T. C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MARY PARKER FOLLETT'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE DAİR UNSURLARIN GÜNÜMÜZE YANSIMALARI

ÖZLEM ÖCAL

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN

EDİRNE, 2023

Tez adı: Mary Parker Follett'ın Yönetim Düşüncesine Dair Unsurların Günümüze Yansımaları

Hazırlayan: Özlem ÖCAL

ÖZET

Bu araştırmada Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesi unsurları, Türkiye'de Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren, farklı firmalarda çalışan yöneticilerin görüşleri ele alınarak incelenmiştir. Çalışma grubu, tekstil, kimya, makine, otomotiv, akaryakıt ve turizm sektörlerinde çalışan 20 üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. Bu tez çalışmasında Mary Parker Follett'ın yönetim unsurlarının Türkiye'deki işletmelerde ne kadar etkili olduğu araştırılmış ve günümüz Türkiye'sine ne kadar yansıdığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Veri toplama aracı olarak mülakat formu kullanılmıştır. Veri analizinde betimsel analiz ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların Mary Parker Follett'ın yönetim unsurları hakkındaki görüşlerinin yer aldığı 14 soru yardımı ile veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda Türkiye'de incelenen seçili sektörlerde yöneticilik yapan katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde, büyük kısmının yetki devri ve işbirliği ile ilgili görüşlerinin, Folett'ın görüşleriyle bağdaştığı ve günümüze yansıdığı görülmüştür. Ancak yetki devri kapsamındaki kontrol kavramıyla ilgili görüşlerinin, Follett'ın görüşüyle bağdaşmadığı ve en azından bu çalışma grubundaki yöneticiler bağlamında günümüzde genel geçer bir görüş olmadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, gücün birlikte büyütüleceği konusunda Follett ile hemfikir oldukları ve bu görüşünün günümüze yansıdığı görülmüştür. Fakat uzlaşma sağlamak adına güç kullanımı yanlısı olmaları nedeniyle Follett'ın görüşüyle bağdaşmadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların çatışmanın yapıcı yönünü değil yıkıcı yönünü görmesi nedeni ile Follett'ın bu görüşünün günümüze yansımadığı görülmüştür. Çatışma çözümünde ise günümüz yöneticilerinin düşündükleri kavramın entegrasyon olduğu ama uyguladıkları yöntemin ise uzlaşma olduğu görülmektedir. Bu nedenle, Follett'ın görüşüyle bağdaşmadığı ve günümüze yansımadığı ortaya çıkmıştır. Günümüz yöneticilerinin

görüşlerinin sadece bir kısmının Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesi ile örtüştüğü söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Mary Parker Follett, Yönetim Düşüncesi, Yetki Devri, Güç, Çatışma, İşbirliği

Title of The Thesis: The Reflections of the Factors of Mary Parker Follett's Management View to the Present

Prepared by: Özlem ÖCAL

ABSTRACT

In this research, the elements of Mary Parker Follett's management thought were examined by considering the views of managers working in different companies operating in the Marmara Region in Turkey. The working group consists of 20 senior executives working in the textile, chemistry, machinery, automotive, fuel and tourism sectors. In this thesis, Mary Parker Follett's management views effects on the businesses in Turkey have been examined and tried to evaluate how much they are reflected in today's Turkey's Management Attitudes. This study is designed as a case study among qualitative searching topics. An interview form is used as a data collection tool. In the data analysis, the techniques of descriptive analysis and content analysis are used. The data is collected and evaluated with the help of 14 questions which consist the opinions of the participants about Mary Parker Follett's management factors.

In the result of this study, when the responses from the participants who are senior managers at the selected sectors examined in Turkey are evaluated, the opinions of most of them about delegation of authority and cooperation are alike with Follett's view and have been reflected to the present. However, it is revealed that their view on the concept of control within the delegation of authority is not same with Follett's view and, that at least the senior managers of this study does not have a general view on this concept. It is seen that the participants are agreed with Follett on the topic of growing power together and it is reflected to the present. On the other hand, it is revealed that because being the favor of the use of power to reach an agreement, they are not agreed with Follett's view. Because the participants have seen the destructive side of the conflict, not the constructive side, it is seen that Follett's view is not reflected to the present. In the solution of conflict, it is understood that today's managers' thought on the concept is integration but the method they used is reconciliation. Therefore, it is

seen that it is not agreed with Follett's view and it is not reflected to the present. It is said that today, only some of the opinions of senior managers are agreed with Follett's management view.

Key Words: Mary Parker Follett, Management View, Delegation of Authority, Power, Conflict, Cooperation.

ÖN SÖZ

Araştırmamın başladığı andan itibaren, araştırmanın yürütülmesi ve sonuçlandırılmasında; bilgisini, birikimini ve desteğini benden esirgemeyen, anlayış ve hoşgörüsüyle beni hep doğru yönlendiren kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN'a en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Varlıklarını her daim hissettiğim ve desteklerini hiç esirgemeyen aileme, araştırma kısmında yardımcı olan arkadaşlarıma ve özellikle bu süreçte gösterdiği anlayıştan ötürü eşime ve kızım Eliz'e çok teşekkür ederim.

Özlem ÖCAL
Ocak 2023

Edirne

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Kabul ve Onay Tutanağı ……	
Tez Veri Giriş Formu …….	
Özet	i
Abstract	iii
Önsöz	v
İçindekiler	vi
Tablolar Listesi	vii
Şekiller Listesi	
Kısaltmalar	x
Giriş	**1**
I.BÖLÜM PROBLEM VE KAPSAM	
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ ……	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ……...	4
1.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ……..	4
1.3.1.Araştırma Deseni ……...	4
1.3.2. Araştırmanın Nitel Veri Toplama Yöntemi ve Aracı ……...	5
1.3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu ……...	5
II. BÖLÜM MARY PARKER FOLLETT'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ	
2.1. MARY PARKER FOLLETT HAKKINDA …….	6
2.2. MARY PARKER FOLLETT'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ …….....	9
2.2.1. Genel Yönetim …….....	9
2.2.2. Örgütsel ve Yönetsel Sorunlar …….....	11
2.3. MARY PARKER FOLLETT'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ UNSURLARI	13
2.3.1. DÖNGÜSEL TEPKİ ……...	13
2.3.1.1. Birey- Toplum İlişkisi…….....	16

2.3.1.2. Topluluk Süreci ……..... 18

2.3.1.3. Birleşik Vatandaş Fikri …..……... 21

2.3.1.4. Müzakereci Katılım …… 22

2.3.2. ORTAK GÜÇ ……..... 24

2.3.2.1. Hiyerarşik Yetki……. 25

2.3.2.2. Güçlendirme ……..... 27

2.3.2.3. İktidarın Gücü Ya Da İktidarla Birlikte Güç ……. 27

2.3.2.4. Uzmanlık Bilgisi ……..……... 28

2.3.3. YAPICI ÇATIŞMA ...……. 30

2.3.3.1. Çeşitlilik ve Farklılık ……. 33

2.3.3.2. Entegrasyon …….. 34

2.3.3.3. Hakimiyet ve Uzlaşma …….. 38

2.3.3.4. Duruma Dayalı Emir ……. 39

2.3.3.5. Durumun Kanunu …….. 40

2.3.4. YÖNETSEL ZEKA VE LİDERLİK ……. 41

2.3.4.1. Takipçiler ve Liderlik ……... 42

2.3.4.2. Emir ve İtaat …… 44

2.3.4.3. Liderlikte Uzmanlık Bilgisi ……. 46

2.3.5. ÇAPRAZ FONKSİYONEL ETKİLEŞİM ……. 47

2.3.5.1. İç İçe Geçme ……. 48

2.3.5.2. Türbülans ve Kontrol…..……..... 50

2.3.5.3.Eşgüdümlü Bütünlük ve İşbirliği ……... 51

2.3.5.4. Koordinasyon ……. 51

III.BÖLÜM
MARY PARKER FOLLETT'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE DAİR UNSURLARIN GÜNÜMÜZE YANSIMALARI

3.1. VERİ TOPLAMA ARACI …… 53

3.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ …… 53

3.3. BULGULAR ……. 54

3.3.1. Yetki Devri …….. 54

3.3.2. Güç …….. 57

3.3.3. Çatışma- Uzlaşma ……... 59

3.3.4. İşbirliği …… 63

TARTIŞMA …….. 65

SONUÇ …….. 69

KAYNAKÇA …… 73

EKLER …….. 86

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Yetki Devri Sırasında Etkili Faktörler …….. 55

Tablo 3.2: Yetki Devri Sonrası Kontrol ……. 56

Tablo 3.3: Yetki Devrinin Çalışan Üzerindeki Etkisi …… 57

Tablo 3.4: Gücün Artırılması ……. 58

Tablo 3.5: Çıkar Çatışmasında Uzlaşma Sağlanırken Gücün Kullanımı ……... 59

Tablo 3.6: Çatışmanın İş Yerine Olan Etkileri …….. 60

Tablo 3.7: Çatışmada uzlaşma sağlamak için izlenen süreç ……. 61

Tablo 3.8: Çatışmada Problemin Çözümü …… 62

Tablo 3.9: Problem Çözümü İçin Astlara Yetki Devri …… 63

Tablo 3.10: Yöneticilerin iş birliği hakkındaki görüşleri ……..... 64

Tablo 3.11: İşbirliğini artırma yöntemleri …… 64

KISALTMALAR LİSTESİ

F1Y: 1. Firma Yöneticisi

F2Y: 2. Firma Yöneticisi

F3Y: 3. Firma Yöneticisi

F4Y: 4. Firma Yöneticisi

F5Y: 5. Firma Yöneticisi

F6Y: 6. Firma Yöneticisi

F7Y: 7. Firma Yöneticisi

F8Y: 8. Firma Yöneticisi

F9Y: 9. Firma Yöneticisi

F10Y: 10. Firma Yöneticisi

F11Y: 11. Firma Yöneticisi

F12Y: 12. Firma Yöneticisi

F13Y: 13. Firma Yöneticisi

F14Y: 14. Firma Yöneticisi

F15Y: 15. Firma Yöneticisi

F16Y: 16. Firma Yöneticisi

F17Y: 17. Firma Yöneticisi

F18Y: 18. Firma Yöneticisi

F19Y: 19. Firma Yöneticisi

F20Y: 20. Firma Yöneticisi

GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlık olduğu için topluluk içinde yaşamaktadır. Toplulukların çoğalması halinde örgütler oluşmaktadır ve oluşan bu örgütler yönetilme ihtiyacını doğurmaktadır. Toplum, yönetim bilimini ve mesleğini geliştirmek için kurumlara ihtiyaç duymaktadır. Yönetim bilimi alanında yazılan eserlerde, bir yönetim filozofu ve siyaset bilimci olarak adına yer verilen Mary Parker Follett (1868-1933), yönetim alanında birçok kavramın temellerini atarken, bazı kavramlar ile ilgili de birçok fikir geliştirmiştir. Döneminin diğer yönetim düşünürlerinden oldukça farklı görüşler sunmuştur.

Öncelikle toplumdaki bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimleri incelemiş, bireylerin kişisel olarak büyümek için inanılmaz bir potansiyele sahip olduklarına ve aynı zamanda faaliyet gösterdikleri grupları geliştirdiklerine inanmıştır. Follett, işi yalnızca ekonomik bir ortam olarak değil, sosyal bir ortam olarak da görmüştür. Follett, toplumların durağan bir yapıdan, dinamik bir yapıya dönüşmesine öncülük etmiştir. Bireysel ve kolektif yaratıcılık arasındaki sinerjiye odaklanmıştır.

Follett, kişilerin gerçekleri elde etmek ve durumu değerlendirmek için birlikte çalıştıkları ve kararlar için toplu bir sorumluluğun olduğu organizasyonu savunmuştur. Follett'ın görüşüne göre yaşam, kişiler bir arada çalıştığında, ilişkiler işbirlikçi bir ruhla yürütüldüğünde ve yapılan herşey toplum odaklı ve hizmet temelli hale geldiğinde daha entegre bir yaşama dönüşmektedir.

Follett'ın temel fikirleri, bireysel bağlılığın, doğrudan ve sorumlu katılım yoluyla gerçekleşmesidir. Follett'ın görüşleri, her bir kişinin benzersiz, daha iyi bir kişi, daha sorumlu bir vatandaş daha etkili bir yönetici olmasına yardımcı olmak için tasarlanan fikirlerine dayanmaktadır. Follett, topluluğu, rolleri ve çıkarları karşılıklı olarak yaratılan ve desteklenen birbirine bağlı kişiler olarak görmüştür.

Mary Parker Follett, zamanının en özgün ve yaratıcı düşünürlerinden biriydi. Follett, eylemlerin karşılıklı olarak gerçekleştiği döngüsel tepki kavramından bahsetmiş, gücün bir

tahakküm aracı olmasını reddetmiş ve gücün birlikte büyütüleceğini iddia etmiştir. İktidarın gücü değil, iktidarla birlikte güç kavramını geliştirmiştir. Fikir farklılığının her zaman yaşanacağını, buna engel olamayacağımızı o halde bu durumdan fayda sağlamamız gerektiğini vurgulayarak çatışmanın yapıcı yönünden bahsetmiştir. Uzlaşmanın istenilen sonucu vermediğini, herkesi tatmin eden sonucun entegrasyon olduğunu açıklamıştır. Liderliğin doğuştan gelmediğini, birtakım özelliklerin sonradan da kazanılabileceğini ifade etmiştir. Hiyerarşinin çok baskın olmadığı, yönetici ile çalışanın sürekli etkileşim halinde olduğu, gerekli görülen zamanlarda yetki verilebilirliği ve sınırlarından bahsetmiştir. Birbirinden izole olmadan ve işbirliği sağlanarak işleyişin yürütülmesi gerektiğini belirtmiştir.

Bu doğrultuda yürütülen bu araştırma ile Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesine dair unsurların Türkiye'de faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki firmalarda yansımaları incelenmiştir. Mary Parker Follett ile ilgili Ulusal kaynaklarda oldukça sınırlı çalışma olmasından dolayı bu çalışma önem arz etmektedir. Tezde ilk olarak tezin yazılmasındaki amaç ve konunun seçilmesindeki önem vurgulanmış, daha sonra Mary Parker Follett'ın kendi yazdığı ve literatürde Mary Parker Follett'a dair yazılmış eserler aracılığı ile kendisine ait düşünceler aktarılmış ve son olarak da bu düşüncelerin günümüzde Türkiye'de faaliyet gösteren seçili firmalardaki yansımaları nitel veriler yardımı ile değerlendirilmiştir.

I. BÖLÜM

PROBLEM VE KAPSAM

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Yönetim kavramı 18. Yüzyılın sonlarında Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkmıştır. Oluşan örgütler yönetilme ihtiyacını doğurmuştur. Yönetim kavramı üzerine birçok düşünce geliştirilmiştir. Modern yönetim düşünürlerinden olan Mary Parker Follett yönetim olgusuna farklı bir bakış açısı sunmuş ve yöneten ile yönetilen arasındaki farkı azaltmaya çalışarak işi insancıllaştırmak istemiştir. Yönetilen ve yönetenin çıkarlarını bir arada gözeterek, gücü yalnızca iktidarda görmeyip iktidarla beraber güç kavramını dile getirmiş ve yönetimde entegrasyonu benimsemiştir. Bu çalışmanın amacı, Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesine dair unsurların Türkiye'deki işletmelerde ne kadar etkili olduğunu inceleyip araştırmaktır. Follett'ın döngüsel tepki yasası, ortak güç, yapıcı çatışma, yönetsel zeka ve liderlik ve çapraz fonksiyonel etkileşim üzerine yönetsel görüşlerinin günümüz işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığı "yetki devri, güç, çatışma, uzlaşma ve işbirliği" alt başlıklarına ayrılarak incelenmiştir. Bu çalışmada, yöneticilerin yönetim algıları Mary Parker Follett yönetim düşüncesi ile ne oranda örtüşmektedir, Follett'ın yönetim unsurları günümüzde geçerli midir, günümüze nasıl yansımıştır, örgüt yönetiminde bu unsurlar dikkate alınıyor ve uygulanıyor ise ne gibi sonuçlar doğurduğu hakkında yönetimde bulunan insanların düşüncesi belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak, Follett'ın yönetim düşüncesinin günümüzdeki yansımalarının çalışanlar üzerindeki etkileri de belirlenmeye çalışılacaktır.

Literatürde yönetime dair pek çok çalışma bulunmaktadır. Fakat, Mary Parker Follett yönetim düşüncesi özelinde ulusal yazında yürütülmüş çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın konusu itibariyle hem alan yazındaki boşluğu dolduracağı hem de uygulamaya katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Mary Parker Follett'a ait yönetim unsurlarının betimlenmesi ve bu unsurların işletmelerde ne kadar uygulandığının yazılı bir biçimde kayıt altına alınmasıdır. Mary Parker Follett, yönetim tarihinde adını duyurmayı başarmış önemli bir yönetim düşünürüdür. Yönetimde birçok kavramın temellerini atmış ve kendinden sonra bu alanda çalışanlara ilham olmayı başarmış bir teorisyendir. Fikirleri ve bıraktığı eserlerin önemi zamanla daha çok anlaşılmaya başlanmış ve birçok akademik çalışmaya rehberlik etmeye başlamıştır. Yapılan bu çalışmada Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesi unsurlarının günümüz Türkiye'sine ne kadar yansıdığı değerlendirilmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1.3.1.Araştırma Deseni

Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Veri toplama aracı olarak mülakat formu kullanılmış ve elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz tekniği ile incelenmiştir. Durum çalışması bir olayın, ortamın, programın, sosyal grubun ya da birbirine bağlı sistemlerin derinlemesine incelendiği nitel bir desendir. Durum çalışmasında incelenen durum herhangi bir olay, etkinlik, program ya da bireyler olabilir ve söz konusu durumlar zaman ve mekâna bağlı olarak tanımlanır (Merriam, 2009).

Durum çalışması, sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama kullanılarak o sistemin derinlemesine incelenmesini içeren metodolojik bir yaklaşımdır (Chmiliar, 2010). Merriam (2013) ise durum çalışmasını sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, Creswell (2007)'e göre durum çalışması; araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır. Gerçek yaşamda deneysel ya da tarama yöntemleriyle açıklanamayacak kadar müdahaleler içeren ve aralarında nedensel

bağlantı olduğu varsayılan olayları açıklamada, tanımlamada ve keşfetmede durum çalışmalarının kullanılması onu diğer çalışmalardan ayırır (Yin, 1984).

1.3.2.Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Nitel araştırma desenlerinden olan ve bu araştırmanın da desenini oluşturan durum çalışmasında kullanılabilecek önemli veri toplama tekniklerinden biri görüşmedir. Bu çalışmada, veri toplamada on dört adet açık uçlu sorunun yer aldığı yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Mülakat formunun hazırlanması aşamasında öncelikli olarak ilgili alanyazın incelenerek ve pilot araştırma yapılarak araştırmaya uygun sorular hazırlanmıştır. Oluşturulan soru formunun geçerliliğinin sağlanması açısından konusunda uzman akademisyen görüşü alınarak, gerekli düzenlemeler sonucunda soru formuna son şekli verilmiştir. Görüşmeler 15.10.2022 - 30.11.2022 tarihleri arasında, yöneticilerin uygun oldukları zaman aralıklarında gerçekleştirilmiştir. Her katılımcıya, araştırma konusu ve gizlilik hakkında yapılan ön bilgilendirmeler sonrasında onayları alınarak araştırmaya katılmaya gönüllü olan katılımcılarla görüşülmüştür. Görüşmeler, not tutularak kayıt altına alınmıştır.

1.3.3.Araştırmanın Çalışma Grubu

Creswell (2002), araştırmacıların görüşme sürecinde çok sayıda katılımcıya ulaşmasının sıklıkla yapılan bir hata olduğunu belirtmiştir. Aynı doğrultuda Baltacı (2019) da sayıdan ziyade niteliğin önemli olduğunu ve tek bir katılımcıdan bile araştırma probleminin çözümü için gerekli verinin sağlanabileceğini ifade etmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren şirketlerde yönetici pozisyonunda görev yapan kişiler oluşturmaktadır. Tekstil, kimya, makine, otomotiv, akaryakıt, turizm sektörlerinden toplamda 20 üst düzey yöneticiyle görüşülerek veriler toplanmıştır.

II. BÖLÜM

MARY PARKER FOLLETT'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

2.1- MARY PARKER FOLLETT HAKKINDA

Mary Parker Follett, 1868'de Quincy, Massachusetts'te doğmuştur. Follett, küçük yaştayken babası öldüğü için erkek kardeşi ve annesinin bakımını üstlenmek zorunda kalmıştır. Küçük yaşta babasını kaybetmesi nedeniyle aile işinin başına geçmek durumunda kalmış, daha sonraki dönemlerde ise annesiyle aralarındaki ilişki soğumuş ve ailevi bağları zayıflamıştır (Tonn, 2003, s. 16). Wren, (2005) Follett'ın hiçbir zaman ücret karşılığı çalışmadığını belirtmektedir. Ailesiyle olan uzaklığına rağmen onlardan gelen maddi destek Follett'ı finansal açıdan bağımlı olmaktan kurtarıp kendi eğitimine ve çalışmalarına odaklanabilmesini olanaklı kılmıştır (Graham, 1995, s. 12-13).

Follett, Braintree Massachusetts Thayer Academy eğitimine ek olarak, o dönem Harvard Üniversitesi'nin gayri resmi ek kuruluşu olan Society for the Collegiate Instruction of Woman in Cambridge'de Harvard Üniversitesi'ne bağlı öğretim üyelerinden ders alma fırsatı yakalamıştır. Söz konusu kurum 1894'te Radcliffe College adıyla Harvard Üniversitesi'ne bağlanmıştır (Wren, 2005, s. 301). 1888 yılında, Radcliffe College'a girmiş orada siyaset, ekonomi ve felsefe okumuştur. Politik analizde ve tarihsel gerçekler konusunda uzmanlaşmış Albert Bushnell Hart'tan etkilenmiştir (Crawford, 1971; Parker, 1984; Persons, 2002; Smith, 2002). O'nun tezi Temsilciler Meclisi Başkanı tarafından 1896'da yayınlanarak ve bu makamın ilk kapsamlı çalışması ve anayasa hukuku çalışmalarına değerli bir katkı olarak kısa sürede tanınmıştır. Follett'ın eğitimi, annesine bakmak zorunda olması nedeniyle kesintiye uğramış, ancak 1898'de Radcliffe Collage'dan mezun olarak eğitimini tamamlamıştır (Crawford, 1971; Parker, 1984; Persons, 2002; Smith, 2002).

Lyndall Urwick 1941'de, Follett'ın o yıllarda İngiltere'deki derslerini derleyerek Dynamic Administration (Dinamik Yönetim) adlı eserini yayınlamıştır (Fox ve Urwick, 1973). Bu eser İngiltere yıllarının Follett'a sağladığı katkının somut bir örneğidir. Geleneksel anlamdaki eğitim süreci Paris'teki lisansüstü çalışmalarıyla sona ermiş olsa da biçimsel veya biçimsel

olmayan yöntemlerle, sürekli öğrenmenin Follett'ın yaşamı boyunca süregelen değişmez bir özelliği olduğu belirtilmektedir. Almanca ve Fransızcayı iyi derecede bilen Follett bilgi birikimini gerek fen gerekse de sosyal bilimler alanında hem Avrupa'daki hem de ABD'deki gelişmeleri izleyerek güncel tutmayı başarmıştır (Graham, 1995, s. 13-14).

Mezuniyetten sonra, Paris'ten ayrılmış ve Boston'a dönmüştür. Boston'a döndükten sonra sosyal hizmet alanındaki ilk kamu faaliyetine başlamıştır. Roxbury'deki yoksul ve dezavantajlı kesimler arasında çalışarak, bir devlet okulunda bulunan erkekler için sosyal eğitim kulüpleri kurmuştur. Öncü olduğu girişim, okul binalarını toplum etkinlikleri için kullanmanın değerini gösteren türünün ilk örneği olarak yerini almıştır. 1908'de Kadınlar Belediye Birliği, Follet'ı komite başkanı yaparak başarı sağlaması için okul toplum merkezlerinin kurulmasını desteklemiştir. Massachusetts Asgari Ücret Kurulu üyeliğine atanmış ve Ulusal Topluluk Merkezi başkan yardımcılığına seçilmiştir. Buradaki görevi endüstriye yönelik çalışmaları olmuş ve Follett'ın ilgisini politik ve sosyalden endüstriyel ilişkilere çevirmeye yol açmıştır (Parker, 1984; Persons, 2002; Smith, 2002).

Toplumsal çalışma deneyiminin bir sonucu olarak Follett, 1918'de yayınlanan The New State (Yeni devlet) adlı kitabında belirttiği yerel komşuluk ağları aracılığıyla yönetişimi teşvik ederek demokrasiye bakışını değiştirmiştir. 1924'te endüstriyel ilişkiler ve yönetim konusundaki artan ilgisini yansıtan Yaratıcı Deneyim kitabını (Creative Experience) yayınlamış ve bu kitapta, farklı gruplardan ve mesleklerden bireylerin, deneyimlerin entegrasyonu yoluyla sosyal sorunları çözmek için küçük gruplar halinde bir araya gelerek ortaya çıkan yaratıcı karşılaşmalara dikkat çekmiştir. O'na göre, endüstriyel ilişkilerin cevabı çatışmadan çok entegrasyondur (Crawford, 1971; Parker, 1984; Persons, 2002; Smith, 2002).

Bir sosyal bilimci olan Eduard Lindeman ile yaptığı işbirliği, Follett's Creative Experience (Yaratıcı Deneyim) adlı kitabının yayınlanmasına yol açmıştır. Follett, kadınların oy hakkı, sivil eğitim, mesleki rehberlik ve yakın çevre merkezlerinin geliştirilmesi adına aktif olarak çalışmıştır (Tonn, 1999). Follett'ın entelektüel gelişimine katkısı olanlar arasında Harvard Üniversitesi'nden felsefeci Ana Boynton Thompson (1848-1923), tarihçi Albert Bushnell Hart (1854-1943), pragmatist felsefeci William James (1842-1910), davranışçı Edwin Holt (1873-1946) ile Cambridge Üniversitesi'nden felsefeci ve ekonomist Profesör Henry

Sidgwick (1838-1900) yer almaktadır. Thompson Follett'a düşüncelerini nasıl analiz etmesi ve savunması gerektiğini öğreten ilk ve en önemli mentörü konumundadır. Albert Bushnell Hart daha çok demokrasinin gelişmesi açısından kamunun katılımı düşüncesini aşılamış, Profesör Sidgwick ise eğitsel alandaki analitik yaklaşımının güçlenmesine destek olmuştur (Gibson vd., 2003, s. 445-446). Follett'ın 1920'li yıllarda entelektüel açıdan var olduğu çevrelerde Henry Metcalf ve Ordway Tead'la etkileşim halinde olduğu belirtilmektedir (O'Connar, 2000).

İsmi duyuldukça Follett, hem İngiltere'de hem de Amerika Birleşik Devletleri'nde aralıklı olarak konferanslar vermeye başlamıştır. Aynı zamanda Milletler Cemiyeti'ne de aktif olarak katılmış ve Taylor Derneği'nin bir üyesi olmuştur. Bu süreçte, Follett'ın pek çok dersi birkaç kısa makaleyle birlikte yayınlanmış ve Henry Metcalf'ın yönetimle ilgili çalışmalarına katkıda bulunmuştur. Bu yazıları, O'nun 1920'li yılların sonlarında endüstriyel ilişkiler, kamu yönetimi ve iş yönetimi konularında popüler biri olmasına katkı sağlamıştır. 1933 yılında bireysel sorunlarla ilgilenmek için İngiltere'den Amerika Birleşik Devletleri'ne dönmüş ve 8 Aralık 1933'te altmış beş yaşında geçirdiği bir operasyondan sonra hayatını kaybetmiştir (Parker, 1984; Persons, 2002; Smith, 2002).

Follett, dogmatik, enerjik, bazen kibirli, kimi zaman çocuksu bazen de kışkırtıcı ve uyarıcı olarak tanımlanmıştır. Bunların yanında, en sevecen özelliği, etkileşimde bulunduğu her kişiye samimi yaklaşımı, karşısındakiyle gerçekten onunla ilgilendiği hissini vermesi ya da hem kadınlarla hem de erkeklerle derin, uzun süreli arkadaşlıklar yaşayıp sürdürmesine izin vermesi olmuştur. Yaşamını insan faaliyetinin psikolojik temellerini incelemeye adamıştır. Siyaset bilimi, kamu yönetimi, endüstriyel ve bilimsel yönetim ve psikoloji alanlarındaki temellerle geniş bir yelpazede açıklamıştır (Crawford, 1971).

Mary Parker Follett, erkek egemen bir dünyada bir kadın filozof, sosyal psikolog ve yönetim alanında art arda çalışmalar yapan ve eserler sunan önemli bir teorisyendir. Birçok çevrede modern yönetimin anası olarak geçmektedir (Graham, 2003).

2.2-MARY PARKER FOLLETT'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Follett, yönetimde yapılan hatalar ve yetersizlikler üzerinde durmuş ve yönetimin en iyi şeklini aramıştır. İş yaşamında kadının aktif olduğu toplumsal hizmetler ve politikalar üretmiştir. Emek ile sermaye arasındaki uçurumdan bahsetmiş ve çözümler sunmuştur. Grup sürecinden bahsetmiş ve birleşik vatandaş fikrini ileri sürmüştür (Bonn, 2001).

Gücün tahakküm aracı olarak kullanılmaması gerektiğini ifade ederek, iktidarın değil, iktidarla olan gücü benimsemiş ve tahakkümü reddetmiştir. Enerjiyi aktifleştirip, sinerji yaratmanın yollarını aramıştır (Follett, 1918). Çatışmalardan faydalanılmasını önermiştir (Follett, 1924).

2.2.1-Genel Yönetim

Sethi (1962) Follett'ı hem bir yönetim düşünürü hem de uygulayıcısı olarak nitelendirmektedir. Mary Parker Follett'ın eserleri akılcılık ve hiyerarşinin baskın olduğu bilimsel yönetim anlayışının temellerini ve ideallerini sarsmış, bunların sonucunda işletme, sosyoloji, kamu yönetimi ve psikoloji gibi farklı alanlarda güçlü etkiler yaratmıştır (Gibson vd., 2013).

Follet otoritenin pozisyondan ziyade işleve dayanması gerektiğine inanmıştır. O'nun yönetim felsefesi, yenilikçi güçlendirme, işlevler arası ekip çalışması, yatay iletişim, uyarlanabilir davranış ve girişimcilik ruhunun gelişiminde kuruluşlardaki çatışmanın rolü gibi yenilikçi fikirlerinden anlaşılmıştır (Fry ve Thomas, 1996). Yönetimin sorumluluğunun bir işin her yerinde bulunduğunu, tüm işleyiş boyunca bir dereceye kadar yetki verilebilirliği, liderliğin üst düzey yöneticiler dışında birçok kişi tarafından yürütülebileceğini de belirtmiştir (Follett, 1949 / 1987b, s. 61).

Follett ideolojisi, bireyin ve grubun, kalıcı herhangi bir toplumun, daimi üreten bir endüstriyel organizasyonun, motive edici arzularının bilinmesinin gerekliliğine dayanmıştır. Endüstrinin ve hükümetin akıllı organizasyon ve idaresi tarafından uygulanan demokratik

yaşam tarzının, tüm bakış açılarının net bir şekilde bütünleştirilmesinin koşulunun çalışmak olduğunu ifade etmiştir. Bireyselliğin seferber edilebileceği ve hem bir kişi olarak hem de grubun bir bütün olarak, toplumun etkili bir parçası olarak sayılabileceğini belirtmiştir (Metcalf ve Urwick, 1940, s. 9). The New State (Yeni Devlet) adlı kitabında Follett (1918), grupların psikolojik durumunu ve grubun içinde bireyin ilişkisini araştırmıştır (Konopka, 1958). Kişilerin demokrasiyi öğrenmeleri adına gerekli koşulları sunabilecek yerel komşuluk ağlarının kullanılması yoluyla kişilerin vatandaşlık kapasitesini ve bağlılığını pekiştirmeyi önermiştir (Smith, 2002).

Follett'ın ayrıca ürün veya işlev yerine sürece odaklanması ilginçtir. O, örgütsel sinerjinin tüm örgütsel işleyişin özü olduğunu ve ancak bunun işlevsel birliğin sağlanmasıyla mümkün olduğunu iddia etmiştir. Kuruluş, durum yasası tarafından belirlenen sürece odaklandığında kalitede sürekli iyileştirme gerçekleşir. Follett, verimlilik odaklı iş dünyasında sosyal süreçlerin etkilerini ve sonuçlarını incelemiştir (Snider, 2000). Ayrıca, durumun yasasına bağlı olarak avantajı bütünleştirici birlik yoluyla çözme ihtiyacını vurgulamıştır (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 59).

Follett, kendi fikirlerini devam ettirecek yüksek lisans öğrencilerinin olduğu bir akademisyen değildir. Genellikle akademisyenler tarafından insan ilişkileri yaklaşımının bir savunucusu olarak sınıflandırılmış, önemli noktalarda, özellikle de çatışma hakkındaki görüşlerinde ve işyerini yönetmek konusunda gerçek katılımın önemini vurgulamış ve bu konuda kararlı davranmış ve çevresinden farklı fikirler ortaya koymuştur (Childs, 1969; 1995).

Follett, ticareti yalnızca ekonomik değil, sosyal bir ortam olarak da görmüştür. Bireylerin ve grupların ancak ilgili bireyler aynı zamanda karar vericiler olduğunda birbirlerine katkıda bulunabileceklerini öne sürmüştür. Bürokratik kurumların yerini sürecin tüm aşamalarına dahil olan insan ağlarının alacağı demokratik otoriteyi savunmuştur. Bu kişiler analiz eder, üretir ve sonuçlardan sorumlu olur. Bu fikir gittikçe daha popüler hale gelmiş ve sonuç olarak Mary Parker Follett, zamanının ötesinde, "bir yönetim dehası" olarak kabul edilmiştir (Drucker ve Graham, 1995, s. vii).

Fakat, Follett'ın yönetim teorisine yaptığı katkılar bir süre sonra gözden düşmüştür. Drucker (1995), bu durumu kısmen, fikirlerinin akademik çevrelerde yıkıcı olarak görülmesine bağlamaktadır. Follett, günün geleneksel bilgeliğine pek uymamaktadır. Akademisyenler ve politikacılar arasında hükümetin nasıl merkezileştirileceği ve gücünün ve verimliliğinin nasıl artırılacağı konu olduğu bir dönemde, bireyin önemine ve demokratik yönetişimin bilgeliğine inanmaktadır (Drucker, 1995). Ayrıca başka dezavantajlardan da muzdariptir. Erkek egemen bir alanda bir kadındır (Mansbridge, 1998).

2.2.2-Örgütsel ve Yönetsel Sorunlar

Follett iş dünyasını, tüm organizasyonlara felsefi açıdan ilham veren bir bakış açısı için ana alan olarak tanımlamaktadır. Bütünleştirici zihninde, felsefi gerçeklikle ve yaşamayla bağlantılı bulmuş ve bunları birbirine yabancı olmayan arkadaşlar olarak görmüştür. Bu kavramı, yaşam boyu öğrenmenin, organizasyonların insanları örgütsel amaçların verimli araçları olarak eğitmesine izin verirken aynı zamanda bireylere potansiyellerini gerçekleştirmeleri için özgürlük sağlayan, yönetimde anahtar bir unsur olabileceğini öne sürmüştür (Stever, 1986, s. 170).

Follett için temel örgütsel sorun, otoritenin nasıl kısıtlanacağı değil, (onların farklı otorite ve güç anlayışları akılda tutularak) nasıl genişletileceğidir. O'nun için bürokrasi, potansiyel olarak organizasyonun, birbirinin içine geçen faaliyetin bir sonucu olup önemli ölçüde güç üretmenin ve böylece mevcut havuzu genişletmenin bir yoludur (Follett, 1918, s. 464).

Follett, düşüncelerini uygulamaya bağlamayı, bunu iş dünyası çalışanları, siyaset bilimci, eğitimci ve sosyal araştırmacı ile ilgili hale getirmeye çalışmıştır. Örneğin, bireyin toplumsal çıkarlara bağlılığını açıklarken, bu fikrin anlaşılmasını kolaylaştırmak için onu kısa vadeli ve uzun vadeli bakış açısı ile ikame etmenin daha iyi olabileceğini belirtmiştir. Sosyal ilginin ne olduğunu söylemenin her zaman mümkün olmadığından, daha az kendini kandırma olasılığıyla anlayış sergilemek gerektiğini ifade etmiştir (Follett, 1924, s. 40).

Follett, gelecek için umudu iş dünyasında bulmuştur (Graham, 1995). İşgörenler veya yöneticiler, büyük koordinasyon ve kontrol sorunlarının çözümünde, geleceğe yön vererek

ilerlemesini sağlayacaklardır. İş görenlerin ve yöneticilerin aslında ne yaptıklarını düşünmeleri ve tabiri caizse ertesi sabah yeni yollar denemeye istekli olmaları gerçeğinde değer bulmasıdır. Teorilerini test etmek için nihai yer iş dünyasıdır. En heyecan verici deneyimler burada yaşanmaktadır. İş dünyasının cesur, yeni fikirlerini test etme ve kuruluşlar ve insan ilişkileri alanında yeni teorik izler bırakma fırsatı sunduğunu görmüştür. Bundan yola çıkarak Follett'ın iş yaşamında, toplumun makrokozmosunun, bir mikrokozmosunu gördüğü söylenebilir. Örgütlenme ilkeleri keşfedildiğinde ve iş için yararlı görüldüğünden, daha sonra hükümete, uluslararası ilişkilere ve diğer daha geniş bağlamlara uygulanabilir. Yani, ister bir işletme ister bir millet yönetiliyor olsa da, kişilerarası ilişkilerin her alanında işbirliği sağlama, yetki ve sorumluluğu tanımlama, koordinasyon ve kontrolü sağlama, etkili liderlik geliştirme ve çatışmanın çözümüne ilişkin aynı sorunlar mevcuttur (Salimath ve Lemak, 2004).

Follett, bilinçli olarak pratik adımlara veya değişim için kişisel bir gündeme odaklanmış ve bu, herkesin daha büyük gruplara bağlanmadan yapabileceği bir şey olmuştur. Bunun faydaları iki yönlüdür. Birincisi, değişime dahil olan kişilerin sayısı arttıkça, değişimin başarılı olma olasılığını artırmasıdır. İkincisi, kişiler davranışlarını değiştirmek için bireysel taahhütlerde bulundukça, bağlı sosyal eylemi ile bağlı grup üyeliğine geçişi büyük ölçüde kolaylaştırılmasıdır. Değişimin gerçekleşmesi gereken ilk alan, bireysel anlamda insan kalbi ve bilincidir. Birey kişisel olarak kendini adadığında ve sosyal adalet davasıyla uyumlu hale geldiğinde, bir sonraki düzeyde, mahalle grubu olan değişimi sağlamlaştırmak için kolektif olarak çalışabilir (Godfrey, 1996).

Follett, değişimin önündeki engelleri kaldırmanın yeterli olmadığını savunur. İnsanları organize etme, dünyayla ve birbirleriyle ilişki kurma yolları konusunda öğretilmesini ve eğitilmesi gerektiğini ifade eder. Bu eğitimin, grup yaşamının mikro süreçleri aracılığıyla gerçekleştiğini belirtir. Mikro düzeyde değişiklik bir kez gerçekleştiğinde, sosyal hiyerarşinin giderek daha yüksek düzeylerinde değişime yol açacak dalgalanma etkileri yaratacağını ve bu nedenle kalıcı değişimin, makro düzeydeki kurumsal değişikliklerin temeli olarak mikro düzey grup süreçlerinin entegrasyonunu gerektirdiğini vurgular (Follett, 1918).

2.3- MARY PARKER FOLLETT'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ UNSURLARI

Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesine dair unsurları olan döngüsel tepki, ortak güç, yapıcı çatışma, yönetsel zeka ve liderlik ve çapraz fonksiyonel etkileşim başlıkları altında açıklanmıştır.

2.3.1-DÖNGÜSEL TEPKİ

Döngüsel tepki, tarafların çıkar birliğini oluşturan kendi aralarındaki ilişkilerin bir modeli olduğu yaklaşıma dayanmaktadır. Bir kişinin herhangi bir duruma vereceği yanıt tamamen öngörülebilir değildir, çünkü çevresini oluşturan diğer kişilerden beklenen yanıtlara uyum sağlamak için birey davranışını sürekli olarak değiştirmelidir. Kişilerin bir ortamdaki hem faaliyetlerinin hem de duygularının bu etkileşimi döngüsel bir tepkiyi oluşturur. Follett'ın dediği gibi: "Bütün bunlarla ilgili en temel düşünce, tepkinin her zaman bir ilişkiye tepki olmasıdır"(Follett, 1924, s. 62-188). Follett, ister en yüksek yönetici düzeyinde ister en düşük operatör düzeyinde çalışmanın, bir bireyin topluma yapabileceği en önemli katkı olduğuna inanmaktadır (Phipps, 2011). Dolayısıyla bireylerin davranışlarının temelinde kendilerinin içinde bulunduğu ortamda iletişim içinde oldukları diğer bireylerin davranışları yatmaktadır.

Follett, döngüsel tepkiyi bir örnekle açıklamaya çalışmıştır. Döngüsel tepkiye iyi bir örnek olarak bir tenis oyununu göstermiştir. X'in topu geri getirme şeklinin kısmen kendisine servis ediliş şekline bağlı olduğunu söylemiş ve Y'nin bir sonraki oyunu kendi orijinal servisine ve X'nin dönüşüne bağlı olduğunu ve bunun böyle devam edeceğini ifade etmiştir (Fox ve Urwick, 1982, s. 44). Bu örnek, sosyal ilişkilerde hem çizgisel hem de döngüsel yanıtların olduğunu göstermeye yardımcı olmaktadır.

Follett, döngüsel tepki yasasında kişiler arasındaki faaliyet nedeniyle verilen tepkilerin de değişebileceğini bunun sabit kalan bir ortamda değil de değişen bir ortamda yapılacağını ve bu değişimin sürekli olacağını belirtmiştir (Follett, 1930, s. 73). Döngüsel tepki yasasına örnek olarak, çalışanların sadece işverenlerine değil, kendileri ile işverenleri arasındaki ilişkilere de

tepki verdiklerini, sendikaların sadece kapitalizme değil, aynı zamanda onlarla kapitalizm arasındaki ilişkilere de yanıt vermesi gösterilebilir (Fox ve Urwick, 1982, s. 45).

Düşünme, birbirine bağlı değişkenlerin, bireyin ve durumun belirli bir ilişkisidir, böylece her biri kendini yeniden yaratır, kendilerini yeniden ilişkilendirir ve böylece bize gelişen durumu vermektedir (Follett, 1951, s. 89). Follett'a göre, tepki her zaman bir ilişkiye verilen tepkidir. Bunun, döngüsel tepkinin özünü oluşturduğunu ve tüm sosyal bilimler için temel gerçeklik olduğunu belirmiştir (Follett, 1930, s. 63).

Follett, bireylerin ve grupların ilişkisel varlıklar olarak anlaşılmasını önermiştir. Statik veya pasif ilişkilerin bir yapısını vurgulamak yerine, bireylerin (ister tekil kişiler isterse akraba gruplarının) ilişkileri eylemde tezahür eden failler olduğunu savunmuştur. İnsan ilişkilerinde ise, tepkinin tek taraflı olmadığını, karşılıklı olarak verildiğini ve durumun etkileşim sürecinden oluştuğunu ifade etmiştir (Follett, 1924, s. 62).

Follett, psikoloji ve felsefe çalışmalarının bir sonucu olarak, tüm kişiler arası etkileşimlerin neden ve sonuç temelinde sürekli olarak evrimleştiğine kuvvetle inanmıştır. Örneğin bir lider, tek yönlü talimat vermeyi bekleyemez diyerek; takipçi tepkilerinin, liderin davranışında değişikliğe neden olduğunu ve bunun da başka davranışlara neden olduğunu belirtmiştir. Liderlerin ve takipçilerin böylece sürekli olarak birbirlerinin davranışlarını değiştirdiklerini ve tüm yanıtlar ve kararların değişen bir ortamda alındığını ifade etmiştir (Tonn, 2003).

Follett'ın temel fikirleri, doğrudan ve sorumlu katılım yoluyla bireysel bağlılıktır ve en önemli psikolojik katkısı, yalnızca diğer tarafa değil, aralarında ortaya çıkan ve yaratılan ilişkiye de tepki verdiklerine işaret eden davranış anlayışıdır. O'nun görüşleri, her kişinin daha iyi bir kişi, daha etkili bir yönetici ve daha sorumlu bir vatandaş olmasına yardımcı olmak için tasarlanan iç görülerine dayanmıştır (Feldheim, 2003).

Follett, döngüsel tepki kavramını ya da onun tanımladığı şekliyle bütün ve parçalar arasındaki ilişki kavramını geliştirirken ilişkinin doğasına değinmiştir. "Durum asla durağan bir fotoğraf değildir, bireyin etkinliği ile çevrenin etkinliğinin iç içe geçtiği toplam bir etkinliktir. İnsan, yalnızca bir vatandaş değildir. Gerçekleştirdiği birçok işlevin toplamıdır. Örneğin: Kadın hem anne hem öğretmen hem bir kilise üyesi, vb. olabilir. O, daha çok kendisinde bulunan birçok işlevin etkileşimidir" diyerek bu kavramı açıklamaya

çalışmıştır (Follett, 1930, s. 99-106-112). “Bütünleşmiş birey doğrudan farkında olduğundan daha büyük bir yaşam içinde hareket eder… O, Evrenin güçlerini ifade eder, tezahür ettirir ve böylece, onun içinde ve onun aracılığıyla var olan güçleri yanıt vermeye her zamankinden daha hazır hale gelir ve bu sayede yaşam genişler ve derinleşir. Bu durum aynı anda daha büyük bir tatmini mümkün kılar” (Follett, 1930, s. 116). Follett’ın ilişkiler hakkındaki fikirleri, bu düşünceyi, etkileşimlerin her tarafı değiştirdiği fikrini kapsayacak şekilde genişletir, çünkü ilişki sürekli olarak döngüsel tepki yoluyla değişmektedir (Follett, 1924, s. 53).

Follett, döngüsel tepki yasasının sosyal sistemler içindeki sistemlerin hiyerarşik düzeylerinde geçerli olduğunu ve aslında daha karmaşık sistemlerin varlığına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Aşağıdaki örnekle, sosyal sistemler içindeki sistem seviyeleri arasında iç içe geçme ve birbiriyle iç içe geçmenin karmaşıklığını göstermek için bir örnekle açıklamaya çalışmıştır: Okula giden bir çocuğun sadece okula değil, aynı zamanda kendi tepkisine de cevap verdiğini söylemiştir. Yani, okula gitmek çocuğu ne kadar teşvik ederse, annesiyle evde olduğundan çok daha iyi çalışır; bu da kendisi ve okul ile arasında kurulan etkileşimin bir işlevidir. Okul da, aralarındaki etkileşimden etkilenir; ya kendisinin ya da ebeveynlerinin talebiyle, yöntemlerini geliştirebilir. Ve böylece iç içe geçme devam eder; okul çocuğu ne kadar değiştirirse, çocuğun da okulu değiştirme şansı o kadar artar (Follett, 1951, s. 64).

Öyleyse davranış, zamanın herhangi bir anında bireysel olarak kişinin çevresi ile arasındaki sayısız karmaşık etkileşimin tezahürüdür. Süreçteki kişilerin bu iç içe geçmeleri sürekli olarak bütünleşir ve yeni davranışlar yaratır. Böylece, Follett’a göre, davranış bu eşzamanlı iç içe geçme ve ekstra uyarım girdabından ortaya çıkar çünkü davranış işlevi sürekli olarak kendi kendine değiştirilir (Follett, 1951, s. 66-73). Bu görüş, onun davranış yapısına ilişkin tanımını derinden etkilemiştir.

Follett, bu sinerjinin, en temel düzeyde, yani devam eden bir örgütsel süreç olan bireylerin etkileşimlerinde meydana geldiğinden, tüm örgütsel işleyişin tam merkezinde yer aldığını ileri sürmüştür. Her bireyin bakış açılarının ve katkılarının diğer örgüt üyelerinin deneyimlerini şekillendirdiği, aynı zamanda örgüt üyesi ile durum arasındaki ilişkinin etkileşimli doğasını yarattığını ve bunun da her iki durumda da bir değişikliğe neden olduğudur. Bu döngüsel yanıt

göz önüne alındığında, işlevsel birliğin başarılması her zaman bir ürün değil, bir süreç olmasıdır (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 195). Burada da, güçlendirme teorilerinin birçoğunun Follett'ın görüşünü yansıttığını ve güçlendirmenin devam eden ve sürekli döngüsel bir süreç olduğudur (Britt, 1992; Eylon, 1994; Spreitzer, 1992; Thomas ve Velthouse, 1990).

2.3.1.1-Birey-Toplum İlişkisi

İnsanlar arasındaki üretken ilişkiler karşılıklı ilişkiler olup bunlar döngüsel bir eylem ve tepki sürecinin parçasıdır. Bir birey, parçası olduğu ekibin çalışmasını şekillendirirken aynı zamanda ekip de onu şekillendirir. Bu, hem bireyin hem de grubun büyümesini kolaylaştırır. Bu göz önüne alındığında, tüm etkileşimlerin potansiyeli vardır ve bunların beslenmesi gerekir:

Follett, bir insanın, bütünlüğe daha fazla kümelenerek değil, kendini diğer kişilerle daha da ve daha fazla ilişkilendirerek ilerleyeceğini ifade eder. Ruhun bütünlüğü arzuladığını, bunun toplumsal ilerlemenin motoru olduğunu; bunu elde etme sürecinin ise kendilerine daha çok şey katmakla değil, kendilerinden daha fazlasını sunmakla olacağını belirtir. Sunulanların, büyüme yasası olduğunu, keşfedilenlerin ise bireysel olarak elde edilen katkı olduğunu dile getirir. Bireyin potansiyellerini daha fazla açığa çıkarmanın, aynı zamanda tüm çeşitliliği nasıl koordine edeceğini öğrenmenin, toplumun giderek daha ilerici organizasyonu olmak anlamına geldiğini vurgular (Follett, 1965, s. 65-66).

Vatandaşlık olan sosyal varoluş biçimi, iki yönü olan - katılım ve topluluk - döngüsel ve karşılıklı- olarak yaratan bir süreçten doğar. Güçlü demokrasinin, amatörlerin siyaseti olduğu, burada her insanın, uzmanlık aracılığı olmaksızın diğer her insanla karşılaşmaya mecbur olduğu, bunun da, uzmanlık tamponunu kolaylaştırdığı ve öteki'nin kişisel olmayan yapısını gerçek bir kişiye indirgediği düşünülebilir. Vatandaşlık, isteğe bağlı olarak varsayılacak veya bırakılacak bir maske olarak görülmemelidir (Barber, 1984, s. 152-153-155).

Topluluk katılımdan dolayı büyür ve aynı zamanda katılımı mümkün kılar; yurttaşlık etkinliği, gerekli kamusallık ve adalet duygusuyla kişileri bilgilendirerek, kamusal olarak nasıl düşünecekleri hakkında da bireyleri eğitmektedir. Siyaset kendi üniversitesi olup, vatandaşlık

kendi eğitim alanı ve katılım kendi öğretmeni olmaktadır. Özgürlük, bu sürecin içine giren bir şey değil, bu sürecin içinden çıkan bir şeydir (Barber, 1984, s. 152).

Güçlü bir demokrasi ortamında, tüm bu gelişimsel süreçler yurttaşlık ve yönetişim uygulamaları içinde yer alır. Yöneticinin rolü, uzmandan etkinleştiriciye doğru bir geçiş sürecinden geçer. Vatandaş, gözlemciden katılımcıya geçiş sürecinden oluşur. Sorumluluk, şu anda olduğu gibi akılcı paradokstan, ortak girişimimizin risklerini paylaşmayı kabul ettiğimiz bir sözleşmeye geçiş sürecinden geçer. Bu antlaşmaya kişiler yabancılar olarak girecek ve bir topluluk olarak ortaya çıkacaktır. O zaman karşılıklı olanak sağlayan ilkeler olarak özgürlük ve sorumluluk anlayışını gerçekleştirebilir. İlki, ahlaki fail olarak benliğin yaratılması ve bu statünün olanaklı kıldığı ilişkilerdir, böylece yükümlülükler özgürce yapılabilir, revize edilebilir ve aşılabilir; ikincisi ise başkalarıyla tarafından sağlanan ilişkiler eylemin kendi kendine dönüşlü olarak izlenmesi olarak gerçekleşebilir (Harmon, 1995, s. 119).

Bireysellik, bireye daha önce mükemmel bir özgürlükle dünyaya eşit bir temelde girdiğimiz niteliklerle bahşedilmiş olduğu şeklindeki düşüncelere dayandırılmamıştır. Özgürlüğün, kısıtlamaların basitçe kaldırılmasıyla açıkça gösterilebilecek içsel bir şey olmadığını ve zaman içinde ve başkalarının yardımıyla geliştirilebilecek bir kapasite olduğu vurgulanmıştır. Aramamız gereken şeyin özerklik olmadığını, başkalarıyla birlikte bulunan kalkınma fırsatlarının zenginliği olduğudur. Follett'ın bireysellik anlayışı; benlik ve başkası, kişi ve topluluk ve grup sürecine olan bağlılığı, demokratik karar vermenin temelini oluşturur. Bireyselliğin anahtarı farklılıktır ve farkı yalnızca o farklılıkların içine girildiğinde görülmesidir (Boisvert, 1998).

Follett, mükemmelliklere olduğu kadar kusurlara da ihtiyacın olduğunu dile getirmiştir. Bu yüzden, sahip olunan şeyi, bilgeliği, kusurları, sosyal sürecin sunağında sunulan ve bu sayede bir dönüşüm yaşanılan ve tüm bunların topluluğun kendisi yapan şeyin, bu sosyal süreç sayesinde gerçekleşebildiğidir. Kusurluluğun kusurla, ya da kusurluluğun mükemmellikle buluştuğu; mükemmelin kusurlu üzerindeki etkisi ve tüm bunların saflaştıran bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Follett,1918, s. 158).

Follett'ın Yeni Devlet kavramı, mahalle seviyesinden başlayarak, üyelik gruplarının birbirine kenetlenmiş hiyerarşisine dayanan bir siyasi düzen için bir taleptir. Topluluğun birimi, toplumsallaşmış birey olarak nitelendirilmiş, yani bireyin dernek üyeliği yoluyla, toplumun tamamen katılımcı bir üyesi haline gelmesidir. Bu, yeni devletin yeni bireyselliği olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle ideal demokraside, bireysel kişilik ile toplumun bütünleşmesi tam anlamıyla sağlanacaktır. Demokrasi birlik yaratma girişimidir (Follett, 1918, s. 209).

2.3.1.2-Topluluk Süreci

Topluluk süreci teorisi, onu etkin kılan insanlardan gelişmiştir. Follett için, mahalle grupları, insanlar ortak bir yerde toplanırken ve ortak sorunlara çözüm bulmaya çalışırken siyasi deneyimin yaşanması ve yeniden yaratılması için savaş alanıdır. Bu deneyimlere dayanarak, Follett, doğrudan katılımcı demokrasinin, vatandaşları gerçek, yaşayan bir politika yaratmaya yönlendireceğini ifade etmiştir (Follett, 1918/1923, s. 243).

Follett için, yönetişim, insanların fikirlerinin mahalle düzeyinde sık görüşme ve grup uygulamaları yoluyla bütünleştirilmesini ifade etmektedir. Grup sürecinin kurucu özelliği, bu nedenle insanların yaratıcı müzakere ve siyaset enerjisi aracılığıyla ortaya çıkacaktır. Follett komşularının toplu uygulamalar vasıtasıyla sorunları hafifletmek amacıyla federal bir sistemde temsili hükümet tarafından oluşturulan öz yönetimin uygulamasını önermektedir. Bu uygulamalar nihayetinde mahallelerin hizmet ve olanaklarının kalitesinde somut değişikliklere dönüşecektir. Bu çok ihtiyaç duyulan değişikliklerin, vatandaşları birlik bilinci veya grup bilinci oluşturma görevine dahil ederek mümkün olduğunu savunmaktadır (Follett, 1918/1923, s. 53-59-70).

Follett'ın demokratik yurttaşlığı, grupların siyasi müzakere deneyimleriyle kolektif olarak oluşturulan bilgiyi ifade etmektedir. Grup bilgisi, yoğun ve zenginleştirici grup tartışmasıyla ortaya çıkan bir süreç olan fikirleri bütünleştirme sürecinde şekillendirilmekte ve böylece süreç, komşuların müzakereci uygulamalarında merkezi hale gelmektedir. Çünkü tüm bunlar yalnızca ortak bir bilinç ve vizyonu zaman içinde geliştirebilmektedir (Elias, 2008).

Pratik siyaset özgürlüğün pınarı olarak görülmektedir çünkü kişi kendi gerçek doğasını keşfederek, gerçek özgürlüğünü yalnızca grup aracılığıyla veya pratik siyaset yoluyla kazanmaktadır (Arendt, 2005). Mahallelerde paylaşılan uygulamaların insanları ortak bir yer aracılığıyla bir araya getirdiği sürece, komşuluk bir yerleşim olmaktadır. Böylece komşuluk, paylaşılan bir bilinç, paylaşılan endişeler ve paylaşılan bir vizyona dönüşmektedir (Kemmis, 1990).

Topluluk, Follett için yaratıcı bir süreçtir, çünkü grup fikri insanlar arasındaki farklılıkları daha büyük ve daha kapsamlı bir bütüne entegre eden iç dinamikten ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla entegrasyon, grup üyelerinin birden çok fikrini daha zengin bir alternatif veya çözüme dönüştürmenin incelikli bir sürecini yansıtmaktadır. Yeni paylaşılan anlayışlar, yaratıcı bir müzakere deneyimi aracılığıyla toplu olarak yaratılmaktadır (Follett, 1918/1923, s. 24).

Topluluk süreci, bir sentez süreci yoluyla grup fikrinin sürekli olarak yeniden yaratılması açısından birleştirici bir faaliyet olmaktadır. Follett, başkalarından saklanarak değil, başkalarıyla sürekli etkileşim halinde olunduğu için, insan olunduğunu hatırlatır. Başka bir deyişle, biz kavramının tanımını yapmıştır (Elias, 2008). Mary Parker Follett, hayatın kendisinin sürekli değişimine paralel dinamizmi ifade etmek için grubun birleştirici faaliyetinden bahsetmiştir. Yaşanmış deneyimin akışının kendisini terk etmediğini, bunun yerine sonsuz bir şekilde yaşanmış deneyimin yeni akışına dönüştüğünü savunmuştur (Follett, 1919, s. 582).

Komşuların gözünde paylaşılan sorumluluk, dışarıdan veya yukarıdan üstünlük sağlamak yerine, toplu olarak grup içinde yaratılan ve paylaşılan bir güçle ilgilidir. Follett, komşular gibi, grup için farklılıklar üzerine kurulu daha zengin bir süreç oluşturmak için bireysel sorumluluğun çok önemli olduğunu ve böylece her bir kişinin ortak amaca ve daha büyük hedeflere faydalı bir şeyle katkıda bulunduğunu savunmuştur: “Oluşturulacak bir grubun hiçbir üyesi pasif olamaz. Hepsi etkileşim halinde ve yapıcı bir şekilde aktif olmalıdır” (Follett, 1918/1923, s. 28).

Follett'ın komşuluk fikri, İdari Devlet'in dönüşümü ve Yeni Devlet'in sıfırdan yeniden inşası için çok önemlidir. Mahallelerdeki insanların ihtiyaçları ve endişeleri en derin ve en canlı şekilde bildiklerini, çünkü bir yeri paylaştıkları için birbirleriyle günlük iletişim içinde olduklarını gözlemlemiştir (Follett, 1918/1923). Follett, insanların günlük yaşamlarını ifade etmek, o yaşamın ihtiyaçlarını ve isteklerini açığa çıkarmak için mahalle grupları halinde örgütlenmeleri gerektiğini, bu ihtiyaçların siyasetin özü haline gelmesi ve bu mahalle gruplarının tanınan siyasi birimler oluşturmasını önermiştir (Follett, 1918/1923, s. 192). Follett, tanıdık olmanın, kaçınılmaz olarak arkadaşça bir duyguya yol açacağını belirtirken, gerçekte gördüğümüz insanlara kesinlikle daha nazik olduğumuzu ifade etmiştir. Yani, etkili gerçekliğin keskin duygusunu vurgulamıştır. Mahalle organizasyonu sayesinde şüphenin yerine güvenin alacağını ve bunun da büyük bir fayda sağlayacağını belirtmiştir (Follett, 1918/1923, s. 192).

Follett için, müzakere ve kolektif uygulamalar, başkalarına değer verme duygusu, paylaşılan bir gerçeklik ve grubun gelişen dinamikleri tarafından yerin ortak sahipliğini aşılamıştır. Grup süreci boyunca komşular, değerli katkılarda bulunmalarının bir sonucu olarak, hayati ve etkili yeni bir gerçeklik yaratmaktadır. Böylece bu kolektif olarak yaratılmış yeni gerçeklik, bireylerin yeni bir yaşam ve amaç buldukları, keskin ve diri yeni bir varlık yaratacağını öne sürmüştür (Elias, 2008).

Follett için grup organizasyonu, şimdi körü körüne bağlanılan değil, hissedilen yeni dünyayı yaratacaktır, çünkü O'na göre yaratıcı güç gruptan gelmektedir ve yaratıcı güç grup yaşamının etkinliği yoluyla gelişecektir (Follett, 1918, s. 3). Follett, mevcut sosyal sorunları en iyi şekilde düzeltmenin, işbirlikçi eylemi ortaya çıkarabilecek ve yönlendirebilecek bütünleştirici, yaratıcı ve özgürleştirici bir süreç olan grup süreci olduğunu öne sürmüştür. Grup sürecinin daha bol yaşama giden yol olduğunu ve büyüyen bir yaşamı ifade ettiğini belirtmiştir (Follett, 1918, s. 360).

Follett'ın topluluk süreci teorisi, en somut olarak hissedilen problemleri, sıfırdan başlayarak somut bir şekilde çözmek için elverişlidir. Aynı zamanda, bir problemdeki tüm çıkarları yansıtan, farklı kurumları ve vatandaşları daha uyumlu eylemlere doğru bir araya getirmek için güçlü bir araçtır (De Souza Briggs, 2008). Örnek olarak biyolojik ekosistemi ve

Mary Parker Follett'ın grup sürecini ele alınabilir. Her ikisi de kendi kendine örgütlenme ile karakterizedir. Her biri, kaosun kenarına yakın sistemler olup, prosedür kuralına bilinçli veya bilinçsiz olarak uyulduğu sürece kaosa dönüşmeme eğilimini gösterir (Dizerega, 1991, s. 84).

Grup süreci, birçok yönden, durumdan kaynaklanan sosyal sözleşme fikrini içerir. İnsanlar ilişki kurarlar çünkü ilişkilerinde, izole olduklarından daha fazlası olurlar. Sürecin kendisi olasılıklarını genişletir. İlişkilerinin sinerjisi, dünyadaki etkinliklerini artırır. İşbirliği yapmaları ve işbirliği yaptıklarında daha fazla olmaları, daha fazlasını yapmaları ve hayattan daha çok zevk almaları mümkün hale gelir. Kendi kendini organize eden sistemler, geleneksel anlamda dışarıdan bir yöne ya da planlamaya boyun eğmezler. Bununla birlikte, liderlik ve etki için fırsatlar sağlarlar. Kendi kendini organize eden sistemler çok merkezli olduklarından ve birçok bağımsız eylem merkezine sahip olduklarından, belirli amaçların peşinde koşamazlar (Dizerega, 1991, s. 85).

Bu tür kuralların bir kategorisi sosyal sözleşmelerdir, günlük yaşamımızda birçok potansiyel kafa karışıklığı veya kaos örneğini organize eden ve basitleştiren faaliyetlerdir. Örneğin; akla gelen sosyal kurallardan biri, mevcut veznedarlardan daha fazla müşteri olduğunda bankada bir hat oluşturulmasıdır. Bazı durumlarda, ilk gelen önce hizmet alır ilkesini uygulayan bu sözleşme daha resmi olarak benimsenmiştir. Bununla birlikte, talebin arzı aştığı durumlarda nasıl adil bir şekilde davranılacağı konusunda yabancılar arasında konuşulmamış bir anlaşma ile başlar (Brown, 1995, s. 23-25).

2.3.1.3-Birleşik Vatandaş Fikri

Follett, mevcut devlet yönetiminin, bireysel vatandaşın değerini ya da bireyin etkili bir grup oluşturmaya yönelik akıllı ve gönüllü katkısının önemini henüz fark etmediğine inanmaktadır. Demokrasinin çoğunluk kuralına güvenmesinin tüm ilgili kişiler için tehlike taşıdığını vurgulayarak demokrasinin amacının, bireysel vatandaşların fikirlerinin optimum bir karara dönüştürülmesi gerektiğini savunmaktadır. Follett'ın belirtmek istediği, birey ve toplum arasındaki ilişkinin gelişen doğasını açıklığa kavuşturmaktır: "Vatandaşlar, statik bir devlet anlayışına körü körüne bağlılıklarını sürdürmemeli, hem değerini hem de vatandaşların

onu arzularına göre şekillendirmede süregelen rolünü sürekli olarak yeniden değerlendirmelidir". Kişilerin yaratmadığı ve bu nedenle ayrılmaz bir parçası olmadığı kolektif bir iradeye sadakatin, kölelik olduğunu iddia etmiştir. Kişilerin o topluluğu oluşturmaya yardım ettiği ölçüde, o topluluğa ait olacağını belirtmiştir (Follett, 1918, s. 59). Follett, bireyi bir tarafa, toplumu diğer tarafa konulamayacağını, ikisinin de karşılıklı ilişkisinin anlaşılması gerektiğini, her birinin diğeri olmadan değeri ve varoluşunun olmadığını dile getirmiştir. Bireyin, sosyal süreç tarafından yaratıldığı ve bu süreç tarafından günlük olarak beslendiğini belirmiştir (Follett, 1918).

Çünkü Follett, insanların sorunlarının, sorumluluğunu üstlenmek ve bunları çözmek için başkalarıyla birlikte çalışmak üzere yaratıldığına inanmaktadır. Vatandaşlığın sosyal bağında sorumluluk almayı ve birlikte çalışmayı motive eden bir kurtarıcı gücün varlığını kabul etmiştir (Follett, 1918, s. 366). Follett, yaratıcı yurttaşlığı; insan faaliyetinin zirvesi olarak tanımlamış, bunu bir görevden çok, bilinçli olarak her gün yaratıcı hayatı yaşamak ve başkalarının da aynı şeyi yapmasına yardımcı olmak olarak görmüştür (Follett, 1918, s. 201).

Follett: "Hayatımızın suları, insan emeği denizinin bir parçası olduğunda, görev gençlerimiz için anlaması zor bir kelime olacaktır. İstediğimiz zahmetli bir vicdan değil; şanlı bir bilinçtir. Kendimiz, dünyayı kurtaracak olan dışsal bir yükümlülüğü yerine getirmek için bağnazca bir zorlama değil, hür irademizle ve istekli davranmalıyız" diyerek kolektif bilincin önemini vurgulamıştır (Follett, 1918, s. 54).

2.3.1.4-Müzakereci Katılım

Müzakere, demokratik karar verme ile ilişkili özel diyalog şeklidir. Belirsizlik karşısında harekete geçebilmek için birlikte yapılan planlardır. Siyaset bağlamında müzakere, çatışmanın doğal evi sayılmış, çatışmasız eylemin gidişatı üzerinde anlaşmanın çok anlamlı olamayacağı belirtilmiştir. Müzakere, pratik aklın uygulanması olarak görülmüştür (Bickford, 1996, s. 27-29-30).

Follett için demokrasi, çoğunluk kuralına veya liderlerin kuralına dayanmamalı, bunun yerine onun üçüncü seçenek olarak adlandırdığı şeyden gelişmelidir, yaratıcı kararlar için bir araya gelen çeşitli topluluklar tarafından alınan kararlar sürecidir. Müzakere süreci onun

demokrasi vizyonu için gereklidir. Demokratik eylemin mahalle grupları ve merkezleriyle başlamasını, bu küçültülmeleri veya örgütlenmeleri yeni devletin temeli haline getirmesini istemektedir (Follett, 1918, s. 255).

Uluslararası olarak vatandaşlar, vatandaş forumları gibi yenilikçi süreçler aracılığıyla politika oluşturmaya dahil edilmektedir. Bu süreçler, bir politika meselesini müzakere etmek için rastgele seçilen sıradan vatandaşların geniş bir kesitini kapsamayı amaçlamaktadır. Çok sayıda uzmana danıştıktan sonra, bu gruplar geniş çapta yayılan bir dizi yazılı tavsiye geliştirmektedirler. Vatandaş forumları, Follett ve diğer çoğulcular tarafından savunulan çeşitliliği ve grup tartışmasını vurgulamaktadır (Hendricks, 2002).

Ventriss (1998), Follett ve diğerleri tarafından savunulan radikal demokratik düşüncenin demokratik yurttaşlığı yeniden kavramsallaştırarak bugün kamu yönetimi teorisinde önemli bir role sahip olduğunu savunmaktadır. Demokratik yurttaşlık kavramı, yurttaşların yönetime katılımını vurgulayarak, müzakere için kamusal alanların kullanımına odaklanır ve Follett'ın çalışmasının ilkeleri olan sivil katılımda bilgi ve güven oluşturmak için eğitimi kullanmaktadır (Feldheim, 2003).

Stivers (1994) tarafından savunulan, demokratik katılımı artırmanın bir başka yönü, kamu yöneticilerinin duyarlılığını artırma etrafında dönmektedir. Becerikli dinleme yeteneğini gösteren duyarlı yöneticiler, idari etkinlik ile demokratik hesap verebilirlik arasındaki gerginliği azaltabilmekte ve dinleme deneyimi, Follett'ın Creative Experience (Yaratıcı Deneyim) adlı kitabında çok anlamlı bir şekilde savunduğu anahtar unsurlar olan farklılıklara saygı, açıklık ve dönüşlülük gerektirmektedir (Feldheim, 2003).

Follett, devletle aktif bir ilişki içinde gücün ortaya çıkması ve demokrasiye tam katılımın sorumluluğunu üstlenmesi yoluyla bireysel tatmin olabileceğini düşünmektedir. Bu sürecin evrimsel olduğunu ve demokrasinin gelişmesi için bireyin politik pasifliğine meydan okuması gerektiğini düşünmektedir. İş dünyasından beklenebilecek standartlar konusunda halkı eğitecek profesyonel yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. Bunun temeli, Follett'ın demokrasinin manevi, doğuştan gelen doğası olarak kabul ettiği, içgüdüsel olan ve karşılıklı ilişkiler yoluyla gerçekleştirilebilen bir şey olmasıdır. Follett, demokrasiye katılım sağlamak

gerektiğini, onu olağan görmeyi, çünkü bunun, kişilerin ihtiyaç ve isteklerine erişmesini sağlayan bir araç olduğunu vurgularken, demokrasinin kişilerin eksiklerini tamamlayıp bütünüyle topluluk yaşamında biraraya getirerek tamamlayan büyük bir manevi güç olduğunu ve insanın yaratıcı ruhunu özgürleştirmenin demokrasinin görevi olduğunu ve kişilerin biraraya getirmek için çeşitliliğimizi, farklılığımızı kullanan bütünleştirici bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Follett, 1918, s. 157-159-161).

2.3.2-ORTAK GÜÇ

Güç, "başkalarını etkileyebilme yeteneği" (Koçel, 1998, s. 384), "istenilen etkilerin oluşturulma yeteneği" (Mucuk,1989, s. 35), "başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi" (Özkalp vd., 2003, s. 249), gibi değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Follett'a göre, gerçek güç bir başkasıyla birlikte güçtür, bir başkası üzerinde güç değildir. Bir organizasyondaki herkes birbirine bağlı olduklarını anlayana kadar, her biri yalnızca kendi durumunu görecektir. Aksine, iktidarla ancak itaatten tek bir ortak duruma gelinebilir. Follett buna durum yasası adını vermiştir. Bu felsefenin özü, bir kişinin başka bir kişiye emir vermemesi, her ikisinin de emirlerini durumdan almayı kabul etmesidir. Bu, yavaş yavaş şu anda güçlendirme olarak bilinen şeye doğru giden yolu açmıştır (Phelps vd., 2007). "Gerçek güç ancak büyütülebilir, onu kavrayan her keyfi elden kayacaktır; çünkü gerçek güç, zorlayıcı kontrol değil, ortak kontroldür. Zorlayıcı güç, evrenin laneti; ortak güç, her insan ruhunun zenginleşmesi ve ilerlemesidir" (Follett, 1924, s. xiii).

Follett, kişilerin, arzularını gerçekleştirebilen, kendi kendini kontrol edebilen varlıklar olduğunu belirtmiş ve bu anlamda kişilerin sadece kendileri üzerinde güç sahibi olabileceğini vurgulamıştır (Follett, 1924, s. 187). Follett'ın kişilere sunduğu formül, her ne olursa olsun eşsiz ve tek gerçek gücün benlik üzerinde olduğudur. Her iki taraf, birlikte hareket etmeye karar verdiğinde ve o eylemi gerçekleştirdiğinde, güç taraflardan birinin üzerinde değil her iki tarafın da birlikte oluşturdukları güçtür (Follett, 1924, s. 156). İktidarın aksine subjektif olmayan Follett'ın güç anlayışı, ilgili temsilcinin bireysel bir insan, bir mahalle, bir şehir, bölge veya ulus olabileceği durumlarda, bir temsilcinin kendi kendini yönetme kabiliyetidir (Follet, 1965, s. 350).

2.3.2.1-Hiyerarşik Yetki

Yetki, hiyerarşik olarak uygulanmaz. Bunun yerine yetki, kişisel olmayan bir durumun hakim olduğu karşılıklı koşullu ilişkilerde kullanılır. Follett'a göre, otorite üniter olmaktan çok çoğulcudur; yukarıdan aşağıya doğru değil, kümülatiftir (yani aşağıdan ortaya çıkar); ve konumdan çok işleve dayalıdır. Bu organizasyonda karar verme, karar sürecinin aşamaları arasında doğrusal bir şekilde akmaz. Bunun yerine, hedefler belirlenir ve grup sürecinde alternatifler yaratılır ve kararlar ilgili tarafların mutabakatı sağlanarak ele alınır. Organizasyon, benzer düşünen bireyler arasındaki işbirliğine dayalı ilişkilerin sistemli bir düzenlemesi değil, döngüsel tepki, çağrışım ve entegrasyon süreçleri aracılığıyla çatışan çıkarların çözümü için bir araçtır (Fry, 1989).

Follett, gücün "gerçek güç kapasitedir" diyerek, gücün devredilemeyeceğine inanmıştır. Gerekli olmayan durumlarda işçilere güç vermenin boş bir jest olabileceğini belirtmiştir. Follett, aslında iktidarı aktarılabilen veya paylaşılabilen bir meta olarak tanımlamanın, kendi kendini geliştiren bir kapasite olduğu gerçeğini gizlediğini öne sürmüştür. Önemli olan şeyin yöneticilerin ne kadar vazgeçmeye istekli olduğu değil, işçilerin ne kadar üstlenmeye istekli olduğuna dikkat çekmiştir. Asıl meselenin, işçilerin kendilerinin ne kadar güç geliştirebileceğidir ve bunun için de yöneticilerin işçilere büyüme ve grup üretimine katkıda bulunma fırsatı vermesi gerektiğinin altını çizmiştir. Bunu yapmak için, iktidar bölünmesini değil, iktidarı üretecek organizasyon yöntemini düşünmek gerektiğini ve bununla birlikte, aynı zamanda, asla otoriteyi, o otoritenin sorumluluğunu üstlenen işçiye hem yöntemler geliştirebileceğinden daha hızlı verilmemesini, hem de işinde karşılık gelen bir menfaat olmadan işçilere yetki verilmemesi gerektiğini belirtmiştir. Follett, kapasitenin geliştirilmediği yerlerde yetki vermenin hem hükümet hem de iş dünyası için ölümcül olduğunu ifade etmiştir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 109-110-112).

Topluluk içinde olan bir ekip, bir hiyerarşiye kıyasla radikal olarak farklı bir otorite ve güç anlayışıyla çalışmaktadır. Yetki, kişinin; grubun tam olarak entegre olmasına yardım etme yeteneğinin bir ürünüdür. Follet'a göre otorite için gerçek güç, ortak yaşamın sonucudur. İnsanları emredenler ve itaat edenler olarak ikiye ayırmak değildir. Her şeyin birbiriyle

bütünleşmesi ve uyum sağlamasından ve bu güçlerin iç içe geçmesinden, bu güçleri kontrol edecek bir gücün yaratılmasından meydana gelmektedir. Yetki, kendi kendini üreten bir süreç olup, bu süreç hakkında daha fazla şey öğrenmek, kontrol etmek, bugün dünyanın ve herkesin en çok ihtiyaç duyduğu şeydir (Urwick, 1949, s. 46).

Hem Follett hem de mevcut yetkilendirme araştırmacıları, yetkilendirmeyi devam eden bir süreç olarak kavramsallaştırmanın önemini belirlerken, günümüz araştırmacılarının çoğu, çalışanların yetkilendirilmesini kolaylaştırmak için devam eden çabaların altında yatan sonuçları göz önünde bulundurmakta yetersiz kalmaktadırlar. Follett ve diğerleri (örn. Kanter, 1979; Tannenbaum 1968) iktidarı kıskançlıkla korunacak sınırlı bir kaynaktan ziyade sonsuz bir meta olarak görmektedir. Follett'a göre kişilerin görevi gücün nereye yerleştireceğini öğrenmek değil; gücün nasıl geliştirileceğini öğrenmektir. Gerçek gücün sadece büyütülebilir olduğunu, ancak onu kavrayan her keyfi elden de kayacağını vurgulamıştır (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 101).

Follett'ın yönetim felsefesi, kişinin kendi hayatını yönetme arzusunun her insandaki en güçlü duygulardan biri olduğu inancına dayanmıştır. Ancak, bu öz yönetim arzusunun toplu eylemle bağdaşmadığını ileri sürmüştür; aslında, yalnızca grup etkinliği yoluyla bireylerin tam potansiyelinin gerçekleştirileceğine inanmıştır. Bu nedenle kuruluşlar, bireylerin potansiyelini geliştirme çabalarını incelemek için ideal ortamı sağlamıştır. O, işin gerçek hizmetinin, organizasyon içindeki ilişkilerin etkin koordinasyonu yoluyla bireyleri geliştirmek olduğunu iddia etmiştir. Konuşmalarında ve yazılarında çok sayıda etkili örgütlenme örneğine yer verirken, bireyselliğin çoğu zaman kolektif katılımı caydıran örgütsel uygulamalar tarafından kısıtlandığını da iddia etmiştir. Liderler ve takipçiler gibi ikilikler açısından düşünme eğiliminin veya işlevden ziyade hiyerarşi ile katı bir meşguliyetin, iş organizasyonu içinde insan potansiyelini tanıma ve geliştirmede başarısızlıkla sonuçlandığını savunmuştur (Eylon, 1998).

2.3.2.2- Güçlendirme

Ortaklaşa güç geliştirmenin anlamı, onu tüm düşüncesiyle ve özellikle de döngüsel tepki kavramıyla ilişkilendirildiğinde netlik kazanacaktır. Follett, artık yönetilenlerin rızası doktrinine bağlı kalınmaması gerektiğini, çünkü yöneticiler ile yönetilenler arasındaki ilişkinin, uzmanlar ve insanlar arasındaki ilişkinin, tüm ilişkilerin yasası gibi görünen, döngüsel tepki yasasını takip etmesi gerektiğini belirtmiştir (Follett, 1924, s. 111). Follett, gerçek gücün ancak büyütülebileceğini belirtmiştir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 101). Bu kavram aynı zamanda Murrell (1985) ve Thomas ve Velthouse'un (1990) güçlendirmeyi basitçe yetkilendirme eyleminden ziyade gücü inşa etme, geliştirme ve artırma eylemi olarak kavramsallaştırmasıyla da tutarlıdır (Eylon, 1998).

Follett'a göre, gerçek bütünleştirici grup süreçleri, güçlendirme ortamından ziyade güçle çalışan bir ortam gerektirir. İktidarla ilgili durumlarda, tüm taraflar tartışmaya sorumluluk, ses ve otorite açısından eşit olarak gelir. Güç, birlikte hareket ettikçe birlikte gelişir. Bu güçlü eylem, işyerinde ve toplumdaki hiyerarşileri yıkar. Güçlendirmenin zorlayıcı gücü Follett'a göre evrenin lanetidir (Follett, 1924). Follett'a göre iktidar, bütün katılımcılar ilişkilerinin döngüsel doğasını anladığında ve geliştirmek için çalıştıklarında, en azından kısmen entegrasyon yoluyla bir iktidarla güç durumuna dönüşebilir ve her biri her zaman diğerinin görüşlerini etkileyebilir (Follett, 1925, s. 105).

2.3.2.3-İktidarın Gücü Ya Da İktidarla Birlikte Güç

Güç genellikle iktidar anlamına gelirken, bir kişinin veya grubun başka bir kişi veya grup üzerindeki gücü, iktidar kavramını ortaklaşa geliştirmekle mümkündür. Gelişmiş bir güç, zorlayıcı bir güç değil aktif bir ortak güçtür. Follett, gücün, iktidar ve iktidarla arasındaki ayrımını belirtir. Tüm yönetimin işçiler üzerinde veya işçilerin yönetim üzerinde gücü olması gerektiğini düşünmediğini, gücün iktidarla ilişkisel devam eden bir süreç olduğunu dile getirir. Follett, işletmenin, kendi çalışanını etkileyip aynı zamanda başka bir eş yöneticiyi etkileyebilecek kadar organize olduğunda ve her zaman etkileşim devam ettiğinde tarafların her birinin birbirini etkileme fırsatının olduğunu ve gücün biriktirilebilir

olduğunu belirtmiştir (Fox ve Urwick, 1982, s. 101-104). Follett'a göre, sosyal ilişkilerde iktidar, merkezcil bir gelişmedir. Güç, yaşam sürecinin meşru, kaçınılmaz bir sonucudur. Gücün, sürecin ayrılmaz bir parçası olup olmadığını sorarak geçerliliğini her zaman test edebileceğini belirtmiştir (Follett 1924, s. 193).

Follett, başkaları üzerinde güce sahip bir azınlığa karşı koymanın bir yolu olarak, iktidarla kavramını geliştirmiştir. Birlikte iktidarın özü, işbirliği ve ortak denetimden ortaya çıkmasıdır. İktidarın zorlayıcı ve otoriter bir kontrolle sonuçlanması muhtemeldir (Follett, 1924). Güçlendirmenin başka bir sorunu, sürdürmek için çaba, enerji ve kaynaklara ihtiyaç duyması ve gücü olmayanların ortak amaç ve daha büyük iyilik için katkılarını teşvik etmemesidir (Follett, 1941, s. 101- 262). Follett, güç ilişkilerini ikincilden üstün olmak açısından kavramsallaştırmaktan uzaklaşmanın yanı sıra, iktidarla birlikte kavramını da tanıtmıştır. İktidarla birlikte kavramını iktidardan ayırt etmiş ve onun ortaklaşa geliştirilmiş bir güç olduğunu ve zorlayıcı güç olmadığını belirtmiştir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 39).

İktidarı tek gerçek ve meşru güç olarak düşünmenin, yönetimde önemli pratik sonuçları vardır. Uzun yıllar boyunca, iktidarın bölünmesine ve iktidara nasıl ulaşılacağına çok dikkat edilmiştir. Follett bununla ilgilenmemiş, bunun yerine bir organizasyonun onu nasıl üretebileceğini incelemiştir. Bu, iktidarı devretme veya paylaşma konusunda herhangi bir güç varsa, onun verilemeyeceğini, istenilsede de yapılamayacağını, yetkinin verebileceğini ama güç ya da kapasitenin, verilemez ya da alınamaz olduğunu belirtmiştir. Bir yöneticinin kendi gücünü paylaşamayacağını ifade ederken, ustabaşı veya işçi ile güç geliştirmek için onlara fırsatlar sunabileceğini ifade etmiştir (Fox ve Urwick, 1982, s. 111-113). Follett, daha geniş bir topluma veya geniş paydaş gruplarına basitçe fırsatlar sunmanın yeterli olmadığını düşünmüştür. İktidara sahip olanların, özellikle de yöneticilerin, bireylerin güçlerini artıracak beceriler ve yeteneklerle donatması gerektiğini ve iktidarla bir ilişki içinde iktidardan vazgeçmeye hazır olmalarını vurgulamıştır (Follett, 1941, s. 100).

2.3.2.4-Uzmanlık Bilgisi

Follett, herkesin oynayacak rolleri olduğunu ve vatandaşların uzmanlar gibi teknik bilgiye sahip olmasına gerek olmadığını belirtir. Demokrasinin anlamını ifade ederken herkesin

deneyiminin gerekli olduğunun altını çizer. Karar alma sürecindeki her katılımcının sorgulayan ve bilinçli olması gerektiğini ve uzmanın söyleyeceği şeyi körü körüne kabul etmemesi gerektiğini vurgular. Ama uzman bilgisinden istifade edilmesi gerektiğini de belirtir. Follett, buna örnek vermek için çiftçi ile uzman arasındaki ilişkiyi kullanır ve zeki bir çiftçinin, ürünlerin formüllerini açıklanmış gerçek olarak değil, kendi gözlemlerine başlamak için bir temel olarak alır. Uzmanın, her şeye erişimi olan biri olmadığını, ancak olması gereken belirli bir deneyime sahip biri olduğunu bilir. Bilinçli kişinin, uzman bilgisini kullanarak kendi özel deneyimine ekleyen biri olduğunu belirtir. Uzman sosyal süreç içinde yerini bulmalıdır; kimse asla onun yerine geçmemelidir. Teknik deneyim, mevcut tüm deneyimin bir parçası haline getirilmelidir. Uzman ve idari görevli, yasaları uygulayanlar ve insanlar, sosyal sürecin tüm ayrılmaz parçalarıdır ve hepsi gerçeklerin nasıl yaratılacağını, gerçeklere nasıl bakılacağını, gerçekleri yargılamak için kriterlerin nasıl geliştirileceğini öğrendiğinde, sadece o zaman tüm insanlar gerçek bir demokrasi vizyonu yaratmış olur (Follett, 1930, s.19- 27-29).

Follett, komitelerde çok sayıda liderin varlığına dikkat çekmiştir. Uzmanların rolünü ve katkılarını günümüzde danışmanların rolüne ve katkılarına benzetmiştir. Follett, uzmanların komitelerde görev yapmasına yönelik talepte bir artış olduğunu bildirmiş, yönetici lider ve uzmanın, tamamlayıcı veya karşılıklı bir ilişki içinde olduğunu açıklamıştır. Uzmanın varlığı yönetici liderin önemini azaltmamış, sadece yürütmenin etkisinin doğasını değiştirmiştir. Uzman, liderin gücünü azaltmamış, aksine uzman liderin gücünü artırmıştır. Yönetici liderin komiteye olan katkısı, tüm organizasyonu anlamasından kaynaklanmaktadır. Uzman, yöneticinin bakış açısını artıran belirli bir bilgi ile katkıda bulunmaktadır. Lider, organizasyonu ve durumu tüm yönüyle görmek için uzmanların bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Follett, bir komitedeki diğer bir liderin, üyeler arasında gerekli karşılıklı ayarlamaları yapma yeteneğine sahip olan ve her bireyin beklenmedik gücü ve bilgisini ikna eden üye olduğunu gözlemlemiştir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 258-259).

Merkezi bir rol olmasına rağmen, lider nadiren uzmandır ve her zaman yönetici değildir. Bu süreçte lider ortaya çıkmıştır. Follett ayrıca, tartışılan konuyu en iyi anlayan üyenin genellikle grup ve çalışmalarının sonucu üzerinde en büyük etkiye sahip olacağını gözlemlemiştir. Bu iki gözlem, Follett'ın liderlerin, uzman, başkan veya yönetici gibi daha resmi bir rolü yerine getirmenin bir parçası olmaktan ziyade durumun ihtiyaçlarına yanıt

olarak bir komite içinde ortaya çıkacağı sonucuna varmasına yol açmıştır. Follett, kimsenin politika konularında düşünmekten vazgeçmemesi gerektiğini dile getirmiş, gelişen politika durumuna uyum sağlamak isteniliyorsa, alanında uzmanların, idari görevlilerin ve kişilerin deneyiminin gerekli olduğunu da belirtmiştir. Follett'ın sosyal süreç dediği şey deneyimin bütünleştirilmesini gerektirir. Uzmanlar, her ikisinde de baskın olmasa da önemli bir rol oynamaktadır. Follett'ın dediği gibi, bürokratik idare ile demokratik ruh arasındaki uzlaşmaz karşıtlık ilişkisi, uzman ile halk arasında seçim yapmak zorunda olunduğunu varsaymaktadır. Follett, böyle bir seçimin, toplumu bir taraftan diğer tarafa bölmek konusunda uyarmıştır. Valilerin, uzmanların raporlarına ve onlara rıza gösteren diğer insanlara hükümetlerini dayandırdıklarını ve bu durumun felaketle sonuçlanabileceğini belirtmiştir. Kararlar için ilkine yani uzman raporuna güvenme çabukluğunun sorumluluktan feragat etme arzusundan kaynaklandığını dile getirmiştir. Sorumluluklarla dürüst bir şekilde yüzleşmek yerine kolayı kabullenmenin yaşamın sonsuz kaçışından ileri gelebileceğini ifade etmiştir. Demokratik dernekler aracılığıyla kişilerin kendilerini eğitmesinin, uzmanların çalışmalarını nasıl kullanacaklarını öğrenmenin, iradeyi eğitmenin, iradeleri bütünleştirmenin sorumluluk haline gelmesi gerektiğini savunmuştur. Follett, kişiler adına karar vermek için değil, karışıklığı ortadan kaldırmak için uzmanlara ihtiyaç olduğunu savunmuştur (Follett, 1930, s. 3-6).

2.3.3-YAPICI ÇATIŞMA

Mary Parker Follett, bilişsel çatışma olarak bilinen yapıcı çatışma fikriyle tanınmıştır ve onun tüm farklılıkları ve çelişkileri çözme ve bütünleştirme çabalarına önemli bir katkıyı temsil etmiştir. Bugün bile temelde çatışma üzerine kafa yoran çoğu insanın aksine, o çatışmanın iyi bir şey olabileceğine inanmıştır. Çatışma onun için "farklılıkların, görüş farklılıklarının, çıkarların ortaya çıkışını" temsil etmektedir. Çünkü çatışmanın anlamı farklılıktır. Çatışma, farklılık hep vardır ve ondan kaçınılamayacağı için, onu kullanmak gerekir. Çatışmayı kınamak yerine, çatışmanın kişilerin lehine çalışması ve sonuçlanması sağlanmalıdır. Bu nedenle, çatışmadan korkulmamasını, ancak bu tür anlarla başa çıkmanın yıkıcı bir yol olmadığı, yapıcı bir yol olduğu kabul edilirse ilerlemenin mümkün olduğunu belirtmiştir (Graham 1995).

Başlangıç noktası olarak farklılığın, bireyselliğin dünyada kalacak olduğunu ve yarattığı çatışmanın önlenemeyeceğinin kabul edilmesi gerekmektedir. Follett, çatışmayı sürtünmeye benzetmiştir. Bazı durumlarda, işlerin sorunsuz çalışması için sürtünmenin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı ancak sürtünme olmadan gücün makineden başka bir makineye aktarılamayacağını, trenlerin çalıştırılamayıp, kemanla müzik yapılamayacağını açıklamıştır. Benzer bir şekilde, toplumda çatışmanın, enerjiyi aktarmanın ve durumları dönüştürmenin bir yolu olduğunun da altını çizmiştir (Follett, 1995, s. 67-68-87).

Follett, çatışmayla başa çıkmak için üç yol geliştirildiğini öne sürmektedir. Bunlar; hakimiyet, uzlaşma ve entegrasyondur. Birincisinin yani hakimiyetin, çatışmanın her iki tarafı için en yıkıcı yol olduğunu; insan açısından, bu tür zaferlerin genellikle boş olduğunu açıklamıştır. Uzlaşma için ise, her iki tarafı da bir şeyden vazgeçmeye ittiğini ve her iki tarafın da perspektifinden hiçbir şeyin çözülmediğini, söz konusu meselelerin yeniden ortaya çıkmasına neden olacağını açıklamıştır. Çatışmayla başa çıkmanın, yapıcı yönünden bakarak her iki tarafın da kazandığı çözüme ulaşmanın yolunun ise entegrasyon olduğunu açıklamıştır (Follett, 1995, s. 68-72).

Farklılıkların görünümü olarak çatışma ne iyi ne de kötüdür, ancak kaçınılmazdır. Her iki arzunun da yer bulduğu, iki tarafın da hiçbir şeyden fedakarlık etmek zorunda olmadığı bütünleştirici çözümler üretme olasılığını taşımak için kullanılabilir. Bütünleştirici çözümler, kalıcı ve uyumlu çözümlerdir. Diğer seçenekler, yeni zorlukların ortaya çıkmasına neden olabilir. Her iki taraf da gerçekten tatmin olmadığından ve daha sonra verilenleri geri kazanmayı umabileceğinden, uzlaşma geçici bir çözüm olup, ardından daha büyük bir çatışmaya sebep olabilir (Babcock, 1998).

Hakimiyet, açıkçası, bir tarafın diğerine karşı kazandığı bir zaferdir. Bu, çatışmayla baş etmenin en kolay yolu olmakta birlikte, genellikle uzun vadede başarılı olmamaktadır. Uzlaşma genellikle kutlanır, ancak Follett bunun geçici ve nafile bulur ve sadece meselenin ertelendiğini belirtir. Bu nedenle uzlaşmanın, sorunu ertelediğinden ya da iki taraf arasında gerçek bulunmadığından beyhudedir (Follett, 1924; Follett, 1926; Wren ve Bedeian, 2009).

Follett: “Uzlaşmaya gelince; her iki taraf da barışmak için ya da, çatışmanın kesintiye uğrattığı faaliyetin devam edebilmesi için biraz vazgeçer ve bu durum anlaşılır, çünkü tartışmaların çoğu bu şekilde çözülür. Yine de kimse gerçekten taviz vermek istemez, çünkü bu bir şeyden vazgeçmek anlamına gelir. Öyleyse, çatışmayı sona erdirmenin başka bir yolu vardır. En azından şimdi tanınmaya başlayan ve hatta ara sıra izlenen bir yol vardır: İki arzu birleştiğinde, bu her iki arzunun da iki tarafın da hiçbir şeyi feda etmek zorunda olmadığı bir çözüm bulunduğu anlamına gelir. En iyi çözüm, iki tarafın da tatmin olduğu iki farklılığın yeni bir şeyde birleştirilebileceği yerde bulunur” (Follett, 1924).

Her iki tarafın da hiçbir taviz veya tahakküm olmaksızın tatmin eden çözümler bulmayı ifade eden kavram entegrasyondur. Entegrasyon, ortak zeminin bulunduğu ve her iki tarafın da hiçbir şeyden vazgeçmesini gerektirmeyen yerdir. Bütünleştirici kararlar, ne kişinin ya da karşıdakinin gereksinimlerine, ne de aralarındaki bir uzlaşmaya ya da bunların eklenmesine değil, aralarındaki beraberliğin tanınmasına dayanmaktadır. Uzlaşmanın bireyi tehlikeye atarak terk ettiği ve bireyin bütünlüğünün ancak entegrasyon yoluyla korunduğudur (Wren ve Bedeian, 2009; Morse, 2006; Follett, 1924; Follett, 1998). Dolayısıyla, bir tarafın diğerine hükmetmesi veya her iki tarafın taviz vermesi yerine, bütünleştirici çatışma çözümünün amacı, her iki tarafın da tercihlerini belirtmesini ve ardından her ikisinin de amaçlarına uygun bir alternatif bulmak için birlikte çalışmasını sağlamaktır. Follett, entegrasyonun bir buluş içerdiğini ve akıllıca olan şeyin bunu tanımak olduğunu belirtmiştir (Banja, 2014).

Follett için entegrasyon, farklılıkları birleştirmenin yaratıcı bir sürecidir ve demokrasi ve vatandaşlık anlayışının temelidir. Follett, entegrasyon için birlik değil, birleştirici demiştir ve süreci vurgulamak için mümkün olduğunca sık isimlerin yerine fiilleri kullanmıştır. Bütünleşme süreci, bireylerin bir topluluk duygusunu geliştirdiği ve birlikte hissetmeyi ve düşünmeyi öğrendiği grup sürecidir (Morse, 2006; Follett, 1998). Dolayısıyla topluluk bir şey değil, bir süreçtir (Follett, 1919). Süreçte en önemli şey çatışmanın yaratıcı olasılıklarını kullanmaktır (Follett, 1924, s. 262).

Çatışmaya, enerji yaratan, çeşitlilik ve yenilik getiren yeni bir şey üreten olumlu bir olay olarak yaklaşılmalıdır. Follett, çatışma unsurlarını analiz etmeyi ve bunları yeni ve yaratıcı çözümler için entegre etmenin yollarını bulmayı savunmuştur. Alternatifler, bir tarafın bir şeyden veya her şeyden vazgeçtiği uzlaşma veya tahakkümdür; sonuç hiç kimsenin tatmin

olmaması ve çatışmanın devam etmesi veya daha sonra geri dönmesidir (Mawer, 2015). Çatışmayı yaratıcı bir şekilde kullanarak ve çıkarları belirleyip bütünleştirerek, çeşitlilik ve yenilik getiren yeni bir şey oluşturulur (Follett, 1924, s. 78-91).

Çatışma, örgütsel yaşamın normal bir parçasıdır ve çeşitli durumsal bağlamlarda uyumsuzluklar olduğunda ortaya çıkmaktadır. Yönetim liderleri, çatışmaların sonuçlarını etkilemenin ayrılmaz bir parçasıdır. Çatışmayı yönetme ve müzakere etme ile ilgili mevcut literatür, kuruluşlardaki bireyler arasındaki uyumsuzlukların kaçınılmaz olduğunu ve yıkıcı veya yapıcı bir çözüme yol açabileceğini doğrulamaktadır (De Dreu ve Gelfand, 2008; Deutsch, Coleman ve Marcus, 2014). Çatışmayı yönetme ve müzakere etme davranışı, yönetim liderlerinin kişi ve durumların bir etkileyicisi olarak eylem rollerini yetkin bir şekilde yerine getirmeleri için kilit bir alandır (Kerns ve Ko, 2014). Follett'ın çatışmayı olumlu bir olgu olarak görme tavsiyesine uyarak, yöneticilerin sürece olan inançlarını korumalarına yardımcı olunabilir (Follett, 1924, s. 263).

2.3.3.1-Çeşitlilik ve Farklılık

Follett'a göre, insanlar arasındaki kaçınılmaz farklılıklar, daha zengin bir alışverişe ve daha iyi çözümlere yol açabilecekleri için benimsenmelidir. Farklı olanı dışlamak yerine, onu farklılığıyla daha zengin bir yaşam içeriği oluşturacağı için kabul edilmesi gerektiğini burada anahtar sözcüğün benzeşmek olmayıp, uyum sağlamak olduğunu belirtmiştir. Sosyal sürecin özünü benzerliklerin değil, farklılıkların uyumlaştırılmasının olduğunun altını çizmiştir. Sadece birlikte yaratma, başka bir deyişle topluluk süreci yoluyla, istenilen bir uyum yakalayacağını ifade etmiştir. Hedeflerin tekdüzelik değil, birlik olduğunu ve birliğe ancak çeşitlilikle ulaşabileceğini, farklılıkların bütünleştirilerek, yok edilmemesi gerektiğini vurgulamıştır. O'nun istediği koordineli, birleşik farklılık, mükemmel bir sosyal düzen idealidir. Amacın karşıt görüşten kaçmak olmadığını, onunla anlaşarak, hemfikir olma tekniğinin öğrenilmesi gerektiğini belirtmiştir (Follett, 1965, s. 34- 39-40).

Follett, birlikte yaratmanın içsel ilişkisini, bireyselliği reddetmeyen bir şekilde tanımlamaktadır. Follett'a göre ontolojik ilke, bireylerin her zaman toplumda olmaları ve süregelen birlikte yaratma süreciyle; başkalarının içinde kendisinin ve kendi içinde

başkalarının yaratılması ile meşgul olmalarıdır. Hiçbiri diğerinden ayrı düşünülmemeli ancak bu ilişki aynılık veya mutabakat anlamına da gelmemelidir. Gerçekte, farklılık, ilişkisellik yoluyla ortaya çıkmaktadır. Her birey, oluşta deneyimlenen çeşitli iç içe geçmelerin benzersiz bir ifadesidir. Bu ayrımların, insan olarak ilişkili farklılığımızı temsil etmektedir (Follett, 1998, s. 8-33).

İnsanlar arasındaki üretken ilişkiler karşılıklılık ilişkileridir, bunlar döngüsel bir eylem ve tepki sürecinin parçasıdır. Bir birey, parçası olduğu ekibin çalışmasını şekillendirir ve aynı zamanda ekip onu şekillendirir. Bu, hem bireyin hem de grubun büyümesini kolaylaştırır. Bu göz önüne alındığında, tüm etkileşimlerin potansiyeli vardır ve bunların beslenmesi gerekir (Follett, 1965, s. 65-66).

Her grup üyesi kendi fikirlerine inanmalı ve grup arkadaşlarında benzer bir inancı tanımaya ve saygı duymaya istekli olmalıdır. Bu, grubun aynı olması gerektiği anlamına gelmez, farklı fikir ve inançlara sahip kişilerden de oluşur. Yaratmaya başlatılan şey farklı fikirleri ve bakış açılarını tanımaktır. Ve yaratılan şey, kişinin tek başına ve ayrı ayrı yaratabileceği her şeyden daha iyi bir şeyi ifade etmektedir. Grup tekdüzelik ifade eden bir takım asla olmamalı, aksine zıtların birleştirilmesini ifade eden bir takım olmalıdır. Her grup üyesi, grup arkadaşlarından farklıdır ve gerçek bir grup, bu farklılıkların toplam entegrasyonudur. Follett, farklılığın tek faydasının, onu diğer farklılıklarla birleştirmek olduğunu savunmuştur. Bu birleşmenin bir yaratım kaynağı olduğunu, çünkü gerçek bir grubun yeni bir şey yaratmasının mümkün olduğunu ve yeni bir fikrin yaratılmasının, kişisel bir fikir değil, bir grup başarısı olduğunu ve grup üyelerinin, grubun bir şeyi başardığı için bir mutluluk hissettiklerini belirtmiştir (Follett, 1918, s. 29-31).

2.3.3.2 Entegrasyon

Follett, Creative Experience (Yaratıcı Deneyim) adlı kitabında, iletişim, tartışmalar ve ortak faaliyetler yoluyla insanların her birinin içindeki fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilecekleri ve ortak hedeflere ulaşmak için bu fikirleri açıkça yaşayabilecekleri görüşünü geliştirmiştir. Follett, bütünün, ayrı ayrı parçaların toplamından daha fazlası olduğunu göz önünde bulundurarak, grup aracılığıyla bazı kişilerin daha eksiksiz

somutlaşmaya ulaşabileceğini iddia etmiştir (Follett, 1924, s.163). Grup çalışmalarının amacının, ayrı parçaları aşan birleştirici bütünü sunmak olduğunu belirtmiştir. Çalışmalarında grup içi çatışma ile ilgili soruları cevaplamaya çalışmış ve herhangi bir çıkar çatışmasının dört şekilde çözülebileceğini öne sürmüştür:

-Taraflardan birinin gönüllü rızası;

-Bir tarafın diğerine karşı mücadelesi ve zaferi;

-Anlaşmak;

-Entegrasyon (Kuznetsova, 2013).

Follett, her psikolojik durumun, bileşenlerinin mutlak doğası dışında belirli bir karaktere sahip olduğunu savunan Gestalt teorisine büyük ölçüde güvenerek grup deneyimleri yoluyla bireylerin yaratıcı güçlerini daha büyük bir şekilde açığa çıkarabileceklerini hissetmiştir. Follett'ın anlayışına göre, grup çalışmasının amacı, bileşenlerini aşan bütünleştirici birliktir (Follett, 1924; Wren ve Bedeian, 2009).

Follett, çatışmanın yapılan her eylemde belirli dünya olasılıklarının açığa çıktığını, hangi olasılıkların gerçekleştirildiğinin ise nasıl hareket etdildiğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Figal, 1998, Dünyadaki özgürlüğü, birbiriyle etkileşim halindeki iki unsur arasındaki ilişkinin hiçbir zaman sabit ve nihai bir duruma ulaşmadığı müştereklik ve bireysellik etkileşimi olarak tanımlamaktadır. Bu etkileşimin bir çatışma olduğunu ve dünyanın özgürlüğünün bu çatışmadan başka bir şey olmadığını vurgulamıştır (Figal, 1998, s. 22-23).

Döngüsel tepki kavramı ve birey ile grup arasındaki karşılıklı ilişki, Follett'ın çalışmalarından olan entegrasyona yol açmıştır. İnsan birlikteliğinin çatışma içermesi gerektiğini fark etmiştir. Bireylerin her zaman farklı olacağını ancak farklı çıkarların bir araya geldiğinde, onlara karşı çıkmaları gerekmediğini, sadece birbirleriyle yüzleşeceklerini ifade

etmiştir. Follett, New State (Yeni Devlet) adlı kitabında değinilmeyen potansiyel grup çatışmaları sorununu incelemeye başlamıştır (Banja, 2014).

Follett, entegrasyonun ilk adımının farklılıkları açığa çıkarmak olduğunu söylemiştir. Farkı bastırmanın, çözümü imkansız kılacağını çünkü bastırmanın katılımcıların önceden belirlenmiş rolleri oynamasına ve bu rollerle karakter olarak tutumları benimsemesine izin vereceğini düşünmüştür. Bu, çatışmayı daha çatışmacı ve dramatik hale getirirken, aynı zamanda katılımcıları hedeflerinin entegrasyonunun olası olmadığı ve dramanın genellikle sorunların önemini maskelediğini belirtmiştir. Her iki tarafın arzuları masaya dürüstçe konulduğunda ve çatışmanın tarafları açısından önemi incelendiğinde, bu arzuların değerlendirilmesinin mümkün hale geleceğini vurgulamıştır. Böylece tarafların tepkileri doğrusaldan ziyade döngüsel olarak gelişecektir (Follett, 1995).

Follett, entegrasyonun önündeki engellerin çok olduğunu bildirmiştir. İlk olarak, entegrasyonun en zor yol olduğunu, hakimiyet ve uzlaşmanın rutin ve kolay izlenecek yollar olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle entegrasyonun bilinçli çaba ve gerçek bir işbirliği gerektirdiğini açıklamıştır. Entegrasyonun önündeki bir diğer engelin ise, konuya faaliyet perspektifinden yaklaşmaktan ziyade, tartışmalı konuyu aşırı teorize etme eğiliminden geldiğinin altını çizmiştir. Pratik faaliyetlerin soyut düşünceden daha iyi entegre edebilir gibi göründüğünü ve iletişim şeklimizin entegrasyona bir başka engel teşkil ettiğini söylerken, bazı kelimelerin bir çok anlam içerdiğini ve çatışma durumlarında duygusal, yansıtıcı olmayan tepkileri teşvik ettiğini belirtmiştir (Follett, 1995, s.73-84).

Follett, uyuşmazlık çözümü için kılavuzlar geliştirmiştir. Önerilerinin çoğu, Follett'ın çatışmayı olumlu olarak algılaması, yaratıcı ve yenilikçi problem çözme potansiyeline sahip olması etrafında şekillenmiştir. Çatışmayı herkesin yararına kullanmak için geliştirdiği stratejiler, kişilikleri sorundan ayırmayı, konulara odaklanmayı ve mevcut seçenekleri genişletmek için işbirliği yapmayı içermektedir (Fisher ve Ury, 1991). Çatışmadan doğabilecek ilişki fırsatına odaklanmak, müzakereye karşı duyguyu mantıkla dengelemeye ve anlamaya çalışan aynı zamanda ötekini anlamaya çalışan ve onu kabul eden, zorlayıcı olmayan etki biçimlerini uygulayan bir duruş sağlamaktadır (Fisher ve Brown, 1989).

Follett'ın fikirleri, dünyadaki sorunların karmaşıklığı net çözümlerden kaçındığında, kesin cevaplar alma arzusunu uzlaştırmakla ilgilidir. Bu, özellikle çeşitliliğe yol açan entegrasyon ve çatışmaya yol açan güç gibi kavramların paradoksal olarak yan yana getirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Follett'ı anlamak için onun yapıcı çatışma görüşünü iyilik ve yaratıcılık için bir güç olarak kavramak gerekir çünkü bu durum enerji üretir, çeşitliliğe yol açar, yenilik ve büyüme verir. Böylelikle iş ve toplum arasındaki ya da kendi içindeki çatışma, daha geniş bir fayda sağlamak için kullanılabilir ve bunun üzerine tüm işletme yönetimi bir sosyal hizmetin parçası haline gelebilir (Follett, 1941, s. 27-32). Entegrasyon, ilgi alanlarının belirlenmesi ve yeniden değerlendirilmesini ve karar verilmesini içermektedir. Mevcut olandan daha yeni ve daha üstün bir şey üretmek için onların bir araya getirilmesidir (Follett, 1918, s. 89).

Follett'ın yöntemlerinden entegrasyon ve iktidarın, O'nun en çok tanınan kavramları haline geldiğini örneklemiştir (Heon, 2014). Her şeyden önce Follett, nihai sonucun hedef olarak kabul edildiği final yanlışlığını reddetmiştir; bunu, topluma fayda sağlayacak dinamik ve gelişen bir sistem yaratmak için bütünleşmeyi ve iktidarı kullanmayan, kazananlar ve kaybedenler olarak görmüştür (Follett, 1949, s. 41).

Örneğin, çatışmanın otomatik olarak işlevsiz olmaktan çok potansiyel olarak yapıcı olduğunu görmüştür. Hakimiyeti veya uzlaşmayı hedefleyen taraflar yerine, üçüncü bir sonucunu savunmuş ve tüm tarafların temel hedeflerini gerçekleştiren bir sonuçtan bahsederek entegrasyonu savunmuştur. Çatışmanın her zaman olabileceğini o yüzden onu mahkum etmek yerine, kişiler için çalışmasını sağlamak gerektiğini belirtmiştir (Fox ve Urwick, 1973).

Psikolojik bir perspektiften bakıldığında, entegrasyonun, kişisel ve kişiler arasında olmak üzere iki yönü vardır. Kişisel yönü, kişinin kendi ihtiyaçlarını ve arzularını anlamanın psikolojik sürecidir. Kişiler arası yönü ise, bu ihtiyaçların ve arzuların bir başkasına iletilmesidir. Bireyler, başkalarının da ihtiyaçlarının ve arzularının karşılanabildiği bir ortamda kendi ihtiyaç ve arzularını gerçekleştirmek için işbirliği yapmaktadır. Böyle bir entegrasyonun sonucunda ise yaratma ve büyüme gerçekleşecektir (Patulli, 2011).

2.3.3.3-Hakimiyet ve Uzlaşma

Follett, bireyin yaratıcı gücünün, biri diğerlerine hükmettiğinde değil, hepsi çalışan bir bütün içinde birleştiğinde ortaya çıktığını, grubu incelerken de aynı sürece şahit olduklarını belirtmiştir. Bunun temel yaşam süreci olduğunu, toplumsal süreç olarak bütünleşmenin en bilindik örneğinin ise iki veya üç kişinin bir eylem planına karar vermek için buluşması ve toplantıya geldiğinde kimsenin sahip olmadığı bir amaç, bir irade ile ayrılması olduğunu dile getirmiştir (Follett, 1919, s. 576).

Follett, sadece uzlaşmaya varılırsa, çatışmanın başka bir biçimde tekrar ortaya çıkacağını, çünkü uzlaşmada arzuların bir kısmından vazgeçileceğini ve orada olmaktan memnun olunmayacağı için, bazen arzuların bütününü elde etmeye çalışacağını belirtmiştir. Endüstriyel tartışmaların, uluslararası tartışmaların izlenilmesini ve bunun ne sıklıkla gerçekleştiğinin görülmesini vurgulamıştır. Demek istediği şey, o belirli çatışmanın çözülüp ve bir sonraki çatışmanın daha yüksek bir seviyede gerçekleşeceğidir (Fox ve Urwick, 1982). Uzlaşmada, taraflar fikirlerinden taviz verip, isteklerinden feragat edene kadar çatışma devam edecektir. Taraflardan hiçbiri fikirlerinden vazgeçmemelidir. Grupta mesele, bir fikrin yerini diğerinin alması meselesi değil, fikrin birleşerek evrimleşmesidir (Follett, 1918, s. 25-26).

Başka yöntemlerin kullanılmadığı durumlarda, uzlaşma tarzının en etkili başa çıkma yöntemi olduğu söylenebilir. Bu strateji kullanıldığında, bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış veya kaybetmiş değildir. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. İşçi - işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak verilebilir (Uysal, 2004, s. 35).

Follett'ın yaklaşımındaki belki de en önemli sınırlama, bütüncül çözümlerin çatışmayı çözmek için her zaman mümkün olmamasıdır. Bir kemanın müzik yaratmak için sürtünmeyi kullandığı gibi, çatışmanın uyumsuzluğundan armoni yaratabileceğimizi savunarak, çatışmanın potansiyel kullanımlarını övmektedir. Ancak, iyi olan çatışmanın kendisi değildir, bu çatışmanın başarılı çözümüdür (Fox ve Urwick, 1973).

Follett, uzlaşma ve tahakkümün, kuvvet veya üstünlük kullanımını ima ettikleri için kesinlikle kabul edilemez olduğunu belirtmiş, uzlaşmanın anlamsız bir olgu olduğunu çünkü

hem sorunun özünü değiştirdiğini hem de her iki tarafın da gerçeği olamayacağını ifade etmiştir (Follett, 1924, s. 156-158). Entegrasyon, uzlaşma ve tahakküm olmaksızın her iki tarafı da tatmin edecek bir karar arayışıdır (Eliot, 1973).

Follett, Harvard kütüphanesinde küçük bir salonda gerçekleşen bir durumu basit bir örnekle entegresyon kavramını açıklamıştır. Bir kişinin bir pencere açmak istediğini; kendisinin ise pencerenin açılmasını istemediğini belirtmiştir. Böylece pencere kapalı kalmış ve yan salonda kimsenin oturmadığı bir pencereyi açtıklarını ve bunun bir uzlaşma olmadığını çünkü hiçbir arzunun bastırılmadığını ifade etmiştir. İkisinin de istediğini aldığını, kendisinin hem pencerenin açılmasını istemediğini hem de rüzgarın onun yönünde esmesini istemediğini söylerken, ikinci kişinin, hem pencerenin açık olmasını istediği hem de içeride daha fazla temiz hava istediğini belirtmiştir. Entegrasyonun, alternatifler aracılığıyla bir çözüm olasılığını genişletmekten ibaret olduğunu ifade etmiştir (Metcalf ve Urwick, 1965, s. 320).

2.3.3.4- Duruma Dayalı Emir

Emirler, şikayet ve başka bir kişinin yetkisi altında çalışma gibi bazı terimlerin, sembolik içeriği nedeniyle, yönetim ve iş gören iletişimine dahil olan dilin özelliklerinin de ele alınması gerekir. Follett, uygun talimatların verildikleri durumdan ileri geldiğini, yöneticilerin ve işçilerin belirli bir durumda yapmaları gereken uygun eylemlere varmak için birbirleriyle birlikte çalıştıklarını, emirleri kabul ederek, emirlerin kişiselleştirilmemesini tavsiye etmektedir. Böylece üretim, işin yapılmasını sağlayan ve işyerinde bütünleşme duygusunu pekiştiren iletişime dönüşecektir (Fox ve Urwick, 1982).

Bir şef ve işçinin özdeşleştirilmesi, çıkarlar topluluğunun kabulü için sorunlar yaratabilir. Follett, durum yasasını gözlemleyerek problemi çözmek için, bir kişinin diğerine emir vermemesi gerektiği belirtmiş, ancak her ikisinin de bir duruma bağlı olarak emirleri yerine getirmeyi kabul etmesi gerektiğini de vurgulamıştır. Bu emirler sadece durumun bir parçasıysa, birinin emri vermesi ve birinin yerine getirmesi bir sorun doğurmayacaktır (Urwick ve Brech, 2012, s. 258).

2.3.3.5- Durumun Kanunu

Follettın, yönetim teorisinde durum kanunu önemli bir yere sahiptir. Ona göre durum, her bir katılımcının eylemlerinin çevre ile aralarındaki gelişmeleri etkilediği dinamik ve sonraki gelişen yanıtların bir kombinasyonudur. Durum, her biri gelişip değiştikçe diğerini ve bütünü etkileyen çok sayıda birbirine bağlı değişkenden oluşur. Durumdaki faktörlerin karşılıklı doğasını anlamak için tanımlar; düşünce, amaç ve irade gibi isimlerden uzaklaştırılmalı ve bunun yerine düşünmek, amaç edinmek, istemek gibi fiiller kullanmalıdır. Durumun özü, bitmiş bir eylemden ziyade devam eden bir sürecin aktif duygusudur (Follett, 1930, s. 57). Bir durum; çevre sisteminin devam eden faaliyetlerinde dengesizlik, istikrarsızlık, parçalanma, işlev bozukluğu, veya bozulmanın bir bölümü veya alanı olarak görülebilir (Burke, 1994).

Follett'a göre, her durumdaki özel bağlam, iyi işleyen bir ekibin, ekip üyelerinin tüm ilgili girdilerini ve uzmanlığını dikkate alarak doğru kararı vermesine yardımcı olacaktır. Bir kişinin başka bir kişiye emir vermemesi ancak her iki tarafın da emirlerini durumdan almayı kabul etmesi gerektiği önemli olup, görevin insanların emirlere uymasını sağlamak yerine düzeni en iyi keşfedecek yöntemlerin nasıl geliştirileceği olduğudur. Bunun idrakına varıldığında çalışanın işverene, işverenin de çalışana emir verebileceğini kolay ve doğal olarak gerçekleşeceğidir (Fox ve Urwick, 1982).

"Tek bir durumun otoritesi veya yasası kabul edilirse ve bir çıkar birliği aranılırsa, iktidar ortadan kalkar. Ancak, tek bir durumu, çıkarların çatışmasıyla ortaya çıkmış olarak düşünürsek asla başarılı olunamaz; bu yalnızca gerçekleri çarpıtır ve bu şekilde uzun vadede başarısızlık yaratır. Tek durum, çıkarların birliği tarafından üretilir" (Follett, 1924, s.188). "Kararlar, hiyerarşi, kişisel ilgi ve konuya duygusal bağlılık ne olursa olsun, durumun gerçeklerine göre alınmalıdır" (Follett, 1941, s. 111). "Belki de hepsinden en temel olanı, durumun kanunudur. Doğrudan modern acil durum analizini öngörür. Hala yöneticilere uygulaması için sunulan en yararlı perspektiftir" (Child, 1995, s. 89-90).

Follett'ın yöneticilere tavsiyesi üç yönlüdür: Birincisi, talimatın, kişilerin pozisyonlarından, rollerinden veya kişiliklerinden değil, durumun ayrıntılarından ortaya

çıkması gerektiği; ikincisi, bir durum ortaya çıktığında, eylemlerden kaynaklanan değişime tabi olduğunu herkesin kabul etmesi gerektiği; ve son olarak, bu talimatların ve tüm iletişimin doğrusal değil döngüsel davranış içerdiğidir (Fox ve Urwick, 1982).

2.3.4-YÖNETSEL ZEKA VE LİDERLİK

Follett, birçok insanın yönetilmeyi ve çoğunluğun tembelliği tercih ettiğini kabul etmiştir. Özellikle sorumsuzluğa karşı tahammülü olmamıştır. Herkesin üzerine düşen sorumluluğu üstlenmesi veya oyundan çekilmeyi öğrenmesi gerektiğini belirtmiştir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 249). İnsan kırılganlığına verilecek doğru yanıtın, kişilerin sorumluluklarını veya zorunluluklarını bulmalarına yardımcı olmak olduğunu, insanların içindeki tüm rollerini bulmalarına yardımcı olmanın hem eğitimin hem de liderliğin özü olduğudur (Follett, 1918, s. 54).

Follett'ın organizasyondaki otorite sorununa özel yaklaşımı, yetki kadar sorumluluğun da herhangi bir çalışan tarafından yerine getirilen işlevlerden kaynaklandığını vurgulayarak, bir çalışanın kendisine, kime karşı sorumlu olduğu değil, neden sorumlu olduğu sorusunu sorması gerektiğini düşünür. Ona göre, yöneticiler için en önemli şey, tüm durumu tahmin edebilme yeteneğidir. Liderin, bir problem durumunun tüm faktörleri arasındaki karşılıklı ilişkileri görmesini yani bütünü görmesi gerektiğini savunur (Metcalf ve Urwick, 1965, s. 320).

Bir liderlik sorununu araştıran Follett, bir durumun, insan ilişkileri üzerindeki etkisinin üzerinde durur. Eylemlerin karşılıklı olduğunu ve verilen tepkiye göre değişebileceğini belirtir. Bir liderin ilk görevi, organizasyonun amacını tanımlamaktır. Lider, çalışanları gittikleri amacın kişisel olmadığına, genel amaç olduğuna ikna etmelidir. Liderin rolü, sadece gerekli olduğunda ortaya çıkmalıdır. Sorun çözüldüğünde, lider gerekli olmaktan çıkmakta, liderlik ortadan kalkmaktadır (Kuznetsova, 2013).

Follett, bir liderin, işlevlerini yerine getirmek için belirli yeteneklere ihtiyaç duyduğunu kabul etmiştir. Bu yetenekler kişilik özellikleri değil, öğrenilebilir becerilerdir. En önemli becerilerden biri, bir durumun tamamını veya genel durumu görme yeteneğidir. Follett, toplam durumu, insanlar, politikalar ve tüm organizasyonun amaçları arasındaki tüm ilişkileri

görme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu, liderin bazı amaçları daha büyük amaçlara bağlamasını veya başka bir deyişle kısa vadeli hedefleri genel örgütsel vizyonla ilişkilendirmesini gerektirir. Liderin, organizasyonun mevcut durumdan diğerine nasıl geçmesi gerektiğini belirleyebilmesi için gelişen durumu da görebilmesi gerekir. Follett, evrimleşmekte olan şimdiyi ve tam da değişim sürecinde olan şimdiyi anlayan kişinin en yüksek düzenin lideri olduğunu savunur. Follett, toplam durumu görmeyi öngörü ile henüz gerçekleşmemiş başka bir resmi görme becerisiyle ilişkilendirir (Metcalf ve Urwick, s. 266-279-280). Organizasyonun her seviyesindeki tüm liderlerin toplam durumu anlaması gerekir (Martin, 2005).

Follett, liderliğin kısmen öğrenilebilen bir kapasite olduğunu savunur. Liderliği gizemden arındırma arayışında olan Follett, liderliği ve organizasyonları incelemek için radikal, bütünsel bir yaklaşıma yönelir. Liderliğe bir gizem gibi davranmayı reddederek, Dynamic Administration (Dinamik Yönetim) adlı kitabında liderliğin soyut ve hesaplanamaz bir şey olmadığını, farklı unsurlarına göre analiz edilebilir olduğunu ve bu unsurların çoğunun elde edilebilir ve kişinin ekipmanının bir parçası haline gelebilir olduğunu belirtir (Metcalf ve Urwick, s. 58-59).

2.3.4.1-Liderlik ve Takipçiler

Başlangıç olarak Follett, liderlik teorisi fikrini, en iyi liderlerin takipçilerine, liderlik becerilerini aşılayacağı bir takipçi kitlesine çevirmiştir. Follett önderlik edilenleri, liderlikte aktif bir rol oynamaya çağırmıştır. Bu nedenle liderler, başkalarını takip etmeye teşvik etmemeli, ancak başkalarının liderliğe katılmasını sağlamalıdır (Bennis, 1995; Follett, 1941: 289; McLarney ve Rhyno, 1999). Bunu yaparken liderler, grubun kapasitesini ve başarısını optimize etmek için takipçilerin deneyim ve becerilerinin, sermayeye dönüştürüldüğü ortamlar yaratacak ve birlikte güç göstereceklerdir (Mawer, 2015).

Lider - takipçi ilişkisi, liderin etkisiyle başlayan ve takipçinin itaatiyle sona eren tek yönlü bir ilişkidir. Follett' a göre, eski paradigma liderleri etkili, güçlü olarak ve takipçileri itaatkar, pasif ve genellikle zayıf olarak tanımlamaktadır. Genel olarak, Dinamik Yönetimin

derslerinde takipçi ve takipçi sıklığı, lider ve liderlerden çok daha düşüktür. Follett'ın yorumları, hem takipçilerin rolüne gösterilen ilgisizliği düzeltme girişimi hem de takipçilerin liderlik durumundaki rolünü önemli, gerçekten de son derece önemli olarak görme ricasıdır. Follett'ın tezi, çoklu liderliğin varlığına ek olarak, takipçilerin liderlik durumunda kilit oyuncular olduğunu belirtmesidir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 288-289).

Follett; süreç, takipçiler, liderler, birlik ve ortak amaç gibi yapıları içeren alternatif bir görünmez liderlik kavramı geliştirmiştir. Hem lider hem de takipçiler görünmez lideri, ortak amacı takip etmişlerdir. En iyi yöneticiler bu ortak amacı açıkça gruplarının önüne koymuşlardır. Liderlik inanç derinliğine ve oradan gelen güce bağlı olsa da, bu inancı başkalarıyla paylaşma, amacı ifade etme yeteneği de olmalıdır ve sonra bu ortak amaç lider olacaktır (Metcalf ve Urwick, 1941).

Bireylerin ve grupların iktidarla birlikte güçlenmeleri, karar verme yetkisi ve sorumluluğa sahip olmaları için kapasite oluşturmanın durum yasası ile olacağını belirtmiştir. Uzmanlığa saygı duyarak ve inanarak bireylerin potansiyeli, yeni bakış açıları her duruma dahil edilebilir. Sonuç, çalışanların yaratıcılığıyla karar vermenin daha yaratıcı olacağıdır (Follett, 1941, s. 174). Follett, iktidarı teşvik eden ve durumun yasasını uygulayan liderlik fikrini şöyle özetlemiştir: "Beni en çok etkileyen kişi, büyük işler yapan değil, bana büyük işler yapabileceğimi hissettiren kişidir" (Follett,1918, s. 230).

Follett'a göre insan ilişkilerinin temelinde kimin yönetiminde çalışıldığı değil kiminle çalışıldığı duygusu olmalıdır. Buna göre yöneticiler, çalışan üzerindeki güçlerini kullanmamalı, aynı zamanda çalışanlar da (sendikalar aracılığıyla) sahip oldukları gücü yöneticiler üzerinde kullanmamalıdır (Kuznetsova, 2013). Bu nedenle iyi liderliğin, liderlerin, takipçilerini kendilerinin farkında olmalarını gerektirdiğini ve sadece liderin gücünü kabul etmektense, gücü ve onu nasıl uygulayacağını da bilmelidir (Follett, 1941, s. 289).

Follett, teori ile pratik arasındaki en büyük boşluğu, liderlerin ve takipçilerin teoride tanımlanma biçimleri ve gerçek hayatta davranış biçimleri olarak tanımlamıştır. Liderin geleneksel tanımı, diğerlerini takip etmeye teşvik eden bir bireydir. Liderler ve takipçiler, ister iş dünyasında ister daha geniş bir toplumda olsun tüm tarafları, kendi topluluklarını

dönüştürme güçlerinin farkında olmak için birleşirler (Follett, 1949, s. 1; 1970, s. 37-39). Follett'ın yönetimin toplumu ilerletme rolüne ilişkin planı liderlerin yanı sıra takipçilere de bağlıdır (Bennis, 1995, 2009; Follett, 1941, s. 289; McLarney ve Rhyno, 1999). Literatürde takipçiliğin tartışılmasından 50 yıl önce takipçilerin kilit rolünü vurgulayan ilk kişidir (Crainer, 2000).

Follett'ın ilgisi, geleneksel olarak liderlikle ilişkilendirilen büyük adama, kahramana ya da sahip olunan pozisyonlara değildir. İnsan etkileşiminin karmaşıklığı, insan davranışı ve sürekli gelişen durum, Follett'ın liderlerin ve liderliğin işlevleri hakkındaki fikirleri üzerinde önemli sonuçlara sahiptir. Lider ve grup arasındaki ilişki karşılıklıdır. Bu, karizmatik bir lider ile vatandaşlar arasındaki geleneksel, tek yönlü bir ilişkiye bir alternatiftir. Karşılıklı bir ilişkide lider, grubun dışından çok grubun bir parçasıdır. Bir lider, üyeler arasında farklı türde bir enerji ve sadakat yaratır. Follett'a göre lider gruba rehberlik eder ve aynı zamanda kendisi de grup tarafından yönlendirilir, her zaman grubun bir parçası olur. İçeriden başka hiç kimsenin gerçekten liderlik edemeyeceği ve lideri dışarıda olarak tasavvur etmenin tehlike yaratacağını, o zaman grup sadakati olması gereken şeyin kişisel sadakat haline dönüşebileceğini ama liderin grup içinde grubun bir parçası olduğunda bu iki sadakatin birleşebileceğidir (Follett, 1918, s. 229).

2.3.4.2-Emir ve İtaat

Follett, liderlik kavramını aydınlatmak istemiştir. Liderliğin soyut bir kapasite veya insan hesaplamasının ötesinde olduğu fikrine meydan okumuştur. Liderlik ve iş yönetiminin analiz etme yeteneğine sahip olduğunu savunmuştur. Doğal yetenekler liderliğin bir parçası olmasına rağmen, eğitimin salt kişiliğe göre önem kazandığını vurgulamıştır. Follett, geçmişte güçlü kişilik özelliklerinin etkili olabileceğini kabul etmiş, fakat liderliğin artık güçlü kişilik ve takipçi uyumunun basit bir denklemi olmaktan çıktığını da belirtmiştir. Liderliğin çok daha karmaşık olduğunu savunmuştur (Metcalf ve Urwick, s. 112-119).

Organizasyon genelinde farklı tür ve derecelerde liderliği keşfetmek ve koordine etmekle ilgilenen işletme yöneticileri arasında bir eğilim gözlemleyen Follett, derslerinde yöneticinin

sadece itaatkâr astlar yerine ustalık sahibi kişilerle çalışmayı tercih ettiğini anlatmıştır (Martin, 2005). “Liderlere, efendiler olarak ihtiyaç yoktur. Yetenekli lider kişisel güce güvenmez, grubuna hükmederek değil, onu ifade ederek kontrol eder, insan ruhundaki en iyiyi teşvik ederek, birleştirir ve konsantre eder. O, her insanın içindeki gelişmemiş enerjiye biçim veren liderdir” diyerek tanımlamıştır (Follett, 1918, s. 229).

Follett, durumu bir örnekle açıklamaya çalışmıştır. Bir ustabaşının, departman başkanı, mağazadaki, bankadaki veya fabrikadaki en yakın yönetici tarafından nahoş bir şekilde bir emir verildiğinde, o kişiye ne olacağı ve ne hissedeceği sorusunu sormuştur. Konuşulan kişi, öz saygısının saldırıya uğradığını, kalbinin kırıldığını hissedecektir. Sinirlenecek, somurtacak ya da savunmaya geçecektir; haklarını herhangi biri için ölümcül bir tutum olarak düşünmeye başlayacağını belirtmiştir (Follett, 1926a).

Follett, liderliğin öğrenilebilir olduğu fikrini vurgulamıştır. Bu kavramın yavaş yavaş kabul gördüğüne inanmıştır. Derslerinde, organizasyonel planlamanın ayrılmaz bir parçası olarak alt yöneticiler ve diğer astlar için resmi liderlik eğitimi veren ilerici işletmelerin altını çizmiştir. Follett, çalışanlara üzerinde çalışacakları somut bir şey sağladıkları için astların gelişimine övgüde bulunmuştur. Liderlik eğitimi ve ilerleme fırsatları sağlamayı ihmal etmenin sonunda yalnızca bir yerde değil, birçok yerde liderlik gerektiren büyük, karmaşık işletmelerin başarısını sınırlayacağını savunmuştur. Çünkü karmaşık organizasyonların birçok yerde liderliğe ihtiyacı vardır yönetici liderlik, doğru yapıyı oluşturmaktan ve organizasyondaki tüm bireylerin liderlik kapasitelerini birleştiren bir yönetim tarzı geliştirmekten sorumludur. Uygun yapı, işlev liderliğinin özgürce işlemesine, bilgiye ve tekniğe sahip kişilerin durumu kontrol etmesine izin verecektir. Follett, bunun sık sık yapıldığını gördüğünü, bir kişinin daha geniş bir bilgi birikimine sahip olduğunu ve konu hakkında daha geniş bir deneyime sahip olduğunda başkanın, yöneticilerinden birine itaat ettiğini gördüklerini ifade etmiştir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 277-278).

Bir örgütsel kontrol biçimi olan bütçeleme süreci, eğitim ve liderlik arasındaki karşılıklı ilişkinin bir örneğidir. Yönetici, departman başkanlarını eğitmiş ve ardından bu kişilere doğru veriler ve sağlam tavsiyeler vermeleri için güvenmiştir. Follett, bu perspektifi somutlaştıran yöneticiler için; bu durumun kimileri tarafından liderlik olarak adlandırılmayacağı, ancak liderliğin özünün bu olduğunu iddia etmiştir. Astlara bir durumu nasıl kontrol edeceklerini

öğretmenin ve eğitmenin kendi fikirlerini kullanmak yerine, astların kendi fikirlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Üst düzey bir yöneticinin işinin, astları için kararlar vermek değil, onlara sorunlarıyla nasıl başa çıkacaklarını, kendi kararlarını nasıl vereceklerini öğretmek olduğunu belirtir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 282).

2.3.4.3- Liderlikte Uzmanlık Bilgisi

Uzmanların rolü ve katkıları günümüzde danışmanların rolüne ve katkılarına benzemektedir. Follett, uzmanların komitelerde görev yapmasına yönelik talepte bir artış olduğunu bildirmiştir. Yönetici lider ve uzman, tamamlayıcı veya karşılıklı bir ilişki içindedir. Uzmanın varlığı yönetici liderin önemini azaltmamış, sadece yürütmenin etkisinin doğasını değiştirmiştir. Uzman, liderin gücünü azaltmamış, aksine uzman, liderin gücünü artırmıştır. Yönetici liderin komiteye benzersiz katkısı, tüm organizasyonu anlamasından kaynaklanmaktadır. Uzman, yöneticinin bakış açısını artıran belirli bir bilgi ile katkıda bulunmuştur. Lider, organizasyonun ve durumun en doğru resmini sağlamak için uzmanların bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Follett, bir komitedeki diğer bir liderin, üyeler arasında gerekli karşılıklı ayarlamaları yapma yeteneğine sahip olan ve her bireyin beklenmedik gücü ve bilgisini ikna eden üye olduğunu gözlemlemiştir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 258-259).

Follett, liderlerin, uzman, başkan veya yönetici gibi daha resmi bir rolü yerine getirmenin bir parçası olmaktan ziyade durumun ihtiyaçlarına yanıt olarak bir komite içinde ortaya çıkacağı sonucuna varmıştır. Lider ve uzmanı oldukça şiirsel ve felsefi terimlerle tanımlamıştır. Yeni liderin anlayışlı, vizyonlu, amaç ve ortak amacı gerçekleştirmek için eldeki tüm güçleri organize etme yeteneği olan kişi olduğunu belirtmiştir (Metcalf ve Urwick, 1941).

Follett, her bireyin dünyadaki belirli ihtiyaçları karşılayan benzersiz yeteneklere sahip olduğuna inanmıştır. Büyük lideri, insanların kendi güçlerini hissetmelerine ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden biri olarak tanımlamıştır. Lider, bir orkestranın şefi gibi, grubun kolektif yetkilerini de yönetmektedir. Birçok insanın hem bireysel hem de kolektif büyüklük için başkalarını güçlendirme ve ilham verme potansiyeline sahip olduğuna inanmıştır. Birçok liderin, diğerlerinin en iyilerini ortaya çıkarabileceğini savunmuştur (Martin, 2005).

2.3.5- ÇAPRAZ FONKSİYONEL ETKİLEŞİM

Follett, kümülatif sorumluluk kavramına bir organizasyon sistemindeki fonksiyonların dağılımının bir sonucu olarak bakmaktadır. Ona göre, çeşitli kişilerin ve bölümlerin çalışmalarının karşılıklı koordinasyonu çapraz işlev yoluyla sağlanmalıdır. Grup sorumluluğu ve kümülatif sorumluluk birbirinden izole edilmiş ayrı işlevlerin olmadığı, bütün işlevlerin birbirine bağlı olduğu sorumluktur. Her birinin üstlendiği özel roller vardır. Aslında bu sistem analizidir (Kuznetsova, 2013).

Follett, iş dünyasında yaygın bir liderlik yapısının neye benzediğine dair genel bir bakış sunmuştur. Bu bağlamda, liderler arasındaki çapraz ilişkileri içeren işlevsel bir liderlik ortamı olarak tanımlamıştır. Geniş çapta yayılmış bir liderlik koordineli ve işbirlikçidir. Bir kişiye liderlik verildiğinde ya da daha doğrusu, kapasitesine ve belirli iş işlevine göre liderlik yaptığında, yapı daha az hiyerarşik olacak ve yukarı-aşağı, üst-alt üzerinde daha az vurgu yapılacaktır. Follett, liderliklerin (Metcalf ve Urwick, 1941 s. 285-286) tür ve dereceye göre değiştiğini belirtmiştir. İşçi temsilcileri, mağaza temsilcileri veya sendika, yönetim işbirliği olduğunda öne çıkan yetkililer olarak değişebilir. Tepedeki lider bir diktatör değil, bir birleştirici ve bir amaç belirleyicidir. En üstteki lider aynı zamanda toplam deneyime sahip bir katılımcıdır ve toplam liderlik sisteminin sadece bir yönünü oluşturur. Follett, iyimser, bütünleştirici ve ilerici bir kontrol anlayışına kök saldığı sürece, geniş çapta yayılmış bir liderliğin geleceğin anahtarı olduğunu savunmuştur. Follett'a göre çoklu liderlik birden fazla güç yaratmıştır ya da birden fazla gücün varlığı birden fazla lider yaratmıştır. Bir İngiliz işçi lideri bir keresinde güç için örgütlendiklerini demiştir ve Follett bunu kabul etmiştir. İşçi liderinin açıklaması, O'nun güç için sıçrama tahtası olmuş ve bu konferansın verilmesini takip eden güç ve liderlik keşifleri olmuştur. Follett, iktidardaki gücü tanımlamaya çalışmıştır ve etki, liderlik, güç, iktidar kavramlarının hangisinin olduğunu sorgulamıştır (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 95). Net bir yanıtın olmaması bu dört yapının birbiriyle ilişkili olduğuna işaret emektedir: güç, liderlik, iktidar ve etki. Bu dört yapı arasında açık bir şekilde ayrım yapmak mümkün olmayabilir, ancak Follett için önemi olan aralarındaki bağlantıların belirlenmesi olmuştur. Follett, gücü, tek bir kişide bulunan bir şeyden çok, bir grubun birleşik kapasiteleri olarak tanımlamıştır. Lider, bir itici güç geliştirmek için gruptaki tüm farklı istekleri ilişkilendirmiştir (Metcalf ve Urwick,1941 s. 248).

Liderlik, her bireyin katkılarını organizasyonun geneline birleştirerek etkili ve üretken bir ekip oluşturmak veya organize etmektir. Üretim, satış, finans, personel başkanlarının her birinin değerli bir katkısı vardır, ancak bu katkıların işin ilerlemesi için bir güce dönüştürülebilmesi için çok fazla karşılıklı etkileşim ve koordinasyonun gerçekleşmesi gerekir (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 282).

2.3.5.1-İç İçe Geçme

Follett, gerçeğe farklı parçalardan oluşan bir koleksiyondan ziyade bir bütün olarak Gestalt perspektifinden bakmıştır. Gestalt, biçim veya bütünlük veya varlığın birliği olarak çevrilebilen Almanca bir kelimedir. Gestalt, genellikle açıkça bilinmese de, benzersiz bir kimliğe sahip olan bir şeyin bütünlüğünü ifade etmektedir (Sansom, 2004). Çevre ve öznel deneyim, nesnel ve deneyimsel olarak gerçek olan birimlerden oluşur. Follett, çevreyi, tümü birbiriyle ilişkili, gelişen ve bilinebilir olan bir gestalt birliği olan bütüncül bir yapım olarak tanımlamıştır (Follett, 1924, s. 102).

Follett'a göre, dünyanın iki temel koşulu vardır; bilincin birleşmesi ve iç içe geçmesidir. Bileşik bilinç, bir ve çok sorununa ya da çoktan bir olma biçimine değinmiştir. Bir veya grubun kolektif deneyimi ile çokluk veya bireylerin dağıtıcı deneyimi arasında içsel bir gerilim vardır. Bilincin birleştirilmesinin en temel yorumu, farklı kısımların, çok ve bir ile ilgili deneyimleri veya parçaları olduğu ve bireylerin nihayetinde her şeyin bağlantılı olduğunu kabul ettiğinde deneyimin anlamlı hale gelmesidir. Bu, bireyi kaybetmeden örgütü, topluluğu veya devleti birleştiren gerçek bir süreçtir. Bu nedenle, özünde çatışan arzuları olan bir grup farklı birey birbiriyle ilişkilidir ve bu nedenle bir grup kişiliği veya birleşik bilinç oluşturma potansiyeline sahiptir. Bilinci birleştirmek, yaratılmış gücün ilişkili olmanın zihinsel ve fiili gerçekleşmesidir (Follett, 1918, s. 290).

İç içe nüfuz etme bireyler, gruplar veya tüm durum içinde güç üreten bir süreçtir. Bir grup sürecinden daha fazlasıdır; her zaman gerçekliğin tüm seviyelerinde meydana gelen ruhsal bir süreçtir. Örneğin, iç içe geçme bir birey içinde, iki kişi arasında, bir grup içinde, gruplar arasında ve gruplar ile toplum arasında gerçekleşebilir. İç içe geçme sürecinde kolektif bir fikir veya amaç gelişir. Temel bir ilke, tüm fikirlerin önceki ve mevcut fikirlerin ve

deneyimlerin iç içe geçmesinden ortaya çıkmasıdır. İkinci bir ilke, iç içe geçmenin bireyin, grubun veya topluluğun karmaşıklığını arttırmasıdır. Son olarak, iç içe geçme, grupların çakışan üyeliğinin doğal bir sonucudur. Follett, çeşitli eş anlamlıları kelimeleri kullanarak tüm metinlerde iç içe geçmeyi tanımlamıştır. Bunlar; birleştirmek, bütünleştirmek, birleştirmek ve iç içe geçirmek olarak adlandırmıştır (Follett, 1924).

Follett, son derece aktif olduğu ve büyük ölçüde yaşanılan demokrasi sürecini yansıttığı için zamanın çok ötesindedir. Zihni uygunsuz imajlar ve yapılarla bulanmamış, işin ve organizasyonların dinamik karmaşıklığını ve insanların nasıl ve neden davrandığını yakalayabilecek bir modele olan ihtiyacı görebilmiştir. Yukarıdan aşağıya liderlik ve doğrusal nedensellik kavramlarına meydan okumuştur. İnsanların sadece birbirleri üzerinde hareket etmediklerini, kuruluşların da makine gibi hareket etmediğini, ancak insanlar arasında ve organizasyonel gereksinimler ile çalışanların tepki verme şekli arasında sürekli bir etkileşim olduğuna dikkat çekmiştir. Her iki faktörü de değiştiren ve sürekli yaratan bir iç içe geçmeden bahsetmiştir (Tonn, 2003, s. 370).

Follett, döngüsel tepki kavramını geliştirirken ilişkinin doğasına değinmiş ya da kendi tanımladığı şekliyle bütün ve parçalar arasındaki ilişkiye değinmiştir. Gelişen bütünü, birbirleriyle aktif ve tutarlı ilişkilerinde bütün ve parçalar üzerinde çalışılması gerektiğini, durumun asla hareketsiz bir fotoğraf olmadığını, bireyin faaliyetinin ve çevrenin faaliyetinin iç içe geçtiği toplam bir faaliyetten oluştuğunu belirtmiştir. İnsanın, yalnızca yerine getirdiği birçok işlevin toplamı olmadığını, bunun içine girmesi gereken birçok işlevin etkileşimi olduğunu açıklamıştır (Follett, 1930).

Evrilen iç içe geçmiş ve özümseme deneyimleri sürecinin bir kısmı, canlandırılmış, tamamen farklı bir kültür olan biriyle konuşmaya yol açmıştır. Bireyin ilişkiler yoluyla topluma katkısı açısından, Follett, sosyal ilerlemenin daha zengin bir hayata yol açacak deneyimlerin iç içe geçmesi ve evriminden kaynaklandığını düşünmüştür (Follett, 1924). Follett'ın ideali, kişinin çalışmasının her bir eyleminin, deneyimlerin ve faydaların daha büyük iyilik için iç içe geçmesine katkıda bulunan bir sosyal eylem olarak üstlenilmesi gerektiğidir (Follett, 1918, s. 368).

2.3.5.2-Türbülans ve Kontrol

Karşılıklı etkileşimler önceden açıklanamayan bir değişim yaratmış ve bu da, 1960'lı yıllarda çevresel türbülans ikilemleri olarak nitelendirilmiştir. Bu kavram, profesyonel yönetim için ortaya çıkmış, çünkü kontrolü sürdürmenin imkansızlığını ileri sürmüştür. Follett, türbülansı özel bir durum olarak değil, genel bir durum olarak varsaymıştır. Ayrıca türbülansa, kontrolü dayatmaya bir engel olarak değil, karşılıklı olarak gelişen bir otokontrol oluşturmada yararlanılacak bir kaynak olarak yaklaşmıştır. Follett, empoze edilen bir davranışın düzenlenmesi yoluyla kontrol etmeye çalışmak yerine, çeşitli yaşam etkinliklerini, tutumları ve değerleri iç içe geçiren bütünleştirici bir süreçte refahın artırılmasını ve kontrolün oluşturulmasını teşvik etmiştir. Follett, amacın bu karşılıklı süreçte üretildiğini ve bu nedenle, önceden belirlenmiş soyut bir hedef olarak bakıldığında amacın yanlış anlaşıldığını öne sürmüştür. Daha çok, eyleme geçirilebilir bir şekilde etkileşimin sonucu olarak keşfedilebilir olduğunu belirtmiştir. Follett, sosyal ve idari kontrol kavramından vazgeçmek yerine, kontrolün ne olduğunun yanlış anlaşıldığını öne sürmüştür. Bu yanlış anlaşılmaya dikkat çekerek, sözde kontrolün yukarıdan dayatıldığı için bazen tehlikeli sonuçlar doğurabileceğini vurgulamıştır. O'nun için karşılıklı ilişkilerin yaygın olduğu bir dünyayı gerçekten anlamak, kontrolün ne olduğunu ve kontrolün nerede üretildiğini yeniden incelemektir (Harwick, 1985).

Follett, kontrolün, yukarıdan dayatma yoluyla verimli bir şekilde empoze edilemeyeceğini ve etkili bir şekilde sürdürülemeyeceğini belirtmiştir. Zorlayıcı kontrolün daha az etkili olması ve verimli olmamasının bir başka nedeni de, doğru görüşü dayatmaya çalışırken, başka şekillerde mevcut olan bilgiyi üretmekte başarısızlığa yol açabilmesidir. O'na göre, etkili ve meşru olan kontrol, iktidar stratejileri veya yukarıdan iktidar dayatması yoluyla değil, siyasette, toplulukta veya idari ortamlarda kendiliğinden ortaya çıkmasıdır. Follett'a göre; araçsal stratejiler, karşılıklı ilişkilerin temel gerçeğini görmezden gelir ve bu nedenle, içeriden veya dışarıdan reaksiyon yoluyla rakipleri ve karşı görüşlü paydaşları zarar verme eğilimine sokabilir (Harwick, 1985).

2.3.5.3-Eşgüdümlü Bütünlük ve İşbirliği

Follett'ın bugün toplumla ilgisi, Parker'ın (1995) beş duyu dediği şeye dayanmaktadır. İlki, Follett'ın organik birlik duygusudur, tüm organizasyonlar özünde sosyal yapılardır ve anlayış için geniş bir temel sağlamaktadır. Bu birlik duygusu, O'nun organizasyonlar içindeki ilişkilere, bütünsel yaklaşımıyla daha da geliştirilmiştir. Follett'ın diğer bir hissi, onun insanlığı ve bir toplumdaki insan ilişkilerinin önemine olan inancıdır. Follett'ın ilgili olduğu bir başka alan da, bir ülkenin kültürünü ve değerlerini örgütsel stratejilerle eşleştirmeye odaklanan kültür anlayışıdır. Birbirine bağlı bir dünyada ihtiyaç duyulan son anlam, O'nun tüm bireyler ve kuruluşlar tarafından daha büyük topluma sosyal ve ekonomik sorumluluk için etik gerekliliği vurgulayan karşılıklı hizmet kavramıdır. Bugün, Follett'ın çok uzun zaman önce bize söylemeye çalıştığı şeyin, toplumumuzun, işleyen bir sivil topluma dayalı vatandaşlığı geri kazanmanın en önemli zorluk olduğunun farkında olunmasıdır (Drucker, 1995).

Follett, ortak bir hedefe doğru çalışan, paylaşılan sorunları çözen kolektif etkinin derinlemesine ilişkisel bir etkinlik olduğunu savunmuştur. Sunulan katkının, ilgili diğerlerinin katkılarıyla etkin bir şekilde ilişkili olmadıkça hiçbir değer taşımadığını vurgulamıştır. (Pitman, 1973, s. 194). Ayrıca, O'nun temel fikirleri, doğrudan ve sorumlu katılım yoluyla bireysel bağlılıktır ve en önemli psikolojik katkısı, yalnızca karşı tarafa değil, kişilerin arasında çıkan ve biz kavramını yaratan ilişkiye de tepki verildiğine işaret eden davranışlardır. Follett'ın fikirleri, her bir kişinin benzersiz daha iyi bir insan, daha etkili bir yönetici ve daha sorumlu bir vatandaş olmasına yardımcı olmak için tasarlanmış iç görülerine dayanmaktadır (Feldheim, 2003).

2.3.5.4- Koordinasyon

Koordinasyon, ilk olarak statüden bağımsız olacak şekilde taraflar arasında doğrudan temas başlamalıdır, ancak uzmanlık ve alaka düzeyi önemlidir. İkinci olarak, tüm taraflar mümkün olan en erken aşamada dahil edilmelidir. Üçüncüsü, kararların karşılıklı ilişkisi anlaşılmalıdır, gruptaki ve daha geniş alanlardaki diğer kişiler üzerindeki yansımaları için

sorumluluk alınmalıdır. Dördüncüsü, tüm süreç daimi olmalıdır ve özel durumlar için oluşturulmamalıdır. Koordinasyon, üretken ve uyumlu iş ve toplumsal ilişkilere yönelik uzun süreli fikirler ve yeni yaklaşımlar üretmek için bireylerin ve grupların gücünü bütünleştirir (Follett, 1941, s. 297).

Follett, koordinasyon işlevini psikolojik entegrasyon süreciyle ilişkilendirir. Lider, kuruluşun tüm farklı ihtiyaçlarını, yeteneklerini, bakış açılarını ve deneyimlerini bir bütün halinde entegre veya koordine etmelidir. Bu süreç yeni bir şey yaratır. Mikro düzeyde koordinasyon sağlamak için liderler, bireylerin organizasyondaki yerlerini bulmalarına yardımcı olmalıdır. Makro düzeyde lider, bütünleştirici bir birliğin yaratılmasına öncülük etmelidir. Lider, grubun tüm karmaşık deneyimlerini herkesin anlayacağı tek bir kimlik ve dilde organize etmelidir. Deneyim kavramı, Follett için önemlidir. Deneyim, dünyadaki birincil güç kaynağıdır. Deneyim, her bireyin tüm iç görülerini, potansiyelini ve yaşam deneyimlerini içerir. Liderler, bireylerin organizasyondaki yerlerini ve sorumluluklarını bulmalarına yardımcı olarak örgütsel gücü artırır. Sosyal süreç yoluyla liderler, bu birebir deneyimin güce dönüşmesini kolaylaştırır (Metcalf ve Urwick, 1941, s. 258). Follett, koordinasyon işlevinin özünü güç yaratma ve üretmenin bir işlevi olarak sunmuştur (Martin, 2005).

Follett, sadece liderin gruba ne yaptığını değil, aynı zamanda grubun, lidere ne yaptığının da düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir. Kişilere bitmeyen etkileşim döngüsünü hatırlatan Follett, koordinasyonun sürekli olduğu ve özel durumlar için oluşturulmadığı dördüncü ilkesinin altını çizmiştir (Follett, 1941, s. 301-303). Koordinasyonun karşılıklı doğasını çeşitlilik, icat ve yeni değerlerin ortaya çıkışı (Follett, 1941, s. 35) ile ilişkilendirmek, Follett'ın büyüme ve sosyal ilerlemeye doğru giden yolu açtığına inandığı şeydir. Dolayısıyla, birlikte yaratma faaliyetinin; demokrasinin ve yurttaşlığın özü olması, dünya yurttaşlığının ise koşulu olmasıdır (Follett, 1924, s. 303). Koordinasyonun, statüden bağımsız olarak, ancak uzmanlığa ve ilgiye bağlı olarak taraflar arasında doğrudan ve erken teması içermesidir (Follett, 1941, s. 297).

III. BÖLÜM

MARY PARKER FOLLET'IN YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GÜNÜMÜZE YANSIMALARI

3.1.VERİ TOPLAMA ARACI

Mary Parker Follett'ın yönetim unsurları bu çalışmada yetki devri, güç, çatışma-uzlaşma, işbirliği kavramları ele alınarak on dört soru ile ölçülmüştür. Araştırma soruları alanyazın taranarak ilgili konularda yazılan bilimsel yayınlardan faydalanılarak ve yapılan pilot araştırma neticesinde hazırlanmıştır. Veriler, mülakat yöntemi uygulanarak toplanmıştır.

3.2.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler, nitel veri analiz yaklaşımlarından betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analizde, gözlenen ya da görüşme yapılan bireylerin görüşlerini daha etkili bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmektedir. Genel anlamda veri yorumlama işlemi olarak tanımlanan betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha ayrıntılı bir işleme tabi tutulur. Betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sayesinde fark edilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Yapılan görüşmeler öncelikle yazıya geçirilerek nitel verilere ulaşılmıştır. Verilerin analizi, betimsel analiz yöntemi ve içerik analizi ile gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz, "Farklı yöntemlerle elde edilen verilerin, önceden belirlenmiş olan temalar doğrultusunda sınıflandırma, özetleme ve yorumlama yoluyla analiz edilmesidir" (Karataş, 2015).

İçerik analizi bir metnin veya dokümanın içeriğini toplama ve analiz etme tekniğidir. Ayrıca içerik analizi, birçok metin veya doküman içeriğinin tablo ve çizelgelere dönüştürülerek karşılaştırma yapabilme imkânı sağlar. İçerik analizlerinde yapılan kodlamalarla, araştırma sorularına göre yönelim, sıklık, yoğunluk ve alan gibi özellikler belirlenir (Neuman, 2010).

Araştırmacı, katılımcılardan elde ettiği verileri daha etkili biçimde yansıtabilmek adına çoğunlukla doğrudan alıntılara başvurabilmektedir. Bu çalışmada da katılımcılar tarafından verilen cevaplar, literatürden faydalanarak oluşturulan araştırma soruları baz alınarak belirlenen temalar doğrultusunda sınıflandırılarak özetlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların Mary Parker Follett'a ait yönetim unsurlarının günümüze ne kadar ve ne şekilde yansıdığı, günümüzde etkili olup olmadığı yönünde de yorumlanmasını mümkün kılmıştır. Benzer cevaplar kategorize edilerek bir arada değerlendirilmiş ve tüm farklı görüşler ele alınarak yorumlanmış, böylece farklı bakış açıları sunulmaya çalışılmıştır.

3.3. BULGULAR

Araştırmada yürütülen mülakatlarda her biri ayrı firmadan 20 yönetici ile görüşülmüştür. Görüşmelerin çözümlenmesi ve sonuçların aktarılmasında yöneticilere birer kod verilmiştir. Tekstil, kimya, makina, otomotiv, akaryakıt ve turizm sektörlerinden toplamda 20 yöneticiden toplanan veriler ile Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesine dair unsurları olan döngüsel tepki, ortak güç, yapıcı çatışma, yönetsel zeka ve liderlik ve çapraz fonksiyonel etkileşim başlıkları altında açıklanmıştır. Alt başlıklar olarak yetki devri, güç, çatışma, uzlaşma ve işbirliği konuları üzerinden sorular sorularak, yöneticiler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Follett'ın yönetim düşüncesinin günümüze yansımalarını incelemek için "Yetki devri, güç, çatışma, uzlaşma ve işbirliği" alt alanlarında hazırlanan sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Bulguların sunulmasında bu alt alanların herbirini ayrı ayrı değerlendirmek sonuçların yorumlanmasını kolaylaştıracaktır.

3.3.1.Yetki Devri

Araştırmada yürütülen mülakatlarda sorulan sorulardan beş tanesi firma içinde yöneticinin bakış açısıyla yetki devrinin durumunu ortaya koymaya yönelik bilgiler almak amacı ile sorulmuştur. İlk olarak yöneticilerin "yetki devretme eğilimlerini" tespit amacı ile bir soru yöneltilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerin tamamı astlarına yetkiyi ***"sınırlı"*** devrettiklerini ifade ederken, ayrıca yetki devrettikleri dönemde astlarını ***"kontrol"*** altında tuttuklarını bildirmişlerdir.

İkinci olarak yöneticilerin astlarına "inisiyatif bırakma eğilimlerini" tespit etme amacı ile bir soru yöneltilmiştir. Görüşülen yöneticilerin yetki devri sırasında ne kadar inisiyatif bıraktıklarına dair soruya verilen yanıtlar ayrıntılı incelendiğinde, sadece üç yöneticinin tüm inisiyatifi bırakacağını ifade ettiği görülmüştür. Bu üç yöneticinin de çalıştıkları firmaların görüşülen firmalar arasındaki büyüklükler karşılaştırıldığında küçük firmalar arasında olduğu göze çarpmaktadır. Diğer 17 yöneticinin inisiyatif verirken sınırları net çizmekten bahsettiği görülmüştür.

Katılımcılar ait görüşler aşağıdaki gibidir:

"Hayır tüm inisiyatifi astıma vermem ve sınırlarını ona hatırlatırım". (F2Y)

"Deneyimine güvendiğim astıma gerekli gördüğüm yerde tüm inisiyatifi bırakabilirim". (F19Y)

Üçüncü olarak yöneticilere yetki devrederken hangi faktörleri göz önünde bulundurduklarını tespit etme amacı ile bir soru yöneltilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerden F7Y, F10Y, F17Y astlarına yetki devrederken mesleki deneyimi göz önünde bulundurduklarını ifade ederken, F5Y uzmanlık bilgisinden yararlandığını belirtmiştir. Bunların dışındaki 16 yönetici ise her ikisinden de yararlandığını belirtmiştir (Tablo 3.1). Bu 16 yönetici arasında her ne kadar ikisinden de yararlansalar dahi bazıları için bir faktör diğerinden daha öncelikli olmuştur.

Tablo 3.1 Yetki Devri Sırasında Etkili Faktörler

	Katılımcılar
Mesleki Deneyim	F7Y, F10Y, F17Y
Uzmanlık	F5Y
Her ikisi de	F1Y, F2Y, F3Y, F4Y, F6Y, F8Y, F9Y, F11Y, F12Y, F13Y, F14Y, F15Y, F16Y, 18Y, F19Y, F20Y

Yetki devri sırasında etkili olan faktörler ile ilgili katılımcılardan bazılarına ait görüşler aşağıdaki gibidir.

"Her ikisinden de yararlanırım ama uzmanlık önceliğimizdir". (F1Y)

"Her ikisinden de yararlandığını ama ilkin mesleki deneyimine bakarım''. (F11Y)

"Her ikisinden de yararlanırım ama mesleki deneyim önceliğimdir''. (F12Y)

Dördüncü olarak yöneticilere yetki devrederken astlarını hangi sıklıkla kontrol ettiklerini tespit etmek amacıyla bir soru yönetilmiştir. Yapılan görüşmelerde yöneticilerden 11 tanesi yetki verdiği astını ***sıklıkla*** kontrol ettiğini ifade ederken, dört yönetici ***haftalık*** kontrol sağladığını, üç yönetici ***işin başlangıç ve sonuç aşamasında*** kontrol sağladığını ve diğer iki yönetici ise ***günlük*** kontrol sağladığını ifade etmiştir (Tablo 3.2).

Tablo 3.2 Yetki Devri Sonrası Kontrol

	Katılımcılar
Sık Kontrol	F1Y, F2Y, F3Y, F4Y, F5Y, F8Y, F9Y, F11Y, F13Y, F14Y, F16Y
Başlangıç ve Sonuç Kısmında Kontrol	F6Y, F12Y, F15Y
Haftalık Kontrol	F7Y, F10Y, F17Y, F20Y
Günlük Kontrol	F18Y,F19Y,

Son olarak yetki devrinin çalışanlar üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bir soru yöneltilmiştir. Görüşülen yöneticilerin 19'u yetki devrinin olumlu etki yarattığını, bunlardan altı tanesi özellikle motivasyonu artırdığını belirterek iş görendeki aidiyet duygusunu ve işe olan bağlılığı artırdığını ifade ederken, 13'ü ise iş görendeki sorumluluk duygusunun artmasını sağladığını ve özgüven aşıladığını belirtmiştir. Bu sorudan alınan yanıtlar katılımcıların görüşlerine göre Tablo 3.3'te ayrıntılandırılmıştır.

Tablo 3.3 Yetki Devrinin Çalışan Üzerindeki Etkisi

	Katılımcılar
Motivasyonu Ve İşe Bağlılığı Artırması	F1Y, F5Y, F10Y, F12Y, F16Y, F17Y
Sorumluluk Sahibi Yapması Ve Özgüveni Artırması	F2Y, F3Y, F4Y, F6Y, F7Y, F9Y, F9Y, F11Y, F13Y, F14Y, F18Y, F19Y, F20Y
Kişinin Yeteneklerine Göre Yetkinin Etkisinin Değişmesi	F15Y

Belirtilenler dışında mülakatlarda görüşülen 20 yöneticiden yalnızca F15Y'nin cevabı ise diğer yöneticilerden farklılık göstermektedir.

"Verilen yetkinin kişinin yeteneklerine uygun olması durumunda yetki yermenin olumlu etkilerinin olduğuna şahit oldum, fakat verilen yetki kişinin yeteneklerinin ve potansiyelinin üzerinde ise olumsuz sonuçlarıyla da karşılaştım". (F15Y) şeklinde görüşünü ifade ederken yetki devrinin olumlu ve olumsuz sonucunun duruma göre değişiklik gösterebileceğini vurgulamıştır.

3.3.2. Güç

Araştırmada yürütülen mülakatlarda sorulan sorulardan iki tanesi firma içinde gücün etkisini ortaya koymaya yönelik bilgiler almak amacı ile sorulmuştur. İlk olarak yöneticilere güç tek elde mi toplanmalı yoksa birlikte hareketle artırılabilir mi şeklinde yöneticilerin güç konusundaki düşüncelerini tespit etmek amacıyla bir soru yöneltilmiştir. Yapılan görüşmelerde, yöneticilerin 14 tanesi birlikte karar verme ve hareket etme ile gücün artabileceğini ifade ederken, diğer beş tanesi birlikte karar vermenin ve hareket etmenin gücü artırabileceğini kabul etmesine rağmen gücün tek merkezde toplanması gerektiğini vurgulamaktadır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4 Gücün Artırılması

	Katılımcılar
Birlikte Karar Verme ve Hareket Etme ile	F2Y, F3Y, F6Y, F7Y, F8Y, F10Y, F11Y, F12Y, F13Y, F15Y, F16Y, F18Y, F19Y, F20Y
Tek Merkezde Toplama ile	F1Y, F4Y, F5Y, F9Y, F17Y
Firma Büyüklüğüne Göre Farklılık	F14Y

Katılımcılara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

"Karar vermede, beyin fırtınası yapılması uygundur. Yenilikçi fikirler, kolay çözümler bulunabilir. Ancak son noktayı koymak tek bir güce ait olmalıdır''. (F1Y)

"Belirli sınırlar ölçüsünde birlikte karar verme ve hareket etme gücü artıracaktır. Fakat burada denge sağlanamazsa karmaşa yaşanır. Ama yönetimin başarılı olabilmesi adına gücün merkezde toplanması gerektiğini düşünmekteyim'. (F4Y)

"Ortak akılla hareket etmenin gücü artıracağını kabul ediyorum ama bana göre güç tek bir merkezde toplanmalıdır. Bu sayede hızlı karar alınır, hızlı uygulamaya geçilir. Kaynakları tek elden yönetmek, kuralları merkezden belirlemek, denetimi tek elden yapmak çoğu durumda çok hızlı ve çok daha etkili bir sistem yaratır''. (F5Y)

İkinci olarak yöneticilerin, yaşanan bir çatışmada uzlaşma sağlamak adına güç faktörünü kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek amacıyla bir soru yöneltilmiştir. Görüşülen yöneticilerden 15'i, çıkar çatışmasına dayalı bir durumda uzlaşma sağlanırken gücün kullanılabileceğini ifade etmiştir (Tablo 3.5). Yalnızca F2Y, F15Y, F16Y gücün kullanılmaması gerektiğini belirtmiştir. Diğer 15 yönetici ilk olarak uzlaşma sağlamak için taraflar ile görüşerek uzlaşmaya gidilmesini belirtirken uzlaşmanın sağlanamadığı noktada gücün devreye girmesi gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 3.5 Çıkar Çatışmasında Uzlaşma Sağlanırken Gücün Kullanımı

	Katılımcılar
Güç Kullanma Yanlısı	F1Y, F3Y, F4Y, F5Y, F6Y, F7Y, F9Y, F10Y, F11Y, F12Y, F14Y, F17Y, F18Y, F19Y, F20Y
Güç Kullanmama Yanlısı	F2Y, F8Y, F13Y, F15Y, F16Y

Katılımcılara ait görüşlerden örnekler aşağıdaki gibidir:

"Çıkar çatışması hem kişiye hem işe zarar verir. Dengeli bir iş düzeyi için güç kullanılmalıdır''. (F1Y)

"Çıkar çatışması zamanla hem işyerine hem de bireyin kendisine zarar verir. Hiçbir yönetici de çalıştığı işyerinin bu şekilde anılmasını istemez. O yüzden bu durumda, güç kullanılmalıdır". (F5Y)

"Taraflar ile görüşüp uzlaşma yolunu bulmaya çalışırım ve uzlaşma sağlanana kadar adil ve kararlı davranırım. Güç her zaman son seçenek olmalıdır''. (F11Y)

3.3.3. Çatışma – Uzlaşma

Araştırmada yürütülen mülakatlarda sorulan sorulardan beş tanesi firma içinde çatışmanın etkilerini ortaya koymaya yönelik bilgiler almak amacı ile sorulmuştur. İlk olarak yöneticilerin, çatışmanın işyerini nasıl etkilediği yönündeki düşüncelerini tespit etmek amacı ile bir soru yöneltilmiştir. Yöneticilerin 14 tanesi çatışmanın iş yerini olumsuz yönde etkilediğini belirtirken, beş tanesi ***kontrollü çatışmanın*** işyerini olumlu yönde etkilediğini ve sadece bir yönetici ise çatışmaya sınır koymaksızın olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir (Tablo 3.6)

Tablo 3.6 Çatışmanın İş Yerine Olan Etkileri

	Katılımcılar
Çatışmanın Olumsuz Etkisi	F1Y, F2Y, F3Y, F5Y, F6Y, F7Y, F9Y, F12Y, F13Y, F15Y, F16Y, F18Y, F19Y, F20Y
Kontrollü Çatışmanın Olumlu Etkisi	F4Y, F1OY, F11Y, F14Y, F17Y
Çatışmanın Olumlu Etkisi	F8Y

Katılımcılara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

"Kişiler arasında yaşanan çatışma dolaylı yoldan ***uzun vadede*** *iş yerine zarar verir düşüncesindeyim''.* (F1Y)

"Hayır, aksine çatışma daha çok hata ve kayıplara sebebiyet verir''. (F2Y)

"Bana göre çalışma ortamında çatışma işyerinin gelişimine en ufak katkı sağlamaz aksine daha vahim sonuçlar doğurur''. (F5Y)

"Yapıcı ve öneri odaklı çatışmalar mutlaka yarar sağlamaktadır. Yalnız çatışmanın ***belirli sınırları olmalıdır ve kontrollü olmalıdır****''.* (F10Y)

"Evet, çatışma olumlu yönde etkiler, birbirlerinin sorunlarını çatışma sayesinde daha iyi anlar ve karar aldıklarında bunu göz önünde bulundurabilirler''. (F8Y)

İkinci olarak yöneticilere, çatışmada uzlaşma sağlarken uyguladıkları yöntemleri tespit etmek amacı ile bir soru yöneltilmiştir. Yöneticilerin altı tanesi çatışmada uzlaşma sağlanırken herkesin payına düşeni alması gerektiğini ve bu yönde bir iş birliğinin olması gerektiğini ifade ederken, diğer 14 tanesi ise iki tarafında tatmin olduğu bir iş birliğinin olması gerektiğini vurgulamıştır. Yani her iki durumda da iş birliğinin olması gerektiğini belirtmişlerdir (Tablo 3.7).

Tablo 3.7 Çatışmada uzlaşma sağlamak için izlenen süreç

	Katılımcılar
Taraflardan Birinin Geri Çekilmesi İle Sağlanan Uzlaşma	F5Y, F9Y, F11, F16Y, 18Y, F19Y
İki Tarafın Da Tatmin Olduğu Bir İşbirliği Süreciyle Sağlanan Uzlaşma	F1Y, F2Y, F3Y, F4Y, F6Y, F7Y, F8Y, F1OY, F12Y, F13Y, F14Y, F15Y, F17Y, F20Y

Katılımcılara ait görüşlerden örnekler aşağıdaki gibidir:

"Adil davranır, akla uygun olanı yaparım. Çatışmada her iki tarafın haklı olduğu durumlarda olabilir. O zaman sorunun çözümü için iş birliği şarttır. Ama çatışmada haksız olan ihtiyaçların çözümü için ısrarcı olmamalıdır. Bu şekilde olursa herkesin payına düşeni alması kısaca haklının hakkını alması, haksızın ise haksız olduğunun bildirilmesi ve payına düşeni alması sağlanmalıdır. Haksız olan ısrarcı davranıyorsa işten uzaklaştırılması sağlanır''. (F3Y)

"Sağlıklı bir çözüm olması için tarafların mennun ayrıldığı bir işbirliği sürecini tercih ederim''. (F14Y)

"Çatışmalar eğer prosedürü iyileştirmek veya öneri odaklı değilse, birinin çatışmadan zafer ile ayrılması gibi algılanabilecek bir pay alıp çıkma durumuna izin vermem. Herkesi tatmin edecek işbirliği temelli bir çözüm tercihim olur''. (F17Y)

Üçüncü olarak yöneticilere uzlaşma sağlanırken kişilerin çatışma çözümündeki eğilimlerini tespit etmek amacıyla bir soru yöneltildi. Yöneticilerin ***tamamı*** yeri geldiği zaman kişilerin çözüm için bazı isteklerinden ***feragat edebileceklerini*** açıklamışlardır. Katılımcılardan birisine ait görüş aşağıdaki gibidir:

"İki tarafta çatışmadan mutlu ayrılmak istiyorsa, kişilerin birtakım isteklerden feragat etmeleri gerekmektedir. Tek tarafın kazanç sağlayacağı sonuçlar, çatışmayı çözüme ulaştırmamış olur''. (F4Y)

Dördüncü olarak yöneticilere, çatışmadan kaynaklı sorunlarda problemi nasıl çözdüklerini tespit etmek amacı ile bir soru yöneltilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerin altı tanesi çatışmadan kaynaklı sorunlarda çatışmanın kaynağını tespit ederek, çalışanın özelliklerine ve performansına bakarak yol alacağını belirtirken diğer 14 tanesi ise durumu taraflar ile görüşerek çözmeye çalıştığını belirtmiştir (3.8).

Tablo 3.8 Çatışmada Problemin Çözümü

	Katılımcılar
Taraflar ile Görüşerek Çözüm Arama	F2Y, F3Y, F4Y, F5Y, F6Y, F8Y, F11Y, F13Y, F14Y, F15Y, F16Y, F18Y, F19Y, F20Y
Çalışanın Performans Değerlendirmesine göre Çözüm Belirleme	F1Y, F7Y, F9Y, F10Y, F12Y, F17Y

Katılımcılardan bazılarına ait görüşler aşağıdaki gibidir:

"İşletmenin menfaatleri kişilerin isteklerinden ön plandadır. Bu nedenle her iki taraf içinde talep ettiği ve feragat edeceği istekleri objektif olarak belirleyeceğim konusunda tarafları ikna ederim''. (F8Y)

"Çatışmanın kaynağını tespit eder, çalışanların özellikleri ve performans değerlendirmesine bakarım. Gerektiği durumlarda görev değişikliği yapılabilir". (F10Y)

Son olarak yöneticilere, işyerindeki problemleri çözerken astlarına danışıp danışmadıklarını ve onlara problemin çözümünde yetki verip vermediğini tespit etmek amacıyla bir soru yöneltilmiştir. Görüşülen yöneticilerden yedi tanesi problem çözerken astlarına danıştığını ve bu konuda ***kontrollü yetki*** verebileceğini ifade ederken diğer 13 yönetici ise astlarına danışıp fikirlerini aldıklarını ***ama yetki devri yapmayacaklarını*** belirtmiştir (Tablo 3.9).

Tablo 3.9 Problem Çözümü İçin Astlara Yetki Devri

	Katılımcılar
Astlara Danışma ve Kontrollü Yetki Devri	F2Y, F5Y, F6Y, F7Y, F12Y, F14Y, F15Y
Astlara Danışma ama Yetki Devretmeme	F1Y, F3Y, F4Y, F8, F9Y, F10Y, F11Y, F13Y, F16Y, F17Y, F18Y, F19Y, F20Y

Katılımcılara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

"Tüm problemlerin tek bir kişi tarafından çözülmesi tabii ki güçtür. Probleminin çözümü için bilgim dahilinde kontrollü olarak yetki verebilirim''. (F5Y)

"Bu konuda astlarla istişare yapılabilir ama yetki devri söz konusu değildir''. (F16Y)

3.3.4. İş Birliği

Araştırmada yürütülen mülakatlarda sorulan sorulardan iki tanesi firma içinde işbirliğinin düzeyini ortaya koymaya yönelik bilgi almak amacıyla sorulmuştur. İlk olarak yöneticilerin işbirliği hakkındaki görüşlerini ve işbirliğini destekleyecek görevler verip vermediğini tespit etmek amacı ile bir soru yöneltilmiştir. Görüşmelerde yöneticilerden altı tanesi işbirliğini destekleyerek, iş birliği gerektirecek görevleri ***sık sık*** verdiğini ifade ederken aynı zamanda bu durumun hedeflere ulaşmada öneminin büyük olmasından bahsederken diğer 14 yönetici ise işbirliğini desteklediğini ve ***zaman zaman*** iş birliği gerektirecek görevler verdiğini ve bu durumun departmanlar arasındaki iletişimi desteklediğini ifade etmişlerdir (Tablo 3.10).

Tablo 3.10 Yöneticilerin iş birliği hakkındaki görüşleri

	Katılımcılar
Sık Sık İş birliği Gerektirecek Görevler Verilmesi	F5Y, F9Y, F13Y, F14Y, F15Y, F16Y
Zaman Zaman İş birliği Gerektirecek Görevler Verilmesi	F1Y, F2Y, F3Y, F4Y, F6Y, F7Y, F8Y, F10Y, F11Y, F12Y, F17Y, F18Y, F19Y, F20Y

Katılımcılara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

"Evet işbirliğini desteklerim çünkü departmanlar arası iletişimin çok önemli olduğunu düşünmekteyim". (F13Y)

"İşletmenin sağlıklı bir şekilde yürümesi için departmanlar arası işbirliğini desteklerim ve gerekli olduğu zamanlarda bazı görevler veririm". (F8Y)

Son olarak yöneticilere, departmanlar arasında işbirliğini artırmak için hangi yöntemleri denediklerini tespit etmek amacı ile bir soru yöneltilmiştir.

Tablo 3.11 İşbirliğini artırma yöntemleri

	Katılımcılar
İşbirliğine Uygun Projeler Verilmesi	F1Y, F2Y, F3Y, F4Y, F5Y, F6Y, F8Y, F9Y, F11Y, F12Y, F13Y, F14Y, F15Y
Birlikte Çalışma Gerektirecek Ortak Hedefler Verilmesi	F7Y, F10Y, F16Y, F17Y, F18Y, F19Y, F20Y

Yapılan araştırmada yöneticilerden yedi tanesi birlikte çalışmalarını gerektirecek ortak hedefler vererek iş birliğini artırdığını ifade ederken diğer 13 yönetici ise işbirliğine uygun projeler

bularak ve departmanlar arası ortak işler vererek iş birliğini desteklediklerini ifade etmiştir (Tablo 3.11).

Katılımcılara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

"Ar-ge ve üretim departmanlarına ortak çalışmaları için görevler yönlendiriyoruz ekip ruhu oluştuğunda daha olumlu sonuçlar aldığımızı görüyoruz". (F2Y)

"Ortak hedefler verme yöntemi en sık kullandığım yöntemdir". (F18Y)

TARTIŞMA

Yönetim alanında birçok konuda yenilikçi fikirler sunmuş Mary Parker Follett çağının yönetim yazarlarından çoğu kez farklı düşünse de zaman zaman benzer düşünceleri de olmuştur. Kitapları, hayatı ve hakkında yazılanlardan yola çıkarak Follett'ın ortak güç, yapıcı çatışma, çapraz fonksiyonel etkileşim alanlarında yönetsel görüşleri yetki devri, güç, çatışma-uzlaşma ve işbirliği alanlarına indirgenerek incelenmiştir. Alt başlıklar olarak yetki devri, güç, çatışma- uzlaşma ve işbirliği konularında toplamda 14 soru yöneticilere yöneltilmiştir. Dört farklı sektörden toplamda 20 yönetici ile yüz yüze görüşülmüştür.

Yetki devri ile ilgili olarak yapılan mülakatlarda yer alan yöneticilerden tamamı astlarına yetkiyi ***"sınırlı"*** devrettiklerini ifade ederken, astlarına yetki devrettikleri dönemde ***"kontrol"*** altında tuttuklarını bildirmişlerdir. Follett, gücün "gerçek güç kapasitedir" diyerek, gücün devredilemeyeceğine inandığını ifade etmiştir. Follett, gerekli olan durumlar haricinde işçilere güç vermenin boş bir jest olabileceğinden bahsetmiştir (Metcalf ve Urwick, 1941). Ona göre yetki anlık bir olay olup o an kullanılır ve son bulur gerekli olduğu hallerde yeniden elde edilmesi gerektiği yönünde olmuştur (Follett,1987). Bu anlamda yapılan araştırmadan elde edilen sonucun Follet'ın düşüncesiyle örtüştüğü görülmektedir. Günümüz koşullarında yöneticilerin Follett'la aynı düşünceye sahip olduklarını ve yetkinin sınırsız bir şekilde paylaşılamayacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan mülakatlarda 20 yöneticinin 17'si inisiyatif verirken; ***kontrollü ve sınırları belirleyerek*** verdiklerini ifade etmişlerdir ve sınırsız inisiyatifin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda 17 yöneticinin verdiği cevap ile Follett'ın görüşleri bağdaşmaktadır. Fakat diğer üç yönetici tüm inisiyatifi bırakabileceklerini ifade etmişlerdir. Yapılan mülakat görüşmelerinde bu cevabı veren üç yöneticinin en küçük firmalar içerisinde yer aldığı gözlemlenmektedir.

Yetki devri konusunda astlarda mesleki deneyim ya da uzmanlık bilgisinin daha önemli olduğu konusunda Follett, hepimizin oynayacak rolleri olduğunu söylemiştir "Vatandaşların uzmanlar gibi teknik olmasına gerek yoktur. Demokrasinin anlamı herkesin deneyiminin gerekli olmasıdır. Sorgulayan ve karar alma sürecindeki her katılımcının bilinçli olması gerekir. Uzmanın söyleyeceği şey körü körüne kabul edilmemelidir. Ama onun bilgisinden istifade edilmelidir" (Follett, 1930) diyerek hem uzmanlık bilgisinin hem de mesleki deneyimin önemini belirtmiştir. Yapılan mülakat görüşmelerinde 16 yönetici her ikisinden de yararlanılması gerektiğini belirtmiştir ve Follet ile aynı düşüncede oldukları anlaşılmaktadır. Diğer üç yönetici sadece mesleki deneyimden yararlandıklarını sadece bir yöneticinin ise uzmanlık bilgisinden yararlandığını belirterek bu konuda Follett ile düşüncelerinin bağdaşmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin yetki verdiği astını ne sıklıkla kontrol ettiği ile ilgili olarak yapılan mülakatlarda yöneticilerin 11'i ***sık kontrol*** sağladığını belirtirken, dört tanesi ***haftalık***, üç tanesi ***başlangıç ve sonuç aşamasında***, iki tanesi ***günlük*** kontrol sağladığını belirtmiştir.

Follett, empoze edilen bir davranışın düzenlenmesi yoluyla kontrol etmeye çalışmak yerine, çeşitli yaşam etkinliklerini, tutumları ve değerleri iç içe geçiren bütünleştirici bir süreçte refahın artırılmasını ve kontrolün oluşturulmasını teşvik eder (Harwick, 1985). Yani buradan da anlaşıldığı üzere Follett'ın kontrol kavramı, mülakatı gerçekleştirdiğimiz yöneticilerin fikirleriyle örtüşmemektedir. Follett, daha yumuşak bir zeminde, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin artması ile aynı zamanda kontrolün sağlanmış olacağını anlatmaya çalışmıştır.

Yetki devri ile alakalı son olarak yöneticilerin yetki verdiklerinde bu durumun çalışan üzerindeki etkisine yönelik olarak, yöneticilerden 13'ü çalışanı ***sorumluluk sahibi yaparak özgüvenini artırdığını*** ifade ederken, altı tanesi ***motivasyonu artırıp aidiyet duygusu***

kazandırdığını, bir tanesi ise verilen ***kişinin yeteneklerine uygun ise olumlu sonuçlar vereceğini*** ifade etmiştir. Follet, aslında iktidarı aktarılabilen veya paylaşılabilen bir meta olarak tanımlamanın, kendi kendini geliştirebilen bir kapasite olduğu gerçeğini gizlediğini belirmiştir. Asıl meselenin yöneticilerin ne kadar vazgeçmeye istekli oldukları değil, işçilerin ne kadar üstlenmeye istekli olduklarına dikkat çekmiştir. Fakat bunu görebilmek için yöneticilerin işçilere büyüme ve grup üretimine katkıda bulunma fırsatı vermesi gerektiğini vurgulamıştır (Metcalf ve Urwick, 1941). Anlaşıldığı üzere Follett'ın fikirleri ile yöneticilerin verdiği cevaplar birbiri ile bağdaşmaktadır.

Güç kavramı ile ilgili olarak yöneticilerin gücün tek bir merkezde toplanması ya da birlikte hareketle gücün artırılacağı yönündeki sorulan soruya ise, yöneticilerden 14 tanesi ***birlikte hareket ederek gücün artırılacağını savunurken***, beş tanesi ***gücün tek bir merkezde toplanması gerektiğini***, bir tanesi ise ***firma büyüklüğüne göre değişebileceğini*** ifade etmiştir. Follett'a göre gerçek güç, bir başkasıyla birlikte güçtür, bir başkası üzerinde güç değildir (Phelps vd., 2007). Follett, iktidarın gücüne değil, iktidarla birlikte olunan güce inanmıştır. O yüzden mülakatta görüşülen 14 yöneticinin fikri ile Follett'ın fikri bağdaşırken diğer beş yöneticinin fikirleri bağdaşmamıştır.

Güç konusunda çıkar çatışmasına dayalı bir durumda uzlaşma sağlanması için güç kullanmanın gerekliliği yönünde sorulan soruya yöneticilerden on beş tanesi ***gerekli durumlarda güç kullanılması gerektiğini belirtirken***, beş tanesi ***güç kullanılmamalı*** yönünde görüşünü belirtmiştir. Follet, müzakereyi çatışmanın doğal evi olarak görmüştür. Müzakere yöntemiyle uzlaşmanın sağlanabileceğini, müzakereyi pratik aklın uygulanması olarak belirtmiştir. Bu bağlamda beş yöneticinin verdiği cevapla Follett'ın fikirleri bağdaşırken diğer 15 yöneticinin verdiği cevapla bağdaşmamıştır.

Çatışma ile ilgili olarak, astlar arasında yaşanan çatışmanın işyerinin gelişimine katkı sağladığı yönünde sorulan soruya yöneticilerden 14 tanesi çatışmanın işyerini olumsuz etkilediğini ifade ederken, beş tanesi kontrollü çatışmanın olumlu etki yaratacağını diğer bir yönetici ise çatışmanın olumlu etki yaratacağını belirtmiştir. Follett, çatışmanın, görüş farklılıklarının ortaya çıkışını temsil ettiğini ve bunun sürekli olacağını ve kişilerin bundan faydalanması gerektiğini ve çatışmanın kişilerin lehine çalışmasını ve çatışmanın yapıcı

yönünden bahsetmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin çoğunluğunun verdiği cevap Follett'ın görüşleri ile bağdaşmamıştır. Azınlıkta olan altı yönetici ise Follet ile aynı düşüncede olmuştur.

Çatışma ile ilgili olarak yöneticilerin çatışmada en etkili çözüm olarak taraflardan birinin geri çekilerek ya da payına düşeni alarak sağlanan bir uzlaşma mı yoksa temelde herkesin ihtiyaçlarının karşılandığı bir işbirliği süreci mi izledikleri yönünde sorulan soruya yöneticilerin 14 tanesi ***temelde herkesin ihtiyaçlarının karşılandığı bir işbirliği süreci izlediğini bildirirken***, altı tanesi herkesin ***payına düşeni alarak uzlaşma sağladığını*** belirtmiştir. Follett, yapıcı çatışma için her iki tarafın da isteklerinin karşılandığı ve bir işbirliğinin olduğu bütünleştirici olan entegrasyonu önermiştir. Bu bağlamda, çoğunluk olan 14 yöneticinin verdiği cevap Follett'ın görüşleri ile bağdaşmıştır. Fakat araştırma kapsamında sorulan bir sonraki soru bu konuda önemli bir çelişkili durumu ortaya çıkarmıştır. Çatışmayla ilgili yöneticilere, çatışmanın çözümünde uzlaşma sağlanırken kişiler isteklerinden feragat eder mi yönünde sorulan soruya y***öneticilerin tamamı yeri geldiği zaman kişilerin çözüm için bazı isteklerinden feragat edebileceklerini*** açıklamışlardır. Follett: "Uzlaşmaya gelince bunu iyi anlıyoruz, çünkü tartışmaların çoğu bu şekilde çözülüyor. Her iki tarafta barışmak için daha doğrusu çatışmanın kesintiye uğrattığı faaliyetin devam edebilmesi için biraz vazgeçiyor" diyerek tarafların isteklerden feragat ettiğini dile getirmiştir (Follett, 1924). Follett'a göre kimsenin taviz vermeden bir çözüm bulduğu yer entegrasyondur. Bir önceki soruda çoğunluğun verdiği cevap entegrasyon ile uyuşmaktayken, bu soruda ise yöneticilerin tamamı çözüm sağlanırken kişilerin isteklerinden feragat etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yani yöneticiler Follett'tan farklı olarak hem entegrasyonu hem de uzlaşmayı savunmaktadır. Bu durum uygulamada büyük bir sorun teşkil etmeyebilir. Bu tez kapsamında değerlendirildiğinde ise, Follet'ın çatışma ile ilgili görüşlerinin kısmen desteklendiği anlaşılmaktadır.

Çatışmayla ilgili olarak yöneticilere çatışmadan kaynaklı sorunlarda problemi nasıl çözdükleri yönünde sorulan soruya yöneticilerden 14'ü ***taraflar ile görüşerek çözüme kavuşturmaya çalıştığını belirtirken***, altı tanesi ***çalışanın özelliklerine ve performans değerlendirmesine göre karar vereceğini*** ifade etmiştir. Follett, çatışmayı yapıcı hale getirmek için liderin bu durumu iyi değerlenmesi gerektiğini ve çatışmadan faydalanmanın yollarını bulması gerektiğini belirtmiştir. Bunun için de çatışmayı yönetme ve müzakere etmenin önemini ifade etmiştir. Bu bağlamda çoğunluğun verdiği cevap Follett ile bağdaşmıştır. Ama

diğer altı yöneticinin verdiği cevap müzakereye fırsat tanımamış ve Follet'ın düşünceleri ile bağdaşmamıştır.

Çatışmayla ilgili son olarak yöneticilere işyerinde oluşan problemleri çözerken astlarına konuyu danışıp danışmadıklarını ve konunun çözümü için astlarına yetki verip vermediğini tespit etmek amacıyla sorulan soruya yöneticilerin yedi tanesi ***bu konuda astlarına danışıp fikrini aldığını ve problemin çözümü için kontrollü yetki devri yaptıklarını*** diye ifade ederken diğer 13 tanesi ***astlarına danıştığını ama son kararı kendilerinin verdiğini ve yetki vermediklerini bildirmişlerdir.*** Follett, çalışanın işe dahil edildiği, çalışan ve yöneticinin hep diyalog halinde olduğu ve yaşanan problemlerde bir müzakere sürecinin olması gerektiğini ve gerekli görülen durumlarda yetkinin verilebilirliğini ve sınırlarını belirtmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin görüş ve tavırlarının Follett'ın müzakere ile ilgili konudaki görüşü ile uyumlu olduğu fakat yetki devrinin uygulanmasındaki görüşleri ile tam uyumlu olmadığı göze çarpmaktadır.

İşbirliği ile ilgili olarak ilkin yöneticilere departmanlar arası işbirliğini gerektirecek görevler verip vermediğini ve işbirliğini desteklediğini tespit etmek amacıyla sorulan soruya yöneticilerin 14'ü ***işbirliğini desteklediğini ve zaman zaman işbirliği gerektirecek görevler verdiğini*** belirtirken diğer altı yönetici ise ***işbirliğini desteklediğini ve sık sık işbirliği gerektirecek görevler verdiğini*** belirtmiştir. Follett, ortak bir hedefe doğru çalışan, paylaşılan sorunları çözen kollektif etkinin derinlemesine ilişkisel bir etkinlik olduğunu savunmuştur (Pitman, 1973, s. 194). Bu bağlamda Follett'ın fikirleri ile yöneticilerin fikirleri bağdaşmıştır.

İşbirliği ile ilgili son olarak departmanlar arasındaki işbirliğini artırmak için kullandıkları yöntemleri tespit etmek amacıyla sorulan sorulara yöneticilerin 13'ü işbirliğine uygun projeler bularak işbirliğini artırdığını belirtirken diğer yedi yönetici ise birlikte çalışmayı gerektirecek ortak hedefler vererek işbirliğini artırdığını belirtmiştir. Bu bağlamda da tüm yöneticilerin kendine göre farklı yöntemler kullanarak işbirliğini artırmaya çalışması, Follett'ın fikirleriyle bağdaşmıştır.

SONUÇ

Mary Parker Follett, yönetim alanında dikkate değer bir isimdir. Hem erkek egemen bir dünyada kadın olarak 20.yy'ın başlarında bir yönetim filozofu sıfatıyla adını duyurmuş hem de

yapıcı çatışma, durum yasası, iktidarla birlikte güç ve entegrasyon kavramlarının temellerini atmıştır.

Follett, gücün yalnızca iktidarın değil, iktidarla birlikte büyüyeceğine inanmıştır. Birlikte yol alınarak gücün artırılabileceğine dikkat çekmiş, yaratıcı gücün gruptan geldiğini belirtmiştir. Durumun yasasından bahsederek o an durumun ilerleyişine göre hareket etmeyi, yetki konusunda kontrollü davranarak ve durumun yasasına göre verilebilir olmasını, yetki verirken hem uzmanlık bilgisinin hem de mesleki deneyimin önemini ve ikisinden de faydalanılması gerektiğini belirtmiştir.

Çatışmanın yapıcı olarak ele alınması gerektiğini ve bu durumdan faydalanılarak, kişilerin lehine çalışmasını sağlamak gerektiğini, uzlaşmanın çatışmada istenilen sonucu tam anlamıyla yaratmadığını, kişilerin bu durumda birtakım isteklerinden feragat edebileceğini belirtirken herkesin isteklerinden taviz vermeden bir araya gelerek çözüm sağlanacak şeyin entegrasyon olduğundan bahsetmiştir.

Kontrol kavramının bilinenden ziyade rutin olarak gerçekleştirilen bir durum olmaması gerektiğini, arada türbülans denilen boşlukların oluşabileceğini ve bu şekilde etkili bir kontrolün sağlanamayacağını belirtirken, yönetici ile çalışanın bir arada olduğu etkileşimin sık olduğu bir çalışma ortamında kontrolün de doğal akışında sağlandığına dikkat çekmiştir.

Çalışanın işe mutlaka dahil edilmesi gerektiğini savunmuş arada çok keskin bir hiyerarşik düzenin varlığının hissettirilmeden daha yumuşak bir zeminde kurulan yönetici ve çalışan ilişkisinden yana olmuştur. İşe dahil edilen çalışanın işi daha çok benimsediğini, aidiyet duygusunun geliştiği, verilen sorumluluğun yerine getirilmesi için daha çok çaba harcadığını, işlerin topluluk sürecinde işbirliği yöntemiyle yapıldığında işleyişte bütünlüğün sağlandığını ve birbirinden izole olmayan entegre bir iş yaşamını önermiştir.

Mary Parker Follett'ın eserleri ve hakkında yazılanlardan yola çıkılarak Follett'ın yönetim düşüncesi dair unsurları olan döngüsel tepki, ortak güç, yapıcı çatışma, yönetsel zeka ve liderlik ve çapraz fonksiyonel etkileşim başlıkları altında açıklanmıştır. Alt başlıklar olarak yetki devri, güç, çatışma, uzlaşma ve işbirliği konuları üzerinden sorular sorularak, yöneticiler ile

mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı olan Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesine dair unsurların günümüze yansımaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Alınan cevaplar doğrultusunda Mary Parker Follett'ın yetki devri ile ilgili görüşlerinin birçoğunun günümüze yansıdığı ve günümüz işletmelerinde uygulandığı görülmüştür. Yetki devri ile ilgili konularda yöneticilerin Follett gibi düşündüğü, çoğunluğun verdiği cevaplarla örtüştüğü ve günümüze yansıdığı anlaşılmıştır. Fakat yetki verirken kontrol kavramı rutinde belirli aralıkla yapılan bir durum olarak nitelendirilmiş ve bu anlamda Follett'ın görüşleriyle bağdaşmamıştır. Çünkü Follett için kontrol, belirli periyotlarla yapılan bir denetim şeklinde olmamalı, yönetici ile çalışan etkileşiminin sık olduğu bir ortamda doğal akışında gerçekleşeceği yönünde olmalıdır.

Follett'ın güç kavramına ilgili görüşlerinin yapılan mülakatlar sonucunda çoğunluğun verdiği cevaplar sonucunda gücün birlikte hareketle büyüyeceğini ifade etmeleriyle Follett'ın görüşlerinin günümüze yansıdığı görülmüştür. Fakat uzlaşma sağlanırken gücün kullanımı ile ilgili olarak çoğunluğun güç kullanılmalı dediği ve çok az sayıdaki yöneticinin müzakereyi seçmesi bu görüşün günümüzde çok etkili olmadığını ve Follett'ın görüşleri ile bağdaşmadığı anlaşılmıştır.

Çatışma konusuyla ilgili çoğunluğun verdiği cevaplardan çatışmanın yapıcı değil yıkıcı olduğunu düşündükleri ortaya çıkarak, Follett'ın görüşünü destekler nitelikte olmadığı görülmüştür. Uzlaşma ile ilgili alınan cevapların çoğu ise Follett'ın görüşlerinin günümüze yansıdığını göstermiştir. Fakat hiç bir yönetici asıl çözümün entegrasyon olduğuna dair bir fikir beyan etmemiştir. Çünkü katılımcıların çoğunluğunun verdiği cevaplar asıl çözümün her iki tarafın da tatmin olduğu bir süreçten bahsederek aslında entegrasyonu işaret etmiş ama başka bir soruda ise ***katılımcıların tamamının*** tarafların gerektiğinde isteklerinden feragat etmesi gerektiğini belirterek uzlaşmayı işaret etmiştir. Yani düşündükleri ile uyguladıkları arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplar Follett'ın uzlaşma kavramıyla bağdaşmıştır. Follet için uzlaşma ödün vermek ayrıca bir sonraki çatışmanın daha büyük olacağının işaretidir. Çünkü Follett için, çatışmadaki en etkili çözüm entegrasyondur.

İşbirliği ile ilgili olarak katılımcıların tamamının işbirliğini desteklediğini belirterek verdiği cevapların Follett'ın görüşleriyle bağdaştığını ve günümüze yansıdığı görülmüştür. Follett, birbirinden izole olmadan, kişilerin bir arada çalışmasını ve etkileşimin fazla olduğu bir çalışma ortamının daha verimli olacağını savunmuştur.

Araştırma sonucunda Türkiye'de incelenen seçili sektörlerde yöneticilik yapan katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde, büyük kısmının yetki devri ve işbirliği ile ilgili görüşlerinin, Folett'ın görüşleriyle bağdaştığı ve günümüze yansıdığı görülmüştür. Ancak yetki devri kapsamındaki kontrol kavramıyla ilgili görüşlerinin, Follett'ın görüşüyle bağdaşmadığı ve en azından bu çalışma grubundaki yöneticiler bağlamında günümüzde genel geçer bir görüş olmadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, gücün birlikte büyütüleceği konusunda Follett ile hemfikir oldukları ve bu görüşünün günümüze yansıdığı görülmüştür. Fakat uzlaşma sağlamak adına güç kullanımı yanlısı olmaları nedeniyle Follett'ın görüşüyle bağdaşmadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların çatışmanın yapıcı yönünü değil yıkıcı yönünü görmesi nedeni ile Follett'ın bu görüşünün günümüze yansımadığı görülmüştür. Çatışma çözümünde ise günümüz yöneticilerinin düşündükleri kavramın entegrasyon olduğu ama uyguladıkları yöntemin ise uzlaşma olduğu görülmektedir. Bu nedenle, Follett'ın görüşüyle bağdaşmadığı ve günümüze yansımadığı ortaya çıkmıştır. Günümüz yöneticilerinin görüşlerinin sadece bir kısmının Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesi ile örtüştüğü söylenebilir.

Bu çalışmanın kısıtları aynı zamanda gelecek çalışmalara öneriler şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırma sadece Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren sektörler kapsamında incelenmiştir. Çalışma, zaman kısıtlılığı ve pandemi koşulları nedeniyle bu bölgede yürütülebilmiştir. Aynı zamanda sektörel kapsam olarak yalnızca izin alınabilen sektörlerde ve görüşmeye izin veren yöneticiler ile görüşülmüştür. Diğer bir kısıt ise görüşülen yöneticilerin tamamının erkek olması ve bunun tamamiyle tesadüfi gerçekleşmesidir. Bu bağlamda bundan sonraki araştırmalarda kadın yöneticilerin de dahil olduğu çalışmalarla demografik anlamda karşılaştırmaya uygun tasarımlar önerilmektedir. Modern yönetim düşünürlerinden olan Mary Parker Follett'ın yönetim konusundaki çağdaş düşüncelerinin daha fazla bilimsel araştırmada incelenmesi ve sonuçların günümüz yönetim düşüncesindeki etkiler bakımından değerlendirilmesi önemlidir. Ayrıca bu araştırmanın sonucunda yöneticilerin entegrasyon kavramına iyimser baktığı ama uygulama kısmında uzlaşma kavramını tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Bu konunun bundan sonra

yürütülecek akademik çalışmalarda daha ayrıntılı incelenerek sebeplerin ortaya konması alana katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Arendt H (2005). The Promise of Politics. Der. J Kohn, New York: Schocken Books.

Babcock, M. (1998). Book Review Mary Parker Follett-Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s, Harmony, (6), April, Evanston, s. 111-115

Barber, B. (1984) Strong democracy: Participatory politics for a new age. Berkeley University of California Press, s. 151

Banja, V. (2014) Mary Parker Follett: Integration-The Best Solution for Resolving The Conflicts

Bennis, W. G. (1995). Thoughts on the essentials of leadership. In P. Graham (Ed.), Mary Parker Follett- prophet of management: A celebration of writings from the 1920s. Boston: Harvard Business Press. s. 163-176.

Bickford, S. (1996) *The dissonance of democracy: Listening, conflict, and citizenship*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Boisvert, R. D. (1998) John Dewey: Rethinking our time. Albany, NY: State University of New York Press. Eyalet Üniversitesi, s. 62; cf. Campbell, J. (1995), bölüm 5.4

Burke, T. (1994) Dewey's new logic: A reply to Russell. Chicago, IL: University of Chicago Press. , s. 22; cf. Lavine, TZ (1995) Discussions of America and modernity: Bentley, Dewey, Rorty. (s. 37-47) HJ Saatkamp, Jr., ed., Rorty and pragmatism. Nashville, TN

Britt, J.A.(1992). Empowerment in organizations: usage, critical elements, and theory, Unpublished Doctoral Dissertation Proposal, The University of California at Los Angeles, 1992.

Brown, D. W. (1995) When strangers cooperate: Using social conventions to govern ourselves. New York: The Free Press. Free Press, s. 23.

Bon, L. G. (2001), Kitleler Psikolojisi (edt. Yunus Ender), İstanbul: Hayat Ya. No. 6/2.

Chmiliar, l. (2010). Multiple-case designs. In A. J. Mills, G. Eurepas & E. Wiebe (Eds.), Encyclopedia of case study research (pp 582-583). USA: SAGE Publications.

Crawford, D.C. (1971). Notable American Women, 1607-1950. A Biographical Dictionary. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Crainer, S. (2000). Management century: 20 critical comments th century thought and practical. San Francisco: Jossey-Bass.

Creswell, J. W. (2002). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ

Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (2. Baskı). USA: SAGE Publications.

Child, J. (1995), Follet – Constrcutive Conflict, Graham, P. (Ed.), Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 87-95.

De Dreu, C. K.W ve Gelfand, M. J. (2008). Edit: The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations

Deustsch, M., Coleman, P. T., Marcus, E.C. (2014). The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. edit: Peter T. Coleman, Morton Deutsch, Eric C. Marcus

De Souza Briggs, X. (2008). Democracy as problem solving: Civic capacity in communities across the globe. Cambridge, MA: MIT Press.

diZerega, G. (1991) Integrating quantum theory with post-modern political thought and action: The priority of relationships over objects.(s. 65-97), TL Becker, ed., Quantum politics: Applying quantum theory to political phenomena. Westport, CT: Praeger.

Drucker, P. F. (1995). Introduction. In P. Graham (Ed.). Mary Parker Follett: Prophet of Management (s. 1-9). Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Elias, M. V. (2008). Community: An experience-based critique of the concept. Unpublished doctoral dissertation. The University of Akron, Ohio.

Elliot, M. (1973). Fox and Lyndall Urwick, (eds.), the illustration of relationship between international Dynamic Administration: The Collected Papers of leaders Mary Parker Follett, 2nd ed. New York: Pitman: According to Peter F. Druker, after her death in s. 177.

Eylon, D. (1994). Empowerment: Does it Work or Just Feel Good?, paper presented at the Academy of Management, Dallas, TX.

Eylon, D. (1998), Understanding Empowerment and Resolving Its Paradox: Lessons from Mary Parker Follett, Journal of Management History, 4(1), s. 16–28.

Feldheim, M.A. (2003), Mary Parker Follett lost and found - again, and again, and again, International Journal of Organization Theory & Behavior, 7(3), s. 341-362.

Figal, G. (1998) For a philosophy of freedom and strife: Politics, aesthetics, metaphysics. trans. W. Klein. Albany, NY: State University of New York Press, s.17

Follett, M. P. (1918). The New State – Group Organization, the Solution for Popular Government. New York: Longman, Green and Company.

Follett, M.P. (1919). Community Is a Process. The Philosophical Review. (28), s. 576-588

Follett, M. P. (1924). The Creative Experience. New York: Longmans

Follett, M. P. (1941). Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follett, edited by Metcalf, H. and Urwick, L. New York and London: Harper and Brothers

Follett, M. Parker (1949). Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization. Edited by Lyndall Urwick. London: Management Publications

Follett, MP (1995). P. Graham, ed., Mary Parker Follett .

Fox, EM ve Urwick, L. (1973). (Eds), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett , 2. baskı, Pitman, New York, NY.

Follett, M. P. 1924. The Creative Experience. New York: Longmans & Green & Co., New York.

Follett, M. P. (1918/1923). The new state: Group organization the solution of popular government. New York: Longmans, Green. Follett, M. P. (1924). Creative experience. New York, NY: Longmans, Green and Co.

Follett, M.P. (1919).Community is a process. Philosophical Review, 28, s. 576-588.

Follett, P.M. (1924). Creative Experience, Longmans & Green & Co., New York

Follett, P.M. (1925). Constructive Conflict, Bureau of Personnel Administration Conference, January.

Follett, M. P. (1925a). Constructive conflict. In: Metcalf, C. & Urwick, L. (Eds.). (1941). Dynamic administration; The collected papers of Mary Parker Follett. s. 50-70. New York, NY: Harper.

Follett, M. P. (1925b). The giving of orders. In: Metcalf, H. C. & Urwick, L. (Eds.). (1941). Dynamic administration; The collected papers of Mary Parker Follett. New York, NY: Harper.

Follett, P. M. (1926). The Psychological Foundations: Constructive Conflict, Henry C. Metclaf, (Eds.), Scientific Foundations of Business Administration, Williams & Wilkins s. 116.

Follett, P. M.(1998). The New State: Group Organization the Solution of Popular Government, Editör Kevin Mattson, Pennsylvania State University Press, s. 5-8, 45-48, 59, 61-62, 79, 156, 335-336.

Follett, M. P. (1970). The teacher-student relation. Administrative Science Quarterly, 15, s. 137-148.

Follett, MP (1965) The new situation: Group organization the solution of popular government. Gloucester, MA: Peter Smith.

Follett, MP (1930) Creative experience. New York: Longmans, Green and Co.

Fox, E. ve Urwick, L. (1973).Dynamic Administration: Mary Parker Follett, Pitman, New York, s. 1-20.

Fox, EM and L. Urwick, ed. (1982) Dynamic Administration: Collected articles Mary Parker Follett. 2nd edition. New York: Hippocrene Books, Inc.

Follett, MP (1982) Leader and expert. (s. 212-234) Fox and Urwick, eds. DA, s. 221

Fry, B. R. (1989) Mastering public administration: From Max Weber to Dwight Waldo. Chatham, NJ: Chatham House Publishers, Inc.

Fry, B. R. ve Thomas, L. L. (1996), Mary Parker Follett: Assessing the Contribution and Impact of Her Writings", Journal of Management History, 2 (2), s. 11-19.

Follett, M. P. (1995) Constructive conflict. P. Graham, ed., *Mary Parker Follett—Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Follett, M. P. (1965). The new state: Group organization the solution of popular government. Gloucester, MA: Peter Smith. (1930) Creative experience. New York: Longmans, Green and Co.

Fox, E. M. and L. Urwick, eds. (1982). Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett. 2nd ed. New York: Hippocrene Books, Inc.

Fisher, R. ve S. Brown (1989) Getting together: Building relationships as we negotiate. New York: Penguin Books.

Fisher, R. ve W. Ury (1991) Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.2nd ed. New York: Penguin Books.

Gibson, J. W., Chen, W., Henry, E., Humphreys, J. ve Lian, Y. (2013), Examining the Work of Mary Parker Follett through the Lens of Critical Biography, Journal of Management History, 19(4), s. 441-458.

Godfrey, PC (1996), Creating a global neighborhood: Mary Parker Follett responds to David Korten, available www.pamij.com/99_4_1_godfrey.html (accessed December 12, 2003).

Graham, P. (1995). "Editor's Note", Graham, P. (Ed.), Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. vii-xi.

Graham, P. (Ed.) (2003). Mary Parker Follett-Prophet of Management: 1920'lerden Yazıların Kutlaması, Beard Books.

Harmon, M. M. (1995) Responsibility as paradox: A critique of rational discourse on government. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harwick, B.T. (1985) Integrative Administration: The Contribution Of Mary Parker Follett, A Dissertation Presented to the Faculty Of The Graduate School University Of Southern California In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor Of Philosophy

Hendricks, C. (2002). Institutions of Deliberative Democratic Processes and Interest Groups: Roles, Tensions, and Incentives. Australian Journal of Public Administration, 61(1), s. 64-75.

Kanter, R.M. (1979). Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review, July/August.

Karataş, (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1(1), s.72-74

Kemmis, D. (1990). Community and the politics of place. Norman: University of Oklahoma Press.

KOÇEL T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, 6.Baskı, İstanbul

Konopka, G. (1958). Eduard C. Lindeman and Social Work Philosophy. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Kuznetsova, N. V. (2013). Mary Parker Follett - The Prophet of Management. Natalia Victorovna Kuznetsova Far Eastern Federal University, v. Ayaks, Russkii Island, Russi. Middle-East Journal of Scientific Research 17 (11), s. 1555-1559, 2013

Mansbridge, J. (1998). Governance and the Public Good ed: William G. Tierney

Martin, S.S.S. (2005). Toward a Theory of Invisible Leadership: A Content Analysis of the Writings of Mary Parker Follett Submitted to Regent University

Mawer, S. (2015). Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, December 2015 Salford University Business School Salford, UK

Merriam, S. B. (2009). Qualitative research: A guide to design and implementation (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber (3. Baskıdan Çeviri, Çeviri Editörü: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Metcalf, H.C., ve Urwick, L. (1940). Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. New York: Harper & Row, Publishers.

Metcalf, H.C. ve Urwick, L.(Eds) (1941). Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, London, England: Pitman

McLarney, C., ve Rhyno, S. (1999), Mary Parker Follett: Visionary Leadership and Strategic Management, *Women in Management Review*, 14(7).

Morse, R. (2006). Prophet of Participation: Mary Parker Follett and Public Participation in Public Administration, Administrative Theory and Praxis, (28), s. 1-32.

Mucuk, İ.(1989). Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul.

Neuman, W. L. (2010, çev. Özge, S). Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar. Yayın Odası Yayınları

O'Connor, E. S. (2000), Integrating Follett: History, Philosophy and Management, Journal of Management History, 6(4), s. 167-190.

ÖZKALP, E. ve Kırel, Ç.(2003). Örgütsel Davranış, AÜ. Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:782, Eskişehir.

Parker, L.D. (1984). "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett." The Academy of Management Review, 9 (4), s. 736-745.

Patullı, J.J. (2011) :Conflict Research Centre (CRC) CRC Working Paper No. 1 Reconciling the carrot and the stick: An intellectual history of integrative bargaining in 20th century American organizational relations.

Phipps, S. T. A. (2011). Mary, Mary, quite contrary. In a male-dominated field, women contributed by bringing a touch of spirituality to early management theory and practice. Journal of Management History, 17, s. 270-281

Phelps, L. Parayitam, S. ve Olson, B. (2007). Edward Deming, Mary P. Follett and Frederick Taylor: Reconciliation of differences in organizational and strategic leadership. Academy of Strategic Management Journal

Salimath, M. S. ve Lemak, D. J. (2004), Mary P. Follett: Translating Philosophy into a Paradigm of Lifelong Learning, Management Decision, 42(10), s. 1284-1296.

Snider, K.P. (2000a). Expertise or Experimenting? Pragmatism and American Public Administration, 1920-1950." Administration & Society, 32 (3), s. 329-354.

Snider, K.P. (2000b). Rethinking Public Administration's Roots in Pragmatism: The Case of Charles A. Beard. American Review of Public Administration, 30 (2), s. 123-145.

Smith, M.K. (2002). Mary Parker Follett and Informal Education. The Encyclopedia of Informal Education. [On-line]. Available: www.infed.org/thinkers/et-foll.htm**.**

Spreitzer, G.M.(1992). When Organizations Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Workplace, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Michigan.

Stever, JA (1986), Mary Parker Follett and the quest for pragmatic management, Administration and Society, 18(2), s. 159-77.

Tannenbaum, A. (1968), *Control in Organizations*, McGraw-Hill, New York, NY.

Thomas, KW ve Velthouse, BA. (1990). Cognitive Aspects of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review ,15(4), s. 666-681.

Tonn, J.C. (1999). Mary Parker Follett. In J. A. Garraty & M. C. Canes (Eds.), The American National Biography (s. 174-177). New York: Oxford University Press.

Tonn, J. C. (2003), Mary P. Follett: Creating Democracy, Theorizing Management, Yale University Press, New Haven & London.

UYSAL İsa, 2004, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik bir Uygulama, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Urwick, L. and E. Brech, (2012). The Making of management were joined by Henry Metcalf and Scientific Management: Vol. 3. London: Lionel Urwick and published in England in "Dynamic Management: Pub. Trust: s. 258.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yin, R. (1984). Case study research: design and methods. (3. Basım). California: Sage Publications.

Wren, D. A. (2005), The History of Management Thought (5th Edition), Wiley, Hoboken, NJ.

Wren, D., Bedeian, A. (2009). The Evolution of Management Thought, John Wiley & Sons, Inc., s.. 309-322.

EKLER

Ek 1. Görüşme Soruları

Soru 1- Yetki vermek hakkındaki düşüncelerinizi nelerdir?

Soru 2- Astlarınıza yetkiyi verirken tüm inisiyatifi onlara mı bırakırsınız?

Soru 3- Yetkiyi verirken astlarınızın mesleki deneyiminden mi, mesleki uzmanlığından mı yoksa her ikisinden de mi yararlanırsınız?

Soru 4- Yetki verdiğiniz astınızı ne sıklıkla kontrol edersiniz?

Soru 5- Sizce yetki vermek işgörenin gelişimi üzerinde olumlu etki yapar mı? Açıklar mısınız?

Sor 6- Sizce güç tek bir merkezde mi toplanmalıdır yoksa birlikte karar verme ve hareket etme ile güç artabilir mi?

Soru 7- Astlar arasında çıkar çatışmasına dayalı bir durumda uzlaşma sağlanması için güç kullanılmalı mıdır?

Soru 8-Astlarınız arasında yaşanan çıkar çatışmasının iş yerinizin gelişimine katkı sağladığını düşünüyor musunuz?

Soru 9- Bir çatışmada en etkili çözüm için taraflardan birinin geri çekilerek ya da payına düşeni alarak uzlaşmasını mı sağlarsınız ya da herkesin ihtiyaçlarının temelde karşılamak için bir işbirliği süreci mi izlersiniz?

Soru 10- Çatışmanın çözümünde uzlaşma sağlanırken kişiler isteklerinden feragat eder mi? Niye eder, neden eder?

Soru 11- Kişiler arası çatışmadan kaynaklı sorunlarda problemi nasıl çözersiniz?

Soru 12- İş yerinizde oluşan problemleri çözerken astlarınıza danışır mısınız? Problem çözümü konusunda yetki devreder misiniz?

Soru 13- Departmanlar arası iş birliğini gerektirecek görevler verir misiniz? İş birliğini destekler misiniz?

14-Departmanlar arasında işbirliğini artırmak için hangi yöntemleri kullanırsınız?