örgütlerinde *liderlik*.[79] Bu konu başlıklarından da anlaşıldığı üzere endüstri psikolojisi, bir ölçüde personel yönetimin doğuşunu desteklemiş ve ayrıca bireyi, genel anlamda bir 'endüstri işçisi' olarak değil, özel olarak bir 'örgüt çalışanı' bağlamında ele alma eğilimini göstermeye başlamıştı. Nitekim İkinci Dünya Savaşı sonrasının endüstrileşmiş toplumlarında insanların örgütlerin otoritesini sorgulamaya başladığı bir dönemde, çalışan profili değişecek, 'örgütlerin çalışan memnuniyetini nasıl sağlayabileceği' sorunu yönetim düşüncesinin ilgi alanına girecekti.[80] İkinci olarak, Hawthorne araştırmalarının da etkisiyle bir kısım psikologlar ve beraberinde bazı sosyologlar, örgüt içi ilişkileri esas alan yeni bir paradigmanın doğuşuna öncülük ediyordu; bu paradigma, üretimde verimliliğin elde edilmesi hedefinden vazgeçmiyordu; ancak bunu sağlamak üzere yapılan girişimlerde hareket noktası olarak *insan* olmalıydı.

---

[79] Morris S. Viteles, *Industrial Psychology* (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 1932).

[80] Laura L. Koppes ve Wade Pickren, 'Industrial and organizational psychology: An evolving science and practice', *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* içinde, ed. Laura L. Koppes (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007), 3-35.

Personel Yönetiminin Doğuşu

> İnsan yaşamının makinelerden daha önemli görüldüğü; insanları açlıkla yönlendirmek yerine, ... hijyenik bir ortamla –hava, ışık ve konfor– [ve] aynı zamanda ... üretim miktarında artış sağlarken, işçilik ve ücret standartlarını da yükselten en modern donanımla [işçiyi] kendisine çeken fabrikaları planlamak hem ekonomidir hem insanlık.[11]

1899 yılında mühendis H. F. L. Orcutt tarafından söylenen bu sözler, üretimde verimlilik kadar insan faktörünün de önemli olduğunu açıkça ortaya koyuyordu. Ne var ki gelinen noktada işverenlerin üretimde insan faktörünü nasıl ele almaları gerektiği konusunda ortak bir yaklaşım sergilediğini söylemek pek mümkün değildi. Ancak özellikle ABD'de görülen eğilim; giderek büyüyen ve artık yalnız üretim odaklı olmakla sınırlı kalmayıp (fonksiyonel birimler temelinde yönetilen) işletmelere dönüşen endüstri kuruluşlarında 'personel işleri' ile ilgilenen birimlerin ortaya çıkması yönündeydi: Personel yönetiminin doğuş süreci başlamıştı. Bunun ardında (birbirinden farklı gibi görünen) şu iki akımın etkileri bulunuyordu:

1. Bir yanda gelişmesini sürdüren bilimsel yönetim, yapılan işleri rasyonel esaslara göre analiz ediyor ve buna göre hesaplanan ücretlerin mümkün olan en iyi düzeye getirilmesini amaçlıyordu.
2. Diğer yanda, dinsel kuralların ve sosyal yardımseverlik (*welfare*) hareketinin etkisiyle işçinin hem çalışma hem sosyal yaşamı birlikte değerlendiriliyor; onun gelişen toplumla bütünleşirken, aynı zamanda yaşam standartlarını da arttırması hedefleniyordu.

---

[11] Britanya'da yöneticilik ve danışmanlık deneyimi bulunan ve üretimde Amerikan yöntemlerini savunan mühendis H. F. L. Orcutt'a ait bu sözleri, 1907 yılında *Engineering Magazine*'de yayımlanan makalesinin girişindeki editör yazısıyla birlikte aktaran: Henry W. Jacobs, 'The square deal to the railway employee', *Betterment Briefs: A Collection of Published Papers on Organized Industrial Efficiency* içinde, second edition (New York: John Wiley & Sons (London: Chapman & Hall, Limited), 1909), 233-62.

Bu dönemde –rasyonel yaklaşıma sahip bilimsel yönetim dışında kalan– yönetsel uygulamaların büyük bölümü paternalist bir yaklaşım sergilemektedir. Aslında 'paternalizm', uygarlık kadar eskidir. İnsanın doğasında bulunan çıkarını *maksimize* veya en azından *optimize* etme eğilimi, onu daima kendisi için iyi veya keyif verici olana yönlendirmektedir. Bir çocuğun bakış açısıyla düşünüldüğünde, anne ve baba, çocukların düşünmesine gerek olmadan onların iyi veya keyif verici şeylere yönelmesini sağlayan kişilerdir. Bu nedenle paternalizm, düşünmelerine gerek kalmadan en iyiyi veya en keyifli olanı elde ettiklerini sağladıklarına inanan insanların yönetilmesinde yüzyıllar boyu başarılı bir araç olmuştur.[82] Daha önce Britanya'da Robert Owen, Soho Dökümevi ve Josiah Wedgwood; ABD'de Rhode Island ve Waltham sistemleri gibi işçilerin çalışma yaşamlarıyla birlikte sosyal yaşamlarını da kontrol altına almayı ve düzenlemeyi hedefleyen girişim ve girişimcilere tanık olmuştuk. Nitekim aile bireylerinin egemen olduğu küçük üretim birimlerinin yönetilmesi için paternalizm son derece uygundu. Sonrasında, bu düşünce sistemine alışkın bireylerin büyük kuruluşlarda işçi olarak çalışırken sahip olduğu beklentilerin yine bu yönde olması ve bu nedenle yaşamlarını kazanma olanağı sunan kuruluşlara kendilerini adamaları doğaldı. Kitle üretiminin endüstriyel örgütlerde yaygınlaşmasıyla birlikte işçi ve işveren arasındaki ilişkiler giderek zayıflamaya, sınıf farklılıkları belirgin biçimde sorunlar yaratmaya başladı. Bireycilik ön plandaydı; üretimde verimliliği sağlamak için bu sorunların çözülmesi gerekiyordu. Bilimsel yönetim uygulayıcıları, bu sorunlara çözüm getirdiklerini savunuyordu; ancak bu tartışılabilirdi. Öte yandan işçi tarafında *sendikalaşma* hareketi hız kazanıyordu; bunun karşısında ise yöneticiler arasında eski zamanların ailesel geleneklerini (paternalist anlayışı) esas alan bir 'sosyal yardım ve endüstri iyileştirme' hareketinin başlaması kaçınılmaz olmuştu.[83]

---

[82] Rolf Sartorius, *Paternalism* (Minneapolis: University of Minnesota, 1983), 171-72.

[83] Daniel A. Wren ve Arthur G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, sixth edition (Wiley, 2009), 190; Edwin E. Witte, *The Evolution*

Sosyal Yardım ve Endüstri İyileşme Hareketi

Sendikal hareketler üzerine araştırmalar yapan ekonomi profesörü Frank T. Carlton (1873-1961), sendikaların kuruluş amacını, 'belli ücret karşılığında iş görerek geçimini sağlayan bireylerin mevcut çalışma durumlarını korumak veya iyileştirmek' olarak tanımlıyordu. Carlton, bu konuda önemli bir noktaya dikkat çekiyordu: Ücretleri düşük düzeyde tutmak isteyen ve kârını bu yönde maksimize etmeye çalışan işverenle bunun farkında olan ve geçimini bu ücretle sağlamaya çalışan işçi arasında bir *duvar* oluşmuştu. Bu açık bir gerçekti. Ancak bunun ötesinde işçi ve işverenin dünya görüşleri, alışkanlıkları, düşünce yöntemleri birbirinden oldukça farklıydı. İşçi, sürekli hammaddelerle ve makinelerle birlikteydi. Ekonomi ile ilişkilendirilebilecek tek görevi, ücretini almak ve bunu –kendi gereksinimlerini karşılamak üzere– kasap, manav, ev sahibi gibi kendisinden ödeme bekleyen kişilere ulaştırmaktı. Oysa işverenin yaşadığı dünya çok farklıydı. Fabrikanın fiziksel süreçleri ile doğrudan ilişki içinde değildi; mülkiyetin ve yasaların üstün kabul edildiği bir dünyada yaşıyordu. Carlton, işte bu noktada birlikteliğin ve demokrasinin önemini vurguluyordu: Sıradan işçi (en azından kendisinin çalıştığı) fabrikanın izlediği politikalar hakkında söz ve karar sahibi olmaktan uzak tutulduğu sürece, ülkenin (ABD'nin) genelini ilgilendiren konularda verilen kararlarda söz sahibi olamazdı; ülke genelinde demokrasinin yolu –bir anlamda– endüstriyel demokrasiden geçiyordu.[34]

Endüstri Devrimi sonrasında vasıflı işçileri fabrikalara çekmek ve onların belli bir düzen içerisinde çalışmalarını sağlamak amacıyla girişimciler, dinsel ve kültürel öğeleri öne çıkaran bir yönetim sistemi anlayışını uyguluyordu. Kaynağını Protestan iş etiğinden alan bu anlayış çerçevesinde fabrikanın sahibi olan

---

of Managerial Ideas in Industrial Relations, Bulletin 27 (Ithaca, NY: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1954).

[34] Frank Tracy Carlton, *The History and Problems of Organized Labor*, revised edition (Boston, New York, Chicago: D. C. Heath & Company, 1920 [1911]), 2-10.

girişimci adeta bir baba rolünü oynuyor; işçilerinin yalnız fabrikadaki değil, sosyal yaşamlarıyla da ilgilenerek onların yaşam düzeylerini yükseltmek için çaba gösteriyordu. Temel amaç, 'çalışma koşullarını' iyileştirmekten çok, 'çalışanların yaşam koşullarını' iyileştirmekti. Britanya'da Robert Owen henuz 1800'lü yılların başlarında bu düşünce sistemini uygulamış ve bunun bir akıma dönüşmesi için büyük çaba göstermişti. Ancak endüstri iyileştirme (*industrial betterment*) olarak adlandırılan bu çabaların gerçek anlamda bir harekete dönüşmesi ancak aynı yüzyılın sonlarına doğru ABD'de mümkün olmuştu. Örneğin 1870'lerde iş adamı Cornelius Vanderbilt (1794-1877), demiryolu hattı üzerinde yer alan çeşitli noktalarda demiryolu çalışanlarının fiziksel ve dinsel gereksinimlerini karşılayan, içki tüketimini azaltmalarına yardımcı olan ve böylelikle aynı zamanda onların daha verimli çalışmalarını hedefleyen tesisleri hizmete sokmuştu. 1880'lerden itibaren bu akım demiryolları dışında diğer birçok endüstri dalında da görülmeye başladı.[45] 1897 yılında National Cash Register Company (NCR) çatısı altında 'sosyal yardım' (*welfare*) amacını taşıyan ilk ofis kuruldu ve bunu hızla diğer büyük kuruluşlar izledi. Sosyal yardım sekreterliği olarak da adlandırabileceğimiz bu ofislerin görevi işçilerin hem iş hem sosyal yaşamlarını iyileştirici önlemler almak ve buna yönelik çeşitli uygulamaları yerine getirmekti. Bunlar arasında işçilerin şikâyetlerini dinlemek ve buna yönelik çözüm geliştirmek, eğitim vermek, revir ve yemek hizmetleri sunmak ve çalışanları –özellikle genç kızları– koruma altına almak gibi birbirinden oldukça farklı hizmet ve uygulamalar bulunuyor, doğrudan şirket yöneticisine bağlanan bu ofislerdeki görevler için genellikle kadınlar tercih ediliyordu. Aslında bu durum dolaylı olarak bir sosyoekonomik dönüşüm başlatmış, yönetici kimliği altında çalışma fırsatını yakalayan kadınların kurum politikalarında söz sahibi olmalarının yolunu açmıştı.[46]

---

[45] Stephen R. Barley ve Gideon Kunda, 'Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse', *Administrative Science Quarterly*, 1992, 363-99.

[46] Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, fourth edition (John Wiley & Sons, 1994), 158-59.

Özetle sosyal yardım –ücretlerin arttırılmasından çok– çalışma ortamı ve çevresindeki koşulların iyileştirilmesine odaklanan bir hareketti ve görünüşte paternalizm ile benzerlik gösteriyordu: İşveren, işçinin, 'elde ettiği kazancını nasıl kullanacağı' hakkında karar veren kişiydi. Ancak paternalistler, işçilerin tercihlerini dikkate almadan, yalnız kendi bildikleri doğruları dikkate alarak ortaya koydukları planı uyguluyordu. Son derece açık bir şekilde (aslında üstün olduklarını düşünen) işverenler, işçiye, adeta kendi başına karar veremeyen, türlü gereksinimleri olan bir çocukmuş gibi davranıyordu. Oysa sosyal yardım anlayışını esas alan işverenler, işçileri, kendileriyle eşit bireyler olarak kabul ettiklerini (ısrarla) savunuyor; işçilerin kendi isteklerini gerçekleştirmelerine yardım ettiklerini düşünüyordu. Örneğin kitle üretimine geçiş sonrası elde ettiği kârın içinden 10.000.000 doları işçilerine dağıtmayı planlayan Henry Ford, 1914 yılında verdiği bir gazete röportajında, bu kararının ardında yatan düşüncesini şöyle ifade etmişti:

> Çalışanlarımıza yapılacak ödemelerdeki artış ... bir yardımseverlik veya ücretlendirme değildir. Yalnızca kâr paylaşımıdır. ... Bir adama bir şey verdiğinizde, biliyorsunuz, o zaman onunla konuşabilirsiniz.[87]

Öte yandan sosyal yardımı savunan ve bu doğrultuda bir yönetim sergileyen işverenlerin, gerçekte sahip oldukları üstünlük duygularını gizlemeye çalıştıkları ve kimi zaman işçiyi –aynı paternalistlerin gördüğü gibi– bilinçsiz bir çocuk olarak gördüklerini söylemek mümkündür.[88] Örneğin dönemin büyük mağaza işletmecilerinden John Wanamaker (1838-1922), uygulanmakta olan kâr paylaşım programını iptal etmişti: Gerekçesi, çalışanların, ellerine geçen 100 doları *ipek elbise* veya *piyano* satın alarak harcamalarıydı; bu durumda onla-

---

[87] Henry Ford'un sözleri: 'Ford gives reasons for profit-sharing; taking dividends in good will, the automaker calls his $10,000,000 plan', *The New York Times*, January 9, 1914.

[88] Gerald Friedman, State-making and Labor Movements: France and the United States, 1876-1914 (Cornell University Press, 1998), 193-94.

rı para biriktirme konusunda ikna etmek pek mümkün gibi görünmüyordu![89]

Özellikle yirminci yüzyılın başlarında bilimsel yönetimin sahip olduğu rasyonel bakış açısı, işçi ve yöneticinin sorumluluklarını keskin bir şekilde ayırıyor ve bu perspektif, endüstri iyileştirme akımının gerilemesine neden oluyordu. Bu dönemde sosyal yardım anlayışını terk etmeye başlayan birçok kuruluş, iş ile insan uyumunu sağlamak üzere analizlere, hataların düzeltilmesine ve verimliliğin artırılmasına odaklandı. 1920'lere yaklaşırken endüstri iyileştirme akımı yeniden canlanmaya başladı. Ancak hem işçiyi hem işvereni memnun edecek, rasyonellik ile sosyal yardım anlayışının bütünleştiği yeni bir hareketin ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmişti. Böylelikle personel işleri, yeni bir fonksiyon olarak ortaya çıktı; bu, 'personel yönetimi' adı altında yeni bir alanın doğuşu demekti. Nitekim işçi ve çalışma koşullarına ilişkin sorunlar büyüyen kuruluşlarla birlikte çeşitleniyor; işletme yönetiminde verimliliği arttırmak adına, 'işe alım' ve 'ücretlendirme' gibi konularla özel olarak ilgilenen bir birimin varlığı giderek önem kazanıyordu. Bu konuda çalışmalar yürüten Meyer Bloomfield'in (1878-1938) ifadesiyle, endüstri işletmelerinde *insan yönetimi* yeni bir meslek olarak şekilleniyordu.[90]

1910'lu yıllarda süregelen personel uygulamalarına en belirgin örnek (pek de şaşırtıcı olmayan nedenlerden dolayı) Henry Ford'un imzasını taşımaktadır. Müşterilerini adeta tek tip insanların oluşturduğu büyük bir topluluk olarak gören Ford için işçilerin de durumu farklı değildi. Yüksek ücret, işçilerin istekle ve var güçleriyle çalışmaları için yeterliydi; önemli olan, işçilerin, ileri üretim teknolojisiyle en verimli şekilde standart otomobiller üreten bir sistemin parçası olabilmeleriydi. Highland Park Ford Fabrikası'nda uygulamaya konulan yeni

---

[89] Friedman, *State-making*, 194; Oscar Nestor, *A history of personnel administration, 1890 to 1910*, Doktora tezi (University of Pennsylvania, 1954), 104-05.

[90] Meyer Bloomfield, 'Man management: A new profession', *Bulletin of the Taylor Society*, 6(4), 1921, 157-62.

üretim sisteminde binlerce vasıfsız işçi yer almıştı. 1914 yılında fabrikada 12.880 işçi çalışıyordu. Bu sayının yaklaşık üçte ikisini Avrupa'nın endüstrileşme bakımından oldukça geri kalmış bölgelerinden gelen yabancı işçiler (çoğunlukla Polonyalılar, Ruslar, Romenler, genellikle Sicilya'dan gelen İtalyanlar ve Avusturya-Macaristan vatandaşları) oluşturuyordu. Amerikalı işverenlerin gözünde bu işçiler işe yabancıydı, iş disiplininden yoksundu ve Amerikalı olmayan yaşam stilleri ile aykırı bir kültürü meydana getiriyordu. Bu işçiler ve ailelerinin Amerikan toplumu ile uyumlu bir yaşam sürdürmelerini sağlamayı ve fabrikada yaşadığı işçi sorunlarını azaltmayı amaçlayan Ford, *sosyoloji departmanı* adı altında bir birim kurdu. Bu şekilde, ev yaşamlarından içki tüketimine ve boş zamanlarını değerlendirme alışkanlıklarına kadar işçileri izlemek mümkün hale geldi. Ancak bir süre sonra 'özel yaşama müdahale' yönünde tepkiler almaya başladığında, Ford Fabrikası'ndaki bu birim *eğitim departmanı* olarak yeniden yapılandırıldı.[91]

1919 ve 1920, çeşitli kuruluşlarda benzer departmanların sayısının olağanüstü bir hızla arttığı yıllar olmuştu.[92] İşgücü devir hızı büyük kuruluşlarda önemli oranda düşmüştü; işçiler daha bilinçli eğitiliyor, ücretleri yükseliyor, çalışma koşulları iyileştiriliyor ve tüm bunlar, yalnız bu işlerle ilgilenen departmanların sorumluluğunda sağlanıyordu. Amerikan kuruluşlarında görülen bu yeni işgücü politikası diğer ülkelerde ve özellikle Avrupa'da büyük yankı uyandırdı. Personel yönetimi, bu dönemde genellikle iş analizi, iş tanımları, iş ile insan uyumunu ölçmeye yönelik testler, işçi seçimi, işgücü devir hızı ve eğitim gibi konulara ilişkin sorunlara odaklanıyordu. 1920 yılında Ordway Tead (1891-1973) ve Henry C. Metcalf (1867-1942) tarafından yayınlanan *Personnel Administration*, personel işlerini ve yönetimini kapsamlı biçimde ve rasyonellik esasına göre ele alan

---

[91] Stephen Meyer, 'Adapting the immigrant to the line: Americanization in the Ford factory, 1914-1921', *Journal of Social History*, 14(1), 1980, 67-82.

[92] Robert F. Lovett, 'Present tendencies in personnel practice', *Industrial Management*, 65, 1923, 327-33.

ilk eserlerden birisi oldu. Tead ve Metcalf, verimlilik için üretim yönetimine insan temelli bir yaklaşımın gerekli olduğunu; bunun ise personel işleriyle ilgilenen ayrı bir birimin oluşturulmasıyla mümkün olacağını düşünüyordu. Mevcut gelişmelerin, personel yönetimi adı altında yeni bir bilimin ve sanatın göstergesi olduğunu savunan yazarlar; (işveren ve işçi anlaşmazlıklarının yaşandığı) endüstrileşmiş bir toplumun kurtuluşunun 'iyi yönetim ile mümkün' olduğu söyleminin pek gerçekçi olmadığını ve yönetimin, işçilere doğrudan 'dokunan' sorunları özellikle ele alması gerektiğini öne sürüyordu. Bu yaklaşımları doğrultusunda Tead ve Metcalf, personel yönetimini; 'minimum çabayla maksimum üretim sağlayarak ve işçilerin refahını gözeterek, herhangi *bir* örgütün içindeki insanlar arası ilişkilerin yönlendirilmesi ve koordinasyonu' olarak tanımlamıştı.[93] Tanımdaki örgüt vurgusuna özellikle dikkat etmek gerekir; nitekim gelinen bu noktada üretimdeki *insan* faktörü, endüstri genelinde değil, bir örgüt içinde duygu ve düşünceleriyle birlikte varlık gösteren bir *kaynak* olarak ele alınmaya başlamıştır.

Bilimsel yönetimin sağladığı rasyonel bakış açısı ve endüstri iyileştirme hareketinin bıraktığı izler, her şeye karşın modern örgütlerin büyümesi için gerekli olan profesyonelliği sağlamada yetersiz kalacaktı. Sosyal yardım anlayışı, üretimde verimliliğin, çalışanların tutumları ve sadakatiyle mümkün olduğu görüşüne dayanıyordu; ancak bu anlayış, örgütsel büyümenin devamlılığını sağlamak için gerekli rasyonellik ve profesyonellikten uzaktı. Diğer yandan, endüstri psikolojisinin de desteğini alan bilimsel yönetim, bu rasyonelliği kısmen sağlayabilmişti.[94]

Whiting Williams: Endüstriyel Gözlemci

'İşçinin aklında ne var?' şeklinde bir sorudan yola çıkan ve 1920'de yayınlanan eserini aynı şekilde adlandıran Whiting

---

[93] Ordway Tead ve Henry C. Metcalf, *Personnel Administration: Its Principles and Practice* (New York & London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1920), 1-2.

[94] Wren, *Evolution*, 163.

Williams (1878-1975), anadilinin yanı sıra Fransızca, İtalyanca, İspanyolca ve Almanca bilmesinin sağladığı fırsattan yararlanarak işçi gruplarının arasına karışmış ve onların yaşadıkları sorunları yerinde gözlemleyerek çalışmalarını ortaya koymuş bir yazar, personel yöneticisi ve eğitmendi. Williams, sorunları *yerinde gözlemleme* girişiminin gerekçesini eserinin girişinde; 'İnsanların eylemleri, sahip oldukları düşüncelerden çok, duygulardan kaynaklanır ve insanların duygularını onlarla görüşme yaparak öğrenemezsiniz,' sözleriyle açıklamıştı.[95]

Araştırmaları sırasında Williams ilk olarak bir çelik fabrikasında çalıştı; görevi, ocak temizlemekti. Aşırı sıcak ve kirli bir ortamda günde 12 saat çalışıyor; karşılığında saat başına 45 cent ücret alıyordu. Bu işin ardından yedi ay boyunca kömür madeni, demiryolları, tersane, petrol rafinerisi gibi çeşitli iş kollarında çalışmaya devam etti. İşçilerin beklentisi açıktı; 'günlük iş ve o güne karşılık bir ekmek.' Yapılan işler arasında bir hiyerarşi söz konusuydu ve para, bu noktada ikinci derecede önemliydi. Örneğin kendisi, çarkçıbaşı yardımcılığına yükseltildiğinde ücreti yalnızca 2 cent artmıştı; arkadaşları ise ona aldığı ücretten dolayı değil, daha az yorucu ve temiz ortamda bir işte çalışmaya başladığı için imreniyordu. Çalışanların yaptıkları iş, kendilerine bir statü sağlıyordu. Yöneticiler de buna dahildi. İşsiz olmak, yalnız ekonomik sıkıntı anlamına gelmiyordu; aynı zamanda toplum içinde yalnızlaşma nedeniydi. Kısacası, bireyin yaşamını şekillendiren, onun sahip olduğu işti.[96]

Williams, eserinde özellikle farklı iş kollarındaki ustabaşılarla yaşadığı deneyimleri detaylı bir şekilde okuyucularına aktarmıştır. Ustabaşıların, 'kontrol ettikleri grupların üzerinde sağladıkları otoritelerini sürdürmek' ve aynı zamanda, 'kazançlarını arttırmak için uzmanlık gücünü kaptırmamaya çalıştıkları' gibi ayrıntılara dikkat çeken Williams, birbirinden farklı uluslardan gelen göçmen işçilerin bir arada olduğu fabrikalardaki çalışma koşullarının ne denli zor olduğunu ortaya koy-

---

[95] Whiting Williams, *What's on the Worker's Mind? By One Who Put on Overalls to Find Out* (New York: Charles Scribner's Sons, 1920), vi.

[96] Wren, *Evolution*, 168-69.

mak istemiştir. İşçi için sahip olduğu iş, onun bir birey olarak ne kadar önemli ve toplum içinde ne kadar değerli olduğunu gösteren bir araçtır. Bu nedenle onların içinde bulundukları çalışma koşullarının ve kendilerine sergilenen davranışların ne kadar önemli olduğu açıktır. Genellikle işçiler, yeterince dikkate alınmadıklarını düşünmektedir; üstelik her an ve rastgele bir şekilde işten çıkarılma tehdidi altında çalışmaktadır. Bu bağlamda, işverenlerin çalıştıkları fabrikaların amaçlarını ve hedeflerini kendileriyle paylaşmadığı sürece işçilerin kışkırtılması, işverenlere tepki göstermesi doğaldır.[97] Öte yandan –rafineride çalışırken gördüğü gibi– kimi zaman bazı işletmelerin çalışanlarına temiz banyo ve yatak gibi olanak sunmaları da şaşırtıcı gelebilmektedir. Bunun olumlu bir yaklaşım olduğunu düşünen Williams, yine de genel olarak bakıldığında, bu çekici koşulların, ilişkilerin adil biçimde yürütülmesi için yeterli olamayacağını ifade etmiştir. Sonuç olarak; departmanlaşmanın arttığı, örgütlerin dev kuruluşlara dönüştüğü ve birbirlerini tanımayan birçok insanın birbirleriyle kısa süreli veya sürekli temas içinde olmalarını gerektiren bir çağda yönetim, işçilerin *gerçek* gereksinimlerini anlamak durumundadır.[98]

Bir Üretim Faktörü Olarak İnsan

Yönetim sorunlarına üretimde verimlilik sağlama ve mühendislik perspektifinde yaklaşan bilimsel yönetimin yaygınlaştığı, insanın makinelere uymak zorunda bırakıldığı ve kitle üretiminin altın çağını yaşadığı bir dönemde –1922 yılında– yayınlanan *The Iron Man in Industry* adlı eserinde yazar Arthur Pound (1884-1966) –bir üretim faktörü olarak görülen işgücünü oluşturan her birimin aslında bir insan olduğunu hatırlatarak– şu sözlere yer vermişti:

> Fabrika [atölye], tam olarak istediği her neyse, asla temin edemez. Akılhca olmasa da, [fabrika] yalnızca

[97] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 203.

[98] Williams, *What's on the Worker's Mind?*, 312-13.

> eller ve ayaklar ve sırtlar isteyebilir; bunlar tutkulardan, manşlardan, batıl inançlardan ayrılmış şekilde var olmazlar. [Fabrika] gözler, duyarlı parmaklar veya uzmanlık bilgisi isteyebilir; [ancak] bunları sinirlerden ve önyargılardan ayırmak mümkün değildir.[99]

İnsanın, endüstriyel bir gereksinim olarak görülmeyen zihinsel özellikleri aslında ihmal ediliyordu. Pound, insanın zihinsel yapısının içgüdülerle, duygularla, geleneklerle, inançlarla ve alışkanlıklarla tanımlandığını belirterek bu öğelerin birbirleriyle etkileşim halinde olduklarına ve bu etkileşimle birlikte yalnızca insanın kişiliğini ortaya koymadığını, aynı zamanda o insanın otoriteye ve sorumluluklarına karşı olan tepkilerini de yönlendirdiğine dikkat çekmişti. Bilinçaltının rolü büyüktü, insan olmanın en büyük özelliğiydi.[100]

1920'li yılların ortalarında başlayan, ancak psikoloji ve sosyolojinin birkaç yıl sonra devreye girdiği Hawthorne araştırmalarında insanın farklı bir üretim faktörü olduğu belirgin biçimde ortaya konmuştu. Bu farklılığın altında yatan nedenler araştırmalardan sonra uzun yıllar boyunca tartışılabilirdi; farklılıkların (kısmen gözlemlenmekle birlikte) nelere yol açtığı hakkında belki de hiçbir zaman tükenmeyecek pek çok fikir yürütülebilirdi. Tüm bunların dışında, önceki bölümün sonunda değindiğimiz üzere, Hawthorne araştırmaları yönetim düşüncesinde farklı bir paradigmanın oluşmasına yol açmıştı. Üretimin *farklı* faktörü olan insan; makinelere ve dolayısıyla verimliliğe uyum sağlamakta *aslında* zorlanmayabilirdi. Onu zorlayan, bu amaca ulaşmak isteyen işveren ve yöneticilerin makineleri anlarken, *insanı anlamamasıydı*. İşte bu nedenle Hawthorne araştırmaları her ne kadar yönetsel sorunlara bir çözüm üretmemiş olsa da araştırmanın sonuçlarını yorumlayan Elton Mayo, Fritz Roethlisberger ve diğer yazarlar, insanı farklı yapan özelliklere dikkat çekmeyi başarmıştı: İnsan sosyal bir

---

[99] Arthur Pound, *The Iron Man in Industry: An Outline of the Social Significance of Automatic Machinery* (Boston: The Atlantic Monthly Press, Inc., 1922), 38-40.

[100] Aynı.

varlıktı ve bu nedenle, hem makineleri hem insanları bir araya getiren örgüt; teknik olduğu kadar, aynı zamanda sosyal bir sistem olarak düşünülmeliydi. Pound, Hawthorne'dan yıllar önce bu *yeni* paradigmayı şu sözlerle açıklıyordu:

> Homo sapiens sosyal insandır ve politik insandır ve dindar insandır, aynı zamanda ekonomik insandır. [İnsan] kendisini koruma içgüdüsünü yalnız ekonomik olarak değil, aynı zamanda biyolojik olarak izler. ... Bu bileşik gizem [insan], atölyeye girer [ve] makinenin yanında yerini alarak ona [üretim için] yardım eder.[101]

İnsan İlişkileri Hareketinin Temelleri

Bir bilim dalı olarak sosyoloji, on dokuzuncu yüzyıl sonlarında ortaya çıkmış; Émile Durkheim ve Vilfredo Pareto (ve kuşkusuz, Max Weber) gibi düşünürlerin ortaya koyduğu fikir ve görüşler çerçevesinde gelişmeye başlamıştır. Fransız sosyolog Émile Durkheim (1858-1917), 1893 yılında yayınlanan ve 'toplum içinde dayanışma' konusunu ele aldığı ünlü *De la Division du Travail Social* adlı eserinde, geleneksel ve modern toplum düzenlerini karşılaştırmıştır. Bu bağlamda geleneksel toplumlar, çoğunluğun benzer işleri yaptığı ve aynı değerler çevresinde yaşamlarını sürdürdüğü basit sosyal yapılardır. Bireyleri kontrol eden ve davranışlarını düzenleyen bu ortak değerler, toplumda kolektif bilincin ortaya çıkmasına ve bireylerin yaşamlarına egemen olmasına neden olur; dolayısıyla bireylerin yaşamlarını sürdürmeleri için kurallar önceden bellidir. Durkheim bu ilişkileri *mekanik dayanışma* olarak adlandırmaktadır. Toplumlar endüstrileştikçe ve ekonomik olarak büyüdükçe, çok daha karmaşık bir işbölümünün ortaya çıktığı görülür. Yeni iş kolları, uzmanlık alanları, yaşam biçimleri ve toplum içinde yeni topluluklar ortaya çıkmaya başlar; geleneksel toplumlarda görülen ortak değerler ve kolektif bilince dayanan kontrol, yerini birey-

[101] A.e., 37-38. Anlam kaybını önlemek için Türkçeye bazı düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.

sel değerlere ve yasaların kontrolüne bırakır. Bu bağlamda toplum, *organik dayanışma* içindedir; bireyler –belli bir toplumsal düzen içinde– özgürce hareket ederler. Durkheim bu noktada, mekanik dayanışma içindeki toplumlarda görülen arkadaşlık, akrabalık ve komşuluk gibi ilişkilerin organik dayanışma içindeki toplumlarda yerini, bireylerin yalnızlık, güvensizlik ve kuralsızlık gibi yoğun duygular içinde bulunduğu *anomi* durumuna bıraktığını ifade etmiştir. Öyle ki bu toplumlarda sosyal dayanışmayı sağlamak için bireyler gerektiğinde özverili davranmayı, karşılıklı sevgiyi ve yardımlaşmayı öğrenmeli; bunlara yönelik değerler ve normlar çevresinde yeni bir kolektif bilinç oluşturulmalıdır. Bu görüşleriyle Durkheim, Adam Smith'in 'özgür bireylerin kendi çıkarları peşinde koşarak aslında topluma yarar sağladığı' tezine karşılık; 'özgür bireylerin birbirleriyle gönüllülük esasına dayanan bir bağ kurarak' bireysel refah düzeyine ulaşabilecekleri görüşünü savunmuştur.[102] Bu bağların kurulması ise bireylerarası ilişkilerin yaşandığı bir sosyal sistemin şekillenmesine olanak sağlamaktadır.

Hawthorne araştırmalarının grup davranışını esas alan sonuçlarına kısaca değindiğimiz yedinci bölümün sonlarında karşımıza çıkan 'sosyal sistem' kavramını ilk olarak İtalyan sosyolog ve ekonomist Vilfredo Pareto (1848-1923) öne sürmüştü. Aslında Pareto, 1916 yılında dört ciltten oluşan *Trattato di Sociologia Generale* adlı eserini yayınladığında, sosyal sistem teorisinin okuyucuları tarafından heyecan verici bulunacağını ümit etmişti; oysa yüzlerce sayfalık eserinde sosyal sistem kavramı hiçbir yerde açık ve anlaşılır biçimde tanımlanmıyordu. Yine de önce söz konusu eserin özellikle dördüncü cildinde ve daha sonra (1921 yılındaki İtalya örneğinden yola çıkarak) bir toplumun sosyal değişime destek verme veya direnç gösterme eğilimin nedenlerini incelediği son eserinde sosyal sistemi bir *tema* olarak işlemiş ve kendisinden sonra gelen düşünür ve yazarları etkileyen görüşler ileri sürmüştür. Toplum, yalnızca 'insanların bir araya gelerek oluşturduğu bir kitle' olarak dü-

[102] Émile Durkheim, *De la Division du Travail Social: Études sur l'Organisation des Sociétés Supérieures* (Paris: Félix Alcan, 1893).

şünülmemeli; 'karşılıklı olarak bağımlı ve bireylerin bir araya geldiği *dinamik* bir bütün' olarak analiz edilmelidir. Toplumun dinamik bir bütün olması, onun zaman ilerledikçe süregelen bir değişim içinde olduğunu gösterir; nitekim sistemlerin bir özelliği de budur. Bu bağlamda Pareto'ya göre toplum, mantıklı ve mantıkdışı eylemlerin, duyguların ve rasyonelliğin bir karışımı olarak görülebilir.[103]

Yönetim düşüncesinde birçok yazar tarafından İnsan İlişkileri Hareketinin öncü simgesi olarak gösterilen Elton Mayo da özellikle Durkheim'dan ve bir ölçüde Pareto'dan etkilenen bilim insanları arasındaydı. Nitekim Harvard Üniversitesi fizyologlarından Lawrence J. Henderson hem biyokimya hem sosyoloji alanında çalışmanın getirmiş olduğu bilgi birikimiyle Pareto'nun eserlerini derinlemesine analiz etmiş; 1930'larda akademik çevrelerin ilgisini Pareto'nun fikir ve görüşlerine çekmek üzere bir tartışma grubu oluşturmayı başarmıştı. 'Harvard Pareto Çemberi' (*Harvard Pareto Circle*) olarak anılan grup tarafından 1940'lı yılların başlarına kadar çeşitli seminerler gerçekleştirilmiş; örgüt teorisi ile davranış bilimleri alanlarında yaşanan gelişmelerde grup üyeleri son derece önemli bir rol üstlenmişti. Katılımcılar arasında Henderson ile birlikte 'Weber'in bürokrasi modeli' üzerine çalışmalar yapmış olan Talcott Parsons, ünlü sosyolog George C. Homans, yakın zamanda yönetim düşüncesinin önemli yazarları arasına katılacak olan Chester I. Barnard, ekonomist Joseph Schumpeter, sosyolog Robert K. Merton ve beklendiği üzere, Mayo bulunuyordu. Tam anlamıyla bir *Paretocu* olmamakla birlikte bu grubun düzenlediği seminerlere katılan Mayo'nun yaptığı çalışmalarda Pareto'nun teorisini izlerini görmek mümkündü.[104]

---

[103] Vilfredo Pareto, *The Mind and Society [Trattato di Sociologia Generale]*, ed. Arthur Livingston, çev. Arthur Bongiorno ve Arthur Livingston (New York: Harcourt, Brace and Company, 1935), IV, 1735-39. Charles Powers, 'The Role of Sticking Points in Pareto's Theory of Social Systems', *Vilfredo Pareto: Beyond Disciplinary Boundaries* içinde, ed. Joseph F. Femia ve Alasdair J. Marshall (Ashgate Publishing, 2012), 54-55. Wren, *Evolution*, 171-72.

[104] Robert T. Keller, 'The Harvard 'Pareto Circle' and the historical development of organization theory', *Journal of Management*, 10(2), 1984, 193-

Mayo'nun gerçek anlamda İnsan İlişkileri Hareketinin *tek öncüsü* olduğu konusunda uzun tartışmalar yapılabilir. Ancak bu hareketin doğuşunda Hawthorne araştırmalarının etkisi büyüktür ve bu araştırmaların sonuçlarını yorumlayarak yönetim düşüncesine yeni bir tartışma konusu kazandıran Mayo'dur. Roethlisberger, Mayo'yu 'fikirler arasında gezen bir serüvenci' olarak tanımlamıştı. Nitekim, Hawthorne araştırmalarında geliştirilen hipotezler veya toplanan veriler ona ait değildi; elde edilen bulgular da öyle. Ama araştırmalar ilerledikçe, elde edilen bulguların ne anlama geldiğini açıklayan yorumlar ve bu yorumların sonucunda ortaya çıkan yeni sorular ve hipotezler ona aitti; araştırmaya kazandırdığı yeni düşünce biçimi de yine onun eseriydi. Bunun için Roethlisberger, 'Mayo'nun katkıları olmasaydı, sonuçlar hâlâ şirketin arşivlerinde saklanırdı ve yeşil dosyalarda toz toplardı' sözleriyle bu büyük ustaya saygı duyulması için çağrıda bulunmuştur.[105]

Büyük Bunalım Döneminin İnsanları

Yönetim, belli ortam koşullarında gerçekleştirilen bir süreç olduğu kadar, aynı zamanda bu ortam koşullarının da bir ürünüdür.[106] Nitekim bilimsel yönetim, dönemin verimlilik hareketi ile iç içe geçmiş, büyük kuruluşlara dönüşen iş örgütlerinin etkinlik ve verimlilik gereksinimlerine yanıt vermeye çalışmıştı. İnsan ilişkileri ise yalnız ABD değil, tüm dünyada yaşanan ekonomik bunalım ve ardından gelen İkinci Dünya Savaşı'nın etkisi altında şekillenmiş, değişen toplumun sahip olduğu alışkanlıkları ve 'yeni gerçekleri' ile kaynaşmıştı. Özellikle endüstrileşmiş toplumların yeni gerçeklerini anlamak için sosyal, poli-

---

204. Barbara S. Heyl, "The Harvard 'Pareto Circle'", *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 4(4), 1968, 316-34.

[105] Fritz J. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business*, ed. George F. F. Lombard (Cambridge: Harvard University Press, 1977), 50-51.

[106] Wren, *Evolution*, 329.

tik ve ekonomik koşulların insan ve yönetim üzerindeki etkisini ele almak yararlı olacaktır.

Birinci Dünya Savaşı sonrasında birleşen şirketlerin oluşturduğu dev kuruluşlar Amerikan ekonomisinin egemen güçleri haline gelmişti. İlk bakışta bolluk ve refah dolu parlak bir görünüm sergileyen ekonomi aslında çok hassastı; bir tek kuruluşun iflasa sürüklenmesi, bu hassas dengenin bozulması için yeterliydi. Mali kuruluşların faaliyet ve sorumluluklarını düzenleyen yasalar yoktu; var olanlarsa yetersizdi. Devletin müdahalede bulunmadığı ve bireylerin kendilerini her konuda özgür hissettikleri bir ortamda kısa sürede zengin olma hayalleri, birçok yeni yatırımcının ortaya çıkmasına ve kısa yoldan amaca ulaşmak için spekülasyonların yaratılmasına yol açmıştı. Bu koşullar altında 1929 yılı Ekim ayında New York Borsası, hisse senetlerinde yükselişin durduğu ve hızlı biçimde düşüşe geçtiği günler yaşamaya başladı. 24 Ekim 1929 günü geldiğinde yüzlerce banka batmış; bir anda on binlerce insan, sahip oldukları para ve mal varlıklarını yitirmişti. Kriz artık ABD ile birlikte gelişmiş ülke ekonomilerini hızla sarmış ve tüm dünyayı etkisi altına almıştı. 1932 yılında Amerikan endüstrisinde üretim hacmi üç yıl öncesinin ancak yarısını yakalayabilmiş, toplam ödenen ücret yüzde altmış oranında azalmıştı. On iki milyon Amerikalı işsiz kalmış, endüstriyel üretimle beraber tarım sektörü de büyük ölçüde etkilenmişti. Sonuç olarak bu koşullar karşısında ABD Başkanı seçilen Franklin D. Roosevelt, *Yeni Düzen* olarak bilinen bir programı uygulamaya başlamıştı.[107] Liberal Amerikan ekonomisi, tarihinde ilk kez bir devlet müdahalesi ile karşılaşıyordu.

Amerikan İşçi Federasyonu Başkanı William Green henüz 1925 yılında Taylor Derneği ve ASME tarafından ortaklaşa düzenlenen bir konferansta yaptığı konuşmada, işgücünü 'endüstrinin büyük yaratıcı gücü' olarak tanımlamıştı. Makine, ekipman ve sermayenin de başarılı bir işletmecilik için son derece önemli olduğu açıktı; ancak bu araçların güçlü, etkili ve

[107] Allen, *The Big Change*, 148-53.

aktif olması yalnızca *işgücü sayesinde* mümkündü. Green, bu bağlamda yönetime önemli bir rol yüklüyordu: 'İnsanın doğası ve niteliklerini *kesinlikle* anlamak gerekir.'[108] Bu, aynı zamanda sendikaların artık toplumsal bir gerçek olarak görülmesi için yapılan bir çağrı oldu. Bireyciliğe dayanan Protestan etik yerini sosyal etik anlayışına bırakıyor; işçiler bireysel çabalarını kolektif eylemlere dönüştürmek için sendikalara yöneliyor; işverenler de kendi aralarında birleşerek yatırımlarını korumaya ve fabrikalarını açık tutmaya çalışıyordu. Tüm bu gelişmeler, sanılanın aksine sonuçlanacak bir süreci tetikleyen gizli etmenlerdi.[109] Bolluk, refah ve mutluluğun egemen olduğu düşünülen 1920'li yıllar (Caz Çağı), aslında endüstrileşmiş ekonomilerde toplumsal sınıfların keskin biçimde ayrıldığı ve sonu ekonomik bunalımla biten yıllar oldu. Eski zamanlarda bir girişimci çalışanlarıyla yüz yüze ilişkiler yürütebiliyor, onları yakından tanıyabiliyordu. Oysa büyüme, endüstrinin daha az insan odaklı bir yaklaşımı benimsemesine neden olmuştu; girişimcilerin yerini bürokratik bir stili benimseyen profesyonel yöneticiler almıştı.

1920'ler, yönetimin sosyal sorumluluklarının, iş örgütlerinin amaç ve politikalarına yön veren değerlerin ve toplumun fikir ve inançlarını yansıtan ideolojilerin önemli ölçüde değişime uğramaya başladığı bir dönemdi.[110] Protestan etik çok çalışmayı ve tutumlu olmayı öngörüyordu. Oysa özellikle Büyük Bunalım sonrasında birçok insan işini ve birikimini kaybetmişti. On dokuzuncu yüzyıldan beri gelişmekte olan pazar ekonomisi dünya genelinde çökmüş ve toplumda derin yaralara neden olmuştu. Amerikalı 'popüler tarih' yazarı Frederick L. Allen (1890-1954), Büyük Bunalım insanını şöyle anlatıyordu:

---

[108] William Green, 'Labor's ideals concerning management: Labor's attitude toward industry and industrial processes is changing - Understanding and cooperation will serve the best interests of all', *Bulletin of the Taylor Society*, 10(6), 1925, 241-53.

[109] Wren, *Evolution*, 334.

[110] Baransel, Çağdaş Yönetim, 260.

> [Büyük Bunalım] milyonlarca insanın içine işleyerek, yaşamlarının geride kalan bölümlerini etkileyen izler bıraktı. Bunun nedeni kendilerinin veya arkadaşlarının işlerini kaybetmiş olmaları, kariyerlerinin kesintiye uğramış olması, yaşam biçimlerini tamamıyla değiştirmek durumunda kalmaları, devamlı pusuda bekleyen 'daha kötü şeyler olacak' korkusunun içlerini kemirmesi ve ... aç kalmaları değildi; bunun nedeni, tüm bunların *nedensiz* yere başlarına gelmesiydi.[111]

Yaşanan kitlesel bir krizdi; bir insanın yaşadığı duyguları ve zorlukları başka bir insanın anlaması kolaydı. Tehdit edici koşullar altında kalan insanların bir grup halinde birleşmeleriyse son derece doğal bir tepkiydi.[112] Bu bağlamda değişen sosyal koşulların 1930'larda bir örgüt *insanı* prototipini ortaya koyması doğal bir sonuç olarak düşünülebilir. Kaldı ki çalışanlar, çalıştıkları kuruluşları benimseme ve burada etkin olma arayışına girmeye başlamıştı; bunun için tek başına birey olmak değil, birlikte hareket etmek gerekliydi.

Anomi ve İşbirliği

1829 yılında Fransız mühendis Frédéric Le Play (1806-1882), Endüstri Devrimi ile birlikte yaşanan teknik ve endüstriyel gelişmelerin farklı Avrupa toplumlarında ne gibi etkiler yarattığını merak etmiş; yirmi beş yıl boyunca kıtanın doğusundan batısına kadar çeşitli ülkelerde yaşam koşullarını izlemişti. Dönemin koşullarına göre daha basit bir yaşam sürdüren, tarım veya balıkçılıkla geçinenlerin çoğunlukta olduğu toplumlarda sosyal düzen özenle korunuyordu. Bu tür toplumlarda bireyler, ait oldukları çevrede yürütülen birbirinden farklı ekonomik faaliyetlerin tümünü anlıyor ve (gereksinimlerini karşılamak veya kendi yaşamını kazanmak için) bunlara kolaylıkla

---

[111] Frederick Lewis Allen, *The Big Change: America Transforms Itself, 1900-1950*, fifth edition (New Brunswick: Transaction Publishers, 2007 [1952]), 148. İtalik harfler vurgu için kullanılmıştır.

[112] Wren, *Evolution*, 334.

uyum sağlayabiliyordu. Aile ve akrabalık bağları, insanları toplum içi etkinliklerin içinde yer almalarını teşvik ediyordu. Bu, toplumun birey üzerinde uyguladığı bir baskı değildi; yalnızca, toplumun kurallarıyla bireylerin sahip oldukları isteklerin örtüştüğünü gösteren bir düzendi; birey, kendi isteğiyle toplum içi etkinliklere katılım göstermeyi tercih ediyordu. Öte yandan Le Play, endüstrileşmiş toplumlarda çok daha farklı bulgular elde etmişti. Bu toplumlarda bir *dağılma* söz konusuydu: Toplum kuralları yok sayılıyor; aile ve akrabalık bağları bireyleri bir araya getirmek için yetersiz kalıyor; huzur ve düzen giderek kayboluyordu. Bireyler mutsuzdu; değişim, büyük bir tutku haline gelmişti ve bu durum, sosyal düzensizliğin çok daha ileri boyutlara taşınmasına yol açıyordu. Bireyler ve gruplar arasında etkin iletişim kesintiye uğramıştı ve bu nedenle faaliyetleri sürdürürken dayanışma içinde hareket etmek mümkün olamıyordu. İşte bu noktada Mayo, tüm bu gözlem ve bulguların bir *mühendis* (Le Play) tarafından ortaya konulduğuna işaret etmiş; aslında teknik konuda uzmanlaşmış bu kişinin, toplumdaki düzensizliğe ilişkin yazmış olduğu altı ciltlik eserin önemli bir ipucu verdiğine dikkat çekmişti: 1930'ların Amerikan toplumu içinde bulunduğu durum, Le Play tarafından çizilen resmin bir benzerini yansıtıyordu; Mayo'ya göre tüm bu yaşananlar, bir sosyal dağılmaydı (*social disorganization*).[11]

Mayo'nun argümanı, 'bireylerin ait oldukları yeri ve sahip oldukları geleceği bilmeleri' sonucunda edindikleri kimlik esasına dayanıyordu. Bireyin bu kimliği elde etmesi geleneksel toplumlarda kolaydı. Nitekim (Mayo'nun da işaret ettiği üzere) Durkheim, bireyin, henüz çocukluk ve gençlik dönemindeyken ait olduğu grup içinde hangi fonksiyonu yerine getireceğini açıkça öngörebildiğini ve böylelikle, faaliyetlerini ve düşünce yapısını buna göre kolaylıkla şekillendirebildiğini söylemişti.

---

[11] Frédéric Le Play, *Les Ouvriers Européens: Études sur les Travaux, la Vie Domestique et la Condition Morale des Populations Ouvrières de l'Europe d'après les Faits Observés de 1829 a 1879*, deuxième edition en six tomes (Tours - Alfred Mame et Fils., 1879); Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, fourth printing (Andover, Massachusetts: The Andover Press, 1945 [1933]), 5-6.

Bu yönde kendisini geliştiren birey, yürütmüş olduğu faaliyetlerin toplum tarafından talep göreceğini bilir ve yaşamını bu yönde sürdürebilirdi. Bu nedenle bireyler, yaşamları boyunca ait bulundukları grupla bir dayanışma içerisinde hareket etmek durumundaydı. Ne var ki on dokuzuncu yüzyılda hızla gelişen bilim ve endüstri, bireyin kendisini grupla özdeşleştirmesi önünde bir engel oluşturuyordu: Birey, artık belli bir coğrafi bölgenin insanlarıyla dayanışma içinde değildi. Neredeyse her birey, eğitim ve yeni iş olanakları için ailesini terk ediyordu ve toplumdaki bu hareketlilik, mevcut toplum düzeni açısından bir yıkıma neden oluyordu. Durkheim, bu yıkımın bireysel sonuçlarının melankoli, suç veya intihara varacak kadar tehlikeli olduğuna dikkat çekmişti. Bu koşullar altında kurulan grup içi ilişkiler, sevindirici görülse de yeterli olmayabilirdi çünkü bireyler bu grup içi ilişkilerin doğasını henüz tam olarak anlayamamakta, dolayısıyla geleneksel gruplardaki kadar sıkı bağlar kurulamamakta ve ortak bir amaç doğrultusunda birlik sağlanamamaktaydı.[114] Le Play ve Durkheim tarafından öne sürülen bu görüşlerden hareket eden ve Amerikan işletmelerinde görülen aşırı büyümeyle birlikte bireyler arasındaki ilişkilerin bireysel olmayan temeller üzerinde gelişmeye başladığını düşünen Mayo'nun 1930'lara ilişkin gözlemleri şöyleydi:[115]

1. 'Normsuzluk ve köklü kurallara dayanmayan yaşam şekli' veya kısaca 'anomi', bireylerin kimliklerinin yok olmasına yol açmakta; onları mutsuzluğa ve yalnızlığa sürüklemektedir.
2. Toplum, teknik gelişmelere odaklandığı sürece özellikle *mühendisliğe* aşırı bir vurgu yapılmaktadır; işin anlamı yalnızca *teknik* olarak ifade edilmektedir.
3. Bu doğrultuda *başarı* kavramı, bütünüyle *endüstriyel verimlilik* ve *ekonomi* temelli bir mantık üzerine inşa edilmektedir.

---

[114] Mayo, *Social Problems*, 6-7.

[115] Elton Mayo, *The Human Problems of An Industrial Civilization*, second edition (The President and Fellows of Harvard College ve The MacMillan Company, 1946 [1933]), 161-77.

4. Bu durum, bireyin sosyal gereksinimlerinin geri plana itilmesine yol açmakta ve böylelikle bu bireylerin dayanışma içinde hareket etme yetenekleri kısıtlanmaktadır.

Hawthorne araştırmalarını yorumlarken Mayo etkin bir 'işbirliğinin' (*collaboration*) gerekliliğini sıklıkla vurgulamaya başladı. Nitekim kurtuluşu *sosyal dayanışmada* görüyordu. Tarım toplumunda dayanışma ruhu her zaman vardı. Toprak insanı; kendine özgü bir erdem, sadakat ve birliktelik anlayışına sahipti ve Mayo, bunların endüstri toplumları için *yeniden* yaratılması gerektiğini düşünüyordu. Böylelikle endüstri insanı büyük kentlerde yaşamanın zorluklarıyla, yalnızlaşmayla ve monoton işin neden olduğu *yeteneksizleşmeyle* başa çıkabilirdi. Hiç kuşkusuz Mayo endüstrileşmeye ve teknik gelişmeye karşı çıkmıyordu; ancak daha önce tarım toplumunun sahip olduğu erdem, sadakat ve birliktelik duygusunun, yirminci yüzyılın koşulları çerçevesinde yeniden inşa edilmesi gerektiğini ileri sürüyordu.[116]

Yöneticinin Yeni Görevi: İnsan İlişkileri

1933 yılında öne sürdüğü bu fikirleriyle Mayo, bir anlamda yönetim düşüncesinde *sosyal insan* döneminin başladığını ilan etmiş oluyordu. Öyle ki toplumu, 'örgütlenmiş grupların oluşturduğu geniş ve karmaşık bir ağ' olarak tanımlayan Mayo, 'yığın hipotezi' (*the rable hypothesis*) adını verdiği bir yaklaşımın, toplumun aslında ne anlama geldiğini anlamamıza engel olduğunu öne sürmüştür. Klasik ekonomistlerin, 'insanoğlunun, kendi çıkarları doğrultusunda harekete geçen, örgütlenmemiş bireyler olduğu' görüşünü benimseyen bu yaklaşım, Mayo'ya göre yüzyıllardır hukuk, devlet ve ekonomiyi şekillendirirken, 'düzenin sağlanması adına, tek bir otoritenin (çok sayıda insanların oluşturduğu) bir yığın üzerinde egemenlik kurmasının normal olduğu' şeklinde, gerçekte *yanıltıcı* bir görüşün yer edinmesine yol açmıştır.[117] Endustrileşmeyle birlikte örgütler için de bu geçerli

[116] Wren, *Evolution*, 339; Loren Baritz, *The Servants of Power* (New York: John Wiley & Sons, 1960), 111.

[117] Mayo, *Social Problems*, 40-46.

olmuştur. Oysa örgüt çalışanları birbirleriyle ilişkisiz değildir; hem işlerini yapmak hem sosyal ve psikolojik gereksinimlerini tatmin etmek için insanların birbirleriyle sağlam ilişkiler kurması son derece doğaldır ve gereklidir. Bu durumda, yaptığı işin anlam kaybına uğradığını hisseden insan; yöneticinin kontrolünden çok, içinde bulunduğu sosyal ortamın kendisine sağladığı *kabul edilme* ve *paylaşma* duyguları sayesinde *verimli* çalışabilir.

Mayo, öne sürdüğü bu görüş çerçevesinde bizlere, yönetici profilinin yeniden tanımlanması gerektiğine işaret ediyordu. Chester I. Barnard'ın fikirlerinden yola çıkan Mayo, otoritenin –en az teknik yetenek ve uzmanlığa olduğu kadar– sosyal yeteneklere dayanması gerektiğini vurguluyordu; ancak bu koşulla örgüt içinde bireylerarası işbirliğinin sürekliliğini korumak mümkün olabilirdi. Tam bu noktada Mayo –daha önce, Hawthorne araştırmalarını ele alırken özellikle vurguladığımız gibi– klasik düşünce okuluna alternatif olmayan, ama örgüt içinde insanı inceleyerek onu üretimde ve dolayısıyla verimlilikte farklı (ve bir bakıma, öncelikli) bir yere konumlandıran 'davranış okulunun' ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bağlamda yöneticinin; örgüt amaçlarına ulaşmak için işbirliğini arttırıcı sosyal duyguları arayıp bulan, grup (veya örgüt) içinde bütünleşmenin (*integration*) sağlanması çabasında olan ve grup (veya örgüt) üyeleri arasında dayanışmayı koruyan bir kimliğe sahip olması gerekmektedir. Böylece örgütün sosyal yapısı içinde kendisinin dikkate alındığını ve güvende olduğunu gören her birey, diğer bireylerle işbirliği içinde hareket edecektir.[118] Frederick Taylor, işçilerin birbirlerini etkileyerek ve dolayısıyla daha az çalışarak üretimi kısıtlama gücüne sahip olduklarından söz etmişti. Bu görüşe Mayo da katılıyordu; ancak bunu önlemek adına getirilecek rasyonel çözümler, 'tek bir otorite olarak' bir yöneticinin tüm dikkatini her zaman için bu işçiler üzerine vermesini gerektirecekti. Mayo'nun üretimin kısıtlanmasına ilişkin kendi yorumu şöyleydi:

> İlkel ve gelişmiş toplumlarda, insanların çalışırken [sergiledikleri] işbirliğinin devamlılığı, daima kişiler ...

[118] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 303-04.

> arasındaki ... ilişkileri düzenleyen [ve] mantıksal olmayan bir sosyal kuralın oluşmasına dayanır. Üretimde bütünüyle ekonomik bir mantık için ısrarcı olmak ... böyle bir [sosyal] kuralın gelişmesini engellemekte ve dolayısıyla grup içinde bir bozgun yaşama hissine yol açmaktadır. [Yaşanan] bu bozgun [ise] daha alt düzeyde ve ekonomik mantığa aykırı bir sosyal kuralın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunun belirtilerinden bir tanesi 'kısıtlamadır.'[119]

Mayo'nun temel argümanı; bazı çalışanların kişisel sorunlarını veya tatminsizliklerini dışa vurma konusunda yaşadığı sıkıntıların bu kişiler üzerinde yarattığı karamsarlık ve endişe haliydi. Nitekim bu olumsuz durum otoriteden çekinmeye, üretimin kısıtlanmasına ve diğer birçok olumsuz davranışın ortaya çıkmasına neden oluyordu.[120] Bu yüzden yöneticilerin yalnız teknik yönelimli olmamaları ve insanın doğasını anlamaları, bu sorunların aşılması için son derece önemliydi. Örgütün insan ve sosyal özellikleri konusunda eğitilen yöneticiler, çalışanlarını dinleyebilir ve onların sosyal dayanışma içinde olmak için nelere gereksinim duydukları belirleyebilirdi.

Sosyal Sistem

1939 yılında *Management and the Worker* yayınlandığında, sosyal bilimler alanında gelişmeleri izleyen birçok yazar bu kitabı okumaya hazırdı. Aslında kitabın yazarları Fritz Roethlisberger ve William Dickson –Elton Mayo, Thomas Whitehead ve Western Electric Şirketinin kendi içindeki araştırmacılar gibi– o yıla kadar Hawthorne araştırmalarına ilişkin çeşitli makaleler yayınlamış, çeşitli bulguları ve yorumları kaleme almıştı. Ancak bu çalışmalar genellikle araştırmaların belli bölümlerini ele alıyor veya Mayo'nun kitabında olduğu üzere okuyucuyu sürüklediği halde, daha ileri düzeyde ayrıntılardan yoksun bırakıyordu. Bu yüzden Roethlisberger ve Dickson tarafından ortaya

---

[119] Mayo, *Human Problems*, 120-21.

[120] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 301.

konulan eser bu açıdan oldukça önemliydi. Biri Harvard, diğeri Western Electric'ten gelen iki araştırmacının ortak çalışması olan bu eser, altı yüzü aşkın sayfaya yayılmış yirmi altı bölüm ve seksenin üzerinde tablo ve şekli içeren, böylelikle Hawthorne araştırmalarını ayrıntılarıyla ele alan temel bir referans olarak bu konudaki gereksinimlere yanıt vermişti.[121] Roethlisberger ve Dickson, araştırmalardan elde edilen insana ve insanların oluşturduğu gruplara ilişkin bulguları özetle şöyle açıklıyordu:[122]

1. Çalışanların hem fiziksel hem bireysel gereksinimleri olduğu görülmektedir. Bireysel gereksinimlerin şekillenmesinde diğer bireylerle olan 'sosyal etkileşimin' (*social interaction*) ve toplumun beklentileri doğrultusunda kendi davranışlarını düzenlediği 'sosyal koşullandırmanın' (*social conditioning*) rolü bulunur. Bunlar, insan yaşamında ömür boyu varlık gösteren süreçlerdir ve hiç kuşkusuz, bir endüstri örgütünün bireyleri olarak çalışanları da etkiler.
2. Çalışma ortamındaki olgu ve nesneler, aslında sıradan şeyler değildir. Bunlar, 'sosyal değer taşıyıcıları' (*carriers of social value*) olarak görülmelidir. Örneğin bir büro masası normal koşullarda sosyal anlamı olmayan, sıradan bir eşya olarak görülebilir. Ancak bu büro masasını kullanan kişi, diğer kişileri yöneten bir pozisyona sahip olduğu takdirde bu masa, sosyal değer taşıyan bir statü sembolü olarak kabul edilmektedir. Bunun gibi giyim şekli, çalışma saatleri, ücret gibi birçok olgu ve nesne sosyal statü sembolü rolünü üstlenmektedir.
3. Bir örgütün elbette biçimsel bir yapısı vardır ve bu yapı, içinde kurallar, politikalar ve prosedürler barındırır. An-

---

[121] Richard Gillespie, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, first paperback edition (Cambridge: Cambridge University Press, 1993), 196-97.

[122] F. J. Roethlisberger ve William J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964 [1939]). Özellikle yirmi dördüncü bölümde anlatılanlar esas alınmıştır.

cak bu biçimselliğe eşlik eden bağımsız grupların da var olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu tür gruplar, kendilerini oluşturan bireylerin amaçları ve ortak ilgileri çerçevesinde şekillenir ve bu amaçların, örgüt amaçlarını desteklemediği durumlarda yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Yine de bu grupların zarar verici oluşumlar olarak düşünülmemesi gerekir. Yönetim, bu gruplarla mücadele etmek yerine; biçimsel yapıların doğal sonucu olarak ortaya çıkan bu grupların temelini oluşturan duygularla verimlilik için gerekli politikalar ve prosedürler arasında bir denge kurma çabasında olmalıdır.

Yazarların 'çevre' kavramını kullanarak çalışma koşullarını anlatma ve insan faktörüyle bu koşulları ilişkilendirme gayretinde bulunmaları ayrıca dikkat çekicidir. Nitekim fabrikalar belli bir çevrede faaliyet gösterir. Ancak bu çevre yalnız iklim koşulları ve hava ile sınırlı değildir; fabrikanın konumu, makineler, alet ve ekipman, hammadde ve buna benzer tüm maddi öğeler bu çevrenin bir parçasıdır ve *teknik* yönünü (veya teknik örgütü) oluştururlar. Öte yandan örgütün *insan* yönü (insan örgütü) de bulunmaktadır ve fabrikalarda belli bir amaç doğrultusunda çalışan bireyler örgütün insan yönü olarak tanımlanabilir. Örgüte kendi duygu ve değerlerini beraberinde getiren bireyin bir çalışan olarak tek başına davranışları, örgüt içi faaliyetlerin yerine getirilmesinde elbette önemli rol oynar. Ne var ki bu faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini yalnız o birey açısından düşünmek yeterli olmayacaktır. Nitekim bireyin içinde bulunduğu koşullar ve özellikle ait olduğu (belki de olmaya çalıştığı, olmayı başaramadığı veya istemediği) grupla olan ilişkilerinin de rolü büyüktür. Bu nedenle, Hawthorne araştırmalarının bulgularından yol çıkan Roethlisberger ve Dickson, örgütün insan yönünü (veya insan örgütünü) iki düzeyde değerlendirmektedir: (1) Duygu ve değerlerini örgüte getiren *birey* ve (2) çalışan gruplarının kendi içinde ve bu gruplarla yönetici grupları arasındaki karşılıklı etkileşim kalıplarının oluşturduğu *sosyal örgüt*. Sosyal örgütte dengenin

sağlanması; örgütün ortak ekonomik amacına ulaşması için gereklidir. Yönetim, sosyal örgütün dengesini sağlamak ve sürdürmekle yükümlüdür ve ancak bu denge durumunda örgüt çalışanları işbirliği içinde hareket etmek isteyecek ve her çalışan, örgütün ortak ekonomik amacı doğrultusunda kişisel olarak çaba gösterecektir.[123] Bu noktada Roethlisberger ve Dickson, sosyal örgütün altyapısını oluşturan iki tip örgütün varlığına dikkat çekmektedir:[124]

1. *Biçimsel örgüt* (*formal organization*). Örgüt yönetimi tarafından belirlenmiş politikalar, kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde insan örgütü içinde ve insan örgütü ile teknik örgüt arasında gerçekleşen (veya gerçekleşmesi beklenen) etkileşim kalıplarıdır. Örgütün ortak ekonomik amaçlarını değerlendiren 'maliyet mantığı' ve örgüt çalışanlarının işbirliği çabalarını değerlendiren verimlilik mantığı, biçimsel örgütün değerlendirilmesi sırasında devreye girer.
2. *Biçimsel olmayan örgüt* (*informal organization*). Biçimsel örgütün temsil etmediği veya temsil etmekte yetersiz kaldığı, örgüt bireyleri arasındaki gerçek ilişkilerdir. 'Duygular mantığı', bu ilişkilerin yürütülmesine zemin hazırlayan değerlerdir.

Böylelikle, sosyal sistemin mal ve hizmet üretmek ve üyelerine tatmin sağlamak şeklinde iki temel fonksiyonunun varlığı açık biçimde kendisini göstermektedir.

*

İnsan ilişkilerinin felsefesini oluşturan temel argümanlar şu şekilde sıralanabilir:[125]

1. Çalışan her insan bir diğerinden farklıdır. Bu noktada bilimsel yönetimin öngördüğü ve üstelik yaratmak istediği

---

[123] Aynı. (Yazarlar, bu fikirlerine temel olarak Chester I. Barnard tarafından öne sürülen görüşleri esas aldıklarını belirtmişlerdir.)

[124] Aynı.

[125] Baransel, Çağdaş Yönetim, 219-21.

'standart insan' modeli insan ilişkileri yaklaşımında kabul görmemektedir. İnsan, yalnız fizyolojik ve biyolojik özellikleriyle değil; bunlarla birlikte psikolojik ve sosyal özellikleriyle de beraber bir *bütün* olarak ele alınmalıdır.
2. İnsan davranışları bir nedene dayanır. Davranışlar belli bir amaca yöneliktir; bu nedenle insan davranışları örgüt yapı ve işleyişini etkiler.
3. İnsan bir üretim faktörüdür, ancak diğer üretim faktörlerinden farklıdır. İnsan dışındaki üretim faktörleri mekanik kurallara bağlı katkı sağlar; girdilerinin toplamı elde edilen çıktıların toplamından daima fazladır. Oysa insan yaratıcıdır ve girdilerinin toplamından daha fazla çıktı sağlar.
4. İnsan ve örgüt karşılıklı olarak bağımlıdır. İnsanın örgüte, örgütün ise insana gereksinimi vardır.

İnsan ilişkileri paradigması, bilimsel yönetim paradigması gibi 'çalışan insana' ve bu insanın verimliliğine odaklanıyordu. Ancak bu iki paradigma arasındaki temel fark insana olan yaklaşımlarından kaynaklanan bir farktı. Daha önce Hugo Münsterberg, insanın yalnız fiziksel değil, aynı zamanda zihinsel uyumunun da önemi üzerinde durmuş; diğer yandan personel işleri, endüstri kuruluşlarında yeni bir fonksiyon olarak kendisini göstermeye başlamıştı. Ancak yine de insan faktörünün diğer faktörlerden *farklı* olduğunu ortaya koyan, aynı zamanda insanların oluşturduğu grupların örgüt içindeki yerini dile getiren öncelikle Elton Mayo ve izleyicileri olmuştu. 1930'larda ortaya çıkan İnsan İlişkileri Hareketi etkisini İkinci Dünya Savaşı yıllarına kadar sürdürecekti; ama yönetim düşüncesinde hiçbir zaman tek başına egemen bir paradigma olarak varlık gösteremeyecekti. Nitekim aynı dönemde Bilimsel Yönetim Hareketinin altın çağından sonra büyüyen endüstri kuruluşlarında artan genel yönetim gereksinimi, Henri Fayol ve Max Weber'in görüşlerine dek uzanacak yeni teorilerin oluşum sürecini de beraberinde getirmişti.

9

ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞMEYE DOĞRU

Yirminci yüzyılın ilk yarısında yönetim yazarlarının eğitim geçmişleri, mühendislikten psikolojiye, hukuktan ekonomi, matematik, kimya ve sosyolojiye kadar önemli ölçüde bir çeşitlilik ortaya koyuyordu. Üstelik bu çeşitlilik yalnızca eğitim geçmişiyle ilgili değildi; yazarların iş deneyimleri, kişisel ilgi alanları ve yaşam öyküleri de yönetim konusunda ileri sürdükleri görüşlerin birbirinden farklı perspektifler doğrultusunda şekillenmesine neden oluyordu. Yine de yazarların büyük bölümü sonuçta ortak bir noktada birleşerek mevcut paradigmalara (bilimsel yönetim ve ardından insan ilişkileri) destek vermiş oluyordu. Ancak bu geçiş döneminde üç yazar, bu tür klasik paradigmalarla geleceğin modern yönetim düşüncesi arasında önemli bir köprü kurmayı başarmıştı. Yaşamında bir kez olsun bir maaş bordrosuna sahip olmamış, önce siyaset ve ekonomi alanında yetişmiş, ama daha sonra endüstri kuruluşlarında yönetim sorunlarıyla ilgilenerek yönetim düşüncesinin önemli isimleri arasında yerini almış olan Mary P. Follett, bu yazarlardan ilkidir. Follett, zamanın koşulları çerçevesinde ileri sürdüğü aykırı görüşleriyle (ve alışılmamış kişiliğiyle) kendi döneminde belki sınırlı ölçüde etkili olabilmişti. Ama endüstri

örgütlerini yalnızca finansal veya üretim esaslı bir araç olarak görmeyen, onları *sosyal* kuruluşlar olarak değerlendiren görüşleri, modern yönetim düşüncesinde ele alınan birçok konu için bir başlangıç niteliği taşımaktadır.[126] Chester I. Barnard ise endüstri örgütlerinin bir 'işbirliği sistemi' olduğunu savunmuştu. Biçimsel örgüt yalnızca bir mekanizmaydı ve bu mekanizmanın işleyişi aslında insanın elindeydi. Bu doğrultuda Barnard, yöneticinin görevlerini diğer yazarlara göre aslında daha *gerçekçi* bir yaklaşımla kaleme almış oluyordu. Son olarak, Nobel ödüllü Herbert A. Simon, Endüstri Devriminin doğuşundan süregelen bir alışkanlıkla 'kahraman' olduğu düşünülen yöneticilerin aslında yönetim sürecinin daha en başında –henüz karar verme aşamasında– sanıldığı kadar bağımsız olmadıklarını vurgulamış; yönetimin 'başkalarıyla birlikte' yerine getirilen bir süreç olduğunu ortaya koymuştu.

Kronoloji olarak 1920'lerden 1950'lere doğru birbirini izleyen bu üç yazar, o yıllarda yönetim düşüncesinde önemli bir geçişin yaşandığını açıkça sergilemektedir. Nitekim üç yazar da yönetimin *zihinler* arası *gerçek* iletişime dayanan bir *insan* işi olduğunu gösteriyordu ve üçü de hem insanı hem örgütü bir *bütün* olarak ele alan bir düşünce şekline sahipti.

Gestalt Etkisi

1890 yılında Avusturyalı filozof Christian von Ehrenfels (1859-1932) *bütünlük* kavramını ele aldığı bir çalışmasını yayınlamış ve Gestalt akımının ortaya çıkması için güçlü bir zemin yaratmıştı. Ehrenfels'in ileri sürdüğü argümanı savunurken kullandığı örnek basit, ama oldukça ayırt ediciydi: 'Melodi.' Herhangi bir melodi transpoze edilse ve dolayısıyla farklı notalarla çalınsa bile insan zihni o melodiyi kolaylıkla tanıyabiliyordu. Bu, söz konusu melodinin bir *bütün* olarak algılaması

[126] Rosabeth Moss Kanter, "Preface", *Mary Parker Follett: Prophet of Management, A Celebration of Writings from the 1920s* içinde, ed. Pauline Graham (Washington, D.C.: Beard Books, 2003 [1995]), xiii-xix (xiv).

anlamına geliyordu. Eğer bir melodiyle onu oluşturan notalar arasında bu denli bağımsız bir ilişki söz konusu ise bu durumda bir bütün, yalnızca 'kendisini oluşturan notaların toplamı' şeklinde açıklanamazdı; melodi, sinerji yaratacak şekilde notaların birbirleri arasındaki dinamik ilişkirin ortaya koyduğu bir bütün olarak (*Gestalt*) kendisini gösteriyordu.[127] 1910'lu yıllara gelindiğinde, daha önce Prag'da Ehrenfels ile beraber çalışmış olan Max Wertheimer ile Kurt Koffka ve Wolfgang Köhler'in çabaları sonucunda (bir bakıma, kimyasal bileşikleri analiz ederek bileşiği oluşturan saf elementlerin elde edilmesi gibi, zihni oluşturan *saf öğelere* benzer analizlerle ulaşılabileceğini ve kimyasal elementler gibi sınıflandırılabileceğini düşünen deneysel psikolojinin öncüsü Wilhelm Wundt'un yaklaşımına karşı bir tepki olarak) Gestalt psikolojisi doğmuş oldu.[128] Bu akım, yönetim düşüncesinde insanı bir bütün olarak gören, insan ilişkilerini esas alan ve yönetimde otorite akışının gerçekte aşağıdan yukarıya doğru olduğunu öngören yeni bir hareketin ortaya çıkmasına da ayrıca zemin hazırlayacaktı.

Nitekim, psikolojide olduğu gibi, yönetim düşüncesi de benzer bir geçiş dönemini yaşıyordu. Birinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan bolluk döneminin ardından yalnız ABD'yi değil, tüm dünyayı kasıp kavuran krizin etkileri, örgütlerin aşırı büyümesiyle birlikte insanların iş ve sosyal yaşamlarına yerleşen tekdüzelik ve ayrıca Taylorizm'i hedef alan sendikal eylemler karşısında araştırmacılar; bilimsel yönetimin sağladığı katkıla-

---

[127] Gestalt yaklaşımı, 'bütünü oluşturan parçaların birlikte, parçaların toplamından *daha büyük* etki yarattığı' şeklinde ifade edilerek matematiğin adeta karşısında duran bir yaklaşım olarak görülmemelidir. Nitekim yaklaşımın temel ilkesinde küçük bir ayrıntıya özellikle dikkat etmek gerekir: Bütünü oluşturan parçalar birlikte, parçaların toplamından *daha büyük* değil, *daha farklı* etki yaratırlar. Bu durumda bütünün anlamını ortaya koyan, onu oluşturan parçalar değil, bu parçaların birlikte yarattığı etkidir. Bu nedenle bir melodiyi, farklı notalarla çalınsa bile tanımak mumkün olabilmektedir.

[128] Roy Behrens, 'Art, design and Gestalt theory', *Leonardo*, 31(4), 1998, 299-303; Christian Freiherr v. Ehrenfels, 'Über Gestaltqualitäten', *Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Philosophie*, 14, 1890, 249-92.

rın yararlı ancak *kısıtlı* olduğunu düşünmeye başlamıştı. Teoride verimliliği esas alan yöntemler, sorunların çözümü için mantıklı bir çerçeve sunuyordu; oysa uygulamaya gelindiğinde sorunların çözüldüğünü söylemek pek mümkün olamıyordu. Üstelik verimliliğin çizdiği bu çerçevenin dışında, diğer bilim dallarında şekillenen yeni düşünce akımlarının dikkate alınması kaçınılmaz hale gelmişti. Verimliliğin tartışılmaz önemini göz önünde bulundurmak gerekiyordu, ama başka amaçlar da yönetim sorunu kapsamında dikkate alınmalıydı.[129]

Mary Parker Follett: Durum ve Uyum

Yönetim sorunlarını, döneminin koşullarına göre oldukça alışılmışın dışında (ve genellikle aykırı) bir perspektiften ele alan Mary Parker Follett (1868-1933), *Creative Experience* (1924) adlı eserinde 'eleştiriye ve tartışmaya açık yönleri olmakla birlikte *Gestalt* psikolojisinin dikkate alınması gerektiğini' belirtmişti. Organizmanın çevre üzerinde ve çevrenin organizma üzerinde yarattığı etkilerin ötesinde; organizma, kendisiyle çevresi arasındaki ilişkiye bir 'tepki' vermekteydi. İnsan davranışının analizinde ve toplum incelemelerinde bu tepkiyi dikkate almak gerekiyordu; bu tepkinin dikkate alınmaması ise 'on dokuzuncu yüzyıl determinizmini' sürdürmek demekti. Follett, biyologların bunu fark ettiğini söylüyordu: Organizma ve çevre arasındaki ilişki, birinin diğeri üzerinde egemenlik kurması anlamına gelmiyordu; organizma ve çevre, fonksiyonları esas alan bir *bütün* oluşturuyordu. Yine benzer bir yaklaşımla hareket eden *psikobiyologlar*, kişiliğin de 'bütünleşik' (*integrative*) bir doğası olduğunu söylüyordu:[130]

> Bizler, kurumlarla veya mekanik şeylerle veya soyut fikirlerle veya 'insan' ile ya da başka herhangi bir şey ile değil; yalnızca insanlarla, sıradan insanlarla ilgilenmeli-

---

[129] Bertram M. Gross, *The Managing of Organizations: The Administrative Struggle* (London: The Free Press of Glencoe, 1964), I, 149-50.

[130] Mary Parker Follett, *Creative Experience* (New York & London: Longmans, Green and Co., 1924), 91-125.

> yiz. ... Eski psikoloji, birim olarak tek başına bir insanı esas alıyordu, buradaki varsayım insanın bağımsız olarak düşündüğü, hissettiği ve yargıya vardığı şeklindeydi. Eski psikoloji birey üzerine çalışmalara; eski sosyoloji ise toplum üzerine çalışmalara dayanıyordu. Ancak 'birey' diye bir şey yoktur; 'toplum' diye bir şey yoktur; var olan gruptur ve grup birimidir – sosyal bireydir.[131]

Yönetim düşüncesinin bir bilim olarak gelişmeye başladığı bir dönemde pek az kadın düşünür, erkeklerin egemen olduğu bir iş dünyasında öne sürdüğü görüşlerle bir öncü olma özelliğini elde etmiştir. Mary Follett bu öncüler arasındadır. İnsan doğasının taşıdığı gizemi, modern psikolojinin ilkeleri doğrultusunda değerlendiren Follett, aslında bir *hanımefendi* tarafından kullanılmasının toplumda pek hoş karşılanmadığı 'güç' (*power*) gibi *kaba* bir sözcüğün yönetim literatüründeki yerini almasını sağlayan yazardır. Follett ayrıca bilimsel yönetimin statik kavramlarına dinamik ve demokratik bir anlam kazandırmış; Gestalt hareketinin de etkisiyle, bütünlüğü esas alan ve determinizme karşı duran bir perspektifi yönetim düşüncesine taşımıştır.[132]

Massachusetts'in Quincy kentinde dünyaya gelen Follett, kariyerinin büyük bölümünü Boston ve çevresinde sürdürdü. O yıllarda Harvard Üniversitesi yalnız erkek öğrencileri kabul ediyordu. Bu nedenle Follett, bu üniversiteye bağlı olarak kurulan ve kadınlar için eğitim veren Radcliffe College'da eğitimine devam etti. Eğitim yaşamı boyunca felsefe, tarih, psikoloji gibi birbirinden farklı alanlarla ilgilendi. Ayrıca İngiltere'ye giderek, Cambridge Üniversitesi'nde siyasal bilimler ve hukuk alanlarında verilen derslere katıldı. 1896 yılında Radcliffe College'dan lisans derecesini aldı. Akademik fırsatların kadınlar için sınırlı olması (ve bu nedenle doktora eğitimine devam

---

[131] Mary Parker Follett, *The New State: Group Organization, The Solution of Popular Government*, fifth impression (New York: Longmans, Green and Co., 1926), 19-21.

[132] Gross, *Managing*, 1, 151; Daniel A. Wren ve Arthur G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, sixth edition (Wiley, 2009), 310.

edememesi) karşısında, çeşitli toplum kuruluşlarında *gönüllü* olarak çalışmayı tercih etti. Bu kuruluşlarda edindiği deneyimler; otorite, liderlik, örgüt gibi bilinen kavramları yeniden sorgulamasına, grup içi ilişkileri gözlemlemesine ve takım çalışmalarının önemini kavramasına olanak sağladı. Gözlemlerinde endüstri kuruluşlarına odaklanmaya başladı ve Taylor Derneği üyeleri ile ilişkiler kurdu. Follett, kronolojik olarak bilimsel yönetim dönemine aitti; oysa görüşlerinin dayandığı felsefe, insan ilişkileri dönemini yansıtıyordu. Bu nedenle eserleri, bu iki dönem arasında geçiş sağlayan bir köprü görevini üstlenmiştir.[133] Nitekim 'yönetici ile işçinin kişisel sorumluluklarının aslında birbiriyle iç içe geçtiğini ve bunun, bir kısmı işçide diğer kısmı yöneticide olan *bölünmüş* sorumluluktan aslında oldukça farklı olduğunu' öne süren Follett –kendisinin bilimsel yönetim döneminde yaşarken insan ilişkileri dönemini yansıtan görüşlere sahip olduğunu açıkça sergileyecek şekilde– sözlerine şöyle devam etmişti:

> Şimdi, fonksiyonel bir bütün için sorumlu olmak ... ve bütün içinde kendi fonksiyonumuz için sorumlu olmak ... arasındaki oldukça belirgin farklılığa değinelim. ... işbölümünden hep memnun kaldık, nitekim (işbölümü sayesinde) herkes en iyi ölçüde uygun olduğu işi yapabiliyor; (ne var ki sadece) bütünün içinde bize ait olan parçayı ... yaparak (da olsa) sorumluluğumuzun (yine de) bitmediğini unutmaya başladık; oysa biz bütün için de ayrıca sorumluyuz. Bir işletme, herkesin bu sorumluluğu hissedeceği biçimde örgütlenmelidir. / İşletme yönetimindeki sorun şudur: işçilerin, yöneticilerin, işverenlerin ortaklaşa sorumluluğu hissedecekleri şekilde bir işletme nasıl örgütlenebilir?[134]

---

[133] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 309-10. Mary Parker Follett hakkında ayrıntılı bir yaşam öyküsü için: Joan C. Tonn, *Mary P. Follet: Creating Democracy, Transforming Management* (Yale University Press, 2003).

[134] Mary Parker Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, ed. Henry C. Metcalf ve L. Urwick (London: Routledge, 2003 [1942]), 80-81.

Bütünleşik Örgüt ve Ortaklaşa Sorumluluk

'Ortaklaşa sorumluluk' (*joint responsibility*), Follett'in işletmeyi bir 'bütünleşik birlik' (*integrative unity*) olarak görmesi sonucunda ortaya çıkan bir ilkedir. Bütünleşik bir örgütü oluşturan tüm parçalar birbirleriyle koordinasyon içindedir, birlikte hareket eder ve birbirleriyle bağımlılık ilişkisi içinde –ve birbirlerine kenetlenmiş biçimde– kendi faaliyetlerini düzene koyar. Bütünleşik örgüt, birbirinden ayrı parçaların oluşturduğu bir yığın (veya bir toplam) değildir; başlı başına bir 'fonksiyonel bütündür' (*functional whole*).[115] Ortaklaşa sorumluluğun bu noktada ortaya çıkacağına işaret eden Follett, kendilerini işletmenin *ortağı* olduğunu hisseden çalışanların yaptıkları işlerin kalitesini arttıracaklarını ve bunun doğal bir sonucu olarak zaman ve malzeme kayıplarının önüne geçeceklerini ileri sürmüştür: Bunun nedeni, çalışanların işverenlerle aynı doğrultuda bireysel çıkarlara sahip olduklarını görmeleridir. 1920'li yıllarda rasyonelliğe aykırı (ve kimi zaman fazlasıyla *hümanist*) bulunan Follett'in bu yaklaşımı, insana güven duygusunun önemini ve gerekliliğini, Büyük Bunalım ve Hawthorne araştırmalarının sonrasında gelişen İnsan İlişkileri Hareketinden önce iş dünyasına bildiriyordu.

Mühendisler, mekaniğin temel ilkelerinden biri olan fonksiyonel düzeni biliyor ve uyguluyordu. Bundan önce (bizim de beşinci bölümün sonunda değindiğimiz üzere) Webster Robinson, örnek olarak; bir otomobilin fonksiyonunun *taşımak* olduğunu ifade etmiş ve otomobilin bir parçası olan motorun fonksiyonunun 'güç üretmek', bir diğer parçası olan direksiyonun fonksiyonunun ise 'yön vermek' olduğundan söz etmişti. Bir motoru tek başına (ve maksimum verimlilik düzeyinde, en mükemmel biçimde) çalıştırmak mümkündür; ancak direksiyon ve diğer parçalar ile *bütünleşerek* (birleşerek değil) bir otomobili meydana getirmediği sürece, motorun çalıştırılması bir anlam ifade etmeyecektir. Birbirinden ayrı olan motor, direksiyon ve diğer tüm parçalar, gerçekte *birbiriyle bağlantılıdır*

[115] Follett, *Dynamic Administration*, 71.

ve bu parçalar birlikte bir *uyum* içerisinde kendi fonksiyonlarını getirmektedir. Nitekim Follett, mekaniğin bu temel ilkesine göre düzenlenen iş örgütlerinin işleyişinde göz ardı edilen bu ayrıntıya şu sözlerle dikkat çekmiştir:

> Bir makinenin tüm parçalarını bir araya getirebilirsiniz, ama bunlar birbirlerine uygun biçimde bağlı olmadıkları sürece elinizde (istediğiniz) *makine* olmayacaktır. Örgütün esas görevi, işleyen bir birim elde etmek üzere parçaların nasıl bağlanacağıdır.[136]

İşbölümü, fonksiyonellik esasına göre uygulandığında, bireyler yalnız kendi görev alanlarının sorumluluğunu hisseder; bütünüyle ilgilenmez. Oysa birey; yalnız kendi işi için değil, yaptığı işin ait olduğu *bütün* için sorumluluk hissettiği zaman kendi yaptığı işe bir *anlam* verebilir ve bireyin daha nitelikli (ve bilimsel yönetimin de beklediği üzere daha verimli) çalışması mümkün hale gelir. Follett'in bu bakış açısı, bireylerin hiç kuşkusuz, en iyi yapabildiği işlere yönelmesinin önünde bir engel olarak düşünülmemelidir. Birey aktiftir, en iyi yaptığı bir iş için en iyi olduğuna inandığı şekilde hareket etmelidir; ancak bağımsız hareket edebilmesi, ait olduğu örgütün ve grubun diğer bireyleri olan ilişkileri ölçüsünde mümkündür. Follett, bu ilkeyi gerçek insan kavramı üzerinden ele almıştır.

Grup ve 'Gerçek İnsan'

Follett'a göre 'gerçek insan' (*the true man*) grup içindeki insandır. Bireyin içinde taşıdığı potansiyeller ancak *grup yaşamı* içinde açığa çıkar; 'ancak ve ancak bir grup içindeyken insan, kendi doğasını keşfeder ve kendi özgürlüğünü elde eder.'[137] Siyasette bireyi ve bireyler arasındaki ilişkileri konu alan 1918 tarihli *The New State* adlı eserinde *grup içinde birey* argümanını öne çıkaran Follett, insanın 'bağımsız ve tek başına' bir birey olduğu görüşünün iyi analiz edilmesi gerektiğini düşünüyordu.

---

[136] A.e., 212.

[137] Follett, *New State*, 6.

Evet, birey bağımsızdı ve kendi iradesiyle istediğini yapabilirdi ve üstelik bu, onun doğal hakkıydı; bu, *eşitlik* ve özgürlük demekti. Oysa bireyin bu haklarını *ortaya çıkaran* (belirleyen değil) grubun yarattığı koşullardı; bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu gruplar, her bir bireyin yapabileceği potansiyel eylemleri belirliyordu.[138] Bu bağlamda Follett'a göre grup ve birey ancak *birlikte* vardır. Bir insanın; 'toplumdan farklı', 'toplumdan bağımsız' veya 'topluma karşı' hakları olamaz; gerçek insan, grup insanıdır. İnsanın yaratıcılık gücü vardır ve insan bu gücü *gerçek bir bütün* ve *yaşayan bir grup* oluşturmak üzere diğer insanlarla kaynaşabilme yeteneği aracılığıyla elde eder.[139] Bu noktada Follett, aslında kendisinden yüzlerce yıl önce Aristoteles'in ileri sürdüğü ve insanın 'sosyal bir canlı' olduğuna işaret eden o ünlü görüşünü tekrar hatırlatmaktadır: 'Toplum olmadan, gerçek anlamda insan olunmaz.'[140] Bununla birlikte, doğa bilimleri ve tarih; insanın düşünen, yapan ve üreten varlıklar olduğunu göstermiştir; insan aktiftir, yaratıcıdır ve kendisiyle birlikte kendi türünü daha iyi bir duruma getirmek için sürekli değişim halindedir.[141] Gerçek bir insan olmak yaratıcı olmayı gerektirir ve insanın doğasında olan bu duygu,

---

[138] Bu noktada fikir kargaşasına yol açabilecek çok ince bir çizgiyi belirtmek yararlı olacaktır. Burada, bir grubun üyelerinin ne yapıp ne yapmayacakları konusunda kuralların konulmasından veya bu yönde bir baskının uygulanmasından söz etmiyoruz. Tersine, bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu grubun ortaya çıkan doğasının, grubun herhangi bir üyesi olan bir bireye kendi amacını gerçekleştirmek için *doğal* olanaklar sağlaması ve (bireyin tam bu noktada istekli olması ve kendi iradesiyle hareket etmesi önemlidir) bu bireyin, söz konusu olanakları kendi kişisel (psikolojik ve sosyolojik) özellikleri aracılığıyla algılaması, yorumlaması, seçmesi ve kullanması üzerinde duruyoruz.

[139] Follett, *New State*, 105 ve 137-38.

[140] Bir insanın başka insanlarla birlikte yaşaması, endüstrileşmenin sonucu olarak ortaya çıkan bir zorunluluk değildir; bu, insanın doğasında olan bir olgudur. İnsan ve devlet ilişkisini açıklayan Aristoteles'e göre *bütün*, parçadan önce geliyordu. Örneğin bir organ insan bedeninden ayrıldığında, o organı organ yapan *güç* ve *fonksiyon* ortadan kalkacaktır. İnsan da ait olduğu bütünle aynı ilişki içindedir. Aristoteles, *Politika*, çev. Mete Tunçay, Yedinci basım (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004), 10.

[141] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 10.

ancak onun bir grup yaşamı içinde olmasıyla gerçeğe dönüşür. İşte Follett, endüstrileşmenin yol açtığı aşırı mekanistik sistemin ilkelerinin insan doğasına aykırılığını bu doğrultuda ele alıyordu. İnsan, verilen emri yerine getirip çıkarına ulaşarak tatmin olan bir varlık olamazdı; görevini yerine getirirken diğer insanlarla bağlantılı bir şekilde hareket etmeli, oluşan bütünün içinde (grup, örgüt) alınan kararlara ve belirlenen amaçlara katılım göstermeliydi.

Creative Experience; Follett'in, kendi aralarında tartışmalar yapan, görüş alışverişinde bulunan ve işbirliği içinde hareket eden bireylerin, birbirlerinin iç dünyasında gizli kalmış düşüncelerini eyleme dönüştürebileceklerine ve ortak amaçlarına bu şekilde ulaşabileceklerine ilişkin düşüncelerini yansıtıyordu. Nitekim kitabın altyapısını oluşturan Gestalt teorisi, 'bütün insan' kavramını açıklamak üzere Follett'a göre son derece önemlidir: Bir insanın gerçek davranışını anlamak için, alışagelmiş olan (1) 'Bu insan ne yapıyor?' sorusu ile birlikte; (2) 'Bu insan ne yaptığını düşünüyor?' ve (3) 'Bu insan ne yaptığını söylüyor?' sorularının da sorulması gerekir.[142] Bir insanı bütün olarak anlamak ve parçası olduğu bütün içindeki yerini görmek bu şekilde mümkün olabilir. Yazarın genç bir fabrika işçisiyle yaşadığı şu küçük diyalog, buna güzel bir örnektir:

> Bir defasında (çalışanlarla) kâr paylaşımının devreye sokulduğu bir fabrikada çalışan bir kıza, (bu kararın) düşüncelerinde ne gibi bir farklılık yarattığını sordum ve (kız şöyle) yanıtladı: 'Fabrikanın park alanında bir bahçemiz var ve tabii, çiçeklerin hiçbirini asla koparmıyordum, (çiçekler) bana ait değillerdi; ama kendimi bir ortak olduğumu hissettiğim andan itibaren, (bahçeye) giriyorum ve menekşeleri topluyorum.' (Follett, İngilizcede ünlü bir tekerlemeyi menekşelere uyarlayarak sözlerine devam eder.) Ben de dedim ki: 'Eğer tüm ortaklar menekşeleri toplarsa, ortakların toplaması için menekşeler nerede olur?'[143]

---

[142] Follett, *Creative Experience*, 97.

[143] Follett, *Dynamic Administration*, 71-72.

Bir ulusu oluşturan vatandaşların, ulusun varlığını devam ettirecek amaçları yerine getirirken, aynı zamanda bu amaçların oluşturulmasında rol oynadıklarını hatırlatan Follett, bütünleşik bir örgütte, çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda çaba göstermek kadar, amaçların belirlenmesinde söz sahibi olmalarının bu yüzden doğal olduğunu söylüyordu. Burada *belirlenen amaçlar* ve *amaçların belirlenmesi* ifadelerine özellikle dikkat etmek gerekir. Nitekim Follett, bu iki olgunun aslında aynı olduğunu öne sürmekte ve bu çerçevede, bazı işverenlerin işçilere vermek istediği kâr payına dikkat çekmektedir. Bu pay, işçilerin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda çaba göstermeleri için işçilere verilmektedir. Oysa bu pay, aynı zamanda onların fabrikanın amacını geliştirmeleri için de verilmiş olmaktadır.[141] Örgütün farklı parçalarını bir araya getirmek ise ancak tüm çalışanların aktif katılımlarını sağlamak ve onların fikirlerini uyumlaştırmak ile mümkündür. *New State*'te vermiş olduğu 'yerel örgütlerin bütünü oluşturması' örneğinde olduğu gibi Follett, burada da en alt düzeyden başlayan bir bütünleşmenin önemini vurgulamaktadır. Birimlerinin fikirlerini bir üst düzeye taşıyan birim yöneticileri kendi aralarında görüş alışverişi yaparak, ortaklaşa sorumluluğunu üstlenecekleri bir 'en iyi yol' belirler. Bu şekilde üst düzeylere doğru ilerledikçe, tüm örgüt çalışanlarının aktif katılımı desteklenmiş olmakta; en gerçekçi fikirler ortak amacı oluşturmaktadır. Follett'a göre bütünleşme, tarafların ödün vermeden ve birbirlerine baskı kurmadan bir çözüm geliştirmeleriyle mümkündür.

Güç, Otorite ve Durum Yasası

Bütünleşmeyi açıklarken Follett, bununla birlikte 'güç' kavramının da yeniden ele alınması ve sorgulanması gerektiğini düşünüyordu. Öyle ki; siyaset bilimi alanında pek çok yazar, gücü analiz etmek yerine, gücün aktarılması, bölünmesi, bir başkasına bağışlanması gibi konuları ele almış, ancak ne bu

[141] Follett, *Creative Experience*, 82.

yazarlar ne psikologlar gücün gerçekte tam olarak nasıl bir doğası olduğu üzerinde açık bir şekilde durmamıştı. Biyologlar ise gücü, bir eylemin gerçekleşmesi için gerekli bir kaynak olarak ifade ediyor ve bunun ötesinde bir tanım vermiyordu. Bu belirsizliği aşmak için 'güç' kavramını analiz etmek üzere Follett, *birlikte* ve üzerin*de* sözcüklerini seçmişti. Bu sözcüklerin önemini vurgulamak üzere, 1926 yılında Taylor Derneğine sunduğu bir çalışmasında, bir hemşirenin kendisine söylemiş olduğu şu sözlere yer vermişti:

> İki yıl önce hastanedeki hemşire bana, 'Şu görevli hemşireyi fark ettiniz mi? Afallamış görünmüyor muydu? Kim bilir bu sabah neler oldu?' dedi. Ben de masum bir şekilde, 'Belki operatörlerden biri bir şey için onu azarlamıştır,' dedim. Hemşire ise (bu sözlerime), 'Neden? Yapamaz ki. Doktorlar üzerimizde değildir. Onların kendi işi vardır, bizim ise kendi işimiz,' diyerek karşılık verdi. İlk başta bunu sevmedim, (bu durum) bana gerçekten bir kaos gibi göründü. Eski yöntemin çok daha iyi olduğunu düşündüm; doktorun tam sorumluluk üstlenmesi, tüm emirleri vermesi ... hemşirelerin onun emirlerine itaat etmesi. Ancak bunu bazı doktorlara sordum ve bana, bu yönde açık bir eğilim olduğunu söylediler ... (Nitekim) hemşireler açısından (bu durum) onların işlerine olan ilgilerindeki artışın ve daha fazla sorumluluk alma arzusunun bir göstergesi olabilirdi.[141]

Emirlerin ileri düzeyde sergilenen bir *patronluk* davranışı içinde astlara verilmesinin, emir alan bireyin üzerinde yarattığı psikolojik baskı ve bireyin buna tepkisi, emrin verilmesine neden olan faaliyetin gerçekleşmesinde istenmeyen sonuçlara, verimsizliğe ve belki de faaliyetin hiç gerçekleşmemesine yol açabilir. Bu sakıncaları açıkça belirten Follett, emirlerin kişisel-

[141] Mary Parker Follett, 'The illusion of final authority: authority must be functional and functional authority carries with it functional responsibility', *Bulletin of the Taylor Society*, 1926, 243-50. Orijinal metinde altı çizili olarak kullanılan sözcüğün Türkçe'deki karşılığı, burada italik olarak verilmiştir.

leştirilmemesi (*depersonalization*) ve emre konu olan duruma ilişkin koşulların ortaya koyduğu 'durum yasasına' (*the law of the situation*) uyum sağlanması halinde emir verme sorununun ortadan kalkacağını öne sürmüştü. Aslında önerilen bu çözüm, eşit düzeyde yetkiye sahip iki yönetici arasında süregelen bir anlayıştı. Örneğin satış departmanının başındaki yönetici, üretim departmanının başında bulunan yöneticiye emir vermiyor; her ikisi de 'pazarın taleplerine göre' (mevcut durum yasasına göre) verilen son bir karar üzerinde *buluşuyordu*. Follett, bu anlayışın üst ve ast arasında da uygulanması gerektiğini düşünüyordu. Bu bağlamda bir kişi, diğer bir kişiye emir vermemeli, her iki kişi de durum yasasına uygun gelen bir karar doğrultusunda üzerine düşeni almalıydı. Böylelikle bir kişinin emir vermesi ve diğerinin emir alması gibi bir durum ortadan kalkabilir; *patron* ve *itaat eden ast* şeklinde bir ayrım önlenebilir, kişiler arasında engellerin kaldırılmasıyla birlikte onların ortak amaç doğrultusunda uyum içinde hareket etmeleri mümkün olabilirdi.

Follett, bilimsel yönetimin aslında emirlerin kişiselleştirilmemesi konusunda çok önemli bir katkısının bulunduğunu ayrıca dile getirmişti: Nitekim bilimsel yönetim, durum yasasını açığa çıkarmayı hedefliyordu; hem yönetici hem işçi bu mevcut durumun yükümlülükleri altındaydı.[146] Follett, gelinen noktada (1920'li yıllarda) işletmelerin aslında bunu –bilinçli veya bilinçsiz– uzun zaman önce uygulamaya başladığını düşünüyordu. Büyük örgütlerde işlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı karşısında otoritenin; hiyerarşi içindeki pozisyondan değil, fonksiyondan kaynaklandığını Follett, Taylor Derneğindeki konuşması sırasında şu şekilde ifade etmişti:

> Bir fabrikada, ... bir departmanın yöneticiliğini yapan bir adam tanıyorum. Pek çok durumda ... kendisinin astı konumunda olan bir adama 'izninizle böyle ve böyle yapıyorum' dediğini söylüyor. ... Eski hiyerarşide ... 'daha düşük' düzeyde olan, 'daha yüksek' düzeyde

[146] Follett, *Dynamic Administration*, 58-59.

> olandan emirler alırdı. Ama arkadaşım, otoritenin bilgi ve deneyimle birlikte kullanılması gerektiğini, ister üst düzeyde ister alt düzeyde olsun, burada (bilgi ve deneyimin kullanıldığı yerde) itaat göstermenin gerekli olduğunu biliyor. Bilgi ve deneyimin olduğu yerde, diyor arkadaşım, (halledilmesi gereken) durumun kilit adamı vardır.[147]

Bilgi üzerine inşa edilen otorite, tarafların görüş ayrılığına düşmelerini ve olumsuz çatışmaları önlemektedir. Yine tekrar etmek gerekir ki, üstesinden gelinmesi gereken (başka bir ifadeyle, *yönetilmesi* gereken) bir durum hakkında düşünen karar vericiler, kişisel konumlarını bir kenara bırakarak, mevcut durumu analiz etmek zorundadır. Nitekim çözüm bu durumun koşulları içinde gizlidir. Bu analizin yapılmasında ise esas rolü bilgi ve deneyim oynamaktadır. Yönetsel sorunların çözümünde insan faktörünü ve davranışlarını öne çıkardığı için eleştirilen Follett (ve benzer şekilde görüş bildiren diğer yönetim düşünürleri), aslında tam bu noktada son derece açık biçimde *rasyonel* çözümün üretilmesi gerektiğini savunmaktadır. Önemli olan, insanların nasıl itaat ettirilmesi değildir; durum yasası ile bütünleşen bir çözümün yaratılmasıdır.[148]

Follett'a göre güç, bir şeyin yapılmasını sağlamaktır ve doğru olan; bireyleri bir işi yapmaya zorlamak (*power-over*) yerine, 'bireylerle birlikte' (*power-with*) çözüm geliştirerek, o işi en iyi şekilde yapmaktır. Güç, bireysel olmamalı, kişilerle mücadele etme veya zorlama amacıyla kullanılmamalıdır.[149] Follett'in bu yaklaşımı, yönetim kavramı için yapılan şu modern tanımın da şekillenmesini sağlamıştır: Yönetim, belli bir amaca ulaşmak üzere, kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılması yoluyla –başkalarına iş gördürmek değil– başkalarıyla birlikte iş görmektir.

---

[147] Follett, 'The illusion of final authority.'

[148] Follett, *Dynamic Administration*, 59.

[149] Gross, *Managing*, I, 281; Follett, *Dynamic Administration*, 101-02.

Koordinasyon, Liderlik ve Çatışma Üzerine

Örgütlerin büyüyerek, fabrika örgütü olmaktan çıkıp iş örgütüne dönüştükleri bir dönemde Follett, işbirliği eksikliğinin özellikle fabrika yöneticileri ile satış yöneticileri arasında yaşandığına dikkat çekiyordu. Koordinasyon büyük bir sorundu; oysa etkinlik ve verimliliğin sağlanması, birbirlerinin sorunlarını anlamada yetersiz kalan taraflardan fabrika yöneticisinin, müşterinin talepleri ve ürüne ilişkin şikâyetleri hakkında, satış yöneticisinin ise müşterinin istediği ürünün üretilmesiyle ilgili maliyet ve benzeri konular hakkında bilgi sahibi olmalarına bağlıydı. Bu noktada Follett, farklı görüşlerden kaynaklanan anlaşmazlıkları gidermenin üç yolu olduğuna işaret etmişti:[110]

1. Hükmetme (*domination*)— Taraflardan biri, diğer taraf karşısında *zafer* elde eder. Uzun vadede 'yenilen' taraf, diğer taraf üzerinde zafer elde etmenin yollarını arayacağı için başarılı bir sonuç vermeyecektir.
2. Ödün verme (*compromise*)— Her iki taraf da barışı sağlamak adına bir takım isteklerinden vazgeçmektedir. Anlaşmazlığı ortadan kaldırmada genellikle kabul gören bu seçenekte Follett, her iki tarafın da sonuç olarak bazı isteklerinden *vazgeçmek zorunda* kaldıklarını vurgulayarak, ödün vermenin olumsuz sonucuna dikkat çekmiştir.
3. Bütünleşme (*integration*)— Her iki tarafın isteklerini de içeren, iki tarafın da bir şeyler feda etmediği, ama isteklerini elde ettiği üçüncü yoldur.

Üçüncü yol olan bütünleşme, anlaşmazlığı gidermek için hiç kuşkusuz en rasyonel yoldur. Yöneticilerin bu noktada durum yasasını anlaması ve anlaşmazlığa bu doğrultuda müdahale etmesi önemlidir. Yine Follett'in bir örneğiyle; bir fabrikanın satın alma sorumlusu, kullandıkları hammaddeyi başka bir yerden ucuza temin edilebileceğini keşfettiğinde; söz konusu *ucuz*

[110] Mary Parker Follett, 'Co-ordination', *Freedom & Co-ordination: Lectures In Business Organization* içinde, ed. L. Urwick (London: Management Publications Trust, 1949), 61-76.

hammadde, üretim sorumlusuna göre aynı kalitede ürün elde edilmesini sağlamayabilirdi. Bu nedenle üretim departmanı, pahalı hammaddeyi kullanmaya devam edecekti. Bu durumu gören bir genel yönetici, satın alma sorumlusuna 'daha ucuz hammadde arayışına devam etmesini, ancak üretim sorumlusunun belirttiği gereksinimleri karşılayacak hammaddeyi bulmak için çaba göstermesini' söylediğinde; 'bu veya şu' gibi tartışmalarla –ürün kalitesinin daha pahalı hammaddeyle sağlanmaya devam ettiği– mevcut durumda takılıp kalmak yerine örgüt için verimli olan, bütünleşik bir çözüm üretilmiş olacaktı.[151] Bu örnek aynı zamanda, söz konusu duruma ilişkin görüş farklılığının giderilmesinde, durum yasasını objektif esaslara göre değerlendirmesi beklenen yöneticinin bir *lider* olarak son derece önemli bir sorumluluğa sahip olduğunu gösteriyordu. Nitekim mevcut durum, görülmesi mumkün olan tüm boyutlarıyla birlikte ele alınmalı ve taraflar önce bu boyutların varlığı üzerinde anlaşmalıdır; bu noktada yöneticilere büyük görev düşmektedir: Koordinasyonun özü budur.

'Farklılıktan korkmak, yaşamın kendisinden korkmaktır,' sözüyle Follett, insanlar arasında görülen 'çatışmanın' (*conflict*) doğal olduğunu ve bu yüzden çatışmayı zarar verici uyumsuzluk olarak algılamamak gerektiğini vurguluyordu.[152] Nitekim çatışma; düzeni sürdürmek ve birlikteliği korumak için ortak amaç (veya çözüm) üretmek üzere, sosyal değere sahip görüşlerin paylaşıldığı normal bir süreç olarak görülmelidir. Önemli olan bu görüş alışverişini yürütmek, kişisellikten uzak durmak ve durum yasasını dikkate almaktır. Follett'a göre durum yasası da bir bütün olarak düşünülmeliydi ve bu koşulları değerlendiren bir kişi, durumun içerdiği tüm faktörler arasındaki ilişkileri bir bütün olarak gördüğü takdirde bir lider olarak tanımlanabilirdi. Bu konuda Follett, görüşlerini şöyle dile getiriyordu: 'Lider durumu anlamalıdır, [durumu] bir bütün olarak görmelidir ve parçalar arasındaki karşılıklı bağlantıları görmelidir.

---

[151] Aynı.

[152] Follett, *Creative Experience*, 301.

Evrimleşen durumu görmelidir...' Buna bağlı olarak lider, durumun sabit olmadığının ve sürekli değiştiğinin farkında olmalı; sürekli değişen durum üzerinde bilgeliğini ve sağduyusunu kullanmalı; geleceği ve eğilimleri fark etmeli; kararları, ileriye dönük gelişmelere yön verebilmelidir.[153]

... ve Follett: Geleceği 'Gören' Yazar

Follett'in düşüncesinde, örgütün hangi düzeyinde olursa olsun tüm bireyler, durum yasasını rasyonelliğin bir gereği olarak kabul edebilir. Bu nedenle, bireyler arasında tartışmalar ve görüş alışverişiyle tarafların karşılıklı olarak kabul ettiği, yenilikçi ve bütünleşik çözümlere ulaşmak mümkündür. Follett, yönetim düşüncesinde mekanistik yaklaşımın egemen olduğu bir dönemde, kararlara katılım yoluyla çatışmaların yaratıcı fikirlere dönüşebileceğini anlatmıştı. Bu yönüyle Follett'in Elton Mayo'dan farklı düşündüğünü söylemek mümkündür. Nitekim Mayo ve arkadaşları, genellikle sıradan çalışanların duygularıyla yönlendirildiğini ve durumu rasyonel kriterlere göre (maliyet ve etkinlik açısından) değerlendiren yönetimin bunu anlaması gerektiğini ileri sürüyordu.[154] Follett'in bu bağlamda taraflar arasında çözülmesi gereken soruna ilişkin durum yasasının anlaşılmasına işaret ederek, bu noktada bir çözümün birlikte üretilmesinden söz etmiştir. Oysa Mayo ve arkadaşları için soruna çözüm getirme yükü yine yönetimin üzerindedir; yönetici, çalışanın sergilediği davranışların nedenini anlamak ve bunu dikkate almak zorundadır.

Mary Follett, bugün yönetim literatüründe, *ileri görüşlü* olma özelliğiyle tanınan bir yazardır. Öne sürdüğü görüşlerin kendisinden çok uzun yıllar sonra geçerliliğini hâlâ koruduğunu görmek mümkündür; kendisinin geleceğe ilişkin haberleri nasıl verdiğine biz de ilerleyen konularda tanık olacağız.

---

[153] Follett, *Freedom & Co-ordination*, ed. Urwick, 51-52.

[154] John Child, 'Follett: Constructive conflict', *Mary Parker Follett: Prophet of Management, A Celebration of Writings from the 1920s* içinde, ed. Pauline Graham (Washington, D.C.: Beard Books, 2003 [1995]), 87-95 (s.89).

Nitekim modern dönemin önde gelen yönetim gurusu Peter Drucker, Mary Follett'i 'yönetimin kâhini' olarak adlandırmıştı.[155] Kâhin metaforu kimileri için ütopik veya aşırı iddialı bir benzetme olarak görülebilir. Ancak hiç kuşkusuz Follett, gerçek bir yönetim filozofuydu. Taylor ve arkadaşlarının etkin olduğu bir dönemde, bilimsel yönetimin mekanistik işleyişe dayanan rasyonel yaklaşımıyla yönetimin gerçek anlamda bir *insan* ve *toplum* bilimi olduğunu düşündüğümüz modern paradigma arasındaki boşluğu en ince ayrıntısına kadar doldurmuştu. Bilimsel yönetim çağında yaşadı; Ford'un kitle üretiminin yükselişine tanıklık etti; Caz Çağının bolluk, Büyük Bunalım'ın ise yokluk yıllarında yaşananları gördü, hissetti. Ama sahip olduğu düşünce şekliyle ve öne sürdüğü fikirleriyle Follett içinde bulunduğu o döneme ait değildi. Üstelik kendisinden çok uzun yıllar sonra –yirminci yüzyılın ancak sonlarına doğru– yönetim düşüncesine egemen olacak bir yaklaşımla düşüncelerini dile getirmişti. Bugün Mary Follett'in eserleri yeniden ve defalarca okunmakta, fikirleri günümüz koşullarına göre yorumlanmakta ve yönetim literatüründe görüşleri tartışılmaya devam etmektedir.

Chester Barnard: Birey ve Örgüt

Telekomünikasyon sektöründe uzun yıllar yöneticilik yapan ve Vilfredo Pareto ile Max Weber'in teorilerinden büyük ölçüde etkilenen Chester Irving Barnard (1886-1961), 1938 tarihli *The Functions of the Executive* adlı eserindeki argümanlarına şu basit soruyu sorarak başlamıştı: '*Birey* nedir?' Aslında 'adı, adresi, geçmişi, itibarı olan belli bir kişi' şeklinde tanımlandığında, *birey* kavramının özgün bir karakteri ifade ettiği açıktır. Ne var ki örgüt, bir bütün olarak ele alındığında veya kişilere bir grup çerçevesi içinde bakıldığında; birey kavramının önemini yitirdiği ve yerini, 'belli bir kişi' şeklinde *açıklanamayan* başka bir olgunun aldığı görülmektedir. Söz konusu bu olguyu

[155] Peter F. Drucker, 'Mary Parker Follett: prophet of management', *Mary Parker Follett* içinde, ed. Graham, 1-34.

anlamak için yine, 'Birey nedir?' sorusunu sorduğumuzda, bu defa karşımıza somut bir yanıt yerine büyük bir belirsizlik çıkacaktır.[156] Barnard, bu belirsizliğin; bireyin, örgüt veya grup gibi somut bir yapının içindeki konumunun sosyal ve psikolojik yönleriyle ele alınmamasından kaynaklandığına işaret etmektedir. Birey, bulunduğu yapının içinde diğer bireylerle sosyal ilişkiler içindedir ve bu ilişkilerini *kendi* isteğiyle yürütür. O halde örgütün, belli bir amaç doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesi (ve dolayısıyla bu faaliyetleri yerine getirirken verimliliğin esas alınması) bireylerin kendi aralarında –isteyerek– kurduğu sosyal ilişkilere bağlı olacaktır.

Follett gibi Barnard da kendi döneminin koşullarına göre aykırı sayılabilecek bir yaklaşımla yönetim sorunlarını ele almış; modern yönetim düşüncesinin temelini oluşturan *sistem* bakış açısını, geliştirdiği örgüt teorisine yansıtmıştı. Massachusetts'te bir çiftçi çocuğu olarak doğup büyüyen Barnard, ekonomi eğitimi almak üzere 1906 yılında burslu olarak girdiği Harvard Üniversitesi'nde laboratuvar dersi dışında kalan tüm derslerini üç yılda tamamlamıştı; ancak söz konusu ders nedeniyle mezun olmasına izin verilmedi. Buna rağmen, örgüt teorisine olan büyük katkıları nedeniyle, ilerleyen yıllarda kendisine *yedi* kez fahri doktora unvanı verilecekti! Barnard'ın kariyeri American Telephone & Telegraph (AT&T) Şirketinin istatistik departmanında başladı. 1927 yılında ise New Jersey Bell Telephone Company başkanlığına getirildi. Bununla birlikte, gönüllü olarak bazı sivil toplum kuruluşlarında ve vakıflarda çeşitli görevlerde bulundu. Barnard renkli bir kişiliğe sahipti; besteci Johann Sebastian Bach'a hayranlık duyuyor, öğrencilik yıllarında piyano tamiri yaparak geçimini sağlıyordu. Sonraki yıllarda ise New Jersey'deki Bach Derneğine başkanlık yaparak müziğe olan tutkusunu sürdürmeye devam etti.

The Functions of the Executive yalnız Barnard'ın değerli bir eseri olarak değil; aynı zamanda yönetim alanında yer

[156] Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, twentieth printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1971 [1938]), 8-9.

bulmuş temel başyapıtlar arasında görülmelidir. Barnard, bu eserini iki amaç doğrultusunda yazmıştı: (1) işbirliğini esas alan bir örgüt teorisi oluşturmak ve (2) yönetim sürecini tanımlamak. Follett'in yaklaşımına benzer biçimde, biyoloji ve sosyolojinin kaynaştırıldığı alışılmamış bir bakış açısıyla ve bireyden başlayarak en büyük sisteme ulaşan, son olarak yöneticinin rolünü tanımlayan *sistematik* bir kurguyla yazdığı bu eserde Barnard, yönetsel süreçlere sosyal kavramları başarıyla uyarlamıştır.[157]

İşbirliği Sistemi

Barnard'a göre, toplum genelindeki huzursuzlukları ve sosyal reformları konu alan araştırmaların hiçbiri, biçimsel örgütleri somut bir sosyal süreç olarak değerlendirmiyordu. Oysa *biçimsel örgüt*, gerçekte (Max Weber'in deyimiyle) sosyal eylemleri barındıran bir yapıydı. Bu nedenle biçimsel örgütler, kendilerini oluşturan bireyler arasında –bilinçli ve belli bir amaca yönelik– bir *işbirliği* olduğu sürece yaşamını sürdürebilirdi.[158] Bu bağlamda örgüt, bir 'işbirliği sistemi' (*cooperative system*) olarak ele alınmalıydı ve bu durumda, sistemlerin genel karakteristikleri örgüt için de geçerli olacaktı. Barnard'ın sunduğu gerekçeler dizisi bizi, bir sistemin aynı zamanda başka bir sistemin parçası olduğu sonucuna götürmektedir. Öyle ki karmaşık bir işbirliği sistemi olan örgüt, aynı zamanda kendisinden daha büyük –ve üstelik yapı olarak biçimsel olmayan– bir sistemin (toplumun) alt sistemidir; doğal olarak örgütün kendisi de alt

---

[157] Claude S. George Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968), 132-33.

[158] Barnard, *Functions of the Executive*, 3-4. Dönem yazarlarının büyük bölümünün *cooperation* ve *collaboration* kavramları için kesin bir ayrıma gitmediği ve bu kavramları birbirlerinin yerine geçecek şekilde (kimi zaman aynı eserin içinde) kullandıkları görülmektedir. Özel olarak, Chester Barnard'ın eserinde *cooperation* olarak ifade edilen kavramı için daha önce kullandığımız 'dayanışma' yerine –yazarın bu sözcüğe yüklediği anlam dikkate alınarak– aslında *collaboration* için kullandığımız 'işbirliği' sözcüğü tercih edilmiştir.

sistemler barındırır. Örgütün alt sistemleri birbirleriyle ilişkilidir ve örgüt, bir *bütün* olarak tasarlanmalıdır.[159]

Barnard, etkinlik ve verimlilik kavramlarını, yine işbirliği sistemi ve bireyler temelinde değerlendirmişti. 'Etkinlik' için verdiği tanım, aslında önceki yazarların verdiklerinden çok farklı değildi: 'Açıkça bilinen amaçlara ulaşabilmek.' Barnard etkinliği 'amaçları gerçekleştirme derecesi' olarak ele alıyordu. Ama verimlilik, Barnard açısından bir motivasyon sorunuydu; örgütsel denge içinde örgüt üyeleri amaçlara katkıda bulunabildiği ve tatmin olabildiği sürece verimliliğin sağlanması mümkün olabilirdi.[160]

Barnard'a göre bir örgütün varlığı, (1) ortak bir amaç doğrultusunda (2) kendi eylemleriyle katkıda bulunmak üzere istekli olan ve (3) birbiriyle iletişim kurabilen insanların var olmasına bağlıdır. Bu çerçevede örgütü oluşturan üç temel öğe şunlardır:

1. Ortak bir amaç (*common purpose*)
2. Hizmet etme arzusu (*willingness to serve*)
3. İletişim (*communication*)

Burada üzerinde durulması gereken nokta, işbirliğinin, ancak bireylerin arzusuyla mümkün olmasıdır. Hizmet etme arzusu içinde olmak veya olmamak, her bireyin kendi seçimidir. Birey, bu seçimini kendisini motive eden (veya etmeyen) faktörleri değerlendirerek yapar. Bu nedenle örgütün işleyişini sağlamak için, bireyleri motive eden faktörler dikkate alınmalıdır.[161]

Bir örgütü oluşturan alt sistemler tek başlarına incelendiğinde, bunların daha küçük ölçekli alt sistemlerden oluştuğu görülür ve bu şekilde 'birim örgüt' (*unit organization*) olarak adlandırılan yapıtaşlarına ulaşmak mümkündür. Barnard, birim

---

[159] A.e., 65 ve 77-79.

[160] Atilla Barutsel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 3. baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993), I, 270.

[161] Barnard, *The Functions of the Executive*, 82-86. Öğelerin sıralanmasındaki farklılık, İngilizce ve Türkçede sözcüklerin cümle içinde sıralanmasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

örgütü 'en basit düzeydeki sistem' olarak ele alıyordu. Örgütler büyüdükçe karmaşıklık düzeyi artar ve daha fazla sayıda alt sistemi ve dolayısıyla daha fazla sayıda birim örgütü barındırıyordu. Büyük örgütlerde yönetim sorunu aslında bu noktada belirgin biçimde ortaya çıkıyordu. Yönetim, bütün örgüt ve bazen temel bölümlerle çalışanlar bağlamında ele alınıyor; birim örgütlerin faaliyetleri göz ardı ediliyordu. Bunun sonucunda örgüt sorunları gerçekçi olmayan bir yaklaşımla değerlendiriliyordu.[162]

Barnard, ayrıca biçimsel örgütün yanında biçimsel olmayan örgütü de ele almıştır. Biçimsel olmayan örgüt, yöneticilerin genellikle içgüdüleri yardımıyla izleyebildiği bir olgudur. Biçimsel örgütler faaliyetlerini yürütürken, biçimsel olmayan örgütlere gereksinim duyar; dolayısıyla bireylerarası iletişim (ki bu iletişim gönüllülük esasına dayanır) ve bağlılık, biçimsel olmayan örgütün varlığıyla mümkündür.[163]

Yöneticinin Fonksiyonları ve Otorite Kabul Teorisi

Barnard'ın açıklamalarından yola çıkarak –işbirliği sisteminin oluşması bakımından gerekli olan çabaların koordine edilmesi için– iletişimin *temel* süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bir iletişim sisteminin örülmesini sağlayan 'bağlantı noktaları' vardır ve bu bağlantı noktalarına ancak yönetici (*executive*) adını verdiğimiz kişiler getirildiği takdirde, bu iletişim sisteminin işlemesi mümkün olmaktadır. Yönetici, sistemin *işleyişinden* sorumludur ve Barnard, bunun ne anlama geldiğini özellikle vurgulamaktadır: Örneğin bir kuruluşun *başındaki* yöneticinin dışarı çıkıp, kendi kişisel çabalarıyla şirketinin ürettiği ürünleri satması bir yönetim işi (*executive work*) değildir; örgüt işidir. Dolayısıyla yönetim işi; bir örgüt işi değil, örgütün işleyişini sürdürme işidir ve bunun için uzmanlaşmak gerekir. Bu çerçevede, 'iletişim sistemini kurmak ve devamlılığını sağla-

[162] A.e., 110-11.

[163] A.e., 122-23.

mak' Barnard'a göre yöneticiliğin ilk fonksiyonudur.[164] Yalnız bu fonksiyon bile *modern* yönetim düşüncesinin kapısını aralamakta ve yöneticiliğin, bireyler üzerinde otorite kurmak (daha doğrusu; kurmaya çalışmak) yerine; bireyler arasında süregelen bağlantıların devamlılığını sağlamak olduğunu göstermektedir. Otoritenin kaynağı ise bireylerin kendilerinde saklıdır. Bu yaklaşımıyla Barnard, Ortaçağın ünlü düşünürü Niccolò Machiavelli tarafından öne sürülen ve otoritenin gerçekte aşağıdan yukarıya doğru bir akış gösterdiğini ortaya koyan 'otorite kabul teorisini' (tartışılır olmakla birlikte) bir ölçüde desteklemiş oluyordu.[165]

Barnard'a göre otorite, 'biçimsel örgüt içinde bir iletişimin (bir emrin) karakteridir.' Bir üst, otorite (veya otorite sahibi) değildir. Bu nedenle bu kişinin görevini ve sorumluluğunu temsil eden bir kıyafet, bir ofis, masa veya başka herhangi bir statü sembolü, onun otoritesini resmileştirme amacıyla kullanılır. Emir, bireye değil, ilgili işi yapmakla yükümlü pozisyonu dol-

---

[164] A.e., 215-18.

[165] Machiavelli, sahip olduğu konumu korumak isteyen bir prensin, halka şefkatle yaklaşmaktan çok, onların gözünü korkutması ve sindirmesi gerektiğini düşünüyordu; nitekim prens, halkı tarafından 'prens' olarak görüldüğü ve kabul edildiği için mevcut konumdaki varlığını sürdürebiliyordu. Machiavelli, bu görüşüyle yüzyıllar boyu çeşitli tartışmalara konu oldu; üstelik kimi zaman karamsarlıkla ve katı olmakla eleştirildi. Ancak yine de Machiavelli'nin bu yaklaşımında ince bir ayrıntıya dikkat etmek gerekir: Bu görüş çerçevesinde en üst konumda bulunan bir kişinin, prensin, kendi otoritesini kabul ettirmesi söz konusudur. Bu durumda korkulan birisi olmak, halkın sevgisini kazanmaktan daha önemlidir, ama bunun anlamı, kesinlikle halkın nefretini kazanmak değildir ve olmamalıdır; prens, *güç sahibi olduğunu* gösterebilmelidir. Machiavelli, bir bakıma rasyonelliği, insanların kendilerini koruma içgüdüsünün egemen olduğu Ortaçağın kendine özgü koşulları çerçevesinde tanımlamış oluyordu. Öte yandan Barnard (ve ondan önce Weber), hiç kuşkusuz yöneticiyi astlarını korkutan ve gözdağı veren zalim bir figür olarak ele almıyordu. Ancak liderler, üstün kişisel niteliklere sahip oldukları için değil, daha güçlü olarak görüldükleri için insanlar tarafından *lider* olarak kabul ediliyordu. Niccolò Machiavelli, *Prens*, çev. Anita Tatlıer (İstanbul: Doruk Yayıncılık, 2010), 95-98; Melvyn L. Fein, *Human Hierarchies: A General Theory* (New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2012), 65-66.

duran *örgüt* üyesine iletilir. Dolayısıyla gerçek anlamda otorite, emrin iletildiği bireyin bunu kabul etme olasılığına bağlıdır: Söz konusu birey iletilen emre uyduğu takdirde otoriteyi kabul etmiş olmaktadır; emre uymaması ise otoritenin bu kişi tarafından reddedildiğini gösterir. Bir astın kendisine iletilen emri yerine getirmesi ve dolayısıyla otoriteyi kabul etmesi şu dört koşula bağlıdır: Astın, (1) iletilen emri anlaması; (2) iletilen emrin örgüt amaçlarına uygun olduğuna inanması; (3) iletilen emrin, kendi ile örgüt arasındaki çıkar ilişkisine uygun olduğuna inanması ve (4) iletilen emri yerine getirmesi için gerekli zihinsel ve bedensel özelliklere sahip olması. Her astın kendine göre bir 'otorite kabul alanı' (*zone of indifference*) vardır ve bu alana giren emirleri, üzerinde fazla düşünmeden yerine getirir.[166]

The Functions of the Executive, örgüt teorisine ilişkin bir literatürün şekillenmesinde çok önemli bir rol oynadı. Nitekim 1940'lı yıllardan sonra bazı yazarların, Barnard'ın eserini esas alarak, kimi zaman eleştirel, ama genellikle yapıcı bir yaklaşımla hareket ettiği görülmektedir. Ayrıca Barnard'ın kendisi de örgüt teorisinin henüz oluşmaya başladığını, bilinmeyen ve farkına varılmayan bir alan olduğuna işaret etmişti. Nitekim kendisinden önce, hukukçu Karl Llewellyn ve Eugen Ehrlich veya ekonomist John R. Commons ve Ronald Coase gibi farklı alanlardan yazarlar, örgüt teorisinin oluşumuna katkı sağlayan eserler ortaya koymuştu; özellikle Ehrlich'in eseri Barnard'ı etkilemişti.[167] Hukuk sosyolojisinin öncü temsilcilerinden olan Avusturyalı sosyolog Eugen Ehrlich (1862-1922), *Grundlegung der Soziologie des Rechts* adlı eserinde sosyal sistemlerde, sosyal yaşama ilişkin kuralların nasıl belirlendiğini ve uygulandığını hukuk bağlamında ele almıştır. 1913 tarihli bu eserde Ehrlich, iki tür hukuktan söz ediyordu: Uyulması gereken yasaların

---

[166] Barnard, *Functions of the Executive*, 172-75; Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 271.

[167] Oliver E. Williamson, 'Introduction', *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond* içinde, ed. Oliver E. Williamson, expanded edition (New York: Oxford University Press, Inc., 1995 [1990]), 3-10 (s. 4).

oluşturduğu 'yürürlükteki hukuk' ve sosyal yaşamı yönlendiren ve insanların gerçek anlamda uyduğu kuralların oluşturduğu 'yaşayan hukuk.' Ehrlich'e göre hukukun gelişmesinde temel kaynak toplumun kendisiydi ve bu bağlamda hukuk, örgütlenmeyi gerektiriyordu. Fikir karmaşası yaşadığı bir dönemde Ehrlich'in eserini okuma 'şansını' elde ettiğini belirten Barnard, yasal düzenlemelerin kaynağını hükümdarlardan, yasa koyuculardan veya mahkemelerden değil, aileler ve çeşitli topluluklar halinde örgütlenmiş olan toplumdan aldığını vurgulayan bu görüş ile kendi görüşü arasında bir bağın bulunduğunu açık bir şekilde kitabının önsözünde belirtmiştir.[168]

Barnard'ın odaklandığı başlıca konu, her biri kendi yönelimleri doğrultusunda hareket eden aktörleri bir araya getirme, kısacası 'örgütleme' sorunuydu. Daha önce tanımladığımız işbirliği sisteminin tersine; kendi yönelimleri doğrultusunda hareket eden bireyler, bireysel yönelimlerin birbiriyle tutarlılık göstermemesi durumunda bir çatışma sistemi meydana getirecektir. Bu noktada Barnard'ın örgütleme sorununu, örgütün bir çatışma sisteminden (politik sistem) işbirliği sistemine (rasyonel sistem) dönüştürülmesi süreci olarak ele aldığı söylenebilir.[169]

Karar Verme Davranışının Doğası

Biyokimya alanında olmasına karşın İşletme Okulunda kendisine ait bir ofisi olan Harvard Üniversitesi'nin saygın profesörlerinden Lawrence Joseph Henderson (1878-1942) burada, *Sosyoloji 23* adıyla bilinen ve Vilfredo Pareto'nun sosyolojisini örnek olaylar üzerinden ele alan bir ders yürütüyordu. Barnard da katılımcılar arasındaydı; 1938-1941 yılları arasında New Jersey'de işsizlerin ayaklanmasını konu alan bir çalışmasını

[168] Barnard, *Functions of the Executive*, xxx; Eugen Ehrlich, *Fundamental Principles of the Sociology of Law*, fourth printing (New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2009 [Harvard University Press, 1936]), 390.

[169] Barbara Levitt ve James G. March, 'Chester I. Barnard and the Intelligence of Learning', *Organization Theory* içinde, ed. Williamson, 11-37 (s. 11-12).

bu derste sunmuştu. Henderson tarafından dersin öğrencileri için düzenlenen bir akşam yemeğinde Barnard, karar verme süreçleri üzerine yapılan bir tartışmaya katılmış ve daha sonra Henderson'a bu konuda bir mektup yazarak, akşam yemeğindeki tartışmanın büyük etkisiyle 'karar verme davranışı' üzerinde çalıştığını ifade etmişti. Barnard, mektubunda şu sözlere yer veriyordu: 'Elimde önemli ve yeni bir şey olabileceğini düşünüyorum, ama bunu anlaşılır biçimde düzenleme konusunda güçlük yaşıyorum.' Bu mektup, Henderson ile Barnard arasında gerçekleşen bir dizi yazışma ve görüşme için bir başlangıç olmuştu. Henderson, ayrıca Elton Mayo, E. B. Wilson ve George Homans'ı Barnard ile Boston'da bir araya getirerek, Barnard'ın 'notlar' adını verdiği çalışmaları üzerinde görüş alışverişinde bulunmasını sağladı. Bu toplantı sonrasında Barnard, notlarını konulara bölerek, ileride bir eser oluşturacak şekilde düzenlemeyi uygun gördüğünü ifade etmişti. Eser tamamlanmadı; ancak söz konusu notlar gerek kendisinin gerek başka yazarların eserlerine kaynak oluşturmuş ve karar verme sürecinin tasarımına ilişkin bir altyapının oluşmasında önemli katkı sağlamıştı. Barnard'ın ölümünden yaklaşık otuz beş yıl sonra bu notlar, William B. Wolf editörlüğünde bir araya getirilerek *Management History* dergisinde yayınlanmıştır.[170]

Barnard, öncelikle karar verme davranışının, 'özgür iradeyle hareket ederek doğayı (bireyin içinde bulunduğu koşulları) kontrol etmenin bir göstergesi olarak ele alınmaması' gerektiğine işaret etmişti. Karar verme davranışı, organizma (örneğin birey) ile onun çevresi arasındaki etkileşimi ifade ediyordu. Bu bağlamda Barnard, bireyin karar verme davranışı göstermek üzere harekete geçmesi için sosyal çevrenin zemin hazırladığını düşünüyordu. Ayrıca yöneticilerin karar verme davranışını *The Functions of the Executive*'de ağırlıklı olarak yöneticinin deneyimine ve içgüdülerine bağladığını düşünen Barnard; kitabını yazdığı dönemde üzerinde fazla durmadığı, ama aslında çok

[170] Chester I. Barnard, 'The significance of decisive behaviour in social action: notes on the nature of decision', *Journal of Management History*, 1(4), 1995, 28-77.

önemli olduğunun henüz farkına vardığı bir faktörü vurguluyordu: Örgütün yapısını, yalnız fiziksel ve fizyolojik koşullar değil, aynı zamanda (örgüt bireylerinin) tepki ve karar verme davranışları da belirliyordu.[171]

Barnard, *karar* kavramını, 'aktör (karar verici) tarafından en az bir tanesinin hedeflenen sona (*end-in-view*) götürecek bir araç olarak görüldüğü iki veya daha fazla sayıda alternatif arasından bilinçli olarak yapılan tercih' şeklinde tanımlamıştır. Bu durumda aktörün karar verme davranışı, bir sürecin aşamaları şeklinde gerçekleşecektir. Barnard'a göre bu süreç, hedeflenen bir sonun benimsenmesi aşamasıyla başlar. Bir karara ilişkin birden fazla son olabilir. Bu bağlamda aktör, bu sonlardan en az bir tanesini 'hedeflenen son' olarak görme isteği taşımalıdır. Aktörün bir sonu benimsemesi; (1) kendi içgüdülerini ya da kültürel çevrenin öngördüğü normları dikkate almasıyla (içsel) veya (2) başka bireylerin ya da diğer aktörlerin ısrarları veya emirleriyle (dışsal) olabileceği gibi, (3) hem içsel hem dışsal faktörlerin bir bileşimi aracılığıyla da mümkün olabilir. Hedeflenen sonun benimsenmesiyle birlikte bu son, karar vericinin kendisinin de içinde bulunduğu bir durumu tasarlamasını sağlar. Durum; etkileyici, kolaylaştırıcı veya kısıtlayıcı rol üstlenen dış çevre öğeleri aracılığıyla yapılandırılır. Hedeflenen bir sonun olmaması, durumun belirsiz, akıl karıştırıcı, kaotik ve karmaşık olmasına yol açacaktır.[172]

İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda Barnard, karar verme süreci üzerine pek az çalışma yaptı.[173] Ancak 1938 yılında yayınladığı eseri, henüz yirmili yaşlarında olan genç bir akademisyenin büyük ilgisini çekmişti. Herbert Simon adındaki bu

---

[171] Barnard, 'The significance of decisive behaviour'; Milorad M. Novicevic, Russell W. Clayton ve Wallace A. Williams, 'Barnard's model of decision making: a historical predecessor of image theory', *Journal of Management History*, 17(4), 2011, 420-34.

[172] Barnard, 'The significance of decisive behaviour'. Novicevic ve d., 'Barnard's model of decision making.'

[173] William B. Wolf, 'Barnard's post-1947 comments on decision processes', *Journal of Management History*, 1(4), 1995, 100-01.

genç, Barnard'ın eserini, gelişmekte olan yönetim literatürünün bir başyapıtı olarak görüyor ve kendi çalışmasını bu eserin üzerine inşa ediyordu. 1945 yılında Simon çalışmasının bir taslağını Barnard'a gönderdi ve böylelikle, yönetim düşüncesinin bu iki önemli ismi arasında bir iletişim başlamış oldu. Barnard, çok kısa bir süre içinde taslağı değerlendirmiş ve görüşlerini bir mektupla Simon'a iletmişti. Mektupta Barnard'ın şu sözleri yer alıyordu: 'Bu (kitap), okuduklarım arasında değerli olduğunu düşündüğüm ilk yönetim kitabıdır. Bana göre ... (diğer yönetim kitaplarının) büyük bir bölümü belirsiz, anlaşılması güç ve çelişkili ve hepsi yüzeysel ve yanıltıcı.'[174]

Herbert Simon: Sınırlı Rasyonellik

Nobel ödüllü akademisyen Herbert Alexander Simon (1916-2001), sosyal bilimler alanında yirminci yüzyılın en etkili yazarları arasında gösterilmektedir. Ekonomiden psikoloji, yönetim, kamu yönetimi ve sosyolojiye kadar çeşitli dallarda yaptığı katkılar ve karar verme süreci, örgüt teorisi, bilgi işleme, karmaşık sistem teorisi gibi alanların ortaya çıkmasında öncü niteliği taşıyan çalışmalar kendisine bu haklı unvanı getirmiştir. Simon, tek bir disipline bağlı olmanın, kişinin zihinsel bağımsızlığını kısıtladığını düşünüyordu; bu nedenle akademik yaşamı boyunca disiplinlerarası bir yaklaşımı benimsemişti. İlgilendiği bir alana karşıt görüşler getiriyor, farklı disiplinlerden destek alıyordu (örneğin siyasal bilimlerin 'henüz gelişmemiş' kısımlarına matematikten destek sağlaması gibi).[175]

Simon, yaşamı boyunca çok sayıda esere imza atmıştır; ancak bu eserlerden –burada bizim de üzerinde duracağımız– ikisi, yönetim düşüncesinde büyük etki yaratmış, tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan ilki, taslak halindeyken Bar-

---

[174] William B. Wolf, 'The Barnard-Simon connection', *Journal of Management History*, 1(4), 1995, 88-99.

[175] Hunter Crowther-Heyck, *Herbert A. Simon: The Bounds of Reason in Modern America* (Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press, 2005), 25-28.

nard ile paylaştığı ve onun önsözüyle yayınlanan *Administrative Behavior* adını taşımaktadır. İlk baskısı 1947 yılında yayınlanan bu eserin daha sonra 1957, 1976 ve 1997 yıllarında olmak üzere üç baskısı daha yayınlandı. İlk baskıdaki tüm bölümler herhangi bir değişiklik yapılmadan diğer üç baskıda da yerini aldı. Ancak üçüncü baskıda yeni bölümler eklenmiş; bilişim teknolojisinin örgüt faaliyetleri üzerindeki etkisi gibi Simon'ın 1950'li yıllarda ilgilenmeye başladığı konular kitaba dahil edilmişti.[176] İlk baskısı 1958 yılında yayınlanan *Organizations* ise önemli sayılabilecek bir diğer eserdir. Sonraki yıllarda ünlü bir yönetim gurusu olan James G. March ile beraber bu eserde Simon, örgüt teorisini davranış bilimleri ile buluşturmuştu.

Chester Barnard'ın eserinden etkilenerek kaleme aldığı *Administrative Behaviour* (1947) ve *Models of Man* (1957) adlı eserlerinde Simon, yöneticilerin sorumluluğuna verilen 'karar verme' eyleminin, üzerinde öncelikle durulması gereken bir konu olduğunu savunuyordu. Yönetim teorisi, Simon'a göre, aşırı rasyonel esaslara dayanıyordu:[177] Yöneticiler, bütünüyle rasyonel kararlar veren kimseler olarak görülüyordu; oysa verilen bu kararın uygulandığı eylemin (ve dolayısıyla belirlenen amaca ulaşmanın) yükümlülüğü açık bir şekilde yönetsel hiyerarşinin en alt düzeyindeki bireylerin –iş görenlerin– üzerindeydi.[178] İşte bu noktada, yöneticinin verdiği (ve rasyonel olduğu düşünülen) karar için aslında sınırlı rasyonellik (*bounded rationality*) durumu söz konusuydu. Yöneticinin rasyonel bir karar almasını sınırlayan faktörler ise şunlardı:

---

[176] Gerry Kerr, 'The development history and philosophical sources of Herbert Simon's Administrative Behavior', *Journal of Management History*, 13(3), 2007, 255-68.

[177] Yazarın ileri sürdüğü bu görüşün gerekçeleri, kendisinin James G. March ile birlikte yazdığı ve 1958 yılında yayınlanan eserinin ikinci bölümünde ('klasik' örgüt teorisi başlığı altında) ayrıntılı biçimde anlatılmaktadır: James G. March ve Herbert A. Simon, *Organizations* (John Wiley & Sons, Inc., 1958), 12-33.

[178] Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, second edition, eighth printing (New York: The Macmillan Company, 1960), 1-4.

İş görenin zihinsel kapasitesi,
İş görenin duyguları,
Kontrol edilemeyen çevre koşulları.

Simon'a göre örgüt içinde gerçekleştirilen her faaliyet, aslında hem karar verme hem uygulama eylemini içinde barındırıyordu. Karar vermek, yönetimin özünü oluşturan bir eylemdi. Bu nedenle genel yönetim teorisinde; en az 'kararları etkin biçimde uygulama' sorunu kadar, 'doğru karar verme' sorunu da dikkate alınmalıydı. Örgütün amaçlarını yerine getirme yükümlülüğünün açık bir şekilde yönetsel hiyerarşinin en alt düzeyindeki bireylerin üzerinde olması, yöneticilerin uygulama konusunda sorumlu olmadıkları anlamına gelmiyordu. Eğer kararı veren kişi yönetici ise, bunun sonuçlarından sorumlu olan kişi yine yönetici olacaktı. Çok küçük örgütlerde yöneticiler, kararların tam anlamıyla yerine getirilmesi için iş görenleri doğrudan etkileyebilirdi; ne var ki hiyerarşi basamaklarının fazla olduğu büyük ölçekli örgütlerde en alt düzeydeki iş görenler ile tepe yönetimi arasında başka yöneticilerin bulunması, verilen kararların karmaşıklık derecesinin yüksek olmasına neden oluyordu. Üstelik ideal anlamda yöneticilerin kararları ve iş görenlerin kapasiteleri tam anlamıyla uygun olduğu takdirde bu kez, faaliyetlerin uygulanması sırasında öngörülemeyen (yöneticiler veya iş görenler tarafından kontrol edilemeyen) çevre koşulları da verilen kararın tam olarak uygulanmasını ve olumlu sonuç vermesini etkiliyordu.[179] Kısacası Simon, bize –gerek yönetici gerek işgören olsun– ideal anlamda tam olarak uygulanabilir kararlar vermenin sanıldığı kadar mümkün olmadığını söylüyordu; dolayısıyla karar vermek, yalnız bir bireyin işi olamazdı.[180]

Simon –tıpkı Aristoteles, Adam Smith, Mary Follett veya görüşlerini benimsediği Chester Barnard gibi– bireyin, gerçekte tek başına üstesinden gelemeyeceği sorunları başkalarıyla birlikte çözmek durumunda olduğunu bir kez daha hatırlatmıştır.

[179] Ayrıntılar için: Herbert A. Simon, *Models of Man* (New York: John Wiley, 1957).

[180] Simon, *Administrative Behavior*, 220.

Üstelik sorun yalnız çözülmesi gereken, içinden çıkılması güç bir durumun varlığıyla sınırlı değildir. Bu bireylerin bir araya gelmeleriyle işin içine karışan psikolojik ve sosyolojik faktörlerin yarattığı olumsuzlukları da unutmamak gerekir. Kendisinin şu sözleri, bu konuda ortaya koyduğu görüşü özetler nitelikte-dir:

> Karmaşık sorunları tanımlama ve çözme konusunda insan zihninin kapasitesi, gerçek dünyada ... rasyonel davranış gerektiren ... sorunların büyüklüğü karşısında oldukça küçüktür. ... Birey olarak insanlar bilgi, öngörü, beceri ve zaman konularında sınırlı oldukları için örgüt, insanların amaçlarına ulaşmalarında yararlı bir araçtır; örgütlenmiş gruplar olarak insanlar amaçlar üzerinde uzlaşma, iletişim kurma ve işbirliği yapma yetenekleri konularında sınırlı olduklarından örgütlenmek, onlar [insanlar] için bir 'sorun' haline gelmektedir.[181]

1958 yılında Simon, James G. March (1928-) ile birlikte *Organizations* adlı eserini yayınladı. Örgüt teorisinin klasikleri arasında yer alan bu eserde March ve Simon, sınırlı rasyonellik kavramını daha ayrıntılı biçimde ele almıştı. Yazarlara göre sorunlar, insan zihninin çözüm üretemeyeceği ölçüde karmaşık denklemlerdi. Dolayısıyla zaten tam anlamıyla çözüm getirmenin asla mümkün olmadığı bu sorunlar –tüm ayrıntılarıyla değil– belli başlı özellikleri aracılığıyla, basite indirgenmiş (*simplified*) biçimde ele alınmalıydı.[182] Basite indirgemenin en

---

[181] Simon, *Models of Man*, 198-99. Anlam kaybını önlemek ve Türkçeye uyum sağlamak adına çeviri sırasında vurgulayıcı veya açıklayıcı düzenlemeler yapılmıştır.

[182] Herbert Simon tarafından kullanılan *satisficing* sözcüğünün *satisfy* (tatmin etmek) ve *suffice* (yetmek) sözcüklerinin kaynaştırılmış şeklidir. Türkçe'de karşılığı tam olarak ifade edilememekle birlikte, burada 'yetinmek' sözcüğü esas alınmıştır. Klasik ekonomide öne sürülen görüşlerin tersine Simon; bireylerin bir takım faaliyetleri yerine getirirken –bir bireyin kendi çıkarını maksimize etmek için gereksinim duyduğu tüm bilgileri ele geçirip kullanmasının mümkün olmadığı görüşünden hareketle– kendi çıkarlarını maksimize etme arayışında olmadıklarını, olamayacaklarını

önde gelen kurallarından biri; çözüm kriterlerinin, en uygun olanı değil, 'yeterli ölçüde tatmin edici' olanı –kısaca yetinileni– (*satisficing*) bulmaya yönelik belirlenmesiydi.[183] İlginç bir yaklaşımla Simon, *yetinme* fikrini, çeşitli konularda görüşlerini savunurken sıklıkla kullanmıştır. Örneğin klasik ekonomide girişimcilik genellikle kâr maksimizasyonu ile özdeşleştirilmektedir; Simon ise girişimcinin, kârını maksimize etmek için değil, yetinileni elde etmek için çaba gösterdiğini belirtmiştir. İşletme hızla değişen, karmaşık bir çevrede faaliyet gösterir ve Simon'a göre bu bağlamda, işletmenin 'uzun vadede dengesini sürdürmesi' şeklinde bir varsayımın geçerli olması için bir neden yoktur. İleri sürdüğü bu argümanlar temelinde Simon, *yetinme davranışı* modelinin *maksimize etme davranışı* modeline oranla çok daha nitelikli bir yaklaşım ortaya koyduğunu düşünüyordu: Bir organizmanın (birey veya örgüt) gerçekleştirdiği eylemlere ilişkin performansı için bir 'beklenti düzeyi' (*aspiration level*) vardı. (1) Performansın bu beklenti düzeyinin altında –dolayısıyla yetersiz– kalması durumunda, devreye 'arama davranışı' (*search behavior*) girecekti; bunun anlamı, organizmanın yeni eylem alternatifleri arayışına girmesiydi. (2) Aynı zamanda beklenti düzeyi kendisini aşağıya doğru çekecek ve bu düşüş, hedeflerin gerçekte ulaşılabilir olduğu düzeye inene kadar sürecekti. (3) Beklentilerin performansa uyarlandığı bu iki mekanizmanın oldukça yavaş işlediği durumlarda ise, rasyonel uyum sağlama davranışının yerini duygusal davranış (tepkisizlik veya saldırganlık) alacaktı.[184]

---

savunmuştur. Wren ve Bedeian'a göre ise *satisficing*, yazarın İskoç dilinden aldığı bir sözcüktür ki bir anlamda; 'Simon –başta Adam Smith olmak üzere, aralarında birçok İskoç kökenli yazar ve düşünürün bulunduğu– klasik ekonomi teorisine bir gönderme yapmak istemiş olabilir mi?' sorusunu akla getirmektedir. Ayrıntı için: Herbert A. Simon, 'Rational choice and the structure of the environment', *Psychological Review*, 63(2), 1956, 129-38. Wren ve Bedeian, *Evolution*, 350.

[183] March ve Simon, *Organizations*, 169.

[184] Herbert A. Simon, 'Theories of decision-making in economics and behavioral science', *The American Economic Review*, 49(3), 1959, 253-83.

*

Follett, Barnard ve Simon, diğer birçok yazardan farklı olarak açık bir şekilde *otorite* kavramını sorgulamışlardı. Geleneksel girişimciliğin bir uzantısı olarak işletme sahibinin *patron* ve yöneticilerin hiyerarşideki düzeyleriyle orantılı olarak o konumdaki *tek söz sahibi* olarak ele alındığı bir dönemde bu üç yazar, emirlerin *neden* verildiği gibi ince, ama son derece önemli bir ayrıntıdan yola çıkarak ast ve üst ilişkilerini yeniden değerlendirmişti. Yazarların üçü de sahip oldukları çok yönlü perspektifleriyle modern yönetimin gelişmesine büyük katkı sağlamış, konulara felsefe temelinde yaklaşarak klasik ve modern çağlar arasında bir geçiş sağlamayı başarmıştı.

10

ÖRGÜT YAŞAMI

Sosyolog Eduard C. Lindeman (1885-1954) *Social Discovery* (1924) adlı eserinde, grubu; en az iki kişinin *zihinsel* bir faaliyeti olarak değerlendirmişti. Lindeman'a göre, tek bir varlık olarak hareket eden grup bireyleri sahip oldukları ortak değerleri artırmayı amaçlıyordu. 'Çatışma' ve 'işbirliği' kavramlarına da değinen yazar, bu kavramlara yüklenen anlamlar çerçevesinde sıklıkla yapılan bir hataya işaret etmişti: Kötü ve olumsuz bir anlam yüklenen çatışma; iyi ve olumlu bir anlam yüklenen işbirliğinin genellikle karşıtı olarak ele alınıyordu. Oysa kavramlara 'iyi' ve 'kötü' şeklinde anlam yüklemek bilimselliğe aykırıydı. Öyle ki bazı işbirliği türleri olumsuz sonuçlara yol açabilir; bazı çatışmalar ise olumlu sonuçlar getirebilirdi.[185]

Mary Follett'in düşüncelerinden etkilenen Lindeman, 1920'lerin rasyonellik ve verimlilik dünyasında grupları, insanları ve –en önemlisi– çatışmaların olumluluğunu vurguluyordu. Follett'in *New State*'te üzerinde durduğu 'Bireyler tartıştığında ne olur? Zihinler arası ilişkide neler olur?' sorularından yola

---

[185] Eduard C. Lindeman, *Social Discovery: An Approach to the Study of Functional Groups*, second printing edition (New York: Republic Publishing Company, 1925 [1924]), 143-44.

çıkan Lindeman, gerilimli bir grup ortamını izleyen bir gözlemcinin gerçekte neler olduğunu ne ölçüde anlayabildiğini sorguluyordu.[186] Nitekim grup sosyal bir olgudur, hareketlidir ve işbirliği kadar, çatışmaların da yaşanması doğaldır. Çatışmaları önlemek adına yalnız rasyonel amaçlar içeren kuralları katı bir şekilde uygulama, baskı kurma, cezalandırma gibi önlemler peşinde koşmak yerine; işbirliğinin arttırılması ve çatışmaların olumlu sonuçlar getirmesi için çaba gösterilmesi, verimliliği artırmak isteyen yöneticiler için çok daha uygun bir yol olacaktır. Bunun için grup üyelerinin yalnızca yaptıkları işe değil, duygularına da yönelmek gerekmektedir; işte bu noktada, uzmanlığın ötesinde bir davranış sergileyen ve *lider* olarak nitelendirilen kişiler bu gereksinimi karşılayacaktır. Lindeman, lideri 'etkinlik ve verimliliği arttırmaya yönelik çabaları (*rationalizations*), yargıları ve duyguları grup tarafından inanç ve eylemler için temel oluşturacak şekilde kabul gören kişi'; uzmanı ise, 'teknolojik bilgi ve yetenek donanımına sahip olan ve grubun çıkarları adına gayret gösteren kişi' olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda lider, duygularını ve yargılarını kullanır; uzman ise mantık ve gerçekler üzerinden hareket eder. Uzmanın grup ile olan ilişkilerinde duygular değil, gerçekler vardır: Dolayısıyla grup, uzmana göre değil, uzmanın ortaya koyduğu gerçeklere göre hareket eder. Oysa lider açısından durum farklıdır; grubu ortaklaşa hareket etmeye yönlendiren liderdir.[187]

Liderlik konusunun örgüt yaşamındaki yeri İkinci Dünya Savaşı sırasında özel bir araştırma konusu olarak ele alınacaktı. Ancak bundan önce araştırmacıların dikkatini çeken olgu, hiç kuşkusuz, gruplardı. İlerleyen zamanla birlikte iletişim, koordinasyon ve çatışma gibi konular büyük önem kazandı. Nazi döneminde Almanya'yı terk ederek ABD'ye gelen Jacob L. Moreno ve Kurt Lewin ile Türkiye'de başlayan akademik yaşamını daha sonra ABD'ye yerleşerek burada sürdüren Muzafer Sherif, gruplar ve bireylerarası ilişkiler konularında yaptıkları çalışma-

[186] A.e., 195.

[187] A.e., 222-24.

larla ABD'de sosyal psikoloji alanında önemli teori ve teknikler geliştirmiş; dolayısıyla İnsan İlişkileri Hareketinin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştı.[188] O yıllara kadar –özellikle psikiyatri alanında yapılan çalışmaların büyük bölümünde– araştırmacıların odak noktası 'birey' olmuştu; gözlemlerde hasta ve doktor ilişkisi esas alınıyordu. Yalnız iki birey arasındaki bir ilişkinin bile yeteri kadar karmaşık olduğunu fark eden araştırmacıların pek az bir bölümü bireylerin grup içi davranışlarını inceleme gayreti içindeydi. Nitekim örnek olarak 10 kişilik bir grubun içinde analiz gerektiren 45 ilişkinin bulunduğu –üstelik bu ilişkilerin hiçbirinin bağımsız olmadığı ve birbirlerini de etkiledikleri– hesaba katıldığında; grup içi ilişkilerin analizinin ne kadar güç olduğu ortadaydı. Ancak Jacob Moreno (1889-1974) tarafından geliştirilen *sosyometri* tekniği, bu güçlüğü aşma konusunda önemli katkılar sağladı.[189] Yönetim düşüncesinde ise grup yaşamına ilişkin yapılan çalışmalarda bir kişinin adı 1940'lı yıllarda (ne yazık ki kısa bir süre için) öne çıkacaktı: Kurt Lewin.

Kurt Lewin: Grup Yaşamı

Bir dönem Berlin Üniversitesi'nde, Gestalt hareketinin öncüleri Max Wertheimer ve Wolfgang Köhler'in yanında çalışan Kurt Lewin (1890-1947), 1938 yılında Iowa Üniversitesi'nde sosyal psikoloji üzerine bir araştırmalar dizisi başlatmıştı; kendisinden sonra bu araştırmalar uzun yıllar devam etti. 1939 yılında öğrencileri Ronald Lippitt ve Ralph K. White ile birlikte

---

[188] John Scott, *Social Network Analysis*, second edition, reprinted (SAGE Publications Ltd, 2004 [1991]), 9. Donald Granberg ve Gian Sarup, 'Muzafer Sherif: Portrait of a passionate intellectual', *Social Judgment and Intergroup Relations: Essays in Honor of Muzafer Sherif* içinde, ed.yaz. Donald Granberg ve Gian Sarup (Springer, 1992), 3-55.

[189] R. L. Jenkins ve Frank J. Curran, 'The evolution and persistence of groups in a psychiatric observation ward', *The Journal of Social Psychology*, 12, 1940, 279-89; J. L. Moreno, *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*, third edition (New York: Beacon House Inc., 1978 [1934]).

yürüttüğü, iki deneyden oluşan 'sosyal iklim bağlamında saldırgan davranışlar' konulu çalışması dikkatleri çekmeyi başardı. Lewin ve öğrencilerinin amacı –otoriteye karşı isyan, grubun zayıf üyesine uygulanan baskı, otoriter baskıya karşı sorgusuz itaat gibi– birbirinden farklı grup davranışlarının altında yatan nedenlerin neler olduğunu görmekti. Birinci deney, üyeleri on yaşında çocuklardan oluşan iki grubu ele alıyordu; grup üyelerinin görevi tiyatrolarda kullanılan maskeler yapmaktı. Bir yetişkinin her iki grup için de liderlik yapmasına karar verildi. Ancak bu kişi, gruplar için farklı sosyal iklimler yaratacaktı; birinci grup için *otoriter*, ikinci grup için *demokratik*. Diğer deneyde ise yine aynı yaşlarda çocuklarla bu kez dört farklı grup oluşturuldu; yapılacak iş çeşitlendirildi ve farklı iklimler (otoriter ve demokratik) yaratan dört ayrı yetişkin, *dönüşümlü* olarak grupların başında yer aldı.[190] Deneylerin sonunda, liderlerin yarattığı sosyal iklimlerde elde edilen üretim miktarları ve kalitesi arasında şu belirgin farklar ortaya çıkmıştı:[191]

- Otoriter lider, yapılacak işler konusunda kararları kendisi veriyordu; lider, grup üyelerinin üretim için gereksinim duyduğu bilgileri onlara aşamalar halinde veriyordu ve üyeler, bir sonraki adımda neyi nasıl yapacakları konusunda bilgi sahibi olmadan faaliyetlerini yerine getiriyordu. Grup üyeleri, birlikte çalışacakları arkadaşlarını seçme konusunda serbest değildi; bunu belirleyen yine liderin kendisiydi. Otoriter iklim içinde iki tür tepki ortaya çıkmıştı: Bazı üyeler saldırgan ve düşmanca bir davranış sergilemiş; bilgi edinmek istedikleri lideri eleştirmişlerdi. Çekingen ve kayıtsız davranan üyeler ise liderin odada bulunmadığı sıralarda iş yerine oyunu tercih etmişti.

---

[190] Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White, 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"', *Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin*, 10(2), 1939, 271-99.

[191] Lewin ve d., 'Patterns of aggressive behavior'; Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 3. baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993), 1. 274.

- Demokratik lider, yapılacak işlerin belirlenmesi görevini gruba bırakmıştı; grup içi tartışmalara ve grup kararına bağlı olarak bu işler belirleniyor ve lider, bu konuda üyeleri cesaretlendiriyor, onlara yardımcı oluyordu. Grubun hedefi genel olarak belirleniyordu; bu hedefe ulaşma konusunda lider iki veya üç teknik öğüt veriyor, ancak bu alternatifler arasından tercih yapma hakkı grubun üyelerine bırakılıyordu. Grup üyeleri, birlikte çalışacakları arkadaşları seçme konusunda serbestti. Demokratik iklim, üretimin (miktar olarak otoriter iklimdeki kadar olmasa da) daha kaliteli olmasını sağlamıştı. Liderin odada bulunmadığı sırada üyeler çalışmaya devam etmişti.
- Otokratik ve demokratik liderlerin dışında *laissez-faire*, üçüncü bir tür olarak ortaya çıkmıştı.[192] Burada lider, grup üyelerini birlikte veya tek başlarına alacakları karar konusunda serbest bırakıyordu; yapılacak olan iş için gereken malzemeleri odaya getirmiş ve kendisine soru soranlara gereken bilgiyi vereceğini üyelere söylemişti. Bunun dışında, tartışmalarda, çalışma arkadaşı seçiminde ve diğer konularda liderin grup içinde aktif bir katılımı söz konusu olmamıştı. Grupta verimsiz bir üretim gerçekleşmiş; üyeler arasında geçimsizlikler yaşanmıştı.

---

[192] Türkçeye 'bırakın yapsınlar' olarak çevirebileceğimiz ve aslen fizyokratlar tarafından ekonomide kullanılan bir ifade kalıbı olan *laissez-faire*, White'ın performansını tanımlamak ve Lippitt'in görüşünü yansıtmak üzere tercih edilmiş Fransızca bir kavramdır. White, grup lideri rolündeki yetişkinlerden biriydi ve çocuklarla olan iletişimi sırasında, deneyimsizliği nedeniyle oldukça utangaç bir davranış sergilemişti. Lippitt'in, 'White'ın bu performansının demokratik liderlik olmadığını, bunun *laissez-faire* olduğunu' söylemesi üzerine Lewin, üçüncü bir iklimi tanımlamak üzere bu kavramı kullanmayı tercih etmişti. *Laissez-faire*, 'liderliğin olmadığını' ifade eden bir kavram olarak kullanılmıştı; ne var ki ilerleyen yıllarla birlikte yönetim düşüncesinde bazı araştırmacılar tarafından bir liderlik stili olarak ele alınmaya başladı. Ayrıntı için: William B. Wolf, 'Reflections on the history of management thought', *Journal of Management History*, 2(2), 1996, 4-10.

Yönetim düşüncesi tarihi, Lewin ve öğrencilerinin bu çalışmasının –Daniel Wren'in deyimiyle– ne yazık ki 'liderliğin verimlilik üzerindeki etkisi' olarak yorumlanmasına neden olmuştur.[193] Aslında grup dinamiklerinin anlaşılmasında Elton Mayo'nun ortaya koyduğu görüşler kadar Lewin'in görüşleri de tarihsel bir öneme sahipti. Mayo, endüstriyel işletmelerde çalışanların biçimsel olmayan sosyal gruplar oluşturma eğilimi içinde olduklarını ve bu durumun moral ve verimliliği etkilediğini göstermişti. Lewin ise, farklı liderlik stilleri karşısında grupların tepkisini gösteriyordu.[194]

Psikolojide bütün durumun (*whole situation*) dikkate alınması gerektiğini savunan Lewin, bunun için iki öğeyi esas alıyordu; *insan* ve çevre. Buna göre davranış, insanın (*P*) çevresiyle (*E*) olan etkileşiminin bir fonksiyonudur ve Lewin, bu fonksiyonu ünlü $B=f(P,E)$ formülüyle ifade etmiştir.[195] Bir davranışı anlamak için o davranışın oluştuğu mevcut durumu ve bireyi etkileyen kuvvetlerle koşulları anlamak gerekir. Bu bağlamda gerçek sübjektiftir; kendi algıladığı koşullara göre her birey kendi yaşam alanını (*life space*) yaratır. Öte yandan gruplar dinamik varlıklardır; grup davranışı üyeler arası etkileşimlerin ve kuvvetlerin bir kümesidir ve grubun yapısını ortaya koyarken, bireyin davranışlarını da etkiler. Alan teorisi (*field theory*) olarak adlandırılan bu perspektife göre bir grup, asla dengeli bir durum içinde değildir; sürekli bir değişim içindedir ve analizlerde bu durum dikkate alınmalıdır. Değişim, üç aşamadan oluşan bir süreçtir; değişimin bir gereksinim olarak görüldüğü 'çözülme' (*unfreezing*), yeni davranış kalıplarının ortaya çıkmasını sağlamak üzere gerekli düzenlemelerin yapıldığı 'değiştirme' (*changing*) ve 'yeniden dondurma' (*refreezing*).[196]

---

[193] Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, fourth edition (John Wiley & Sons, 1994), 278.

[194] Keith Davis, *Human Relations at Work* (McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962 [1957]), 405-06.

[195] Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology*, çev. Fritz Heider, first edition, fourth impression edition (New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1936), 12.

[196] Kurt Lewin, 'Defining the "field at a given time"', *Psychological Review*,

Savaş döneminde öğrencilerin yiyecek tüketim alışkanlıklarını değiştirme konusunda yaptığı araştırmalar sırasında Kurt Lewin, grup olarak alınan kararların değişim süreci üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu ortaya koydu. Öğrencilerin beyaz ekmek yerine tam buğday ekmeği tüketmeleri isteniyordu. Bunun için zorlama veya bilgilendirme yoluyla grubun alışkanlığını değiştirmek yerine, ekmek tüketiminde hedeflenen değişikliğin öğrencilerle birlikte bir grup halinde ele alınması tercih edildi. Önce her öğrencinin bu hedefe ulaşma konusunda ne derece istekli olduğu belirlendi: Tam buğday ekmeği sevmeyen öğrencilerin grup hedefine ulaşma konusunda pek istekli olmadıkları görüldü; sonuç olarak bir öğrenci, bu tip ekmeği ne kadar seviyorsa, grubun hedefine ulaşmak için ancak o derece istekli olabiliyordu. Ancak grup halinde yapılan tartışma sonrasında alınan karar sonucu değiştirmişti. Grup kararından sonra, kişisel tercihten –tam buğday ekmeği sevmek veya sevmemek– büyük ölçüde bağımsız olarak, grubun hedefe ulaşma konusunda istekli olduğu görülmüştü. Grup kararı beraberinde bir motivasyon sağlamıştı; büyük ölçüde kendi tercihlerinden bağımsız düşünen öğrenciler, grubun üyeleri olarak *birlikte* bir işbirliği içinde hareket etmeye hazırdı. 1943 yılında yayınlanan bu çalışmasında Lewin, bir grubun hedefini değiştirmeye ve grup verimliliğini elde etmeye ilişkin uygulanan yöntemlerde başarının, bireylerin her biri ile –bir birey olarak değil– bir *grup üyesi* olarak ilgilenilmesiyle mümkün olduğunu vurguladı; hedefler, bir bütün olarak görülen grup için veya bir grubu oluşturan bireyler için verilmeliydi.[197]

Lewin ve arkadaşlarının grup içindeki bireylerarası ilişkileri esas alan yaklaşımı endüstri örgütlerinde insan ilişkilerinin gelişmesi bakımından önemli katkılar sağladı. Her bireyin farklı olduğu ve 'grubun ortamından etkilenerek kendi davranışlarını

50(3), 1943, 292-310; Wren, *Evolution*, 278-79. Kurt Lewin, 'Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change', *Human Relations*, 1(1), 1947, 5-41.

[197] Kurt Lewin, 'The dynamics of group action', *Educational Leadership*, 1, 1944, 195-200.

ortaya koyduğu' gerçeği açık biçimde görülmüştü. Akademik çevrede bazı diğer yazarlar deneyleri eleştiriyordu; yetişkinler yerine çocuklarla yapıldığı ve endüstriyel yaşamın gerçekleriyle uyuşmadığı yönündeki yorumlar bu eleştirilerin başında geliyordu. Yine de grup yaşamı deneyleri, grupların dinamik varlıklar olduğunu, bireylerin gruplar içinde kendi istek ve iradeleri doğrultusunda davranış sergilediğini ortaya koymuş; bireylerin, kendilerine uygun ortamın sağlanması halinde istekli ve verimli şekilde çalışabileceğini göstermişti.

Kuşkusuz her birey kendi iradesi doğrultusunda davranışlar sergiler, eylemlerini gerçekleştirir; ancak bunu yaparken birey -Follett, Barnard ve diğer bazı yazarların da vurguladığı üzere- bağımsız hareket edemez. Lewin de yirminci yüzyıl Amerikan kültürü ile özdeşleşmiş olan 'her bireyin kendi ayaklarının üzerinde durması' şeklindeki bir idealin trajik bir yönü olduğunu düşünüyordu. Nitekim Lippitt, Lewin'in ardından kaleme aldığı bir yazısında onun, grup yaşamı ve kişilik konulu çalışmasını yaşamında özel bir yere konumlandırdığını ifade etmişti.[198]

Durum Yasasının Geçerliliği: Çatışma ve İşbirliği

Mary Follett durum yasasına uyulması gerektiğini söylüyordu; bireyler arasında işbirliğini sağlamak ancak bu şekilde mümkün olabilirdi. 1948 yılında sosyolog William Foote Whyte (1914-2000) insan ilişkileri konulu eserinde gözlemlemiş olduğu ilginç bir uygulamaya yer vermişti. Fabrikalarda emir komuta ilişkisi ustabaşı ve işçi arasında doğrudan yaşanıyordu. Oysa restoranlarda durum farklıydı; burada gerçek emri veren yemeğini sipariş eden müşteriydi ve bu bağlamda düşünüldüğünde emir komuta ilişkisi müşteri, garson ve aşçı üçgeninde yürütülüyordu. Aslında bulaşıkçılıktan baş aşçılık ve servis şefliğine kadar geniş bir yelpazeye yayılan çeşitli iş statülerinin bir arada bulunduğu restoranlarda insan ilişkilerine yönelik sorunların yaşanması son derece doğaldı. Müşteriden

[198] Ronald Lippitt, 'Kurt Lewin, 1890-1947: Adventures in the exploration of interdependence', *Sociometry*, 10(1), 1947, 87-97.

alınan siparişin mutfağa iletilmesi ve mutfaktan alınan siparişin müşteriye getirilmesi birbirinden oldukça farklı bu işleri yürüten bireylerin iletişimini ve işbirliğini gerektiriyordu. Whyte, yaptığı gözlemlerde kültürel bağlamda yüksek statü sahibi olarak görülen baş aşçı ile müşteriden sipariş aldığı için baş aşçının yapacağı işi başlatan, ama daha düşük statüde görülen servis görevlisi garsonların değişik biçimde iletişim kurduklarını fark etmişti. Alınan siparişler garson tarafından dönen bir çark üzerine yerleştiriliyordu ve aşçı siparişi bu çark üzerinden teslim alıyordu. Böylelikle garson, daha yüksek statüdeki baş aşçıya seslenmemiş ve emir vermemiş oluyordu. Bu küçük uygulama önemli bir ayrıntıydı; durum yasasını ortaya koyuyor, emir kişisellikten çıkarılıyor ve taraflar buna uyum sağlamış oluyordu.[199]

Muzafer Sherif: Gruplararası Çatışma ve İşbirliği

Fransız ziraat mühendisi Maximilien Ringelmann (1861-1931) 1913 yılında yayınlanan eserinde, bir gruptaki kişi sayısı ile grubun verimliliği arasında ters bir orantı olduğu iddiasını ortaya atmıştı. 'Ringelmann etkisi' olarak anılan bu teoriye göre kalabalık bir grupta bireyler, 'grupta başkaları da olduğuna göre ve diğerleri de fark etmediği sürece kendisinin o kadar fazla çaba göstermesine gerek kalmadığını' düşünerek işten kaçmayı, daha az çaba göstermeyi tercih ediyordu. Ringelmann bu durumu 1883 yılında gerçekleştirdiği 'ip çekme deneyi' ile göstermişti. İpin bir ucu, çekme kuvvetini ölçen bir alete bağlıydı ve diğer ucunda öğrenciler bulunuyordu. Bir kişinin ipi çekmesiyle birlikte uygulanan toplam kuvvetin değeri '1,00' olarak kabul edildiğinde; elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibiydi:

---

[199] Daniel A. Wren ve Arthur G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, Sixth edition (Wiley, 2009), 347; William Foote Whyte, *Human Relations in the Restaurant Industry* (New York: McGraw-Hill, 1948), 69-76; William Foote Whyte, 'The social structure of the restaurant', *American Journal of Sociology*, 54(4), 1949, 302-10.

İpi çeken kişi sayısı	Bir kişinin uyguladığı kuvvet	Uygulanan toplam kuvvet
1	1,00	1,00
2	0,93	1,86
3	0,85	2,55
4	0,77	3,08
6	0,63	3,78
8	0,49	3,92

İpi iki kişinin çekmesi durumunda, her kişi tek başına uyguladığından yüzde 7 daha az kuvvet uyguluyordu. Kişi sayısı arttıkça kişiler daha az kuvvet uygulamayı tercih ediyordu; öyle ki sekiz kişi ipi çektiğinde, her kişi tek başınayken uyguladığı kuvvetin ancak yarısını uygulamıştı![200] 1897 yılında ise Norman Triplett (1861-1931), bazı yazarlar tarafından sosyal psikoloji (ve ayrıca spor psikolojisi) alanında yapılmış ilk deney olarak kabul edilen bir çalışma gerçekleştirdi. Deneye katılan çocuklardan olta makaralarını çevirerek misinayı sarmaları istenmişti ve çocuklar bu işi iki koşulda yerine getirecekti: Tek başına ve bir arkadaşı yanındayken. Ortaya ilginç sayılabilecek bir sonuç çıkmıştı; çocukların büyük bölümü yanlarında bir arkadaşı varken, aynı işi tek başınayken yaptıkları duruma göre çok daha hızlı bir performans sergilemişti. İşi iyi bilmeleri durumunda rekabet, bireylerin daha verimli çalışmalarına yol açmıştı.[201]

Ringelmann ve Triplett belki de sosyal psikoloji açısından küçük, ama oldukça önemli bir takım ayrıntıları açığa çıkarmıştı. Ama hiç kuşkusuz, insan ve grup ilişkisini anlamak için daha çok sayıda araştırmanın yapılması gerekiyordu. Özellikle Lewin'in 'grup ve birey davranışı' konulu çalışmaları ve

[200] Max Ringelmann, *Recherches sur les Moteurs Animés: Travail de l'Homme*, 2e série, XII Annales des l'Institut National Agronomique (Paris: J.B. Baillière et Fils - Librairie Agricole de la Maison Rustique, 1913), 8-9.

[201] Norman Triplett, 'The dynamogenic factors in pacemaking and competition', *The American Journal of Psychology*, 9(4), 1898, 507-33.

ayrıca Elton Mayo'nun insan ilişkileri alanında göstermiş olduğu çabalar, sosyal psikolojinin öncülerinden Muzafer Sherif (1906-1988) için de kayda değer bulgular ortaya koyuyordu. Peki yalnız bireylerin değil, grupların birbiriyle olan ilişkileri hangi koşullar altında ne gibi sonuçlar doğuruyordu? Bu soru çerçevesinde Sherif, gerçekleştirildiği yıllarda sonuçları büyük ilgi toplayan ve yıllarca tartışılan Robbers Cave deneylerini ilk olarak 1949 yılında düzenlemiş, 1953 ve 1954 yıllarında deneyleri tekrarlamıştı. Daha sonra çalışma arkadaşlarıyla birlikte bu deneyleri bir kitap halinde yayınlanmış ve kitapta 1954 yılı deneyi esas alınarak elde edilen bulgulara ayrıntılı olarak yer verilmişti.[202]

Deney için her biri on bir veya on iki yaşlarında çocuklardan oluşan iki grup, iki ayrı otobüsle Oklahoma'da bulunan Robbers Cave kamp alanına getirilmişti. Grupların ikisi de birbirinden habersizdi; hiç kimse kendi gruplarından başka bir grubun daha kamp alanında olduğunu bilmiyordu. Deneyin ilk aşamasında grupların birbiriyle karşılaşmaması için gerekli önlem alındı. Bu aşamada her grubun kendi içinde bireyler birbirlerini yakından tanıdı, grup normları oluştu, liderler ortaya çıktı. Liderler, kendi grupları içinde, grup isimlerinin belirlenmesi, tişört ve şapkaların üzerine harf işlenmesi, aktivitelerde uyulacak kurallar gibi konularda alınan kararlarda oldukça etkiliydi. Gruplardan biri, kampın bir bölgesini favori yerleri olarak benimsemişti; öyle ki bir keresinde bu bölgeye geldiklerinde, atılmış kâğıt bardaklar bulmuş ve bu durum karşısında o bölgeyi sahiplendiklerini ima edecek biçimde bir tepki göstermişti. Bir süre sonra iki gruba da kendilerinden başka bir grubun daha kamp alanında olduğu bilgisi verildi.

İkinci aşamada gruplar arasında bir takım sürtüşmeler ve karşılıklı olumsuz tutumlar gözlemlendi. Grup bireyleri, ken-

---

[202] Muzafer Sherif ve d., *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation*, first Wesleyan edition (Middletown, Connecticut: Wesleyan University Press, 1988 [1961]). Sonraki paragraflarda deneyin üç aşamasına ilişkin anlatılanlar için kitabın çeşitli yerlerinden yararlanılmıştır.

di gruplarından olmayan diğer bireylere 'rakip' veya 'yabancı' gözüyle bakıyordu. İki grup arasında çekişmeli aktiviteler düzenlendi; grup bireyleri, kendi gruplarının gururunu korumak ve 'zafer' elde etmek için çaba gösteriyordu. Kaybeden gruptaki bireylerin kendi grupları için ağladıkları, bir gruptaki bireylerin diğer gruptaki bireylerle kavga etme eğiliminde oldukları görüldü; grupların birbirlerine isim taktıkları, birlikte yemek yemekten kaçındıkları, bir araya gelmemeye çalıştıkları ve bir grubun diğer gruptaki bireylerin yataklarını ve eşyalarını dağıttıkları gözlemlendi.

Üçüncü aşamada gruplardaki bireylerin kaynaşmalarını sağlamak için üst düzey hedefler (*superordinate goals*) tasarlanmıştı. Burada amaç, bir grubun tek başına üstesinden gelemeyeceği büyüklükte sorunlar için grupların birlikte çözüm üretmelerini sağlamaktı. Gözlemciler tarafından bilinçli olarak içme suyu sıkıntısı bir takım sorunlar yaratıldı. Grup bireyleri gerek fiziksel güç gerek çözüm önerisi üretme gibi konularda işbirliği yapmaya başladı. Zamanla iki grubun bireyleri arasında çatışmanın azaldığı, kaynaştığı ve dostluk ilişkilerinin ortaya çıktığı görüldü.

İletişim, Koordinasyon ve Performans Deneyleri

Sorunların çözülmesinde hangisi daha etkin bir performans sergilemektedir; grup mu yoksa birey mi? Peki, başarılı bir performans için nasıl bir iletişim ağı oluşturulmalıdır; merkezcil mi yoksa doğrusal mı? Bunların dışında, bireyler arasında tümüyle serbest bir iletişim ağı kurulabilir mi?... Yirminci yüzyılın ortaları, ABD'de bunlar gibi birçok sorunun yanıtını bulmak üzere yapılan çok sayıda araştırmaya sahne olmuştu.[203] İkinci Dünya Savaşı yıllarında başlayan grup odaklı çalışmalar, 1950'li yıllara gelindiğinde farklı yerlerde çeşitli araştırmacıların yürüttüğü bir deneyler serisine dönüştü. Bu deneylerin bir bölümü, sorun çözümünde bireysel çabalara oranla grupların daha etkin bir

[203] Donald W. Taylor ve Olga W. McNemar, 'Problem solving and thinking', *Annual Review of Psychology*, 6, 1955, 455-82.

performans sergilediğini ortaya koyuyordu. Kimi deneylerde gruplarda lidere olan gereksinim açık biçimde kendisini gösteriyordu. Bazı araştırmacılar ise grup içinde gerçekleşen iletişim ağı (*communication network*) türlerini ele alıyordu. Sonuçta iletişim teorisi de yönetim düşüncesindeki yerini almaya başlamış; liderlik ve motivasyon gibi konularla birlikte örgütsel davranışın alanının temellerini oluşturmaya başlamıştı. 1940'lı yıllardan 1950'lere kadar ağırlıklı olarak mikro düzeyde gelişen İnsan İlişkileri Hareketi, 1950'li yıllara gelindiğinde sentezci yaklaşımları benimseyen araştırmalarla makro düzeyde gelişmesini sürdürdü.[204] Çalışma ortamında insan davranışı ve örgüt teorisi konularının birlikte alınmasıyla yönetim düşüncesinde yeni bir araştırma alanı, açık biçimde kendisini göstermeye başlamıştı. İletişim konusunda yapılan çalışmalar, bu yeni araştırma alanının ortaya çıkışına ilişkin yaşanan bu dönüşüm sürecine en belirgin örnekti.

Donald W. Taylor ve William L. Faust'un 1952 tarihli araştırması, savaş sonrasında 'birlikte çalışan bireyler' üzerine yapılmış önemli çalışmalar arasındadır. Katılımcı bireylere *Twenty Questions* olarak bilinen, dönemin ünlü salon oyunlarından birini oynatan Taylor ve Faust; kendilerine sorulan soruyu bilmek üzere 'tek başına çaba gösteren bireylerin', 'birlikte çaba gösteren çiftlerin' ve 'birlikte çaba gösteren dörtlü grupların' performanslarını karşılaştırmıştı.[205] Doğru yanıta ulaşmak için gereken soru sayısı, süre, hata sayısı gibi performans kriterleri dikkate alındığında; birlikte çaba gösteren çiftlerin ve dörtlü grupların, tek başına çaba gösteren bireylere oranla çok daha başarılı oldukları görülüyordu.[206] Aynı yıl yayınlanan bir diğer

---

[204] Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 282.

[205] ABD'de 1940'lı yıllardan sonra yayılan bu oyunda bir oyuncu *yanıtlayıcı* olarak seçilir ve yanıtlayıcı, zihninde herhangi bir olgu belirler. Diğer oyuncuların görevi, yanıtlayıcıya –yalnız evet veya hayır olarak yanıtlanabilen– en fazla 20 soru sorarak, onun zihnindeki olgunun ne olduğunu bulmaktır.

[206] Donald W. Taylor ve William L. Faust, 'Twenty questions: efficiency in problem solving as a function of size of group', *Journal of Experimental Psychology*, 44(5), 1952, 360-68.

çalışmada ise Howard V. Perlmutter ve Germaine de Montmollin, her biri üçer öğrenciden oluşan 20 gruptan, kendilerine verilen listelerdeki iki heceli anlamsız sözcükleri öğrenmelerini ve daha sonra bunları hatırlamalarını istemişti. Çalışma iki deney üzerinden tasarlanmıştı. Bir deneyde öğrenciler bir aradaydı, ancak tek başlarına hareket ettiler. İkinci deneyde ise öğrenciler ortak bir amaç doğrultusunda bir grup olarak hareket etti. Sonuçta, Taylor ve Faust gibi, bu araştırmacılar da grupların ortaya koyduğu performansın bireylerin tek başına sergiledikleri performansa göre çok daha başarılı olduğunu görmüştü.[207] O halde grupların performansının daha üstün olmasını sağlayan faktörler nelerdi? Daha önceki yıllarda, 1930'larda yapılan bazı araştırmalar bu soruya bir ölçüde yanıt veriyordu. Örneğin Marjorie E. Shaw, 1932 yılında yaptığı bir araştırmada grup içindeki bireylerarası etkileşimin bir 'hata düzeltme mekanizması' yarattığını ortaya koymuştu. Soruna kendi algıları ve varsayımlarıyla yaklaşan bir kişinin yaptığı hataları görmesi her zaman kolay değildi; ancak birbirinden farklı bakış açısına, deneyime ve bilgiye sahip olan grup bireyleri birbirilerinin hatalarını kolaylıkla fark ediyor ve düzeltiyordu. Bu ise sorunun daha hızlı ve etkin çözülmesi anlamına geliyordu.[208] 1938 yılında ise Robert L. Thorndike (1910-1990), yaptığı bir araştırmada grupların çapraz bulmaca çözümünde bireylere oranla daha başarılı olduklarını; ancak bulmaca *hazırlama* konusunda başarının gruplara değil, bireylere ait olduğunu ortaya koymuştu. Bulmaca çözme işinde ulaşılması gereken tek bir doğru vardı ve bu doğrultuda amaç belliydi: bilinmeyen doğru yanıta (sorulan sözcüğe) ulaşmak. Ne var ki bulmaca hazırlama işinde ulaşılması gereken tek bir doğru yanıt yoktu; diğer sözcüklere uyum sağlayan *herhangi* bir sözcüğü kullanmak ve bulmaca-

---

[207] Howard V. Perlmutter ve Germaine de Montmollin, 'Group learning of nonsense syllables', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47(4), 1952, 762-69.

[208] Marjorie E. Shaw, 'A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems', *The American Journal of Psychology*, 44(3), 1932, 491-504.

ya yerleştirmek mümkündü.[209] Yapılan bu araştırmaları değerlendiren Amerikalı sosyologlar Peter M. Blau (1918-2002) ve W. Richard Scott (1932-), *Formal Organizations* (1963) adlı eserlerinde bu ikileme işaret ederek, şu görüşe yer vermiştir: Ortak bir görevi yerine getirme çabasındaki bir grup içinde gerçekleşen sosyal iletişim, fikirlerin çarpıştığı bir ortam sağlamaktadır. Bu ortam düşünmeyi hızlandırır; özellikle (çözümden uzaklaştırıcı) hataların saptanmasını kolaylaştırır; ancak aynı zamanda koordinasyonu engeller.[210] Bu durumda, bir sonraki adımda karşımıza şu soru çıkmaktadır: Koordinasyonu sağlayan bir iletişim ağı nasıl oluşturulabilir? Nitekim 1950'li yıllardaki grup ve birey konulu çalışmaların bir diğer bölümü bu sorunun yanıtını arıyordu.

Doğası gereği bir grup tarafından yerine getirilmesi gereken bir görev, grup içi ilişkilerde bir takım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, 1950 yılında yayınlanan bir çalışmasında Amerikalı psikososyolog Alex Bavelas (1913-1993) özellikle bireylerarası iletişimde yaşanan güçlüklere dikkat çekmiş ve şu soruyu sormuştu: 'Bireysel çabaların gerçekten etkin ve verimli olmasını sağlamak üzere bir bireylerarası iletişim modeli (*communication pattern*) hangi ilkeler doğrultusunda oluşturulabilir?' Yönetim düşüncesinde bu sorunun yanıtının, 'yerine getirilmesi gereken görevin niteliklerine göre verilebileceği' görüşü egemendi. Ne var ki yapılan çalışmalar, grup üyelerinin –önceden belirlenmiş olan biçimsel kalıpların dışına çıkarak– *kendi* iletişim modellerini oluşturma eğiliminde olduklarını gösteriyordu. Bavelas bu durumun, bireyler arasında fikirlerin, bilginin ve kararların daha kolay ve daha

---

[209] R. L. Thorndike, 'On what type of task will a group do well?', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 33(3), 1938, 409-13.

[210] Peter M. Blau ve W. Richard Scott, *Formal Organizations: A Comparative Approach* (Stanford, California: Stanford University Press, 2003 [1962]), 116-19. Bu paragrafta ele alınan çalışmalara (Donald W. Taylor ve William L. Faust, 1952; Howard V. Perlmutter ve Germaine de Montmollin, 1952; Marjorie E. Shaw, 1932 ve Robert L. Thorndike; 1938) Blau ve Scott'un değerlendirmeleri doğrultusunda yer verilmiştir.

tatmin edici bir şekilde paylaşılması arzusundan kaynaklandığını düşünüyordu.[211] Bavelas ve öğrencileri –özellikle Harold J. Leavitt (1922-2007)– yaptıkları çalışmalarda, beş kişilik bir grup içinde gerçekleşmesi beklenen dört iletişim modeli üzerinde durmuştu: 'çember' (*circle*), 'zincir' (*chain*), 'Y' ve 'tekerlek' (*wheel*).[212] Harold Guetzkow ve Herbert Simon ise 1955 yılında Bavelas ve Leavitt'in çalışmalarında ele aldığı çember ve tekerlek modelleriyle birlikte, tüm grup üyelerinin birbirleriyle hiçbir kısıtlama olmaksızın iletişim içinde bulunduğu 'tüm kanal' (*all-channel*) iletişim modelini çalışmalarına dahil etmişti.

Bavelas ve Leavitt'in çalışmalarında, bir masanın çevresinde genellikle beş kişinin bir arada oturması sağlanıyor; aralarına yerleştirilen paneller yardımıyla bu kişilerin birbirlerini görmeleri engelleniyor ve bu gruba, yalnız birbirleriyle yazılı iletişim kurarak çözebilecekleri bir soru veriliyordu. Bunun için gruptaki kişilere –örneğin– mavi, kırmızı, yeşil, sarı, beyaz ve kahverengi bilyelerden oluşan birer kutu dağıtılıyordu. Her kutuda birbirinden farklı renklerde beş bilye bulunuyordu. Kutuların her biri farklı renk dağılımına sahipti ve kutuların hepsinde yalnız bir renk ortaktı. Gruba sorulan soru basitti: Ortak renk hangisidir?[213] Araştırmacıların önceden belirlediği iletişim modelleri doğrultusunda tekrarlanan deneylerde katılımcılar, birbirleriyle iletişim kurarak sorunun yanıtını bulmaya çalışıyordu. Tekerlek modelinin uygulandığı iletişim ağında, merkezde bulunan bir katılımcı (lider) diğer tüm katılımcılarla iletişim içindeydi; diğer katılımcılar ise yalnız merkezdeki liderle iletişim kurabiliyordu. Çember modeline dayanan iletişim ağın-

---

[211] Alex Bavelas, 'Communication patterns in task-oriented groups', *The Journal of the Acoustical Society of America*, 22(6), 1950, 725-30.

[212] Bavelas, 'Communication patterns'; Alex Bavelas, 'A mathematical model for group structures', *Human Organization*, 7(3), 1948, 16-30; Harold J. Leavitt, 'Some effects of certain patterns of communication on group performance', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 1951, 38-50.

[213] Tom Burns, 'Social norms and social evolution', *Darwinism and the Study of Society: A Centenary Symposium* içinde, ed. Michael Banton (London: Routledge, 2001 [1961]), 153-65 (s. 161).

da ise her birey, kendisine komşu olan iki katılımcıyla iletişim halindeydi. Tekerlek modelindeki 'merkezileşmiş' (*centralized*) iletişimin tersine, çember modelinde 'merkezkaç' (*decentralized*) bir iletişim ağı söz konusuydu. Tüm denemelerde tekerlek modelinin uygulandığı grupların, çember modelinin uygulandığı gruplara göre daha başarılı performans sergilediği gözlemlenmişti. Ele alınan sorun aslında bir koordinasyon sorunuydu ve sorulan (ve basit bir yanıtı bulunan) sorunun tek bir doğru yanıtı olmasına rağmen, asıl güçlük uygun bilgi parçalarını bir araya getirme konusunda yaşanıyordu. Merkezileşmiş bir iletişim, açık biçimde etkin bir koordinasyonun elde edilmesini sağlıyordu.[214]

Birkaç yıl sonra Guetzkow ve Simon, bir problem karşısında örgütlenmiş şekilde hareket etme konusunda iletişimde kısıtlamaların olduğu tekerlek modelinin yardımcı olduğu, iletişimin etkinliği konusunda kendi içinde güçlükler barındıran tüm kanal modelinin kısmen yardımcı olduğu ve son olarak, çember modelinin yardımcı olamadığı sonucuna vardı.[215] Bu bağlamda yapılan çalışmalar, problem çözümünde etkin koordinasyonu sağlayan temel faktörün, iletişim ağının dayandığı model değil, 'grubun hiyerarşi temelinde örgütlenme yeteneği' olduğunu gösteriyordu. Merkezde yer alan bireyin grup içi koordinasyona (diğer üyelerden bilgileri toplama, analiz etme ve dağıtma rolünü üstlenmesi nedeniyle) egemen olduğu tekerlek modeli, hiyerarşi temelinde bir örgütlenme olanağını doğrudan sunuyordu. Tüm kanal modeline göre tasarlanmış iletişim ağına sahip gruplar da bir ölçüde hiyerarşi temelinde örgütlenme arayışı içine giriyordu; bireyler gereksiz iletişim kanallarından kurtulmanın yolunu arıyor ve aralarından bir kişiyi koordinatör olarak kabul etme eğilimi gösteriyordu.[216] Buna gerekçe olarak, grup içindeki koordinasyonu sağlayacak olan bireyin

---

[214] Blau ve Scott, *Formal Organizations*, 126.

[215] Harold Guetzkow ve Herbert A. Simon, 'The impact of certain communication nets upon organization and performance in task-oriented groups', *Management Science*, 1(3/4), 1955, 233-50.

[216] Blau ve Scott, *Formal Organizations*, 126-27.

önceden belirlendiği ve merkeze getirildiği (tekerlek modeline dayanan) bir iletişim ağıyla sınırlı kalmak yerine; aralarında (tüm kanal modelinin olanak sağladığı şekilde) serbestçe iletişim kuran bireylerin, 'kendi aralarında duruma (çözülecek olan problemin türüne, içeriğine veya zorluk derecesine) en uygun bireyin koordinasyon sağlayıcı olarak kabul etmeleri düşünülebilir.

Yine aynı dönemde grup içi iletişim sürecinde bireylerarası ilişkileri ve bireylerin davranışlarını esas alan araştırmaların sayısı da giderek artmaya başlamıştı. İletişim süreci temelinde değerlendirildiğinde, bu araştırmalar bazı dikkat çekici noktalara işaret ediyordu. Örneğin Edwin B. Black, 1955 tarihli çalışmasında grup içi iletişim sürecinde bireylerin algıladıkları değerlerin önemli olduğunu vurguluyordu. İletişimde aksaklıklara yol açan, yalnızca bireylerin sahip olduğu değerlerin anlaşılmaması değildi; değerlerdeki çeşitlilik de belirsizliklere yol açıyor, iletişim kuranlar, çözüm bir yana, sorunun tam olarak ne olduğu konusunda bile uzlaşmakta güçlük çekiyordu.[217] Leavitt'in Ronald A. H. Mueller ile birlikte yaptığı 1951 tarihli bir araştırma ise serbest geri bildirimin (*feedback*) önemini ortaya koymuştu. Bir kişinin (A) diğer bir kişiye (B) tek yönlü bildirimde bulunması endüstride doğal karşılanıyordu. Oysa B'nin A'dan gelen bildirim hakkında A'ya soru veya yanıt biçiminde bir geri bildirim fırsatına sahip olması, iletişimin çok daha düzgün işlemesine ve verilen kararların çok daha güvenilir olmasını sağlıyordu.[218] Aynı yıl yayınlanan bir diğer araştırmada ise Stanley Schachter, grup içi iletişimi, grubun tutumlar ve inançlar konusundaki tekbiçimliliğinin (*uniformity*) korunması yönünde bir baskı aracı olarak ele almıştı. Bu bağlamda Schachter, sosyal gerçeklik (*social reality*)[219] kavramından yola

---

[217] Edwin Benjamin Black, 'A consideration of the rhetorical causes of breakdown in discussion', *Speech Monographs*, 22(1), 1955, 15-19.

[218] Harold J. Leavitt ve Ronald A. H. Mueller, 'Some effects of feedback on communication', *Human Relations*, 4(4), 1951, 401-10.

[219] Alfred Schultz ve Émile Durkheim gibi düşünürlerin de çeşitli şekillerde ele aldığı 'sosyal gerçeklik', ampirik olarak açıklanamayan bir olgu hak-

çıkarak, grup içinde farklılaşan bireyin bulunması durumunda bu tekbiçimliliğin; (1) grubun baskı uygulayacak biçimde bir iletişim kurarak bireyin fikrini değiştirmesi için çaba göstermesi, (2) bireyin bunu kabul etmemesi durumunda gruptan dışlanması ve (3) grup normunun bu farklılık doğrultusunda değiştirilmesi ile sağlandığını ifade etmişti.[220]

Aynı dönemde özellikle gazetecilik ve medya konularında çalışan araştırmacılar iletişim konusunu daha geniş kapsamda ele alıyor ve iletişim teorisine yeni kavramlar ve bakış açıları kazandırıyordu. Yayınlanacak haberlerin seçimini yapan kişileri (*gatekeeper*) konu alan David M. White; bir haberin yayılması sırasında kişiler arasındaki iletişim sürecinde psikolojik faktörlerin, habere ulaşabilme kolaylığının ve diğer çeşitli faktörlerin konumunu değerlendiren Otto N. Larsen ve Richard J. Hill bu araştırmacılardan bazılarıydı.[221] Claude E. Shannon ve Warren Weaver ise etkin bir iletişim için şu üç sorunun olası varlığına işaret etmişti: (1) 'İletişim sembolleri ne kadar doğru aktarılabilmektedir?' (teknik sorun); (2) 'Aktarılan semboller, iletilen bildirimin taşıması istenen anlamı ne kadar yansıtmaktadır?' (semantik sorun) ve (3) 'Alınan bildirim, istenen amacı ne ölçüde yerine getirmektedir?' (etkinlik sorunu).[222] Etkin iletişimi engelleyen faktörlerin açık biçimde ortaya konulmasını amaçlayan Shannon ve Weaver, bu amaç doğrultusunda iletişim sürecine ilişkin bir matematiksel model geliştirdi ve bunu,

---

kında kişiler arasında yaygın olan kanının *gerçek* olarak kabul edilmesi durumudur.

220 Stanley Schachter, 'Deviation, rejection and communication', *Journal of Abnormal Psychology*, 46(2), 1951, 190-207. Richard M. Emerson, 'Deviation and rejection: an experimental replication', *American Sociological Review*, 19(6), 1954, 688-93.

221 David Manning White, 'The 'gate keeper': a case study in the selection of news', *Journalism Quarterly*, 27(4), 1950, 383-90; Otto N. Larsen ve Richard J. Hill, 'Mass media and interpersonal communication in the diffusion of a news event', *American Sociological Review*, 19(4), 1954, 426-33.

222 Claude E. Shannon, 'A mathematical theory of communication', *Bell System Technical Journal*, 1948, 27 (3), 379-423; Claude E. Shannon ve Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1949).

başka araştırmacıların ortaya koyduğu çok sayıda iletişim modeli izledi.

Bu gibi araştırmalar, yönetim alanında çalışan araştırmacıları, iletişimin bir süreç olarak ne gibi öğeleri kapsadığı veya etkin ve verimli iletişimi engelleyen öğelerin neden ve nasıl ortaya çıktığı gibi soruların yanıtlarını bulmaya yönlendirmişti. 1957 yılında John T. Dorsey, iletişim teorisinin artık bir yönetim konusu olarak ele alınması gerektiği çağrısında bulundu: Yönetim karar vermek demekti ve kararlar bir *iletişim gerçeği* olarak görülmeliydi; bu bağlamda bir *iletişim sistemi* olan örgütün aynı zamanda bir 'öğrenme ağı' (*learning net*) modeli olarak incelenmesi mümkündü.[221] Öte yandan iletişimin, yalnız grup içi bireylerin kendi aralarında yürüttükleri bir süreç olarak ele alınmakla sınırlı kalmaması, yönetim düşüncesinde araştırmacıların konuyu makro düzeyde –örgüt genelinde üst ve ast ilişkileri çerçevesinde– incelemesi için biraz daha zaman gerekiyordu.

İş ve Birey ... ve Örgüt

1930'lu yıllardan 1940'lara kadar geçen süre, insan ilişkilerinin doğuşuna sahne olan bir dönemdi. Elton Mayo'nun *The Human Problems of An Industrial Civilization* (1933); Thomas Whitehead'in *The Industrial Worker* (1938) ve Fritz Roethlisberger'in William Dickson ile birlikte yazdığı *Management and the Worker* (1939) adlı çalışmaları bu dönemde yayınlanmıştı. Hawthorne araştırmalarının bulguları, bu eserlerin ileri sürdüğü görüşlerin altyapısını oluşturuyordu. Yönetim düşüncesi oldukça hareketli bir döneme girmişti. Bilimsel yönetim paradigması ile başlayan, ardından genel yönetim ve örgüt konularındaki arayışlarında rasyonelliği esas alarak gelişen klasik yönetim anlayışı etkisini tüm hızıyla sürdürüyordu; James D.

[221] John T. Dorsey Jr., 'A communication model for administration', *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 1957, 307-24. Karl W. Deutsch, 'Mechanism, teleology, and mind', *Philosophy and Phenomenological Research*, 12(2), 1951, 185-223.

Mooney, Luther Gulick, Lyndall Urwick ve Ralph C. Davis gibi yazarlar, önemli çalışmalar ortaya koyarak bu perspektifi İkinci Dünya Savaşı yıllarına kadar taşıyacaktı. Ancak 1940'lı yıllarla birlikte, özellikle savaş yıllarında toplumda ve orduda liderlik, motivasyon ve grup konularının önem kazanması sayesinde İnsan İlişkileri Hareketi büyük hızla gelişti. Askeri birliklerde ve fabrikalarda psikologların ve sosyologların yaptığı araştırmalar insan ilişkilerinin içeriğini zenginleştirdi.[224] 1943 yılında, Chicago Üniversitesinde Endüstride İnsan İlişkileri Komitesi (*Committee on Human Relations in Industry*) oluşturuldu. Hawthorne araştırmalarından hatırladığımız antropolog W. Lloyd Warner ile endüstri sosyolojisinin öncülerinden William F. Whyte gibi isimlerin de aralarında bulunduğu bu komitenin amacı, sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda yaşanan sıkıntıları ve endüstri işletmelerinde insan ilişkilerini esas alan araştırmaların en etkin biçimde nasıl yapılabileceğini ortaya koymaktı. Komitenin büyük ses getiren bir raporunda fabrikaların, 'çevresi duvarlarla örülmüş bir sosyal örgüt olduğu' hatırlatılıyordu; insanların bu duvarları aşarak içeri girmesi, yönetimin kabul ve iznine bağlıydı. Genellikle yöneticiler, fabrika sorunlarının açığa çıkması konusunda endişeli oluyor; ziyarete gelen araştırmacıların önerilerinin gerçek yaşamda uygulanabilirliğine kuşkuyla bakıyordu. Bu gibi sorunları dile getiren komite, iş dünyasına araştırmaların sürekliliği ve kurumsallaşması çağrısında bulunuyordu.[225] Öte yandan insan ilişkileri, okyanusun diğer yakasında da etkisini göstermeye başlamıştı. 1946 yılında Rockefeller Vakfı'nın yaptığı bağışla Londra'da kurulan Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü (*Tavistock Institute of Human Relations*), insan ilişkilerinin gelişmesinde önemli rol oynadı.

Paranın motive edici bir faktör olmadığı görüşü insan ilişkileri savunucularının temel argümanlarından biri haline gel-

---

[224] Baransel, Çağdaş Yönetim, 1, 279-80.

[225] Burleigh B. Gardner ve William Foote Whyte, 'Methods for the study of human relations in industry', *American Sociological Review*, 11(5), 1946, 506-12.

mişti. Nitekim 1939 yılında Fritz Roethlisberger ve William Dickson –Hawthorne araştırmalarının sonuçlarına dayanarak– teşvik edici ücretin tek başına birey üzerinde etkisinin varlığından söz etmenin mümkün olmadığını ifade etmişti.[226] Geçen yıllarla birlikte Roethlisberger, motivasyonu açıklayan başka faktörleri dile getirdi. Bir kişinin bulunduğu grubun faaliyetleri için bireysel çaba göstermesi yalnız kişinin kendisine bağlı değildi. O kişinin işi, arkadaşları, yöneticileri, sosyal ilişkileri ve kendisini güvende hissedebilmesine ilişkin psikolojik durumu gibi faktörler son derece önemliydi; sayılan tüm bu faktörlerin kaynağı, Roethlisberger'in deyimiyle 'bankadaki paranın miktarı' değil, kişinin grup tarafından kabul edilen bir birey olmasıydı.[227] 1948 yılına gelindiğinde Roethlisberger, ekonomik çıkarın, insanı çalışmaya teşvik eden faktörler sıralamasında pek itibar görmediğini düşünüyordu: İnsan sosyal bir varlıktı ve çalıştığı iş, ona bir *yaşam biçimi* sunuyordu.[228]

İnsan ilişkilerinin gelişimiyle birlikte bireyin örgüt yaşamını ele alan paradigma değişimini şu şekilde ele alabiliriz:

1. Çalışanlar, yalnızca ücret karşılığında iş yapan (ve dolayısıyla örgütle geçici ilişkisi bulunan) örgüt bireyleri olarak görülmemelidir; iş, bu bireylerin yaşamlarının önemli bir parçasıdır.
2. Bu noktada bireyin yaptığı işe anlam vermesi ve yaşamın bir parçası olarak bundan hoşnut olması gerekir; birey iş için motive olmalıdır.

---

[226] F. J. Roethlisberger ve William J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*, Hawthorne Works, Chicago (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964 [1939]), 160.

[227] Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale*, Fifteenth printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1965 [1941]), 24-25; Daniel A. Wren ve Arthur G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, sixth edition (ABD: Wiley, 2009), 305.

[228] Fritz J. Roethlisberger, 'A "new look" for management', *Worker Morale and Productivity* içinde, ed. American Management Association (New York: American Management Association, 1948), 11-22 (s. 12-13); Wren ve Bedeian, *Evolution*, 305-06.

3. Bireyin içinde bulunduğu bu olumlu durumun sürdürülmesi için bireyin işi ile özdeşleşmiş ve kendisini çalışma ortamına ait hissetmesi son derece önemlidir. Bunun için bireyin yönetime katılımı –tekrar ilk argümana dönecek olursak– onun, örgüt ile 'geçici olmayan bir ilişki' içerisinde kalmasını sağlayacaktır.

İşin Anlamı ve Motivasyon

Plütoloji, önce 1863 yılında Melbourne ve ertesi yıl Londra'da yayınlandığında ekonomistlerin büyük ilgisini çekmişti. İrlanda asıllı Avustralyalı tarih ve siyasal ekonomi profesörü William Edward Hearn (1826-1888) bu çalışmasında, ekonominin temel ilkesi olarak insanın duyduğu gereksinimlerin nasıl tatmin edildiğini anlatıyordu. Kitabında, birinci bölümün girişinde yer alan şu sözler ilginçti:

> Bildiğimiz her şekliyle yaşam, harcamak [waste] ve onarmak [repair] üzerine kurulmuştur. Yaşayan bir varlık, hiçbir koşulda değişmeden kalamaz, ancak bir dizi onarıcı eylemler sayesinde korunabilir. Bu eylemlerden herhangi bir tanesi kesintiye uğradığında yaşam durur ve organizma hızla yok olur. ... Her canlı [bu duruma karşı] duyarlıdır; [ve dolayısıyla] yaşamsal gücünü devam ettirebilmesi için gerekli olan bu [onarıcı] maddeleri elde etmek zevkle karşılanır, bu maddelerden yoksun kalmak ise aynı ölçüde acı verir. Yiyecek, içecek, hava ve ısı, bu gereksinimler içinde en acil olanlardır... [...] İnsan, sadece temel gereksinimlerini tatmin etmekle sınırlı kalmaz, aynı zamanda bunların daha iyi ve bütünüyle karşılanması için araçlar da geliştirebilir.[229]

Bu sözlerinin ardından Hearn, bize –her bireyin kendi çıkarları peşinde koştuğu– o şaşmaz kuralın pazarları nasıl yarattığını anlatıyordu. İnsanın duyduğu gereksinimler arasında

[229] William Edward Hearn, *Plutology, or the Theory of the Efforts to Satisfy Human Wants* (London: MacMillan and Co., 1864), 12-14. Anlam kaybını önlemek için Türkçeye bazı düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.

bir hiyerarşi vardı; sıklıkla ve en yoğun duyulan gereksinimler öncelikli karşılanmalıydı. Bir gereksinimi karşılayan ürünler arz edildiği sürece, bu gereksinimlerin önemi azalıyordu. Üstelik pazarın kuralları da belliydi: 'Gereksinimi karşılayan taraf sahip olduğu maldan vazgeçer; karşılanan taraf ise elindeki parayı kaybeder.' Ama bu kayıpların bir anlamı vardı. Her iki taraf da kaybettiklerinden daha değerli bir kazanım sağladığı sürece, karşılıklı çıkarlarını artırmış oluyordu.[230] Bununla birlikte, insanların çeşitli düzeylerde gereksinimleri vardı ve bu gereksinimlerin öncelik sırasına göre karşılanması gerekiyordu. Belli bir gereksinimi sürekli karşılanan insanlar, zamanla bunu farklı yollarla ve değişik şekilde yaşamaya çalışıyordu ve her insanın gereksinimler ve olup bitenler karşısında tepkileri farklı oluyordu.[231]

Hawthorne'dan, İnsan İlişkileri Hareketinden ya da sosyal psikolojinin ortaya çıkışından kırk yıl kadar önce Paul Göhre (1864-1928), teoloji öğrencisi olduğu yıllarda ülkesi Almanya'daki fabrikaların çalışma koşullarını ve işçilerin durumunu merak etmişti. Whiting Williams gibi kimliğini gizleyerek, Chemnitz kentinde makine imal eden bir fabrikaya işçi olarak giren genç araştırmacı, üç ay boyunca 120 işçiyle beraber günde 11 saat çalıştı. Haftalarca işçilerle birlikte yaşayan, çalışan, onlarla konuşan ve işçilerin duygularını, gereksinimlerini, isteklerini, kendi aralarındaki ilişkilerini gözlemleyen Göhre, yaşadığı deneyimi 1891 yılında bir kitap halinde yayınladı. Kitap büyük ilgi gördü; sadece birkaç yıl içinde İsveççe, Fransızca ve İngilizceye çevrildi. Nitekim Göhre, işçiler arasındaki ilişkilere dair çok önemli bazı ipuçlarını yakalamayı başarmıştı. Gözlemleri, insan ilişkileri ile verimlilik arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koyuyordu. Makine gibi oldukça karmaşık bir üretim konusuyla uğraşmalarına ve son derece yorucu işlerde çalışmalarına karşın işçiler, yaptıkları işlerden keyif alıyor,

---

[230] Murray N. Rothbard, *Classical Economics: An Austrian Perspective on the History of Economic Thought* (Ludwig von Mises Institute and Edward Elgar Publishing, 2006), II.

[231] Hearn, *Plutology*, 12-23.

çalışmaya her zaman istekli oluyordu. Öncelikle ustabaşından en alt düzeydeki işçilere kadar herkes, *gurur duyulacak* türden bir iş çıkarmaları gerektiğinin farkındaydı. Bunun bir sonucu olarak işçiler arasında karşılıklı sorumluluk ve bağlılık duyguları pekişmişti. Her işçi, yaptığı iş hakkında, birlikte çalıştığı arkadaşından herhangi bir şikâyet duymamak için büyük çaba gösteriyordu. Çalışanlar arasında sağlam temellere dayanan bir hiyerarşi (başdenetçi, ustabaşı ve işçi gibi) vardı ve aynı hiyerarşi (ve aynı unvanlar) fabrika dışındaki sosyal yaşam için de geçerliydi. Öte yandan fabrikadaki disiplinli yaşam, kimi zaman ileri dereceye varan şakalaşmalarla ayrıca renkleniyordu. Biçimsel olmayan ilişkilerin işçiler üzerinde uyguladığı baskı ve yarattığı karşılıklı bağlılık duygusu üretimi büyük ölçüde etkiliyordu: İşçiler, işin –yaptıkları parçası yerine– *bütünü* ile gurur duyuyordu.[210]

Henri DeMan (1885-1953), Avrupa'da hem parça başı ücret alan işçiler hem maaşlı çalışanlara yönelik yaptığı bir araştırmada; insanların, 'yaptıkları işin içinde kendilerinin mutlu olduğu bir şeyler bulmak' şeklinde bir doğal içgüdüye sahip oldukları sonucuna varmıştı. Bu bağlamda işin kendisi motive edici bir faktördü; yöneticinin görevi, çalışanın işinde mutlu olmasını engelleyen unsurları bulmak ve bunları ortadan kaldırmaktı.[211] Nitekim 1930'lardan sonra 'örgüt bireylerinin davranışlarını etkileyerek, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak' bazı araştırmacıların ele aldığı başlıca sorunlardan biri haline gelmişti. Bu sorunun çözümünde ise ilk adım, çalışanın ne iş yaptığını kendisinin anlamasıydı. Aslında buradaki temel fikir son derece açıktı: 'İnsan, neden yaptığını anladığı bir iş için gerçek ve içten gelen bir çaba gösterir.' Bizim de buraya kadar birçok kez üzerinde durduğumuz *bütünlük*, *amaç birliği*, *işbirliği* ve bunun gibi birçok kavram, aslında insanın, yaptığı işe bir anlam yükleme –daha açık bir deyişle,

---

[210] Richard J. Whiting, 'Historical search in human relations', *Academy of Management Journal*, 7(1), 1964, 45-53.

[211] Henri DeMan, *Joy in Work*, çev. Eden Paul (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1929), 9; Wren, *Evolution*, 173.

yaptığı işin *anlamlı* olduğunu görmeye– gereksinim duyduğunu göstermektedir. Bireyin yaptığı işi anlamlı bulması, ise onun; (1) bütünü görebilmesi, (2) yaptığı işi bu bütün içinde konumlandırması, (3) bütünü tamamlayan bu parçadan sorumlu olduğu için kendisini önemli hissetmesi ve (4) dolayısıyla yaptığı işe *sahip* çıkacak biçimde bir davranış sergilemesi (verimli çalışması, nitelikli iş çıkarması) demektir. Örgüt bütünleşmesi ancak bu şekilde mümkün olabilir; farklı düzeylerde ve birimlerde birbirine yabancılaşmış örgüt bireylerinin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaları motive edilebilir.

Yine aynı dönemde, rasyonel yaklaşımların ısrarla ayırdığı iş yaşamı ve özel yaşamın aslında birbirini kaçınılmaz olarak etkilediği artık bir gerçek olarak kabul edilmeye başlamıştı. Üstelik 1940'ların sonlarında birçok düşünür, insanın 'yaşama verdiği anlam' ile 'yaptığı işin anlamlı olması' arasında önemli bir ilişkinin olduğu görüşünü ortaya koyuyordu. Örneğin İkinci Dünya Savaşı'nda esir düştüğü Nazi çalışma kampında sağ kalmayı başaran, psikiyatri dünyasının tanınmış isimlerinden Viktor Frankl (1905-1997), bireyin en büyük görevinin –Sigmund Freud'un öne sürdüğü 'zevk ilkesi' veya Friedrich Nietzsche'nin görüşlerinden yola çıkan Alfred Adler'in savunduğu 'güç yaklaşımı' değil– 'yaşamın anlamını bulmak' olduğunu düşünüyordu: Bunun yollarından bir tanesi ise fark edilebilir bir anlamı olan bir iş yapmak veya yaratmaktı.[234]

İkinci Dünya Savaşı dönemi, araştırmacıların 'insan' olgusunu tüm yönleriyle sorguladığı yıllar oldu. Bu bağlamda insanın endüstriyel ve sosyal yaşamla olan bağları da, hiç kuşkusuz, ayrıntılarıyla ele alınıyordu. İnsanı iş ve özel yaşamıyla beraber bir bütün olarak değerlendiren yazarlar, bireyin çalışma yaşamında neden isteksiz olduğu, hangi koşullarda çalışma arzusu duyduğu ve buna benzer bir takım soruların da yanıtlarını bulma gayreti içindeydi. 1938'de Amerikalı psikolog Henry A. Murray (1893-1988), beş kategoride ele aldığı şu gereksinim-

[234] Viktor Emil Frankl, *Man's Search for Ultimate Meaning* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 1997 [1948/1975]).

leri öne sürdü: Tutku gereksinimleri (başarma, kendini gösterme, tanınma), maddi gereksinimler (temizleme/düzenleme, elde tutma gibi), güç gereksinimleri (baskı kurma, acıdan/zarardan uzak durma, aşağılanmaktan uzak durma, özerklik gibi), sevgi gereksinimleri (oynamak, başkasına bakmak, başkalarıyla zaman geçirmek gibi) ve bilgi gereksinimleri (bilgi aramak ve başkasını eğitmek).[235] 1943 yılında ise *A Theory of Motivation* adlı çalışmasında ele aldığı motivasyon teorisinde Abraham Maslow (1908-1970), bu gereksinimleri bir hiyerarşi içinde sıralanan beş kategoride topladı. Bu teoriye göre birey, ancak bir kategorideki gereksinimleri karşılandığında ve tatmin olduğunda, hiyerarşide bir üst sırada yer alan gereksinimlerini karşılamak için çaba göstermeyi tercih ediyordu. En temel gereksinimler fizyolojik olanlardı (yeme, içme, uyku gibi). Bunlarla birlikte güvenlik gereksinimlerini de (iş, aile, mal varlığı gibi) karşılayan birey, ancak bu aşamadan sonra psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerini (sevgi, kabul görme...) karşılamaya yönelebilirdi.[236] Maslow, bireyin sahip olduğu gereksinimleri gerçekleştirmeye yönelik amaçlar arasındaki hiyerarşiye özellikle dikkat çekiyordu. Temel gereksinimler birbirleriyle bağlantılıydı ve bu gereksinimlerini karşılarken bireyin yöneldiği amaç onun bilincini egemenliği altına alıyordu; birey, sahip olduğu kapasitesini bu amaç doğrultusunda kullanmaya eğilim gösteriyordu. Söz konusu amaca ulaşılması ve gereksiniminin karşılanması durumunda bireyin bir üst düzeydeki gereksinimi devreye giriyor ve benzer bir süreç bu defa bu gereksiniminin karşılanması doğrultusunda işliyordu.[237]

Maslow'un modelinde, hiyerarşinin en üst basamağını bireyin 'kendini gerçekleştirme' (*self-actualization*) gereksinimi oluşturuyordu. Psikiyatri ve nöroloji alanında yaptığı çalışma-

---

[235] Henry A. Murray, *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age* (New York: Oxford University Press, 1938), 145.

[236] A. H. Maslow, 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50, 1943, 370-96.

[237] Maslow, 'A theory of human motivation.'

larıyla tanınan Kurt Goldstein (1878-1965) tarafından önerilen bu kavramı 'bir insan ne olabilirse o olmalıdır' sözüyle özetleyen Maslow, mutlu olmak isteyen bir müzisyenin müzik yapması, bir şairin şiir yazması gibi insanların sahip oldukları yetenek doğrultusunda yaratıcılıklarını yaşama geçirmek arzusunda olacağını özellikle vurgulamıştı.[238] *Eupsychian Management* adlı kitabında kendini gerçekleştirme olgusunu ayrıntılarıyla inceleyen ve Rensis Likert, Chris Argyris, Douglas McGregor, Peter Drucker gibi yazarların görüşlerine de değinen Maslow; zihinsel olarak sağlıklı ve mutlu insanların, büyük önem verdikleri işlerde etkin çalışan insanlar olduğunu belirtmişti.[239]

Maslow'un bireyin yüksek düzeyde gereksinimlerine odaklandığı bir dönemde yapılan araştırmalar, ağırlıklı olarak bireyin sosyal gereksinimlerini dikkate almayı tercih ediyordu. Bu nedenle motivasyon teorilerinin geliştirilmesinde çok önemli bir başlangıç adımı atılmış olmasına karşın, bu yönde bir literatürün oluşması için bir süre daha beklemek gerekecekti. Ancak buna karşılık iş dünyası, işbirliğini arttırıcı ve çözüm odaklı yöntemler üzerinde durmaya çoktan başlamıştı.

Charles R. Walker ve Robert H. Guest tarafından yürütülen ve sonuçları 1952 yılında paylaşılan bir araştırma, çalışanın profilinde görülen değişimi açıkça ortaya koyuyordu. Bir şirkette yapılan görüşmelerde araştırmaya katılanların % 11'i şirketin, çalışanlar için her şeyi yaptığını düşünürken; % 36'sı, şirketin bir şeyler yaptığını, ama her şeyi yapmadığını; % 52'si ise şirketin pek bir şey yapmadığını ifade etmişti. Bununla birlikte şirkete karşı olumlu bir tutum içinde bulunanlar ağırlıklı olarak daha olgun yaştaki çalışanlardı; genç çalışanların pek az bir bölümü şirket için olumlu görüş bildirmişti. Olumsuz görüşler özellikle montaj hattından kaynaklanan hoşnutsuzluklar ve şirketin çalışanları bir birey olarak dikkate almaması

---

[238] Kurt Goldstein, *The Organism: A Holistic Approach to Biology Derived from Pathological Data in Man* (New York: American Book Company, 1938); Maslow, 'A theory of human motivation.'

[239] Abraham H. Maslow, *Eupsychian Management: A Journal* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. and the Dorsey Press, 1965), 6.

yönündeydi. Bu bağlamda olumsuz görüş bildiren katılımcılar, şirketin insanları birer sayı olarak gördüğünü ve insanlar arası ilişkilerin kopuk olduğunu belirtmişti. Walker ve Guest, ayrıca katılımcıların eski ve mevcut işlerine bakış açılarını karşılaştırdıklarında çarpıcı bir sonuca ulaşmıştı. Katılımcıların neredeyse tümü şirketin verdiği ücreti tatmin edici bulduğu halde, önemli bir bölümü çalışma koşullarının monotonluğu konusunda şikâyetçiydi. Çalışanlar (çalıştıkları şirketin çok büyük olması nedeniyle yöneticilere kimi zaman hak vermekle birlikte), mevcut işlerini sıkıcı ve özgürlüklerini kısıtlayıcı buluyordu.[240]

Adam Smith, ünlü eserinin hemen başında (birinci kitap) ekonomik avantajlarından övgüyle söz ettiği işbölümü için eserin sonlarına doğru (beşinci kitap) bazı olumsuzluklara dikkat çekmişti. İşbölümü esasına göre çalışan ve halkın büyük kesimini oluşturan insanlar, çalışma yaşamları boyunca sürekli olarak sadece bir veya iki işlemden oluşan basit bir işi tekrarlamak durumundaydı. Bütün yaşamı boyunca hep aynı basit işi yapan bir insan hep aynı sonuca ulaştığı için, zorluklarla karşılaşmayacak, bunun için sorunlara çözüm üretme ve anlayış gücünü kullanma gereksinimi duymayacaktı. Tekdüze iş, tekdüze bir yaşam ve fiziksel ve düşünsel becerilerin yitirilmesi demekti. Oysa *barbar* olarak nitelendirilen ve avcılıkla veya hayvancılıkla geçinen toplumlarda her bireyin üzerine düşen çeşitli işler, bireylerin yeteneklerini kullanmalarını ve güçlükleri aşmak için yaratıcı davranmalarını gerektiriyordu.[241]

Smith'ten yıllar sonra Follett, endüstri çağı insanına ilişkin görüşlerini dile getirirken, insanın doğası gereği 'aktif ve yaratıcı' olduğuna ve bu yeteneğini yaşama geçirme gereksinimi duyduğuna işaret etmişti. Benzer şekilde Maslow ise temel ge-

---

[240] Charles R. Walker ve Robert H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952), 135-43.

[241] Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, ed. James E. Thorold Rogers (Oxford: The Clarendon Press, 1869 [1776]), II. 365-66; Adam Smith, *Milletlerin Zenginliği*, çev. Haldun Derin (İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2006), 872-73.

reksinimlerini karşılayan insanların mutlaka kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılamak için çaba göstereceğini ifade ediyordu. Tüm bunlara karşın, gelinen noktada işler monotondu; sürekli ve saatlerce aynı işlemin tekrar edildiği basit ve sıkıcı işler, işçilerin geçim kaynağı haline gelmişti. İşin monotonluğu karşısında iş tasarımı yoluyla alınan önlemlere ilişkin ilk büyük çaplı girişim –Smith'in sözlerinin üzerinden yaklaşık 170 yıl geçtikten sonra– 1944 yılında *International Business Machines* Şirketinde (IBM) gerçekleştirildi: İki veya daha fazla sayıda makine operatörünün işi birleştirildi, tek iş haline getirildi; IBM bunu 'iş genişletme' (*job enlargement*) olarak adlandırdı.[242]

IBM'in bu konudaki başarısı ses getirmişti. Yapılan araştırmalar, çalışanların işlerinden tatmin olduğunu ortaya koyuyordu. Ayrıca yapılan işin bütününden sorumlu olma duygusu pekişmiş olan bu bireylerin işe karşı ilgileri artmış ve ürünlerin kalite düzeyinde bir yükselme gözlemlenmişti. Yeni iş tanımları, daha fazla sayıda niteliği bir araya getiriyordu; bunun karşılığında ücretlerde bir artışın olması kaçınılmazdı. Ancak bundan kazançlı çıkan yalnız işçiler değildi. Nitekim defolu parçaların ve ürün kayıplarının sayısı azalmış, buna bağlı olarak toplam üretim maliyetlerinde bir düşüş yaşanmıştı. Birkaç kişinin görevini birbiriyle bütünleştirmek çabalarının yerini daha az sayıda ve daha fazla sorumluluk alarak işini yapan çalışanların çabaları almıştı; bu nedenle zaman kaybı da önlenebilir hale gelmişti.[243]

---

[242] Charles R. Walker, 'The problem of the repetitive job', *Harvard Business Review*, 28, 1950, 54-58; Robert H. Guest, 'Job enlargement—a revolution in job design', *Personnel Administration*, 20, 1957, 9-16; Wren ve Bedeian, *Evolution*, 342-43.

[243] Georges Friedmann ve Wyatt Rawson, *The Anatomy of Work: Labor, Leisure, and the Implications of Automation* (New York: Free Press of Glencoe, 1961), 47; Robert T. Golembiewski, *Man, Management and Morality: Toward a New Organizational Ethic*, reprint, illustrated edition (New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 1989 [1965]), 139.

Sendikaların Etkisi

ABD için 1920'li yıllar bolluk dönemiydi; 1930'lar ise krizin etkisi altında yaşamını sürdürmeye çalışan kitlelerin ve kuruluşların dönemi oldu. Taylorizm ve Fordizm'in de etkisiyle, vasıfsız işçilerin sayısında büyük artış yaşanıyordu; mesleğe dayalı sendikalar ise işçilerin haklarını savunma konusunda yetersizdi. 1935 yılında, Amerikalı işçilerin örgütlenme haklarını koruma altına alan, ayrıca işkolu sendikacılığının güçlenmesini sağlayan Wagner Yasası ve ardından kurulan Endüstri İşletmeleri Birliği (*Congress of Industrial Organizations*; kısaca CIO) eskisine göre daha nitelikli toplu sözleşmelere olanak tanıyan yeni düzenlemelerin yapılmasını mümkün hale getirdi.

Daha önce bilimsel yönetimin kamu uygulamalarındaki öncüsü olarak tanıdığımız Morris Cooke, 1940 yılında CIO'nun önde gelen liderlerinden Philip Murray (1886-1952) ile birlikte işgücü örgütlenmesi ve üretim konulu bir kitap yayınlamıştı. Cooke ve Murray; Endüstri Devriminin yararlı sayılabilecek birçok sonucunun bulunduğunu, ancak beraberinde –özellikle işçi kesiminin durumu dikkate alındığında– çeşitli konularda eşitsizliğe yol açtığını savunuyordu: İşveren, *kuruluş* olarak adlandırılan kendi örgütünü ve düzenini kurmuştu; finansal ve diğer tür kaynakları bir araya getirmek bu düzene göre mümkün oluyordu. Ne var ki işçi açısından bunu söylemek mümkün değildi; finansal kaynaklar, endüstri ve ekonomiye ilişkin bilgi, pazarlık yapabilme gücü gibi konularda bir düzene sahip değildi. Örneğin işveren –işçiyi ve örgüt faaliyetlerinin işleyişini denetlemek üzere– dilediği yöneticiyi veya şefi seçme ve kuruluşlara yerleştirme özgürlüğüne sahipti; işçinin ücretlerini ve çalışma koşullarını özgürce kontrol altına alabiliyordu. Öte yandan işçilerin sendikalara üye olması genellikle engelleniyor; yönetim ile pazarlık yapabilme gücüne sahip olmalarının önüne geçiliyordu. Bu durum grevlere ve istenmeyen olaylara yol açmaktaydı. İşçinin, siyasal, sosyal ve ekonomik çevrenin bir parçası olarak görülmesi, söz hakkına sahip olması, demokrasinin bir gereğiydi. Bu bağlamda, çıkarılan yasanın ve yapılan

düzenlemelerin iyi sonuçlar getireceğine inandıklarını belirten Cooke ve Murray, işverenlere, işçinin *beynini* de dikkate almaları çağrısında bulunuyordu. Fabrikaların, katı ilkelere dayanan, patronun ustabaşına emir verdiği ve ustabaşının bu emri işçilere ilettiği, böylelikle sorumlulukların kesin çizgilerle ayrıldığı bir üretim sisteminin sorunları ortadaydı. İşçinin yalnız kas gücüyle değil, aynı zamanda fikirleriyle de gerçek potansiyelini ortaya koyabileceği bir sistemin eksikliği karşısında yönetimin ileri düzeyde yöntemler geliştirmesi mümkün olamazdı.[244] Yalnız Cooke ve Murray değil, aynı dönemde politika ve ekonomi yazarlarının büyük bölümünün yaptığı çalışmalar, 'endüstriyel demokrasi' ve endüstri ilişkilerinin sık işlenen konular arasında olduğunu gösteriyordu. Sonuç olarak, İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile birlikte; 1946 yılında, Illinois Üniversitesi'nde İşçi ve Endüstri İlişkileri Enstitüsü (*Institute of Labor and Industrial Relations*); 1947 yılında Yale Üniversitesi'nde İşçi-Yönetim Merkezi (*Labor-Management Center*) gibi endüstri ilişkileri merkezleri kuruldu.[245]

Scanlon planı, çalışanların örgüt yaşamında daha fazla söz sahibi olmalarında sendikaların rolünü gösteren en ünlü örnekler arasındadır. 1930'lu yılların sonlarında, yerel bir sendika yöneticisi olan Joseph N. Scanlon (1899-1956), ekonomik krizden etkilenen ve iflasa sürüklenen sürüklenen şirketleri kurtarma amacını taşıyan Scanlon planının ilk uygulamasını gerçekleştirmiştir. Çalıştığı çelik fabrikasının yaşadığı mali sıkıntıyı sendika ve yöneticileri buluşturan komiteler yardımıyla aşmasını sağlayan bu plan, daha sonra diğer bazı şirketlerde de uygulanarak ün kazanmıştır. Scanlon'a göre bu plan, çalışanların 'ait olma' duygusunu pekiştirmek veya onlara katılım duygusu yaşatmak amacını taşımıyordu; bu plan çerçevesinde yönetim, faaliyetlerin iyileştirilmesi konusunda çalışanların rolünün as-

---

[244] Morris Llewellyn Cooke ve Philip Murray, *Organized Labor and Production: Next Steps in Industrial Democracy* (New York & London: Harper & Brothers Publishers, 1940), 196-200 ve 211-14; Wren ve Bedeian, *Evolution*, 337.

[245] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 338.

lında oldukça önemli olduğunu *açık*ça kabul etmiş oluyordu. Scanlon planında rekabet yerine işbirliği ve paylaşım tercih ediliyordu; örneğin işçilerin birey olarak getirdiği öneriler karşısında, bireye değil, gruba yönelik bir ödüllendirme sistemi uygulanıyordu. Scanlon planı La Pointe ve Adamson şirketlerinde başarıyla uygulandığında büyük ses getirdi. La Pointe şirketinde sendika ve yönetimin işbirliğiyle maliyetler düşürülmüş, işçilerin işlerini koruması sağlanmıştı. Öte yandan Adamson iflas eden bir şirket değildi. Halihazırda kâr elde etmekte olan şirket, faaliyetlerini iyileştirerek varlığını daha sağlıklı biçimde sürdürmek amacıyla 1945 yılında Scanlon planını uygulamaya koymuştu: Bu plan sayesinde şirketin verimliliğinde % 46 oranında bir artış sağlandı. Bu başarı ilerleyen yıllarda yöneticilerin astlarına ilişkin gözlemlerini ayrıntılarıyla inceleyecek ve bu konuda teoriler geliştirecek olan yönetim düşüncesinin ünlü yazarlarından Douglas McGregor'un da ilgisini çekmiş ve çalışmalarına esin kaynağı olmuştu.[246]

Üçüncü Devrim: Katılım

1940'ların sonlarında ABD'de artan rekabet ve savaş sonrasında yenilenen teknolojiler, ürünlerde ve üretim yöntemlerinde değişikliklerin yapılmasını gerektirmeye başlamıştı. Bu durum örgüt çalışanlarını da etkilemişti; işlerin yeniden tasarlanması, beraberinde devamsızlık, işe yönelik şikâyetler ve işgücü devri gibi sorunları bir kez daha gündeme getirdi. Endüstriyel örgütlerin başa çıkması gereken başlıca sorun, artık kaçınılmaz olan değişime karşı çalışanların tutumu ve gösterdikleri dirençti. Örgüt içi grupların değişime karşı direnme nedenlerini ve bu direnç karşısında ne yapılabileceğini ortaya koymak üzere Lester Coch ve John R. P. French, Jr. (1924-2006) tarafından yapılan ve sonuçları 1948 yılında yayınlanan Harwood araştırması, yönetime katılım konusunda yapılmış öncü çalışmalardan birisi olmuştur.

[246] J. Kenneth White, 'The Scanlon plan: causes and correlates of success', *Academy of Management Journal*, 22(2), 1979, 292-312.

Virginia'nın küçük bir kasabasında faaliyetlerini sürdüren Harwood Fabrikası pijama üretiyordu. Çoğunluğu kadın işçilerin oluşturduğu fabrikada, pazarın talepleri doğrultusunda üretilen pijamaların modellerinde belli aralıklarla değişikliklerin yapılması gerekiyordu; dolayısıyla mevcut düzende bir değişim söz konusu oluyordu. Bu durum, işçiler üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştı. Üretimin değişmesiyle birlikte ustalıkla yapmakta olduğu işlerini bırakıp başka bir gruba transfer edilen işçilerin grup içindeki statülerini kaybettikleri için hayal kırıklığı yaşadıkları, eski üretim miktarlarını yakalayamama endişesi içinde oldukları, hata yapma korkusu taşıdıkları ve üstelik birbirlerini bu konuda etkiledikleri saptandı. İlişkilerin güçlü olduğu bir grupta işçinin motivasyonunu etkileyen yönetici değildi; grubun kendisiydi. Bunun üzerine Coch ve French, pijama modellerinde yapılacak olan değişikliği üç şekilde uygulamaya karar verdi: (1) Katılımsız (eski) yöntem—ustabaşı, yeni modelin nasıl yapılacağını gruba anlatıyor, öğretiyor ve bir süre sonra uygulamaya geçiliyordu; (2) Yarı katılımlı yöntem—işçilerin seçmiş olduğu temsilciler, işçiler adına ustabaşı ve diğer yetkililerle birlikte standartlar hakkında görüşüyor ve daha sonra bu temsilciler, yapılacak değişiklikleri işçilere anlatıyordu; (3) Tam katılımlı yöntem—yapılacak değişikliklerle ilgili tüm kararlar işçiler tarafından veriliyordu. Sonuç olarak, işçilerin kararlara tam katılım sağladığı yöntem aracılığıyla üretimde hızlı bir artış sağlanmış, devamsızlık ve şikâyetler azalmıştı. Coch ve French, yönetimin değişime karşı direnci ortadan kaldırabileceği veya en azından, büyük ölçüde azaltabileceği sonucuna varmıştı: Yönetim, yapılacak değişimin gerekçelerini anlatmalı ve aynı zamanda bu grupların değişim planlarına katılmalarını da sağlamalıydı.[247] Bu noktada Mary Follett'in ısrarla üzerinde durduğu durum yasasının yöneticiler tarafından tam olarak açıklığa kavuşturulmasının gerekliliği bir kez daha kanıtlanmış oluyordu. Coch ve French, değişim sorununu –insan ilişkileriy-

[247] Lester Coch ve John R. P. French Jr., 'Overcoming resistance to change', *Human Relations*, 1(4), 1948, 512-32; Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 276-77.

le uyumlu biçimde– birey yerine grup dinamikleri üzerinden ele almıştı; yapılacak değişiklikler gruplara anlatılıyor, grupların kararlara katılımı vurgulanıyordu.

Harwood araştırmasından çok daha önce, Charles P. McCormick'in (1876-1970) yöneticisi olduğu, çay ve baharat ürünleri konusunda faaliyet gösteren McCormick şirketinde başlatılan bir uygulama ise çalışanların sistematik biçimde kararlara katılımını destekleyen ilk örneklerden birisidir. 'Çoklu yönetim planı' (*multiple management plan*) olarak da anılan bu uygulamada, şirketin yönetim kuruluna ek olarak 1932 yılında bir 'gençler kurulu' (*Junior Board*) oluşturulmuştu. Gençler kurulunun amacı, örgütün alt düzeylerinde çalışan bireylerin yönetime katılmalarını ve yönetici adayı olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktı. Genç kuruldan yönetim kuruluna düzenli olarak öneriler ve yeni fikirler getirmesi isteniyordu; yönetim kurulu, gençlere bu öneri ve fikirlerin kesinlikle dikkate alınacağı güvencesini vermişti. Bu kurulun ardından birkaç yıl içinde ayrıca bir fabrika kurulu ve bir satış kurulu oluşturuldu. Böylelikle çoklu yönetim planı aracılığıyla üst düzey yönetim ile çalışanlar arasında iletişim kanalları güçlendirilmiş, geleceğin yöneticilerinin fikirlerinden yararlanılmış ve örgüt içinde birimler arası iletişimin daha dinamik biçimde sağlanması mümkün olmuştu.[248] Benzer biçimde William B. Given, Jr. (1886-1968), yöneticisi olduğu şirkette 'aşağıdan yukarıya doğru yönetim' (*bottom-up management*) adını verdiği bir katılım sistemini uygulamaya başlamıştı. 1949 yılında yayınlanan kitabında Given, alışılmış kalıpların sınırlarını zorlayan bir takım görüşlere yer vermişti. Aşağıdan yukarıya doğru yönetim sisteminde çalışanlara geniş yetkiler devredilmişti; farklı düzeyler arasında fikir alışverişi destekleniyor ve bir yöneticinin yanlış yapma özgürlüğünü yaşayarak yetişeceği düşüncesi kabul görüyordu.[249]

---

[248] Charles P. McCormick, *Multiple Management* (New York: Harper & Row, 1938); Charles P. McCormick, *The Power of People* (New York: Harper & Row, 1949).

[249] William B. Given Jr., *Bottom-Up Management* (New York: Harper & Row, 1949).

1940'lı yıllar, birey ve grup katılımının genel olarak Amerikan kültüründe ve endüstri işletmelerindeki rolü üzerine yapılan çeşitli çalışmalara sahne oldu. Robert Tannenbaum (1915-2003) ve Fred Massarik (1926-2009), 1950 yılında 'astların yönetsel karar sürecine katılımı' konulu bir ortak çalışma yayınladılar. Yazarlara göre katılımcılık konusunda yapılan çalışmaların bir kısmı, içinde bulundukları örgüt koşulları nedeniyle çalışanların katılımının gerekli olduğunu 'hisseden' kişilerin deneyimlerini yansıtan örnek olaylardı. Diğer çalışmaların ise bazıları soyut bir yaklaşımla katılımın dinamiklerine ilişkin bir teori ortaya koyarken, bunların dışında kalan az sayıda çalışma deneysel nitelik taşıyordu. Tannenbaum ve Massarik bu bağlamda bir eksikliğe dikkat çekmişti: Katılımcılık konusunda yayınlanmış çalışmaları bulunan yazarlar tarafından katılım kavramına yönelik öne sürülmüş herhangi bir tanım bulunmuyordu. Bu doğrultuda, 'kimlerin neye' katılımından söz edildiğinin açıkça belirtilmiş olması gerekiyordu. Astların katılımı, yönetici olan veya olmayan tüm astları kapsayan bir tanımlamaydı. Öte yandan Tannenbaum ve Massarik; katılımı desteklenen astların yönetici olması durumunda, bu kişilerin sorumlu olduğu üst yöneticilerin ve yine bu kişilere bağlı olan başka astların bulunduğunu vurgulayarak, bir anlamda katılımcılık konusundaki karmaşıklığın nedenini ortaya koymuştu. Bu astlar, belirlenmiş görevleri yerine getirmekle yükümlüydü ve bu konuda üstlerine karşı sorumluydu. Dolayısıyla bu astlar, işletmenin ürün ve hizmet üretme sürecine katılmış bulunuyordu. Ancak Tannenbaum ve Massarik, bundan daha farklı bir katılım türünün varlığını vurguluyordu: 'karar verme sürecine katılım' ve katılımcılık konusunu ele alan yazarlar da bu katılım türünden söz ediyordu.[250] Şu halde, bir toplumda demokrasinin işlemesi ve toplum bireylerinin karar sürecine katılmalarına benzer biçimde, endüstri işletmelerinde demokrasinin iş-

[250] Robert Tannenbaum ve Fred Massarik, 'Participation by subordinates in the managerial decision-making process', *The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue Canadienne d'Economique et de Science Politique*, 16(3), 1950, 408-18.

lemesi mümkün olabilir miydi? James Worthy (1910-1988), bu konuda demokratik devlet düzenini eksiksiz bir şekilde örnek almayı önermediğini ifade ederek, 1948 yılında şu görüşünü dile getirmişti: 'İşletme, oy sandığıyla yönetilemez. ... İşletmenin özel koşullarını esas alan ve örgütlerimizin her düzeyindeki çalışanlara daha fazla kişisel katılım ve ait olma hissini veren başka icatlar geliştirmeliyiz.'[251]

Astlar ve yöneticiler arasında 'güç eşitliğinin' (*power equalization*) ve endüstride daha demokratik bir örgüt yaşamının sağlanmasını hedefleyen bu yaklaşım temelinde yönetim düşüncesinde yaşanan devrimsel bir dönüşüm sürecinden söz etmek mümkündür. Nitekim ilerleyen yıllarda Lee E. Preston ve James E. Post, bu dönüşümü 'üçüncü devrim' olarak nitelendirecekti. Yazarlara göre yönetim düşüncesinde gerçekleşen üç devrim şunlardı:[252]

1. *Hiyerarşiyi esas alan yapılar.* Öncelikle yönetim, örgütlerde kendine özgü uzmanlık gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmıştı ve bu, birinci devrimdi. Endüstrileşme sürecinin ilerlemesiyle beraber örgütler büyümüş, örgüt içi faaliyetler çeşitlenmişti. Bu bağlamda yönetim özel bir gereksinim halini almış; koordinasyon ve karar verme faaliyetleri, diğer örgütsel faaliyetlerden ayrışmış; bunun için hiyerarşiyi esas alan bir düzen benimsenmişti.
2. *Profesyonelleşme.* Örgütlerin büyümesi, daha büyük yatırımlara gereksinim duyulması ve dolayısıyla daha fazla sayıda hissedarın 'söz sahibi' olması demekti. Bu koşullar altında profesyonel yöneticiler, hissedarlardan ve örgüt çalışanlarından ayrı ve önemli bir sınıf oluşturmaya başladı. Bu, yönetim düşüncesindeki ikinci devrim oldu.

---

[251] James C. Worthy, 'Changing concepts of the personnel function', *Personnel*, 25, 1948, 166-75.

[252] Lee E. Preston ve James E. Post, 'The third managerial revolution', *The Academy of Management Journal*, 17(3), 1974, 476-86.

3. *Katılım.* Profesyonel yöneticiler ile çalışanlar arasında belirginleşen farklılık ve giderek artan mesafe karşısında katılımcılık, devrim niteliği taşıyan bir fikirdi; 'katılım' yönetim düşüncesindeki üçüncü devrimdi.

Liderin 'Doğaüstü' Güçleri, Kişisel Özellikleri ... ve Demokrasi

Bavelas, liderlik ile ilgili ortaya atılan ilk görüşlerin neredeyse bütünüyle kişisel özellikler ve beceriler üzerinde yoğunlaştığını; liderliğin, açık biçimde kişinin sahip olduğu bir takım özel güçlerle ilişkilendirildiğini söylüyordu.[251] Üstelik bunlar, sıradan bir insanın becerilerini aşan, 'insan zihnini okuma, geleceği anlatma, hipnotizma yoluyla itaat ettirme' gibi doğaüstü güçlerdi! Yirminci yüzyılın ortalarına gelindiğinde ise Bavelas'a göre, doğaüstü güçlerden artık pek söz edilmese de, dikkat çekici derecede başarılı insanların 'yorulmaması, içgüdülerinin yanılmaması, yıldırım hızıyla karar verebilmeleri' gibi öncekilere oranla belki biraz daha ılımlı iddialar liderlik konulu tartışmalarda bazı zamanlarda yer bulmuştu. Ne var ki liderlik anlamında bu becerileri tanımlamak ve ölçmek pek mümkün olmamıştı. Araştırmacıların, bir liderde olması gereken özellikler olarak düşündüğü 'dürüstlük, cesaret, azim, zekâ, güvenilirlik, çalışkanlık' gibi tanımlamalar, bir liderin nasıl olması gerektiğine yönelik bir *dilek* olmakla sınırlı kalıyordu.[254]

İkinci Dünya Savaşı yıllarında grup dinamikleri üzerine yaptığı araştırmalarda Kurt Lewin, liderlik stilini 'otoriter' ve 'demokratik' olarak sınıflandırıyordu; amacı gerçekte farklı liderlik stilleri karşısında grup bireylerinin ne şekilde tepki verdiğini gözlemlemekti. Öğrencileriyle gerçekleştirdiği 'sosyal iklim' konulu araştırmasından yıllar sonra, eşi tarafından bir kitap halinde yayınlanan çalışma notlarında Lewin; demokratik liderin gözetimindeyken işbirliği ve arkadaşlığın yaşandığı

---

[253] Alex Bavelas, 'Leadership: man and function', *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 1960, 491-98.

[254] Bavelas, 'Leadership: man and function.'

eğlenceli bir grubun başına otokratik bir liderin geçmesiyle birlikte, çok kısa bir süre içinde çocukların yüz ifadelerinin nasıl değiştiğini ve grubun yapılacak işe kayıtsız kalan bir topluluğa dönüştüğünü görmüş, bundan çok etkilenmiş ve bu gözlemine ilişkin duygularını şu sözlerle ifade etmişti: 'Demokrasiden otokrasiye geçiş ile karşılaştırıldığında, otokrasiden demokrasiye geçiş için bir bakıma daha fazla zaman gerekmişti. Otokrasi bireye zorla kabul ettirilir. Demokrasinin [birey tarafından] öğrenilmesi gerekir.'[255]

Lewin, Nazi rejiminin baskıcı koşullarından büyük ölçüde etkilenmişti; otokratik liderin egemen olduğu bir sosyal iklimi tanımlama şekli bu etkiyi açık biçimde ortaya koyuyordu. Ancak o yıllarda liderlik konusunu ele alan yazarlar arasında otokratik yaklaşımın üzerinde duran, hiç kuşkusuz, yalnız Lewin değildi. İkinci Dünya Savaşı ve Nazi rejimine tanık olan Theodor W. Adorno (1903-1969), savaştan beş yıl sonra psikolog arkadaşlarıyla birlikte yayınladığı *The Authoritarian Personality* adlı çalışmasında otoriter kişilerin iki karakter özelliğine dikkat çekiyordu. Öncelikle bu kişiler –geçmişte aile baskısı altında olmalarının ve bu baskıyı çocukluktan itibaren kabullenerek, sorgulama güdülerini bastırmalarının bir sonucu olarak– esnek bir düşünce yapısına sahip olamıyordu; bu kişiler için *değişim*, hoş karşılanmayan bir olguydu. Bununla birlikte Adorno ve arkadaşları, otoriter kişilerin *belirsizliğe* karşı hoşgörülü olmadıklarını saptamıştı; bu kişiler, belirsizlik koşulu altında bir karar vermeleri gerektiğinde, *derhal* en uygun görünen alternatifi tercih ediyor ve bu tercihten asla vazgeçmiyordu. Bu bağlamda Adorno ve arkadaşları, eserlerinde, bu özelliklere sahip kişilerin nasıl lider olduklarını ve izleyicileri nasıl yönlendirdiklerini ele almıştı.[256] Amerikalı sosyolog Daniel Bell (1919-2011) ise otoriter kişilerin cesaretten veya

---

[255] Kurt Lewin, *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*, ed. Gertrud Weiss Lewin (New York, Evanston and London: Harper & Row, 1948), 82.

[256] Theodor W. Adorno ve d., *The Authoritarian Personality* (New York: Harper, 1950).

inisiyatiften yoksun olmadığını ileri sürmüştü; bu kişilerin sergilediği eylemlerin özünde 'üstesinden gelinmesi gereken bir güçsüzlük hissi' bulunuyordu. Bu his, suçluluk ve aşağılık duygusunun bir işaretiydi.[35] Benzer şekilde birçok yazar, otoriter liderliği eskiden kalma prenslerin ve feodal lordların sergiledikleri liderlik yaklaşımını yirminci yüzyılın modern toplumuna uydurma çabası olarak değerlendiriyor ve bunu 'zor kullanma' olarak algılayan kitlelerde bir süre sonra ayaklanmaların, karşı duruşların ve direnişlerin ortaya çıkmasını doğal karşılıyordu. Yine aynı yıllarda, 'iyi lider' ve 'kötü lider' tartışmalarının dışına çıkan bazı araştırmacıların yaklaşımları ise kısa süre içinde, liderlik literatürünün daha tutarlı gelişmesini sağlayacaktı. Bu araştırmacılar, daha gerçekçi bir yaklaşımla, tüm çalışanlar gibi kendisi de bir örgüt bireyi olan yöneticinin yaşadığı şu ikilem üzerinde duruyordu: Yönetici hangisine odaklanmalıdır; çalışanlara mı yoksa işe mi?

Büyük İkilem: İş mi, İnsan mı?

Lewin, grup dinamikleri konusunda daha ileri düzeyde çalışmalar yapmak amacıyla 1945 yılında MIT çatısı altında bir araştırma merkezinin (*The Research Center for Group Dynamics*; kısaca RCDG) kurulmasına öncülük yapmıştı; ancak iki yıl sonra yaşama veda etti. Lewin'in çalışma arkadaşları –Dorwin Cartwright, Leon Festinger, John R. P. French Jr. ve Ronald Lippitt– 1948 yılında RCDG'nin sosyal bilimler araştırmalarında önemli bir yere sahip olan Michigan Üniversitesi'ne taşınmasına karar verdiler. Bu kararın alınmasında, daha önce Cartwright ile birlikte çalışmış olan Rensis Likert'in (1903-1981) kendilerine katılma yönündeki çağrısının da payı vardı. Likert, İkinci Dünya Savaşı yıllarında, ABD Tarım Bakanlığı'na bağlı yürütülen bir araştırma programının başına getirilmişti. Bu program, Likert'in ölçek geliştirme ve araştırma teknikleri

[35] Daniel Bell, 'Notes on authoritarian and democratic leadership', *Studies in Leadership: Leadership and Democratic Action* içinde, ed. Alvin W. Gouldner (New York: Harper & Brothers, 1950), 395-408.

uygulama konusunda büyük deneyim kazanmasını sağlamıştı. Likert'in öncülüğündeki programa, psikoloji alanında çalışan bir grup genç araştırmacı da katılmıştı. Likert ve arkadaşları çok sayıda araştırma projesi üretmiş ve iyi şekilde tasarlanmış ölçeklerin işletme ve siyaset araştırmalarında gerçek anlamda işe yarayabileceğini göstermişti. Ancak savaşın ardından program sonlandırılacaktı. Bu nedenle Likert, geliştirdikleri bu yeni araştırma metodolojisini yaymak ve akademik bir çevrede daha etkin hale getirilmesini sağlamak üzere bir kurum arayışına girmişti; bu arayış, Michigan Üniversitesi'ne bağlı Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde bir araştırma merkezinin (*Survey Research Center*; kısaca SRC) 1947 yılında faaliyetlerine başlamasıyla birlikte son buldu.[258] Bu iki araştırma merkezi –RCDG ve SRC– Michigan Üniversitesi'nin sosyal bilimler alanında önemli çalışmalar yapmasını sağlamıştır.

SRC'nin faaliyete geçmesiyle birlikte, Likert'in öncülüğünde liderlik konulu bir araştırmalar dizisi başlatıldı. Araştırmanın amacı etkin ve verimli örgüt birimlerinin (ve iş gruplarının) başarılı veya başarısız performansları ile bu birimlerdeki yöneticilerin liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi keşfetmekti. Yönetsel etkinliğin ölçülmesi için saat başına düşen bireysel üretim miktarı, bireylerin iş tatmini, işgücü devir hızı, devamsızlık ve bunun gibi bazı kriterler esas alındı. Araştırmalar otomotiv, kimya, taşıma hizmetleri, elektronik ve elektrikli aletler, gıda, ağır makine, sigortacılık, kâğıt, petrol, demiryolları, tekstil, hastane ve devlet kurumları gibi çeşitli alanlarda, birbirinden farklı endüstrilerde ve iş kollarında yürütüldü; vasıfsız işçilerden bilimsel araştırmalar yapan laboratuvar çalışanlarına kadar on binlerce kişiden veriler toplandı. Yapılan analizler iki temel liderlik davranışının varlığını ortaya koyuyordu; 'çalışana yönelik' (*employee-centered*) ve 'işe yönelik' (*job-centered*). Michigan araştırmalarına daha sonra yayınladığı bir eserinde ayrıntılı biçimde yer veren Likert, birçok işletmenin, 'işin basit

[258] Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün kurumsal tarihi ve çalışmaları hakkında daha ayrıntılı bilgi için: http://www.isr.umich.edu

görevlere ayrılması, her görev için en iyi yöntemin belirlenmesi, bunun için uygun kişilerin seçilerek eğitilmesi, bu kişilerin çalışırken yakın gözlem altında tutulması ve parça başı teşvikli ücret sisteminin uygulanması' konularındaki beklentileri yönetimin sorumluluğu olarak gören bir anlayışla hareket ettiğini ifade etmişti; bu anlayışı benimseyen yöneticilerin çoğunlukla düşük düzeyde üretim yapan birimlerin başında olduğu görülüyordu: İşe yönelik davranış sergileyen bu yöneticiler, astlarının, belli bir düzen içinde ve belirlenen yöntemler doğrultusunda çalışmalarına odaklanıyordu. Yüksek düzeyde performans sergileyen birimlerdeki yöneticiler ise çoğunlukla çalışana yönelik davranış sergiliyordu.[259] Yapılan görüşmelerde bazı katılımcıların ifadeleri, bu ikileme açıklık getirmesi bakımından dikkat çekiciydi. Bunlar arasında işe yönelik davranış sergileyen ve düşük verimlilik düzeyine sahip bir birimin başında bulunan bir yöneticinin sözleri şöyleydi:

> Bu 'insana yönelik olma' yaklaşımı tamam, ama [bence] bir lüks. [Benim] üretim için baskıya devam etmem gerekir ve ne zaman [hedeflenen] üretimi elde ederim, o zaman çalışanlarıma ve onların sorunlarına ilgi göstermek için zamanımı kullanmayı kabul edebilirim.[260]

Yüksek verimlilik düzeyine sahip bir birimin yöneticisi ise şunları söylemişti:

> Yüksek düzeyde üretime ulaşmamızın bir yolu, amaçlara ulaştıkları sürece insanların işi istedikleri şekilde yapmalarına izin vermektir. ... (Bir yönetici olarak) benim işim, işten çok insanlarla ilgilenmektir. ... İsimleri bilmek önemlidir ve fazlasıyla işe yarar, ama bu yeterli değildir. Her bireyi gerçekten iyi tanımalısınız, sorunlarının neler olduğunu bilmelisiniz. Çalışanlarla sorunlar

---

[259] Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York, Toronto and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), 5-7.

[260] Likert, *New Patterns of Management*, 7-8. Anlam kaybını önlemek için çeviri sırasında düzenlemeler yapılmıştır.

> hakkında çoğunlukla ofis yerine onların masalarında görüşürüm. ... Görünen o ki insanlar konuşmak için ofise gelmeyi pek sevmiyorlar.[261]

Michigan grubundan iki yıl önce Ohio State Üniversitesi'nde Ralph M. Stogdill (1904-1978) ve Carroll L. Shartle (1903-1993) öncülüğünde başka bir grup araştırmacı da liderlik konulu bir araştırmalar dizisini yürütmeye başladı. Bu araştırmalarda temel soru, izleyicilerin, liderin davranışını nasıl algıladıkları ve bundan ne şekilde etkilendikleriydi. Daha önce yapılan çalışmalarda liderin sergilediği *gerçek* davranışlar analiz edilmiyor; bir takım kişilik testleriyle liderin sahip olduğu özelliklerin saptanması için çaba gösteriliyordu. Öte yandan 1948 yılında Stogdill, liderlik özelliklerine ilişkin 100'ün üzerinde çalışmayı analiz etmiş ve genel liderlik özelliklerini ortaya koymaya çalışmıştı: Liderlerde bazı genel özelliklerin var olduğu söylenebilirdi; ancak birbiriyle etkileşim içinde olan değişkenler mutlaka dikkate alınmalıydı. Ohio State araştırmalarında ise liderin davranışı izleyicilerin tepkisiyle ilişkilendiriliyordu; liderlik dinamik bir olguydu.[262] Bu bakımdan Ohio State araştırmalarının, liderlik çalışmalarında bir dönüm noktası olduğunu söylemek mümkündür.[263] Temelini, İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD Çalışma Bakanlığı tarafından yürütülen (ve 25.000'den fazla işletmede, orduda ve hava kuvvetlerine bağlı kurumlarda uygulanan) meslek ve iş analizi programından alan bu araştırmalarda psikologlar, sosyologlar ve ekonomistler görev almış; çalışmalar işletme, kamu yönetimi, eğitim araştırmaları ve endüstriyel mühendislik alanlarında çeşitli konuları

---

261 Aynı.

262 Ralph M. Stogdill, 'Personal factors associated with leadership: A survey of the literature', *Journal of Psychology*, 25(1), 1948, 35-71; Edwin A. Fleishman, 'Twenty years of consideration and structure', *Current Developments in the Study of Leadership* içinde, ed. Edwin A. Fleishman ve James G. Hunt (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973), 1-37.

263 Edwin P. Hollander, 'The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership', *Journal of Management*, 5(2), 1979, 157-65.

kapsamıştı. Endüstri, kamu ve eğitim kuruluşlarından elde edilen tüm veriler analiz edildiğinde, lider davranışları özellikle şu iki boyutta toplanıyordu: (1) izleyicileriyle karşılıklı güven ve dostluk ilişkisi geliştirmeye, çift yönlü iletişim kurmaya, izleyicilerinin fikirlerine saygı göstermeye ve onların duygularını anlamaya yönelik 'dikkate alma' boyutu (*consideration*) ve (2) izleyicilerinin faaliyetlerini belirlenen hedefler doğrultusunda düzenlemeye ve faaliyetler için gerekli süreleri belirmeye yönelik 'inisiyatif' boyutu (*initiating structure*).[264]

Michigan araştırmalarında liderlik davranışı, 'işe yönelik davranışa *karşılık* çalışana yönelik davranış' şeklinde tek boyut üzerinde ele alınıyordu. Örgütlerin dinamik bir sistem olduğu düşünüldüğünde, liderliği başlı başına bir faaliyet olarak değerlendiren bazı yazarlar Ohio State araştırmalarının daha gerçekçi bir bakış ortaya koyduğunu düşünüyordu. Nitekim, liderin hem izleyicilerini dikkate alması hem işe yönelik inisiyatif göstermesi, Ohio araştırmacılarına göre mümkündü; bu bağlamda bu iki boyut, birbiriyle çelişen değil, birbirini tamamlayan boyutlar olarak karşımıza çıkıyordu.[265] Bu yaklaşım, farklı durumlara göre farklı liderlik davranışının sergilenebildiğini savunan teorilerin ortaya çıkmasında ve modern yönetim düşüncesinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Ayrıca Ohio State araştırmalarının hız kazandığı yıllarda aynı üniversitede doktora öğrencisi olan psikolog Edwin Fleishman'a ait şu sözler, liderlikte durumsallık yaklaşımının egemen olacağına ilişkin işaretleri henüz 1953 yılındayken vermektedir: 'Bir durumda etkin olan liderlik, bir diğerinde etkin olmayabilir.'[266]

---

[264] Carroll L. Shartle, 'Early ears of the Ohio State University leadership studies', *Journal of Management*, 5(2), 1979, 127-34; Ralph M. Stogdill ve d., *A Predictive Study of Administrative Work Patterns* (Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, 1956), 108-09.

[265] Chester A. Schriesheim ve Barbara J. Bird, 'Contributions of the Ohio State studies to the field of leadership', *Journal of Management*, 5(2), 1979, 135-45; Fleishman, 'Twenty years of consideration and structure.'

[266] Edwin A. Fleishman, 'The description of supervisory behavior', *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1953, 1-6.

1960'lara kadar psikologların, sosyologların ve antropologların genel yönetim teorisi üzerinde çok az etkisi olmuştu.[267] Savaş döneminin olağandışı koşullarında üretim yapmak durumunda kalan fabrikalarda vasıfsız işgücünden yararlanma gereği, üretim konularının yeniden öne çıkmasına ve klasik yönetim anlayışının bir süre daha etkin biçimde varlığını sürdürmesine neden oldu. 1950'lerin ikinci yarısında ise, modern yönetim düşüncesine katkı sağlayacak olan çok daha etkin teoriler ileri sürüldü. Abraham Maslow'un işaret ettiği bireyin kendini gerçekleştirme gereksinimi artık dikkatleri çekmeye başlamıştı. Modern çağın araştırmacıları, örgütlere, iş tasarımına, motivasyona ve liderliğe ilişkin daha önce ileri sürülmüş olan görüşlerde insanın sahip olduğu bu gereksinimin dikkate alınmadığını ortaya koyuyordu.[268] Çalışanların kararlara katılımını sağlarken, daha fazla yetki ve sorumluluk verirken, iş genişletme yoluyla onları monoton çalışma koşullarından kurtarırken gerçek anlamda söz sahibi olan, iradesini kullanan yine yöneticinin kendisiydi. Oysa başta orta düzey yöneticiler olmak üzere beyaz yakalılar ile mavi yakalıların önemli bir bölümü önceki kuşaklara göre daha eğitimli, daha vasıflı ve daha bilgili bir çalışan profili sergiliyordu. Dolayısıyla bu kişilerin (Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki basamaklar düşünüldüğünde) kendilerini ait hissetmeleri, arkadaşları ve çalıştıkları grup bireyleri tarafından kabul görmeleri yeterli değildi; bu kişilerin de aktif örgüt bireyleri olarak yaratıcılıklarını, fikirlerini ve önerilerini yaşama geçirmeleri için gerekli ortamın sağlanması kaçınılmazdı. Bunu sağlayacak olan kişi ise yöneticiydi: Diğer bir deyişle; yöneticinin yeni rolü buydu. Bu bağlamda, önce Douglas McGregor ile Chris Argyris ve daha sonraki yıllarda Fred Fiedler tarafından öne sürülen liderlik teorileri modern yönetim düşüncesine önemli katkılar sağlamış, yöneticilik ve liderlik tartışmalarına daha somut bir zemin hazırlamıştır.

*

[267] Wren, *Evolution*, 369.

[268] A.e., 371.

Profesyonel yöneticinin liderlik özelliklerinin tartışıldığı bir dönemde insan ve örgüt arasındaki etkileşimi daha mikro düzeyde ele alan insan ilişkileri araştırmacıları, örgütsel davranış alanının ortaya çıkışını hızlandıran çalışmalar yürütmeye devam ediyordu. İletişim ve koordinasyon konulu araştırmalar bu sürece destek veriyordu. Davranış konulu çalışmalarda temel vurgu grup içindeki birey, sosyal motivasyon, çalışanların tatmini sağlamak üzere örgütsel faaliyetlerin yeniden tasarlanması, kararlara katılım ve –insan ile üretimi bir araya getiren– liderlik konularıydı.[269] Verimliliği sağlamak elbette önemliydi, ama insan davranışının da etkisi artık kabul görmeye başlayan bir gerçekti.

Bertram Gross'un sözleriyle; 'insan davranışı ... yönetim sürecinin tam olarak kalbinde yer alır.' Yönetim, gerçekte bir insan bilimidir; dolayısıyla örgüt içi bireylerle ilgili yapılacak olan çalışmalarda bu görüşün bir ön koşul olarak kabul edilmesi kaçınılmazdır. İnsanın belli amaçlara yönelik davranışının anlaşılması bir gerekliliktir; örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermek, ancak bu koşulla mümkün olabilir.[270] Peki yöneticiler, insanın amaçlara yönelik davranışlarını gerçekten anlıyor muydu? Çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda etkileyebiliyor, onlara yol gösteriyor ve onlara kendilerini gösterme fırsatını verebiliyor muydu?

Henüz 1920'li yıllarda göklere çıkarılan kimi işadamları ve yöneticiler, ekonomik olarak çalkantılı bir dönemin yaşandığı 1930'larda başarısızlıkla ve insanları sömürmekle suçlanır hale gelmişti. İşverenlerin ve yöneticilerin Büyük Bunalım'ın ortaya çıkışı konusunda suçlu olup olmadıkları doğal olarak çeşitli açılardan tartışma konusudur. Ancak dikkat çekici bir nokta, yönetici profilinin 1930'lardan sonra değişmeye başladığı ve yaşanan sosyal değişime yanıt vermek durumunda kalmış olmasıdır. Nitekim eski dönemin *kahraman* yöneticileri, bireysel yaklaşımlarını terk etme ve *onlar* olarak anılan büyük sistemin

---

[269] Wren, *Evolution*, 288-89.

[270] Bertram M. Gross, *The Managing of Organizations: The Administrative Struggle* (London: The Free Press of Glencoe, 1964), I, 319.

parçası haline gelmeye başlamıştı. *Onlar* kavramı gücü, makineleri ve işleyişi temsil ediyordu ve her şeyin sorumluluğunu üstlenen bireysel yöneticinin yerini almıştı. Bu bağlamda, 1940'lı yıllarda dedesi Henry Ford'dan şirket yönetimini devralan Henry Ford II (1917-1987), 'Endüstriyel üretimde insan ilişkileri sorununu çözebilirsek, önümüzdeki on yıl içerisinde maliyetleri düşürme konusunda ... başarı elde edebiliriz,'[27] sözleriyle çalışanların ve yönetimin bütünleşebileceği mesajını veriyordu. Sosyal değişimi görenler, dikkate alanlar, açıklamaya çalışanlar psikologlar ve sosyologlardı. Yöneticiler, ancak savaş sonrası ekonomik ve politik ortam koşullarının yarattığı baskı sonucunda sosyal değişimi fark etmiş ve yeni bir yönetim stili arayışına girmişti.

[27] Henry Ford II, 'Human engineering necessary for further mass production progress', *Industries, Automotive and Aviation*, 1945, XCIV; Loren Baritz, 'The Servants of Power', *Impact of Sociology: Readings in the Social Sciences* içinde, ed. Jack D. Douglas (New York: Meredith Corporation, 1970), 137.

Tablo 3. İnsan ilişkileri dönemindeki gelişmeler ve öncülleri

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1776	Adam Smith: İşbölümünün yol açtığı monotonluk ve etkileri
1863	William E. Hearn: İnsanın duyduğu gereksinimler ve bu gereksinimlerin hiyerarşisi
1870-	Demiryolları ve diğer iş kollarında çalışanların gereksinimlerini karşılayan tesisler
1883	Maximilien Ringelmann: Bir grupta kişi sayısının artmasıyla birlikte kişisel performansın azalması
1891	Paul Göhre: İşin 'bütünü' ile gurur duyan işçiler, çalışanlar arasında iş yaşamında geçerli olan hiyerarşinin aynı zamanda sosyal yaşamda geçerli olması
1893	Émile Durkheim: Mekanik ve organik dayanışma, anomi, özgür bireylerin gönüllü olarak birbiriyle bağ kurması...
1897	Norman Triplett: Bireylerin rekabeti ve performans ilişkisi
1897	İlk sosyal yardım ofisinin kurulması (NCR)
1911	Frank Carlton: İşveren ve işçi arasında oluşan duvar; işçinin fabrikanın izlediği politikalar hakkında söz sahibi olması, ülke genelinde demokrasinin yolunun endüstriyel demokrasiden geçmesi...
1911	Walter D. Scott: Çalışanları verimlilik için ikna etmek...
1913	Hugo Münsterberg: Bilimsel yönetimde işçilerin yalnız fiziksel özelliklerinin dikkate alınmasına ek olarak, zihinsel niteliklerinin de dikkate alınmasının gerekliliği: mümkün olan en iyi işçi, mümkün olan en iyi iş ve mümkün olan en iyi etki...
1914-	Henry Ford: Çalışanlarla kâr paylaşımı, 'sosyoloji' departmanı ve sonradan 'eğitim' departmanı
1916	Vilfredo Pareto: Toplumun dinamik bir bütün olarak ele alınması, duyguların ve rasyonelliğin karışımı...
1917	Harlow Person: Yöneticinin veya çalışanın göremeyeceği sorunların dışarıdan bakan araştırmacılar tarafından geniş çerçeveden bakılmasının önemi...
1919-1920	Sosyoloji ve eğitim departmanlarında artış ve personel yönetimi uygulamalarının ilk örnekleri
1920	Ordway Tead ve Henry C. Metcalf: 'Personel yönetimi: Minimum çabayla maksimum üretim sağlamak, bunu yaparken işçilerin refahını gözetmek, örgüt içi insan ilişkilerini yönlendirmek ve koordinasyonunu sağlamak'...

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1920	Whiting Williams: İşçilerin sorunları hakkında yerinde gözlemleme, otorite ve uzmanlık gücü ilişkisi, dikkate alınmadıkları düşünen işçilerin doğal tepki göstermesi, işçilerin gerçek gereksinimlerinin anlaşılmasının önemi...
1921	Meyer Bloomfield: 'İnsan yönetiminin' yeni bir meslek olarak ortaya çıkışı...
1921	Walter D. Scott ve Mary H. S. Hayes: Çalışanları 'daha iyi bilmek'...
1922	Arthur Pound: İnsanın zihinsel yapısının ve bilinçaltının çalışma ortamındaki rolü, fiziksel ve zihinsel öğelerin ayrılmaz bütünlüğü, makineleri anlayan işveren ve yöneticilerin makineleri insanı anlamaması...
1924-	Mary Parker Follett: Gestalt psikolojisinin etkisi, kişiliğin bütünleşik doğası, bütünleşik birlik, ortaklaşa sorumluluk, gerçek insan ve grup yaşamı, ortak amacın belirlenmesi, güç (birlikte ve üzerinde ayrımı), emirlerin kişiselleştirilmemesi, durum yasası, bilgi üzerine inşa edilen otorite, doğal bir süreç olarak çatışma, liderin bütünü görmesi, emir ve anlam, insanın doğası gereği aktif ve yaratıcı olması...
1924	Harlow Person: 'Bireyin yaşamı bir bütündür; endüstri psikolojisi, yeni ve geniş kapsamlı bir yaklaşım ortaya koymalıdır.'
1924	Elton Mayo: Toplam durum psikolojisi (yalnız endüstri psikolojisi ile sınırlamak yerine genel psikolojinin dikkate alınması); 'İnsan yaşamının ana sahnesi (işçi veya yönetici) işyerleridir.'
1924	Eduard Lindeman: Bireylerin 'zihinsel faaliyeti'olarak grup, çalışma ve işbirliğinin olumlu ve olumsuz yönleri, lider ve grup ile uzman ve grup ilişkileri...
1924-1927	Hawthorne araştırmaları – Işıklandırma deneyleri: 'İnsana ilişkin sorunların insana ilişkin olmayan koşullar üzerinden ele alınması'
1925	William Green: 'Makine ve sermaye başarılı bir girişim için önemlidir; bu öğelerin etkili ve aktif olması ise yalnızca işgücü sayesinde mümkündür; yönetim insanın doğasını anlamak zorundadır...'
1927-1932	Hawthorne araştırmaları – Röle montaj deneyi: Ünlü on ikinci periyod (üçüncü periyoddaki koşulların uygulanması ancak bu periyodda üretimin çok daha fazla artış göstermesi)
1928	Hawthorne araştırmaları – İkinci röle montaj grubu: Üretimin gerçek kontrolünün sanıldığı üzere yöneticinin değil işçilerin elinde olması...

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1928-1930	Hawthorne araştırmaları – Görüşme programı: Çalışanın içinde bulunduğu koşullarda neyin önemli olduğuna karar veren çalışanın kendisidir, çevreyi kendine göre algılar; kişi görüşlerinden ayrı tutulamaz.
1928	Claire Turner: Hawthorne'daki üretim artışına yol açan faktörler (küçük deney grubu, arkadaşça tavır sergileyen gözlemci/yönetici, grubun kazancında artış, deneyin yeni olması ve grup üyeleri üzerindeki gözlemlenme baskısı)
1928	Elton Mayo'nun Hawthorne ziyareti
1928	Walter Bingham: Endüstride psikoloji temelli sorunların analizi (işçinin işiyle, çalışma arkadaşlarıyla ve üstleriyle olan sorunları), bireyler arasında zekâ, sosyal ve mekanik beceriler açısından farklılıklar, işçiler arasında rekabet ve arkadaşlık, iş hakkında teknik bilgi ve endişe paylaşımı
1929	Elton Mayo'nun ikinci Hawthorne ziyareti
1929	Henri DeMan: Bireyin işinde 'mutluluk veren' yönler araması ve yöneticinin görevi
1930-	Büyük Bunalımın yarattığı etki: İşsiz kalmak, yaşam biçimini değiştirmek ve bunların nedensiz yere gerçekleşmiş olması, endüstri insanından örgüt insanına geçiş, yeni yaşam ve göç, Protestan etik yerine sosyal etik...
1931-1932	Hawthorne araştırmaları – Seri bağlama gözlemleri: Grup içinde kliklerin ortaya çıkması ve klik üyelerinin birbirlerini etkileyerek üretimi sınırlandırmaları... Hawthorne araştırmalarında genel sonuç: Çalışma performansının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin rolü ve üretim miktarının sosyal örgüt tarafından belirlenmesi.
1932	Morris Viteles: Bilimsel yönetim ve endüstri psikolojisi, psikoloji testleri, iş analizi, iş kazalarının önlenmesi, makine ve monotonluk...
1932	Marjorie E. Shaw: Bireylerarası etkileşim ve hata düzeltme mekanizması.
1932	Charles P. McCormick: Çoklu yönetim planı ve katılımcılık.
1933	Elton Mayo (The Human Problems of An Industrial Civilization): 'Çalışma koşulları yorgunluğa, yorgunluk dalgınlığa, dalgınlık işgücü devrine yol açar.' İşçi ve yöneticinin ortak sorunu: fizyolojik koşulları iyileştirmek işverenin elindedir; psikiyatrik koşullar ise işçinin akıl sağlığıyla ilgilidir. 'İşçilerde görülen yorgunluk ve bıkkınlık, onların zamanla mantık düşünmelerine ve saplantılı davranışlar sergilemelerine yol açar.' 'Her departmanda insanla ilgili bir durum vardır, bu durumların hiçbiri bir diğeriyle asla aynı değildir; her farklı durumda yönetici farklı bir rol oynamıştır.' Yöneticilerin yalnız teknik yönelimli olmamaları ve insan doğasını anlamalarının gerekliliği...

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1933	Elton Mayo (Social Problems of an Industrial Civilization): Sosyal dağılma, Büyük Bunalım sonrası saptamalar (anomi, mühendisliğe aşırı vurgu yapılması, başarının endüstriyel verimlilik ve ekonomi temelinde değerlendirilmesi, sosyal gereksinimlerin göz ardı edilmesi), işbirliği gerekliliği, yığın hipotezi...
1935	ABD'de çıkan Wagner Yasası ve toplu sözleşmelere olanak sağlayan düzenlemeler
1938	Chester Barnard (Functions of the Executive): İşbirliği sistemi olarak örgüt, sistem ve alt sistem, bireylerin işbirliği için gönüllü olmalarının gerekliliği, yöneticinin sistemin işleyişinden sorumlu olması, emir ve otorite kabul alanı, karar verme davranışında birey ve bireyin çevresi...
1938	Robert Thorndike: Birey ve grup başarısında amacın rolü
1938	Henry Murray (Explorations in Personality): Bireysel gereksinimlerin kategorileştirilmesi
1938	Kurt Goldstein: Bireyin kendini gerçekleştirme gereksinimi
1939	Fritz Roethlisberger ve William Dickson (Management and the Worker): Sosyal etkileşim, sosyal koşullandırma, sosyal değer taşıyıcılar, biçimsel olmayan grupların ortaya çıkışı, sosyal örgütün altyapısı (biçimsel örgüt ve biçimsel olmayan örgüt), teşvik edici ücretin birey üzerinde tek başına etkisinin olmaması...
1939-	Kurt Lewin: Sosyal iklim (otoriter, demokratik ve laissez-faire) ve grup üyelerinin davranışları, davranış ve insan-çevre ilişkisi, bireyin yaşam alanı, değişim, bireysel karar ve grup kararı, otokrasinin kabul ettirilmesi ve demokrasinin öğrenilmesi
1940	Morris L. Cooke ve Philip Murray: Sendikaların rolü ve endüstriyel demokrasi
1941	Fritz Roethlisberger (Management and Morale): Kişinin bir grubun faaliyetinde bireysel çaba göstermesini sağlayan faktörler
1943	Chicago Üniversitesi insan ilişkileri çalışmalarının başlaması
1943	Abraham Maslow: Gereksinimler hiyerarşisi ve motivasyon
1944	IBM'de iş genişletme uygulaması
1945	Başarıyla uygulanan Scanlon planı ve verimlilik artışı
1945	Ralph Stogdill ve Carroll Shartle öncülüğünde Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının başlatılması; liderlik davranışının 'dikkate alma' ve 'inisiyatif' boyutları
1946	Londra'da Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsünün kurulması
1946-	ABD'de savaş sonrası endüstriyel demokrasi ve endüstri ilişkileri hareketi

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1947	Rensis Likert öncülüğünde Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının başlatılması: 'çalışana yönelik' ve 'işe yönelik' liderlik davranışları
1947, 1957	Herbert Simon (Administrative Behavior ve Models of Man): Karar verme davranışı, sınırlı rasyonellik, kararlar sistemi olarak örgüt..
1948	Fritz Roethlisberger: Sosyal bir varlık olarak insan
1948	Viktor Frankl: Yaşamın anlamı ve işin anlamı
1948	Lester Coch ve John R. P French: Harwood araştırması; örgüt içi grupların değişime karşı direnme nedenleri ve katılımcılığın etkisi
1948	James Worthy: 'İşletme' yönetimine özgü demokrasinin geliştirilmesi gerekliliği
1948	William F. Whyte: Restoranda emir komuta ilişkileri gözlemi
1949	Claude E. Shannon ve Warren Weaver: İletişim süreci modeli
1949	William B. Given, Jr.: Aşağıdan yukarıya doğru yönetim ve katılımcılık
1949-1954	Muzafer Sherif: Grup içi ilişkiler, gruplararası çatışma ve işbirliği
1950	Robert Tannenbaum ve Fred Massarik: Astların yönetsel karar sürecine katılımı; katılımcılığın tanımlanması
1950	Theodor Adorno: Otoriter kişilik
1950	Daniel Bell: Otokratik ve demokratik liderlik
1950-1951	Alex Bavelas ve Harold Leavitt: Bireylerarası iletişim modelleri
1951	Harold Leavitt ve Ronald A. H. Mueller: Geri bildirimin önemi
1951	Stanley Schachter: Grup içi iletişim ve tekbiçimliliğin korunması
1952	Donald W. Taylor ve William L. Faust: Birlikte çalışan bireylerin arasında iletişim
1952	Charles R. Walker ve Robert H. Guest: Çalışma koşullarının monotonluğu
1953	Edwin Fleishman: Liderliğin duruma göre etkin olması veya olmaması
1957	John T. Dorsey: İletişim sistemi olarak örgüt ve öğrenme ağı
1958	Herbert Simon ve James March (Organizations): Sorunları basite indirgeme, yetinilen çözüm

IV

Modern Zamanlar

11

PROFESYONEL YÖNETİCİLİĞİN YÜKSELİŞİ

Yirminci yüzyılın başlarına kadar Amerikan şirketleri kitlesel talebi karşılamanın yollarını arıyor; birleşmeler veya satın almalar yoluyla sürekli büyüyordu. Yirminci yüzyılla birlikte fonksiyonel departmanlar halinde örgütlenme, üretim ve dağıtım faaliyetlerini yönetmek için kaçınılmaz hale gelmişti. Beşinci bölümde yer verdiğimiz görüşlerinden hatırladığımız Charles Hoyt bize, 'işine karışılmayan' eski tip satıcının tarihe karıştığından ve satış faaliyetlerinin bilimsel uygulamaları esas alacak biçimde örgütlenmesi gerektiğinden söz ediyordu; Hugo Diemer ise üretimle birlikte satış ve muhasebe fonksiyonlarının yer aldığı bir örgüt şeması çizmişti. Nitekim o yıllarda artan talep karşısında mevcut aracıların çabalarını yeterli bulmayan üreticiler, kendi şirketlerindeki faaliyetlere *satış* ve *pazarlama* faaliyetlerini de entegre etmeye başlamıştı. Kuruluşlar, artık büyük ticaret hacmine sahip bölgelerde genel merkeze bağlı ve başında profesyonel yöneticilerin bulunduğu temsilcilikler açıyordu. Üstelik üretim girdilerinin temini de artan taleple birlikte önemli bir sorun olmaya başlamış, *satın alma* faaliyetlerinin de ayrı bir departman şeklinde örgüte entegre edilmesi zorunlu hale gelmişti. Bu kuruluş-

ların artık tek endişesi üretim değildi; çeşitli faaliyetleri tek çatı altında bir araya getiren bu büyük ölçekli ve entegre örgütler yirminci yüzyılın modern endüstri kuruluşlarıydı. Daha önce on dokuzuncu yüzyılda demiryolu şirketleri dev kuruluşlar olarak görülüyordu ve yirminci yüzyılın başlarında bu kuruluşlar yine çok büyük ölçekli, sayıları binleri, on binleri bulan çalışana sahipti. Ne var ki –tek bir temel ekonomik fonksiyonu yerine getiren demiryolu kuruluşlarının aksine– modern endüstri kuruluşları aynı anda birçok fabrikanın, farklı yerlere dağılmış satış temsilciliklerinin, çok sayıda satın alma biriminin, sahip olunan hammadde kaynaklarının birbirinden farklı uzmanlık alanlarına sahip çok sayıda profesyonel yönetici tarafından yönetildiği örgütlerdi. Amerikan ekonomisinin ilerlemesinde *yöneticiler* artık temel aktörler arasındaki yerini almıştı.[1]

İkinci Dünya Savaşı yılları, Amerikan endüstrisi için kendisini kanıtlama dönemi oldu. Kendisini kanıtlıyordu çünkü değişen sosyal, ekonomik ve politik koşullar bağlamında üretim odaklı olmak kadar *insan* faktörünün de dikkate alınmasının önemli olduğu anlaşılmıştı. ABD'de Büyük Bunalım'ın yarattığı sıkıntılar nedeniyle suçlanan yöneticiler, 1940'lara gelindiğinde yeni bir profil yansıtacaktı. Ancak bu profil, 1920'lerin mucize işler başaran *kahraman* yönetici profili değil, 'işbirliği ruhunu benimsemiş', savaşmakta olan ülkesi için hizmet eden bir yönetici profiliydi.[2] Nitekim savaş yılları, gerçek anlamda yönetim düşüncesinde bir dönüm noktası oldu; öyle ki savaşın sonunda yeni fırsatlar ve yeni tehditlerle beraber ortaya çıkan *yeni iş dünyası* artık eskisi kadar kolay ve anlaşılır kurallara sahip değildi. Küreselleşme ve dolayısıyla üretim için yeni olanakların devreye girmesiyle birlikte beyaz yakalı çalışanların sayısı gi-

---

1 Alfred Dupont Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, sixteenth printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977), 286-88.
Anthony J. Mayo ve Nitin Nohria, *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005), 140.

derek arttı, hem genel hem fonksiyonel yönetim daha önce hiç olmadığı kadar önemli hale geldi. Bir işte başarılı olmak isteyen bir kişi artık oyunun kurallarına göre hareket etmek durumundaydı: Bu; her an her yere gidebilen ve bunun için istekli olan, kurumsal yaşamın normlarına ve tek biçimliliğine uyum sağlayabilen, kariyerindeki başarısı kurumuna bağlılığıyla değerlendirilen insanların oluşturduğu yeni bir profildi.[1] Yöneticiler, toplum içinde bir *aristokratlar* sınıfı olmaktan çıkıyordu. Üstelik bu yeni anlayış, savaş sonrasında hızla küreselleşen dünyaya da hızla yayılıyordu. 1950'lerin dünyasında düzgün bir kariyer yaşamı olan herkes profesyonel yönetici olabilirdi: oyunu 'kurallarıyla' oynadığı sürece!

Sahiplik ve Kontrol

1932 yılında yayınlanan *The Modern Corporation and Private Property*, Büyük Bunalım'ın etkisi altında birçok şirketin, yatırımcının çıkarlarını koruyacak biçimde yönetilmediğini ilan etmişti. Kitabın yazarları Adolf A. Berle (1895-1971) ve Gardiner C. Means (1896-1988), krizin etkisi altındaki büyük kuruluşlarda yöneticilere farklı bir perspektiften yaklaşıyordu: Yöneticiler, kendi kontrolleri altında tuttukları o büyük güce -başkalarının parasını yönetme gücüne- bütünüyle egemen olan ve ceplerini bu paradan elde ettikleri kâr ile dolduran ekonomi otokratlarına (*economic autocrats*) dönüşmüştü. Bu bağlamda 'Amerikan endüstrisinde işletmenin bireysel bir girişim olduğu' fikrinin geçerliliğini yitirmeye başladığını vurgulayan yazarlar, çalışanların ve hissedarların sayısının on binler ve bazen yüz binleri bulduğu bir işletmenin bireysel bir girişim olduğundan söz etmenin artık pek gerçekçi bir yaklaşım olmadığını belirtmişti. Gerçekleştirilen faaliyetler, çok büyük ölçekli grup faaliyetleriydi; birey olmanın anlamı kaybolmuştu. Hissedarlar ise -Berle ve Means'in ifadesiyle- ekonomik gücün sahiplikten ayrılması sonucunda ortaya çıkan ekonomik imparatorlukların

[1] Mayo ve Nohria, *In Their Time*, 189.

başındaki 'yeni prenslerin' güçlerini kullanmaları için gerekli kaynakları sağlayan kişilerdi.[4]

Yöneticinin sorumlulukları aslında bilimsel yönetim döneminde de bazı yazarların üzerinde titizlikle durduğu bir konu olmuştur. Yirminci yüzyılın ünlü çikolata ve şekerleme üreticisi Rowntree Company'nin yöneticilerinden Oliver Sheldon (1894-1951) bu yazarlardan birisidir. Sheldon, *The Philosophy of Management* adlı eserini 1923 yılında yayınlamıştı. Yönetime ilişkin bir felsefenin oluşması gerektiği –başta Frederick Taylor olmak üzere– ABD'de birçok yazar tarafından ortaya atılmış bir görüştü; ama bu amaç doğrultusunda yayınlanan ilk eser, bir İngiliz olan Sheldon'a aitti. Sheldon, bu eserinde bilimsel yönetimi kesinlikle göz ardı etmemişti; ona göre Taylorizm ilkeleri, yönetim biliminin oluşmasını ciddi ölçüde destekliyordu. Yönetim bir bilim olarak ele alındığında, insanın yaptığı işin her parçası için kesin bir yöntem geliştirmek mümkündü; ancak insanları bu yöntemleri uygulamaya teşvik etmek, yöneticinin *sanatı* olarak ele alınmalıydı.[5] Sheldon, açık bir şekilde *otokratik patron* profilinin geçerliliğini yitirdiğini ileri sürerek, yönetimin bir bilim olmasını sağlayacak ilkenin belirlenmesinde, bilimsel araçların geçerli olduğunu şöyle ifade etmişti: 'Yönetim, artık kırbacın savrulması değildir; deneyimin dikkatle incelenerek, mevcut gerçeklerin üzerine bir yapı kurmaktır... Yönetim, kendine özgü bir yasa olmaktan çıkmıştır; (üstelik) kendisinin uyması gereken yasaların olduğunu görmüştür.'[6]

Öte yandan Sheldon, *işgücü*, *yönetim* ve *sermaye sahiplerinden* oluşan 'endüstri üçlüsü' fikrinin geçerliliğini önemli ölçüde yitirdiğini düşünüyordu. Yöneticilik, eğitim ve beceri isteyen bir meslekti. Artık, sermaye sahiplerini yönetim temsil ediyordu ve bu durum (üçlünün bir üyesi olan) sermayenin (üçlünün

---

4 Adolf A. Berle ve Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, tenth printing edition (Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2009 [1932]), 116.

5 Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management* (London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1923), 35.

6 A.e., 68-69.

bir diğer üyesi olan) yönetim tarafından 'yutulması' anlamına geliyordu.[7] Yazarın işaret ettiği bu noktada yöneticilerin, yalnız çalışanlara değil, aynı zamanda sermaye sahiplerine karşı büyük bir yükümlülük altında olduğu açıktır. Sermaye sahiplerinin işletme yönetiminde hangi anlamda ve hangi ölçüde söz sahibi olmaları gerektiği, içinde pek çok değişkeni barındıran son derece karmaşık bir konudur ve dolayısıyla yönetimin bu karmaşıklığı kullanarak bundan fayda sağlaması aynı derecede kolay olmaktadır. Nitekim Sheldon'dan yaklaşık on yıl sonra yöneticilerin ekonomi otokratlarına dönüştüğünü savunan Berle ve Means'in ortaya koyduğu argümanlar da bu durumu yansıtmaktadır.

1941 yılında yayınlanan *The Managerial Revolution* adlı eserinde James Burnham (1905-1987), endüstride yaşanan bu değişimi biraz daha ileriye dönük bir yaklaşımla yorumluyordu: Bu değişim aslında bir geçiş süreciydi ve bu süreç, sermaye sahipleri ile sermayeyi kontrol edenler (yöneticiler) arasında bir güç mücadelesine sahne oluyordu. Şirketler dev kuruluşlara dönüşmüştü; sayıları yüzlerle, binlerle ifade edilen hissedarlar, 'sahip oldukları' şirketin kendisinden giderek uzaklaşmıştı. Operasyonel kontrol artık *yöneticinin* elindeydi ve bu bir devrimdi. Burnham, kendi sözleriyle bu devrimin kaynağı olan sahiplik ve kontrol kavramlarını şu şekilde açıklıyordu:

> Sahiplik kontrol *anlamına gelir*; eğer kontrol yoksa, o zaman sahiplik de yoktur. Sahiplik anlamındaki kontrolün temel özellikleri, gördüğümüz üzere, amaca ulaşmanın [amaca ulaşmak için gerekli sürecin] ve elde edilen çıktıların dağıtımında öncelik hakkının kontrol edilmesidir. Sahiplik ve kontrol gerçekten ayrılırsa, bu durumda sahiplik 'kontrol'ün eline geçer, ayrılmış olan sahiplik [artık] anlamsız bir hayal ürünüdür.[8]

---

[7] A.e., 26.

[8] James Burnham, *The Managerial Revolution* (New York: John Day Co., 1941), 87-88.

Burnham buna örnek olarak, Fransa'yı yöneten *Merovenj* krallarının yedinci ve sekizinci yüzyıllarda kontrolü saraydaki memurlara bıraktıklarını, sonuçta kralların kukla, memurların ise kolayca kral olduklarını okuyucularına hatırlatıyordu.[9] Her ne kadar yarı gerçek yarı ütopik bir gelecek resmi çizmiş olsa da Burnham'in aktivist kimliğiyle bir yönetim devriminden ve profesyonel yöneticilerin ekonomi ve iş dünyasının yeni yıldızları haline gelmeye başlamasından söz etmesi dikkat çekicidir. Nitekim profesyonel yöneticiliğin yükselişi endüstrileşme döneminde başlamıştı; yönetimin örgüt içinde ayrı bir fonksiyon olarak kendini göstermesi ortaya çıkan ilk devrimdi. Yirminci yüzyılın ortalarına yaklaşıldığında ise operasyonel kontrolü elinde bulunduran profesyonel yönetici güçlü ve saygın bir kimlik kazanmayı başarmıştı. Bu bağlamda Burnham'in tezi yönetim düşüncesinde bir olgunlaşma sürecinin –modern yönetim düşüncesinin– sinyallerini veriyordu. Yönetim artık kendisini akademik çevrelere ve iş dünyasına 'yeni bir bilim dalı' olarak kabul ettirmeye başlamıştı.[10]

Savaş sırasında yaptığı araştırmaları 1945 yılında bir kitapta toplayan ekonomist Robert Aaron Gordon (1908-1978) ise yönetimin profesyonelleşmesi gerektiğini önemle vurguluyordu. Binlerce kişiye iş olanağı, geniş kitlelere ürün ve hizmet sağlayan büyük ölçekli şirketlerin, Amerikan ekonomisi içindeki yeri son derece önemliydi. Genellikle büyük ölçekli bir şirkette kontrol, belli bir yönetici grubunun elindeydi ve bu yöneticiler, şirketin faaliyetlerine yön veren kararları alan kişilerdi. Dolayısıyla bu kişiler, aldıkları ücret karşılığında yalnızca hissedarların elde edeceği kârı değil, aynı zamanda müşterilerin ödediği ürün bedelini, çalışanların aldığı maaşı, hem şirketi hem ülke ekonomisini ilgilendiren üretim miktarını ve iş olanaklarını da etkiliyordu.[11] Sheldon'dan yıllar sonra Gordon, yöneticilerin

---

9 Morgen Witzel, *Fifty Key Figures in Management* (Routledge, 2003), 39.

10 Claude S. George Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968), 134.

11 Robert Aaron Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1945), 318.

sorumluluklarını bir kez daha –ve bu defa daha geniş bir perspektif üzerinden– hatırlatmış oluyordu.

On Dokuzuncu Yüzyıl Biterken: Örgütsel Büyüme ve Departmanlaşma

İç Savaş sonrasına rastlayan 1870'li yıllarda Amerikan işletmelerinin neredeyse hepsi üretici konumundaydı. Gerek hammadde ve malzeme temini gerek üretilen malların dağıtımı komisyoncular, toptancılar ve diğer aracılar tarafından sağlanıyordu. Ancak bu durum yüzyılın sonlarına doğru büyük ölçüde değişti. 1890'ların sonunda sektörlerin her birinde az sayıda işletme yine üretiyor, ama aynı zamanda ürettiğini doğrudan perakendeciye (ve kimi zaman tüketiciye) satıyor ve genellikle üretim için gerekli girdileri yine kendisi sağlıyordu. Aynı zamanda (demiryollarının yönetimine ilişkin yaptığı uygulamalardan hatırladığımız) Henry V. Poor'un ikinci kuşak torunu olan işletmecilik tarihi yazarlarından Alfred DuPont Chandler, Jr. (1918-2007) bu dönemde büyük ölçekli ve çok fonksiyonlu (*multifunctional*) işletmelerin iki farklı büyüme stratejisi ortaya çıktığına işaret etmektedir: (1) Tek bir işletme kendi pazarlama fonksiyonunu örgütleyerek büyür ve tüm faaliyetlerini entegre eder; (2) birkaç işletme bir ticari birlik, tröst veya holding oluşturacak şekilde bir araya gelerek birleşir. Yeni teknolojiler kullanan ve mevcut dağıtım kanallarını yetersiz bulan işletmeler genellikle ilk stratejiyi benimseyerek büyümeyi tercih etmiştir. Chandler bunun için Gustavus F. Swift (1839-1903) adlı bir girişimcinin kurduğu 'et paketleme ve dağıtım' işini örnek göstermiştir.[12]

Swift, Massachusetts'teki kasaplık işini bırakarak Chicago'ya yerleşmiş bir tüccardı. Doğu kentlerinde artan nüfus nedeniyle taze ete olan talebin arttığını görmüştü. Öte yandan hayvancılık, batı eyaletlerinde oldukça gelişmiş durum-

[12] Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge: M.I.T. Press, 1962), 24-25.

daydı. Henüz yeni sayılan soğutma teknolojisini kullanarak doğudaki taze et gereksiniminin batıdan karşılanabileceğini öngören Swift, önce soğutmalı vagonlar yardımıyla demiryolları üzerinden dağıtım yapmaya başladı. Bir süre sonra artan talep karşısında dağıtım yaptığı her büyük kentte soğuk depolar, paketleme tesisleri ve satış noktaları kurdu. Yüzlerce kilometre uzaklıkta bulunan bir yerden gelen taze etin tüketimine karşı önyargıyı aşmak için etkili bir tanıtım faaliyetine girişti. Kentlerde küçük dükkânlar işleten yerli kasapların birleşerek taze et dağıtım işini engelleme çabalarına karşı mücadele etti. 1890'lara gelindiğinde Swift, taze et temin, depolama, paketleme ve dağıtım faaliyetlerini entegre etmiş, bir 'endüstriyel imparatorluk' inşa etmeyi başarmıştı. Çok geçmeden Swift'in modeline benzer bir şekilde faaliyet gösteren dört rakip şirket daha ortaya çıkmıştı; artık pazarın çok büyük bir bölümü bu beş şirketin elindeydi. Bu modeli benimsemeyen şirketler ise ancak yerel pazarla sınırlı faaliyetleri bulunan küçük ölçekli işletmeler olarak kaldılar.[13]

Chandler çok karmaşık olmayan, halihazırda teknolojilerle üretim yapan işletmelerde temel sorunun 'aşırı üretim' olduğunu düşünüyordu. İlginç olan, hızla artan nüfus ve büyüyen pazara karşılık böyle bir sorunun yaşanmasıydı. Aslında sorunun yanıtı ortadaydı; benzer üretim konusunda faaliyet gösteren birçok küçük ölçekli işletme aynı anda hızla büyüyor, aynı anda pazardaki etkin varlıklarını bir süre için sürdürüyor ve bu işletmelerin toplam üretim miktarları mevcut talebi aşmış oluyordu. Bu da işletmelerin bir arada hareket etmelerine ve rekabeti birlikte kontrol altına almalarına yol açıyordu. 1870'lerin ortalarından itibaren deri, tuz, şeker, viski, bisküvi, pamuk yağı, patlayıcı, ip, kauçuk gibi ürünler üreten işletmeler ticari birlikler oluşturarak fiyat ve üretim miktarı belirleme konularında ortak hareket etmeye başladı. 1890'lardan sonra bu tür birlikler yerini birleşmelere (*merger*) bıraktı; süreçlerin ve malzeme alımlarının standartlaştırıldığı, faaliyetlerin tek merkez-

[13] A.e., 25-26.

den kontrol altına alındığı, kendi satış örgütünü oluşturan veya ülke genelinde faaliyet gösteren pazarlama şirketleriyle birleşerek tüm faaliyetlerini entegre eden büyük kuruluşlar ortaya çıktı.[14] İlerleyen yıllarda ise birçok büyük kuruluş –satın alma ve birleşmeler yoluyla– tek bir üretim konusu ile sınırlı kalmayan, aynı anda farklı endüstri alanlarında faaliyet gösteren dev kuruluşlara dönüşecek; çok fonksiyonlu örgütler yerine çok bölümlü (*multidivisional*) örgütler ekonominin önemli gücü haline gelecekti.

General Electric, DuPont ve General Motors

1892 yılında Edison General Electric Company ve Thomson-Houston Electric Company şirketlerinin birleşmesiyle kurulan General Electric (GE), halihazırda üretim ve satış faaliyetlerini entegre etmiş modern endüstri kuruluşlarının birleşmesiyle ortaya çıkan dev kuruluşların ilk örneğidir. Birleşmeyi finanse eden J. P. Morgan tarafından –yönetim ve pazarlama konusunda daha deneyimli ve yetenekli yöneticilere sahip olduğu gerekçesiyle– desteklenen Thomson-Houston şirketinin başkanı Charles A. Coffin (1844-1926) yeni şirketin başkanlık görevini üstlenmiş ve birleşme sürecini başarıyla yürüterek, GE'nin tek merkezli bir örgüt yapısına kavuşmasını sağlamıştı. Bu hiç de kolay bir süreç değildi; şirketlerin her ikisi de daha önce başka şirketlerin birleştirilmesiyle kurulmuştu ve üstelik bunlara bağlı çok sayıda kuruluş, alınmış çeşitli patentler ve birbirinden farklı çeşitli faaliyet alanları GE çatısı altında artık bir aradaydı. Bu koşullar altında oluşturulacak yeni örgüt yapısı için demiryolu modeli esas alındı. Önce, ilki satıştan, ikincisi finans işlerinden ve (kısa süre sonra) üçüncüsü üretimden sorumlu üç başkan yardımcısı göreve getirildi. 1900 yılına gelindiğinde ürün tasarımı da ayrı bir departman olarak kurulmuş ve başına yeni bir başkan yardımcısı getirilmişti. Coffin, üretim konusunda birbirinden farklı alanlarda faaliyet göste-

[14] A.e., 28-32.

ren mevcut üç büyük fabrikaya odaklanmış, fabrikaların kendi girdilerini kontrol etmelerine ve üretim planlarını yapmalarına olanak tanımıştı. Nitekim o yıllarda giderek yayılan bilimsel yönetim uygulamaları, tahmin edilebileceği üzere, fabrikalarda üretim maliyetlerinin belirlenmesinde ve yeni maliyet ve kontrol standartlarının oluşturulmasında önemli rol oynuyordu. Öte yandan, eski Thomson-Houston şirketinin satış örgütü, GE'nin satış departmanı haline getirildi ve birleşen iki şirketin çeşitli yerlerdeki satış büroları bir araya toplandı. Üretim ve satış faaliyetlerine ilişkin tüm bilgiler artık tek merkezde toplanıyordu: GE, girişimcilerin kurduğu işletmelerde görülen operasyon düzeyindeki yönetim uygulamaları ile demiryolu şirketlerinin geliştirdiği tepe yönetimi yöntemlerini başarılı bir şekilde birleştiren bir örgüt yapısı kurmayı başarmıştı.[11]

GE, sonraki yıllarda başarılı bir performans sergiledi. 1920'lere gelindiğinde başkanlık görevini Coffin'den devralan Gerard Swope (1872-1957), GE'nin yalnız makine ve ampul üretimiyle sınırlı kalmaması gerektiğini; ev aletleri pazarına girerek, sahip oldukları teknolojiyi başka alanlarda da kullanmalarının ve şirket olarak artık hem tüketicilere hem endüstri işletmelerine hitap etmelerinin gerekli olduğunu düşünüyordu. Özellikle küçük ev aletleri geliştirmek için büyük yatırımlar yapıldı. Sonuçta Swope yanılmamıştı: Tüketici odaklı büyüme stratejisi doğrultusunda ürettiği ev aletleri, kısa sürede GE'nin gelirinin % 50'sini sağlayacak düzeye gelmişti.[16]

Farklılaşırken Bütünleşmek

Satış mağazaları üzerine yaptığı araştırmalarıyla tanınan Hrant Pasdermadjian (1904-1954), 1949 yılında yayınlanan *Le Grand Magasin* adlı eserinde, bu örgütlerde –muhasebe veya personelin eğitimi– gibi yardımcı fonksiyonların satış işi dışında kendi alanlarında uzmanlaşmış departmanlar aracılığıyla yürütülmesinin yönetim için büyük bir avantaj olduğunu ifade

[11] Chandler, *Visible Hand*, 426-33.

[16] Mayo ve Nohria, *In Their Time*, 98-99.

etmişti: Böylelikle satın alma veya satış departmanı yöneticileri alım ve satım gibi ticari işlere odaklanarak bu tür örgütlerin kuruluş amacına yönelik faaliyetleri yerine getirebiliyor; departmanlarda daha fazla kişi, sistematik bir işbölümü temelinde merkeze bağlı olarak çalışabiliyordu.[17] Endüstri örgütleriyle karşılaştırıldığında büyük mağazalar, departmanlaşmanın avantajlarını çok daha önce keşfetmişti. Temel kuruluş amacı üretim olan endüstri örgütlerindeyse alım ve satım faaliyetlerinin kendine özgü departmanlar biçiminde örgütlenmesi ve bu şekilde büyüyen örgütlerde departmanların kendilerine özgü bir yönetim stilinin ortaya çıkması kaçınılmazdı. Sonuçta her departman, ilgili olduğu fonksiyonel alana veya ürün çeşidine göre kendi amaçlarını belirlemek ve faaliyetlerini gerçekleştirmek durumundaydı. Departmanların bütünleşik bir örgütün özerk parçaları olarak profesyonel biçimde yönetilmesi, yirminci yüzyılın başlarında en önemli yönetim sorunu haline gelmişti. Bu dönemde özellikle DuPont ve General Motors (GM) inişli ve çıkışlı performanslarıyla çarpıcı örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır.

1902 yılında patlayıcı madde üreticisi E. I. du Pont de Nemours & Co. (kısaca *DuPont*), kuruluşunun yüzüncü yılını kutlamaya hazırlanıyordu; ancak tam bu sırada şirketin yönetiminden sorumlu olan Eugene du Pont'nun ani ölümü, zaten iflasın eşiğine gelmiş olan şirketin diğer ortaklarını derinden sarsmıştı. Kalan beş ortaktan dördü şirket yönetimini devralmak için sağlıklı değildi veya çok yaşlıydı. Beşinci ortak Alfred du Pont'nun (1864-1935) ise yeterli deneyime sahip olmadığı düşünülüyordu. Yaşlı ortaklar, bu durum karşısında şirketi rakiplerine devretme kararı aldı. Ne var ki Alfred, doğuştan gelen hakkının elinden alındığı düşüncesiyle bu karara karşı çıktı ve aynı zamanda MIT'de okuduğu yıllarda oda kendisinin oda arkadaşı da olan kuzeni Coleman du Pont (1863-1930) ve yine bir MIT mezunu olan Pierre du Pont (1870-1954) adlı bir diğer kuzenini

[17] H. Pasdermadjian, *The Department Store: Its Origins, Evolution and Economics* (London: Newman Books, 1954), 94.

de yanına alarak yaşlı ortakları ikna etti. Üç kuzen, artık şirketin yeni ve genç sahipleriydi. Alfred kuzenlerine güveniyordu: Coleman, daha önce Frederick Taylor ile çalışmış, bilimsel yönetim uygulamaları konusunda deneyim kazanmıştı. Pierre ise şirketin finans işlerinden sorumluydu ve şirketin, derhal bir yeniden yapılanma sürecine girmesinde önemli rol üstlendi.[16]

Üç kuzen, 'fiyat kırma' ve 'rakip şirketleri satın alma' yoluyla rekabeti kontrol etmenin bir fayda sağlamadığı konusunda hemfikirdi: Bu tür stratejiler, pazarın lideri konumundaki şirketlerin, modern donanıma sahip olmayan ve genellikle uzak yerlerde konumlanmış irili ufaklı üreticileri gereksiz yere satın almalarına yol açıyordu. Üstelik DuPont, birkaç küçük ölçekli aile şirketiyle birlikte endüstride fiyatları ve üretim miktarını belirleyici bir kartel oluşturmuş ve bunu uzun yıllar sürdürmeyi başarmıştı. Bu koşullar karşısında kuzenler, karteldeki şirketlerin üretimini DuPont ile birleştirmeyi tercih etti ve hemen ardından satış ve satın alma faaliyetlerini DuPont çatısı altında örgütlemeye karar verdi. Amaç, sahip olunan tüm fabrikaları mümkün olduğunca tam kapasiteyle ve sürekli çalıştırarak yüksek miktarda üretim yapmak ve birim maliyeleri küçük rakiplerin düzeylere çekmekti.[17] Bu amaca ulaşmak üzere DuPont, hızlı bir şekilde faaliyetleri bütünleştirilmiş, merkezileşmiş ve fonksiyonlar temelinde departmanlara ayrılmış bir kuruluşa dönüştürüldü. Önce, farklı fabrikalardaki faaliyetler üretim departmanı altında bir araya getirildi. Fabrikalardaki faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolünü sağlamak üzere, bu departmana bağlanacak şekilde şirketin temel ürünlerini temsil eden üç birim oluşturuldu: kara barut, dinamit ve dumansız barut. İkinci olarak 'satış' departmanı oluşturuldu; mevcut satış kanalları yeniden düzenlendi. Üçüncü departman ise 'geliştirme' departmanıydı; nitekim DuPont, ürün ve süreçleri iyileştirme çalışmalarına da ayrıca odaklanmak istiyordu. Ortaya çıkan bu yeni örgütün verimlilik esasına göre işleyişini sağlamak için bir

[16] Chandler, *Strategy and Structure*, 52.

[17] Chandler, *Visible Hand*, 450-51.

profesyonel yönetim takımının oluşturulması kararlaştırıldı: Şirketin başkanlığını Coleman üstlendi; şirketin genel politikasından ve performansından sorumlu oldu. Genel yöneticilik görevi ve üretim faaliyetlerinin sorumluluğu Alfred'e verildi. Pierre ise finansal işlerden sorumlu oldu. Kuzenler dışında üç kişi daha, sırasıyla satışlardan, (diğer ürünlerden ayrı olarak özel ilgi gösterilmesi gereken) dinamit üretim biriminden ve geliştirmeden sorumlu yöneticilik görevlerini üstlendi.[20] Yöneticiler bu departman ve birimlerin birbiriyle uyum içerisinde olması gerektiğinin bilincindeydi; öte yandan her departman kendine özgü bir işleyişe ve kendine özgü politikalara sahip olmaya başlamıştı. DuPont'daki örgüt yapılanması, henüz kurulan birçok şirket ve özellikle geleceğin dev şirketleri arasında yer alacak olan GM için iyi bir örnek olmuştu.

1908 yılında kurulan GM'in kurucusu ve başkanı William C. Durant (1861-1947), önce Buick ile Oldsmobile ve hemen ertesi yıl Cadillac, Oakland (Pontiac) ve belli başlı diğer markaları tek çatı altında bir araya getirerek pazarın her kesiminden gelen talepleri karşılamayı ve otomotiv sektörüne egemen olmayı planlamıştı. Bu strateji, o yıllarda *olağanüstü* işler başaran Henry Ford'un 'yalnız siyah renkli Model T üretme ve satma' stratejisine karşılık bir yanıt olacaktı. Bunun da ötesinde Durant, GM çatısı altında Ford'u da görmeyi istiyordu ve bu yönde iki kez girişimde bulunmuştu. Ancak Henry Ford'un satış için belirlediği tutar oldukça yüksekti ve üstelik Ford, bunu nakit olarak istiyordu. Sonuçta GM'nin bu girişimi başarılı olamadı, ama Durant, her şeye rağmen büyük bir kuruluşun temelini atmayı başardı. Ne var ki hızlı büyüyen GM, kuruluşundan henüz iki yıl sonra yaşadığı çeşitli finansal sorunlar nedeniyle dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kaldı; yatırımcılar durumu kontrol altına aldı ve Durant (geçici bir süre için) şirketteki konumunu kaybetti.

GM'nin yeni yönetiminin karşısında Ford, dev bir rakip olarak faaliyetlerini sürdürüyordu. Otomotiv endüstrisi gi-

[20] Chandler, *Strategy and Structure*, 56-57; Chandler, *Visible Hand*, 442-43.

derek daha dinamik bir görünüm sergiliyordu; gerek Ford gerek GM bundan böyle pazarda her türlü fırsatı değerlendiren çeşitli rakiplerle başa çıkmak durumundaydı. Nitekim 1914 yılında *Saxon* adı altında Model T'ye eşdeğer bir otomobil üretme girişiminde bulunan iş adamı Hugh Chalmers, bu işe 'Harry Ford' adındaki bir reklamcının desteğiyle girmeye karar vermişti. Ancak reklam, üretimin alternatifi değildi ve Saxon, Model T'nin fiyat düzeyine asla inememişti. Diğer yandan, GM'den uzak kaldığı birkaç yıllık süre içerisinde yeni ortağı, İsviçre asıllı yarış otomobili sürücüsü Louis Chevrolet ile birlikte Chevrolet marka otomobillerin üretimine başlayan Durant, daha sonra ortağının hisselerini devralarak pazarlık gücünü arttırdı ve Chevrolet hisseleri karşılığında GM hisselerinin büyük bir bölümünü satın alarak şirketin yönetimini ele geçirdi. Durant, aynı zamanda du Pont ailesiyle de bir güç birliği ilişkisi içine girmişti. Otomobilin lüks olduğu devrin geride kalmasını sağlayan Ford'un önemli katkısıyla 1914-1917 yılları arasında Amerikan otomobil pazarı üç kat büyümüş ve çeşitlilik artmıştı. 600 doların altında bir fiyatla satılan Model T'nin yanında, orta düzeyde (1500 dolara kadar) bir fiyata sahip olan Willys-Overland ile Dodge, Maxwell, Buick, Studebaker, Reo ve Chevrolet de pazardaki yerlerini almıştı. Bunlardan ikisi GM'e ait markalardı ve Birinci Dünya Savaşı'nın sonuna gelindiğinde pazarın yarısını elinde tutan Ford'un karşısında GM, pazarın beşte birini ele geçirmeyi başarmıştı. Öyle ki Ford ile doğrudan rekabet etmeyi bir anlamda bırakan ve Ford'un yarattığı montaj hattının, farklı endüstri dallarında uygulanabileceğini öngören Durant, GM'nin sahip olduğu teknik yeteneği, buzdolabı ve çamaşır makinesi gibi dayanıklı tüketim malları ile tarım makineleri üretimi için değerlendirmeye karar verdi.[21] Bu amaçla kurulan Frigidaire, ilerleyen yıllarla birlikte beyaz eşya sektörünün önde gelen markaları arasında yer alacaktı.

---

[21] John B. Rae, *The American Automobile: A Brief History* (Chicago and London: The University of Chicago Press, 1965), 42-43 ve 65-68.

Durant otomobil, kamyon, otomobil parçaları ve aksesuvar üretimi yapan ve dağıtan birçok işletmenin faaliyetlerini kontrol ediyordu; ancak tüm bu faaliyetleri merkezi kontrol altında toplama konusunda pek fazla çaba göstermemişti. Şirketin genel merkezinde Durant ile birkaç asistanı ve sekreterleri bulunuyordu ve dolayısıyla bağlı şirketlerdeki faaliyetleri değerlendirme, koordine etme ve planlama için yeterli zaman ve bilgiye sahip olmuyordu. 1918 yılı Kasım ayında savaşın bitmesiyle birlikte satışlarda büyük bir patlamanın yaşanacağı düşüncesiyle üretim ve stok miktarları artırılmıştı. Ne var ki 1920 yılı Eylül ayında gelen kriz, bu beklentileri büyük bir hayal kırıklığına uğrattı: GM ve Durant bir kez daha iflasın eşiğindeydi.[22] Amerikan ekonomisinde yaşanan panik genel olarak küçük çaplı bir krizdi; ancak özellikle otomotiv endüstrisine büyük bir darbe vurmuştu. Daha önce yeni otomobil satışlarını pek etkilemeyen ikinci el otomobil pazarı, artık üreticiler ve aracılar için dikkate alınması gereken bir *sorun* haline gelmişti. Ford, bu krizden çıkmayı başardı; Henry Ford, tüm hammadde siparişlerini iptal etmiş, yalnız stok eritme amacına yönelmiş, bayilerine üretilen otomobilleri göndermiş ve sonrasında, altı hafta için üretime ara vermişti: Bayilere, 'bu otomobilleri nakit karşılığı kabul etme' veya 'bayilik sözleşmesini feshetme' şeklinde iki seçenek sunulmuştu; prestijli Ford bayiliğini kaybetmek istemeyen bayiler böylelikle Ford'un yükünü üstlenmiş ve Ford, krizden –güçlenerek– çıkmayı başarmıştı. Oysa GM için durum çok daha karmaşıktı. Merkezileştirilmiş kontrolü esas alan bir örgütlenmenin olmaması, zamanının büyük bölümünü hisse senedi piyasasındaki gelişmelere harcamak durumunda kalan Durant ile şirketin dağınık yönetiminden memnun olmayan diğer yöneticiler arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkiliyordu. Dolaylı yoldan şirketi finanse eden DuPont da bu gelişmelerden rahatsızdı. Sonuç olarak Pierre du Pont, Durant'a ait hisseleri ve 'başkanlık koltuğunu' devraldı; finans kuruluşlarının güvenini sağlamak için bir süre yöneticilik görevini sürdürdü ve

[22] Chandler, *Visible Hand*, 459.

1923 yılında yönetimi –gelecekte GM'in ünlü yöneticileri arasında yerini alacak olan– başkan yardımcısı Alfred P. Sloan'a (1875-1966) bıraktı.[23]

Du Pont ve Sloan, şirket için fonksiyonlar temelinde departmanlara ayrılmış tek merkezli bir örgüt yapısının uygun olmadığını düşünüyordu. GM, geniş alana yayılmış çok sayıda ve çok çeşitli faaliyet alanlarına sahipti; bunun için otomobil, kamyon, otomobil parçaları ve aksesuar işletmelerinin her biri, şirkete bağlı ancak kendi içinde özerk bir işleyişe sahip olan birer bölüm (*division*) haline getirildi. GM çatısı altında (artık her biri ayrı bir bölüme dönüştürülmüş olan) beş otomobil markasının her biri ayrı fiyattan satılacaktı. Sloan, sahip oldukları markalar arasında oluşturulan bu hiyerarşiye 'fiyat piramidi' adını vermişti; piramidin tepesinde en az miktarda üretilerek en yüksek fiyattan satılacak olan Cadillac, en altındaysa en fazla miktarda üretilerek en düşük fiyattan satılacak olan Chevrolet bulunuyordu. Bölümlerin her biri kendi fonksiyonlarına (üretim, pazarlama, finans gibi) sahip bağımsız bir mini işletme gibi faaliyet gösteriyordu; yıllık planlar, bölüm yöneticileri tarafından genel merkezdeki yöneticilerle birlikte hazırlanıyordu. Böylece genel merkez tarafından bölüm performanslarının ölçülmesi ve birbirleriyle karşılaştırılması mümkün oluyordu.[24]

Profesyonel Yöneticiliğe Geçiş

1910'lu yılların ABD'sinde otomobilin yaygın bir taşıma aracına dönüşmesi, değişen nüfus yapısı ve özellikleri, henüz gelişmeye başlayan petrol endüstrisi ve savaşın yarattığı 'acı, ama aynı zamanda tatlı' talepler, dönemin yöneticileri için büyük

---

[23] Rae, *American Automobile*, 79-86.

[24] Chandler, *Visible Hand*, 460-61; Daniel A. Wren ve Arthur G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, sixth edition (Wiley, 2009), 256. Daha fazla ayrıntı için: Alfred D. Chandler Jr., *Giant enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry* (New York: Harcourt, Brace and World, Inc., 1964); Alfred P. Sloan Jr., *My Years with General Motors*, ed. John McDonald ve Catharine Stevens (Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc., 1964).

fırsatlar yaratmıştı.[25] Amerikan petrol endüstrisini neredeyse bütünüyle elinde tutan –John Rockefeller yönetimindeki– Standard Oil'in (hükümetin girişimleri sonucunda) 1911 yılında bölünmesine karar verilmişti. Bunun ardından ülkenin çeşitli bölgelerinde ortaya çıkan yeni 'petrol baronları' tarafından irili ufaklı petrol şirketleri kuruldu ve bu yeni endüstri dalının hızla gelişmesi sağlandı.[26] Öte yandan Henry Ford, geliştirdiği 'tek tip ve tek renk otomobil' stratejisini etkili biçimde sürdürüyordu. Ayrıca yine aynı dönemde yeni sektörler ortaya çıkıyor veya mevcut sektörlerde yeni girişimciler boy gösteriyordu: Muhasebeciliğin bir meslek olarak yükselmesinde büyük rol oynayan Arthur Andersen; Chicago'da taksi hizmeti vermek üzere Yellow Cab şirketini kuran John D. Hertz; birbirlerine rakip olarak açtıkları güzellik salonları ve ürettiği kozmetik ürünleriyle alışılmışın dışında bir sektör yaratan Helena Rubinstein ve Elizabeth Arden; ilk süpermarket zincirini kuran Clarence Saunders; uçak üretimine başlayan William Boeing; icat ettiği konsantre çorbayı pazarlayan kimyager John T. Dorrance (Campbell Soup); Hollywood'un öncüleri arasında yerini alan Carl Laemmle (Universal Pictures); William Fox (Fox Film); Adolph Zukor (Paramount Pictures) ve Samuel Goldwyn (Samuel Goldwyn Productions) bu kişilerden bazılarıdır. Ayrıca fotoğrafçılığın yayılmasını sağlayan George Eastman (Eastman Kodak); Coca Cola'nın formülünü satın alarak bunu dünya genelinde popüler bir markaya dönüştüren Asa G. Candler; kapıdan kapıya satış yöntemiyle kozmetik ürünlerin pazarlanması konusunda uzmanlaşan Avon Products şirketinin kurucusu David H. McConnell; önce mesaj iletim işiyle başlayan ve bunu daha sonra paket teslim işine dönüştüren James E. Casey (United Parcel Service) ve GE başkanı Charles A. Coffin, farklı endüstri alanlarında 1890'lı ve 1900'lü yıllarda kurulmuş olan şirketleri etkin bir şekilde yönetmeye devam eden isimler arasındadır.[27]

---

[25] Mayo ve Nohria, *In Their Time*, 64.

[26] A.e., 36-37.

[27] Yirminci yüzyıl iş dünyasının önde gelen işadamları, yöneticileri ve liderlerinin özenle bir araya getirildiği *In Their Time* adlı kitabın yazarları

Daha önce 'Caz Çağı' adı altında ele aldığımız 1920'li yılların Amerikan ekonomisi bolluk ve tüketimi öne çıkaran bir görünüm sergiliyordu. Bu dönemde ilerleyen bilim ve teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan yeni girişimlere imza atan –Walter E. Disney (Walt Disney); Benjamin Abrams (Emerson Radio & Phonograph); Harry M. Warner (Warner Brothers Pictures); Igor I. Sikorsky (Sikorsky Aircraft) ve Paul V. Galvin (Motorola) gibi girişimciler ve yöneticiler karşımıza çıkmaktadır.

Yeni girişimlerin çağı 1920'ler, aynı zamanda dev kuruluşlara dönüşen şirketlerde yöneticiliğin profesyonel bir meslek olmaya başladığını gösteren yeni bir harekete sahne olmuştur. Daha önceki yıllarda yönetim konusuna ilgi gösteren makine mühendisleri tarafından kurulan ASME ve 1911 yılında bilimsel yönetimi tanıtmak amacıyla Frank Gilbreth tarafından kurulan ve bilimsel yönetimin öncüsünün onuruna sonradan adı değiştirilen Taylor Derneği, işletmelerde yönetime ilişkin sorunları bilimi esas alan bir yaklaşımla (ve doğal olarak mühendislik bakış açısıyla) ele almıştır. Bu oluşumlardan farklı olarak, Birinci Dünya Savaşı sonrasında genel yöneticiler kendi örgütlerini kurmuştur. İşletme eğitiminin başlaması, yöneticilik deneyimlerinin artması ve şirketlerin çok bölümlü örgütlere dönüşmesinin bir sonucu olarak şekillenen profesyonel yöneticilik bilinci bu hareketin ortaya çıkmasında en büyük etkendir. Nitekim 1925 yılında 'Amerikan Yönetim Derneği' (*American Management Association*) kurulmuş ve kısa zamanda bu dernek, tepe ve orta düzey yönetimi esas alan, modern işletmelerin yönetim, operasyon ve kontrol sorunlarına odaklanan profesyonel bir örgüt haline gelmiştir. Bu noktada, 1910'larda işletme okullarıyla ilk işaretleri ortaya çıkan profesyonel yöneticiliğin yükselmeye başladığı dönemler 1920'ler ve 1930'lar olmuştur.

Anthony J. Mayo ve Nitin Nohria, bu kişilerin katkılarını ve çabalarını kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Burada, yazarların onar yıllık dönemler halinde yaptıkları uzun listelerde (Mayo ve Nohria, *In Their Time*, 32-33 ve 65) yer alan kişilerden bazıları esas alınmıştır. Bu kişileri tanımlayan kısa bilgiler buraya ayrıca eklenmiş ve bunun için ayrıca çeşitli medya araçlarından destek alınmıştır.

İşletme okullarında genel yönetim eğitiminin artık gerekli görülmeye başladığı bu yıllar, aynı zamanda yönetim ve fonksiyonel faaliyetler (operasyonlar, muhasebe, finans, pazarlama ve daha sonraları personel ve halkla ilişkiler) konularında danışmanlık hizmeti veren kuruluşların sayısında artışın görüldüğü bir dönemdir. Aslında profesyonel yöneticiliğin yükselişinde görülen bu hareket ABD'ye özgüydü; hareketin dünyadaki diğer ekonomilere yayılması ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda mümkün olacaktı.[28]

Girişimci işletmeleri kuranlar ve yönetenler Amerikan toplumunda daima ilgi odağı olmuştu. Örneğin 1920'lerde binlerce kişiye iş olanağı sunan Henry Ford birçok insanın gözünde adeta bir kahramandı; 1930'lardaysa aynı Henry Ford, şiddet olaylarına sahne olan boykot ve grevlerle karşılaştı. Gerçekte 1940'lı yıllara kadar Amerikan halkının bir bölümü (Chandler'a göre 'büyük olasılıkla halkın çoğunluğu') büyük ölçekli kuruluşlara *kuşkuyla* yaklaşıyordu. Bu işletmeler ekonomik gücü ellerinde tutuyor ve ekonominin birçok alanında girişimcilerin yeni fırsatları değerlendirmelerini engelliyordu. Üstelik bu kuruluşları yönetenlerin, ellerindeki gücü nasıl kullandıkları sorgulanmıyordu. Avrupa'da ve Japonya'da ise durum biraz farklıydı; büyük kuruluşlarının sayısı henüz ABD'deki kadar değildi ve bu sayı hızlı artmıyordu. Bu nedenle buralardaki yöneticiler için ABD'deki gelişmeler, uygulanan yöntemler ve elde edilen deneyimler son derece önemliydi.[29]

İkinci Dünya Savaşının ABD'deki Etkileri

Alfred Chandler, İkinci Dünya Savaşı'nın Amerikan endüstrisindeki etkilerini şöyle ele almaktadır:[30]

- Savaş döneminde sentetik kauçuk, yüksek oktanlı benzin, çeşitli silahlar ve radar gibi teknolojik olarak çok

[28] Chandler, *Visible Hand*, 465-68.

[29] A.e., 497-98.

[30] A.e., 476-79.

daha karmaşık ürünlere olan talep, bilim ve teknolojinin gelişmesine büyük ivme kazandırmış, çok sayıda yeni ürün Amerikan endüstrisinin bir parçası haline gelmişti. Bu bağlamda birçok kimyasal, sentetik veya elektronik ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi mümkün hale gelmiştir.

- Savaş dönemi, başta büyük kuruluşların tedarikçileri olmak üzere, küçük ölçekli pek çok işletmenin planlama, muhasebe ve stok kontrolüne ilişkin yeni yöntemleri uygulamaya başladığı yıllar olmuştur.
- İşsizlik, 1929 yılından sonra ilk kez bir sorun olmaktan çıkmış; endüstriyel teknolojinin ve yeni yönetim uygulamalarının yayılmasıyla birlikte güçlenen ekonomide işgücüne olan talep artmıştır.

Chandler, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yılların 'modern' işletmelerin zaferine sahne olduğunu düşünüyordu. Elektronik makineler, üretim hacminde ve hızında çok önemli bir artış sağlamıştı. Gerçekten de modern çağın büyük kuruluşları şubeler, zincir mağazalar, bayilikler açarak pazarlara hızla yayılıyordu. Üstelik bunlara oteller, restoranlar, otomobil kiralama acenteleri gibi hizmet kuruluşları da eklenmişti. Örgüt yapılarında bölümlendirmenin ürün yerine bölge temelinde olması daha fazla tercih ediliyordu. Geniş coğrafyaya yayılan kuruluşlar karşısında küçük ölçekli işletmelerin sayısı giderek azalıyordu.[31]

Modern Zamanlar: Girişimcilik ve Rekabet

Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter (1883-1950), tüketiciye sunulan yeni ürünlerin, yeni üretim ve taşıma yöntemlerinin, yeni pazarların ve yenilenen örgütlerin ekonomik büyüme için itici güç olduğunu ifade etmişti.[32] İnovasyon ve

---

[31] A.e., 477.

[32] Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, third edition (New York: Harper & Row, Publishers, Incorporated, 1962 [1942]), 84.

girişimci, ekonominin sürekli olarak yeniden yapılanma içinde olmasını ve yaşamını sürdürmesini sağlıyordu. 1940'lar ve 1950'ler de bunu belirgin biçimde ortaya koyan yıllar oldu.

Büyük miktarlarda karmaşık makinelerin mümkün olan en hızlı biçimde üretilmesi, savaş yıllarında Amerikan fabrikalarının büyük bir deneyim kazanmasını sağlamıştı. Ford'un montaj hattı, bu deneyimin yalnızca *ilk* aşamasıydı. Büyük ölçekli bir işbirliğini, üretim sürecine katılanların standartlara bağlılığını, üretim süreçlerinin basitleştirilmesi ve düzene sokulmasını gerektiren savaş deneyimi, 1940-1943 yılları arasında ABD'de üretim miktarının *yirmi beş kat* artmasını sağlamıştı; aynı dönemde bu oran, Almanya ve Rusya için iki, Britanya için üç ve Japonya için dört kattı. Üretim konusunda kazanılan bu büyük deneyim özellikle uçak, gemi yapım ve otomotiv endüstrilerinde belirgin biçimde hissediliyordu. Savaş ekonomisi, beraberinde yeni ürünler, yeni üretim yöntemlerini de getiriyordu. Örneğin Willys-Overland ve Ford işbirliğiyle ordu için üretilen *Jeep*, yeni bir otomobil sınıfının oluşmasına öncülük etmişti. Otomobil üretimindeki deneyimi kendi süreçlerine aktaran gemi yapımcısı Henry Kaiser, bir kargo gemisinin yapım süresini 200 günden bir güne indirmeyi başarmıştı. Öte yandan Boeing, 1944 yazında B-17 tipi bir bomba uçağını yalnızca 90 dakikada üretebilir hale gelmeyi başarmıştı. Dünyanın en büyük doğal kauçuk ithalatçısı konumunda olan ABD'nin hammadde kaynağıyla olan bağlantıları kesilince, sadece birkaç ay içinde ülkede sentetik kauçuk endüstrisi doğmuş, gelişmiş ve ABD, dünyanın en önde gelen kauçuk ihracatçısı haline gelmişti. Elektronik veri işleyen ilk bilgisayar olan ENIAC, kitlesel tüketim amaçlı üretilen ilk penisilin ve daha birçok ürün savaş ekonomisinin yarattığı yeniliklerdi.[11]

Savaş sonrasında ABD yeniden yapılanıyordu. Savaştan dönen askerlerin sivil yaşama uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için devlet tarafından kendilerine iş ve ev sağlanmış; 1930'lu yılların karamsarlığıyla yetişen bu kişiler, kendilerine sağlanan

[11] Mayo ve Nohria, *In Their Time*, 154-56.

konforlu yaşam koşullarını evlenmeyi ve aile kurmayı tercih etmişti. Ülkenin nüfus artış hızı bu dönemde büyük oranda yükseldi ve 1950'li yılların *yeni* tüketim toplumu şekillenmeye başladı. Gereksinimleri fark eden girişimciler derhal buna yanıt veriyordu; banliyölerde kurulan yeni yerleşim bölgelerine hizmet veren marketler ve mağazalar veya ABD ile Sovyetler Birliği arasındaki soğuk savaşın yarattığı paranoyanın bir sonucu olarak halkın gıda depolaması için üretilen ev tipi derin dondurucular gibi. 1948 yılında iş adamı Edward J. DeBartolo (1909-1994) Ohio'da *Boardman Plaza* adı altında bir alışveriş merkezi kurdu. Youngstown kent merkezinden oldukça uzak sayılan bir bölgede aldığı bu büyük risk olumlu sonuç verdi; alışveriş merkezi kısa süre içinde popüler hale gelmiş, çevresinde başka hizmet kuruluşları da boy göstermeye başlamıştı.[14] 1920'lerin bolluk çağını andıran yıllar Amerikan toplumuna geri dönüyordu. Ancak bu ikinci tüketim dalgası, öncekinden biraz farklı gelişiyordu. Caz Çağı'nın girişimcisi, toplumun büyük bölümünün daha önce satın almayı hayal bile edemediği ürünleri kitleler halinde ucuza üretiyor, ucuza satıyordu. 1950'lerde ise girişimciler, topluma yeni alışkanlıklar kazandırmak, gereksinimler için 'çözüm üretmek' peşindeydi ve bu, yalnız yeni ürünlerin değil, yeni iş modellerinin ortaya çıkması demekti. Nitekim endüstri çağının bu 'yeni kuşak' girişimcileri ve yöneticileri arasında pek çok örnek isim dikkat çekmektedir. Ancak hiç kuşkusuz McDonald's, dönemin yeni iş modellerine; Ray Kroc ise yeni kuşak profesyonel yönetici profiline verilebilecek en ünlü örneklerden birisidir.

Raymond Albert 'Ray' Kroc (1902-1984), McDonald's şirketine 1954 yılında katıldı ve 1961 yılında şirketi satın aldı. Aslında ABD'de *franchising* yönteminin öyküsü, İç Savaş'tan hemen sonra dikiş makinesi üreticisi Singer'in kendi yaşadıkları kentlerde iş kurmak isteyen girişimcilerin kendi mağazalarına sahip olduğu bir perakende zinciri kurmasıyla başlamıştı. 1900'lü yıllarda ise özellikle otomobil ve içecek üreticileri,

[14] A.e., 165-68.

1930'larda ise petrol şirketleri yerel bayilere verdikleri çeşitli haklar aracılığıyla kendi ulusal dağıtım ağlarını kuruyordu. Bu yöntemin oldukça kârlı olduğu görülüyordu; yerel yatırımcılar sermayenin büyük bölümünü karşılıyor ve büyük risk üstleniyordu. Üstelik bu yerel girişimciler, aynı zamanda üreticilerin pazara çok daha kolay ve etkili bir şekilde girmelerini sağlıyordu. 1930'lardan sonra franchising yöntemi hizmet sektöründe hızla yayılmaya başladı; savaş sonrası yıllarda ise *fast-food* olarak adlandırılan hızlı gıda tüketimi alanı da franchising sayesinde gelişme sürecine girdi.[15] McDonald kardeşler, ilk restoranlarını 1940 yılında California'da açmış ve 1948 yılında montaj hattını esas alan, müşterinin sipariş ettiği hamburgeri bir dakikanın altında bir sürede kendisine teslim eden sistemi devreye sokmuşlardı. Ancak McDonald's sistemini devrim yaratan bir işletme örneğine Ray Kroc dönüştürmüş olacaktı. Kroc, farklı bir franchising formülü ortaya koyuyordu. Geleneksel franchising yönteminde şirketler bölgesel bayilik sistemi ile hareket ediyordu; bu ise, tüm sistemin kontrolünü güçleştiriyor, ana şirketin adını riske atıyor ve ayrıca yatırım maliyetlerinin yüksek olmasına ve dolayısıyla hedeflenen dağıtım ağının kısıtlı ölçüde yayılmasına neden oluyordu. Öncelikle, diğer franchising örneklerinden farklı olarak McDonald's, bölgesel bayilik yerine, bir girişimcinin düşük bir yatırım maliyeti karşılığında elde edebildiği mağaza bayilikleri vermeye başladı.[16] McDonald's pazarda yıkıcı bir etki yaratmış ve alışkanlıkları değiştirmişti; işlerin aksamasına neden olan alışagelmiş uzun öğle yemeği molalarının yerini hızlı öğünler almıştı. Sonraki yıllarda McDonald's hem ürün hem hizmet bağlamında pazarda alışkanlıkları değiştiren birçok yeniliği getirdi: İlk olarak 1961 yılında faaliyete geçen otomobile servis (drive-in) restoranları, hamburger ve diğer ürünlerde yeni çeşitler, marka ile özdeşleşen sarı 'M' harfi ile maskot karakter 'Ronald McDonald' ve küresel pazarlarda uygulanan yerel stratejiler Kroc'un

[15] John F. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, revised edition (New York: Bantam Books, 1995 [1986]), 48-50.

[16] A.e., 57.

döneminin eserleri oldu. Ama bunun da ötesinde Kroc, 'genele uyma' ve 'yaratıcılık' gibi birbirine zıt görünen iki kavramı birleştirmeyi başarmış bir yöneticiydi; nitekim inovasyon yapabilmenin gereği de buydu.[17]

1950'li yıllarda endüstriyel rekabet artık çeşitli yönleriyle tartışılan bir konu haline gelmişti. Schumpeter, rekabetin işleyişine (*modus operandi*) ilişkin yaklaşımın yetersiz kaldığı bir duruma dikkat çekmişti; ekonomistlerin gözünde bu işleyiş yalnız 'fiyat rekabeti' şeklindeydi.[18] Ancak dönemin işadamları ve yöneticilerinin uyguladıkları politikalar veya yaşama geçirdikleri yeni iş modelleri, kendilerinin bir konuda artık bilinçli davrandıklarını gösteriyordu: Örgüt, asla yalnız değildi; monopol pazarda tek güç şeklinde faaliyet gösteriyor olsa bile kendisi dışında kalan çeşitli koşullardan etkileniyor; girişimcilerin, iş adamlarının, hissedarların ve özellikle örgütün tepesindeki profesyonel yöneticilerin bu koşulları kesinlikle dikkate alması gerekiyordu. Nitekim Schumpeter'in eserinden yıllar sonra, *Big Business* (1956) adlı kitabında farklı yazarların ortaya koyduğu argumanları derleyen Corwin D. Edwards (1901-1979) şu saptamaları yaparak bir sonuca varmıştı:

> Schumpeter büyük şirketlerin gücünün diğer şirketlerin rekabeti tarafından yeterince engellendiğini düşünmektedir. (Abraham D. H.) Kaplan ise engelin yalnız büyük rakipler tarafından değil, aynı zamanda küçükler tarafından da ortaya konulduğunu düşunmektedir. (John Kenneth) Galbraith, rakiplerin rekabetçi gücüne değil, tedarikçilerin ve müşterilerin birbirlerini dengeleyici gucune inanmaktadır.[19]

Edwards, birbirinden farklı gibi görünen bu üç görüşün aslında aynı sonuca ulaştığını söylüyordu. Büyük ölçekli işlet-

---

[17] A.e., 7.

[18] Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, 84.

[19] Corwin D. Edwards, *Big Business and the Policy of Competition* (Cleveland: The Press of Western Reserve University, 1956), 19-20. Adı geçen yazarların parantez içinde verilen ön adları çeviri sırasında eklenmiştir.

meler, kendi amaçları ve kendi çevrelerinin etkisi altındaydı.[40] 1950'lerin dünyası, yönetim düşüncesinde yeni farkına varılan bir gerçeği açıkça ortaya koymuştu: İşletmeler aslında yalnız değildir; yöneticilerin işleyişinden sorumlu oldukları endüstri kuruluşlarını çevresel faktörlere kayıtsız kalan kapalı sistemler olarak görmek gerçekçi bir yaklaşım olmamaktadır. Yöneticinin profesyonelliğini, üretim konusu veya başka fonksiyonel alanlar belirleyemez; profesyonellik, yönetim sürecinin kendisiyle ilişkili bir gerçektir.

Yöneticilik: Performans ve Başarı

1920'li yıllarda yatırım danışmanlığı yapan Jackson Martindell (1900-1990), Büyük Bunalım sonrasında neden bazı şirketlerin başarılı ve diğerlerinin başarısız olduğu sorusunun yanıtını bulmak üzere çeşitli çalışmalar yürütmüş ve 1950 yılında yayınladığı eserde 'mükemmel biçimde yönetilen' şirketleri şu on kriter üzerinden ele almıştı: (1) Ekonomik yapı; (2) örgüt yapısı; (3) gelir artış hızı; (4) hissedarlarla ilişkiler; (5) araştırma ve geliştirme uygulamaları; (6) yönetim kurulunun katkısı; (7) finansal politikalar; (8) verimlilik; (9) satış örgütlenmesi; (10) yöneticilerin sahip olduğu beceriler. Martindell'in değerleme yöntemi basitti; kriterlerin her biri için şirketlere performans notu veriyor ve benzer sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin toplam performanslarını karşılaştırarak, yönetim biçiminin mükemmellik derecesini belirliyordu. Geçerliliği şüpheli olsa da Martindell'in bu çabası, rekabet içindeki şirketlerde tepe yönetiminin nasıl hareket ettiği sorusunu yanıtlaması bakımından önemliydi.[41]

'Tepe yönetimi' (*top management*) bir kavram olarak yönetim yazarlarının ilgisini henüz İkinci Dünya Savaşı'ndan ön-

---

[40] Aynı.

[41] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 370-71; Jackson Martindell, *The Scientific Appraisal of Management: A Study of the Business Practices of Well-Managed Companies* (New York: Harper & Row, Publishers, Incorporated, 1950).

eski yıllarda çekmeye başlamıştı. Paul E. Holden (1893-1976), iki yazar arkadaşıyla birlikte önde gelen büyük endüstri kuruluşlarında, yönetim politikaları ve uygulamaları üzerine yaptıkları araştırmaları 1941 yılında yayımlamıştı. Holden ve arkadaşları, 'planlama' fonksiyonuna özel dikkat çekiyor ve kısa dönemli amaçlarla uzun dönemli amaçları birbirinden ayırarak *uzun dönemli* bakış açısının önemini vurguluyordu. Oysa yaptıkları araştırma –uzun dönemli bakış açısı bir yana– incelenen şirketlerin yalnız yarısına yakın bir bölümünde bir yıllık dönemi kapsayan planların yapıldığını ortaya koymuştu: Yazarlara göre, yöneticilerin mevcut koşullara ilişkin 'kaygıları' onları, yönettikleri işletmelerin geleceğine odaklanmaktan alıkoyuyordu. Ayrıca bir örgütün tepe yönetimini 'farklı sorumluluk alanlarına sahip' üç yönetici grubu düzeyinde ele alan araştırmacılar, bu noktada bir sorumluluk karmaşası yaşandığını öne sürüyordu. Tepe yönetimini oluşturan üç grup şunlardı: (1) Yönetim kurulu (*board of directors*); (2) tüm işletmeden sorumlu genel yönetici (*general manager*) ve (3) bölüm yöneticileri (*divisional managers*). Yönetim kurulunun güvenilir olma sorumluluğu vardı; bu yöneticiler hissedarların çıkarlarını korumak ve örgütün temel politikalarını belirlemekle yükümlüydü. Araştırmacılar, aslında birbirinden ayrı olan bu üç yönetici grubunun kendi görev ve sorumluluk alanlarını karıştırdıklarını, kimi zaman iki veya üç sorumluluk alanının aynı kişiler tarafından sahiplenildiğini düşünüyordu; oysa bu farklı gruplardaki 'yönetsel işler', görev ve sorumlulukların öngördüğü niteliklere uygun yöneticiler tarafından üstlenilmeliydi.[42] Bu bağlamda Holden ve arkadaşlarının –bilimsel yönetimin operasyonlar temelinde öngördüğü işbölümüne benzer bir yaklaşımla– tepe yönetiminde 'yönetsel işbölümü' gereği üzerinde durduklarını söylemek mümkündür.

---

42 Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish ve Hubert L. Smith, *Top-management Organization and Control: A Research Study of the Management Policies and Practices of Thirty-one Leading Industrial Corporations* (Stanford University, California: Stanford University Press, 1941), 4-7 ve 15-16.

Öte yandan bir sigorta şirketinde başladığı kariyerinin ilk yıllarında, bilimsel yönetim ilkelerini büro işlerinde uygulayarak çalışma koşullarının verimliliği konusunda deneyim kazanan Harry Arthur Hopf (1882-1949), sonraki yıllarda verimlilik konusuyla özel olarak ilgilenmiş ve bilimsel yönetimi farklı alanlarda uygulama girişimlerinde bulunmuştu. Büro çalışanları için uygulanan ücret sistemleri üzerinde çalışmalar yapan Hopf, yöneticilere yapılan ödemeler konusuna yeterince ilgi gösterilmediğini fark etmişti. O yıllarda yöneticilerin 'fiziksel olmayan' ve dolayısıyla gözle görülmeyen farklı bir iş yaptığı ve bu nedenle 'yapmış oldukları işin ölçülemeyeceği' şeklinde bir yaygın bir görüş vardı. Bu görüşe katılmayan Hopf, performansın ücretle bağdaştırıldığı bir çözüm üzerine odaklanarak, yöneticinin işini ölçmek üzere bir takım standartlar ileri sürmüştü.[43] Kendisinden önce Oliver Sheldon, yöneticinin topluma karşı sorumlu olduğunu dile getiriyordu; Hopf da bu görüşe paralel bir yaklaşımla, bir işletmenin sosyal rolünü yerine getirirken önceliklerinin 'kârını arttırmak ve topluma hizmet vermek' değil, 'topluma hizmet ve kârını artırmak' olduğunu ifade etmişti.[44]

İsveçli ekonomist Sune Carlson (1909-1999) tarafından yapılan bir araştırma ise yöneticilerin sergilediği performansını biraz daha geniş bir perspektiften (ve üstelik ABD veya Britanya yerine farklı bir ülkede) ele alıyordu. Carlson, birbirinden farklı uzmanlık alanlarına sahip ve İsveç'in en prestijli okullarında eğitim almış tepe yöneticilerin davranışlarını şu beş boyutta incelemişti: (1) İş yeri; (2) kişiler ve kurumlar ile ilişkiler; (3) iletişim tekniği; (4) ele alınan sorunlar ve (5) eylem türleri.[45] Yönetsel faaliyetlerin rasyonel biçimde yerine getirilmesine yönelik çabalar, araştırmada öne çıkan başlıca sonuç

---

[43] Harry A. Hopf, 'Executive compensation and accomplishment', *The Spectator*, 147, 1944; Wren ve Bedeian, *Evolution*, 368.

[44] Harry A. Hopf, *Management and the Optimum* (New York: H. A. Hopf and Company, 1935), 5; Wren ve Bedeian, *Evolution*, 369.

[45] Sune Carlson, *Executive Behaviour* (Stockholm: Strombergs, 1951), 34-39.

olmuştu. Yöneticinin zamanını daha etkin kullanabilmesi; belli bir konuda mümkün olan en kısa zamanda, mümkün olan en verimli davranışı sergilemesi dikkat çeken en önemli konu olmuştu.[46] Operasyonel verimlilik sağlayan Taylorizm, kendisinin yönetsel düzey için de gerekli olduğunu bu çalışmada da göstermişti. Yöneticilerin aynı zamanda ajandalarına 'teslim' oldukları, programlarının 'çoğunlukla başkalarının önemli olarak gördüğü işlerle' dolu olması nedeniyle, kendilerinin önemli gördüğü anlık faaliyetlere (şirket içi teftiş turu gibi) zaman ayıramadıkları görülmüştü. Buna ek olarak, yönetici ofisinin başka bir binada veya aynı bina içinde olsa bile başka bir katta yer alması, yönetici ile örgüt arasındaki iletişim için bir engel olarak algılanıyordu.[47] Tüm bu sonuçlar, örgütün en tepesinde bulunan ve pek çok kişinin hayranlık duyduğu bu yöneticilerin içinde bulunduğu koşulları gerçekçi biçimde ortaya koyuyordu. Nitekim Carlson da çalışmalarına başlarken bir *orkestra şefi* olarak gördüğü bu yöneticileri, çalışmasının sonlarına doğru bazı açılardan adeta birer *kukla* olarak görmeye başladığını itiraf etmişti! Yöneticiler kendi iradeleriyle hareket etme yeteneğine sahip bireylerdi ve gerçekten de bu yeteneklerini kullanıyorlardı. Ne var ki gerçekte sahip oldukları bu iradeyi, odaklandıkları konular yönetiyor; odaklandıkları konuları ise sosyal ve fiziksel çevre koşulları belirliyordu.[48]

1950'li yıllara gelindiğinde, değişen sosyal, politik ve ekonomik koşullarıyla birlikte şekillenen yeni iş dünyasında profesyonel yöneticilerin *doğal yaşam alanı* farklı kategorilerde çeşitli sorunlarla sarılmıştı. Artık gelinen bu noktada bir yönetici, yasal, ekonomik ve teknolojik değişimler karşısında uzmanların yardım ve desteğiyle hareket etmek durumundaydı. Peki,

---

[46] A.e., 114.

[47] A.e., 71, 96 ve 52.

[48] A.e., 52. Sune Carlson tarafından yapılan bu araştırma hakkında daha ayrıntılı bilgi ve araştırmanın yapıldığı dönemden sonra güncellenmiş bir bakış açısıyla yapılan yorumlar için: Stefan Tengblad, 'Classic, but not seminal: revisiting the pioneering study of managerial work', *Scandinavian Journal of Management*, 19(1), 2003, 85-101.

bu uzmanlar yanılırsa, bu durumda tepe yönetici ne yapar? Forest D. Siefkin (1951) bu soruya oldukça basit (ama anlam olarak fazlasıyla risk barındıran) bir yanıt veriyordu: 'Kendisine yapması için ücret verilen o işi yapar: Kendi deneyimine ve yargısına dayanarak bir öngörüde bulunur ve sonuçlarını bekler.' Çevre koşulları artık eskisi kadar belirli değildi ve bir yöneticinin başarısını, o yöneticinin yargı ve öngörülerindeki başarısı belirliyordu.[49]

*

Birbirinden oldukça farklı koşullara sahne olan 1920'li ve 1930'lu yıllar, yönetim düşüncesinde önemli bir geçiş dönemine de zemin hazırlamıştı. Yöneticiler önceleri birer 'kahramandı'; insanların hayalini kurdukları yaşamları sunan bu 'kahramanların' yönetime olan yaklaşımlarını belirleyen tüccarlık ve girişimcilik kültürüydü. Büyük Bunalım ile birlikte kahramanların yerini örgüt bireyi olan yöneticiler aldı; bu yöneticilerin görevi ise artık aşırı büyüyen, farklı faaliyet alanlarını aynı çatı altında toplayan örgütlerin sağlıklı bir şekilde işleyişini sağlamaktı. 1930'lardan 1960'lara kadar uzanan dönem, işte bu nedenle profesyonel yöneticiliğin gerçek bir meslek olarak yükselişe geçtiği yıllardır.

[49] Forest D. Siefkin, 'Executive decisions at the top level', *The American Economic Review*, 41(2), 1951, 88-92.

12

MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE DOĞRU

Luther Gulick'in, bilimsel yönetimden ve Hawthorne araştırmalarından sonraki yıllarda söylediği ve yönetimin *gerçek* bir bilim olma yolunda ilerlediğini savunduğu şu sözler dikkat çekicidir:

> İçinde bulunduğumuz bu zaman diliminde yönetim, bir bilim olmaktan çok, bir sanattır; nitekim dogmatik olarak bundan başka bir şey olamayacağını ileri sürenler vardır. [Ancak bu kişiler] örneğin metalurjinin esas olarak bir bilim olmadan birkaç yüzyıl önce bütünüyle sanat olduğu ... gerçeğini kayda almamaktadır.[50]

Yirminci yüzyılın başlarından İkinci Dünya Savaşı öncesine kadar geçen dönemde çeşitli yazarlar endüstriyel örgütlerde yönetim sorununa ilişkin görüşlerini ortaya koymuş ve yönetim düşüncesine ilişkin –bazıları gözlemlere, diğer bazıları ise deneyimlere dayanan– önemli bir bilgi birikimi oluşmuştu. Ama yönetim düşüncesi büyük bir hızla gelişiyor, farklı perspektifler ve farklı bilim dallarının yarattığı etki yeni paradigmalara ze-

---

[50] Luther Gulick, 'Science, values and public administration', *Papers on the Science of Administration* içinde, ed. Luther Gulick ve Lyndall Urwick, third edition (New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937), 191-95 (s. 191).

mın hazırlıyordu. Üstelik yönetim evrensel bir olguydu, yalnız Amerikan örgütlerinde yaşananlarla sınırlı kalamazdı. Harry Hopf, evrenselliğin farkında olan yazarların başında geliyordu: Yönetim literatürü, yalnız İngilizce olarak basılmış eserlerle sınırlı tutulmamalıydı; diğer ülkelerde de çok değerli eserler bulunuyordu.[51]

1937 yılında Luther Halsey Gulick (1892-1993) ile Lyndall Fownes Urwick (1891-1983) yönetim konusunda yapılmış belli başlı çalışmaları bir araya getiren bir derleme yayınladı. *Papers on the Science of Administration* adını verdikleri bu eserde editörler, kendi çalışmalarıyla beraber, James Mooney, Henri Fayol, Henry Dennison, Lawrence Henderson, Thomas Whitehead, Elton Mayo, Mary Follett ve Vytautas Graicunas'a ait daha önce çeşitli yerlerde yayınlanmış çalışmalara yer vermişti. Klasik yönetim düşüncesi, mekanik ilkelerine göre tasarlanan modeller ve yaklaşımlar üzerinden yönetim sorunlarını ve örgüt yapılarını ele alıyordu. Gulick ve Urwick, mekanistik ilkelerin etkisini göz ardı etmemekle birlikte adı geçen yazarların yarattığı fikir zenginliği çerçevesinde sosyal bilimlerin ve özellikle yönetim düşüncesinin kendine özgü doğasını ortaya koymayı hedeflemişti. Editörler, bu yazarların genellikle birbirinden bağımsız olarak yaptıkları analizlerin, kurdukları hipotezlerin ve öne sürdükleri ilkelerin uyum gösterdiğine ve benzerlikler taşıdığına dikkat çekiyordu. Bu arada Fayol'un görüşleri ABD'de gelişmekte olan yönetim literatüründe ilk kez yer bulmuş ve Mooney'nin görüşleriyle karşılaştırılmıştı. Ayrıca yine bu kitapta Hawthorne araştırmalarına ait ilk bulgular da yer almıştı.[52] Gulick, Columbia Üniversitesi'nde kamu yönetimi alanında faaliyet gösteren bir enstitünün direktörlüğünü yürütmüş olan bir araştırmacıydı. Oxford Üniversitesi'nde eğitim gören, Birinci ve İkinci Dünya Savaşı sırasında Britanya

---

[51] Harry Arthur Hopf, *Soundings in the Literature of Management: Fifty Books the Educated Practitioner Should Know* (Ossining, New York: Hopf Institute of Management, 1945), 2.

[52] Luther Gulick, 'Foreword', *Papers on the Science of Administration* içinde, ed. Gulick ve Urwick, v.

ordusunda hizmet vererek yarbay rütbesine kadar yükselen, bir süre Rowntree Company'de çalışan, ardından İsviçre'de beş yıl süreyle Uluslararası Yönetim Enstitüsünde başkanlık görevini yürüten Urwick ise kariyer yaşamına daha sonra yönetim konusunda danışmanlık hizmeti veren bir şirketin yöneticisi olarak devam etti. Gerek kamu kuruluşlarındaki bürokrasiyi gerek endüstri örgütlerinin sahip olduğu dinamik yapıyı yakından tanıyan iki yazarın ortak eseri olan *Papers on the Science of Administration*, klasik yönetim düşüncesine ilişkin kapsamlı bir literatürün sergilenmesi ve modern yönetim düşüncesine giden yolu açması bakımından son derece önemlidir.

Harvard Pareto Çemberi ve 'Dinamik' Sosyal Sistem

İnsan ilişkileri hareketinin 1930'lu yıllardaki doğuş sürecini incelerken –kısaca Paretocular olarak da anılan– Harvard Pareto Çemberi adlı elitist düşünce grubundan ve sosyolog Vilfredo Pareto'nun 1916 tarihli dört ciltlik eserindeki görüşlerinden kısaca söz etmiştik. Tekrar hatırlamak gerekirse, hem fizyoloji ve biyoloji hem felsefe ve sosyoloji alanında çalışmalar yapan Lawrence Henderson öncülüğünde kurulan Pareto Çemberi'nin üyeleri arasında Chester Barnard, Elton Mayo, George C. Homans, Talcott Parsons ve Robert Merton gibi önemli çalışmalar ortaya koyan sosyologlar ve araştırmacılar bulunuyordu.

Pareto'nun sosyolojisinde, aynı sınırlar dahilinde karşılıklı olarak bağımlı (*interdependent*) ve ilişkili (*interrelated*) bileşenlerin oluşturduğu bir sosyal sistem göz önüne alınmaktadır. Bu sistem, devamlı olarak denge durumunu (*state of equilibrium*) koruma eğilimindedir. Bileşenler arasındaki bu denge sistemin normal durumudur; herhangi bir müdahaleye tepki olarak sistem, mevcut dengesini onarma eğilimi gösterir. Gerçekte Pareto'nun öne sürdüğü bu model, sosyal sistemi tanımlamak için gerekli kavramları ortaya koyuyordu. Ancak –belki kendisinin bir mühendis olmasının da etkisiyle– bu model, mekanik bir yaklaşımı yansıtıyordu: Denge, sistemin bileşenleri

arasındaki ilişkilerle sınırlı tutuluyordu.[53] Lawrence Henderson, Pareto'nun karşısında yarı eleştirel bir duruş sergilemekle birlikte; onun öne sürdüğü bu modelin, sosyal bilimlere ait bir olguyu doğal bilimlerdeki olgularla açıklama gayreti olarak görülmemesi gerektiğini düşünüyordu. Ona göre Pareto'nun yaptığı, mantığa dayanan bir yöntemi, karşılıklı olarak bağımlı çok sayıda değişkeni barındıran karmaşık durumlara (*complex situations*) uyarlamaktı.[54] Bu noktada Henderson, 'denge' kavramı üzerinde durmuş ve özellikle dikkate alınması gereken şu önemli değişkene işaret etmişti: *Zaman*. Statik dengeyi ifade eden bir denkleme gerek açık biçimde gerek gizlice 'zaman' değişkeninin girmesi durumunda söz konusu dengenin statik olduğunu söylemek artık mümkün olamazdı. Güneş sistemi veya ekonomik sistem gibi sosyal sistemler de zaman değişkenini içinde barındıran denklemlerle ifade edilen bir dengeye sahipti; Henderson, bu yaklaşımıyla bir anlamda sosyal sistemlerin sahip olduğu 'dinamik denge' özelliğini vurgulamış oluyordu.[55]

Sosyal sistemlerin dinamik doğasının göz önüne alınmasıyla birlikte, insan davranışını esas alan daha *gerçekçi* bir örgüt teorisinin doğduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Weber'in ve Fayol'un ileri sürdüğü ilkeler elbette gerçek dışı değildir; üstelik tutarlı bir yönetim ve örgüt literatürünün oluşması bakımından yönetim düşünürlerinin çalışmalarına çok önemli bir zemin sağlamıştır (ve bu nedenle birer *klasik* olarak kabul edilmelidir). Ancak Pareto ve Henderson (ve kuşkusuz Barnard ile 1940'lardan itibaren diğer bazı düşünürler), klasik düşünürlerin oluşturduğu zeminin sistem teorisi ile daha sağlam bir yapıya kavuşmasında önemli rol oynamıştır.

---

[53] Robert T. Keller, 'The Harvard 'Pareto Circle' and the historical development of organization theory', *Journal of Management*, 10(2), 1984, 193-204; George C. Homans ve Charles P. Curtis, *An Introduction to Pareto: His Sociology* (New York: Alfred A. Knopf, 1934).

[54] Lawrence J. Henderson, *Pareto's General Sociology: A Physiologist's Interpretation* (Harvard University Press, 1935), 17.

[55] A.e., 112-13.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren sosyal sistem teorisi, davranışsal paradigma bağlamında önemli gelişmeler kaydetti. 1950 yılında George C. Homans (1910-1989) *The Human Group* adlı eserini yayımladı. 'Sosyal davranış' olgusundan hareket eden Homans, bu çerçevede grup davranışını şu üç temel öğe üzerinden ele alıyordu: (1) Bireyi işe ve örgüte bağlayan 'duygu' (*sentiment*); (2) bireyin yerine getirdiği 'faaliyet' (*activity*) ve (3) bir faaliyetin diğer faaliyet ile ilişkilerinden doğan 'etkileşim' (*interaction*). Grubu bir sosyal sistem olarak inceleyen Homans'a göre bu sistemin sınırları dışında kalan 'fiziksel ve teknik' çevre (çalışma ortamı, makine, kullanılan malzeme gibi) ile 'sosyal ve kültürel' çevrenin (normlar, paylaşılan değerler, hedefler gibi) bir grubun oluşumunda önemli rolü vardı. Grubun çevresindeki bu faktörler, grup bireylerinin ilgili faaliyetleri yerine getirmelerine ve bunu yaparken birbirleriyle etkileşim içinde olmalarına yol açıyordu. Homans bu ilişkileri 'dış sistem' olarak adlandırmıştı. Burada zaman önemli bir değişkendi: Nitekim, mekanik varlık olmayan insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde psikolojik ve sosyolojik faktörler devreye giriyordu; 'zaman' ilerledikçe ve bireyler arasında etkileşim arttıkça ilişkiler daha da güçlenmekte, güçlenen ilişkiler bireylerarası etkileşimi daha da arttırmakta, grup üyeleri arasında birliktelik duygusu oluşmakta ve grubun kendi normları ortaya çıkmaktaydı. Bireylerin birbirlerine ve grubun çevresine karşı şekillenen bu duygular ise grubun 'iç sistemini' ortaya koyuyordu. Şu halde grup bireyleri artık yalnızca dış sistem gereği faaliyetlerin ve prosedürlerin yönlendirdiği biçimde davranış sergilemekle sınırlı kalmamakta, kendilerinden istenen ve beklenen kalıpların dışında hareket etme ve kendi normlarını belirleme eğilimi de göstermekteydi.[56]

Pareto Çemberi'nin diğer bir üyesi Talcott E. F. Parsons (1902-1979) ise Almanya'da –Max Weber'in de eğitim görmüş olduğu Heidelberg Üniversitesi'nde– sosyoloji alanında dokto-

[56] George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950).

ra derecesini almış; 1920'li yıllarda Harvard Üniversitesi'ne gelmiş ve bu düşünce grubuna katılmıştı. Parsons, 1930'lu yıllarda Max Weber ve Émile Durkheim gibi Avrupalı düşünürlerin görüşleri üzerinde çalışmıştı; kendi görüşlerinin şekillenmesinde bu düşünürlerin etkisi çok büyük oldu. 1947 yılında Weber'in *Ekonomi ve Toplum* adlı eserini bir arkadaşıyla birlikte, 1950 yılında ise Weber'in diğer ünlü başyapıtı *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*'nu tek başına İngilizceye çevirdi. Toplum gibi karmaşık sistemlerde 'dengeli durum' ve 'dayanışmanın' sağlanmasına yönelik 'yapısal fonksiyonellik' (*structural functionalism*) konulu çalışmalarıyla dikkatleri çekti. Parsons, sosyal sistemleri, bireylerin kendi iradeleriyle gerçekleştirdiği eylemler üzerine inşa ediyordu. Bu bağlamda, iki birey arasında etkileşim, bu bireylerin içinde bulundukları fiziksel ve sosyal faktörlerin hem kısıtladığı hem sunduğu olanakları değerlendirerek yaptıkları tercihler sonucunda gerçekleştirilen eylemlere dayanıyordu. Her birey, karşısındaki bireyin eyleminden bir takım beklentilere sahipti; bununla beraber yine her birey, karşısındaki bireyin, kendi eylemlerine bir tepki vermesini bekliyordu. Parsons, bu durumu şu sözlerle dile getiriyordu: 'Birer kişilik olarak her birey, kendi değerlerine, amaçlarına vb sahip olan ve amaçlarına ulaşmak için belli fırsatlar ... [ve aynı zamanda tehditler] sunan çevrenin bir parçası olarak diğerleriyle karşı karşıya gelen bir sistem olarak ele alınabilir.'[57] Bunun için yazar iki satranç oyuncusunu örnek vermişti:

> Her oyuncunun içinde 'kazanma arzusunun' da bulunduğu bir motivasyonla oyuna katıldığı varsayılır. Bu nedenle [oyuncunun] bir amacı ve bu doğrultuda bir takım etkin stratejileri vardır. Başlangıçta birkaç taş feda etmeyi planlayabilir, ama [başlangıç için yaptığı]

[57] Talcott E. F. Parsons, *The Social System* (Glencoe, IL: Free Press, 1951); Takott Parsons, 'An outline of the social system', *Theories of Society: Foundations of Modern Sociological Theory* içinde, ed. Takott Parsons ve d. (New York: The Free Press of Glencoe, Inc., 1961), 30-79 (s. 41-42); Ian Craib, *Modern Social Theory: From Parsons to Habermas*, second edition (Palgrave Macmillan, 1992), 40.

> planını çok ileriye kadar götüremez çünkü durum sabit değildir: oyun sürdükçe hem kendi hem rakibi tarafından gerçekleştirilen hamlelerin durumuna bağlıdır.[58]

Satranç oyununda iki oyuncu aynı rolü üstlenmiştir; ikisi de kazanmayı hedefleyen rakiplerdir. Oyunun kuralları (dönüşümlü olarak yapılan hamleler), bireyler arasındaki etkileşimin gerçekleştiği bu sistemin dengeli durumda kalmasını sağlar; kuralların olmaması durumunda, oyuncuların hiçbiri kendisinden ne beklendiğini veya hamlelerin ne gibi sonuçlara yol açacağını bilemeyecektir. Oyuncuların aynı rolleri paylaşmadıkları koşullarda; rollerin farklılaştığı, bireylerin aynı şeyleri yapmadığı ve karşılıklı eylemlerin birbirlerini tamamladığı sosyal sistemlerde bütünleşmenin sağlanması için bireyler arasında 'değerlerin paylaşılması' (*sharing of values*) önem kazanacaktır. Dolayısıyla bireyler arasında 'uzlaşma' son derece önemlidir.[59] Nitekim karşılıklı davranışların tam anlamıyla uyumlu olması neredeyse hiçbir zaman mümkün değildir; sonuçta her birey farklıdır ve farklı hedeflere yönelmiştir. Ancak uyulması gereken temel kurallarla birlikte, gerçekte paylaşılan değerleri esas alan bir uzlaşma sosyal sistemin dengeli durumunu sürdürmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.

Sosyal sistemlerin dinamik ve 'karmaşık sistem' (*complex system*) bağlamında ele almaya başlayan araştırmacılar, bireyin, bir aktör (*agent*) olarak sosyal sistem içindeki rolünü, diğer bireylerle ilişkisini ve sosyal sistem içindeki eylemlerini araştırmaya yönelmişti. Bununla beraber aktörlerin oluşturduğu alt sistemlerin birbirleriyle olan ilişkileri de ele alınıyordu; böylelikle bireyin, grubun ve örgütün bir araştırma birimi olarak ele alındığı teori ve modellerin geliştirilmesi mümkün hale geldi. Bu nedenle modern yönetim düşüncesinin gelişmesinde, sosyal sistemlerin dinamik ve karmaşık sistemler bağlamında ele alınmasının büyük etkisi bulunmaktadır.

---

[58] Parsons, 'An outline of the social system.'

[59] Aynı.

Bürokratik Örgüt: Yeni Bir Bakış

James March ve Herbert Simon tarafından birlikte kaleme alınan *Organizations*, Weber'in bürokrasi yaklaşımının giderek daha fazla tanınmasıyla birlikte yapılan çalışmaları bir araya getirmiş; bürokrasi modelini –bazı eleştiriler, düzenlemeler ve katkılarla birlikte– örgüt teorisinin bir anlamda temel hareket noktası olarak ilan etmişti. Tahmin edileceği üzere bu eleştirilerin özünü, Weber'in klasik (ve ağırlıklı olarak mekanistik) yaklaşımında davranışsal unsurların da dikkate alınması gereği oluşturuyordu. March ve Simon, bu konuda çalışmalar yapan üç yazarın –Robert K. Merton, Philip Selznick ve Alvin W. Gouldner– ileri sürdüğü görüşlere işaret etmişti. Bürokrasiyi –bir insan sisteminden çok– işleyen bir mekanizmaya 'uzmanlaşmış yetenekleri adapte eden' bir araç olarak yorumlayan Weber'e karşılık bu üç yazar, (onun ileri sürdüğü, 'alternatif örgütlenme biçimleri karşısında bürokrasilerin daha etkin olduğu' şeklindeki görüşü inkar etmemekle birlikte) bürokrasinin olumsuz sonuçlarına (*dysfunctional consequences*) dikkat çekiyordu.[60] Weber'in bürokrasisinde örgütler, çalışanların faaliyetlerini kontrol etmek amacıyla *makine modeli* esasına göre tasarlanıyordu; bu bağlamda yönetim, örgüt bireylerinden, 'önceden belirlenen kurallara ve prosedürlere uygun ve dolayısıyla öngörülebilir davranışlar' sergilemesini bekliyordu. Bu noktada iki türlü sonuç ortaya çıkmaktadır:[61]

---

[60] *Dysfunction* sözcüğü, anlam olarak; 'bir etki yaratmak üzere kullanılan herhangi bir şeyin (örneğin iyileşmek için kullanılan bir ilacın), beklenen etkiyle beraber, aynı zamanda amaçlanmayan ve istenmeyen yan etkiler yaratması' şeklinde düşünülebilir.

[61] Bu üç yazarın (Robert Merton, Philip Selznick ve Alvin Gouldner) öne sürdüğü görüşlerin incelenmesinde, yazarların orijinal eserleriyle birlikte, James March ve Herbert Simon ile Atilla Baransel'in görüşleri esas alınmıştır: James G. March ve Herbert A. Simon, *Organizations* (John Wiley & Sons, Inc., 1958), 36-47; Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 3. baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1991), I, 179-186.

1. Bireyler, kurallar ve prosedürlerle önceden belirlenmiş davranışları ongörüldüğü ve beklendiği şekilde sergiler. Bu sonuç, yöneticilerin mevcut kontrol aracını –makine modeline uygun tasarlanmış bürokrasiyi– kullanma eğilimini güçlendirir.
2. Aynı zamanda bireyler, yöneticilerin öngörmediği ve beklemediği davranışlar da sergiler. Bu sonuç da yöneticilerin mevcut kontrol aracını –makine modeline uygun tasarlanmış bürokrasiyi– kullanma eğilimini güçlendirir.

Pareto Çemberi üyelerinden Robert King Merton (1910-2003), bürokratik yapıları ve kişilik konusunu ele aldığı 1940 tarihli bir çalışmasında etkin bir bürokrasinin kurallara katı biçimde bağlı olmayı gerektirdiğini ve böyle bir bağlılığın, aslında örgüt amaçlarına ulaşmak için uygulanan kuralları *vazgeçilmez* hale getirdiğini öne sürmüştü. Merton'a göre bu vazgeçilmezlik, daha önceden hesaplanmamış özel koşulların ortaya çıkması durumunda bireylerin etkin davranış sergilemesini engelliyordu. Üstelik bireyler, uyguladıkları bir kuralın gerçekte ne 'anlam' ifade ettiğini fark edemiyor; bir durum karşısında karar vermek ve işlerin yürümesini sağlamak amacını taşıyan bu kural, zaman ilerledikçe anlamını yitiriyordu.[50]

Merton'a göre hiyerarşinin tepesindeki yöneticiler, örgütün işleyişini kontrol etmek için davranışların *güvenilir* (öngörülebilir ve beklendiği gibi) olmasını sağlamak istemektedir. Yöneticiler, karar veren kişilerdir ve bu bağlamda, ortaya çıkan durumlar karşısında bireylerin hangi eylemleri yerine getireceğini belirlemek durumundadır. Bunun için bireylerin uyması gereken kurallar belirlenir ve onların bu kurallara uyup uymadıkları kontrol edilir. Örgüt bireylerinin sürekli güvenilir olma baskısı altında bulunduğu bir durumda şu üç sonuç ortaya çıkar:[51]

---

[50] Robert K. Merton, 'Bureaucratic structure and personality', *Social Forces*, 18(4), 1940, 560-68.

[51] March ve Simon, *Organizations*, 38-39.

1. Yöneticiler örgüt çalışanlarını, gerçek anlamda birer birey olarak değil; yetkileri ve görevleri önceden tanımlanmış pozisyonların temsilcisi olan kişiler olarak görürler. Hangi durum karşısında hangi davranışı sergileyecekleri önceden belirlendiği için, örgüt içi rekabet için koşullar kısıtlıdır. Değerlendirme ve terfi konusu bireysel başarıdan bağımsız olarak ele alınır; 'kıdeme göre terfi' buna örnektir.
2. Örgüt kuralları aşırı ölçüde içselleştirilir. Bireyler, örgüt kurallarını giderek daha fazla benimser. Örgüt amaçlarına ulaşmak üzere geliştirilmiş olan kurallar, örgüt amaçlarından bağımsız olarak değer kazanır.
3. Bireylerin karşılaşacağı durumlar kategorilere ayrılır ve her kategori için gösterilecek davranış önceden belirlenir. Birey, belirlenmiş kategorilerin dışında farklı bir durumla karşılaştığında, en uygun olduğunu düşündüğü kategoriye karşılık gelen davranışı gösterir.

Bu üç sonuç, kuralları bir kontrol amacı olarak kullanmak isteyen yöneticinin amacını yerine getirir: Kurallar, örgüt bireylerinin davranışlarının yüksek derecede öngörülebilir olmasına yol açmaktadır. Ayrıca ilerleyen zamanla birlikte örgüt bireylerinin davranışları katılaşacaktır; davranış katılaşması (*rigidity of behavior*), davranışların yüksek derecede öngörülebilir hale gelmesi demektir. O halde yönetim açısından beklenen sonuç, uygulanan bürokrasi yardımıyla elde edilmiş olmaktadır. Öte yandan birinci sonuçta değindiğimiz yönetici ve ast arasındaki mekanik ilişki ve örgüt içi rekabetin minimum düzeyde olması örgüt bireyleri arasında dayanışmayı artırır; bireyler dış baskılara karşı birbirlerini korur. Sık karşılaşılmayan veya özel koşullardan kaynaklanan durumlar karşısında ise örgüt bireyleri, kurallara ve prosedürlere uygun biçimde davranış sergilediği sürece ilgili durumlara etkin yanıt verilememesi konusunda herhangi bir sorumluluk taşımayacaktır. Bu olumsuzluk, müşterilerle olan ilişkileri de etkileyecektir. Beklentileri istediği gibi gerçekleşmeyen müşterilerle olan ilişkilerde güçlükler yaşanacak,

bu güçlükler tekrar hiyerarşinin üst basamaklarına iletilecek; yöneticiler daha fazla kural ve prosedür geliştirerek davranışların güvenilirliğini ve öngörülebilirliğini sürdürmeye çalışacaktır. Gelinen bu nokta, açık biçimde bir kısır döngüye ve buna bağlı olarak hantallaşan bir örgüt yapısına işaret etmektedir.

Merton, örgüt yöneticilerinin hissettiği kontrol gereğine 'kurallar' aracılığıyla yanıt verirken, 1943 yılında yayınlanan bir çalışmasında Philip Selznick (1919-2010), kontrol aracı olarak 'yetki devri' (*delegation of authority*) kullanımı üzerinde duruyordu; yetki devri de beklenmeyen bir takım sonuçlara yol açabilirdi.[54] Burada yönetimin amacı, örgüt bireylerine kendi alanlarında karar verme hakkını tanımaktı. Ancak bunun sonucunda, genellikle birim veya departmanın kendi amaçları daha çok öne çıkıyor; bireyler bu amaçlara, örgütün genel amaçlarına göre çok daha fazla değer veriyordu. Her birim kendi amaçları doğrultusunda çaba gösterdikçe, örgüt içinde –Selznick'in deyimiyle– giderek artan bir 'çıkarlar kargaşası' (*bifurcation of interests*) ve dolayısıyla birimler arasında çatışmalar yaşanıyordu.[55]

Sonraki yıllarda bürokrasi üzerine yapılan çalışmaların sayısı giderek arttı. 1954 yılında Alvin Ward Gouldner (1920-1980), *Patterns of Industrial Bureaucracy* adlı eserini yayınladı. Bu eserde Gouldner, bir tür 'sıkı disiplin ve ceza sistemi' olarak algılanan ve araştırmacıların çekinceyle yaklaştıkları bürokrasinin, aslında endüstri örgütlerinde yararlı sonuçlar sağlayabileceğini ileri sürüyordu. Kavramlara 'anlam ve içerik' üzerinden yaklaşan yazar, bürokrasinin tam olarak ne anlama geldiğinin ve içeriğinin ne olduğunun kesinlikle anlaşılması gerektiğini düşünüyordu.[56]

---

[54] Philip Selznick, 'An approach to a theory of bureaucracy', *American Sociological Review*, 8(1), 1943, 47-54; March ve Simon, *Organizations*, 40-41.

[55] Peter Bowen, *Social Control in Industrial Organizations: Industrial Relations and Industrial Sociology* (Boston, Mass.: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1976), 36.

[56] Alvin W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, first Free Press pa-

Gouldner, eserinde 1948-1951 yılları arasında bir alçı fabrikasında yaşanan yönetim değişikliğinin ayrıntılarını anlatıyordu. Fabrika, eski yöneticisinin 1948 yılındaki ölümüne kadar paternalizme dayanan ilişkiler temelinde yönetiliyordu. Yönetim ve işçi arasında hoşgörüye dayanan, işbirliği ve sadakati esas alan bir ilişki vardı. Ancak yeni yöneticinin göreve gelmesiyle birlikte fabrikanın yönetim anlayışında büyük bir değişim yaşanmış; önceden uygulanan yapay bürokrasinin (*mock bureaucracy*) yerine sıkı disiplin ve cezalandırmayı esas alan bir bürokrasi (*punishment-centered bureaucracy*) uygulanmaya başlamıştı. Bu koşullar altında fabrikada yaşananları gözlemleyen Gouldner –bu değişim karşısında ortaya çıkan birçok soruya tam olarak yanıt vermemekle beraber– 'eski yöneticinin yerini yeni yöneticinin alması' ile 'sıkı şekilde biçimsel kurallara odaklanan bir bürokrasinin geliştirilmesi' arasında ne gibi bir bağ olabileceği üzerinde duruyordu. Nitekim getirmiş olduğu katı kurallar aracılığıyla bu yeni yönetici, elde etmiş olduğu yeni statünün çıkarlarını koruyabiliyor; merkez ofislerden daha bağımsız hareket edebiliyor; bireysel davranışlarını savunabiliyor ve güvenilir olmadığını düşündüğü astların davranışlarını kontrol edebiliyordu. Üstelik eski yöneticinin ölümünden kısa bir süre önce fabrika, yüksek maliyetli yeni bir imalat teknolojisine geçiş yapmış ve ayrıca savaş sonrası dönemin yeni ekonomik koşulları, işletmeler arasındaki rekabeti daha şiddetli hale getirmişti. Bu bağlamda Gouldner, bürokrasinin tek bir şekil olarak ele alınmaması gerektiğini vurgulamıştı: Endüstri örgütleri farklı şekillerde yönetilebilir; bunun için de bürokrasi farklı şekillerde uygulanabilirdi. Nitekim örnek olarak incelenen fabrikada, önceleri yapay bürokrasinin uygulanması yeterliyken, değişen koşullar karşısında yeni yönetici, sıkı disiplin ve cezalandırmayı esas alan bir bürokrasiyi benimsemişti. Gouldner, bu noktada üçüncü bir tür olarak temsilci bürokrasi (*representative bureaucracy*) şeklini öneriyordu. Bu bürokrasinin temelinde uzmanlık ve eğitim bulunuyordu; kurallar ise yönetim ve çalışanlar tarafından ortak bir zeminde belirlenmekteydi.[6]

---

perback edition (New York: The Free Press of Glencoe, 1964 [1954]), 21.

6. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Yazarın görüşleri hakkında

Victor A. Thompson, 1961 yılında yayınlanan *Modern Organizations* adlı kitabında 'büropatik davranış' (*bureaupathic behavior*) kavramını ortaya atmıştı. Bürokrasinin olumsuz fonksiyonlarını 'büropatoloji' (*bureaupathology*) olarak adlandıran Thompson bunun, otoriteyi elinde bulunduran kişilerin sergilediği büropatik davranışların bir sonucu olduğunu ileri sürmüştü. Bir ortak amaç çevresinde oluşturulan örgütlerde otoriteyi ellerinde bulunduran kişilerin, ilerleyen zamanla birlikte kontrolü ellerinde tutmak için sürekli kurallar ve prosedürler geliştirmeleri; zamanlarının büyük bölümünü bu kural ve prosedürlere harcamalarına yol açıyordu. Bu, daha fazla kâğıt, daha fazla işlem ve daha ağır işleyen süreçlerin ortaya çıkması demekti; sonuçta ortaya çıkan, bütünün kimse tarafından tam olarak anlaşılamadığı, herkesin yalnız kendi sorumluluk alanındaki *ritüelleri* yerine getirilmesini sağlamak için çaba gösterdiği bir düzendi.[58]

Bilgi Birikiminden 'Yönetim ve Örgüt' Literatürüne

1931 yılında James D. Mooney (1884-1957) ve Alan C. Reiley (1869-1947), etkin ve verimli bir örgütün oluşturulması için gerekli ilkelerini ele alan ve ekonomik krizin egemen olduğu dönemin koşullarında bu ilkeler aracılığıyla endüstriyel gelişimin sağlanmasını amaçlayan bir eseri kaleme almışlardı: *Onward Industry!* Mooney, GM adına ABD ve Kanada dışında dünyanın çeşitli ülkelerinde anlaşmalar yapan ihracat şirketinin başkanıydı. ABD Başkanı Franklin D. Roosevelt, savaşı durdurmak için Adolf Hitler'le görüşmeler yapmak üzere Mooney'yi elçi olarak görevlendirmişti. GM, Avrupa'da güçlü bir şirket haline gelmişti ve 1929 yılında Opel'i satın almış olması, şirketin Almanya'da daha etkin bir rol oynaması demekti. Ne var ki Mooney'nin çabaları yetersiz kaldı ve bununla birlikte,

---

ayrıntılı bir analiz için: Michael Burawoy, 'The written and the repressed in Gouldner's industrial sociology', *Theory and Society*, 11(4), 1982, 831-51.

[58] Ayrıntılar için: Victor A. Thompson, *Modern Organization* (New York: Alfred A. Knopf, 1961).

Hitler'in destekçisi olmakla suçlandı; ABD savaşa girmeden önce bu suçlamalardan arındı. Bir başka kesim ise kendisinin Hitler karşıtı Almanlardan oluşan küçük bir toplulukla Amerikan hükümeti arasında gizli aracılık rolünü üstlendiğini iddia ediyordu. Böylesine dalgalı bir profesyonel geçmişe sahip olan Mooney 1942 yılında GM'den ayrıldı; önce Amerikan Deniz Kuvvetleri ve ardından Willys-Overland Motors Şirketinin başına geçti.[69] Her ne kadar *Onward Industry!* Mooney ve Reiley tarafından yazılmış bir eser olarak karşımıza çıksa da eserin özünü oluşturan teori ve model Mooney tarafından geliştirilmiş; Reiley ise modeli destekleyici bazı tarihsel örnekler vererek katkı sağlamıştır. 1939 yılında eser, tekrar gözden geçirilerek *The Principles of Organization* adı altında yeniden yayınlanmıştır.[70]

Mooney, insanları ve faaliyetleri örgütleme konusunda tarihteki büyük liderlerin aynı ilkeler doğrultusunda hareket ettiklerini düşünüyordu. Büyük İskender, Sezar ve Aristoteles gibi tarihte iz bırakmış liderlerin ve düşünürlerin eserlerini inceleyen Mooney, tüm örgütlerin belli bir hiyerarşi temelinde üst ve ast ilişkilerinin düzenli biçimde yürütülebileceği şekilde yapılanmış olduklarını ortaya koymuştu.[71] Mooney, dikkat çekici bir şekilde yönetim ve örgütü, 'akıl ve vücut' ilişkisi üzerinden tanımlıyordu: Akıl (yönetim), amaçlarına ulaşmak ve arzularını gerçeğe dönüştürmek için vücuda (örgüte) gereksinim duymaktadır.[72]

---

[69] Klaus P. Fischer, *Hitler and America* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2011), 115; William Pelfrey, *Billy, Alfred, and General Motors: The Story of Two Unique Men, a Legendary Company, and a Remarkable Time in American History* (New York, NY: AMACOM, a division of American Management Association, 2006), 269; Wren ve Bedeian, *Evolution*, 354.

[70] James D. Mooney ve Alan C. Reiley, *Onward Industry! The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry* (New York: Harper, 1931); James D. Mooney ve Alan C. Reiley, *The Principles of Organization* (New York: Harper, 1939).

[71] Claude S. George Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968), 130.

[72] Mooney ve Reiley, *Onward Industry!* 13.

Örgüt ilkelerini –bütünüyle klasik bir perspektif doğrultusunda– *koordinasyon*, *hiyerarşi* ve *fonksiyon* temelinde ele alan Mooney; özellikle 'farklı nitelikteki görevlerin ayrıştırılması' şeklinde ifade ettiği fonksiyonel farklılaştırmayı (*functional differentiation*) yalnızca yerine getirilen faaliyetler için önermemektedir; farklılaşma yönetim için de geçerlidir. Bu doğrultuda bir kişinin otoritesini temsil eden 'kumanda' (*line*) ile fikirlerin otoritesini temsil eden 'kurmay' (*staff*) birbirlerine karıştırılmamalıdır; bu durumda kumanda ve kurmay, aralarında herhangi bir çatışma olmadan fonksiyonlarının gerektirdiği biçimde görevlerini yerine getirebilir.[3]

Mekanik ilkelerini örgüt teorisine taşıyan klasik düşüncenin bir diğer arayışı ise, etkin ve verimli bir örgütlenme için bir yöneticinin kontrol edebileceği kişi sayısını bulmaktı. Henri Fayol, 'her astın yalnız bir üste bağlı olması gerektiği' şeklinde bir ilke ortaya koymuştu: Peki bu ilkeyi ters yönde düşünmek; 'her üste en fazla kaç astın bağlanabileceğini' belirlemek mümkün olabilir mi? Bu soruya bir matematik formülü aracılığıyla yanıt veren, ABD'de doğan ve eğitim gören Litvanya asıllı mühendis Vytautas Andrius Graičiūnas (1898-1952?) –veya daha iyi bilinen adıyla Graicunas– olmuştur. Litvanya'da ve Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde bulunan Graicunas, büyük ölçekli kuruluşlar için danışmanlık hizmeti verdiği sırada, 1933 yılında *Relationship in Organization* adlı çalışmasını yayınlamıştı. İkinci Dünya Savaşı döneminde Litvanya'ya döndü; ülkenin Sovyetler Birliği egemenliği altına girme olasılığına rağmen burada kalmaya devam etti. 1951 yılında Moskova seyahatindeyken rejim karşıtı faaliyetlerde bulunduğu gerekçesiyle tutuklandı ve bir çalışma kampına gönderildi; kendisinden bir daha haber alınamadı.[4]

---

[3] Mooney ve Reiley, *The Principles of Organization*, 34; Wren ve Bedeian, *Evolution*, 356.

[4] Graicunas'ın Moskova'da ne yaptığı ve çalışma kampında hangi tarihte ve hangi koşullar altında yaşamını yitirdiği bilinmemekle birlikte yazarın sorgulamalara ve işkenceye dayanamadığı ve açlık grevine girdiği düşünülmektedir. Graicunas'ın kısa biyografisi için: Arthur G. Bedeian, 'Vytautas Andrius Graicunas: A biographical note', *Academy of Management Journal*, 17(2), 1974, 347-49.

Graicunas, örgütlerde hiyerarşi çerçevesinde yürütülen üst ve ast ilişkilerine özel bir ilgi duymuş; büyük ölçekli örgütlerde, örgüt içi ilişkilerin etkinliği konusunda bir takım çalışmalar yapmıştı. Bu ilişkileri sayısal olarak tanımlamak ve bir yöneticiye bağlı ast sayısını belirtmek amacıyla 'kontrol alanı' (span of control) kavramını kullanmış; bu alanın, eklenen her bir ast ile birlikte etkinliğini giderek yitiren bir karmaşıklığa sürüklendiği üzerinde durmuştu.[75] Bir yöneticinin üzerine düşen sorumluluğun yükü genellikle o yöneticinin astlarıyla olan birebir ilişkilerin sayısı aracılığıyla ölçülüyordu. Oysa –Graicunas'ın kendi örneğiyle– Tom adındaki bir yöneticinin Dick ve Harry adlarında iki astının olması durumunda, bu kadar basit bir örgüt biriminde bile Tom'un çok daha fazla ilişkiyi kontrol etmesi gerekiyordu. Graicunas, bu durumu şöyle açıklıyordu:[76]

- *Birebir ilişkiler.* Tom ve Dick ile Tom ve Harry arasında birebir gerçekleşen toplam iki ilişki vardır.
- *Birebir grup ilişkileri.* Harry varken Dick'in sergilediği veya Dick varken Harry'nin sergilediği davranış, birlikteyken bir grup oluşturan bu kişilerin her birisinin sadece Tom'a karşı sergilediği bireysel davranışlardan farklıdır; dolayısıyla burada iki ilişki daha söz konusudur.
- Çapraz ilişkiler. Ayrıca Dick'in Harry ile ve Harry'nin Dick ile olan çapraz (Tom'un dışında gerçekleşen) ilişkileri de dikkate almak gerekir; bu durumda iki ilişki daha hesaba katılmalıdır.
- Birbirinden farklı tüm bu ilişkiler, yönetici kontrol alanındadır; Tom'un kontrol etmesi gereken toplam ilişki sayısı altıdır.

Grup ilişkileri ve çapraz ilişkiler, astların yürüttükleri faaliyetlerin birbirlerine kenetlenmiş (*interlocked*) olmasından

---

[75] Edward Brech, Andrew Thomson ve John F. Wilson, *Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography* (Oxford: Oxford University Press, 2010), 87.

[76] Wren, *Evolution*, 305; V. A. Graicunas, 'Relationship in organization', *Bulletin of the International Management Institute*, 7, 1933, 182-87;

kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir astın görevini yerine getirirken yürüttüğü faaliyetler diğer bir astın faaliyetleriyle bağlantılı olduğundan, grup ilişkileri ve çapraz ilişkiler kaçınılmaz olarak yöneticinin dikkate alması gereken ilişkiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Şu halde, bir yöneticinin kontrol alanında üç astın bulunması durumunda, bu yöneticinin dikkate alması gereken toplam ilişki sayısı 18, dört astın bulunması durumunda ise bu sayı 44 olacaktır. Bu bağlamda, bir yöneticinin dikkate alması gereken toplam ilişki sayısını belirleyen formül aşağıdaki gibi ifade edilebilir (*n*: yöneticiye bağlı ast sayısı; *T*: dikkate alınması gereken toplam ilişki sayısı):[77]

$$T = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$$

Bu formül doğrultusunda, kontrol alanına eklenen her asta karşılık artan toplam ilişki sayısı; beş ast için 100, altı ast için 222, yedi ast için 490, sekiz ast için 1080, dokuz ast için 2376, on ast için 5210 olacaktır. Görüldüğü üzere, yöneticinin dikkate alması gereken toplam ilişki sayısı, eklenen her ast ile birlikte üstel artış göstermektedir. Dört astın getirdiği toplam ilişki sayısı 44 iken beş asta karşılık bu sayının birden 100'e çıkması, ilişkilerin karmaşıklık derecesinde ani bir sıçramaya işaret etmektedir. Graicunas, bu nedenle bir yöneticiye bağlı olması gereken ast sayısının 'dört' veya bazı durumlarda en fazla 'beş' olması gerektiğini ileri sürmektedir. Buna karşılık, örgütte rutin faaliyetlerin yerine getirildiği en alt düzeyde faaliyetlerin birbirlerine kenetlenmiş olması söz konusu değildir; kontrol, çalışanların bireysel çıktıları ile sağlanır. Bu durumda merkezi bir kontrol söz konusudur ve örgütün bu düzeyinde kontrol alanı ilkesi uygulanmaz.[78]

Graicunas'ın yöneticiye bağlı ast sayısını hesaplama girişimi, ilk bakışta klasik yönetim düşüncesi çerçevesinde örgütlerin mekanik ilkelerine göre tasarlanması şeklinde algılanabilir.

---

[77] Wren, *Evolution*, 305.

[78] Graicunas, 'Relationship in organization'; Lt. Col. L. F. Urwick, 'V. A. Graicunas and the span of control', *Academy of Management Journal*, 17(2), 1974, 349-54.

Ancak Luther Gulick'in de işaret ettiği üzere bu girişim, insan aklının ve niyetinin kısıtlı sayıda yönetsel ilişki kurabildiğini açıkça ortaya koymaktadır. Yöneticinin kontrol kapasitesi, sahip olduğu bilgi, zaman ve enerjiyle sınırlıdır; bu nedenle ancak birkaç kişiyi yönetebilir. Öte yandan Gulick, farklı iş türlerine ve örgütün büyüklüğüne göre kontrol alanının açık biçimde farklılık gösterdiğine dikkat çekmiştir. İşlerin rutin olması, tekrarlardan oluşması ve sayısal olarak ölçülebilmesi bir kişinin çok sayıda işçiyi kontrol etmesine olanak sağlayabilir; ne var ki işlerin rutin olmadığı, çeşitli türlerde faaliyetlerin bir arada yürütüldüğü, sayısal ölçümden çok işin niteliğinin önemli olduğu ve özellikle işçilerin tek bir odada toplanmak yerine geniş alana dağılmış olarak çalıştığı durumlarda ise kontrol alanı *dar* olacaktır.[79]

... ve Henri Fayol

Henri Fayol'un başyapıtı *Administration Industrielle et Générale*, Gulick ve Urwick'in yönetim yazarlarının özellikle dikkatini çekmek istedikleri bir eserdi. Kendisi de bir Avrupalı olan Lyndall Urwick, kariyer yaşamının tümünü tek bir örgütte geçiren Fayol'un bu açıdan tipik bir Avrupalı olduğunu söylüyordu; farklı kuruluşlarda deneyimler yaşamış olan Frederick Taylor ile karşılaştırıldığında, bu bir tezat olarak görülebilirdi. Ancak her ikisi de uygulamaya yönelik sorunlara –Urwick'in deyimiyle– bilim heyecanıyla yaklaşmış; önce bilim adamı sonra yönetici gibi hareket etmişti.[80] Fayol'un ileri sürmüş olduğu beş temel fonksiyonu (planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol) esas alarak kendi yönetim fonksiyonlarını belirleyen Gulick diğer yandan, *yönetim* veya *idare* söz-

[79] Luther Gulick, 'Notes on the theory of organization with a special reference to Government in the United States', *Papers on the Science of Administration* içinde, ed. Gulick ve Urwick, 1-45 (s. 7).

[80] L. Urwick, 'The function of administration with special reference to the work of Henri Fayol (A lecture delivered before the Institute of Industrial Administration, 13th November 1934)', *Papers on the Science of Administration* içinde, ed. Gulick ve Urwick, 115-30 (s. 118).

cüklerinin kapsadığı içeriğin kaybolduğunu düşünüyordu. Bu bağlamda yöneticilerin dikkatini çekmek için, onların yapmakla yükümlü oldukları yönetim işine –belirlediği fonksiyonların (İngilizcedeki) baş harflerinden yola çıkarak– POSDCORB adını vermişti. POSDCORB, yedi fonksiyondan oluşuyordu:[91]

1. *Planlama* (*planning*). Örgüt için belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yapılması gereken işlerin ve bunların yapılması için kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi.
2. *Örgütleme* (*organizing*). Bölümlere ayrılan işlere ilişkin biçimsel yapının oluşturulması.
3. *Kadrolama* (*staffing*). Personel temini ile eğitimi ve iyi çalışma koşullarının oluşturulması.
4. *Yönlendirme* (*directing*). Kararların verilmesi ve bunların açık ve genel emirlere dönüştürülmesi.
5. *Koordinasyon* (*co-ordination*). Bir işin parçaları arasında bağlantıların sağlanması.
6. *Raporlama* (*reporting*). Yöneticilerin sorumlu olduğu kişilerin gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi.
7. *Bütçeleme* (*budgeting*). Tüm bu faaliyetlere yönelik finansal planlama, muhasebe ve kontrol.

Genel yönetimin ilkelerini ortaya koyan Fayol, bu ilkeleri evrensel olarak nitelendirmiş; örgütlerde hiyerarşinin, yön birliğinin ve kumanda birliğinin önemini vurgulamıştı. İşbölümü yapılırken aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin aynı birime bağlı yürütülmesi ve dolayısıyla departmanların oluşturulmasında bu ilkenin göz önünde bulundurulması, iyi bir örgüt yönetimi temel kurallardan birisiydi. Gulick de yönetimi evrensel bir faaliyet olarak ele almıştı; ancak yaptığı tanımlama, daha çok hükümet ve devlet işleri idaresi bakış açısını yansıtıyordu.[92] Bununla birlikte yazarın, örgütlerin departmanlara ayrılmasına ilişkin ileri sürdüğü 'homojenlik ilkesi' (*principle of homogeneity*) örgüt teorisi açısından önemli bir yere sahiptir. Bu ilke

[91] Gulick, 'Notes on the theory of organization', 13.

[92] Wren, *Evolution*, 302.

doğrultusunda örgüt faaliyetlerinin gruplandırılmasında şu dört kriter dikkate alınmalıdır: (1) İşin hangi 'amaç' doğrultusunda yapıldığı veya yerine getirilen fonksiyon; (2) işin yerine getirilmesinde kullanılan 'süreç'; (3) işin yapılması sırasında ilgilenilen 'kişiler' veya 'unsurlar' ve (4) işin yerine getirildiği 'yer.' Bu kriterlerden herhangi bir tanesi, bir örgütün departmanlara ayrılmasında öncelikli olarak dikkate alınmalıdır. Örneğin büyük bir kuruluş birinci düzeyde yer kriteri esasına göre departmanlara ayrılabilir (tepe yöneticiye bağlı bölge müdürlükleri gibi). İkinci düzeyde bu defa 'amaç', 'süreç', 'kişiler/unsurlar' veya (yine) 'yer' kriterlerinden bir tanesi esas alınarak departmanlar oluşturulabilir (bölge müdürlüklerine bağlı fabrikalar veya fonksiyonel departmanlar gibi). Her örgüt düzeyi için belirlenen bir kritere göre departmanların ve birimlerin oluşturulmasıyla birlikte, homojenlik ilkesi yerine getirilmiş olmaktadır. Böylece çalışanların bulundukları düzeye göre görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bunlar arasında koordinasyonun sağlanarak verimsizliğin ve çatışmaların önlenmesi mümkün olabilir.[83]

'Takım' Kavramı ve Yönetim Düşüncesinin Geleceğine Yönelik İşaretler

1931 yılında Henry Dennison, *Organization Engineering* adlı eserini yayınlamıştı. 'Mühendislik' sözcüğünü içeren bir başlık kullanmasına karşın Dennison, eserinde mekanik ilkelerinin etkisi altında kalmayan dikkat çekici görüşler öne sürmüştü. Örgüt mühendisliği, yazarın kendi deyimiyle 'grup yaşamında başarıyı' ortaya koymaktı; nitekim örgüt tüm gücünü bireylerinden alıyordu.[84] Bu çerçevede Dennison, iş dünyasında ancak on veya yirmi yıl sonra yaygınlaşacak olan takım çalışmasının nasıl tasarlanması ve yürütülmesi gerektiğinden söz etmiş; 'takım oyunu' (*team play*) aracılığıyla çalışanların iş-

[83] Gulick, 'Notes on the theory of organization', 15; Wren, *Evolution*, 303.

[84] Henry Dennison, *Organization Engineering*, first edition, second impression (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1931), 1.

lerini severek yapacaklarını ve paylaşım duygusunu yaşayacaklarını ifade etmişti. Yazara göre, şu koşullar yerine getirildiği ölçüde bir takım çalışmasının varlığından söz etmek mümkün olabilirdi:[85]

1. Takımın ulaşması beklenen ortak amaç açıkça tanımlanmıştır.
2. Bireyler, ortak amaca ulaşma arzusundadır.
3. Bireyler, birbirleriyle yardımlaşma arzusundadır.
4. Bireyler, birbirlerinden farklı görevlere sahiptir.
5. Her birey, takım arkadaşlarının ne yapması gerektiğini bilir.
6. Her birey, takım arkadaşının ne yaptığını bilir.
7. Her birey, takım arkadaşlarına nasıl yardımcı olacağını bilir.

Dennison, bir yöneticinin örgüt üzerindeki etkisinin hem kurumsal hem kişisel olduğunu; gerçek liderliğin, örgüt içindeki pozisyondan elde edilen yasal veya fiziksel güçten ayrı ele alınması gerektiğini düşünüyordu. Gerçek becerilerin olduğu yerde 'otorite' sözcüğüyle sık karşılaşılmıyordu, olmadığı yerdeyse yasal güç devreye giriyor ve örgütün devamlılığı bu şekilde sağlanıyordu. Bununla birlikte Dennison, liderlik konusundaki düşüncelerini daha da ileriye götürerek yöneticinin astlarıyla olan ilişkilerini durumsallık yaklaşımını esas alan bir perspektifle açıklamıştı. Örneğin bir yöneticinin devamlı olarak astlarını yönlendirme (direction) ve ısrarlı bir kontrol (*persistent bossing*) çabası içinde olması, enerjisini boşa harcaması demekti. Yönlendirme, yalnız yeni koşulların ortaya çıktığı durumlarda gerekliydi; olağan durumlardaysa yönetici, enerjisini grubun gösterdiği çabaları desteklemeye adamalıydı.[86] Dönemindeki az sayıda yazar gibi, Dennison da örgüt ve çevre arasındaki etkileşimin ve örgütleri bir 'açık sistem' olarak ele alma gereğinin farkındaydı: Örgütün dışında hem onu etkileyen hem onun etkilediği bir çevre vardı ve bu çevre ile olan ilişkiler ör-

[85] A.e., 37-40.

[86] A.e., 47-55.

gütün serbestliğini kısıtlıyor, onun uyum sağlamasını gerektiriyor, ama yine de bu ilişkilerin karakterini belirleyen, örgütün gosterdiği tepki oluyordu.[87]

1940'lı yıllarda İkinci Dünya Savaşı'nın araya girmesiyle birlikte yönetim sürecini ve yöneticinin rolünü esas alan araştırmaların sayısında bir düşüş görülmektedir. Özellikle savaş ekonomisi, üretim konularının tekrar ön plana çıkmasına yol açmış; dünya genelinde farklı noktalara dağılmış olan savaş, tüm dikkatleri küresel lojistik operasyonlarının etkinliğine yöneltmiştir. Ancak yine aynı dönemde –daha önce ele aldığımız üzere– sosyolog ve psikologların da önemli katkısıyla 'grup içi ilişkiler', 'karar verme', 'liderlik' ve 'iletişim' konularında yapılan çalışmalara ağırlık verilmiştir. Ayrıca Weber'in bürokrasisi ve sosyal sistemlerin dinamik yapısı üzerine yapılan çalışmalar da örgüt teorisinin özgün bir inceleme alanı olarak gelişmesini sağlamıştır. Tüm bu gelişmeler, 1950'li yıllarda genel yönetim teorisinin (ya da daha yerinde bir ifadeyle; *okulunun*) oluşumunu desteklemiş; örgüt içi birey ve grup davranışını dikkate alan *neo-klasik* örgütlerin zamanla 'açık sistem' bağlamında ele alınmasına olanak sağlamıştır.

Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri

Urwick, 1956 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan bir makalesinde yöneticilerin –ve özellikle tepe yöneticilerin– sorumluluklarının önemli ölçüde arttığına dikkat çekiyordu. Örgütler büyümüş, yapı olarak karmaşıklaşmış ve faaliyetler geniş bir coğrafyaya dağılmıştı. Yöneticilerin yerine getirmesi gereken önemli bir görev vardı: Daha az önem derecesine sahip günlük işlerin getirdiği yükten kurtulmak. Urwick'e göre ancak bu koşulla yönetici, bir lider olarak örgüt bireyleriyle kişisel temas halinde olabilirdi. Ayrıca kontrol alanının dar olması, beraberinde hiyerarşi basamaklarının çoğalmasına neden olmakta, bu ise *sivri* örgüt yapısının (*tall organization*

[87] A.e., 7.

structure) ortaya çıkmasına yol açmaktaydı. Her yöneticinin bir üst yöneticiye, yerine getirilen faaliyetleri raporlama zorunluluğu ise, sivri orgut yapılarında burokrasinin olumsuz etkilerinin ortaya çıkmasına ve dolayısıyla kırtasiyeciliğe (*red tape*) neden oluyordu. Biraz önce değindiğimiz üzere Graicunas, grup ilişkilerini ve ayrıca çapraz ilişkileri yöneticinin kontrol alanı içinde değerlendiriyor ve bunun, astların yürüttükleri faaliyetlerin birbirlerine *kenetlenmiş* olmasından kaynaklandığını ileri sürüyordu. Urwick işte bu ifadeye özellikle dikkat çekmişti.[88] Birbirleriyle bağlantılı olan faaliyetleri yürüten astların bu faaliyetlerden *birlikte* sorumlu olmaları (bir takım ruhu içinde hareket etmeleri), ara yönetim basamaklarının sayısının azaltılması (*delayering*), üst düzey yöneticilerin bireylere (takımlar üzerinden) yetki devrine gitmesi ve iletişimin daha hızlı sağlandığı basık örgüt yapısının (*flat organization structure*) benimsemesi bu noktada bir çözüm olarak düşünülebilir. Nitekim Urwick de (1950'li yıllarda) örgütlerin giderek daha basık yapıları tercih etmeye başladıklarını vurguluyor; orta düzey yöneticilerin bulunduğu bir basamağı bütünüyle kaldırarak, kalan yöneticilerin kontrol alanını genişleten International Business Machines Corporation (IBM) örneğine işaret ediyordu.[89]

Basamak sayılarının azaltılması, basık örgüt yapılarının tercih edilmesi ve yöneticilerin astlarına güvenerek daha fazla yetki ve sorumluluk devretmesi, yönetim düşüncesinde paradigmaların değiştiğini gösteren gelişmelerdi. Bu tür uygulamaların, hem yönetici hem çalışan açısından değerlendirildiğinde, olumlu etkilerinin bulunduğu açıktır: (1) Yöneticinin iş yükü azalmakta ve zamanını yönetsel faaliyetlere ayırması sağlanmaktadır. (2) Çalışanların daha nitelikli ve daha zengin içerikli işlerde çalışması ve kendini daha fazla geliştirmesi mümkün olmaktadır. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda birçok

---

[88] Lyndall F. Urwick, 'The manager's span of control', *Harvard Business Review*, 35(3), 1956, 39-47.

[89] Urwick, 'The manager's span of control', Harold Koontz ve Cyril O'Donnell, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1955), 98.

yazar artık bu görüşleri desteklemeye başlamıştır. Örneğin Peter F. Drucker (1909-2005), 'yönetsel sorumluluk alanı' (*span of managerial responsibility*) ilkesinin daha gerçekçi bir bakış açısı ortaya koyduğunu düşünüyordu. Ünlü yönetim gurusunun 1954 tarihli *The Practice of Management* adlı kitabında, bir yöneticinin işini 'çok küçük sayıda insanı denetleme' ile ifade edilen kontrol alanıyla sınırlı tutulmasını eleştiriyordu: Bu yaklaşım; yönetim basamaklarında artışa, iletişimin ve işbirliğinin aksamasına, geleceğin yöneticilerinin yetişmesinin engellenmesine ve yönetim işinin anlamını yitirmesine neden oluyordu. Drucker, eleştirisini şöyle getiriyordu: 'Kontrol alanı yoktur. Aslında var olan, *yönetsel sorumluluk alanının* ortaya koyduğu ... sınırlamadır: Bir üstün destekleyebildiği, yol gösterebildiği ve kendi işlerinin amaçlarına ulaşmaları konusunda yardımcı olabildiği insan sayısı. Gerçek sınır budur; ama [bu sınır] sabit değildir.'[40]

William G. Scott (1926-2011), 1961 yılında Academy of Management dergisinde yayınlanan bir makalesinde örgüt teorisine ilişkin genel bir değerlendirme yaptı. Yazar bu çalışmasında, örgüt teorisinde yarım yüzyıl içinde yaşanan gelişimi özetlemiş; bilimde giderek etkisini arttıran sistem yaklaşımı aracılığıyla yönetime ilişkin modeller ve tekniklerin daha ayrıntılı ele alınabileceğinden söz etmişti. Uzun yıllar boyunca araştırmacılar Scott'un bu makalesine ilgi gösterdi. Scott, 'klasik doktrin' olarak adlandırdığı klasik örgüt teorisinin yalnızca biçimsel örgütün *anatomisiyle* ilgilendiğini düşünüyordu. Bu doktrin, kaynağını Frederick Taylor tarafından geliştirilen ve fonskiyonel ustabaşılık sistemine dayanan atölye yönetiminden almış olmakla birlikte özellikle James Mooney ve Alan Reiley'nin 1931 tarihli *Onward Industry!* adlı eserinde açık biçimde kendisini gösteriyordu. Üstelik 1950'li yıllara gelindiğinde, E. F. L. Brech (1957) ve Louis A. Allen (1958) gibi yazarların eserlerinde klasik doktrinin izlerini hâlâ görmek müm-

[40] Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1954), 137-43 (s. 139).

kundu. Scott'a göre klasik örgüt teorisi, şu dört temel sütun üzerine inşa edilmişti:[91]

1. *İşbölümü.* Temel öğedir; diğer üç öğe, kaynağını işbölümünden alır.
2. *Basamaklı süreç (scalar process) ve fonksiyonel süreç (functional process).* Basamaklı süreç dikey yönde işleyiş gösterir; yöneticilerin sahip oldukları yetkileri böldüğü ve bazı bölümleri astlarına devrettiği bir süreçtir. Bunun sonucunda farklı düzeylerde farklı yetkiler ortaya çıkar ve dolayısıyla örgüt dikey yönde farklılaştırılmış olur. Fonksiyonel süreç ise yatay yönde farklılaştırmayı ifade etmektedir; 'örgütün uzmanlık konularına göre bölümlere ayrılması ve bu bölümlerin birbiriyle uyumlu biçimde gruplandırılması sonucunda birimlerin oluşturulması' anlamına gelmektedir.
3. *Yapı.* Örgütün fonksiyonları arasındaki ilişkilerdir ve klasik örgüt teorisinde kumanda ve kurmay ilişkilerinin oluşturduğu bir yapı esas alınır.
4. *Kontrol alanı.* Geniş kontrol alanı basık yapılara, dar kontrol alanı ise (tepe yönetim ile alt düzeyler arasında etkin iletişimin güçleştiği) sivri yapılara neden olmaktadır. Bu yönüyle klasik örgüt teorisinde kontrol alanı sıklıkla tartışılmış ve bazı yazarlar, yöneticiye bağlı ast sayısı üzerinde durmuştur.

Bir makinenin parçalarını bir araya getiren mekanik kurallarının egemen olduğu klasik örgüt teorisinde amaç, işbölümünü esas alarak, uzmanlık konularını ve hiyerarşi ilişkilerini belirlemek, bu yönde faaliyetleri düzenlemek ve dolayısıyla örgüt amaçlarına en etkin ve verimli yoldan ulaştıracak bir örgüt yapısı oluşturmaktır. Örgüt yapısının oluşturulması sırasında (dikey yönde) yetkilerin ve (yatay yönde) fonksiyonların farklılaştırılması, aslında örgütün bölünmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, bölünen yetkilerin ve fonksiyonların nasıl kont-

---

[91] William G. Scott, 'Organization theory: An overview and an appraisal', *The Journal of the Academy of Management*, 4(1), 1961, 7-26.

rol edileceği temel bir yönetim sorunu olarak karşımıza çıkar. Bu noktada, yetkilerin farklılaşması karşısında kumanda zinciri, kumanda birliği ve kontrol alanı ilkelerinin uygulanmasıyla 'dikey yönde koordinasyon' sağlanır. Farklı fonksiyonlar karşısındaysa 'yatay yönde koordinasyon' sağlanır; yönetim açısından bunu sağlamak çok daha zordur ve bir takım planların, politikaların, standart yöntemlerin uygulanmasını ve 'komite' adı verilen, farklı fonksiyonlardan (ve normal koşullarda birbiriyle ancak üstleri aracılığıyla iletişim kurması gereken) bireyleri bir araya getiren görev gruplarının oluşturulmasını gerektirir.[92]

Klasik örgüt yapıları, 1920'li yıllarda fabrika örgütlerinin, üretim dışında kalan diğer fonksiyonların farklılaştırılarak, 'işletme' adı verilen iş örgütlerine dönüşmesiyle birlikte ortaya çıkan bir örgüt tasarım şeklidir. Ekonomik ve teknolojik ilerlemelerle birlikte hem yatay hem dikey yönde giderek daha da farklılaşan birçok örgüt, 1930'lu yıllarda dev kuruluşlara dönüşmüştür. Bu noktada genel yönetim gereksinimi artmış ve Mooney, Fayol, Weber gibi yazarların ileri sürdüğü görüşler büyük önem kazanmıştır. 1940'lı yıllarda örgüt yapılarının hantallaşması; bürokrasi konusunun yeniden ele alınmasına ve örgütlerin gruplardan oluşan bir sosyal sistem olarak incelenmesine (ve daha sonra takımların esas alındığı örgüt tasarımlarının ortaya çıkmasına) neden olmuştur. Bu dönemde klasik örgüt tasarımının temel ilkeleri, varlıklarını sürdürmekle beraber, aynı zamanda insan davranışını da esas alan bir yaklaşımdan da etkilenmiştir. Başka bir deyişle, klasik örgüt teorisinin yalnız biçimsel örgüt yapısını dikkate alması karşısında biçimsel yapının korunduğu, ancak aynı zamanda insan ve grup davranışının da bu yapının içine işlendiği 'neo-klasik örgüt teorisi' oluşmuştur.

Scott, insan ve grup davranışını öne çıkararak bunu biçimsel örgütle buluşturma ve bunu örgüt yapısının tasarımına yansıtma amacını taşıyan örgüt teorisini *neo-klasik* olarak adlandırmıştı. Neo-klasik örgüt teorisinde insan ilişkileri savunu-

---

[92] Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 205-07.

cuları, klasik orgutu oluşturan dört temel sütunun, insanların sergilediği davranışlardan nasıl etkilenebileceğini ortaya koyuyordu.[93] Bu yaklaşımı benimseyen yazarlar arasında Burleigh B. Gardner (1902-1988) ve David G. Moore (1918-) açıkça insan davranışını örgüt yapısının öğeleri ile bütünleştiren bir metodoloji ile kaleme aldıkları ortak bir eser yayınlamıştı. Öyle ki kitabın birinci bölümü 'İşletme Dinamikleri', ikinci bölümü ise 'İnsan Davranışı Dinamikleri' başlığını taşıyor; birinci bölümün giriş satırı, iş orgütlerinin iki yönlü bir karaktere –*işletme* yönü ve *insan* yönü– sahip olduğunu vurguluyordu.[94] *Mr. Human Relations* (Bay İnsan İlişkileri) unvanıyla anılan Keith Davis (1918-2002) ise 1957 tarihli eserinde, 'insanların hep birlikte üretken biçimde, işbirliği esasına göre ve ekonomik, psikolojik ve sosyal tatmin duyguları içinde çalışmalarını motive eden koşullarla bütünleştirildiği' örgütlerden söz ediyordu. Yazarın bu yaklaşımı, örgütsel davranışın ampirik olarak çok daha titizlikle ve felsefe olarak insanlar arasındaki etkileşimin çok daha geniş bir kapsamda ele alındığı '*modern* insan ilişkileri' yaklaşımının başlangıcına işaret ediyordu.[95]

Neo-klasik örgüt teorisinde, klasik teoriden farklı olarak üzerinde durulan konular şunlar olmuştur:[96]

1. Neo-klasik örgüt teorisinde en az verimlilik kadar, çalışanların iş tatmini de önemlidir. Nitekim ileri derecede işbölümü sonucunda sürekli tekrarlanan işin monotonlaşması ve anlamını yitirmesi, neo-klasik örgüt yazarlarının ilgilendiği başlıca sorunlar arasında olmuştu. 1930'lu yıllarda işbölümünün olumsuz etkileri artık büyük ölçüde biliniyordu. Ne var ki İkinci Dünya Savaşı koşullarında ortaya çıkan yüksek miktarda, kapsamlı

---

[93] Scott, 'Organization theory.'

[94] Burleigh B. Gardner ve David G. Moore, *Human Relations in Industry*, third edition, fourth printing (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957 [1955]), 1.

[95] Keith Davis, *Human Relations in Business* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1957), 4; Wren, *Evolution*, 370-71.

[96] Baransel, Çağdaş Yonetim, I, 292-300; Scott, 'Organization theory.'

ve hızlı üretim gereksinimi karşısında vasıfsız işçilerden yararlanmak ve bu işçilerin daha kısa sürede eğitilmesini sağlamak için ileri derecede işbölümüne devam edilmişti. 1950'li yıllarda ise bu soruna çözüm olarak iş genişletme (*job enlargement*) ve iş rotasyonu (*job rotation*) uygulamaları başlatıldı.

2. Neo-klasik örgüt yazarları yatay ve dikey farklılaştırmanın teorik olarak geçerli olduğu varsaymakla birlikte insan davranışından kaynaklanan olumsuzluklara dikkat çekmiştir. Örneğin yetki devrinin içeriği ve ölçüsü son derece önemlidir: Yetersiz yetki devri astlarda hayal kırıklığı yaratabilir ve performansta düşüşe yol açabilir; aşırı yetki devri ise yöneticinin astlarıyla olan ilişkisini olumsuz yönde etkileyebilir.
3. Neo-klasik örgüt teorisi de, klasik örgüt teorisinde olduğu üzere, örgüt yapılarının oluşturulmasında kumanda ve kurmay ilişkilerini esas almaktadır. Klasik örgüt yazarları, kumanda birliğinin bozulmaması için, kurmay yöneticilere emir verme yetkisi tanımıyor; kurmayları, bağlı oldukları yöneticilere öneride bulunan kişiler olarak tanımlıyordu. Neo-klasik örgüt yazarları ise kumanda ve kurmay ilişkilerini ayrıntılı biçimde ele almış, kumanda ve kurmay arasındaki çatışmaları gidermenin yollarını aramıştır.
4. Neo-klasik örgüt yazarlarına göre kontrol alanını belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar; astların yetenekleri, yönetici ve ast arasındaki sosyal ilişki, yöneticinin odaklanma yeteneği gibi insan kaynaklı faktörler olabileceği gibi, iletişim araçları ve yöntemlerinin kalitesi gibi örgüt kaynaklı ve teknik faktörler de olabilir. Bu bağlamda genel olarak neo-klasik örgüt teorisinde, kontrol alanının kesin bir sayı ile ifade edilemeyeceği görüşü egemendir.

Neo-klasik örgüt teorisi, bir anlamda Hawthorne araştırmalarının sonucunda ortaya çıkan İnsan İlişkileri Hareketinin

–İkinci Dünya Savaşı'nın da etkisiyle gecikmiş– katkısının bir ürünüydü ve aynı dönemde sosyal bilimlerde dinamik sistem paradigmasının etkisinin artmaya başlamasıyla birlikte kısa sürede bazı yazarların eleştirilerine hedef oldu. Özellikle insan ilişkileri bağlamında getirilen eleştiriler kimi zaman insanları *kukla* gibi görmekle suçlayacak boyutlara varıyordu.[97] Öte yandan daha ılımlı ve yapıcı eleştiriler, insan ilişkilerinin ve dolayısıyla neo-klasik örgüt teorisinin aslında bireylerarası ilişkilerde ortaya çıkan duyguları, bilinçaltı öğeleri ve rasyonel olmayan faktörleri yönetim düşüncesine taşıyarak bilim anlamında önemli katkıda bulunduğu; ancak –klasik örgüt teorisi gibi– bazı konularda eksik kaldığı veya bazı konulara aşırı vurgu yapıldığı doğrultusundaydı. Örneğin E. Wight Bakke (1903-1971), birey ve örgüt etkileşimini bir 'füzyon süreci' olarak değerlendiriyordu. Füzyonu oluşturan iki temel süreç vardı: Bireyin, içinde bulunduğu örgüte uyum sağlayarak bir aktöre (*agent*) dönüştüğü 'sosyalleştirme' ve örgütün, kendisini oluşturan bireylerin birer aktör olarak yarattıkları biçime dönüştüğü 'kişiselleştirme.' Bu dinamik bakış açısı doğrultusunda bireyler yalnız örgütün (ve dolayısıyla yönetimin) istediği şekli almıyordu; örgüt de bireylerin eylemleri doğrultusunda şekilleniyordu.[98] Personel yönetimi alanı yazarlarından William Knowles ise insan ilişkileri yazarlarının sıkça vurguladığı 'grubun kişiliği' olgusuna ve grubun bir bütün olarak görülmesi eğilimine dikkat çekmişti. Yazara göre bir grup (bütün olarak) elbette kişilerin toplamından daha fazla bir anlam ifade edebilirdi; ama bu, grubun gizemli bir bütün (*mystical body*) olarak grup üyelerinden birey bağlamında daha değerli olduğu anlamına gelmiyordu.[99] Çeşitli yazarların görüşlerini örnek veren Knowles, insanın bir birey olarak değerinin ön-

---

[97] Scott, 'Organization theory.'

[98] E. Wight Bakke, *The Fusion Process: A Map for the Exploration of The Relationship of People and Organizations* (New Haven, Connecticut: Yale University Labor and Management Center, 1953), 7-29.

[99] William H. Knowles, 'Human Relations in Industry: Research and Concepts', *California Management Review*, 1(1), 1958, 87-105.

celikli olduğunu savunurken, aslında yaklaşmakta olan bilgi çağındaki insan modeline öngörülü bir gönderme yapmış oluyordu. Nitekim neo-klasik örgüt teorisinin gelişimi, kronolojik olarak dinamik sistem paradigmasının ele alındığı yıllara denk geliyordu. Bu bağlamda insan ilişkileri ve neo-klasik örgüt teorisi, örgütü kapalı bir sistem olarak görmekle eleştirilmiş; ekonomik faktörler, toplum, sendikalar gibi çevresel koşullardan kaynaklanan etkilerin dikkate alınmaması büyük bir eksiklik olarak nitelendirilmiştir.[100]

İnsan İlişkileri Hareketine Getirilen Eleştiriler

Modern Zamanlar (*Modern Times*), Charlie Chaplin'in unutulmaz filmleri arasındadır. Chaplin, 1936 tarihli bu son *sessiz* filminde, modern fabrikanın koşullarında monoton ve hızlı bir tempoyla çalışmak zorunda olan, bu yüzden bunalıma giren bir işçi karakterini canlandırıyordu. Film, bir bakıma modern toplumun katı kurallarına ve mekanik düzene karşı bir tepkiydi. Aynı dönemde birkaç yıl önce sona eren Hawthorne araştırmalarının ne gibi sonuçlar ortaya koyduğu tartışılıyor; insan ilişkileri, kitlelerin içinde yalnız kalan bireyin yaşadığı sorunları dile getiriyordu. Peki, aynı zamanda gerçek bir çözüm üretiyor muydu?

Çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde yorumlanmış olan Hawthorne araştırmaları, yönetim düşüncesinde belki de en fazla dikkat çekmiş çalışmaların başında gelmektedir. Western Electric Şirketinin Hawthorne Fabrikası'nda yürütülen bu çalışmalar hakkında kimi yazarlar övgüyle söz etmiş; kimileri ise araştırmaların dayandığı yöntemler, varsayımlar ve sonuçlara ilişkin pek çok eleştiri getirmiştir.[101] Gerçekte Hawthorne araştırmaları bir dönüm noktasıydı. Bilimsel yönetim gibi endüstri ve toplum genelinde bir yankı uyandırmadı. Ancak katılsın veya karşı çıksın, psikologların, sosyologların ve antropologların ilgisini çekmeyi başardı; birçok yeni sorunun ortaya

[100] Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 288.

[101] Wren, *Evolution*, 235 ve 320.

atılmasına neden oldu ve insan davranışının yönetim düşüncesindeki yerini almasını sağladı.

Hawthorne araştırmaları sonrasında İnsan İlişkileri Hareketi ağırlıklı olarak 'insanlar arası ilişkiler' temelinde gelişme göstermiş; bir ölçüde işçi ve yönetici arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi konuları dikkate alınmıştır. Bu çerçevede İnsan İlişkileri Hareketi, daha çok Harvard Üniversitesi araştırmacılarının katkılarıyla gelişimini sürdürüyordu; öte yandan başka kurumlardan araştırmacılar da İnsan İlişkileri Hareketine destek veriyordu. Nitekim Chicago Üniversitesi çatısı altında 1943 yılında kurulan Endüstride İnsan İlişkileri Komitesi'nden daha önce söz etmiştik. Aslında İnsan İlişkileri Hareketi'nin öne sürdüğü ve savunduğu görüşler, Elton Mayo'nun Hawthorne Fabrikasındaki araştırmaların sonuçlarıyla ilgilenmeye başlamasından çok daha önce başka yazarlar tarafından da dile getirilmişti; ancak yine de insan ilişkilerinin Hawthorne araştırmalarıyla birlikte başladığı kabul edilmektedir. Bunun bir nedeni, 'akademisyen olmayanlar tarafından geliştirilen herhangi bir teorinin akademik çevrelerde dikkate alınmaması' şeklinde yorumlanabilir. Bunun da ötesinde, Harvard İşletme Okulu'nun bir üyesi olarak Mayo'nun yaklaşımları bağlamında işçinin sahip olduğu az çalışma, işten kaçma gibi sorunların kendisinin farkına varmasının olanaksız olduğu, endüstriyel yaşamın kurallarına uyum sağlamayı öğrenmesi gerekliliği gibi varsayımların etkisi de ayrıca dikkate alınmalıdır.[102]

Hawthorne araştırmalarının akademik çevrelerde yarattığı bu etkiye rağmen Mayo ve arkadaşları bazı kesimler tarafından yönetim yanlısı ve işçi karşıtı olmakla suçlanmıştı. Örneğin Fritz Roethlisberger'in William Dickson ile birlikte kaleme aldığı *Management and the Worker* (1939) adlı eseri incelediği bir yazısında Mary Barnett Gilson, uğruna yüz binlerce dolar harcanan ve altı yüz sayfalık bir kitabı oluşturacak kadar geniş

[102] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 376-77; Ellen S. O'Connor, 'The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School', *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, 117-31.

kapsamlı bir çalışmada sendikalardan neredeyse hiç söz edilmemiş olmasını şaşırtıcı buluyordu. Bu kadar kalın bir kitapta 'sendika' sözcüğü birkaç satırda –ve işçilerin kullandıkları ifadeler içinde– geçiyor ve belli ki üzerinde tartışılacak bir konu olarak görülmüyordu. Üstelik otokratik ustabaşılık, işyerinde konuşma özgürlüğü, dinlenme molaları ve daha birçok konu Hawthorne'dan çok daha önce biliniyor, dile getiriliyor ve tartışılıyordu. Gilson, Hawthorne araştırmalarının bilinen şeylerin yeniden keşfetme çabası olduğunu düşünüyordu.[103] Diğer yandan Amerikalı işçilerin örgütlenme haklarını koruma altına alan ve daha nitelikli toplu sözleşmelerin yapılmasını mümkün hale getirilen Wagner Yasasının Hawthorne araştırmalarından sonra, 1935 yılında çıkarıldığı ve etkisini gösterdiği düşünüldüğünde, yazarların sendikalardan pek söz etmemiş olmaları -tartışılabilir olmakla birlikte– doğal karşılanabilir.[104]

1940'lı ve 1950'li yıllarda insan ilişkileri konusunda akademik çevreler arasında süregelen bir *fikirler savaşı* ortaya çıktı. İnsan İlişkileri Hareketine en şiddetli eleştirileri ekonomistler ve bazı sosyologlar getiriyordu; özellikle ekonomistler arasında Clark Kerr ve John Dunlop ile bundan önce otoriter kişilere ilişkin görüşlerinden hatırladığımız sosyolog Daniel Bell, 'sözünü sakınmadan eleştiri getiren' başlıca isimler olmuştu. Bu dönemde yapılan eleştirilerde İnsan İlişkileri Hareketi savunucularının özellikle işletme dışındaki ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik koşulları ihmal ettikleri ve işletme içindeki sosyal ve psikolojik faktörlere fazlasıyla vurgu yaptıkları ileri sürülüyordu. Nitekim yaşanan fikirler savaşı, işte tam bu noktada 'iç ve dış koşullar' ayrımına odaklanmıştı. İnsan ilişkilerine karşı çıkan ekonomistlerin dışında tartışmalara diğer bilim dallarından katılanlar arasında sosyologlar ikiye bölünmüş durumdaydı; bir kısım sosyologlar, makro sosyoloji bakış açısı doğrultusunda dış koşulların etkisini savunurken, diğerleri mikro sosyoloji bakış açısıyla İnsan İlişkileri Hareketini destekleyici

---

[103] Mary Barnett Gilson, 'Book review: Management and the Worker', *American Journal of Sociology*, 46(1), 1940, 98-101.

[104] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 377.

görüşler öne sürüyordu. Psikologlar ve antropologlar ise ağırlıklı olarak İnsan İlişkileri Hareketini destekleyen bir duruş sergiliyordu.[105] Tartışmaların farklı görüşler arasındaki kesin çizgileri açık biçimde ortaya koyduğu bir dönemde Henry A. Landsberger (1926-) tarafından kaleme alınan *Hawthorne Revisited* (1958), fikirler savaşında rol alan yazarların görüşlerindeki temel noktaları esas alan ayrıntılı bir tablo çiziyordu. Landsberger, *Management and the Worker* başta olmak üzere, Mayo ve izleyicilerinin ortaya koyduğu görüşlere ve İnsan İlişkileri Hareketine çeşitli yazarlar tarafından getirilen eleştirileri şu dört alanda toplamıştı: (1) Mayo'nun 'toplumun çatışma, düzensizlik ve kuralsızlık içinde olduğu' şeklindeki varsayımı; (2) işçiye bakış açısı; (3) toplu sözleşmenin fonksiyonu ve (4) sendikanın yeri.[106]

Clark Kerr (1911-2003), demokratik bir toplumda ve endüstri ilişkilerinde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu düşünüyordu. Çatışma içindeki tarafları bekleyen üç alternatif söz konusuydu: Taraflar çekilebilir, diğer tarafı yok etmeye veya baskı altına almaya çalışabilir veya son alternatif olarak, her iki taraf da 'bu karşıtlık durumunun kalıcı olduğu ve çatışmaya uyum sağlamak gerektiği' fikrini kabul ederek bununla yaşamayı öğrenebilir. Kerr, işçi ve yönetim arasındaki çatışmalar için son alternatifin uygun olduğunu savunuyordu; ancak bu bağlamda, çatışmanın ölçüsünü kısıtlamak üzere taraflar *oyunun* bir takım kurallarını dikkate almak durumundaydı. Bunlar, her iki

---

[105] Bruce E. Kaufman, *The Origins and Evolution of Industrial Relations in the United States*, second printing (Ithaka, New York: ILR Press, Cornell University Press, 1995 [1993]), 95-96; Bruce E. Kaufman, *The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas and the IRA* (New Delhi, India: The International Labour Office, Geneva and Academic Foundation, 2006 [2004]), 249.

[106] Henry A. Landsberger, *Hawthorne Revisited* (Ithaca, New York: Cornell University Press, 1958); Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 287; E. William Noland, 'Hawthorne revisited (book review)', *Social Forces*, 37(4), 1959, 361-64; E. William Noland, 'Hawthorne revisited (book review)', *Social Forces*, 37(4), 1959, 361-64. Noland, Landsberger'in kitabını tüm ince ayrıntıları dikkate alarak analiz etmiş ve bu ayrıntıları sistematik biçimde aktarmıştır.

tarafın da herhangi bir şiddet veya zarar görmesini engellemek üzere ortaya konulan veya devlet tarafından belirlenen kurallardı.[107] Bu noktada Kerr, Mayo'nun endüstriyel çatışmalar için önerdiği çözümlerin son derece dar kapsamlı olduğunu ve işçilerin özgürlüğünü tehdit ettiğini iddia ediyordu.[108]

Sonraki yıllarda ABD çalışma bakanı olarak adını duyuran John Dunlop (1914-2003), işçilerle olan ilişkilerde özellikle dış çevre koşullarının etkisinin dikkate alınmadığını vurguluyordu. Nitekim 1958 yılında 'endüstri ilişkileri sistemi' teorisini öne süren Dunlop, bu sistemi oluşturan aktörleri üç grup üzerinden ele almıştı: işçiler ve örgütleri (sendika); yöneticiler ve örgütleri (işletme); devlete bağlı kurumlar. Bu aktörler hem bireysel düzeyde hem birlikte hareket ederek kuralları belirliyordu; bu kurallara şekil veren ise teknoloji, pazar ve güç-statü ilişkileriydi.[109] Ancak bundan daha önce, 1950 yılında yayınlanan bir makale, Dunlop ile William F. Whyte tarafından ileri sürülen iki karşıt görüşü bir araya getirmişti. Bu tartışmada Dunlop, sendikaların yokluğunda insan ilişkilerine yönelik analizlerin hiç kuşkusuz çok daha basit olacağını ifade etmişti; Dunlop, bu bağlamda toplu sözleşmelere ilişkin bir analizin yapılması için insan ilişkileri bakış açısının yetersiz kaldığını düşünüyordu: İnsan ilişkileri bazı davranışların anlaşılması için yöntemler ortaya koyabilirdi; ancak endüstri ilişkilerini açıklayan analitik bir çerçeve sunma konusunda insan ilişkileri çok az katkı sağlayabilirdi. Buna karşılık Whyte, bir fabrikada işletme ve sendikanın birbirinden bağımsız ancak birbiriyle etkileşim halinde olan iki ayrı sosyal sistem olarak ele alınabileceğini öne sürmüştü.[110]

---

107 Clark Kerr, 'Industrial conflict and its mediation', *American Journal of Sociology*, 60(3), 1954, 230-45.

108 Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (London: Routledge and Kegan Paul Ltd., 1975) içinde: 'Foreword to the 1975 edition by Professor J. H. Smith: The significance of Elton Mayo'; Clark Kerr, 'Whatever became of the independent spirit?', *Fortune*, 48, 1953, 110-11.

109 Kaufman, *Global Evolution*, 252; ayrıntı için: John T. Dunlop, *Industrial Relations Systems* (New York: Henry Holt and Company, 1958).

110 John T. Dunlop ve William Foote Whyte, 'Framework for the analysis of industrial relations', *Industrial and Labor Relations Review*, 3(3), 1950, 383-401.

1949 yılındaki makalelerinde Mayo'nun görüşlerine bazı sert eleştiriler getiren Reinhard Bendix (1916-1991) ve Lloyd Fisher (1911-1952), küçük gruplarla yapılmış bir araştırmanın büyük bir fabrikadaki ve genel olarak endüstrideki davranışları açıklamak ve yöneticilerin insan ilişkileri bakış açısını benimsemelerini önermek için ne ölçüde doğru olduğu konusundaki şüphelerini dile getiriyordu.[111] Daniel Bell, sert eleştiriler getiren bir başka yazar oldu. Bell, Mayo ve izleyicilerini, bir bakıma kendilerini sosyal mühendis olarak gördüklerini düşünüyordu. İnsanları yönetmek yerine sosyal sistemi yönetmeyi tercih eden bu bakış açısı, Bell'e göre, insan denklemini endüstri denklemine uyarlama girişimiydi. Bell, memnun işçinin üretken işçi olarak görülmesi konusunda bazı çekincelerini ileri sürmüştü. İşçilerin iç dünyasındaki korkularını ve endişelerini açığa vurmaları, yönetimin bunu manipüle ederek işçiler üzerinde daha fazla baskı kurmalarına fırsat tanıyabilirdi.[112] Nitekim eleştiri getiren birçok yazar genel olarak (1) Mayo'nun işbirliği kavramını 'yönetim tarafından onaylanmış amaçlara ulaşmak üzere işçilerin işbirliği içinde olması' şeklinde düşündüğünü; (2) yönetimin daima rasyonel olduğu fikrine karşılık işçilerin rasyonel olmadıkları varsayımı üzerinden hareket edildiğini; (3) işçilerin amaçlara ulaştıracak bir araç olacak biçimde bir kalıp içine sokulduklarını ve (4) işbirliğinin yönetim tarafından 'işçilerin üretkenliği' olarak algılandığını öne sürüyordu.[113] Bu yazarlar arasında C. Wright Mills (1916-1962), yönetici ile işçiyi bir araya getirdiği düşünülen insan ilişkilerinin dayandığı varsayımların aslında yönetici ile işçiyi ayırdığını öne sürmüş; 1959 tarihli *The Sociological Imagination* adlı kitabında şu sözlere yer vermişti:

---

[111] Reinhard Bendix ve Lloyd H. Fisher, 'The perspectives of Elton Mayo', *The Review of Economics and Statistics*, 31(4), 1949, 312-19.

[112] Daniel Bell, *Work and Its Discontents: The Cult of Efficiency in America* (Boston: Beacon Press, 1956), 25-28; Wren, *Evolution*, 120-21.

[113] Noland, 'Hawthorne revisited'; Grant Jordan, *The British Administrative System: Principles Versus Practice* (New York, NY: Routledge, 1994), 70.

> Yöneticiyi ve işçiyi dikkate alan bu sitilin [insan ilişkileri] 'literatürünü' incelediğimizde, yöneticiler hakkında sıklıkla 'akıllı-akıllı olmayan', 'rasyonel-rasyonel olmayan', 'bilgi-cehalet' gibi eksenler üzerinde konuşulurken işçiler hakkında sıklıkla 'mutlu-mutsuz', 'etkin etkin olmayan' ... gibi eksenler üzerinde konuşulduğunu görüyoruz. ... Endüstride insan ilişkilerinin siyasi formülü bu mudur?[114]

Elli Yıl Sonra Hawthorne

1920'li yıllarda çalışmalara başlayan Hawthorne araştırmacıları, hiç kuşkusuz, istatistik ve araştırma metodolojisine çok daha egemen olan modern çağın yönetim araştırmacılarına göre kısıtlı ve sınırlı donanıma sahipti.[115] Buna karşın Hawthorne araştırmaları çeşitli açılardan yöneltilen eleştirilerden kurtulamadı. Öncelikle, araştırmalarda paranın motive edici bir faktör olmadığı varsayılıyordu; ne var ki araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde bu varsayımın geçerliliği hâlâ kuşku uyandırıyordu.[116] Ayrıca araştırmalarda oluşturulan gruplar, 'araştırmalara katılmak' ve 'işbirliği içinde hareket etmek' için istekli olan işçilerden oluşuyordu ve –işçilerin gerçekleştirdiği üretimi *arkadaşça* gözlemleyen kişinin de varlığı dikkate alındığında– bu çerçevede disiplini sağlamak üzere sorun çıkaran iki işçinin yerine işbirliği konusunda istekli başka işçilerin getirilmesi araştırma sonuçlarına bir müdahale olarak görülmeliydi.[117] Üstelik araştır-

---

[114] C. Wright Mills, *The Sociological Imagination*, Fortieth anniversary edition (New York: Oxford University Press, Inc., 2000 [1959]), 92. Anlamı kaybını önlemek için Türkçeye bazı küçük düzenlemeler yapılarak çevrilmiştir.

[115] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 382.

[116] A. J. M. Sykes, 'Economic interest and the Hawthorne researchers', *Human Relations*, 18(3), 1965, 253-63.

[117] Wren ve Bedeian, *Evolution*, 382-83; Thomas North Whitehead, *The Industrial Worker: Work, Its Rewards and Discontents* (Arno Press, Inc., 1977 [1938]), 118; Alex Carey, 'The Hawthorne studies: A radical criticism', *American Sociological Review*, 32(3), 1967, 403-16.

ma için oluşturulan grup, geniş bir kitleyi temsil edecek biçimde oluşturulmamıştı; sadece beş kişinin varlığıyla elde edilen sonuçların genelleştirilmesi diğer bir eleştiri konusuydu.[19]

Hawthorne araştırmalarının sona ermesinden elli yıl sonra, bu araştırmalara katılmış üç kişiyle (iki işçi ve bir gözlemci) görüşmeler yapıldı. Bu görüşmelerde, Hawthorne araştırmaları hakkında yapılan tartışmalar çerçevesinde özellikle üç nokta dikkat çekiciydi. Bunlardan ilki, paranın gerçekten önemli bir faktör olduğu veya olmadığı yönündeki belirsizlikti. Katılımcılara, deney odasında olmaktan neden hoşlandıkları sorulduğunda, işçilerden Theresa Layman hemen şu yanıtı vermişti: 'Deney odasında daha fazla para kazanıyorduk.' O yıllarda genç Theresa, dokuz kişiden oluşan ailesiyle yaşıyordu ve elde ettiği kazanç, aile bütçesine katkı bakımından son derece değerliydi. Görüşmeleri yapan araştırmacılar, o yıllarda işçilerin 'gereksinim duydukları parayı kazanmak için çok çalışmaları gerektiği' şeklinde bir kanıya sahip olduklarını ortaya koymuştu; oysa aradan geçen yıllar boyunca Hawthorne araştırmaları bağlamında gelişen literatürde işçilerin bu düşünce şekli ele alınmamıştı. Hawthorne literatüründe yöneticilerin yaklaşımlarının üretim üzerinde büyük etkisi olduğundan sıklıkla söz ediliyordu ve bu görüşmelerde dikkat çekici bir diğer nokta, röle montaj departman yöneticisi Frank Platenka'nın davranış şekli hakkındaki düşüncelerdi. Görüşmeye katılan işçilerin her ikisi de bu yöneticiden kesinlikle hoşlanmadıklarını ifade etmişti. İşçilerden Wanda Blazejak, işi yapma şekline karşı çıkan, bu nedenle kendisinin gerektiği gibi çalışmadığını düşünen yöneticisini eleştiriyordu; ona göre Platenka, sadece kendi düşüncesinin doğru olduğuna inanıyordu. Deney odasında üç yılı aşkın bir süre boyunca gözlemcilik görevini yürütmüş olan Donald Chapman ise bu durumu 1920'lerde egemen olan yöneticilik anlayışıyla açıklıyordu; o yıllarda yönetici 'patron' demekti ve istediğini işe alır, istemediğini kovar, sağlamak istediği disiplini dilediği şekilde sağlardı.

---

[19] Carey, 'The Hawthorne studies.'

'İnsanların gözlem altında olduklarını bilmeleri halinde, normal koşullar altında gösterdiğinden daha farklı davranış sergilediği' görüşünü ifade etmek üzere kullanılan 'Hawthorne etkisi' (*Hawthorne effect*), araştırmalardan sonra çeşitli amaçlarla kullanılan bir terim olmuştu. Aslında bu etkinin varlığı tartışmalıdır ve gözlemlenen davranış, katılımcının kendi iradesiyle ortaya çıktığı için, bütünüyle sübjektiftir. Buna karşılık araştırmacılar yine de katılımcılara, gözlem altında olmanın kendileri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı sorulduğunda, alınan yanıtlar bu sübjektifliği yansıtacak derecede ilginçti. Gözlemci Chipman, bir etkinin var olduğu fikrine katılıyordu; başlangıçta bu etki bir yük getirmiş olabilirdi, ancak ilerleyen zamanla birlikte deney odasında bulunanlar artık bir aile gibi olduğunda, bu etki ortadan kaybolmuştu. Diğer yandan, işçilerden biri 'çalışmaya devam ettiklerini, kendilerini kimin izlediğinin önemli olmadığını' belirtmiş; diğeri ise, yaptığı işi gözlemleyen yöneticisinin bir keresinde kendisine 'yere bir şey düşürdüğünü' söylediğini ifade etmişti. İşçi, yöneticiye şöyle bir yanıt verdiğini söylüyordu: 'Ve dedim ki, 'Çünkü beni izlediğin için.' Çalıştığım zaman beni izleyen insanlar olsun istemem.'[119]

Modern Yönetim Düşüncesine Giriş

Robert A. Gordon ve James E. Howell tarafından yürütülen bir araştırmayla Frank C. Pierson tarafından yürütülen bir başka araştırma, ABD'de işletme okullarının öğrencilerini hangi konularda eğitmesi ve bu eğitimi nasıl vermesi gerektiği konusunda büyük bir kargaşanın yaşandığını ortaya koymuştu. Her iki araştırma da 1959 yılında birer kitap olarak yayınlanmış ve şu iki önemli sonuca ulaşmıştı:[120]

---

[119] Ronald G. Greenwood, Alfred A. Bolton ve Regina A. Greenwood, 'Hawthorne a half century later: Relay assembly participants remember', *Journal of Management*, 9(2), 1983, 217-31.

[120] Robert A. Gordon ve James E. Howell, *Higher Education for Business* (New York: Columbia University Press, 1959); Frank C. Pierson, *The Education of Businessmen: A Study of University-College Programs in Business Administration* (New York: McGraw-Hill Book Company,

1. Sürekli değişen çevre koşulları karşısında işletme okulları, gerçek anlamda uzman, yaratıcı ve esnek yöneticiler yetiştirmemektedir.
2. Okullar, aşırı ölçüde mesleğe yönelik eğitim vermekte; bireyler, kariyerlerinde ileri derecede gelişmelerini sağlayacak geniş içerikli bir eğitim almamaktadır.

Bu noktada Gordon ve Howell, yönetim ve örgüt alanında dört farklı yönde ilerleyen gelişmelere işaret etmişti: (1) bilimsel yöntem ve sayısal analiz kullanımı aracılığıyla yönetsel sorunlara çözüm üretme; (2) örgüt teorisi; (3) yönetim ilkeleri ve (4) insan ilişkileri.[121] Yazarlar, aslında yönetim düşüncesinde giderek birbirinden ayrılan ve özgün bir şekilde gelişmekte olan çeşitli alanların varlığına dikkat çekiyordu. Yönetim düşüncesindeki bu çeşitlilik, daha sonra Harold Koontz (1908-1984) tarafından daha kapsamlı şekilde ele alındı ve 1961 yılında *The Management Theory Jungle* adı altında yayınlandı.[122] Bu çalışma, yönetim literatüründe büyük yankı uyandırdı; ilerleyen yıllarla birlikte –yazarın kendisi de dahil olmak üzere– birçok yazar, bu çalışmaya katkı sağladı ve eleştiriler getirdi.

Harold Koontz: 'Balta Girmemiş Orman!'

Modern yönetim düşüncesinin şekillendiği yıllarda Harold Koontz, akademik çalışmalarda görülen eksiklik ve yetersizliğin yerini artık 'üniversite koridorlarından sel gibi akan' yazı ve araştırmalara bıraktığını söylüyordu. Yazara göre bu defa sorun, bu selin beraberinde büyük farklılıkları ve açık biçimde görülen bir kargaşayı getirmiş olmasıydı. Frederick Taylor tarafından atölye düzeyinde yapılan düzenli analizlerin, Henri Fayol'un genel yönetim hakkında ileri sürdüğü görüşlerin üzerinden uzun yıllar geçmişti. Bu görüşler gelişmiş, yönetim teorisine farklı bakış açıları getirmişti. Diğer yandan, İnsan İliş-

---

1959); Wren, *Evolution*, 352-53.

[121] Gordon ve Howell, *Higher Education for Business*, 179-82.

[122] Wren, *Evolution*, 352-53.

kileri Hareketiyle birlikte yönetimi insanlar arasındaki ilişkiler temelinde açıklayan akademisyenler vardı. Kimileri ise yönetim teorisini yalnızca sosyolojinin kurumsal ve kültürel boyutlarının bir yansıması olarak ele alıyordu. Bazı düşünürler ise karar vermeyi yönetimin özünü oluşturan bir faaliyet olarak görüyor, örgüt yaşamının tüm alanlarını bu çerçevede değerlendiriyordu. Diğer yandan matematikçiler, yönetimin mantık temelinde yürütülen ilişkiler olduğunu düşünüyordu. Tüm bunlara karşın Koontz, yönetim düşüncesindeki bu karmaşıklıkta gelinen son nokta olarak sistem yaklaşımına dikkat çekmişti. Yönetimin sistemleri ve alt sistemleri esas alan bir çalışma alanı olduğunu düşünen farklı bir bakış açısı ortaya çıkmıştı. Bu gelişmeleri bir arada değerlendiren Koontz'a göre yönetim teorisine duyulan ilginin psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyometri, ekonomi, matematik, fizik, biyoloji, siyaset bilimi, işletme gibi birbirinden çok farklı alanlardan gelen araştırmacılardan ve bununla birlikte yöneticilerden kaynaklandığına işaret ediyordu. Bu durum, farklı perspektiflerin kendi doğrultularında gelişmelerine yol açmış ve yönetim teorisini içinden çıkılmaz hale getirmişti. Koontz'a göre yönetim teorisi artık 'balta girmemiş bir ormana' (*jungle*) benziyordu![123]

Koontz, bu karmaşıklığın giderilmesi ve dolayısıyla yönetim teorisine gösterilen olağanüstü ilginin ve araştırmaların daha anlamlı hale gelmesi gerektiğini düşünüyor; en azından yönetim alanında farklı ve kimi zaman sert tartışmalara yol açan görüşlere sahip araştırmacıların aslında 'aynı fili tarif eden körler grubu' gibi hareket etmemelerini ümit ediyordu. Bu bağlamda Koontz, yönetim teorisinde başlıca altı okulun varlığını ileri sürdü. Bu okullar ve okulların yönetim teorisine ilişkin yaklaşımları şunlardı:[124]

---

[123] Harold Koontz, 'The management theory jungle', *The Academy of Management Journal*, 4(3), 1961, 174-87.

[124] Koontz, 'The management theory jungle'; Baransel, Çağdaş Yönetim, I, 71-81.

1. *Yönetim süreci okulu* (*the management process school*). Yönetim, örgütlenmiş gruplar halinde faaliyet gösteren insanlar aracılığıyla (*through people*) ve insanlarla birlikte (*with people*) işlerin görülmesi sürecidir. Amaç; yönetim sürecini analiz etmek, bunun için kavramsal bir çerçeve oluşturmak, bunun altında yatan ilkeleri tanımlamak ve sonuçta bir yönetim teorisi oluşturmaktır. Yönetim, her tür işletme veya her örgüt düzeyi için geçerli olan evrensel bir süreçtir. Farklı işletmelerde süregelen uzun dönemli yöneticilik deneyimleri, bir takım gerçekleri ortaya çıkarabilir ve buradan genellemeler yoluyla ilkeler elde edilebilir. Yönetim, tıp veya mühendislik gibi, iyi anlaşılan ve yol gösteren ilkelere dayanarak ilerleme gösteren bir sanattır. Bu yönetim okulunun öncüsü Henri Fayol'dur. Fayol'un eserinin İngilizce literatürdeki etkisi ancak 1950'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Buna karşın önceki yıllarda bazı yazarlar, bu eseri tanımadıkları halde benzer yaklaşımlarla kendi görüşlerini ortaya koymuş; ancak genellikle yönetim sürecinin 'örgütleme' fonksiyonu ile ilgilenmiştir. Oysa Fayol, bu yazarlardan yıllar önce yönetim sürecini bütünüyle ele almış ve ilkelerini belirlemiştir.
2. *Deneysel okul* (*the empirical school*). Bu okulun temsilcilerine göre, başarılı yöneticilerin deneyimleri veya yönetimde yapılan hatalar gibi bireysel koşullar çerçevesinde elde edilen bilgi ve veriler, yönetim tekniklerinin incelenmesi bakımından son derece önemlidir. Aynı zamanda, geçmiş olaylara ilişkin yapılan analizler, gelecekte karşılaşılacak benzer nitelikteki sorunların aşılması için örnek olarak kabul edilebilir. Deneysel okulun en büyük katkısı, örnek olay analizini modern yönetim düşüncesinin önemli araçlarından biri haline getirmiş olmasıdır. Gerçek yönetim uygulamalarının analiz edildiği bu okulda, bazen genellemeler yapılmakla birlikte, her olayın kendine özgü koşulları olduğu kabul edilmekte ve bu nedenle deneysel okulun

6. *Matematikçi okul* (*the mathematical school*). Matematiksel yöntemler diğer yönetim okullarının hepsinde kullanılabilir ve kullanılmıştır. Ancak bu okulun temsilcileri yönetimi matematik modellerden ve süreçlerden oluşan bir sistem olarak ele almaktadır; yöneylem araştırmacıları ve sistem analistleri bu temsilcilere verilebilecek en iyi örneklerdir. Matematikçi yaklaşıma göre; eğer yönetim, örgütleme, planlama veya karar verme gibi süreçler birer mantıksal süreç olarak görülüyorsa, matematiksel semboller ve ilişkiler yardımıyla bu süreçler ifade edilebilir. Böylelikle süreçlere ilişkin sorunların belirlenmesi ve bu sorunların mantıksal metodolojiye bağlı olarak çözümlenmesi veya basite indirgenmesi mümkün hale gelmektedir. Bununla birlikte Koontz, matematikçi yaklaşımın bir okul olmaktan çok, diğer bilim dallarında olduğu gibi, güçlü bir araç olarak ele alınmasının daha uygun olacağı görüşünü dile getirmiştir.

Koontz, her okulun yönetim teorisine farklı açıdan bir katkıda bulunduğunu düşünüyordu; yalnız başına bir okulun yönetim teorisini bütünüyle temsil ettiğini söylemek doğru değildi. Öte yandan yönetim teorisinde karmaşıklığa yol açan başlıca etkenlerden bir tanesi, yönetim alanında kullanılan kavramlara ilişkin semantik sorunuydu. Yalnız 'yönetim' sözcüğünün bile birkaç tanımı bulunuyordu. Bu kavramların açık biçimde tanımlanmış ve genel kabul görmüş olmaması, yönetim alanında tartışmaların yapılmasını ve bilimsel gelişmenin sağlanmasını olumsuz etkiliyordu.[125]

The Management Theory Jungle, okullar bağlamında yapılan sınıflama ve bu okulların yaklaşımlarının belirlenmesi bir yana, yönetim teorisindeki karmaşıklığı –veya daha doğru bir ifadeyle, zenginliği– sergilemesi bakımından son derece önemli mesajlar veren bir çalışmaydı. Nitekim yayımlandıktan hemen sonra akademik çevrelerde bazı yazarlar Koontz'un bu fikrini benimsemiş, bazılarıysa eleştirmişti; ama neredeyse tüm tar-

[125] Koontz, 'The management theory jungle.'

suruyor; bir zamanların büyük düşünürü ve başarılı iş adamı Fayol'un eserini örnek olarak gösteriyordu. Yönetim ilkelerini 'atasözleri' olarak nitelendiren Herbert Simon ise daha kuşkulu bir yaklaşım sergiliyordu. Simon, süregelen tartışmalardan 'yalnızca birkaç maden ocağını çok iyi yönettiği için kendisinin Fayol'a inanması gerektiği' sonucunu çıkarmıştı. Bu görüşe yanıt Ralph Davis'ten geldi: Bu insanların katkıları göz ardı edilmemeliydi. Nitekim kendileri hiçbir zaman Taylor'a veya Fayol'a inanmak gerektiğini söylememişti; deneyim önemliydi ve bu insanlar dışarı çıkıp bir şeyler yapmış ve öğrenmişti.[127] Birkaç yıl sonra George S. Odiorne (1921-1992), yönetim faaliyetlerinin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğuna dikkat çekerek, yöneticilerin her zaman dinamik bir durum içinde olduklarını ve bundan kaçamadıklarını vurguluyordu. Bir durumda karşılaştığı sorunu çözen bir yönetici, bu çözümle birlikte yeni bir duruma ve çözülmesi gereken yeni bir soruna kavuşuyordu. Yöneticilerin teoriye ayıracak zamanları yoktu; ancak bu, ilkelerin olmadığı anlamına gelmiyordu. Aslında bu ilkeler henüz keşfedilmemiş, henüz tanımlanmamıştı.[128] Tüm bu tartışmaların ortasında, yönetim düşüncesinde beklenen yeni gelişmeleri ele aldığı 1963 tarihli makalesinde William C. Frederick, iyimser bir yaklaşımla şu sözleri dile getiriyordu: 'Belki beş yıl içinde –ancak kesinlikle on yıldan fazla değil– yönetime ilişkin genel bir teori evrimleşecek, tanımlanacak ve yönetim çevrelerinde genel kabul görecektir.'[129] Frederick'e göre henüz oluşum aşamasındaki genel yönetim teorisinin beş bileşeni şunlardı: (1) Taylor, Fayol, Gantt, Gilbrethler gibi yazarların katkıları doğrultusunda yönetimin bir bilim olarak gelişmesine zemin ha-

---

[127] Harold Koontz (ed.), *Towards a Unified Theory of Management (A Symposium Held at the Graduate School of Business Administration, University of California, Los Angeles, November 8 and 9, 1962.)* (New York, NY: McGraw-Hill, 1964), 109-11; Daniel A. Wren, 'Henri Fayol: learning from experience', *Journal of Management History*, 1(3), 1995, 5-12.

[128] George S. Odiorne, 'The management theory jungle and the existential manager', *The Academy of Management Journal*, 9(2), 1966, 109-16.

[129] William C. Frederick, 'The next development in management science: a general theory', *The Academy of Management Journal*, 6(3), 1963, 212-19.

ortaya koyuyordu. İnsan ilişkilerinin bu gereksinimi ne ölçüde karşıladığı tartışılabilirdi. Nitekim farklı perspektifleri benimseyen çeşitli yazarlara göre bilimsel yönetim ve insan ilişkileri birbirlerini tamamlayan iki paradigmaydı. Bu çerçevede 'bilimsel yonetimin rasyonelliği ve klasik yönetimi benimseyen yazarların örgütler için göz önünde bulundurduğu biçimsellik' ile 'insanın farklı bir üretim faktörü olduğu ve gerek birey gerek grup düzeyinde davranışların da yönetim süreci içerisinde dikkate alınması gerektiğini' savunan birlikte yönetim düşüncesini yüzyılın ortalarına kadar taşımayı başarmıştı. Gelinen nokta artık bir dönüm noktasıydı. Koontz'un 'balta girmemiş ormanını' oluşturan okulları nasıl sınıflandırdığı tartışılabilirdi; ama gelinen noktadan itibaren yönetim düşüncesinin farklı yönlere doğru gelişme gösteren değişik alanları bir arada barındıracağı ve bir bilim dalı olarak evrimini sürdüreceği açık bir gerçekti: Yönetimin düşüncesinin temellerinin oluşturulduğu *klasik çağ* yüzyılın ortalarında sona ermişti; artık farklı paradigmaların birlikte geniş bir yönetim literatürünü yaratacağı *modern çağ* yaşanıyordu.

Tablo 4. Profesyonel yöneticiliğin yükselişi ve klasik yönetimden modern yönetime geçiş (1880-1960)

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1900-	ABD'de, çeşitli az sayıda güçlü işletmenin hızla büyümesi; petrol ve yeni endüstri dallarının doğuşu ve sonuç olarak GE, DuPont ve GM gibi çok bölümlü örgütlerin ve dev kuruluşların ortaya çıkması
1923	Oliver Sheldon: Yönetimin uyması gereken yasalar, sermaye sahibi, yönetim ve işgücü ilişkisi, yönetimin topluma karşı sorumlulukları
1925	Amerikan Yönetim Derneğinin (American Management Association) kuruluşu
1930-1940	Harvard Pareto Çemberi buluşmaları
1931	Henry Dennison: Grup yaşamında başarı, takım oyunu ve takım olma koşulları
1931-1939	James D. Mooney ve Alan C. Reiley: Örgütleme ilkeleri, yönetim ve örgüt ilişkisi, fonksiyonel farklılaştırma
1932	Adolf A. Berle ve Gardiner C. Means: Yöneticilerin ekonomi otokratlarına dönüşmesi, Amerikan endüstrisinde işletmelerin bireysel bir girişim olduğu fikrinin geçerliliğini yitirmesi
1933	Vytautas A. Graicunas: Kontrol alanı formülü; ast-üst arasında birey düzeyinde, grup düzeyinde ve çapraz ilişkiler
1935	Lawrence J. Henderson: Karmaşık durumlar, sosyal sistemin dinamik doğası, zaman faktörü
1937	Luther Gulick ve Lyndall Urwick: Editörlerin kendi çalışmalarıyla beraber Mooney, Fayol, Dennison, Henderson, Whitehead, Mayo, Follett ve Graicunas'a ait çalışmaları bir araya topladığı Papers on the Science of Administration adlı eserin yayınlanması
1937	Luther Gulick: POSDCORB, örgütün departmanlara ayrılmasında homojenlik ilkesi (amaç, süreç, kişiler/unsurlar ve yer)
1940	Robert K. Merton: Bürokrasinin olumsuz fonksiyonları; örgütlerin işleyişini kontrol etmek için davranışların güvenilir olması, örgüt bireylerinin güvenilir olma baskısı altında bulunması, davranış katılaşması
1940	Mary Barnett Gilson: Hawthorne eleştirisi; sendikalardan söz edilmemesi, bilinen unsurların yeniden keşfedilmesi...
1940-1945	Amerikan fabrikalarının savaş deneyimi; karmaşık makinelerin büyük miktarlarda ve en hızlı biçimde üretilmesi, küresel lojistik, yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, operasyon yönetiminde gelişmeler
1941	James Burnham: Sermaye sahipleriyle sermayeyi kontrol edenler arasındaki güç mücadelesi
1941	Paul Holden vd. Büyük endüstri kuruluşlarında yönetim politikaları ve planlama, tepe yönetiminde sorumluluk karmaşası

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürulen görüşler
1942	Joseph A. Schumpeter: Ekonomide büyümeyi sağlayan itici güçler; yeni ürünler, yeni uretim ve taşıma yöntemleri, yeni pazarlar, yenilenen örgutler
1943	Philip Selznick: Bürokrasıde kontrol aracı olarak yetki devrinin kullanılması, birimler arasında çıkarlar kargaşası
1944	Harry A. Hopf: Yonetıcıler ıçin performansa dayanan ücret sistemi
1945	Robert A. Gordon: Yönetımde prolesyonelleşmenin önemi, yönetıcının sorumlulukları
1947	Max Weber'in Ekonomi ve Toplum eserinin ABD'de İngilizce olarak yayınlanması
1949	Reinhard Bendix ve Lloyd Fisher: Mayo ve Hawthorne eleştirisi; küçuk gruplarla yapılan araştırmaya dayanarak endüstrideki davranışları açıklamanın ve insan ilişkilerinin önerilmesinin yanlış olması
1949	Hrant Pasdermadjıan: Mağaza örgütlenmesinin avantajları...
1950	Jackson Martindell: Mükemmel biçimde yönetilen şirketleri belirleyen on kriter
1950	George C. Homans: Grup davranışı; duygu, faaliyet ve etkileşim...
1950	John Dunlop: Endüstri ilişkilerinde insan ilişkilerinin yetersiz kalması
1950	William F. Whyte: İşletme ve sendikanın birbirinden bağımsız, ama etkileşim halinde ıki ayrı sosyal sistem olarak ele alınması
1950-	Yeni alışkanlıklar, kitlesel tüketimin geri dönüşü, yeni iş modelleri
1951	Sune Carlson: Tepe yöneticilerin performansı, zaman yönetımi
1951	Forest D. Siefkin: Tepe yöneticilerinin karar verme davranışı
1951	Talcott E. F. Parsons: Sosyal sistemlerde bireysel irade, bütünleşme ve değerlerin paylaşılması, geleceğe dönük planların bireylenn karşılıklı eylemleriyle belirlenmesi
1953	E. Wight Bakke: Füzyon süreci; sosyalleştirme süreci, kişiselleştirme süreci
1954	Alvin W. Gouldner: Temsilci bürokrasi
1954	Peter F. Drucker: Yönetsel sorumluluk alanı
1954	Clark Kerr: Yönetim ve işçi arasındaki çatışma ve tarafların bu çatışmaya uyum sağlama zorunluluğu, düzenleyici ve dengeleyici kurallar...
1955	Burleigh B. Gardner ve David G. Moore: Örgütlerin işletme yönü ve insan yönü
1956	Lyndall Urwick: Tepe yöneticilerin artan sorumlulukları, sivri/basık örgüt yapıları, ara yönetim basamaklarının azaltılması

Yıl	Yaşanan gelişmeler ve öne sürülen görüşler
1956	Daniel Bell: Mayo ve Hawthorne eleştirileri; Mayo ve izleyicilerinin 'sosyal mühendis' gibi davranması, insanların değil sistemin yönetilmesi, insan denklemini endüstri denklemine uyarlama girişimi, işçinin yönetim karşısında zayıf tutulması ve yönetimin bu durumdan yararlanabilmesi...
1957	Keith Davis: Bireylerin üretken biçimde işbirliği içinde olmaları ve motivasyonlarında ekonomik, psikolojik ve sosyolojik koşulların etkisi
1958	William Knowles: Grubun bir bütün olmasını sağlayan bireylerin önemi
1958	John Dunlop: Endüstri ilişkileri sistemi; işçiler ve sendika, yöneticiler ve işletme, devlete bağlı kurumlar
1959	C. Wright Mills: Yönetimin daima rasyonel olmasına karşılık işçinin daima rasyonel olmaması ve işbirliğinin üretkenlik olarak görülmesi vb eleştiriler...
1959	Profesyonel yönetici yetiştirme sorununu, okullarda verilen eğitimin aşırı ölçüde mesleğe yönelik olmasını ve kariyer gelişimini sağlayacak geniş bir içeriğin verilmemesini ortaya koyan araştırmalar
1959	Robert A. Gordon ve James E. Howell (Higher Education in Business): Yönetim ve örgüt alanında dört yönde kaydedilen ilerlemeler; bilimsel yöntem ve sayısal analiz, örgüt teorisi, yönetim ilkeleri, insan ilişkileri
1961	William G. Scott: Klasik ve neo-klasik örgüt teorilerinin özellikleri
1961	Victor A. Thompson: Büropatoloji, büropatik davranışlar
1961	Harold Koontz: Yönetim teorisini oluşturan okullar, yönetim alanında kullanılan kavramların açık biçimde tanımlanmış ve genel kabul görmüş olmamasının yarattığı sorunlar...
1962	Klasik paradigma üzerine yapılan tartışmalar; deneyimin önemi, birleşik bir teori geliştirme gereği...
1963	Waino W. Suojanen: Klasik paradigmanın önemi ve genel yönetim teorisinin geliştiği üç boyut; örgütün yönelimi, örgüt bireyleri, kültürel çevre
1963	William C. Frederick: Genel yönetim teorisinin beş bileşeni; klasik yönetim, insan ilişkileri, karar teorisi, davranış bilimleri, değer teorisi
1966	George S. Odiorne: Yöneticilerin daima dinamik durum içinde olmaları, teoriye zaman ayıramamaları ve buna rağmen yönetim ilkelerinin tanımlanmasının önemi

SONUÇ

İki yüz yıllık bir zaman dilimine yayılan uzun yolculuğumuz 1960'lı yıllardan önce son buluyor. Bu yolculuğu mümkün hale getiren üç öğe –örgüt, işçi ve yönetici– açısından incelendiğinde çağdaş yönetim düşüncesinin bir bilim olarak yolun henüz çok başında olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim endüstriyel yönetim anlayışı makinelerin icadıyla birlikte gelişen fabrika örgütlenmesinin bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. On sekizinci yüzyılın bu yeni örgütlenme biçiminde rol alan aktörler ise işçiler ve girişimciler olmuştur.

1750'lerden 1850'lere

Endüstri Devrimi, kırsal yerleşim alanlarındaki evleri ve çiftlikleri gezerek buralarda üretilen malları toplayan ve Londra gibi büyük kentlerde yaşayan halka götürerek satan tüccarlar için de ayrıca bir devrimdi. Yüksek miktarda mal üretimine olanak sağlayan makinelerin icat edilmesi, bu tüccarların küçük ve dağınık üretim birimlerini tek çatı altında toplamasını mümkün hale getirmişti. Ancak bu ilk fabrikaların ortaya çıkmasıyla birlikte artık 'girişimci' olarak anılan ve üretim faktörlerini tek merkezde kontrol altına alan tüccarlar yeni bir risk üstleniyordu: Yaptıkları yatırımın devamlılığını ve dolayısıyla kurdukları düzenin aksamadan işlemesini sağlamak için girişimciler 'yönetim' konusunda verimli bir performans sergilemek durumundaydı. Bu performans ise onların içgüdülerine, sezgilerine ve

geçmiş deneyimlerine dayanıyordu. Eski mesleklerinden kalma alışkanlıkla, risk alarak kurdukları fabrikaları bir *tüccar* bakış açısıyla –daha fazla üretmeye ve daha çok satmaya odaklanarak– yönettikleri için ilk girişimcilerin insanı farklı bir üretim faktörü olarak görmemiş olmaları şaşırtıcı değildir.

1750'lerden 1850'lere uzanan yüz yıllık dönem aslında çağdaş yönetim düşüncesinin içgüdülere, sezgilere ve geçmiş deneyimlere dayanan uygulamalara sahne olması bakımından oldukça zengindir. Kurulan fabrikaların bazılarında aileler toplu olarak işe alınıyor; fabrika sahiplerinin işgücünü bu gibi duygusal ve sosyal yollarla kontrol etmeleri daha kolay oluyordu. Bazı uygulamalar ise homojen bir işgücünü (örneğin bazı iş kollarında yalnız genç kızlar veya çocuklar, bazı iş kollarında vasıfsız, ama eli işe yatkın erkek işçiler gibi) tercih ediyor; önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde iş disiplini sağlamaya çalışıyordu. Geleneksel bir yönetim anlayışını esas alan bu tür uygulamaları bir arada değerlendirmek bu çerçevede bize genel bir perspektif sunmamaktadır. Ancak özel olarak bu dönemde önce Britanya'da ve sonra Kuzey Amerika'da yapılan girişimleri incelediğimizde çağdaş yönetim düşüncesinin doğuşuna neden olan temel hareket noktası kendisini açıkça göstermektedir: 'işbölümü.' Nitekim dönemin ekonomi yazarları da işbölümü konusunu eserlerinde dikkat çekici biçimde ele almıştır. Örneğin James Steuart işbölümü ve parça başı ücret konularına değinmiş; Adam Smith ise işbölümü ve uzmanlaşmanın üretim miktarını arttırmadaki önemini vurgularken geçen zamanla birlikte yarattığı monotonluğun tehlikeli sonuçlarını da dile getirmiştir. Ayrıca çağdaş yönetim düşüncesine ilişkin bir literatürün henüz oluşmamış olmasına karşın Robert Owen, Andrew Ure ve Charles Dupin, Charles Babbage gibi yazarların çocuk işçi sorunu, çalışma saatleri, iyileştirilmiş çalışma koşulları, yöneticilik eğitimi, iş analizi, yönetim uygulamalarının bilimsel temellere dayandırılması gibi konularla ilgilenmiş olmaları kayda değerdir.

1851-1911

1851 yılı belki bir mucizeye veya olağanüstü bir olaya işaret etmiyordu, ama Amerikan imalat sisteminin dünya önünde kendisini kanıtladığı bir dönüm noktası olmuştu. Parçalı üretim teknolojisindeki ilerlemeler sayesinde fabrika sisteminin hızla geliştiği on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısı verimliliği sağlamak isteyen Amerikalı mühendislerinin yönetim konusuna daha fazla ilgi duymalarına yol açtı. Hızlı ve standart üretim sorununun önemli ölçüde üstesinden gelmiş olan Amerikalı mühendisler, bundan böyle işgücünü makinelerle buluşturan fabrikaların daha verimli nasıl yönetilebileceği sorununa odaklanmaya başlamıştı. Yönetim artık bir bilim olmalıydı; yüzyılın sonlarında bu doğrultuda ortaya çıkan yönetim hareketine ise yanıt 1911 yılında yayınlanan *Bilimsel Yönetim İlkeleri* adlı eseriyle Frederick W. Taylor'dan geldi. Bilimsel yönetim, önce ABD'de başlayan, ama daha sonra endüstrileşmiş veya endüstrileşmekte olan diğer ülkelerdeki kuruluşları da etkisi altına alan bir harekete dönüşmüştü. Bilimsel yönetimin dayandığı paradigma açıktı: İnsanın makinelerle uyumlu biçimde çalışması için işin analiz edilmesi gerekir; 'doğru işe doğru insan.'

Dünya ekonomisinde öncülüğü ele geçiren Amerikan iş dünyası aslında bu dönemde karmaşık bir görünüm sergilemektedir. Demiryolu şirketleri, büyük ölçekli ilk örgütlenme örneklerini ortaya koymuş; sistematik yönetim gereksinimi bu doğrultuda açıkça kendisini göstermiştir. Her ne kadar başarı ve etkinlik derecesi tartışılır düzeyde olsa da sendikalaşma çabaları ve grevler yine bu dönemde hızlanmıştır. Bu durum aynı zamanda işçi ile yönetim arasında hızla yükselen o görünmez duvarın varlığına da işaret etmektedir. Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün Amerikan toplumunda varlığını sürdürmüş olmasına rağmen özellikle 1880'li yıllarda büyük servet sahiplerinin ortaya çıkışı yeni toplumsal sınıfların şekillenmesine neden olmuştur. Sermaye sahipleri ve işçiler bu yeni sınıfların en belirgin örnekleridir, ama daha da önemlisi, üretim kaynaklı sorunları çözmek ve bu durumda operasyonel düzeyde yerine

getirilen faaliyetlerle ve dolayısıyla işgücü sorunlarıyla uğraşmak durumunda kalan çoğunluğunu mühendislerin oluşturduğu yöneticiler de yeni bir meslek grubunun temsilciliğini üstlenmeye başlamıştır. Bu nedenle yönetimin kendine özgü kuralları ve disiplini olan ayrı bir bilim dalı olarak gelişmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Verimlilik iş dünyasının başlıca sorunudur ve 1890'larda yaşanan iflaslar, büyüyen kuruluşların kent merkezi dışına taşınarak daha az maliyetle daha sistematik operasyonlar yürütmek üzere fırsat aramaları bu sorunun göstergeleridir. Taylor da (ve elbette Henry Gantt, Frank Gilbreth, Harrington Emerson gibi öncüler de) operasyon düzeyindeki sorunların giderilmesiyle sağlanacak olan verimliliğin beraberinde işgücü ve yönetim işbirliğini ve dolayısıyla sistematik bir örgüt yönetimi için gereken rasyonelliği getireceğini savunmuş ve bu doğrultuda çalışmıştır.

1910'lar ve 1920'ler

Bilimsel yönetimin bir harekete dönüşerek önce ABD ve ardından bazı Avrupa ülkelerine yayılmaya başladığı 1910'lu yıllar aynı zamanda üretim odaklı örgütlenme biçiminden işletme fonksiyonları temelinde yapılanmaya doğru giden bir geçiş sürecini de yansıtıyordu. Henry Ford'un geliştirdiği montaj hattı toplumun pek az bir bölümünün ulaşabildiği ürünlerin düşük maliyetle ve yüksek miktarda üretilmesini mümkün hale getirmiş; kitlesel satış ve dağıtım en az üretim kadar önem kazanan iş faaliyetleri haline gelmişti. Yeni iş modeli örnekleri beraberinde ilginç pazarlama strateji ve taktiklerini getiriyor; markalaşma da büyük önem kazanıyordu. Ayrıca dev fabrikalarda çalışan binlerce işçi ve diğer personelin işe uyum, devamlılık, ücret ve eğitim gibi konuları da başlıca sorunlar arasında yerini almaya ve bu bağlamda personel yönetimi yeni bir uzmanlık alanı olarak şekillenmeye başlamıştı. Bu noktada bazı araştırmacılar bilimsel yönetim ilkelerini pazarlama veya büro işleri gibi farklı alanlara uygulayarak verimliliği ve rasyonelliği farklı fonksiyonlar temelinde artırmanın yollarını ararken bazı yazarlar, özellikle kitlesel tüketimin hız kazandığı ve bolluk çağı

olarak algılanan 1920'li yıllarda bir örgütün genel yönetiminin nasıl olabileceğini sorgulamaya başlamıştı. Sorunun yanıtı aslında aynı dönemde Avrupa'da hazırdı, ama Amerikalı yazarların egemenliğinde oluşumunu sürdüren çağdaş yönetim literatüründe Henri Fayol'un genel yönetim ilkelerinin veya Max Weber'in bürokrasi modelinin bir tartışma ortamı yaratması ve katkı sağlaması için henüz erkendi. Avrupa ülkeleri de Amerikan ruzgârının etkisi altındaydı ve verimlilik 1920'lerde artık bu ülkelerin başlıca sorunları arasında görülüyordu. Özellikle Birinci Dünya Savaşı sonrası döneminde bilgilerini paylaşan Amerikalı yöneticiler ve mühendisler sayesinde Fransa ve Almanya gibi ülkelerde verimlilik sorununun çözümü konusunda büyük gelişmeler kaydedilmiştir.

Öte yandan 1920'li yılların kitlesel üretim ve kitlesel tüketim anlayışına kapılmış iş dünyasını farklı bir pencereden gözlemleyen Mary Parker Follett, Gestalt psikolojisinin etkisi, bütünlük, grup yaşamı içindeki insan, durum yasası ve emirlerin kişisellikten çıkarılması, çatışma, yaratıcılık ve daha birçok konuda çeşitli görüşler öne sürüyordu. Ancak bu farklı paradigmaya henüz hazır olmayan sosyal ve ekonomik koşullar bağlamında Follett'in görüşleri de uzun yıllar sonra gerçek değerini bulacaktı. Ama Follett yalnız değildi; ilk aşamada bilimsel yönetimin benimsediği temel paradigmadan yola çıkarak başlatılan Hawthorne araştırmaları bir süre sonra çalışanların davranışlarının incelendiği ve grup içindeki verimliliklerinin ele alındığı farklı bir boyut kazanacak ve Büyük Bunalım döneminde ortaya çıkacak yeni bir paradigmanın temelini oluşturacaktı.

1930'lardan İkinci Dünya Savaşı Dönemine

1930'lara gelindiğinde işgücü ve makine arasındaki ilişkiyi gözlem altına alanlar artık yalnız mühendisler değildi. Gelişimini hızla sürdüren psikoloji ve sosyoloji gibi bilim dalları için endüstri örgütleri (her ne kadar ulaşılması güç olsa da) araştırma yapmak için önemli fırsatlar sunan yerlerdi. Nitekim Hawthorne araştırmaları, endüstri insanının kendine özgü kurallarının var olduğunu göstermişti (veya en azından bu sorunun

ortaya atılmasını sağlamıştı). Elton Mayo ve izleyicileri, insanın farklı bir üretim faktörü olduğunu ve insanların oluşturduğu grupların örgüt içindeki yerini açıkça ortaya koymuştu: Doğru işe doğru insan gerekir; ancak çalışma koşullarında insanın yine de psikolojik, sosyolojik, fizyolojik ve biyolojik özellikleriyle bir bütün olduğu da dikkate alınması gereken bir koşuldur.

Hawthorne araştırmaları ve insan ilişkileri beraberinde çeşitli tartışmaları da getirdi. Bazı yazarlar insan ilişkilerinin insanların manipüle edilerek daha fazla çalıştırmaya yönlendirildiğini savunuyor; kimi yazarlar ise bilimsel yönetimden çok farklı bir yöne gitmediğini düşünüyordu. Gelinen noktada bu iki paradigma da aslında insanın işe uyumunu benimsemiştir ve bu uyumu sağlamak için mevcut durumu analiz etme sorumluluğu ve dolayısıyla kontrol daima yöneticinin elindedir. Bilimsel yönetim paradigması, verimliliği artırmak için yapılacak işin analiz edilmesi gereğini ve işe uygun kişinin seçilmesini ön görmektedir; burada sorumluluk yöneticidedir. İnsan ilişkileri paradigmasının özünde ise çalışan kişinin gerçek duygu ve deneyimlerinin analiz edilmesi söz konusudur ve Mayo bu sorumluluğu yine yöneticilere yüklemektedir. Mayo'nun görüşlerine ve Hawthorne araştırmalarına yönelik yapılan eleştiriler ve ayrıca teoride gelişen sosyal sistem yaklaşımı, çalışan kişinin kararlara katılımını ve ait olduğu örgütün gerçek anlamda bir bireyi olarak çalışmasını desteklediği için modern yönetim düşüncesinin kapısını aralamıştır. Yöneticinin aynı zamanda bir lider olarak özelliklerinin sorgulandığı, psikoloji ve sosyolojinin endüstri örgütlerinde yapılan araştırmalarda yerini aldığı ve daha sonra bireyin motivasyonunun nasıl geliştirilebileceği konularında yapılan çalışmalar bu yolda atılan önemli adımlardır.

Varış Noktası: Yeni Başlangıçlar

Yönetim, sürekli değişen sosyal, ekonomik ve teknolojik koşulların bir ürünüdür. Nitekim makineleşmenin yarattığı fabrikaları ele alırken veya bu fabrikalarda çalışan işçilerle işin sahibi konumundaki girişimciler arasındaki ilişkileri de-

gerlendirirken ya da işçi ile yönetim arasında giderek büyüyen uçurumun neden olduğu görüş ayrılığının verimsizliğe nasıl yol açtığını incelerken değişen çevrenin yönetim uygulamaları üzerinde yarattığı etkiyi yaptığımız yolculuk boyunca gözlemlemiş olduk. Öte yandan etkin ve verimli yönetim uygulamalarının aynı zamanda çevre koşullarını etkilediğine de ayrıca tanık olduk; Bilimsel Yönetim Hareketinin veya Ford'un geliştirdiği imalat sisteminin yarattığı etkiler bunları kanıtlar nitelikteydi. Bu noktada anlıyoruz ki yonetim, en az deney ve gözlemlerle elde edilen bilgiler kadar iş yaşamında kazanılan deneyimlerin de bir ürünü olarak şekillenmekte; geçmişte yaşanan hataların ve elde edilen başarıların analiz edilmesiyle büyüyen bir bilgi birikimi olarak gelişmektedir. Bu nedenle çağdaş yönetimin geleceği ancak geçmişten gelen bilgi birikiminin doğru anlaşılması ve mevcut koşullar çerçevesinde etkin olarak kullanılmasıyla mümkündür.

Buraya kadar anlatılanlar çerçevesinde çağdaş yönetim düşüncesinin oluşumunu sağlayan klasik paradigmaların ve onu modern yönetim duşüncesine taşıyan klasik ve neo-klasik örgüt teorilerinin ortaya koyduğu etkileri tartışmaya çalıştık. Örgütlerin açık sistem olarak değerlendirildiği bundan sonraki aşama bize müşterilerin, rakiplerin, tedarikçilerin ve diğer çeşitli faktörlerin yarattığı çok daha zengin içerikle tanımlanan bir iş dünyasında faaliyet gösteren örgütlerde bireyin yerini, rolünü, katkılarını anlama ve bu katkıların yönetim uygulamalarına ve izlenen stratejilere yansımalarını ayrıntılı olarak inceleme fırsatını sağlayacaktır.

BAŞLICA KAYNAKLAR

—, 'International Congress at Brussels', *Bulletin of the Taylor Society*, 10(6), 1925, 239-40

—, 'Pimco, Prague: Excellence of organization, composition of delegations, conduct of meetings, mental attitudes in discussion, influence and significance', *Bulletin of the Taylor Society*, 9(5), 1924, 195-99

—, 'Proceedings of a conference of sales executives', *Bulletin of the Taylor Society*, 5, 1920, 200-02

—, 'Taylor's Testimony Before the Special House Committee: A Reprint of the Public Document, Hearings before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management', *Scientific Management Comprising Shop Management, the Principles of Scientific Management, Testimony Before the Special House Committee* içinde (New York, Evanston & London / Tokyo: Harper & Row / John Weatherhill, Inc., 1964)

Abernathy, William J., Kim B. Clark ve Alan M. Kantrow, *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America* (Basic Books, Inc., 1983)

Adorno, Theodor W., Else Frenkel-Brunswik, Daniel J. Levinson ve Nevitt Sanford, *The Authoritarian Personality* (New York: Harper, 1950)

Alberts, Robert C., *The Good Provider: H. J. Heinz and His 57 Varieties* (Houghton Mifflin, 1973)

Aldrich, Mark, 'On the track of efficiency: Scientific management comes to railroad shops, 1900–1930', *Business History Review*, 84(3), 2010, 501-26

Alford, Leon P., *Ten Years Progress in Management* (A.S.M.E., 1922)

Allen, Frederick Lewis, *The Big Change: America Transforms Itself, 1900-1950*, fifth edition (New Brunswick: Transaction Publishers, 2007 [1952])

Ambrose, Stephen E., *Nothing Like It In the World: The Men Who Built the Transcontinental Railroad* (New York: Simon and Schuster, 2000)

Aristoteles, *Politika*, çev. Mete Tunçay, Yedinci basım (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004)

Babbage, Charles, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, third edition (London: Charles Knight, 1832)

Babcock, George D. ve Reginald Trautschold, *Taylor System in Franklin Management: Application and Results* (New York: The Engineering Magazine Company, 1917)

Bakke, E. Wight, *The Fusion Process: A Map for the Exploration of The Relationship of People and Organizations* (New Haven, Connecticut: Yale University Labor and Management Center, 1953)

Baldwin, George B., 'The invention of the modern safety razor: A case study of industrial innovation', *Explorations in Entrepreneurial History*, 4(2), 1951, 73-102

Baransel, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, Cilt I, 3. baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993)

Baritz, Loren, *The Servants of Power* (New York: John Wiley & Sons, 1960)

Barley, Stephen R. ve Gideon Kunda, 'Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse', *Administrative Science Quarterly*, 1992, 363-99

Barnard, Chester I., 'The significance of decisive behaviour in social action: notes on the nature of decision', *Journal of Management History*, 1(4), 1995, 28-77

Barth, Carl G., 'A defense of the stop watch', *Bulletin of the Taylor Society*, 6(3), 1921, 108-11

Barth, Carl G., 'Discussion', *ASME Transactions*, (34) 1912, 1204

Bat'a, Tomáš, *Knowledge in Action: The Bata System of Management*, first English edition (IOS Press, 1991)

Bavelas, Alex, 'A mathematical model for group structures', *Human Organization*, 7(3), 1948, 16-30

Bavelas, Alex, 'Communication patterns in task-oriented groups', *The Journal of the Acoustical Society of America*, 22(6), 1950, 725-30

Bavelas, Alex, 'Leadership: man and function', *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 1960, 491-98

Beard, Charles Austin ve Mary Ritter Beard, *History of the United States*, reprint of original edition (Forgotten Books, 2008 [1931]), 493-94

Bedeian, Arthur G., 'Exploring the past', *Journal of Management History*, 4(1), 1998, 4-15

Bedeian, Arthur G., 'Vytautas Andrius Graicunas: A biographical note', *Academy of Management Journal*, 17(2), 1974, 347-49

Behrens, Roy, 'Art, design and Gestalt theory', *Leonardo*, 31(4), 1998, 299-303

Bell, Daniel, 'Notes on authoritarian and democratic leadership', *Studies in Leadership: Leadership and Democratic Action* içinde, ed. Alvin W. Gouldner (New York: Harper & Brothers, 1950), 395-408

Bell, Daniel, *Work and Its Discontents: The Cult of Efficiency in America* (Boston: Beacon Press, 1956)

Bendix, Reinhard ve Lloyd H. Fisher, 'The perspectives of Elton Mayo', *The Review of Economics and Statistics*, 31(4), 1949, 312-19

Bendix, Reinhard, *Max Weber: An Intellectual Portrait* (University of California Press, 1977)

Berger, Michael L., The Automobile in American History and Culture: A Reference Guide (Greenwood Publishing Group, 2001)

Berghahn, Volker Rolf, *Europe in the Era of Two World Wars: From Militarism and Genocide to Civil Society, 1900-1950* (New Jersey: Princeton, 2006)

Berle, Adolf A. ve Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, tenth printing edition (Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2009 [1932])

Best, Michael H., *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring* (Harvard University Press, 1990)

Bingham, W. V., 'Industrial psychology: Its progress in the United States - Psychology as science, as point of view and as method', *Bulletin of the Taylor Society*, 13(5), 1928, 187-98

Black, Edwin Benjamin, 'A consideration of the rhetorical causes of breakdown in discussion', *Speech Monographs*, 22(1), 1955, 15-19

Blanc, Louis, *Organisation du Travail - Association Universelle: Ouvriers, Chefs d'Atelier, Hommes de Lettres* (Paris: Administration de Librairie, 1841)

Blau, Peter M. ve W. Richard Scott, *Formal Organizations: A Comparative Approach* (Stanford, California: Stanford University Press, 2003 [1962])

Bloom, Martin, 'Editorial—Primary prevention and education: An historical note on Robert Owen', *Journal of Primary Prevention*, 23(3), 2003, 275-81

Bloomfield, Meyer, 'Man management: A new profession', *Bulletin of the Taylor Society*, 6(4), 1921, 157-62

Boddewyn, J., 'Frederick Winslow Taylor revisited', *The Academy of Management Journal*, 4(2), 1961, 100-07

Bowen, Peter, *Social Control in Industrial Organizations: Industrial Relations and Industrial Sociology* (Boston, Mass.: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1976)

Brech, Edward, Andrew Thomson ve John F. Wilson, *Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography* (Oxford: Oxford University Press, 2010)

Burawoy, Michael, 'The written and the repressed in Gouldner's industrial sociology', *Theory and Society*, 11(4), 1982, 831-51

Burlingame, Roger, *Henry Ford: A Great Life in Brief* (New York: Alfred A. Knopf, 1955)

Burnham, James, *The Managerial Revolution* (New York: John Day Co., 1941)

Burns, Tom, 'Social norms and social evolution', *Darwinism and the Study of Society: A Centenary Symposium* içinde, ed. Michael Banton (London: Routledge, 2001 [1961]), 153-65

Cadbury, Edward, *Experiments in Industrial Organization* (London: Longmans, Green, and Co., 1912)

Carey, Alex, 'The Hawthorne studies: A radical criticism', *American Sociological Review*, 32(3), 1967, 403-16

Carlson, Sune, *Executive Behaviour* (Stockholm: Strömbergs, 1951)

Carlton, Frank T., 'Ephemeral labor movements, 1866-1889', *Popular Science Monthly*, November 85, 1914, 487-503

Carlton, Frank Tracy, *The History and Problems of Organized Labor*, revised edition (Boston, New York, Chicago: D. C. Heath & Company, 1920 [1911])

Cayet, Thomas, 'Les congrès internationaux d'organisation scientifique du travail durant l'entre-deux-guerres', Programme Pluriannuel de Formation (PPF), "Histoire de la pensée et des pratiques managériales (XIXème-XXIème siècle)", organisé par l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Chandler Jr., Alfred D., 'The emergence of managerial capitalism', *Business History Review*, 58(4), 1984, 473-503

Chandler Jr., Alfred D., *Giant enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry* (New York: Harcourt, Brace and World, Inc., 1964)

Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, (Cambridge: M.I.T. Press, 1990 [1962])

Chandler, Alfred Dupont, *Henry Varnum Poor: Business Editor, Analyst, and Reformer*, Reprint edition (Arno Press Inc., 1981)

Chandler, Alfred Dupont, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, sixteenth printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977)

Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, twentieth printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1971 [1938])

Child, John, 'Follett: Constructive conflict', *Mary Parker Follett: Prophet of Management, A Celebration of Writings from the 1920s* içinde, ed. Pauline Graham (Washington, D.C.: Beard Books, 2003 [1995]), 87-95

Church, Alexander H. ve Leon P. Alford, 'The principles of management', *American Machinist*, 36(22), 1912, 857-61

Clark, Dennis, *The Irish Relations: Trials of an Immigrant Tradition* (East Brunswick, New Jersey: Associated University Presses, 1982)

Clark, Victor Selden, *History of Manufactures in the United States*, I (New York: Carnegie Institution of Washington, Pub. No. 2158, 1949)

Coch, Lester ve John R. P. French Jr., 'Overcoming resistance to change', *Human Relations*, 1(4), 1948, 512-32

Cooke, Morris Llewellyn ve Philip Murray, *Organized Labor and Production: Next Steps in Industrial Democracy* (New York & London: Harper & Brothers Publishers, 1940)

Cooke, Morris Llewellyn, *Our Cities Awake: Notes on Municipal Activities and Administration* (New York: Doubleday, Page & Company, 1919)

Copley, Frank B., 'Taylor and Trade Unions', *Classics in Scientific Management: A Book of Readings* içinde, ed. Donald Del Mar ve Rodger D. Collons (Alabama: The University of Alabama Press, 1976), 53-56

Copley, Frank Barkley, *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management*, I & II (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1923)

Craib, Ian, *Modern Social Theory: From Parsons to Habermas*, second edition (Palgrave Macmillan, 1992)

Crowther-Heyck, Hunter, *Herbert A. Simon: The Bounds of Reason in Modern America* (Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press, 2005)

Czech, Alojzy, 'Adamiecki's metaphors of organization', *Journal of Economics and Management*, 4, 2008, 5-14

Daft, Richard L. ve Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Harper Collins Publishers, 1986)

Dale, Ernest, 'Some foundations of organization theory', *California Management Review*, 2(1), 1959, 71-84

Davis, Keith, *Human Relations at Work* (McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962 [1957])

Davis, Keith, *Human Relations in Business* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1957)

de Fréminville, Charles 'Henri Fayol: A great engineer, a great scientist and a great management leader', *Bulletin of the Taylor Society*, 12, 1927, 303-06

DeMan, Henri, *Joy in Work*, çev. Eden Paul (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1929)

Dennison, Henry, *Organization Engineering*, first edition, second impression (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1931)

Denslow, Van Buren, *Principles of the Economic Philosophy of Society, Government and Industry* (New York: Cassell & Company, Limited, 1888)

Deutsch, Karl W., 'Mechanism, teleology, and mind', *Philosophy and Phenomenological Research*, 12(2), 1951, 185-223

Dickinson, H. W., *Matthew Boulton* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010)

Diemer, Hugo, *Factory Organization and Administration* (New York & London: McGraw-Hill Book Company, 1910)

Diemer, Hugo, *Industrial Organization and Management* (Chicago: La Salle Extension University, 1915)

Dodgson, Mark, 'Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730-1795)', *Industrial and Corporate Change*, 20(4), 2011, 1119-51

Donnachie, Ian, *Robert Owen: Owen of New Lanark and New Harmony* (Tuckwell Press Limited, 2000)

Dorsey Jr., John T., 'A communication model for administration', *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 1957, 307-24

Drucker, Peter F., *The Practice of Management* (New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1954)

Drury, Horace B., 'Scientific management and progress: A discussion of how far scientific management is coping with present day industrial problems and what is the outlook for the future', *Bulletin of the Taylor Society*, 2(4), 1916, 1-10

Dunlop, John T. ve William Foote Whyte, 'Framework for the analysis of industrial relations', *Industrial and Labor Relations Review*, 3(3), 1950, 383-401

Dunlop, John T., *Industrial Relations Systems* (New York: Henry Holt and Company, 1958)

Dupin, Charles, *Discours sur le Sort des Ouvriers, Considéré dans ses Rapports avec l'Industrie, la Liberté et l'Ordre Public* (Paris: Bachelier, 1831)

Durkheim, Émile, *De la Division du Travail Social: Études sur l'Organisation des Sociétés Supérieures* (Paris: Félix Alcan, 1893)

Edwards, Corwin D., *Big Business and the Policy of Competition* (Cleveland: The Press of Western Reserve University, 1956)

Ehrlich, Eugen, *Fundamental Principles of the Sociology of Law*, fourth printing (New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2009 [Harvard University Press, 1936])

Emerson, Harrington, *Efficiency as a Basis for Operations and Wages* (New York: 1912)

Emerson, Harrington, *The Twelve Principles of Efficiency* (New York: The Engineering Magazine, 1912)

Emerson, Richard M., 'Deviation and rejection: an experimental replication', *American Sociological Review*, 19(6), 1954, 688-93

Erker, Paul, 'Neue Aspekte der historischen Rationalisierungsforschung', *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 2, 1996, 139-58

Farquhar, Henry H., 'Positive contributions of scientific management: The elimination of some losses characteristic of present-day manufacture', *Bulletin of the Taylor Society*, 4(5), 1919, 15-28

Fayol, Henri, (Konuşma notları), *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 1901, 3, 759-66

Fayol, Henri, *Administration Industrielle et Générale*, edition présentée par P. Morin (Paris: Dunod, 1979 [1916/1918])

Ferree, C. E. ve G. Rand, 'Effect of mixing artificial light with daylight on important functions of the eye', *Transactions of the Illuminating Engineering Society*, 21(6), 1926, 588-609

Ferree, C. E. ve G. Rand, 'Intensity of light and speed of vision studied with special reference to industrial situations, Part II', *Transactions of the Illuminating Engineering Society*, 23(5), 1928, 507-42

Ferrie, Joseph P., *Yankeys Now: Immigrants in the Antebellum U.S., 1840-1860* (New York: Oxford University Press, 1999)

Fischer, Klaus P., *Hitler and America* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2011)

Fitton, R. S., *The Arkwrights: Spinners of Fortune* (Manchester: Manchester University Press ND, 1989)

Fitzsimons, Gray, 'The Slaters of Rhode Island and the rise and fall of American textiles', *Landscape of Industry: An Industrial History of the Blackstone Valley* içinde, ed. by Worcester Historical Museum (Lebanon, NH: UPNE, 2009)

Fleishman, Edwin A., 'The description of supervisory behavior', *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1953, 1-6

Fleishman, Edwin A., 'Twenty years of consideration and structure', *Current Developments in the Study of Leadership* içinde, ed. Edwin A. Fleishman ve James G. Hunt (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973), 1-37

Follett, Mary Parker, 'Co-ordination', *Freedom & Co-ordination: Lectures In Business Organization* içinde, ed. L. Urwick (London: Management Publications Trust, 1949), 61-76

Follett, Mary Parker, *Creative Experience* (New York & London: Longmans, Green and Co., 1924)

Follett, Mary Parker, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, ed. Henry C. Metcalf ve L. Urwick (London: Routledge, 2003 [1942]), 80-81

Follett, Mary Parker, *The New State: Group Organization, The Solution of Popular Government*, fifth impression (New York: Longmans, Green and Co., 1926)

Ford II, Henry, 'Human engineering necessary for further mass production progress', *Industries, Automotive and Aviation*, 1945, XCIV

Ford, Henry, *My Life and Work*, ed. Samuel Crowther (Garden City & New York: Double Day, Page & Company, 1925)

Frankl, Viktor Emil, *Man's Search for Ultimate Meaning* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 1997 [1948/1975])

Frederick, William C., 'The next development in management science: a general theory', *The Academy of Management Journal*, 6(3), 1963, 212-19

Freeman, Chris ve Luc Soete, *Yenilik İktisadı*, çev. Ergun Türkcan (Ankara: TÜBİTAK, 2003)

Friedman, Gerald, *State-making and Labor Movements: France and the United States, 1876-1914* (Cornell University Press, 1998)

Friedmann, Georges ve Wyatt Rawson, *The Anatomy of Work: Labor, Leisure, and the Implications of Automation* (New York: Free Press of Glencoe, 1961)

Galbraith, John Kenneth, İktisat Tarihi, çev. Müfit Günay (Ankara: Dost Kitabevi, 2004)

Gantt, H. L., 'Training Workmen in Habits of Industry and Cooperation', *Classics in Management* içinde, ed. Harwood F. Merrill, revised edition (American Management Association, 1970)

Gantt, H. L., *Work, Wages, and Profits*, second edition, revised and enlarged edition (New York: The Engineering Magazine Co., 1919 [1910])

Gardner, Burleigh B. ve David G. Moore, *Human Relations in Industry*, third edition, fourth printing (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957 [1955])

Gardner, Burleigh B. ve William Foote Whyte, 'Methods for the study of human relations in industry', *American Sociological Review*, 11(5), 1946, 506-12

George Jr., Claude S., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968)

Gerth, Hans H. ve C. Wright Mills, 'Introduction: The Man and His Work', *From Max Weber: Essays in Sociology* içinde (New York: Oxford University Press, 1946)

Gidal, Eric, 'English gloom and French enlightment', *Eighteenth-Century Studies*, 37(1), 2003, 23-45

Gilbreth, Frank B., 'Science in management for the one best way to do work', *Classics in Management* içinde, ed. Harwood F. Merrill, revised edition (American Management Association, 1970), 248-54

Gilbreth, Frank B., *Bricklaying System* (New York & Chicago / London: The Myron C. Clark Publishing Co. / E. & F. N. Spon, Ltd., 1909)

Gillespie, Richard, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, first paperback edition (Cambridge: Cambridge University Press, 1993)

Gilson, Mary Barnett, 'Book review: Management and the Worker', *American Journal of Sociology*, 46(1), 1940, 98-101

Given Jr., William B., *Bottom-Up Management* (New York: Harper & Row, 1949)

Goldstein, Kurt, *The Organism: A Holistic Approach to Biology Derived from Pathological Data in Man* (New York: American Book Company, 1938)

Golembiewski, Robert T., *Man, Management and Morality: Toward a New Organizational Ethic*, Reprint, illustrated edition (New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 1989 [1965])

Gordon, Robert A. ve James E. Howell, *Higher Education for Business* (New York: Columbia University Press, 1959)

Gordon, Robert Aaron, *Business Leadership in the Large Corporation* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1945)

Gouldner, Alvin W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, first Free Press paperback edition (New York: The Free Press of Glencoe, 1964 [1954])

Graicunas, V. A., 'Relationship in organization', *Bulletin of the International Management Institute*, 7, 1933, 182-87

Granberg, Donald ve Gian Sarup, 'Muzafer Sherif: Portrait of a passionate intellectual', *Social Judgment and Intergroup Relations: Essays in Honor of Muzafer Sherif* içinde, ed./yaz. Donald Granberg ve Gian Sarup (Springer, 1992), 3-55

Green, William, 'Labor's ideals concerning management: Labor's attitude toward industry and industrial processes is changing - Understanding and cooperation will serve the best interests of all', *Bulletin of the Taylor Society*, 10(6), 1925, 241-53

Greenwood, John D., *A Conceptual History of Psychology* (McGraw-Hill, 2008)

Greenwood, Ronald G., Alfred A. Bolton ve Regina A. Greenwood, 'Hawthorne a half century later: Relay assembly participants remember', *Journal of Management*, 9(2), 1983, 217-31

Gross, Bertram M., *The Managing of Organizations: The Administrative Struggle*, I (London: The Free Press of Glencoe, 1964)

Guest, Robert H., 'Job enlargement—a revolution in job design', *Personnel Administration*, 20, 1957, 9-16

Guetzkow, Harold ve Herbert A. Simon, 'The impact of certain communication nets upon organization and performance in task-oriented groups', *Management Science*, 1(3/4), 1955, 233-50

Gulick, Luther ve Lyndall Urwick (ed.), *Papers on the Science of Administration*, third edition (New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937)

Gurney, Peter, 'An appropriated space: the Great Exhibition, the Crystal Palace and the working class', *The Great Exhibition of 1851: New Interdisciplinary Essays* içinde, ed. Louise Purbrick (Manchester: University Press, 2001)

Handel, Michael Jeremy, *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings* (Sage Publications, Inc., 2003)

Harrison, Ward, 'The necessity for standards in the relation between illumination and output', *Bulletin of the Taylor Society*, 5(2), 1920, 113-19

Hearn, William Edward, *Plutology, or the Theory of the Efforts to Satisfy Human Wants* (London: MacMillan and Co., 1864)

Heilbroner, Robert L., *The Worldly Philosophers: The Lives, Times, and Ideas of the Great Economic Thinkers*, seventh edition (New York: Simon and Schuster, 1999)

Henderson, A. M. ve Talcott Parsons, *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization* (New York: Free Press, 1947)

Henderson, Lawrence J., *Pareto's General Sociology: A Physiologist's Interpretation* (Harvard University Press, 1935)

Heyl, Barbara S., 'The Harvard "Pareto Circle"', *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 4(4), 1968, 316-34

Hobsbawm, E. J., *Sanayi ve İmparatorluk*, çev. Abdullah Ersoy (Ankara: Dost Kitabevi, 1998)

Hodgson, Geoffrey M., 'Social Darwinism in Anglophone academic journals: a contribution to the history of the term', *Journal of Historical Sociology*, 17(4), 2004, 428-63

Holden, Paul E., Lounsbury S. Fish ve Hubert L. Smith, *Top-management Organization and Control: A Research Study of the Management Policies and Practices of Thirty-one Leading Industrial Corporations* (Stanford University, California: Stanford University Press, 1941)

Hollander, Edwin P., 'The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership', *Journal of Management*, 5(2), 1979, 157-65

Homans, George C. ve Charles P. Curtis, *An Introduction to Pareto: His Sociology* (New York: Alfred A. Knopf, 1934)

Homans, George C., *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950)

Hopf, Harry A., 'Executive compensation and accomplishment', *The Spectator*, 147, 1944

Hopf, Harry A., *Management and the Optimum* (New York: H. A. Hopf and Company, 1935)

Hopf, Harry Arthur, *Soundings in the Literature of Management: Fifty Books the Educated Practitioner Should Know* (Ossining, New York: Hopf Institute of Management, 1945)

Hounshell, David A., *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*, seventh edition (Baltimore, Maryland: JHU Press, 1985)

Hoxie, Robert Franklin, *Scientific Management and Labor* (New York & London: D. Appleton and Company, 1915)

Hoyt, Charles Wilson, *Scientific Sales Management* (New Haven, Conn.: George B. Woolson & Co., 1913)

Humphreys, George G., *Taylorism in France, 1904-1920: The Impact of Scientific Management on Factory Relations and Society* (New York: Garland Publishing, 1986)

Jackson, Dugald C., 'Lighting in industry', *Journal of the Franklin Institute*, 205(3), 1928, 285-303

Jacobs, Henry W., 'The square deal to the railway employee', *Betterment Briefs: A Collection of Published Papers on Organized Industrial Efficiency* içinde, second edition (New York: John Wiley & Sons (London: Chapman & Hall, Limited), 1909), 233-62

Jay, William, 'Letter to Hon. William Nelson, M.C., on Mr. Clay's Compromise', *Miscellaneous Writings on Slavery* içinde, ed. William Jay (Boston: John P. Jewett & Company, 1853), 553-69

Jenkins, R. L. ve Frank J. Curran, 'The evolution and persistence of groups in a psychiatric observation ward', *The Journal of Social Psychology*, 12, 1940, 279-89

Jenks, Leland H., 'Early phases of the management movement', *Administrative Science Quarterly*, 5(3), 1960, 421-47

Jeremy, David J., 'The enlightened paternalist in action: William Hesketh Lever at Port Sunlight before 1904', *Business History*, 33(1-2), 1991, 58-81

Jevons, W. Stanley, *The Theory of Political Economy* (London and New York: MacMillan and Co., 1871)

Jordan, Grant, *The British Administrative System: Principles Versus Practice* (New York, NY: Routledge, 1994)

Kanigel, Robert, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, first MIT Press paperback edition (Cambridge & London: The MIT Press, 2005)

Kanter, Rosabeth Moss, "Preface", *Mary Parker Follett: Prophet of Management, A Celebration of Writings from the 1920s* içinde, ed. Pauline Graham (Washington, D.C.: Beard Books, 2003 [1995]), xiii-xix

Karger, Delmar W. ve Franklin H. Bayha, *Engineered Work Measurement*, fourth edition (New York: Industrial Press Inc., 1987)

Kaufman, Bruce E., *The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas and the IIRA* (New Delhi, India: The International Labour Office, Geneva and Academic Foundation, 2006 [2004])

Kaufman, Bruce E., *The Origins and Evolution of Industrial Relations in the United States*, second printing (Ithaka, New York: ILR Press, Cornell University Press, 1995 [1993])

Keller, Robert T., 'The Harvard 'Pareto Circle' and the historical development of organization theory', *Journal of Management*, 10(2), 1984, 193-204

Kendall, Henry P., 'A decade's development in management: Trends and results of scientific management', *Bulletin of the Taylor Society*, 9, 1924, 55-65

Kerr, Clark, 'Industrial conflict and its mediation', *American Journal of Sociology*, 60(3), 1954, 230-45

Kerr, Clark, 'Whatever became of the independent spirit?', *Fortune*, 48, 1953, 110-11

Kerr, Gerry, 'The development history and philosophical sources of Herbert Simon's Administrative Behavior', *Journal of Management History*, 13(3), 2007, 255-68

Kim, Richard, 'Virtue and the material culture of the nineteenth century: the debate over the mass marketplace in France in the aftermath of the 1848 revolution', *Theory and Society*, 41(6), 2012, 557-79

Knowles, William H., 'Human Relations in Industry: Research and Concepts', *California Management Review*, 1(1), 1958, 87-105

Koontz, Harold (ed.), *Towards a Unified Theory of Management (A Symposium Held at the Graduate School of Business Administration, University of California, Los Angeles, November 8 and 9, 1962.)* (New York, NY: McGraw-Hill, 1964)

Koontz, Harold ve Cyril O'Donnell, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1955)

Koontz, Harold, 'The management theory jungle', *The Academy of Management Journal*, 4(3), 1961, 174-87

Koppes, Laura L. ve Wade Pickren, 'Industrial and organizational psychology: An evolving science and practice', *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* içinde, ed. Laura L. Koppes (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007), 3-35

Kraines, Oscar, 'Brandeis' philosophy of scientific management', *The Western Political Quarterly*, 13(1), 1960, 191-201

La Londe, Bernard J. ve Edward J. Morrison, 'Marketing management concepts: yesterday and today', *Journal of Marketing*, 31(1), 1967, 9-13

Lancaster, Jane, Making Time: Lillian Moller Gilbreth, A Life Beyond "Cheaper by the Dozen" (Northeastern University Press, 2004)

Landsberger, Henry A., *Hawthorne Revisited* (Ithaca, New York: Cornell University Press, 1958)

Langton, John, 'The ecological theory of bureaucracy: the case of Josiah Wedgwood and the British pottery industry', *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 1984, 330-54

Larsen, Otto N. ve Richard J. Hill, 'Mass media and interpersonal communication in the diffusion of a news event', *American Sociological Review*, 19(4), 1954, 426-33

Laughlin, J. Laurence, The Elements of Political Economy with Some Applications to Questions of the Day (New York: D. Appleton and Company, 1887), 222-23

Lawrence, Peter ve Vincent Edwards, *Management in Western Europe* (MacMillan Press Ltd., 2000)

Le Play, Frédéric, *Les Ouvriers Européens: Études sur les Travaux, la Vie Domestique et la Condition Morale des Populations Ouvrières de l'Europe d'après les Faits Observés de 1829 à 1879*, deuxième edition en six tomes (Tours - Alfred Mame et Fils., 1879)

Leavitt, Harold J. ve Ronald A. H. Mueller, 'Some effects of feedback on communication', *Human Relations*, 4(4), 1951, 401-10

Leavitt, Harold J., 'Some effects of certain patterns of communication on group performance', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 1951, 38-50

Lemak, David J., 'Leading students through the management theory jungle by following the path of the seminal theorists: a paradigmatic approach', *Management Decision*, 2004, 1309-25

Levitt, Barbara ve James G. March, 'Chester I. Barnard and the Intelligence of Learning', *Organization Theory* içinde, ed. Williamson, 11-37

Lewin, Kurt, 'Defining the "field at a given time"', *Psychological Review*, 50(3), 1943, 292-310

Lewin, Kurt, 'Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change', *Human Relations*, 1(1), 1947, 5-41

Lewin, Kurt, 'The dynamics of group action', *Educational Leadership*, 1, 1944, 195-200

Lewin, Kurt, *Principles of Topological Psychology*, çev. Fritz Heider, first edition, fourth impression edition (New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1936), 12

Lewin, Kurt, *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*, ed. Gertrud Weiss Lewin (New York, Evanston and London: Harper & Row, 1948)

Lewin, Kurt, Ronald Lippitt ve Ralph K. White, 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'', *Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin*, 10(2), 1939, 271-99

Likert, Rensis, *New Patterns of Management* (New York, Toronto and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961)

Lindeman, Eduard C., *Social Discovery: An Approach to the Study of Functional Groups*, second printing edition (New York: Republic Publishing Company, 1925 [1924])

Lippitt, Ronald, 'Kurt Lewin, 1890-1947: Adventures in the exploration of interdependence', *Sociometry*, 10(1), 1947, 87-97

Love, John F., *McDonald's: Behind the Arches*, revised edition (New York: Bantam Books, 1995 [1986])

Lovett, Robert F., 'Present tendencies in personnel practice', *Industrial Management*, 65, 1923, 327-33

Lubar, Steven David, 'Corporate and Urban Contexts of Textile Technology in Nineteenth-Century, Massachusetts' (Doktora Tezi, University of Chicago, 1983)

March, James G. ve Herbert A. Simon, *Organizations* (John Wiley & Sons, Inc., 1958)

Marsh, Edward R., 'The harmonogram of Karol Adamiecki', *Academy of Management Journal*, 18(2), 1975, 358-64

Martindell, Jackson, *The Scientific Appraisal of Management: A Study of the Business Practices of Well-Managed Companies* (New York: Harper & Row, Publishers, Incorporated, 1950)

Maslow, A. H., 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50, 1943, 370-96

Maslow, Abraham H., *Eupsychian Management: A Journal* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. and the Dorsey Press, 1965)

Massouh, Michael, 'Technological and managerial innovation: the Johnson Company, 1883-1898', *Business History Review*, 50 (1), 1976, 46-68

Mayo, Anthony J. ve Nitin Nohria, *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005)

Mayo, Elton, 'Civilization: the perilous adventure', *Harper's Magazine*, 149, 1924, 590-97

Mayo, Elton, 'The basis of industrial psychology: The psychology of the total situation is basic to a psychology of management', *Bulletin of the Taylor Society*, 9(6), 1924, 249-59

Mayo, Elton, *The Human Problems of An Industrial Civilization*, second edition (The President and Fellows of Harvard College ve The MacMillan Company, 1946 [1933]), 161-77

Mayo, Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, fourth printing (Andover, Massachusetts: The Andover Press, 1945 [1933])

McCormick, Charles P., *Multiple Management* (New York: Harper & Row, 1938)

McCormick, Charles P., *The Power of People* (New York: Harper & Row, 1949)

Merkle, Judith A., *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement* (University of California Press, 1980)

Merton, Robert K., 'Bureaucratic structure and personality', *Social Forces*, 18(4), 1940, 560-68

Metcalfe, Henry, *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private*, third edition (New York: John Wiley & Sons, 1894)

Metheny, Karen Becherer, *From the Miners' Doublehouse: Archaeology And Landscape in a Pennsylvania Coal Company Town* (Knoxville: The University of Tennessee Press, 2007)

Meyer, Stephen, 'Adapting the immigrant to the line: Americanization in the Ford factory, 1914-1921', *Journal of Social History*, 14(1), 1980, 67-82

Miller, Char Roon, *Taylored Citizenship: State Institutions and Subjectivity* (Greenwood Publishing Group, 2002)

Miller, James Martin, *The Amazing Story of Henry Ford* (Chicago: M. A. Donohue & Co., 1922)

Mills, C. Wright, *The Sociological Imagination*, fortieth anniversary edition (New York: Oxford University Press, Inc., 2000 [1959])

Mooney, James D. ve Alan C. Reiley, *Onward Industry! The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry* (New York: Harper, 1931)

Mooney, James D. ve Alan C. Reiley, *The Principles of Organization* (New York: Harper, 1939)

Moore, Bruce V. ve George W. Hartmann, *Readings in Industrial Psychology* (New York: D. Appleton and Company, 1931)

Moreno, J. L., *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*, third edition (New York: Beacon House Inc., 1978 [1934])

Morgan, Mary S., 'Competing notions of 'competition' in late-nineteenth century American economics' (Economic History Working Papers, London School of Economics and Political Science, Department of Economic History, 1992)

Murray, Henry A., *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age* (New York: Oxford University Press, 1938)

Murrin, John M., Paul E. Johnson, James E. McPherson, Alice Fahs, Gary Gerstle, Emily S. Rosenberg ve Norman L. Rosenberg, *Liberty, Equality, Power: A History of the American People: Since 1863*, sixth edition (Cengage Learning, 2011)

Munsterberg, Hugo, *Psychology and Industrial Efficiency* (Boston / New York: Houghton Mifflin Company, 1913)

Munsterberg, Margaret, *Hugo Munsterberg: His Life and Work* (New York: D. Appleton and Company, 1922)

Nelson, Daniel, *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor* (Ohio State University Press, 1992)

Nelson, Daniel, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management* (Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1980)

Nestor, Oscar, *A history of personnel administration, 1890 to 1910*, Doktora tezi (University of Pennsylvania, 1954)

Nevins, Allan ve Frank Ernest Hill, *Ford: Expansion and Challenge, 1915-1933* (New York: Scribner, 1957)

Noland, E. William, 'Hawthorne revisited (book review)', *Social Forces*, 37(4), 1959, 361-64

Novicevic, Milorad M., Russell W. Clayton ve Wallace A. Williams, 'Barnard's model of decision making: a historical predecessor of image theory', *Journal of Management History*, 17(4), 2011, 420-34

O'Connor, Ellen S., 'The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School', *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, 117-31

O'Connor, Ellen, 'Minding the workers: The meaning of 'human' and 'human relations' in Elton Mayo', *Organization*, 6(2), 1999, 223-46

Odiorne, George S., 'The management theory jungle and the existential manager', *The Academy of Management Journal*, 9(2), 1966, 109-16

Ogden, Samuel, *Thoughts: What Probable Effect the Peace with Great Britain will have on Cotton Manufactures of this Country* (Providence: Goddard & Mann, 1815)

Owen, Robert, *Report to the County of Lanark of a Plan for Relieving Public Distress, and Removing Discontent by Giving Permanent Productive Employment to the Poor and Working Classes* (Glasgow: Printed at the University Press for Wardlaw & Cunninghame, 1821)

Pareto, Vilfredo, *The Mind and Society [Trattato di Sociologia Generale]*, ed. Arthur Livingston, çev. Arthur Bongiorno ve Arthur Livingston (New York: Harcourt, Brace and Company, 1935)

Parsons, Talcott E. E., *The Social System* (Glencoe, IL: Free Press, 1951)

Parsons, Talcott, 'An outline of the social system', *Theories of Society: Foundations of Modern Sociological Theory* içinde, ed. Talcott Parsons ve d. (New York: The Free Press of Glencoe, Inc., 1961), 30-79

Pasdermadjian, H., *The Department Store: Its Origins, Evolution and Economics* (London: Newman Books, 1954)

Peaucelle, Jean-Louis, 'Les raisons de l'éclipse de Henri Fayol', *Programme Pluriannuel de Formation (PPF), 'Histoire de la pensée et des pratiques managériales (XIXème-XXIème siècle)', organisé par l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée*

Pelfrey, William, *Billy, Alfred, and General Motors: The Story of Two Unique Men, a Legendary Company, and a Remarkable Time in American History* (New York, NY: AMACOM, a division of American Management Association, 2006)

Perlmutter, Howard V. ve Germaine de Montmollin, 'Group learning of nonsense syllables', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47(4), 1952, 762-69

Person, H. S., 'On the contribution of scientific management to industrial problems', *Bulletin of the Taylor Society*, 8(3), 1923, 116-19

Person, H. S., 'The manager, the workman, and the social scientist: Their functional interdependence as observers and judges of industrial mechanisms, processes and policies', *Bulletin of the Taylor Society*, 3(1), 1917, 1-7

Petersen, Peter B., 'Fighting for a better navy: An attempt at scientific management (1905-1912)', *Journal of Management*, 16(1), 1990, 151-66

Piaget, Jean, *La Représentation du Monde chez l'Enfant* (Paris: Librairie Félix Alcan, 1926)

Pierson, Frank C., *The Education of Businessmen: A Study of University-College Programs in Business Administration* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1959)

Pipp, Edwin Gustav, *The Real Henry Ford* (Detroit: Pipp's Weekly, 1922)

Pound, Arthur, *The Iron Man in Industry: An Outline of the Social Significance of Automatic Machinery* (Boston: The Atlantic Monthly Press, Inc., 1922)

Powers, Charles, 'The Role of Sticking Points in Pareto's Theory of Social Systems', *Vilfredo Pareto: Beyond Disciplinary Boundaries* içinde, ed. Joseph E. Femia ve Alasdair J. Marshall (Ashgate Publishing, 2012), 54-55

Prat, Marc, 'Between the firm and the market: An international comparison of the commercial structures of the cotton industry (1820–1939)', *Business History*, 51(2), 2009, 181-201

Scott, Walter Dill, *The Psychology of Advertising: A Simple Exposition of the Principles of Psychology in their Relation to Successful Advertising* (Boston: Small, Maynard and Company, 1908)

Scott, William G., 'Organization theory: An overview and an appraisal', *The Journal of the Academy of Management*, 4(1), 1961, 7-26

Selznick, Philip, 'An approach to a theory of bureaucracy', *American Sociological Review*, 8(1), 1943, 47-54

Shannon, Claude E. ve Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1949)

Shannon, Claude E., 'A mathematical theory of communication', *Bell System Technical Journal*, 1948, 27 (3), 379-423

Shartle, Carroll L., 'Early cars of the Ohio State University leadership studies', *Journal of Management*, 5(2), 1979, 127-34

Shaw, Arch Wilkinson, *Some Problems in Market Distribution* (Harvard University Press, 1915)

Shaw, Gareth, Louise Curth ve Andrew Alexander, 'Selling self-service and the supermarket: The Americanisation of food retailing in Britain, 1945–60', *Business History*, 46(4), 2004, 568-82

Shaw, Marjorie E., 'A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems', *The American Journal of Psychology*, 44(3), 1932, 491-504

Sheldon, Oliver, *The Philosophy of Management* (London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1923)

Shenhar, Aaron J. ve J. Renier, 'How to define management: a modular approach', *Management Development Review*, 1996, 25-31

Sherif, Muzafer, O. J. Harvey, B. Jack White, William R. Hood ve Carolyn W. Sherif, The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation, first Wesleyan edition (Middletown, Connecticut: Wesleyan University Press, 1988 [1961])

Siefkin, Forest D., 'Executive decisions at the top level', *The American Economic Review*, 41(2), 1951, 88-92

Simon, Herbert A., 'Rational choice and the structure of the environment', *Psychological Review*, 63(2), 1956, 129-38

Simon, Herbert A., 'Theories of decision-making in economics and behavioral science', *The American Economic Review*, 49(3), 1959, 253-83

Simon, Herbert A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, second edition, eighth printing (New York: The Macmillan Company, 1960)

Simon, Herbert A., *Models of Man* (New York: John Wiley, 1957)

Skrabec, Quentin R., *H. J. Heinz: A Biography* (McFarland & Company, Inc., 2009)

Sloan Jr., Alfred P., *My Years with General Motors*, ed. John McDonald ve Catharine Stevens (Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc., 1964)

Smith, Adam, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, ed. James E. Thorold Rogers (Oxford: The Clarendon Press, 1869 [1776])

Sorensen, Charles E., *My Forty Years with Ford*, first edition (New York: W.W. Norton & Company, Inc., 1956)

Spang, P. Joseph, *Look Sharp! Feel Sharp! Be Sharp! Gillette Safety Razor Company: Fifty Years, 1901-1951* (New York: Newcomen Society in North America, 1951)

Spencer, Herbert, *Social Statics: or, The Conditions Essential to Human Happiness Specified, and the First of Them Developed* (London: John Chapman, 142, Strand, 1851)

Steuart, James, *An Inquiry Into the Principles of Political Œconomy: Being An Essay on the Science of Domestic Policy in Free Nations*, I (Dublin: Printed for James Williams in Skinner-Row and Richard Moncrieffe in Caple-Street, 1770)

Stogdill, Ralph M., 'Personal factors associated with leadership: A survey of the literature', *Journal of Psychology*, 25(1), 1948, 35-71

Stogdill, Ralph M., Carroll L. Shartle, Ellis L. Scott, Alvin E. Coons ve William E. Jaynes, *A Predictive Study of Administrative Work Patterns* (Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, 1956)

Strom, Sharon Hartman, *Beyond the Typewriter: Gender, Class, and the Origins of Modern American Office Work, 1900-1930* (University of Illinois, 1992)

Suojanen, Waino W., 'Management theory: functional and evolutionary', *The Academy of Management Journal*, 6(1), 1963, 7-17

Sykes, A. J. M., 'Economic interest and the Hawthorne researchers', *Human Relations*, 18(3), 1965, 253-63

Tannenbaum, Robert ve Fred Massarik, 'Participation by subordinates in the managerial decision-making process', *The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue Canadienne d'Economique et de Science Politique*, 16(3), 1950, 408-18

Taylor, Donald W. ve Olga W. McNemar, 'Problem solving and thinking', *Annual Review of Psychology*, 6, 1955, 455-82

Taylor, Donald W. ve William L. Faust, 'Twenty questions: efficiency in problem solving as a function of size of group', *Journal of Experimental Psychology*, 44(5), 1952, 360-68

Taylor, Frederick Winslow, 'Discussion', *ASME Transactions*, 34, 1912, 1199-200

Taylor, Frederick Winslow, 'Success: A lecture to young men entering business', *Bulletin of the Taylor Society*, 11, 1926, 68-76

Taylor, Frederick Winslow, *Shop Management* (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1919 [1903])

Taylor, Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management* (New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1911), 86-97

Tead, Ordway ve Henry C. Metcalf, *Personnel Administration: Its Principles and Practice* (New York & London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1920)

Tengblad, Stefan, 'Classic, but not seminal: revisiting the pioneering study of managerial work', *Scandinavian Journal of Management*, 19(1), 2003, 85-101

The Taylor Society, *Scientific Management in American Industry*, ed. H. S. Person (New York, London: Harper & Brothers Publishers, 1929)

Thompson, Edward Palmer, *The Making of the English Working Class*, second edition (New York: Pantheon Books, a division of Random House, Inc., 1970)

Thompson, Sanford E., 'The influence of scientific management based on a questionnaire addressed to five hundred American firms', *Bulletin of the Taylor Society*, 18(2), 1933, 22-25

Thompson, Victor A., *Modern Organization* (New York: Alfred A. Knopf, 1961)

Thorndike, R. L., 'On what type of task will a group do well?', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 33(3), 1938, 409-13

Tonn, Joan C., *Mary P. Follet: Creating Democracy, Transforming Management* (Yale University Press, 2003)

Torstendahl, Rolf, *Bureaucratisation in Northwestern Europe, 1880-1985: Domination and Governance* (New York: Routledge, 1991)

Towne, Henry R., 'The Engineer as an Economist', *Classics in Management* içinde, ed. Harwood F. Merrill, revised edition (American Management Association, 1970), 49-54

Trahair, Richard C.S., *Elton Mayo: The Humanist Temper*, third edition (New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2009)

Triplett, Norman, 'The dynamogenic factors in pacemaking and competition', *The American Journal of Psychology*, 9(4), 1898, 507-33

Trott, Paul, *Innovation Management and New Product Development*, third edition (Essex: FT Prentice Hall, 2005)

Turner, C. E., 'Test room studies in employee effectiveness', *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 23:6), 1933, 577-84

Tweedale, Geoffrey, *Sheffield Steel and America: A Century of Commercial and Technological Interdependence, 1830-1930* (Cambridge University Press, 1987)

Urwick, L. F., 'V. A. Graicunas and the span of control', *Academy of Management Journal*, 17(2), 1974, 349-54

Urwick, L., 'The function of administration with special reference to the work of Henri Fayol (A lecture delivered before the Institute of Industrial Administration, 13th November 1934)', *Papers on the Science of Administration* içinde, ed. Luther Gulick ve L. Urwick, 115-30

Urwick, Lyndall F., 'The manager's span of control', *Harvard Business Review*, 55(3), 1956, 39–47

Urwick, Lyndall ve E. F. L. Brech, *The Making of Scientific Management, Volume III: The Hawthorne Investigations*, fourth edition (London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1961)

Urwick, Lyndall, 'Foreword', *General and Industrial Management* içinde, Henri Fayol, çev. Constance Storrs (Pitman Publishing, 1972 [1949])

Usui, Kazuo, *The Development of Marketing Management: The Case of the USA, C. 1910-1940 (The History of Retailing and Consumption)* (Ashgate Publishing, Ltd., 2008)

v. Ehrenfels, Christian Freiherr, 'Über Gestaltqualitäten', *Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Philosophie*, 14, 1890, 249-92

Verney, Henri, *Un Grand Ingénieur: Henri Fayol* (Théolier, 1925)

Vinchur, Andrew J. ve Laura L. Koppes, 'Early contributors to the science and practice of industrial psychology', *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* içinde, ed. Laura L. Koppes (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007), 37-58

Viteles, Morris S., *Industrial Psychology* (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 1932)

Voltaire, *Letters Concerning the English Nation*, fourth edition (Glasgow: Robert Urie, 1759)

Walker, Charles R. ve Robert H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952)

Walker, Charles R., 'The problem of the repetitive job', *Harvard Business Review*, 28, 1950, 54-58

Walton, Gary M. ve Hugh Rockoff, *History of the American Economy*, eleventh edition (Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010)

Ware, Caroline Farrar, *The Early New England Cotton Manufacture: A Study in Industrial Beginnings*, 'Appendix B: Letter from Moses Brown on the Prospects of the Cotton Industry' (New York: Russell & Russell, 1966)

Weber, Max, 'Wirtschaft und Gesellschaft', *Grundriss der Sozialökonomik* içinde (Tubingen: Verlag von J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1922)

Weber, Max, *Economy and Society*, ed. Guenther Roth ve Claus Wittich, çev. Ephraim Fischoff, Hans Gerth, A. M. Henderson, Ferdinand Kolegar, C. Wright Mills, TalcottParsons, Max Rheinstein, Guenther Roth, Edward Shils ve Claus Wittich (New York: Bedminster Press, 1968 [1922])

Weber, Max, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, çev. Talcott Parsons, third impression (London: Butler & Tanner, 1950)

Weber, Max, *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, çev. Özer Ozankaya (İstanbul: Cem Yayınevi, 2011)

Wesolowski, Zdzislaw P., 'The Polish contribution to the development of Scientific Management', *Academy of Management Proceedings* (1978), 12-16

Wheelen, Thomas L. ve J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, eleventh edition (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008)

White, David Manning, 'The 'gate keeper': a case study in the selection of news', *Journalism Quarterly*, 27(4), 1950, 383-90

White, George Savage, *Memoir of Samuel Slater: The Father of American Manufactures*, second edition (Philadelphia, 1836)

White, J. Kenneth, 'The Scanlon plan: causes and correlates of success', *Academy of Management Journal*, 22(2), 1979, 292-312

White, Percival, *Market Analysis: Its Principles and Methods*, first edition (New York & London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1921)

Whitehead, Thomas North, *The Industrial Worker: Work, Its Rewards and Discontents* (Arno Press, Inc., 1977 [1938])

Whiting, Richard J., 'Historical search in human relations', *Academy of Management Journal*, 7(1), 1964, 45-53

Whyte, William Foote, 'The social structure of the restaurant', *American Journal of Sociology*, 54(4), 1949, 302-10

Whyte, William Foote, *Human Relations in the Restaurant Industry* (New York: McGraw-Hill, 1948)

Williams, Karel, Colin Haslam, John Williams, Andy Adcroft ve Sukhdev Johal, 'The Myth of the Line: Ford's production of the Model T at Highland Park, 1909-16', *Business History*, 35(3), 1993, 66-87

Williams, Whiting, *What's on the Worker's Mind? By One Who Put on Overalls to Find Out* (New York: Charles Scribner's Sons, 1920)

Williamson, Oliver E., 'Introduction', *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond* içinde, ed. Oliver E. Williamson, expanded edition (New York: Oxford University Press, Inc., 1995 [1990]), 3-10

Wilson, Charles, *The History of Unilever*, I (London: Cassell, 1954)

Witte, Edwin E., *The Evolution of Managerial Ideas in Industrial Relations, Bulletin 27* (Ithaca, NY: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1954)

Witzel, Morgen, *A History of Management Thought* (Routledge, 2011)

Witzel, Morgen, *Fifty Key Figures in Management* (Routledge, 2003)

Witzel, Morgen, *Management History: Text and Cases* (New York: Routledge, 2009)

Wolf, William B., 'Barnard's post-1947 comments on decision processes', *Journal of Management History*, 1(4), 1995, 100-01

Wolf, William B., 'Reflections on the history of management thought', *Journal of Management History*, 2(2), 1996, 4-10

Wolf, William B., 'The Barnard-Simon connection', *Journal of Management History*, 1(4), 1995, 88-99

Womack, James P., Daniel T. Jones ve Daniel Roos, *The Machine that Changed the World* (New York: Free Press, 2007)

Worthy, James C., 'Changing concepts of the personnel function', *Personnel*, 25, 1948, 166-75

Wrege, Charles D. ve Ronald G. Greenwood, *Frederick W. Taylor, the Father of Scientific Management: Myth and Reality* (Homewood, Illinois: Business One Irwin, 1991)

Wren, Daniel A. ve Arthur G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, sixth edition (Wiley, 2009)

Wren, Daniel A., 'American business philanthropy and higher education in the nineteenth century', *Business History Review*, 57(3), 1983, 321-46

Wren, Daniel A., 'Henri Fayol: learning from experience', *Journal of Management History*, 1(3), 1995, 5-12

Wren, Daniel A., *The Evolution of Management Thought*, fourth edition (John Wiley & Sons, 1994)

Young, Hilary, *The Genius of Wedgwood* (Victoria & Albert Museum, 1995)

Zakaria, Fareed, *From Wealth to Power: The Unusual Origins of America's World Role*, fourth edition (New Jersey: Princeton University Press, 1999)





Aykut Berber

KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Çağlar boyunca insan topluluklarının belli bir düzen içerisinde yaşamlarını sürdürmesinde ve böylelikle ortaya çıkan toplumların gelişmesinde belirleyici bir rol oynayan yönetim, insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın ancak yirminci yüzyılda sistematik bir bilgi birikimine dönüşmeye başlamıştır. Basit makinelerin icat edilmesiyle beraber üretimi örgütleme gereği olarak ortaya çıkan yönetime ilişkin geliştirilen kavramlar, ilkeler, modeller ve teoriler bu yeni bilim dalının genç ve bir o kadar dinamik bir yapıya sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Bu kitapta yönetim düşüncesine, öncülleri 1750'lerin ilk fabrikalarında ve girişimcilik örneklerinde görülen, ama ağırlıklı olarak 1850'li yıllardan 1950'lere uzanan yaklaşık yüz yıllık bir süreç temelinde odaklanılıyor. Bu süreçte tarih, felsefe, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi, biyoloji, fizik ve matematikten yararlanarak görüşlerini öne süren ve gerçekleştirdikleri uygulamalara ilişkin deneyimlerini aktaran yazarların düşünceleri ele alınıyor. Bu bağlamda, yönetimin "başkaları aracılığıyla önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak" olarak ifade edilen doğasını ve dolayısıyla klasik yönetim düşüncesinin temelleri keşfediliyor; modern yönetim düşüncesine doğru bir yolculuğa çıkılıyor.