



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 47 Volume: 9 Issue: 47

Aralık 2016 December 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

MARY PARKER FOLLET: YÖNETİMDE İNSAN UNSURU
MARY PARKER FOLLET: HUMAN FACTOR IN ADMINISTRATION

Kutay GÖKDENİZ*
Vahap AYDEMİR**

Öz

20. Yüzyılın başlarında ana akım yönetim teorileri verimlilik ve etkinlik üzerine inşa edilmişken Mary Parker FOLLET'in yönetsel örgütleri sosyolojik boyutta mercek altına alması düşünürü farklılaştırmıştır. Gerek cinsel ayrımcılık gerek de dönemin saldırgan endüstrileşme ortamında emeğin sosyolojik boyutunun göz ardı edilmesi eğilimi Follet'in çalışmalarının çığır açıcı boyutunun anlaşılmasına engel olmuş, yazarın teorilerinin uzun süre derinlemesine incelenmesini engellemiştir. Follet'in çalışmalarının sosyolojik derinliğinin anlaşılması için öncelikle düşünürün biyografisi ve dönemin ABD şartları kısaca incelenmelidir. Bununla birlikte Follet'in çalışmalarında kullandığı bilimsel yöntem ortaya konularak yazdığı eserlerin içeriği ele alınmalıdır. Follet grupların, insan faaliyetlerinin anlaşılmasında temel bir önemi bulunduğu ve örgütlenmiş sivil toplumun temellerini oluşturduğuna dikkat çeker. Yönetsel meselelerde hazır bir formül, değişmez-sabit çözüm-düşünceler yerine gözleme, deneyime, pratiğe ve sağduyuya dayalı genel prensipler önerir. Geliştirdiği yönetim modeli çerçevesinde liderin özelliklerini, otoriteyi ve denetimi yeniden tanımlar. Denetim süreci, örgüt içindeki görevlerin, sorumlulukların, kararlar ve faaliyetlerin ortak bir proje ve ideal etrafında uyumluluğunun garanti altına alınmasına yönelik çabalarıdır. Bu konuların incelenmesi Follet'in günümüzde halen geçerliliğini koruyan teorilerinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Yönetim, Kazan-kazan, Yapıcı Çatışma, Örgütsel Demokrasi.

Abstract

Follet's thoughts vary with sociological aspect for administrative organisations while mainstream administrative theories established on productivity and efficiency in the early 20th Century. Both sexual discrimination and ignorance of sociological aspect of labor due to aggressive industrialization environment frustrated the comprehension of her seminal approach and caused absence of close examination on her theories for a long period. Follet's Biography and conditions of her period will be analysed briefly so as to understand the sociological profundity of her studies. In addition to this context of her studies should be examined generally together with exposure of Follet's scientific method. Follet points to fundamental signification of social groups with intent to understand human activities. Instead of formalised pattern and fixed thoughts Follet proposes general principles based on observation, experimentation, practice and discretion. Follet redefined authority and control within the scope of administrative model developed by herself. Control progress aims to guarantee the compatibility of tasks, responsibilities, decisions and services within the framework of common project and ideal. Analysing mentioned topics will provide readability for Follet's theories still standing.

Keywords: Social Administration, Win-win, Constructive Conflict, Organisational Democracy.

1) GİRİŞ

Mary Parker Follet 1925 yılında New York'da düzenlenen bir konferansta şöyle diyecektir; "İşletmelerin temel işlevi, gerçek görevi, insan ilişkilerinin en iyi örgütlenmesi yoluyla bireylere kendilerini gerçekleştirme fırsatlarını sağlamaktır". İfadesinde yönetim bilimine bakış açısını özetleyen düşünür, şirketlerin insan yaşamına kolaylık sağlayacak malları ürettikleri gibi yine maddi değerler kadar manevi zenginlikleri de arttırmaları gerektiğini, görüp dokunabildiğimiz şeyler dışında diğer faydalı, soyut ürünlerin yaratılmasını da hedeflemelerinin önemini vurgulamaktadır. Faydalı şeylerden kastettiğini de şu ifadeyle açıklar; "Faydalı" şeylerden kastedilen nedir? Ürettiğimiz birçok nesneden kolaylıkla vazgeçebiliriz. Bu ürünlerin en önemli faydası, üretimleri sırasında manevi değerlerin yaratılmasını olanaklı kılan insani ilişkileri ve insan faaliyetlerini zenginleştirme, çeşitlendirmesidir. Bu alanda hiçbir zaman "aşırı üretim" söz konusu olamaz (Mary Parker Follett-Personel Yönetim Bürosu, New York, 5 Kasım 1925 Konferansı)."

Önde gelen yönetim bilimi çalışanları onun çalışmalarına sıklıkla atıfta bulunulduğunu ve çalışmalarının övülerek anıldığını kabul etse de düşünürün çalışmaları hiçbir zaman geniş çaplı olarak araştırılmamış ve tartışılmamıştır. Eserlerinin derinlemesine incelenmesiyle, Follet'in liderlik hakkındaki düşüncelerinin modern liderlik teorisi bağlamında çığır açıcı olduğu açıkça görülür. Follet'a göre liderin birincil sorumluluğu işbölümündeki sezme ve öngörme vazifesini üstlenerek örgütte ortaya çıkan "genel durumu"

* Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü.

** Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Ulus. İliş. Bölümü.

anlamak, bu durumdan doğan bir “ortak hedef” oluşturmak ve liderlik ederek bir sonraki durumu öngörmektir. Fakat paradoksal olarak zamanın geçmesi ile durumun geçiciliği kesin olduğu için bir sonraki durum aslında öngörecektir olan lider için her zaman belirsizdir. Her durum kendine has özellikleriyle yeniden değerlendirilmelidir. Bu çıkarımlarını yeniden inceleyen Follet aynı zamanda şunu da tartışır; liderlik etmek ve lideri takip etmek ayrı şeyler değildir çünkü her ikisi de ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmelidir (Monin, Bathurst, 2008: 447-448).

Döneminin önde gelen diğer yönetim bilimcilerinin aksine Follet, liderlik vasfının doğuştan gelen bir yetenek olmadığını, zaman içerisinde öğrenilerek kazanıldığı yönünde görüşler ileri sürmüştür. Fakat 20. Yüzyılın başlarında görülen yoğun sanayileşmenin yarattığı emek gücünün sosyal özelliklerini ihmal eden saldırgan üretim süreçleri sebebiyle düşünürün literatüre yaptığı katkılar göz ardı edilmiştir. Birçok alanda olduğu gibi bilim dünyasında da erkek egemen yapının ağırlığı Follet’ın göz ardı edilmesinin sebeplerinden bir diğeridir. Bunun yanında düşünürün bir diğer aykırı yanı, dönemin pozitivist yaklaşımlarının -her alanda deneysel kalıplar oluşturma- aksine, yönetsel her durumu kendine has sosyal bir bakış açısıyla incelemesi ve yönetimde karşılaşılan sorunlarının her birinin kendine özgü sebep ve sonuçlarının olduğunu belirtmesidir.

M.P. Follet 20. yüzyılda yavaş yavaş kabul görmeye başlayan insan-birey çeşitliğinin önemi, liderlik özellikleri ve bunların işletmeler üzerine etkileri hakkında öncü fikirler geliştirmiştir. İşletmeler arasında rekabetten doğan çatışmaların çözümü için önerdiği “kazan-kazan” anlayışı da yönetim alanına kazandırdığı yenilikler arasındadır. Modern yönetim uygulamalarında “kazan-kazan” anlayışının global ekonomiye en etkili uygulaması olarak büyük şirketlerin yaptıkları evlilik anlaşmaları örnek gösterilebilir. İngiliz Vodafone şirketinin 1999 yılında Alman sanayi devi Mannsmann’i 202,8 milyar dolara satın alması, ABD’li ilaç devi Pfizer’ın 2003 yılında İsveçli şirket Pharmacia Corporation’ı 89,2 milyar dolara satın alması bu evlilik tiplerindedir (<http://www.ntv.com.tr/>)

Eserlerinde otorite ve iktidar kullanımı üzerine odaklanan Follet, rasyonel işletme yönetiminde, gücün ortak olması ve yetkinin de işletmenin işlevlerinden kaynaklanması gerektiğinin altını çizer. Örgüt hiyerarşisinin her düzeyinde, çalışanların katılımının sağlanması ve kendilerine sorumluluk verilmesinin işletme üzerinde olumlu etkiler yaratacağına inanır. Follet’a göre bireyler ve örgütler açısından başarılı olmayı getirecek ilkeler; yönetime katılım, otonom olma, sorumluluk alma ve hesap verilebilirliktir (Crainer, 1998: 63). Japonların 1999’larda uygulamaya koydukları “sürekli iyileştirme” yöntemi bu fikirlerin örgütsel uygulamasına bir örnek teşkil eder. Örgütsel inovasyon çerçevesinde işçiler de dâhil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Bu fikirler yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun görülenler uygulamaya konulur. Bu tip katılımcı yönetim uygulamalarıyla Japon firmaları döneminin rekabet gücü yüksek organizasyonları haline gelmiştir (<http://www.japonya.org/>).

Ele aldığı olay, gruplar ve kişiler arası ilişkileri, bu unsurların emsalsiz özelliklerini göz önüne alarak yorumlamaya çalışmıştır. Makalede Follet’ın kısa bir yaşam öyküsü ve yukarıda sayılan sebeplerle uzun yıllar göz ardı edilen teorileri, dönemin özelliklerine kısaca değinildikten sonra incelenecektir.

2) DÖNEMİN POLİTİK, SOSYAL VE ENTELLEKTUEL KOŞULLARI

ABD iç savaşının hemen ardından doğan Follet, Franklin. D Roosevelt’in başkan olduğu yılın ertesinde hayatını yitirmiştir. ABD tarihinde önemli yapısal değişimlerin yaşandığı bu dönemin koşullarının -kendisinin toplumsal hayata aktif bir militan olarak katıldığı göz önüne alındığında- Follet’ın düşünsel dünyasında kalıcı izler bıraktığı söylenebilir. Bu dönemin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

2.1) DEMOGRAFİK YAPIDA ÖNEMLİ ÖLÇÜDE DEĞİŞİKLİK

1900-1920 yılları arasında ABD nüfusu, göçmen akımı ile yaklaşık % 40 artarak 76 milyondan 105 milyona çıkar. Bu göç dalgası, görece homojenliğe sahip Kalvinist ve Anglo-Sakson geleneğe bağlı toplumsal yapıda (Alman, İrlandalı, İskandinav) alt-üstler yaşanmasına neden olur. Bu dönem göçmenlerinin yarısından fazlasını İtalyan, Macar, Slav ve Yahudiler oluşturmaktadır. Yeni gelen göçmenlerin okuma yazma bilmemesi, başlangıçta bu kitlelerin topluma entegrasyonunda önemli sorunlara yol açmıştır. İşgücü bakımından kalifiye olmayan kişilerden oluşan bu göçmenlerin yaşamlarını kazanmaktaki güçlük ile birlikte ortaya çıkan yozlaşmış siyasal patronaj ilişkileri, alkolizm ve suç oranlarında büyük artış bu sorunların başlıcalarıdır (Vincent, 1997: 175-177).

2.2) SINIFSAK AYRIŞMANIN DERİNLEŞMESİ VE EKONOMİK BOOM (REFAH DÖNEMİ)

19. yüzyılın sonunda büyük bir kriz yaşayan kırsal nüfusun hoşnutsuzluğunun yarattığı popülist partinin desteklediği demokrat adayın seçimleri kaybetmesi, tarımsal nüfusun bağımsız örgütlenme yolundaki son girişim olacaktır. Ekonomideki yapısal dönüşüm, sanayinin üstünlüğü ve şehirlerin gelişmesi ile birlikte

dikkatler şirketlere ve çalışanlara kaymıştır. Hızlı bir sanayileşmenin doğurduğu bütün sakıncalar birbirinden radikal olarak ayrılmış iki dünyanın yan yana yaşadığı bir ortam yaratmıştır. Bir yandan alkolizm, suç oranlarının artması, ileri derecede yoksulluk, kadın ve erkek emeğinin acımasızca sömürülmesi, diğer yandan baş döndürücü bir hızla zenginleşen, ekonominin kontrolünü eline geçiren bir azınlık sınıfı. Bu dönem işçi ve işveren arasında yoğun çatışmaların yaşandığı bir dönem olmuştur. Zenginleşme ve yoksulluğun artan bir ivme gösterdiği bu dönem aynı zamanda gönüllü sosyal hizmet grupları ve örgütlerinin şehirlerde biçimlendiği bir dönem olmuştur (Kaspi ,1980). 1893–1896 yılındaki ağır krizin ardından 1929 yılına kadar aralıksız sürecek ekonomik refah dönemi yaşanmıştır. Zengin yeraltı madenlerinin bulunması ve işletilmesi, ucuz ve gitgide kalifiye hale gelen bir işgücü, Avrupa’ dan gelen sermaye yatırımları, kıta ölçeğinde geniş ve büyük bir pazar bu refah döneminin yaşanmasında önemli faktörler olmuştur (Vincent, 1997: 167)

2.3) ŞİRKET YÖNETİMİNDE YENİ VE DEVRİMCİ YÖNTEMLER, TAYLOR, MAYO

İkinci Dünya Savaşına kadar olan süre içerisinde bilimsel yönetim anlayışı, şirket ve yöneticilerinin temel ilkesi -alfa ve omega- olacaktır. Taylor, işçilerden yüksek hızda çalışan otomatik makineler yaratmak ve onları bir makinenin parçaları gibi çalıştıran bir sistem ortaya koymakla eleştirilmiştir (Gompers, 1911: 277). Taylor ve öğrencilerinin bilimsel yönetim anlayışının mekanikliği, davranışsal yaklaşımlarla aşılmaya çalışılmıştır. Bu çabaların pratikteki sonuçları şirket yönetimi anlayışını çeşitlendirip zenginleştirilmiştir (Vincent, 1997: 167).

2.4) KIRSALA DAYALI AMERİKA’DAN SANAYİ VE ŞEHİRLEŞMEYE DAYALI BİR AMERİKA’YA GEÇİŞ

19. yüzyılın sonlarına doğru büyük bir dönüşüme tanık olan ABD, önemli yer altı madenleri, tarım araçları ve demiryolları bakımından dünyanın en büyük üreticisi durumuna gelmiştir. Sanayi, tarımı geride bırakarak ülkenin zenginleşmesinin en temel aracı haline gelmiştir. Ekonomik zenginleşme ile paralel olarak ülkenin çoğunluğunu oluşturan küçük üreticilerin (*yeomanlar*) geleneksel değerlerinde ve zihinsel yapısında önemli değişiklikler yaşanmıştır. Küçük üreticiler yerine gelişen ulaşım teknolojilerinin sağladığı imkânlarla büyük kapitalist tarım gelişmiştir. 20 yıl içinde şehirlerin nüfusu % 80 oranında artmıştır. Şehirlerde zenginliğe bağlı olarak canlanan yaşam birçok yönden çekici hale gelmiştir; büyük mağazalar, sinema ve tiyatrolar, prestijli üniversiteler kurulmuştur (Vincent, 1997: 157-158).

2.5) ZENGİN VE CANLI BİR ENTELLEKTUEL YASAM

Toplumsal hareketliliğin hızlandığı, sınıfsal ayrımların derinleştiği bu dönem felsefe, politika, psikoloji alanlarında sayısız akım ve eserlerin doğuşuna tanıklık edecektir. Bu düşünce akımlarının ifade edildiği ve başına *yeni* nitelemesi eklenerek çıkarılan gazete, kitap ve makalelerin başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz : Yeni Teoloji, Yeni Milliyetçilik (*New Theology, New Nationalism, T. Roosevelt, 1910*), Yeni Diplomasi (*New Diplomacy, W. Wilson, 1915*), Yeni Federalizm, Yeni İdealizm, Yeni Düzen (*New Freedom, New Federalism, New Idealism, New Deal, F.D. Roosevelt, 1932*), Yeni Cumhuriyet, Yeni Gerçekçilik (*New Republic, New Realism, 1912*), Yeni Demokrasi, (*New Democracy, 1912*), Yeni Tarih (*New History 1912*) (Nouailhat, 1973: 99)

3) MARY PARKER FOLLET

İnsan davranışları açısından, örgüt teorileri öncülerinden sayılan Follet 1868 yılında Boston’da (Massachusetts -ABD) doğdu. İngiliz, İskoç ve Galya kökenlere sahip olan Follet, 1884 yılında 15 yaşında liseyi bitirdi. Thayer Academy’de ve daha sonra Harvard Üniversitesi’ne bağlı Radcliffe College’inde ekonomi-politik, tarih, edebiyat eğitimi aldı. 1885 yılında babasını ve büyükbabasını kaybeden Follet kendisine kalan miras sayesinde, ekonomik olarak bağımsız bir konuma kavuştu. 1890-1891 yılında İngiltere’de Cambridge Üniversitesi Newnham College’inde tarih, hukuk, felsefe ve siyaset bilimi alanındaki eğitimine devam etti. Annesinin ölümü üzerine ABD’ye Radcliffe College’ine geri döndü ve 1892-1896 yılları arasında *ABD Temsilciler Meclisi Başkanı (Speaker of the US House of Representatives)* adlı eserini yazdı. 1898 yılında *summa cum laude* derecesi ile ekonomi, siyaset bilimi, hukuk ve felsefe alanlarında diplomasını aldı. (Witzel, 2010: 167-172)

ABD Temsilciler Meclisi Başkanı adlı eseri ABD başkan yardımcısının rolü ve yetkileri üzerine yapılan ilk çalışma olması bakımından önemlidir. Eser aynı zamanda, ABD Senatosunun işleyişinin anlaşılmasında referans olarak kabul edilir. Bu çalışmada Mary Parker Follet’in yönteminin belirgin özelliklerini görmek mümkündür. Bu özellikler; detaylı dokümantasyon, metodik sorgulama, konu üzerinde en uzman kişilerin görüşüne başvurma olarak sıralanabilir (Morse, 2006: 1- 32).

1900 yılından itibaren, gönüllü sosyal hizmetler görevlisi olarak çalışan Follet, yoksul semtlerde zor koşullarda yaşayan gençlere yardım eder. Başkanı olduğu “Okulların Çok Amaçlı Kullanımı Komitesi”

¹ En yüksek onurla

(Committee on the Extended Use of School), eğitim binalarının ders bitimi sonrasında sosyal aktiviteler amacıyla kullanılması için mücadele verir. 1909 yılında Boston Belediyesi Kadın Ligi'nin üyesi olan Follet, 1913-1917 yılları arasında gençlerin mesleğe yönlendirilmesi ve uzmanlaşması için Boston Placement Bureau'yu kurar. Bu alandaki çalışmaları ile Boston otoritelerinin dikkatini çeken Büro şehrin eğitim sistemine entegre edilir ve kendisi de Mesleki Rehberlik Birimi'nin (Department of Vocational Guidance) üyesi olur. Aynı yıl kadınların elde edeceği asgari ücret uygulamasının yasal denetimini yapan Massachusetts Askari Ücret Belirleme Kurulu'na (Massachusetts Minimum Wage Board) kamu temsilcisi olarak atanan Follet, bu sayede işverenler, sendikacılar ve şirket yöneticilerini yakından tanıma fırsatını bulur. 20 yıl boyunca Massachusetts eyaletinde farklı sosyal örgütlerde -özellikle marjinal diye nitelendirilen- grupların motivasyonu ve topluma entegrasyonuna yönelik çalışmalarını sürdürür (Mousli, 2000:12-13).

1933 yılında yakalandığı bir hastalık sonucu yaşamını kaybeden Follet'in vermiş olduğu konferanslara ait notlar, ölümünden sonra kitap olarak yayınlanacaktır. Bunların başlıcaları; Yönetim Bilimi Üzerine Makaleler (*Papers on the Science of Administration*, 1937), Dinamik Yönetim (*Dynamic Administration*, 1941), Özgürlük ve Koordinasyon (*Freedom and Coordination*, 1949) olarak sayılabilir. (Crainer, 1998: 64)

Birçok yazar, eserleri ve faaliyetleri ile Follet'in entellektüel yaşamına katkıda bulunmuştur. Psikoloji alanında; *Gestaltisme*² (Kurt Koffka, Wolfgang), *Behaviorism* (John Broadus Watson, *Psychology as the Behaviorist Views It*, 1912), *Behavior: An introduction to comparative psychology* (Watson John Broadus, 1914), felsefe alanında; William James'in "*Principles of Psychology*" (1890), "*What is Pragmatism*" (1904) ve "*A Pluralistic Universe*" (1909), Herbert Croly'in, "*The Promise of American Life*" (1909), "*Progressive Democracy*" (1914) adlı eserlerindeki düşüncelerden etkilenmiştir. Lippmann'ın 1922'de yayınladığı "*Public Opinion*" da dikkatini çeken kitaplar arasındadır. Bunlar dışında Follet'in eserlerinde psikanalitik akımların etkileri görülür (Mousli, 2005: 21-33).

4) ARAŞTIRMA VE İNCELEME YÖNTEMİ

Follet yönetim bilimi alanında yeni akım pozitivist yöntemlere farklı bir bakış açısıyla yönetsel sorunların tespiti ve çözümü için çalışmıştır. Temsilciler Meclisi Başkanı adlı eserinde detaylı dokümantasyon çıkarma, metodik sorgulama, konu üzerinde en uzman kişilerin görüşüne başvurma olarak sayılabilecek temel bilimsel yöntemlerine de değinmek düşünürün çağının ne kadar ötesinde olduğunun ipuçlarını verecektir.

Bilimsel yönetim anlayışının katkılarını göz ardı etmeden insani boyutuna yönelik eleştiriler getiren M.P. Follet (*Taylor Society* çalışmalarına katılmıştır), doğa bilimlerine özgün deney ve gözlemin sosyal bilimlerde de kullanılması gerektiğini belirtir. Ona göre deneyim ve gözlem, sonuçların doğrulanma yöntemi olmaktan çok somut ve yaratıcı bir faaliyettir (Mousli, 2000:24). Gözlemci deney ve gözleme dayalı olgunun öznesi dolayısıyla bir parçası durumundadır. "*Yaşamın bir film olmadığı, bireylerin de basit seyirciler olamayacağını*" belirten Follet aktörlerin gözleme konu olan olguda değişiklik yaratacağını söyler. Gözlemcinin bu etkiyi farkedememesini gözlemcinin yanılması diye adlandırır (Mousli, 2000:25).

Deney ve gözlemin başarısı için temel bir öğeye dikkat etmek gerekir: deney ve gözlemin gerçekleştiği ortamın, örgütün kültürel ve örgütsel yapısı ile uyumlu olup olmadığı. Bu unsura dikkat edilmemesi deney için en önemli başarısızlık sebebidir. Örgüt çalışanlarının kullandığı teknik araçlar ve metotlardaki radikal değişiklikler yeterli hazırlıklar yapılmadan uygulamaya konulduğu takdirde olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Deney ve gözleme dayalı elde edilen sonuçlar bir sonrakine genellikle uygulanamaz çünkü karşılıklı diyalektik ilişki üzerinden yürüyen deney ortamı, bu ortamın kültürel ve örgütsel yapısı bir sonraki örnekte farklı olacaktır (Mousli, 2000:26).

5) TEMEL ESER VE GÖRÜŞLERİ

Follet'in sosyal ve siyasal teorileri öncelikle, ilk baskısı 1918'de yayınlanan "*The New State*" ve 1924 yayınlanan "*Creative Experience*" adlı eserlerinde yer almıştır. Bu kitaplar daha önce katılımcı demokrasi için çizdiği çerçevenin ana hatlarını belirleyen ve sonrasında bu çerçeveden geliştirdiği fikirler ile uzmanlık ve güç gibi özel konuları derinlemesine incelediği, psikolojik temelli bakış açısını geliştirdiği el kitapları niteliğindedir (Morse, 2006; 2).

5.1) YENİ DEVLET (THE NEW STATE)

M.P.Follet 1918 yılında yayınladığı önemli eseri "*The New State: Group Organisation The Solution Of Popular Government*" ile dikkatleri çeker. Follet eserinde, sosyal ağlara dayalı bir topluluktan yana olduğunu belirttikten sonra bireylerin toplumsal deneyimlerinin, onların vatandaş olarak davranışlarını, bu da yeri gelince

² Alman kökenli bu kavram, algılamının prensiplerini ifade etmek için kullanılmaktadır. İnsan beyninin, içinde yaşanılan kompleks dünyayı daha iyi anlaşılır ve basit hale getirme çabası bu düşüncenin altında yatan temel varsayımdır. Bu düşünceye göre algıların anlamlı hale gelmesi, bireyin bu algıları yorumlaması, tamamlaması ve onlara biçim vermesi yoluyla sağlanır.

devlet yapısı ve onun nihai işlevleri üzerinde önemli etkiler yaratacağını savunur. Bu doğrultuda Follet bireyselliği şu şekilde ifade eder; "Bireysellik toplumsal süreç tarafından oluşturulan ve ondan beslenen bir süreçtir. Kendi kendine birey olma -bireyselleşme- diye birşey sözkonusu olamaz. Birey olarak sahip olduğumuz özellikler toplumun derinliklerinde toplum tarafından oluşturulan değerlerdir. Bireysellik, birlik olma kapasitesidir. Bireyselliğin ölçütü, gerçek bir ilişkinin genişliği ve derinliğine bağlıdır. Yalnız kaldığım ölçüde birey olmaktan uzak, diğer bireylerin oluşturduğu birliğin bir parçası olduğum sürece de gerçek anlamda bir bireyim (Barber, Mansbridge, 1998:62)."

Değişik örgütlenmelerin incelendiği eserde, Follet bu örgütlenmeleri sınıflandırır ve üyelik prosedürlerini tartışır. İşletmelerde örgüt yönetimine ilgisi gittikçe artan Follet, aynı yıl ülkenin yönetim teorileri alanındaki en prestijli tartışma platformu olan, New York'taki Personel Yönetim Dairesi'nin (*Bureau of Personnel Administration*) kurucusu olan Henry Metcalf'ın çalışmalarına katılır (Barber, Mansbridge, 1998:19-21).

İnsanları grup çalışmasına, topluluk yaşamına katılmaya ve aktif vatandaşlar olmaya teşvik eden Follet, bu sayede bireylerin demokrasi deneyimlerini zenginleştireceklerini savunur. Ona göre, demokrasinin benimsenmesi ve yaşatılması topluluk yaşamı ile olanaklıdır. I. Dünya Savaşı sırasında Avrupa devletleri arasındaki çatışma nedenlerini bu ülkelerdeki zayıf demokrasi kültüründe görür. Grup içinde deneyimlenen demokrasi kültürünün toplumsal demokrasinin temeli olduğuna inanan Follet, devletler arasında süregelen çatışmaların önlenmesinin grup yaşamı içinde mikro yolla öğrenilen demokrasinin hayatın her alanına işlemesi ile mümkün olabileceğini belirtir (Follet, 1918: 3-4). Yeni Devlet'te demokrasiyi başkalarının bireylere vereceği bir şey olmadığını, bireylerin bunu toplumdan öğrendikleri bir süreç olarak tanımlar:

"Demokrasi eğitimi beşikten başlayan, anaokulu, oyunlar ve yaşamımızdaki diğer tüm aktivitelerle devam eden bir öğrenme sürecidir. Vatandaşlık hükümetin devlet okullarında nasıl iyi yurttaş olunur dersleriyle sağlanabilecek bir şey değildir. Toplumsal bilinci geliştirecek davranış ve yaşam biçimlerinin öğrenilmesi ve edinilmesi yoluyla mümkün olabilir bu ancak. Gece ve gündüz tüm okul eğitiminin amacı, aile, grup ve toplumsal yaşamın her alanı bu ilkeye uygun olarak düzenlenmelidir." (Barber, Mansbridge, 1998:63)

Ekonomik yaşamın düzenlenmesine dair Follet, toplumsal ilerlemenin tamamen işçilere bağlı olduğunu düşünmenin hata olacağını söyler. Ona göre, bazıları maddi zenginliklerin yaratılmasında işçilerin daha fazla fedakarlık yapmalarıyla, yada daha iyi bir eğitim sisteminin oluşturulmasıyla varolan sorunların halledileceğini düşünebilirler. Fakat bunun gibi, aynı şekilde kapitalist sınıfın yapacağı fedakarlıklarla bu sorunların çözülebileceğini ummak bir yanılgıdan ibarettir (Barber, Mansbridge, 1998:40-41)

5.2) YARATICI DENEYİM (CREATIVE EXPERIENCE)

1924 yılında yayınladığı *Yaratıcı Deneyim (Creative Experience)* adlı kitabında Follet, araştırmalarını en geniş gruplardan (devletler, şirketler) en küçük çalışma birimlerini kapsayacak şekilde genişletir. İnsan davranışlarının örgüt kapsamında incelenmesi üzerine epistemolojik ve yenilikçi bir yaklaşım getiren Follet, şirketler tarafından danışılan bir otorite haline gelir ve 1925 yılından itibaren yönetim ve liderlik üzerine İngiltere ve ABD'de konferanslar vermeye başlar. 1925 yılında New York'ta "**yapıcı çatışma**", 1933 yılında London School of Economics'de şirketlerde organizasyon ve koordinasyon sorunları üzerine düzenlenen konferanslar bunlar arasında önemli olanlardır.

Follet, yaşamının son on yılını yönetim ve örgütler üzerine incelemelerle geçirmiş, bu konuda makaleler yazmış, seminerler vermiştir. Grup ve topluluklarla yıllarca çalışmasının kazandırdığı tecrübeye dayanarak, bu topluluklardaki örgütlenme modelinin ticari şirket ve kamu örgütlerine de uygulanabileceğini savunmuştur. Bir örgütün üyelerinin kendilerini geliştirmelerinin ancak bu örgütün kendisinin gelişmesi ile olanaklı olacağını altını çizmiştir.

Otoritenin döngüsellik teorisini geliştiren Follet, toplumun bütünsel doğasını baz alarak, ilişki içindeki bireylerin karşılıklı etkileşiminin aktif bireylerin anlaşılmasındaki önemine vurgu yapar. "Yaratıcı Deneyim" adlı eserinde şöyle yazmıştır: "Güç/iktidar düşüncesinin örgütlenmesi ile başlar. Bu ilk aşamanın ardından beliren örgütlü düşünce bir sisteme (dolayısıyla daha fazla gücü barındıran bir örgüte) dönüşür. Bireysel düzlemde bunun sonucu, kendi davranışları üzerinde gittikçe artan bir özdenetim kazanan bireylerin ortak eğilimlere sahip olması izler. Toplumsal ilişkiler alanında gücün merkezde toplanması bu mekanizmanın ürünüdür. Meşru kabul edilen güç bu anlamda yaşam sürecinin bir sonucu olmaktadır." (Follett 1924: 193).

6) TOPLUMSAL VE SİVİL YAŞAMIN TEMELİ: GRUPLAR

Follet gruplarla yaptığı çalışmalarda edindiği tecrübeleri yönetim alanına taşıyarak kazan-kazan anlayışının benimsenmesine büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. Onun örgütlerde yaşanan çatışmalara dair yaklaşımı, farklılıkların ve çeşitliliğin ortadan kaldırılması yerine, bu çatışmaların yaratıcı çözümler geliştirmede bir fırsat olarak görülmesi yönündedir (Bassett, 2011, <http://www.com.washington.edu/>).

Mary Parker Follet grupların insan faaliyetlerinin anlaşılmasında temel bir önemi bulunduğuna dikkat çeker. Semtler, belediyeler, devlet, sendikalar, işyerleri, dernekler her düzeyde örgütlenmiş sivil toplumun temellerini oluşturur. Düşünce sisteminin ana temeli bu grupların etkinlikleri, psikolojik faktörleri, demokratik yaşama ve şirket yönetimlerine katkıları gibi faktörler temel alınarak sınıflandırılması ve bu grupların nasıl işledikleri olacaktır.

Follet, *The New State* adlı eserinde ağırlıklı olarak bu temalara yoğunlaşmıştır. Sosyal hizmetler görevlisi ve sivil haklar militanı olarak kamu yaşamına katılımından edindiği 20 yıllık deneyimini bu eserinde sistematik bir biçimde açıklama fırsatı bulur. Kitabında ayrıca psikolojik yapısı yeterince inceleme altına alınmamış gruplara dayalı olarak gerçek bir demokrasiye nasıl ulaşılacağını tartışır. Follet'a göre, sosyal ve politik yaşamın temel birimi birey olmasına rağmen, bu bireylerin kendisini sahip olduğu ve sürekli değişen ilişki ağı ile tanımladığından dolayı gruplar hayati öneme sahiptir. Bireyin toplumsal varlığı kendisinin katıldığı bu grupsal yapılardan dolayıdır. Grup ve birey arasında herhangi bir hiyerarşik ilişki bulunmaz. Follet'e göre herhangi bir gruba katılımın sebebi başkalarının fikirlerini duymak ya da kendi görüşlerimizi onlara aktarmak değil, başkaları ile birlikte bir grup oluşturmaktır. Bir fikri paylaşmaktan çok, grup tarafından ortak hazırlanan bir fikir paylaşımı söz konusudur (Mousi, 2000: 28-30).

7) YAPICI ÇATIŞMA VE ÇEŞİTLİLİĞE ÖVGÜ

Yönetim ve örgüt teorileri alanında 1960'lara değin klasik egemen görüşler örgüt içi çatışmaları görmezden gelme eğilimindedir. Bu yazarlar çatışmayı örgüt verimliliğini olumsuz etkileyen, istenmeyen bir anomali olarak nitelendirilmektedir. Fayol örgütlerdeki doğal işleyişi bozduğunu düşündüğü grev ve çatışmaları doğal felaketler arasında sayar. Daha gerçekçi bir yaklaşıma sahip Follet için çatışma ne iyi ne kötüdür. Çatışma çıkarlar ve görüşler arasında ortaya çıkan bir farklılığın ifadesidir. Bu farklılıkların kendisi de hayatın doğal akışı içinde bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki bir çeşitliliğin zorunlu sonucudurlar. (Follett, 1941: 30). İlerlemenin temeli bu farklılıkların mevcudiyetine dayanır. Burada yapılması gereken şey bu çatışmaların örgüt lehinde nasıl kullanılacağını keşfetmektir. Çatışma örgüt çalışanlarının deneyimlerinin zenginleşmesinde bir fırsat olarak görülmelidir. (Follett, 1924: 300).

The New State ve *Creative Experience* Follet'ın daha sonra verdiği konferanslarda geliştirdiği yaklaşımların temel prensiplerini barındırmaktadır. Bu temel prensiplerden en önemlileri "döngüsel yanıt" ve "yapıcı çatışma" kavramları ile ifade edilmektedir. Bu iki kavram açık ya da örtülü bir şekilde Follet'ın eserlerinde yer alır (Follett, 1941: 30).

"Döngüsel yanıt"la, veri bir durumda, taraflar arasında karşılıklı etkileşim ve gelişme süreci kastedilmektedir. Davranışlar alınan yanıtlara bağlı olarak değişikliğe uğrar. Böylece veri her durum, etkileşim halinde bulunan taraflar arasındaki sürekli değişime bağlı bir süreç olarak yani bütünsel olarak kavranır. Burada daha çok aralıksız gelişim halindeki sürecin sonucu yerine, anlık olarak saptanan durumlar söz konusudur. "Yapıcı çatışma" kavramı ile grup içindeki sorunların çözümü için klasik yöntemler dışında üçüncü bir yöntem yaklaşımı anlaşılmalıdır. (Follett, 1924: 300). Follet'a göre iki taraf arasında mevcut bir sorun 3 değişik şekilde çözülebilir;

1-Taraflardan birinin iradesini diğer tarafa kabul ettirmesi; Bu durumda kazananda memnuniyet ve zafer duygusu, kaybedende rövanş alma ve hoşnutsuzluk duygusu yaratır.

2-Taraflar arasında uzlaşma: En sık görülen çözüm yöntemidir; Taraflar taleplerinin bir kısmından vazgeçmeyi kabul ettiklerinden gerilim geçici olarak askıya alınır. Her iki taraf da hoşnutsuzdur ve sorun her an yeniden gündeme gelebilir.

3-Yapıcı çatışma ya da sorunun **entegrasyonu**; Entegrasyon-bütünleştirme kavramı 19. Yüzyılın sonuna doğru psikoloji ve nörolojide yapılan keşiflerden türetilmiş ve bu tarihten sosyal bilimlerde de kullanılmaya başlanmıştır. Nöroloji alanında bu kavramla "sinir sisteminin faaliyetlerinin bireyin davranışlarını uyumlu hale getirmesi süreci kastedilir. Yönetim alanında bunun karşılığı; örgütlerde çalışan bireyler arasındaki farklılıkların ortak bir amacı gerçekleştirmede uyumlu hale getirilmesidir (Sherrington, 1906: 114). Follet tarafından önerilen bu yaklaşımda, taraflar görünüşte uzlaşmaya engel oluşturan dar kalıpları bırakarak kendi çıkarları ve değerlerinden vazgeçmeden yaratıcı bir çözüm üretirler. Her iki tarafın taleplerini karşılayan bu yaklaşım sürekliliği olmamasına ve başka sorunlar yaratma potansiyeline rağmen diğer iki yönteme nazaran yeni bir bakış açısı sağladığı için tercih edilmelidir. Entegrasyon anlık bir sonuç değil geliştirilmesi, iyileştirilmesi gereken bir süreçtir.

Entegrasyonu güçleştiren başlıca faktörler olarak Follet şunları sayar:

- Zihinsel tembellik; sorumluluk almak ve yeni çözümler önermek, diğerlerinin yaptıklarını eleştirmek ve engellemeye çalışmaktan daha zordur.

- İdeolojik yaklaşım; Bireylerin önyargılarını aşamamalarını doğurur.
- Semboller; kullanılan kelime ve ifadeler, jestler, beden dili.
- Liderlerin kötü etkileri; bazı liderlerin kötü niyeti, vicdansızlığı ve yığınların kolayca manipüle edilebilirliği entegrasyonu güçleştirir.
- Rakibi üzerinde hakimiyet kurma arzusu
- Yetersiz ve uygun olmayan bir formasyon(Follett, 1941).

Follet tarafından ilkeleri ortaya konulan “entegrasyon” kavramı, 60 yıl sonra Fisher ve Ury (1982)’nin “İlkeli Müzakere”, Gordon F.Shea’nın “Yaratıcı Müzakere” eserleri ve diğer tüm “kazan-kazan” yöntem önerileri ile popüler hale gelecektir (Mousli, 2000:36).

Sadece ekonomik değil toplumsal bir boyutu olan şirketlerde, üretimin insani ve mekanik yönlerinin birbirinden tamamen ayrılamayacağını belirten Follet’in yaklaşımı bu yönlerden Taylor ve Fayol’dan ayrıldığı gibi insan ilişkilerine vurgu yapan Mayo ve davranışsal yaklaşımıcılardan da farklıdır. Bu yaklaşımları şöyle sıralayabiliriz;

- Follet’a göre örgütün başarısı ortak manevi değerlerin paylaşılmasına ve dayanışma ruhunun yarattığı atmosfere bağlıdır.
- Politik bir örgüt yaklaşımını benimseyen Follet’a göre, bireyler arasındaki en temel sorunun merkezini iktidar-otorite oluşturur. Zora dayalı bir otorite yerine, bireyleri geliştiren ve yetkinliklerini arttıran paylaşılmış bir otorite önerir.
- Sosyolojik, psikolojik ve psiko-sosyolojik yaklaşımların örgütleri açıklamada yetersiz kalacağını belirterek sosyal bilimlerde işbirliğinin sağlanmasını savunur.
- Şirketlerde mevcut patriarkal ve hiyerarşik yapıyı küçük düşürücü ve verimliliği engelleyici bir faktör olarak gören Follet, yöneticilerin sahip oldukları iktidarın bilincinde olarak, birlikte çalıştığı kişilerin çabalarını takdir ederek etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışmalarını tavsiye eder (Follett, 1941).

Somut örneklerle dayalı tümevarımsal yöntemler kadar pratiğe dayalı uygulamalardan yola çıkarak tündengeli kullanan Follet hazır bir formül, değişmez-sabit çözüm-düşünceler yerine gözleme, deneyime, pratiğe ve sağduyuya dayalı genel prensipler önerir. Amerikan eşitlikçiliği ve iyimserliğini benimsemiş olan Follet, yöneticilerin örgüt içindeki aktörlerin karşılıklı bağımlılığını göz önünde bulundurarak, sağduyulu olarak yapıcı bir şekilde sorunlara yaklaşmasını bu sorunlarının çözümünde en iyi yol olduğunu belirtir.

8) YÖNETİM MODELİ VE LİDERLİK

Follet’ta “güç” terimi özel bir anlama sahiptir; bu terim iktidar gibi fiziksel anlamda enerji kavramında içermektedir: “Toplumsal ilişkilerde iktidar sorunu merkezi bir işleve sahiptir. Yapmamız gereken şey, iktidarı öğrenmek ya da nereye konulacağına karar vermenin ötesinde, onu nasıl geliştireceğimizdir ” (Follett, 1924: 12). Siyasal yaşamda iktidarın kazanıldığı, kaybedildiği ya da paylaşıldığı gibi ifadeler kullanılır. Follet’a göre güç/iktidar insanlar üzerinde değil, onlarla birlikte, istenen amaçların gerçekleşmesinde kullanılması gereken bir olguya işaret eder. Gücün bu şekilde uygulanımı insanlar üzerindeki psikolojik etkileri açısından önemlidir. Birlikte çalışılan insanlara ve onların onurlarına, özgürlüklerine saygı duyulması örgütlerde etkinlik-verimliliğin en temel unsurunu oluşturur (Fisher, Ury, 1982)

Bir örgütte sorumluluk sahibi olunmadan gerçek bir iktidar/güç’ten söz edilemeyeceğini savunan Follet “...benim üzerimde en büyük etkiyi yaratan kişi büyük işler yapan değil, bana büyük şeyler yapma becerisini kazandıran kişidir (Follett, 1918: 230)” der. Daha ilerde “en iyi yönetici/lider emri altında çalıştırdığı astlara sahip olan kişi değil, kendisiyle işbirliği içinde çalışan erkeklere ve kadınlara sahip kişidir (Follett, 1941: 263)” diye ekler. Bu yaklaşım kendisinin mekanik yönetim anlayışını savunan Taylor ve Fayol’le arasındaki farklılığı gösterir.

Döneminin geçerli agresif, otoriter, karizmatik, ikna edici, sömürücü yönetici profilini reddeden Follet, bunun yerine örgütün her düzeyine yayılmış, paylaşılan bir yönetim modelini koyar. İyi bir yöneticide bulunması gereken temel özellikleri şöyle sıralar:

- Yönetim konusunda uzman, fonksiyonunun ne olduğunun bilincinde, görevinin gerektirdiği kavramsal donanım, yöntemlere, teknik bilgiye sahip olan yönetici tipinden bahseder. Bu anlamda örgüt yöneticiliği kalıtsal değil öğrenilen bir meslektir.
- Geniş vizyona sahip olma, günlük yaşamın etkilerinden kendisini soyutlama becerisi gösterebilme, detaylara gerektiğinden fazla odaklanmama, olaylar arasındaki etkileşimi gözden kaçırmadan bütünsel kavrayış yeteneğine sahip olmalıdır.

- Verilerin mantıksal sonuçları değerlendirebilmesinin ötesinde uzağı görebilme, gelecekteki eğilimleri sezme gücü, öngörüye dayalı karar ve uygulama becerisi. Yönetici olayları gelişim ve oluşları açısından bir süreç olarak görmeli, sonraki aşamaları öngörerek buna hazırlık yapmalıdır. Sezgi, hayal gücü, vizyon sahibi olmalıdır.
- Yeni olasılıklar ve fırsatları görebilme, bunları uygulamaya koymada cesur olma, sonuçlarını önceden kestirebilme. Follet için iyi bir yöneticide olması gereken 3 temel özelliştir bunlar.
- Örgüt içinde dağınık şekilde bulunan parçalar arasında bütünlüğü ve tutarlılığı sağlayabilen, yatay ilişkileri geliştirerek çalışanların enerjisini ortak bir amaca doğru harekete geçirebilme
- Çalıştığı kişileri olumlu olarak güdüleme ve lider olmalarını teşvik etme, yetki alanlarında giren sorunları çözmede kendi kararlarını almaya ve uygulamaya izin veren ve diğerlerine bu açılardan örnek olabileme.(Follett, 1941:350)

Kısaca, Mary Parker Follet, gerçek bir yönetici/liderin en ayırt edici özelliklerini; örgütün önceden belirlenen planlara uygun şekilde, hiçbir detayın gözden kaçırılmadan, arzulan hedeflere ulaşmada ki kararlılığında görür; "Yönetici içinde yer aldığı örgütün nihai amaçlarını belirlemede, yakın ve uzak hedefler arasındaki ilişkiyi öngörmelidir. Örgütün genel ve nihai amaçlarına hizmet edecek, her detay, her öneri onun görüş alanı içinde olmalıdır"(Follett, 1941: 261). "Şirket yöneticisi, kendisiyle birlikte çalışanların zeka ve becerilerini ortaya çıkarmayı başaran kişidir" (Follett, 1918: 13).

Henri Fayol için ideal yönetici "...karşılaştığı mali, ticari, teknik ve idari sorunlar hakkında yeterli donanımına sahip kişidir....Yönetici her şeyi bilen, her tür sorunun altından kalkan, etrafında kendisinin uzantısı olması beklenen çekirdek kadro tarafından desteklenen, yardım gören kişidir (Fayol, 1999 : 81)". Fayol'un ideal yönetici anlayışından farklı bir profil çizen Mary Parker Follet'a göre modern yönetici işbirliği içindeki arkadaşlarını ve çalışanlarını teşvik eden, onlarda yaratıcı olma ve inisiyatif alma özelliklerini geliştiren kimsedir. Herşeyi bilmediğini bilen, dinleyen, örgütünü etkilediği gibi ondan etkilenen, gerçek anlamıyla grubun bir parçasıdır (Follett, 1941: 247).

Bunlardan çıkan sonuca göre bir sanat ve bilim olarak düşünülen yönetimin 5 temel postulası vardır.

- Yönetim öğrenilir
- Yönetim bütün örgüte dağılmış bir fonksiyondur
- Yönetim yönetilerek ve kendini yöneterek öğrenilen bir olgudur
- Örgüt içinde yönetim bir meslektir
- Yönetim fonksiyonunda uzmanlaşma hiyerarşik otoritenin etkisini azaltıcı bir işlev görür.

9) ÖRGÜT İÇİNDE UYUM VE TUTARLILIĞIN SAĞLANMASI

London School of Economics'te verdiği bir seri konferansta Follet, Şirketlerde koordinasyon ve organizasyon sorunları üzerine eğilir. Bu konferanslarda denetim ve bunun amaçlarının ne olduğu sorusuna yanıt arar. Şirketlerde yöneticilerin emirlerine körü körüne uymanın doğurduğu sakıncalara değinen Follet, yöneticilere bu otoriter tavrı önleyecek tavsiyelerde bulunur;

- Emirlerin kişisel olmaktan çıkarılması, birlikte çalışılan kişilerin kendi sorumluluklarında bulunan alana müdahale etmeme
- Kendi altında çalışan kişilerin uzmanlaşmasını arttırmaya, yöneticilik özelliklerini kazanmasına yardımcı olma
- Yaptıkları işin amacı ve anlamı hakkında bilgi sahibi olmaları
- Ortak sorumluluk anlayışına ve ortak bir amacı paylaştıkları bilincine sahip olmalarının sağlanması (Follett, 1941: 58-59)

Follet için denetim, örgüt içinde paylaşılan kararların, faaliyetlerin ve sorumluluğun tutarlılığının sağlanmasına hizmet eder ve yönetimin öğrenilmesinde araçtır. Psiko-sosyolojik çerçevede ele alınmış denetim daha çok ortak amaçları gerçekleştirmede örgüt çalışanlarının eşgüdümü olarak tanımlanmıştır. Toplum mühendisliğinin amacının gerçek anlamda bir bütünlüğün sağlanması olduğundan bu bütünlüğün doğasının ne olduğunun anlaşılması gerektiğini belirtir (Follett, 1933: 11).

Follet'a göre bütünün işlevi, onu oluşturan parçaların adaptasyonu içinde değerlendirmelidir:

- Bütün sadece kendini meydana getiren kısımlardan ibaret değil onlar arasındaki etkileşimden de oluşur. Bütüne eklenen veya bütünden çıkarılan kısımlar yeni bir bütünlük yaratır. Bütünün kısımları arasında karşılık etkileşim yeni bir bütünlük yaratır. Bu karşılıklı etkileşimlerin tümünü göz önünde bulundurmamak gerekir.

- Örgüt içindeki birliğin sürekliliğin sağlanması için sürekli bir çabanın sarf edilmesi gerekir. Örgütün birliği ve bütünlüğü sadece onu oluşturan kısımlar ve bu kısımlar arasındaki etkileşimlerden değil bu kısımlar ile bütün yapı arasındaki ilişkilere bağlıdır.
- Bütünlüğü sağlamak için onu oluşturan kısımların niteliğini tanımak, yetkinlikleri ve potansiyeli hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu kendi kendine işleyen bütünü zenginleştiren ve geliştiren aralıksız bir uyumlaştırma sürecidir. Denetim bu durumda bütünün değişik kısımları arasında ortaya çıkan koordinasyonun sürecinin bir sonucu olmaktadır (Follett, 1933: 12-13).

Denetim süreci böylece, örgüt içindeki görev, sorumluluk, karar ve faaliyetlerin ortak bir proje ve ideal etrafında uyumluluğunun garanti altına alınmasına yönelik çabalar (Follett, 1933: 12-13).

Örgüt içindeki koordinasyonun etkili ve verimli olabilmesi bazı koşulların varlığına ihtiyaç duyar.

Bunlar;

- İlgili aktörlerin doğrudan etkileşimleri; buda aktörler arasında yatay ilişkilerin geliştirilmesi ile mümkün olur.
- Denetim süreci oto-denetim süreci olarak kolektif bir yapıda olmalıdır. Dışarıdan empoze edilmemeli, hiyerarşik müdahalelerden kaçınılmalıdır.
- Oto-denetim süreci bireysel ve kolektif yapıda olduğundan hem bireysel hem de kolektif oto-denetim söz konusudur (Follett, 1933: 15).

Özet olarak hem kısımlardan meydana gelen bir bütünlük hem de üniter bir bütün olarak tasarlanan örgüt-şirkette denetimin amacı, kararların, sorumlulukların ve farklı yönetim eylemlerinin uyumlaştırılmasına dönük insan faaliyetlerini içerir. Ayrıca yönetici liderlerin yetişmesinde önemli pratik bir süreçtir.

10) SONUÇ

Dönemin teorik düşünce akımlarının hiç birine ait olmayan M.P. Follet, yönetim ve denetim üzerine orijinal bir yaklaşıma sahiptir. Üretim sürecinde planlamayı yapanlar ile uygulamayı gerçekleştirenler arasında (yürütme) biçimsel ve katı bir ayrılık olması gerektiğini düşünen Taylor'a karşı çıkan Follet, Bilimsel Çalışma Yönetimi yaklaşımının bireylerin kişiliklerini ihmal ettiği kanısındadır. Örgüt içindeki bireylerin gelişimine özel bir önem veren Follet, örgüt içinde bulunan herkesin (yönetici ve çalışanlar) çıkarlarının bütünleştirilmesi gerektiğini savunur. Dönemin geleneksel anlayışına uygun olan birilerinin üzerinde iktidar kavramı yerine, birlikte iktidar kavramını önerir.

Kişisel deneyimleri, pratik yaşamının sağladığı tecrübe ve gözlemler Follet'in düşüncelerine duyduğu inancı pekiştirmiş, kendinden emin samimi tavrı birçok gözlemcinin dikkatini çekmiştir. Hazır düşünce kalıpları, formüller yerine genel evrensel prensiplere dayalı yaklaşımı nedeniyle birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından 'modern' olarak tanımlanmıştır.

Yönetim literatüründe kendisinden sonra ortaya çıkacak kavramlar ve yaklaşımlar düşünüldüğünde Follet'in vizyoner olduğu söylenebilir: Kompleksite, yapılan işin anlamının açıklığının önemi, sistematik ve bütünsel şirket yönetimi anlayışı, kazan-kazan ilişkisi, sinerji, rekabet-işbirliği, politik alan olarak şirket, çelişki ve dilem, rakipler arasında ittifakların oluşumu, müşteri hizmetleri servisi, yetkilerin kullanılma biçimi, şirket içinde yönetime yönelik araştırmalar, deneyime dayalı öğrenme, katılımcı yönetim, kendiliğinden örgütlenme, bilgi yönetimi, paydaş teorisi vb.

Follet'in yaklaşımı yönetsel etik alanında da düşünürün önsezilerinin olduğunu göstermektedir. Bu alana doğrudan atıf yapmasa da örgüt çalışanlarının sosyolojik bağlamda incelemesi ve sorunlarına kolektif bir çözüm aranması yönetsel etik alanında da ufuk açıcı etki yaratmıştır. Ortaya koyduğu yönetici tipi karar verme süreçlerinde örgütsel bütünleşmeyi sağlayıcı unsurları göz önüne almalı ve ekonomik ve etik kararları birbiriyle bütünleşik olarak şekillendirmelidir. Davranış şeklini buna uygun olarak geliştiren yönetici etik karar alma süreçleriyle çalışanların bireysel gelişimine ve bu yollarda toplumsal gelişime katkı sağlamış olacak, demokrasi kültürünü geliştirecektir.

Örgüt paydaşlarının bütünleşik faydasını ve entegrasyonunu öngördüğü teorileri modern yönetim teorilerinden paydaş teorisine de ilham vermiştir. Şirket evlilikleri örgütün paydaşlarının artmasına ve iki rakip firmanın rekabet sebebiyle kayıp vermek yerine birleşerek paydaş haline gelip bütünleşik çıkarlarının peşinden koşmasına yarayan bu evliliklerin fikir annesinin Follet olduğunu söyleyebiliriz.

Görüşleri uzun süre, sınırlı bir kesim dışında tanınmayan Follet, zamanla yönetim teorileri alanında önemli bir düşünür statüsüne kavuşmuştur. Kendisinden sonra gelen kuşaklar için öncü bir role sahip Follet, zaman içinde aşamalı olarak amerikan iş yaşamının ve yönetim anlayışının daha insancıl bir biçime dönüşmesine katkıda bulunmuştur. Douglas Mc Gregor'un işyeri çalışma koşullarının ve işçi yaşamının

iyileştirmesi yoluyla sağlanacak üretim artışı görüşlerinin hazırlanmasında Follet'in öncü bir rolü olduğu kesindir.

KAYNAKÇA

- ANZIEU, Didier, MARTIN, Jacques-Yves (1986). *La dynamique des groupes restreints*, Paris: PUF.
- BARBER, Benjamin, MANSBRIDGE, Jane (1998). *Forewords of: The New State, Group Organization the Solution of Popular Government/Mary Parker Follet 1918*, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- BASSETT, Deborah (2011). *Mary Parker Follett: A Public Scholar Far Ahead of Her Time*, https://www.com.washington.edu/graduate/assets/publicservice/ps_bassett.html, Erişim Tarihi: 03.05.2016.
- BOISVERT, Jean (1994). *Les grands esprits du management*, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- CAVALLARI, Giovanna (1996). *Istituzione E Individuo Nel Neoidealismo Anglosassone: Bernard Bosanquet*, Milano: Franco Angeli.
- COOPER, F. Ann (1980). *Mary Parker Follett : The Power of Power-With*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Los Angeles: University of Southern California.
- CRAİNER, Stuart (1998). *The Ultimate Business Guru Book*, United Kingdom: Capstone Publishing.
- DEUTSCH, Morton (1973). *The resolution of Conflict: Constructive and Destructive Process*, New Haven & London: Yale University Press.
- DUBREUIL, Hyacinthe (1929). *Standards: Le Travail Américain Vu Par Un Ouvrier Français*, Paris: Bernard Grasset.
- FAYOL, Henry (1916). "Administration Industrielle Et Générale", *Bulletin de la Société de l'industrie Minérale*, Paris: Edition utilisée: Dunod (1999).
- FISHER, Roger, URY, William (1982). *Comment Réussir Une Négociation*, Paris: Seuil.
- FOLLETT, M. Parker (1924). *Creative Experience*, New York: Longmans, Green.
- FOLLETT, M. Parker (1933). *Diriger au-delà du conflit*, Yvon Pesqueux Seminerleri: Yönetim Felsefesi, <https://www.hitpages.com/doc/6670822139756544/1>, Erişim: 26/05/16
- FOLLETT, M. Parker (1941). *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, Edited by: Henry C. Metcalf & L. Urwick, Avec une préface de B.S. Rowntree, New York & London: Harpers & Bros Publishers.
- FOLLETT, M. Parker (1918). *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Edition: The Pennsylvania University Press 1998, New York: Longmans, Green.
- FOLLETT M. Parker (1896). *The Speaker of the House of Representatives*, New York: Longmans, Green.
- GOMPERS, S. (1911), "The Miracles of Efficiency", *American Federationist*, 18(4), sf:273-279, Washington.
- GRAHAM, Pauline (1995). *Mary P. Follett Prophet of Management: A celebration of Writings from the 1920s*, Edited by Pauline Graham, Boston: Harvard Business School Press.
- HOFSTADTER, Richard (1955). *The Age of Reform: From Bryan to F.D.R.*, New York: Alfred A. Knopf.
- KASPI, Andre (1980). *La Vie Quotidienne Aux Etats-Unis Au Temps De La Prospérité 1919-1929*, Paris: Hachette.
- MCGREGOR, Douglas (1966). *Leadership & Motivation: Essays of Douglas McGregor*, Edited by Warren G. Bennis & Edgar H. Schein, Cambridge: The M.I.T. Press.
- METCALF, H. Clayton (1930). *Business Leadership*, Edité par Henry C. Metcalf, London: Isaac Pitman & Sons.
- MORSE, Ricardo (2006). "Prophet of Participation: Mary Parker Follett and Public Participation in Public Administration", *Administrative Theory and Praxis*, Sayı:28, s. 1-32, United Kingdom.
- MOUSLI, Marc (2005). *Éloge Du Conflit. Mary Parker Follett Et Le Conflit Constructif*, LIPSOR, Cilt:2, No:4, CNAM Paris.
- MOUSLI, Marc (2000). *Mary Parker Follett: Pionnière Du Management*, Cahiers Du Lipsor Série Recherche, N:2, Octobre, s. 11-43, Paris.
- MUCCHIELLI, Alex (1998). *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Paris: Armand Colin.
- NOUAILHAT, Yves-Henri (1973). *Les Etats-Unis 1898-1933-L'avènement D'une Puissance Mondiale*, Paris: Richelieu Edition.
- SHERRINGTON, Charles S. (1906). *The Integrative Action of The Nervous System*, New Heaven: Yale University Press.
- STUART, Crainer (1998). *The Ultimate Business Guru Book: 50 Thinkers Who Made Management*, United Kingdom: Capstone Publishing.
- TAYLOR, F. Wilson (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York: Harpers & Brothers.
- WITZEL, Morgan (2010). *The Encyclopedia of the History of American Management*, New York: Publisher: Continuum.
- VINCENT, Bernard (1997). *Histoire des Etats-Unis*, Paris: Flammarion.
- http://www.ntv.com.tr/galeri/ekonomi/tarihin-en-buyuk-satin-almalari,XUSi8PdyMU_uauhoeGn5LqA/mv3CQNWGsk2bXXvZxzDlFA, Erişim Tarihi: 10.06.16-15:03
- <http://www.japonya.org/kultur/kaizen-hayatta-verimlilik>, Erişim Tarihi: 10.06.16-15:07