

Mary Parker Follett'ın Yönetim Düşüncesi

Ozan AĞLARGÖZ*

Öz: Bu çalışmanın amacı Mary Parker Follett'in (1868-1933) yönetim düşüncesini önermelerle betimlenmesidir. Mary Parker Follett yaşadığı dönemde yönetim tarihinin öncüleri arasında yer almayı başarmış önemli bir yönetim düşünürüdür. Ölümünü izleyen dönemde yönetim alanında hakettiği önem verilmemiş ve düşünceleri unutulmaya yüz tutmuştur. 1990'larla birlikte Follett'ın yönetim düşüncesi yeniden keşfedilmeye ve akademik çalışmalara rehberlik etmeye başlamıştır. Follett ne geçmişte ne de 1990'lardaki yeniden keşfedildiği dönemde Türkiye kaynaklı yönetim yazınında kendisine yer bulamamıştır. Bu çalışma Follett'ın yönetim düşüncesini döngüsel tepki, yapıcı çatışma, ortak güç, duruma dayalı emir, takipçilerle liderlik ve çapraz fonksiyonel etkileşim gibi önermelerle betimlemekte ve sonuçta Türkiye yönetim yazınının Follett'ın esinlendirici fikirlerinden yararlanması çabalarına destek olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mary Parker Follett, yönetim düşüncesi, yönetim tarihi, öncü, kuramlaştırma

Mary Parker Follett's Management Thought

Abstract: The purpose of this paper is to describe Mary Parker Follett's (1868-1933) management thinking based on propositions. During her lifetime, Mary Parker Follett, a remarkable management thinker, managed to become one of the pioneers of the field of management. Following her death, she could not reserve deserved attention from the field of management and her ideas on management almost vanished. Fortunately, her ideas on management were rediscovered during the 90s, and they started to guide contemporary scholars thereafter. Follett never had a substantial place in management literature in Turkey neither during her heydays nor during her renaissance in the 1990s. This paper delineates Follett's management thinking through propositions such as circular response, constructive conflict, common power, conditional order, leadership by followers, and cross-functional interaction, and hence it attempts to support Turkish scholars' academic endeavors to benefit from Follett's inspirational ideas.

Keywords: Mary Parker Follett, management thought, management history, pioneer, theorizing

* Yrd. Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yunusemre Kampüsü Eskişehir/Türkiye.

Makale gönderim tarihi: 01.02.2017

Makale kabul tarihi: 14.11.2017

Giriş

Mary Parker Follett'ın (1868-1933) veya kısaca Follett'ın yönetim düşüncesini anlamak isteyen sabırsız okurların Itzhak Perlman'ı veya Edvin Marton'u dinlemelerini tavsiye ederim. Vakti müsait olanlar ise çalışmanın devamını okuyabilir. Bu çalışma Graham'e (1995) koşut bir amaç etrafında şekillenmekte, Follett'ı makroekonomik daralma dönemlerindeki retorik'in (Abrahamson, 1997; Barley ve Kunda, 1992) itici gücü olmanın ötesine taşımak ve Mary Parker Follett'ı hak ettiği şekilde, daha geniş kitlelere tam ve doğru olarak tanıtmaya çabalamaktadır. Çalışma temel olarak Follett'ın yeniden okunmasına dayanmakta, Follett'ın verdiği yönetim derslerinden (Metcalf ve Lyndal, 1940), yazdıklarından (Follett, 1896; 1918/1998; 1924 ve 1949) ve Follett hakkında yazılan daha güncel eserlerden (Child, 2013; Tonn, 2003; Graham, 1995) hareketle kendisinin yönetim düşüncesi çeşitli önermeler aracılığıyla okuyucuyla paylaşılmaktadır.

1670'lerde Sir Isaac Newton gelişebilmek ve daha ötesini görebilmek için devlerin omzunda yükselmek gerektiğini dile getirmektedir. Newton'ın bu yargısı yönetim alanında çalışan araştırmacılar olarak bizi Mary Parker Follett'ı daha iyi anlamaya ve onun düşüncelerini tekrar tekrar yorumlayıp günümüzün yönetsel düşünce ve teknikleriyle ilişkilendirmeye itmeli. Kanter (1995) Mary Parker Follett'ı *yeniden* okumayı kaos ortamında dingin bir nefese benzetmektedir (Kanter, 1995: xiii). Follett'ın yönetim alanına katkılarında odaklı çalışmalar olsa da Follett'ın yönetim düşüncesi ışığında yeni açılımlar sağlanması yönündeki çabalar henüz güçlü değildir (Damart, 2013). Zekice, ilgili ve geçerlilik düzeyi hiç azalmayan fikirleriyle (Tonn, 2003: 427) Follett'ın yönetim düşüncesinin yeniden yorumlanması, akademisyenlerin ufuklarını genişletmeye devam etmekte ve onların kendi uzmanlık alanlarına ilişkin yeni açılımlar yapabilmelerini olanaklı kılmaktadır. Devam eden bölümde çalışmanın önemi vurgulanacak, Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesinin bağlamını oluşturan yaşamı ve eserleri irdelenecek, ortaya konan düşünsel alt yapı aracılığıyla Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesine ilişkin çeşitli önermeler geliştirilecek ve çalışma, önermeler aracılığıyla ortaya konan yönetim düşüncesinin gelecekte yürütülecek bilimsel eserlere katkı sağlama potansiyeli tartışılarak sonlandırılacaktır.

Çalışmanın Önemi

Follett'ın 1990'lı yıllardaki yeniden keşfi yönetim disiplininin çeşitli alanlarında karşılık bulmuştur. Söz konusu alanlar arasında kamu yönetimi (Stivers, 2006; Snider, 1998; Stout ve Staton, 2011), demokrasi (Shapiro, 2003), denetim (Parker, 1984), paydaş kuramı (Schilling 2000), kaos/kompleksite (Mendenhall vd., 2000), örgütsel adalet (Barclay, 2005), yönetim modaları ve gurular (Parker & Ritson, 2005), yönetim eğitimi (Salimath & Lemak, 2004),

katılımcı yönetim (Morse, 2006), iş etiği (Melê, 2007), stratejik yönetim ve liderlik (McLarney ve Rhyno, 1999; Monin ve Bathurst, 2008) sıralanabilir.

Üsdiken ve Çetin (2001) Türkiye'de yönetim alanının tarihsel gelişiminde Amerikanlaşma yönünde bir eğilimin varlığına işaret etmektedir. Ancak Türkiye'de 1970'li yıllarda yapılan yayın faaliyetlerine ilişkin atıf analizinde Follett'a rastlanmamaktadır (Üsdiken ve Pasadeos, 1993). Aytemur ve Erdem (2008), İnce (2014) ile Gökdeniz ve Aydemir'i (2016) bir kenara bırakırsak, Türkiye'de Mary Parker Follett'a herhangi bir dönemde ilgi gösterilmemiş olması dikkat çekicidir. Ülkemizde yönetim alanında yazılan klasikleşmiş ders kitapları bu durumun en güçlü kanıtı niteliğindedir. Ders kitapları eğitim aracılığıyla yönetim bilgisinin ve sonrasındaki uygulamaların yayılımında etkili olan güçlü araçlardır. Ders kitapları, yazarın yönetime ilişkin farklı görüşleri kısıtlı alanda özetlediği ve yeniden yorumladığı eserlerdir. Söz konusu eserlerin yeni baskıları ve daha sonra bu eserleri alıntılaman yeni yayınlarla yönetim düşüncesi kalıplaşmakta ve çağdaş yönetim eğitimi olarak yönetsel pozisyonları işgal eden/edecek olan öğrencilere aktarılmaktadır (Parker ve Ritson, 2005). Bu durum ülkemizde diğer ülkelere kıyasla (Tonn, 2003: 2), (Örn. Akat, 1984; Fişek, 1975/2010; Koçel, 1982; Oluç, 1963; Tosun, 1982; Yozgat, 1983) Follett'a yönelik düşük düzeyde ilgiyle bütünleştirildiğinde Follett'ın yönetim düşüncesinin temellerini araştıran bu çalışmanın önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Öncelikle bir siyaset bilimci (Wren, 2005: 301) ve sosyal hizmet uygulamacısı olan Follett'ın yönetim düşüncesinde bu alt yapının önemli bir etkisi vardır. Follett yönetim alanına bütüncül ve aynı zamanda hümanist bir yaklaşımla bakabilen öncü bir figürdür (Feldheim, 2004). Belki de bu nedenle Follett'ın ortaya koyduğu yönetim düşüncesi büyük veya küçük, özel veya kamu, ulusal veya uluslararası ayrımı olmaksızın tüm gruplara yöneliktir (Graham, 1995: viii).

Son olarak, çalışma kapsamında irdelenen yönetim düşüncesinin 1920'lere ait olduğu göz ardı edilmemelidir. Follett gerek yaşadığı dönemde gerekse de günümüzde bize günlük pratiğin ötesinde bir şeyler ifade etmeye çalışmaktadır. Hatta O'Connar (2000) Follett'ın yönetim anlayışını eylemselleşmiş felsefe şeklinde nitelendirmektedir. Aranan daha katılımcı, daha üretken ve daha adil bir toplum ise Follett'ın fikirlerinin önemini koruduğu yadsınamaz bir gerçektir (Graham, 1995: vii-xii). Temel olarak çalışmanın Kanter'ın (1995: xix) "[B]elki de her nesil Mary Parker Follett'ı yeniden keşfetmelidir" şeklinde ifade ettiği, Calas ve Smircich'in (1996) editörlüğünde *Organization* dergisinin özel sayısında dile getirdikleri Follett'ın tekrar tekrar okunması gerektiği yönündeki ideale katkı sağlaması beklenmektedir.

Mary Parker Follet (1868 – 1933)

Follett modern yönetim düşüncesinin gelişme aşaması ile baskın paradigmanın bilimsel yönetim anlayışı olduğu dönemde yaşamıştır (Gibson vd., 2013). Drucker (1995: 7) 1930’lu yıllarda Follett’ın yönetim düşüncesindeki konumunu *todgeschwiegen yok sayılmış birey* şeklinde nitelendirilmektedir. Bu durum Graham’ın (1995: 12) Mary Parker Follett’ın ismini her telaffuz ettiğinde “Mary, kim?” karşılığını aldığı yönündeki serzenişle oldukça tutarlıdır. Parker da (1984) çağdaşları Taylor ve Fayol kadar tanınmayan Follett’ın özellikle denetime ilişkin görüşlerini insan ilişkileri yaklaşımı ile sistem yaklaşımının yönetim alanındaki yansımalarına yönelik bir öngörü olarak nitelendirmekte, fakat sonraki dönemlerdeki göz ardı edilmişliğine anlam verememektedir. Bu bölümde kişisel yaşam öyküsü, bu öykü içerisinde Mary Parker Follett’ın yönetim düşüncesine ilişkin belirleyici ayrıntılar ve eserleriyle ilişkilendirilerek sunulacaktır.

Mary Parker Follett’ın Yaşamı

Mary Parker Follett’ın yönetim düşüncesinin tam olarak anlaşılabilmesi büyüdüğü ortamın sosyal ve ekonomik koşullarının irdelenmesi bağlıdır. Mary Parker Follett Boston yakınlarındaki Quincy, Massachusetts’te, 1868’de ailesinin iki çocuğundan biri olarak dünyaya gelmiştir. Küçük yaşta babasını kaybetmesi nedeniyle aile işinin başına geçmek durumunda kalmış, daha sonraki dönemlerde ise annesiyle aralarındaki ilişki soğumuş ve ailevi bağları zayıflamıştır. Follett’ın oldukça zor ve yalnız bir çocukluk dönemi geçirdiği belirtilmektedir (Tonn, 2003: 16). Duygusal yalnızlığın aksine Wren (2005: 301) Follett’ın hiçbir zaman ücret karşılığı çalışmadığını belirtmektedir. Ailesiyle olan uzaklığa rağmen onlardan gelen maddi destek Follett’ı finansal açıdan bağımlı olmaktan kurtarıp kendi eğitimine ve çalışmalarına odaklanabilmesini olanaklı kılmıştır (Graham, 1995: 12-13).

Follett Braintree, Massachusetts *Thayer Academy*’deki 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. Bu dönemde Follett’ın Alman İdealizm ekolüne odaklandığı, Johan Gottlieb Fichte (1762-1814) ve Georg Hegel (1770-1831)’in eserlerinden etkilendiği ileri sürülmektedir (Wren, 2005: 301). Follett’ın biçimsel eğitimi Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’yle sınırlı kalmamış, İngiltere Cambridge’teki *Newnham College*’da bir yıl geçirdikten sonra *Radcliffe College*’dan ekonomi, kamu yönetimi, hukuk ve felsefe alanında şimdilerde yüksek onur öğrencisi şeklinde ifade edilen, *summa cum laude* derecesiyle mezun olmuştur. Follett İngiltere’de kaldığı dönemi hayatının en mutlu dönemi olarak nitelendirmektedir (Tonn,

2003). Lyndall Urwick'in 1941'de Follett'in o yıllarda İngiltere'deki derslerini derleyerek yayınladığı *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (Fox ve Urwick, 1973) adlı eser İngiltere yıllarının Follett'a sağladığı katkının somut bir örneğidir. Mary Parker Follett'in geleneksel anlamdaki eğitim süreci Paris'teki lisansüstü çalışmalarıyla sona ermiş olsa da biçimsel veya biçimsel olmayan yöntemlerle, sürekli öğrenmenin Follett'in yaşamı boyunca süregelen değişmez bir özelliği olduğu belirtilmektedir (Graham, 1995: 13). Almanca ve Fransızca'yı 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: 14).

Mary Parker Follett'in entelektüel gelişiminde 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 İngiltere'de bulunduğu dönemde 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 aşlamış, Profesör Sidgwick ise eğitsel alandaki analitik yaklaşımının güçlenmesine destek olmuştur (Gibson vd., 2003: 445-446). Follett'in 1920'li yıllarda entelektüel açıdan varlık gösterdiği çevrelerde Henry Metcalf ve Ordway Tead'la etkileşim halinde olduğu belirtilmektedir (O'Connor, 2000). Tead ve Metcalf (1933'dan aktaran O'Connor, 2000: 173) endüstri ilişkilerinde var olan efendi-köle ilişkisinin gerek iktisadi gerekse de psikolojik açıdan sürdürülemez olduğunu ve bu ilişki kalıbının endüstriyel yaşamda uyum arayışını sağlama yetisi olmadığını düşünmektedir. Follett'in eserlerinde de koşut bir yaklaşım olması Follett, Metcalf ve Tead arasındaki güçlü etkileşimin kanıtı niteliğindedir.

Çoğumuz Mary Parker Follett ismini yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimine ilişkin önemli isimlerin sıralandığı metinlerden hatırlamakta veya onu sert bakışlarını yansıtan siyah/beyaz bir fotoğrafla anımsamaktadır. Graham de (1995: 13) Follett'ı benzer şekilde betimlemekte ve hatta onu dış görünüş itibariyle “düz görünümlü, tarzı olmayan, Boston'lı kızkurusu...” şeklinde tasvir etmektedir. Fakat Graham (1995: 13) tasvirine devam ederken bir parantez açarak soğuk görünüşüne rağmen karşılaştığı herkesi entelektüel açıdan büyüleyebildiğini ifade etmektedir. Ona göre Follett duygusal açıdan kırılğan olsa da güvenilir ve kendine güvenen bir duruşa sahiptir. Graham (1995) Follett'ı düşünce yapısı itibariyle bir idealist olarak nitelendirirken, Follett'in idealizminin kesin olgulara dayandığını ve sonuçta idealizm ile

realizmin buluşturan bir düşünce yapısına sahip olabildiğini düşünmektedir (Graham, 1995: 13).

30 yıl boyunca hayat arkadaşı Isobel Briggs'le Boston'da birlikte yaşamış (Graham, 1995: 14), 1926'da Isobel Briggs'in vefatıyla duygusal açıdan önemli bir şekilde sarsılıp Londra'ya gitmeye karar vermiştir. 1933'te, *London School of Economics*'te Follett'ın yönetim düşüncesini anlama konusunda bize yol gösteren bir dizi semineri tamamlamıştır. Aynı dönemde Boston'a yaptığı kısa süreli bir gezi sırasında hastalanarak Aralık 1933'te hayata gözlerini yummuştur (Graham, 1995: 31).

Mary Parker Follett'ın Eserleri

Mary Parker Follett'ın yaşam öyküsünü kısaca ele aldıktan sonra yönetim düşüncesini ifade ettiği eserlerine değinmek oldukça yerinde olacaktır. Follett sadece ortaya koyduğu düşünceler açısından değil yönetsel tercihleri açısından da zamanının ötesinde bir kişiliktir. Follett her bireyin deneyimini değerli bulmakta ve bu deneyimleri üst üste koyarak kuramsal çıkarımlar geliştirmektedir (Parker, 1984: 737; Parker ve Ritson, 2005: 1342). Follett'a göre bireyin sesinin duyulması yeterli değildir, önemli olan bireyi çözümün parçası yapabilmektedir (Barclay, 2005). 1896'da henüz yükseköğretim düzeyindeki eğitim süreci devam ederken kaleme aldığı *The Speaker of the House of Representatives (1896)*'te ABD Temsilciler Meclisi'nin oldukça karmaşık olan yasama sürecini detaylı bir şekilde betimlemiş ve ABD Kongresi'ndeki etkili konuşmacıların güç gösterme ve çevresindekileri etkileme konusunda ne gibi yöntemlere başvurduklarını araştırma konusu yapmıştır. Follett'ın bu eseri savaş sonrası dönemde demokrasinin geleceğine ilişkin arayışlara cevap niteliğindedir (O'Connor, 2000). Çalışma kapsamında konuşma kayıtları ve belgeleri, işi bizzat yapan kişileri sürece dâhil ederek analiz etmiş ve bu yolla düşünce, duygu ve eylemlere ilişkin nedenleri ilk elden göstermeye çalışmıştır (Graham, 1995: 13). Belgelerin 1890'lı yıllarda, sosyal bilimler alanında araştırma amacıyla ne ölçüde kullanıldığı bilinmese de belgeler günümüzde yazılı, sözlü, sesli veya görüntülü veri kaynakları olarak değerlendirilmektedir (Myers, 2009: 153). Follett belgelerden yararlanarak kuramsal çıkarıma giden öncü bir kişiliktir.

Kadınların akademik hayata katılımının önündeki sınırlamalardan dolayı çalışma hayatının ilk dönemlerini mesleki danışmanlık, eğitim, rekreasyon ve iş bulma gibi gönüllü toplumsal hizmet faaliyetlerine ayırmış veya ayırmak durumunda kalmıştır (Wren, 2005: 302). Ekonomi, kamu yönetimi, hukuk ve felsefe alanındaki eğitsel altyapısına ek olarak Follett'ın 25 yıl süreyle sosyal hizmet alanında faal olarak yürüttüğü çalışmalar eserlerinde aktardığı düşünceleri önemli ölçüde etkilemiştir. Gönüllülük aracılığıyla hizmet üreten örgütlerin oldukça düşük düzeyde biçimsel yetki ilişkilerine dayalı olarak

faaliyet göstermesi, yönetime ilişkin kavramların başka bir yaklaşımla yeniden değerlendirilmesi gerektiğini Follett'a açık bir şekilde göstermiştir (Wren, 2005: 302). Sosyal hizmet sektöründe çalıştığı dönemde birçok örgüt onun önerilerinden etkilenmiş ve bu önerileri uygulamaya geçirmiştir. Follett çalıştığı örgütlerde kendi operasyonel işlerini yerine getirirken sadece bir yönetici olarak görev yapmamış aynı zamanda gözlemlerini teorik bilgi birikimiyle birleştirmeyi başarmıştır. Gerçekleştirdiği işlerde ekip sürecinin dinamiklerini ilk elden öğrenmiş, insanların bir arada nasıl çalıştıklarını; planların nasıl oluşturulduğunu, geliştirildiğini ve uygulandığını dikkatli bir şekilde gözlemlemiştir. Bu dönemde yönetim sürecinin yaratıcılıktan ne ölçüde etkilenebildiğini ve ekiplerin kendi kendini yönetme konusundaki potansiyeli konusuna kafa yormuştur. Elde ettiği bulguları ikinci kitabı olan *The New State: Group Organization, The Solution of Popular Government (1918)*'ta paylaşmıştır (Graham, 1995: 16).

The New State: Group Organization, The Solution of Popular Government, kısaca *The New State*, Follett'ı uluslararası alanda oldukça öne çıkan bir kişi haline getirmiş ve kendisinden çeşitli toplantılarda sunumlar yapması, komitelerde görev alması talep edilmeye başlanmıştır. *The New State*'de ortaya koyduğu disiplinlerarası yaklaşımla siyaset bilimi, felsefe ve sosyoloji gibi alanlarda faaliyet gösteren akademisyenlerin dikkatini eş zamanlı olarak çekebilmiştir (Tonn, 2003). 1920'lerin başında Follett kamu ve endüstri ilişkileri açısından idare ve yönetim konusuna kafa yormaya başlamıştır (Gibson vd., 2013) ve bu dönemde endüstri ilişkilerini ilk elden öğrenme fırsatı yakalamıştır. Söz konusu dönem ABD tarihinde göç olgusunun en yoğun olarak yaşandığı dönemler arasında gösterilmektedir (Tonn, 1996). Follett iş dünyasıyla, akademik olarak üretken olduğu dönemin son yıllarına doğru tanışmıştır (Sethi, 1962). Bilgi birikimi ve deneyimlerinden hareketle 1924'te yayımlanan *Creative Experience* isimli eserinde Follett iş dünyasıyla olan karşılaşmasından söz etmektedir (Graham, 1995: 17). Follett bu dönemde işadamları¹ olarak nitelendirilen yeni ve farklı bir kitlenin dikkatini çekmiştir. İş dünyası Follett'ı oldukça dikkat çekici, canlı ve ilginç bulmuştur (Graham, 1995: 18).

Creative Experience Follett'ın yönetim düşüncesinin gelişimindeki öncü konumunu perçinlemiştir (Gibson, 2013: 445). *Creative Experience* gerçek anlamda demokrasi arayışına Follett'ın cevabıdır (Kaag, 2008). Bu dönem Mary Parker Follett için yeni bir kariyerin başlangıcı olarak düşünülebilir. Genelde anlaşıldığı anlamda yönetim danışmanı olarak ortaya çıkmamış, fakat işadamları onun desteğine ihtiyaç duymuşlardır. Follett fabrika ve örgütlerdeki

¹ Cinsiyetten bağımsız bir kavram olarak iş insanı terimi tercih edilebilirdi, fakat dönemin yazım tarzıyla uyumlu olması açısından eril kavramlar olduğu gibi kullanılmıştır.

sorunları teşhis etmiş, araştırmış, yönetim konularında kongrelerde, üniversitelerde ve diğer meslek örgütleri önünde İngiltere ve ABD’de sunumlar yapmıştır (Graham, 1995: 18). Ernst ve Kieser (2002: 51) danışmanları üst uzman (ing. supra-expert) olarak nitelermekte ve danışmanların yönetim tarafından karmaşıklık ortamında kontrolü yeniden ele geçirmek üzere göreve çağrılan kişiler olduğunu, fakat uzun vadede karmaşıklık düzeyini olumsuz yönde etkilediklerini ileri sürmektedir. Follett’in yönetim düşüncesi ise üst seviyenin daha üzerinde bir seviyeden bizlere seslenmekte ve içinde bulunulan ortamın anlaşılmasını kolaylaştıran bir etki yapmaktadır. Bu nedenle Follett’i klasik anlamda bir yönetim danışmanı olarak nitelendirmek pek doğru olmayacaktır.

Follett’in felsefi ve siyasi görüşleri örgütsel dinamiklere ilişkin düşünceleri üzerinde etkili olsa da (Fry ve Thomas, 1996), siyaset biliminin dönemin *gerçeklerini* anlama ve çözüm üretme konusundaki yetersizliği Follett’in siyaset bilimi alanından çıkmasına ve gelecek vadeden bir çalışma alanı olarak nitelendirdiği işletme yönetimine yönelmesine neden olmuştur (Wren, 2005: 306). Follett’in yönetim arenasındaki yerini sağlamlaştıran ise 1925’te işletme yönetiminin psikolojik temelleri üzerine verdiği seminerlerdir. New York’ta faaliyet gösteren *The Bureau of Personnel Administration (BPA)* yıllık kongrelerinde idarecilerle prestijli konuşmacıları bir araya getirmektedir. İşte bu kongrede verdiği seminer Follett’in önde gelen yönetim düşünürü olarak anılmasında büyük öneme sahiptir (Graham, 1995: 18). Follett’in *Dynamic Administration (1941)* adlı eseri 1925-1933 yılları arasında BPA’nın yıllık kongrelerinde yönetim ve organizasyon konusunda verdiği seminerlerden derlenmiştir.

Dynamic Administration Follett’in önceki eserlerindeki Hegelci duruşun yönetim bağlamında dışı vurumu olarak nitelendirilmektedir (O’Connor, 2000). Follett bu eserde çatışma, güç, liderlik, denetim, sorumluluk, rıza ve katılım gibi konulara değinmekte ve bu konularda günlük iş yaşamına uyarlanabilecek çeşitli ilkeler formüle edip öneriler sunmaktadır (Graham, 1995: 12). Follett’in yönetim ve organizasyon literatüründeki temel eserinin *Dynamic Administration (1941)* olduğu belirtilmektedir (Parker ve Ritson, 2005).

Yaşamı ve eserlerini ele aldığımız bu bölümün sonunda Mary Parker Follett’in yönetim konusunda önde gelen bir figür haline geldiği görülmektedir. Fakat vefatını izleyen dönemde bu ün önemli ölçüde aşınmış, eserlerinin önemli bir kısmının kaybolması bu aşınmayı pekiştirmiş (Tonn, 2003), fikirleri esin kaynağı olmaya devam etse de kendisi hak ettiği konumu elde edememiştir. Devam eden bölümde bu unutulmuşluğun nedenleri ve Follett hakkında yazılanlar üzerinde durulacaktır.

Mary Parker Follett'in Unutulmuşluğu: “Hangi Mary?”

Urwick ve Brech (1947/1956) Mary Parker Follett'ı yönetim alanındaki 13 öncü isim arasında değerlendirmektedir. Mary Parker Follett 'en çok kaybedilen ve sürekli yeniden keşfedilen yönetim düşünürüdür' şeklinde bir önerme ise abartılı bulunmamalıdır (Feldheim, 2004). Mary Parker Follett'ın fikirleri ve eserleri o kadar değerli ise neden yıllarca görmezden gelindi? 20. yüzyılın etkili yönetim kitapları (Bedeian ve Wren, 2001) arasında neden Follett'ın eserlerine yer verilmemektedir? Follett'ın gözlemlerine dayalı olarak geliştirdiği örneklerde de yönetici ve *iş insanları* neredeyse her zaman erkek, kadınlar ise atölye düzeyinde çalışan mavi yakalı bireyler olarak betimlenmektedir. Kanter'in (1995) üzerinde durduğu diğer nedenler arasında Mary Parker Follett'ın klasik anlamda bir akademisyen olmaması ve bu nedenle fikirlerine sahip çıkacak sadık öğrencilerin yokluğu ile Henry Ford gibi örneklerin aksine üst düzey yönetici/girişimci olarak fikirlerini uygulamaya geçirdiği model bir organizasyon kurmamış olması belirtilmektedir.

Yönetim tarihini insanlık tarihiyle ilişkilendiriyor olsak da genel olarak 1790'lı yıllarda İngiltere'de gerçekleşen endüstri devrimi ve devamında ortaya çıkan fabrikalara dayalı üretim sistemine kadar yönetimin ayrı bir disiplin olarak ele alınması gereği söz konusu olmamıştır. Yönetim konusu ancak 19. Yüzyılın başlarında ABD'de bir 'bilim' olarak ele alınmaya başlamıştır. İlk dönemlerde askeri model yönetim düşüncesine önderlik etmiş fakat bu durum fabrikaya dayalı yapıya tam uyum sağlayamamıştır. Uyumsuzluğu gidermek üzere harekete geçen mühendisler 'bilimsel yönetim' olarak anılan ilkeler bütününe ortaya atmıştır. Bilindiği gibi bilimsel yönetim hareketi Frederick Winslow Taylor'ın 1911'de yayımlanan *Principles and Methods of Scientific Management* adlı eseri aracılığıyla geniş kitlelere aktarılmıştır. Follett'ta *Taylor Society*'nin bir üyesidir ve üretimin optimize edilmesi fikrini tam olarak benimsemektedir. Fakat üretimin insan ve insan olmayan unsurları ile yöneten ve yönetilen arasında ayırımı gidilmesini kabul etmemektedir. Follett yaşamdaki organik bütüncülüğün farkına çok önceleri varmış, sosyal bilim anlayışını da bu yönde geliştirmiştir (Woods, 1926; Sethi, 1962). Follett'a göre parça ve bütün dinamik bir etkileşimle birbirlerine bağlıdır ve bu şekilde ele alınmalıdır (Graham, 1995: 26-29). Follett örgütsel denetimin bireysellikten kurtarılması ve yönetime ilişkin çeşitli ilkeler geliştirilmesi yönünde çalışmış olsa da yaklaşımı genel olarak bilimsel yönetimin temel düşünce tarzıyla ilişkili değildir (Parker, 1984: 738). Follett yönetim düşüncesini tıpkı Taylor'ın bilimsel yönetime ilişkin kavramlarını geliştirirken yaptığı gibi çalıştığı kurumlardaki gözlem ve deneyimleri aracılığıyla ortaya koymuştur. Aradaki fark Taylor'ın gözlemlerini çelik üretim tesislerinde gerçekleştirmesi, Follett'ın

ise sosyal çalışmacı olarak görev yaptığı kurumlarda elde ettiği deneyimden yola çıkmasıdır (Damart, 2013).

Follett'in yönetim düşüncesinin belli bir alana atfedilerek sınıflandırılması hayli güçtür (Parker, 1984). Fry ve Thomas (1996) Follett'in ortaya attığı kavramsal çerçevenin çarpıcı etkisinden söz etmekte, yürütülen atıf analizi ışığında Follett'in 1970-1990 döneminde eserlerine olan ilginin görece düşük düzeyde kalmasını ilginç bulmakta, tüm bunlara rağmen işletme, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi ve disiplinlerarası sosyal bilimler gibi farklı alanlarda dikkat çektiği gerçeğinin altını çizmektedir. Follett'in unutulmuşluğu II. Dünya Savaşı sonrasında, özellikle 1960'lı yıllarda İşletme Okullarında yönetim alanını üniversitelerin çatısı altında meşrulaştırma çabaları kapsamındaki pozitivist ve bilimci paradigmanın baskınlığına atfedilmektedir. Her ne kadar benzer sonuçlara ulaşmış olsalar da (Parker, 1984), böyle bir baskı altında Follett'i anlamaya çalışmak yerine onu 'ilginç bir kişilik' olarak niteleyip fazla üzerinde durmamak daha olası görülmektedir (Calas ve Smircich, 1996: 149).

John Child (1995: 87) ilk olarak doktora öğrenciliği döneminde, 1960'ların ilk yarısında, Mary Parker Follett'in çalışmalarına rastladığını ancak o dönemlerde Follett'in İngiltere kaynaklı yönetim düşüncesi tarafından tamamen unutulduğunu belirtmektedir. Child saptamasını Follett'in İngiltere'de, *Oxford* ve *London School of Economics*'te seminer verdiği dönemlerde hayli ilgi uyandırdığını hatırlatarak, kısa bir süre sonra göz ardı edilmesini çok ilginç bulmaktadır. Tüm öğretim ve araştırma çabaları üzerinde Follett'in etkisi olduğunu belirten Child'a (1995: 88) göre Follett'in yönetim düşüncesi oldukça net, güçlü ve uygulamaya dönüktür. Follett'in anlaşılabilir bir şekilde yok oluşunu; Elton Mayo ve ekibinin ortaya koyduğu insan ilişkileri yaklaşımı ve bu yaklaşımın Hawthorne Deneyleri olarak bilinen bir dizi bilimsel gözleme dayandırılması ile yaklaşımın doğrudan doğruya uygulamaya dönük ilkelerin üzerine odaklanması ve sonuçta işlevsel bir rota izlemesine bağlamaktadır (Parker ve Ritson, 2005). Elton Mayo'nun Harvard Üniversitesi'ndeki konumu da bu gelişimi olumlu yönde etkilemiştir. Bunun aksine Child (1995: 89) Follett'in yönetsel önerilerinin beşerî ilişkilerin anlaşılması noktasında daha sağlam sosyal, siyasi ve psikolojik temellere dayandığını ileri sürmektedir.

Nohria da (1995) Follett'in yönetim düşüncesine lisansüstü çalışmaları sırasında rastladığını fakat sonraki dönemde üzerinde fazlaca durmadığını belirtmektedir. Nitin Nohria, Goshal ve Nohria'da (1989) ortaya yeni bir örgüt yapısı koymaya çalıştıklarını ve bunun Weber'in ideal bürokrasinin, bir başka ifadeyle Weber'in düşüncelerinin Parsons tarafından tercüme edilen haline dayanan modelin yetersizliğine çözüm olabileceğini belirtmektedir. Ortaya koymayı amaçladıkları çağdaş ideal modele ilişkin özelliklerin yıllar önce Mary

Parker Follett tarafından ortaya atıldığını anımsamalarının kendilerini oldukça şaşırttığını belirtmektedir (Nohria, 1995: 156). Fakat her şeye rağmen, Nohria, Follett'in unutulmaya mahkûm olduğu veya sadece belli dönemlerde hatırlanabileceğini ileri sürmektedir. Follett'ı anlamak en azından bizlere sağladığı entelektüel birikime saygı duymak açısından önemli olmasına rağmen, Follett'in ortaya koyduğu yönetsel fikirleri oldukça ütöpik bulmaktadır.

Douglas McGregor'un öğrencisi olan Warren Bennis'in (1995: 178-179) Mary Parker Follett'ı anlaması ve çalışmalarında sıklıkla yer vermesi şaşırtıcı gelmese de "[G]ümümüzde liderlik ve organizasyon alanında yazılan ne varsa Mary Parker Follett'in derslerine ve seminerlerine dayanmaktadır... aynı şekilde ifade edilmemiş olsa bile, Follett'la uyum içindedir" şeklindeki çıkışı oldukça çarpıcıdır.

Mintzberg (1995: 200) Follett'ı okuduğunda yazdıklarının çağdaşlığı karşısında etkilendiğini dile getirmektedir. Mintzberg'e (1995) göre Mary Parker Follett'in eserleri günümüzün sorunlarıyla, bir başka ifadeyle *gündelik* sorunlarla çok yakından ilgilidir. Mintzberg, Henri Fayol'le Follett'ı karşılaştırmakta ve örgütlere ilişkin tüm düşünsel örüntünün Fayol yerine Follett'ı takip etmiş olsaydık nasıl olacağını üzerinde durmaktadır. Mintzberg (1995: 203) güçlendirme ve toplam kalite yönetimi gibi dönemin yönetim modaları ile katılımcı yönetim ve çalışma hayatının kalitesi gibi konuların Follett'in eserlerinde net bir şekilde ortaya konduğunu belirtmekte, Fayol'un yönetsel düşüncesinin Follett'in düşünceleriyle karşılaştırmalı olarak ele alınmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Mary Parker Follett'in unutulmuşluğunu ele aldığımız bu bölümde daha çok Anglo-sakson yazarların görüşlerine yer verilmiştir. Follett'in yönetim düşüncesinin doğudaki, daha doğru ifadeyle Japonya'daki yansımaları ise genelden oldukça farklı ve dikkat çekicidir. Enomoto (1995) endüstriyel açıdan Amerikan teknik ve yönetim düşüncesinin özellikle II. Dünya savaşını izleyen dönemde Japonya'ya transfer edildiğini fakat bu transferi daha çok bir tercüme sürecine benzetmek gerektiğini düşünmektedir. Japonya'da Chester Barnard'ı konu alan ilk makale 1950'de, Follett'e ilişkin ilk makale ise 1951 yılında yayınlanmıştır. Bu dönemden sonra Follett'in düşünceleri giderek Japon yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. ABD'nin aksine Follett Japonya'da oldukça tanınan ve saygı duyulan bir yönetim düşünürüdür. Follett'in düşüncelerinin Japon kültürünün temel özellikleriyle uyumluluğunun tanınırlığın ve kabul görmesinin altında yatan neden olabileceği ileri sürülmektedir. Follett'in çalışmaları Mito ve Enomoto (1986) tarafından Japoncaya kazandırılmıştır. Enomoto (1995: 244) Follett'in eserleri aracılığıyla bize gerçek demokrasiye giden yolu gösterdiğini iddia etmektedir.

Son olarak Lawrence (1995) Follett'la 1947'yılında Fritz Roethlisberger tarafından verilen insan ilişkileri yaklaşımı dersinin zorunlu okumalar listesinde karşılaştığını belirtmektedir. Lawrence (1995: 291) bu karşılaşmayı “[Ç]alışmaları çok değerliydi, fakat benim yönetim hakkındaki bilgi birikimim bu değerden yeterince yararlanacak düzeyde değildi” şeklinde özetlemektedir. Follett'ın yaşamı, eserleri ve unutulmuşluğunu ele aldığımız bu bölümden sonra devam eden bölümde Mary Parker Follett'ın yönetim düşüncesi detaylandırılmaya çalışılacaktır.

Mary Parker Follett ve Yönetimde Eril Söylem

Yönetim alanında cinsiyete dayalı söylemsel ayrımcılığın varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Geleneksel olarak yönetim tarihi erkekler tarafından, erkekler için ve erkekler hakkında yazılan eserlerden oluşmuştur. 1970'li yıllardan önce çok az sayıda kadının yönetimin kuramsal yönüyle ilgilendiği belirtilmekte, Mary Parker Follett, Rosabeth Moss Kanter ve Rosemary Stewart'ın varlığı ise alışılmadık bir durum olarak nitelendirilmektedir. Yönetimde eril söylem hakimdir ve ne yazık ki hâkim olmaya da devam edecek gibi de görünmektedir. Bu durum sadece erkek yöneticilerin sayısının kadınlardan fazla olmasıyla ilgili değil aynı zamanda örgütsel uygulamaların da erillikten payını almış olmasıyla ilgilidir (Cunliffe, 2014: 7-8). Konuya yönetim alanının günümüzdeki durumu açısından bakan Czarniawska (2014), yazarın soyadı ve adının baş harfi şeklinde yürüyen atif sistemlerinin akademisyenleri cinsiyetsizleştirdiğini, ilk adların bilinmesi durumunda yönetim ve örgüt alanına katkı sağlayan kadın akademisyenlerin çoğunun kimseyi şaşırtmaması gerektiğini belirtmektedir.

Drucker (1995) kabul etmiyor olsa da Kanter (1995) kişiyi cinsiyetten ayrı düşünmenin zorluğu üzerinde durmakta ve Follett'ın unutulmasının nedenleri arasında cinsiyete dayalı ayrımcılığın yatabileceğini belirtmektedir. Follett da tüm hemcinsleri gibi cinsiyete dayalı ayrımcılıktan nasibini almıştır (Stivers, 1996: 162). Follett'ın eğitimini tamamladığı yıllarda ABD'de kadınlar arasında yükseköğretime devam edenlerin oranının %2 civarında olduğu, mezunlara öngörülen yegâne mesleğin ilkökul öğretmenliği olduğu belirtilmektedir (Stivers, 2006). Ayrıca söz konusu dönemde Follett'ın bir kadın olarak araştırma kaynaklarına erişiminin kısıtlı olduğu bunun da düşüncelerini sistematik olarak ortaya koyan bir araştırma programı geliştirmesini engellemiş olabileceği ileri sürülmektedir (Tonn, 2003: 491). Morris ve Feldman (1996) veya Hochschild (1989) gibi kadını duygusal emeğin öznesi olarak görenlerin aksine Calas ve Smirchic (1996) tartışmayı bir adım ileri götürerek Follett'ın sadece 'feminen' yönüyle hatırlanmasının düşüncelerindeki derinliği aşındıracağı ve yüzeysel okumalarla yönetimin yumuşak yüzü şeklinde bir çıkarsamaya gidilip daha fazla irdelenmeyeceğini ileri sürmekte, eserlerinin sınıf ve cinsiyet çalışmaları kapsamında ele alınmasının daha yerinde olacağını

belirtmektedir. Calas ve Smirchic'in (1996) fikirlerini güçlü bir şekilde destekleyen Stivers (1996: 163) bu tür yaklaşımları "cahilce ve mantık dışı" bulmaktadır.

Peki Follett'ı unutulmuşluğa sürükleyen eril söylemin Türkiye'deki durumu ne? Türkiye'de 1988-2001 dönemine yönelik olarak yürütülen bir analizde kadınların işgücüne katılım oranının makroekonomik değişkenler yerine daha çok mikroekonomik değişkenlerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmış, kadınların emek piyasalarına katılımında güçlük çektikleri ve istihdamlarının daha çok erkeklerin istihdam biçimleriyle ilişkili olduğu belirtilmiştir. Kadın işgücüne katılımının makro değişkenlere karşı duyarlı olmamasında çeşitli etkenlerin varlığına dikkat çeken yazarlara göre; kadınların eğitim düzeylerinin düşüklüğü, istihdamda tarımın hâlâ önemli bir payının olması, tarımda küçük işletmelerin yaygınlığı, iç ticaret hadlerinin tarımın aleyhine dönmesi, kentsel alanlarda çoğunluğu vasıfsız olan kadın işgücü için yeterli iş imkanlarının olmayışı, bir çok sektörde çalışanların çoğunun erkek oluşu nedeniyle sektörlerin kadın istihdamına açık ve alışkın olmamaları, vasıfsız kadın işgücünün kazanabilecekleri düşük ücretlerle çocuk bakımı hizmeti satın alamamaları, özellikle kırsal alanlardaki kadın işgücünün çoğunluğunun çocuk sahibi olabilecek yaşta olması, kadınların bir kısmının son yıllarda giderek artan kayıt dışı ekonomi sebebiyle evde iş alarak aile bütçelerine katkıda bulunmaya çalışmaları, ancak bunun istatistiklerde gözükmemesi gibi etkenlerin de bu bulgularda önemli rol oynayabilir (Özer & Biçerli, 2003: 81). Kamu yönetimi alanı açısından bakıldığında ise ayrımcı politikaların varlığının yadsınmadığı ve merkezden taşraya doğru gidildikçe kültürel nedenlerle yönetimde kadının temsil oranının azaldığı belirtilmektedir (Acuner & Sallan, 1993). Follett'ın da mensubu olduğu akademik camianın Türkiye'deki durumunun kadınlar açısından irdelendiği bir çalışmada ise akademinin Cumhuriyet tarihi boyunca kadınların görece yüksek temsil oranına sahip oldukları bir bağlam olduğu fakat kadın akademisyenlerin toplumsal cinsiyet temelli sorunlardan muaf olmadıkları ifade edilmektedir (Suğur & Cangöz, 2016).

Mary Parker Follett'in Yönetim Düşüncesi

Farklı dönemlerdeki çabalara rağmen, birçok yöneticinin ve yönetim alanında çalışan akademisyenin Mary Parker Follett'ı unuttuğu ve/veya hiç öğrenmediği ileri sürülmekte, bu durumun çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığı, gelir dağılımını adaletsiz kıldığı ve sonuçta kapitalizm sağlıklı işleyişini sekteye uğrattığını ileri sürülmektedir (Berman & Van Buren III, 2015: 45). Sethi (1962) Follett'ı hem bir yönetim düşünürü hem de uygulamacısı olarak nitelendirmektedir. Mary Parker Follett'ın eserleri rasyonellik ve hiyerarşik denetim odaklı bilimsel yönetim anlayışının ideallerini sarsmış, sonuçta işletme, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi gibi farklı alanlarda güçlü etkiler bırakmıştır

(Gibson vd., 2013). Devam eden bölümde Follett'ın yönetim düşüncesi çeşitli önermeler aracılığıyla betimlenmektedir.

Döngüsel Tepki

Follett bireyin tekil bir nesne olarak değerlendirilmesine karşı çıkmakta, bireyin sosyal bir varlık olduğunu, içinde yer aldığı grubu, örgütü ve toplumu şekillendirdiğini, bununla beraber toplumun, örgütün ve grupların da bireyi etkilediğinin kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Gibson vd., 2013: 450). Follett (1918/1998) çalışanı eş zamanlı olarak farklı kimlikleri üzerinde barındıran bir birey olarak değerlendirmek gerektiğini düşünmekte, çalışanın işe geldiğinde annelik/babalık, vatandaşlık, inanç dünyası, entelektüel birikimi ve işe ilişkin anlayışını da taşıdığını unutmamak gerektiğinin altını çizmektedir. Follett'a göre toplum grup süreçlerinin uzantısıdır, toplum bireyi birey de toplumu eşzamanlı olarak gelişimsel bir süreç kapsamında şekillendirmektedir (Fry ve Thomas, 1996). Berger ve Luckmann'daki (1966) gerçekliğin sosyal olarak yapılandırılan bir süreç olduğuna ilişkin savın davranışsal izdüşümünü Mary Parker Follett'ın çalışmalarında açıkça ifade edilmiştir. Örneğin Follett egemenliğin sürekli olarak yeniden üretilmesi gerektiğini düşünmektedir (Woods, 1926: 763). Follett bireysel düzeyde Gestalt psikolojisini kabul etmektedir (Wren, 2005: 304). Follett'a göre gelişimsel deneyim ilişki kurmaya dayanmaktadır. Bu nedenle durağan söylemlerden kaçınılmalıdır. Follett eşgüdümlü bütünlük kavramından söz etmektedir. Nedensellik, bir başka ifadeyle sebep ile sonuç ilişkisi toplumsal düzeyde belli anların tasviridir, böylesi bir tasvir ancak tüm süreci parçalarından ayrı olarak incelediğimizde olanaklıdır. İnsan yaşamı döngüsel tepkiye ilişkin örneklerle doludur. Belli bir konuda eyleme geçmek o konuya ilişkin yaklaşımımızı değiştirmekte ve sonrasındaki faaliyetlerimiz bu yeni yaklaşımdan etkilenmektedir. Döngüsel tepki aracılığıyla bireyler sürekli olarak kendilerini ve diğerlerini yeniden yaratmaktadır. Bu nedenle sosyal bilimler alanında eylemin diğer başka eylemlerle olan ilişkisini gözlemlemeye odaklanılmalıdır. Çevre sürekli değişmekte, birey ve çevre arasındaki ilişki sürekli değişmekte ise işlev sürekli kendini yenilemelidir. Follett yönetimde eşgüdümün (*ing. cooperation*) arıyı/kunduzu taklit etmek olmadığını, faaliyetlerin sonuçlara veya ilkelere göre uyumlu kılınmasının oldukça zor olduğunu ifade etmektedir (Follett, 1924). Bu yaklaşımın Simon'ın (1972) sınırlı rasyonalitesiyle oldukça uyumlu olduğu ve ayrıca diğerlerinden çok önce kaos/komplexlik anlayışını öngördüğü (Mendenhall vd., 2000) belirtilebilir. Follett'ın davranışa ilişkin yaklaşımı aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Önerme (1): Mary Parker Follett'a göre davranış karşılıklı tepkilerle gelişen döngüsel bir süreçtir.

Yapıcı Çatışma

Mary Parker Follett (1918/1998: 34) Heraklitos'tan hareketle doğanın zıtlıklara ihtiyaç duyduğunu, benzerliklerden değil zıtlıklardan harmoniye ulaştığını ifade etmektedir. Follett yönetim dünyasında daha çok yapıcı çatışma kavramıyla özdeşleştirilmektedir. Follett'a göre yapıcı çatışma kavramını anlayabilmek için öncelikle çatışma kavramına ilişkin ön kabullerden arınmak gerekmektedir. Follett çatışmayı farklılık olarak betimlemektedir (Damart, 2013). Çatışma ne iyi ne de kötü bir olgudur. Follett'ın dünyasında çatışma bireysel çıkarlar yerine farklı birtakım değerlere yönelişi ifade eder (Kolb vd., 1996). Çatışma çeşitliliğin veya farklılığın su yüzüne çıkmış halidir ve kesinlikle yıkıcı değildir (Woods, 1926). Çeşitlilik düşünce düzeyinde olabileceği gibi çıkar açısından da ortaya çıkabilir. Bir tarafın kendi arzusuyla diğer tarafın güdümüne girdiği durumu göz ardı edersek, Follett'ın (1918/1998) çatışmanın yönetilmesinde üç farklı yaklaşım ortaya attığı görülecektir. Bunlar baskı altına alma, ödün verme veya bütünleştirmedir. Follett'a göre çatışmayı ele alırken izlenebilecek en kolay fakat en etkisiz yöntem baskı altına almadır. Follett çatışmanın baskı altına alınarak çözümlenmesinin uzun dönemde herhangi bir ilerleme sağlamayacağını belirtmekte ve bunu Dünya Savaşı sonrasında yaşananlarla örneklendirmektedir. Follett'ın kast ettiği dünya savaşının I. Dünya Savaşı olduğu açıktır ve uzun vadede ortaya çıkan çözümsüzlüğün bizim II. Dünya Savaşı olarak adlandırdığımız savaşa yol açtığı oldukça nettir. Çatışmaya ilişkin ikinci yol olan ödün verme ise geçici olarak çözüm üretmekten öte bir sonuç vermeyen bir yoldur. Çatışmanın tarafları ödün vermekte fakat ortaya çıkan durum hiçbirini tatmin etmemektedir. Bu durum çatışmanın geçici olarak bertaraf edilmesini olanaklı kılsa da çatışmanın altında yatan nedenlerin yeniden ortaya çıkmasını engelleyememektedir. Günümüzde Yunanistan'ın deneyimlediği Eurozone/Grexit olarak ifade edilen kriz aslında ödün verme kaynaklı çözümsüzlüğün güncel bir örneğidir. Follett'a göre çatışmaya ilişkin yapıcı çözüm bütünleştirme yoluyla sağlanabilir. Bütünleştirme yaklaşımında iki tarafın talepleri ortak bir paydada bütünleştirilmekte ve her iki talebi karşılanarak tarafların ödün vermesi engellenmektedir. Bütünleştirme yaratıcılığı körüklemekte ve olaylar karşısında akılcı tavır takınmayı gerekli kılmaktadır. Bütünleştirme tarafların niteliksel olarak pozisyonlarını yeniden gözden geçirmeleri anlamına gelir (Damart, 2013). Fark veya çeşitlilik patolojik değildir, fakat çatışmanın uzun dönem devam ettirilip bütünleştirilmemesi patolojik bir hal aldığı şeklinde yorumlanabilir (Follett, 1925/1973). Bütünleştirmenin her durum için geçerli olması biraz ütöpik gelse de sanıldandan daha çok durumda geçerli olduğu unutulmamalıdır (Fox, 1968: 528). Bütünleştirme yaşamın tüm boyutlarına dağılabilmek özelliğine sahip bir ilkedir (Wren, 2005: 308). Bütünleştirmenin önündeki engeller arasında zekâ, heyecan arayışı, kuramsal yaklaşım eksikliği, bağlamsal düşünme, etkisiz liderlik ve dil

kullanımı sıralanmaktadır. Diğer engellerin yanında Follett'in dili bir engel olarak görmesi oldukça dikkat çekicidir. Çünkü dilin sosyal bilimlerdeki edimsel etkisi (Austin, 1962/982), sosyal bilimler alanında dilin kullanımının araştırma konusu yapılması (Rorty, 1989) ve bu akımın yönetim alanındaki yansımaları (Alvesson & Kärren, 2000) için 60–70 yıl sonra gerçekleşmiştir.

Önerme (2): Çatışmalar bütünleştirme yoluyla çözümlenirse yapıcı sonuçlar elde edilir.

Ortak Güç

Yetki devri ve güçlendirme gibi günümüzde normlaşmış kavramlara ilişkin öngörüler Follett tarafından çok önceleri dile getirilmiştir (Eylon, 1998; Katherina & Austin, 1997). Barnard'dan (1938) bu yana kabul edilen yetkinin örgütsel pozisyonla hiyerarşik biçimde ilişkili olduğudur. Follett'in yetki konusundaki yaklaşımı ise genel kabul görmüş inanın aksine yetkinin anlık bir olay olduğu, kullanılıp tüketildiği ve tekrar ihtiyaç duyulduğunda yeniden elde edilmesi gerektiği yönündedir (Follett, 1987: 5). Follett'a göre hiyerarşi yetki ve güç ilişkilerinde araçsal bir rol oynamaz (Schilling, 2000: 239). Dilimizdeki "birlikten kuvvet doğar" deyimini Follett'ın ifade etmek istediği ortak güç kavramını net bir şekilde açıklamaktadır. Mary Parker Follett'ın (1925/1995: 101) güç kavramını gerçekleştirebilme yeteneği, nedensel bir değişken ve değiştirme yönlü girişim şeklinde tanımladığı görülmektedir. Ortak güç demokratiktir (Shapiro, 2003). Gücün varlığı sağladığı denetim kapasitesi aracılığıyla belli amaçlara ulaşılmasını olanaklı kılmaktadır. Follett (1925/1995: 102) güç kavramını tanımlamaya çalıştığı süreçte kavrama ilişkin karşısına çıkan tüm tanımları listelediğini ve bu yolla gücün günlük hayattaki anlamını ortaya koymaya çalıştığını belirtmektedir. Follett gücü grup seviyesinde ele almakta, ortak güç kavramını bireylerin bir araya gelerek ortaya koydukları ortak bir eylem olarak düşünmekte, ortak gücü yaptırıma dayandırmamaktadır (Parker, 1984). Ortak gücün oluşumu için örgütlenmenin tam olarak gerçekleşmiş olmasını, bir başka ifadeyle astın üstü, üstün de astı etkilemesinin mümkün olması gerektiğini belirtmektedir. Çalışma ilişkilerinde yaşanan esneklik eğilimi ile ağ tipi örgütlerin ortaya çıkışı, ortak güç olgusunun hayata geçirilmesini giderek zorlaştırmaktadır (Berman & Van Buren III, 2015). Follett'ın (2005: 307) yaklaşımında ortak güç "sen benim sırtımı kaşı ben senin sırtını kaşıyayım" şeklinde bir kabulün ötesinde, yöneten ve yönetilenin ortak bir amaç etrafında çabalarını birleştirmelerine dayanmaktadır. *Bilimsel* yöntemler aracılığıyla işler örgütlendiğinde müzakere süreci güce dayalı olarak yürütülecektir. Çıkar, sorumluluk ve güç arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin örgütsel süreçler üzerindeki belirleyiciliği kaçınılmaz görülmektedir (Follett, 1925/1995: 107). Ortak güç Henri Fayol'un yirminci yüzyılın başında ortaya attığı (*esprit de corps*) (birlik ruhu) ilkesiyle oldukça yakın bir anlayışa işaret

etmektedir. Follett'in ortak güç kavramı French ve Raven (1959) tarafından ortaya konan bireysel düzeydeki gücün grup seviyesindeki işleviyle ilişkilendirilebilir. Follett'in güç konusundaki yorumu Weber'in (1922/1968) ele aldığı toplumsal seviyedeki anlayışla ilişkilendirilmiyor olsa da Follett için gücün süreklilik arz eden derin ve geniş bir toplumsal bütünleşme arayışı olduğu unutulmamalıdır (Kaag, 2008: 150).

Önerme (3): Gücün etkililiği grup seviyesindeki ortaklaşa çabaya bağlıdır.

Duruma Dayalı Emir

1933 yılında *London School of Economics*'te verdiği seminerde Follett (1933/1995) en çok merak edilenin kaostan çıkış yolu olduğunu belirtmektedir. *Günümüzün globalleşen yoğun rekabet ortamında* şeklinde başlayan cümlelere alışık olan bizler için bu durum şaşırtıcı değildir. Fakat şaşırtıcı olan veya olması gereken aynı durumun 1930'lu yıllarda da dile getirilmiş olmasıdır. Emir verme konusundaki fikirlerini açıklarken Follett (1933/1995: 121) gerek akademik düzeyde gerekse de geleneksel anlamda denetim kavramını soyut bulduğunu, denetim olgusunun yetki, güç ve liderlik kavramlarıyla ilişkilendirilerek incelenmesi gerektiğini, bunun için de faaliyetlerin doğrudan, kendi bağlamında gözlemlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Emir işin gereği olarak algılanmalıdır (Follett, 1949: 59). Follett yetkinin örgütsel hiyerarşideki konum yerine fonksiyonel uzmanlık ile işe yönelik deneyimden kaynaklanması gerektiğini ileri sürmektedir (Follett, 1949/1995). Mary Parker Follett (1933/1995: 124) yaptığı gözlemlerden hareketle çalışanların artık emirle hareket etmediklerini, işlerini faaliyetlere ilişkin standartları takip ederek gerçekleştirdiklerini belirtmekte, yönetsel zekânın emir vermekle değil ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmek ve geleceği planlamakla ortaya konabileceğini ifade etmektedir. Emirlerin kişisellikten kurtarılması üst ve ast arasındaki mesafeyi azaltacak, bireyin işiyle gurur duymasını sağlayacak, sorumluluk alma duygusunu geliştirecek ve işlevsel olmayan çatışmanın önüne geçilmesini sağlayacaktır. Follett'a (1933/1995) göre insanlar kendi hayatlarını kendileri yönetmek isterler, bu nedenle yapmaları gerekenin kendilerine dikta edilmesinden hoşlanmazlar. Follett'a (1933/1995: 131) göre çalışanlar verilen emri yerine getirmek yerine işin gereğini yaptıklarını düşünmek isterler.

Önerme (4): Emir duruma ilişkin olarak yapılandırılır.

Takipçilerle Liderlik

Liderliğin genelde lider ve takipçileri arasında ilişkisel etkileşim sonucu ortaklaşa bir süreç sonunda geliştirilen bir olgu olduğu ve genelde takipçisi olmayan bir bireyin lider olamayacağı gerçeği göz ardı edilmektedir (Fairhurst ve Uhl-Bien, 2012). Liderlik kavramının endüstriyel bağlamdaki tarihsel gelişim sürecinin irdelenmesinde Follett'ın gözlemleri oldukça önemli bir yere

sahiptir (Smiddy ve Naum, 1954). Çağdaşlarıyla karşılaştırıldığında Follett'ın takipçilere yönelik yaklaşımı zamanının oldukça ötesindedir (Uhl-Bien, 2014: 85). Follett'ın liderlik konusundaki çıkarımları içinde bulunduğu dönemin liderlik anlayışıyla taban tabana zıttır (Sethi, 1962). Follett liderden değil, daha çok farklı anlarda farklı kişiler tarafından ortaya konan bir *liderlik* anlayışından söz etmektedir (Monin ve Bathurts, 2008). Follett (1949/1995) işletme yönetiminde liderliğin önemini kabul etmekte, fakat geçmiştekinden daha farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulduğu vurgulamaktadır. Baskı kurarak liderliğin modası geçmiştir. Lider öncelikle işini iyi bilmeli, durumsal davranabilecek esnekliğe sahip olmalı, takım yönetimine yatkın olmalı, çevresindeki tüm bireylerin bilgi sağlama potansiyeline saygı duymalıdır. Follett (1949/1995: 170) liderlik konusunda en önemli unsurun takipçiler olduğunu fakat liderliğin bu boyutuna neredeyse hiç değinilmediğini belirtmekte gerek liderin gerekse de takipçilerin ortak bir amaç etrafında faaliyet gösterdiklerini, bir başka ifadeyle örgütsel amacın lider ve takipçilerini bir araya getiren etken olduğunu düşünmektedir. Wren (2005: 313) Follett'ın diğerlerine kıyasla beşerî değerleri daha yoğun bir şekilde önemseydiğinin altını çizmektedir. Bu açıdan Follett'ın liderliğe ilişkin yaklaşımında takipçilere değer verip dikkate alması, günümüzde kabul gören liderlik sürecine ilişkin önemli bir etkileşim olarak kabul edilmektedir (Gabriel, 2014). Follett'ın (1949/1995) kavramsal çerçevesindeki lider alışılmışın aksine takipçilerini lider olarak yetiştirmeyi göze alabilen bireydir. Liderlik öğrenilebilen, konum veya kişilikten kaynaklanmayan, fonksiyona dayalı bir olgudur. Liderlik literatüründe takipçilerin gerekliliği uzun zamandır bilinip kabul edilse de takipçilere dayalı/odaklı liderlik kuram ve araştırmaları ancak 2000'li yıllarla birlikte gelişmeye başlamıştır. Takipçiler ya liderlik sürecinin bağımsız veya aracı değişkeni olarak görülmekte ya da liderliğin yapıtaşları olarak değerlendirilmektedir (Uhl-Bien vd., 2014). Follett'ın öngördüğü takipçilerle ve takipçiler nedeniyle harekete geçen liderlik sürecine ilişkin çalışmalar ise oldukça kısıtlı düzeyde kalmaktadır. Bu durum Follett'ın liderliğe ilişkin fikirlerinin önemini ve haklılığını çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Önerme (5): Liderlik takipçilerden kaynaklanır ve takipçilerle birlikte yürütülür.

Çapraz Fonksiyonel Etkileşim

Follett parça bütün arası işlevsel etkileşime işaret etmektedir (Parker, 1984). Canlılar bedensel denetimlerini kaslarının eşgüdümlü bir şekilde çalışmasıyla sağlıyorsa, örgütler için de denetimin en etkili yolu Follett'a göre çapraz fonksiyonel etkileşimdir (Gibson vd., 2013). Follett (1918/1998: 6) bireyin potansiyelinin ancak grup aracılığıyla ortaya konabileceğini ileri sürmektedir. Grup/ekip aracılığıyla yürütülen faaliyetlerde bireyin yaratıcı gücünün daha

etkili bir şekilde ortaya çıkacağını düşünmektedir (Follett, 1924) Follett'in koordinasyon (eşgüdüm) konusundaki yazılarını incelediğimizde çeşitli sorumluluk, yetki ve liderlik özelliklerinin bir araya getirilmesinin örgütlerin performansı üzerinde önemli bir belirleyici olarak gördüğü fark edilmektedir. Yönetimde en önemli zorluk iç içe geçmiş, birbiriyle etkileşim halinde olan birimlerin etkili bir şekilde koordinasyonun sağlanmasıdır. Follett (1949/1995: 183) inceleme yaptığı bazı işletmelerde koordinasyonun birimleri yöneten bireyler arasındaki dostane ilişkilerle veya biçimsel olmayan bazı rastlaşmalarla yürütüldüğünü gözlemlemiştir. Koordinasyonun biçimsel olmayan örgüt yapısı aracılığıyla kendiliğinden yürüyen bir faaliyetten daha önemli bir olgu olduğunun bilinciyle Follett (1949/1995: 185) açık ve net bir şekilde, birimler arasında çapraz fonksiyonel etkileşimin (*ing. cross-functioning*) kurulmasını önermektedir. Follett (1949/1995: 187) çapraz etkileşimin örgütü bir arada tutmaya yarayan bağlardan birisi olduğunu ve bu tür bir etkileşimin ortak sorumluluk alma davranışını geliştireceğini düşünmektedir. Ortak sorumluluk süreçle ilişkilendirilmeli ve bu şekilde sürece ilişkin birlik ruhu elde edilmelidir (Follett, 1949/1995). Follett'a (1949/1995: 217-225) göre denetim koordinasyon aracılığıyla yürütülür. Koordinasyon durumsal yaklaşıma, bire bir denetime, sürecin erken aşamalarından itibaren birlikteliğe ve sürekliliğe dayalı olarak yürütülmelidir. Henri Fayol'un (1917/1949: 217) komuta birliği ilkesinin olumsuzluklarını aşmak için önerdiği yatay iletişime dayalı *Fayol Köprüsü*'yle karşılaştırıldığında Follett'in çapraz etkileşim kavramı zamanının oldukça ilerisinde bir bakış açısına sahiptir. Parker'ın (1992/2003) sessiz devrim olarak tanımladığı çapraz etkileşimli veya disiplinlerarası ekiplerin ortaya çıkışı ve 2000'li yıllardaki yaygınlaşması ile proje tabanlı matriks örgüt yapılarının (Knight, 1976), 1970'lerden sonraki gelişimi (Ford & Randolph, 1992) Follett'in yönetim düşüncesindeki ileri görüşlülüğünün kanıtı niteliğindedir.

Önerme (6): Koordinasyon ve denetim çapraz fonksiyonel etkileşimle sağlanır.

Sonuç

Yaşamı, eserleri ve hakkında yazılanlardan hareketle Mary Parker Follett'in yönetim düşüncesini önermelerle betimlemeyi amaçlayan bu çalışma kapsamında Follett'in yönetim düşüncesi döngüsel tepki, yapıcı çatışma, ortak güç, duruma dayalı emir, takipçilerle liderlik ve çapraz fonksiyonel etkileşim başlıkları altında özetlenmiştir.

Karşılaştığı kişilerde güçlü bir güven ve saygı uyandıran Follett karşısındakini anlama ve aynı zamanda kendini ifade edebilme konusunda üstün bir yeteneğe sahiptir (Metcalf & Urwick, 1940). Follett'in temel sorunsalı bir arada var olabilmektedir. Follett'in yönetim düşüncesi bireyin toplumla olan ilişkisindeki karmaşık etkileşimi açıklama potansiyeli nedeniyle detaylı bir

şekilde irdelenmelidir (Tonn, 1996). Follett güç, çatışma, liderlik, denetim, sorumluluk, rıza ve katılımcılık gibi geniş kapsamlı, çok disiplinli konuları çoğu çağdaşından çok önce araştırma konusu yapmıştır (Barclay, 2005; Damart, 2013). Follett farklı yönetim tekniklerine yoğunlaşmak yerine yönetimin felsefi ve psikolojik temelleri üzerinde çalışmayı tercih etmiştir (Parker, 1984).

Follett'ın yönetim düşüncesi genel ve tutarlı bir bütündür (Damart, 2013: 467). Calas ve Smirchic (1996: 149) Follett'ın yönetime ilişkin düşüncelerini bütüncül olarak (Parker, 1984) oldukça gelişmiş “sürece dayalı kavramsal bir çerçeve” olarak nitelendirmektedir. Bir başka ifadeyle Follett'ın yönetim düşüncesi irdelenirken yapılacak en büyük hata onun düşüncelerini bölümlere ayırmaktır (Damart, 2013). Bu çalışma kapsamında Follett'ın yönetim düşüncesinin temelleri, anlatımı ve anlamayı kolaylaştırması açısından altı farklı önerme eşliğinde sunulmaya çalışılmıştır. Follett bu tür bir analitik yaklaşıma ilişkin bizi şu analojiyi kullanarak uyardırmaktadır: Örneğin Çin metafiziğini anlamak için önce Çin'e sonra metafiziğe baksak Çin metafiziğini anlamış olur muyuz (Follett, 1940: 124)? Olmayız. Bir başka ifadeyle, farklı iki kavram hakkında bilgi sahibi olmak söz konusu kavramların eklektik bütünlüğünü anlama sonucunu doğurmaz. İşte Follett'ın yönetim düşüncesine ilişkin bu çalışma kapsamında sunulan önermeler de birbirleriyle uyum içinde çalışan bütünün parçaları olarak değerlendirilmeli ve birlikte ele alınmalıdır.

Soyut düşünceleri günlük hayattan anekdotlarla ilişkilendirerek anlatabilme Follett'ın tarzının en eşsiz özelliğidir (Salimath ve Lemak, 2004). Kuram ve uygulama konuları uzun zamandır tartışılmaktadır. Follett kuramla uygulamayı, düşünceyle eylemi, etkili bir şekilde birleştirmeyi başarabilmiştir. Günümüz sorunlarının çok disiplinli yapısı düşünüldüğünde Follett'ın bize rehberlik etmesi kaçınılmaz gözükmektedir (O'Connor, 2000).

Gibson vd. (2013: 456) Mary Parker Follett'ı dönemi için bir anomali şeklinde nitelendirmekte ve bu savlarını Mary Parker Follett'ın bilimsel yönetimin en güçlü olduğu dönemlerde insan ilişkileri yaklaşımının gelişini kestirebilmesine, etkili bir yönetim kuramcısı ve eğitimli profesyonel bir iş kadını olabilmesine bağlamaktadırlar. Dinleme, gözlemlenme, analiz, sentez ve kalıplarla durumu ortaya koyma günümüzde nitel araştırmanın temel yapı taşları olarak bilinir. Follett'ın insanı birey olarak görmesi ve dinlemesi, dinlediklerini ve gördüklerini bireysel değerler ve psikolojisiyle ilişkilendirmesi, belki kaynak kısıtları nedeniyle zorunda bırakılmış olsa da bizim araştırma çabalarımıza ışık tutacak niteliktedir (Gibson vd., 2013: 454). Sonuç olarak, Hayatı ve eğitimi ayrılmaz bir bütün olarak gören Follett'ın (1918/1998: 369), Taylor ve Fayol'la birlikte anılması gerekir (Parker, 1984: 744). Follett düşüncelerinin ancak bin yıl sonra gerçekleşebilecek ütopyalar şeklinde nitelendirenlere, yollarını seçmelerini ve sadece küçük bir adım atarak işe başlamalarını önermektedir

(Follett, 1918: 30), işte bu çalışma da söz konusu küçük adıma bir katkı niteliğindedir.

Kaynakça

- Abrahamson, E. (1997), "The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, s. 491-533.
- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). "Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3, s. 77-92.
- Akat, İ. (1984), *İşletme Yönetimi*, Üçel, İzmir.
- Alvesson, M. ve Kärreman, D. (2000), "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol: 36, No: 2, s. 136-158.
- Austin, J. L. (1962/1982), *How to Do Things with Words* (Ed. Marina Sbisa & J. O. Urmson), Oxford University Press, Oxford.
- Barclay, L. J. (2005), "Following in the Footsteps of Mary Parker Follett", *Management Decision*, Vol: 43, No: 5, s. 740-760.
- Barley, S. ve Kunda, G. (1992), "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 37, No: 3, s. 363-399.
- Barnard, C. I. (1938/1962), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bedeian, A. G. ve Wren, D. A. (2001), "Most Influential Management Books of the 20th Century", *Organizational Dynamics*, Vol: 29, No: 3, s. 221-225.
- Bennis, W. (1995), "Thoughts on "The Essentials of Leadership"", Graham P. (Ed.), *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 177- 181.
- Berger, P. L. ve Luckmann T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, Garden City, NY.
- Berman, S. L. ve Van Buren III, H. J. (2015), "Mary Parker Follett, Managerial Responsibility, and the Future of Capitalism", *Futures*, Vol: 68, s. 44–56.
- Calas, M. B. ve Smircich, L. (1996), "Not Ahead of Her Time: Reflections on Mary Parker Follett as Prophet of Management", *Organization*, Vol: 3, No: 1, s. 147-179.
- Child, J. (1995), "Follet – Constructive 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.
- Child, J. (2013), "Mary Parker Follett", Witzel, M. ve Warmer, M (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Theorists*, Oxford University Press, Oxford, s. 74-93.
- Cunliffe, A. L. (2014). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Management (2nd Edition)*, Sage: London.
- Czarniawska, B. (2014). *Social Science Research: From Field to Desk*, Sage: London.

- Damart, S. (2013), "How Mary P. Follett's Ideas on Management Have Emerged", *Journal of Management History*, Vol: 19, No: 4, s. 459-473.
- Drucker, P. F. (1995), "Introduction: Mary Parker Follett – Prophet of Management", Graham, P. (Ed.), *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 1-9.
- Enomoto, T. (1995), "The Individual in the Group", Graham, P. (Ed.), *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 240-245.
- Erdem F. ve Aytemur J. Ö. (2008), "Örgütlerde İnsan İlişkileri: Mary Parker Follett ile Yönelimsel Temeli Anlamak", 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, s. 298-301.
- Ersnst, B. ve Kieser, A. (2002), "In Search of Explanation for the Consulting Explosion", Sahlin-Anderson, K. ve Engwall, L. (Ed.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, Sources*, Stanford University Press, Stanford, CA, s. 47-73.
- Eylon, D. (1998), "Understanding Empowerment and Resolving Its Paradox: Lessons from Mary Parker Follett", *Journal of Management History*, Vol: 4, No: 1, s. 16–28.
- Fairhurst, G. T. ve Uhl-Bien, M. (2012). "Organizational Discourse Analysis (ODA): Examining Leadership as a Relational Process", *Leadership Quarterly*, Vol. 23, No: 6, s. 1043-1062.
- Fayol, H. (1917/1949). *General and Industrial Management*, (Çev. C. Storrs), Sir Isaac Pitman & Sons, London.
- Feldheim, M. A. (2004), "Mary Parker Follett Lost and Found – Again, and Again, and Again", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol: 6, No: 4, s. 341-362.
- Fişek, K. (1975/2010), *Yönetim*, Kilit Yayınları, Ankara.
- Follett, M. P. (1896), *The Speaker of the House of Representatives*, Longmans, Green, NY.
- Follett, M. P. (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green, London.
- Follett, M. P. (1949). Urwick, L. (Ed.), *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organisation by Mary Parker Follett*, Management Publication Trust, London.
- Follett, M.P. (1918/1998). *The New State: Group Organization, The Solution of Popular Government*, Pennsylvania State University Press, University Park, PA.
- Ford, R. C. ve Randolph, W. A. (1992), "Cross-functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management", *Journal of Management*, Vol: 18, No: 2, s. 267-294.
- Fox, E. M. (1968), "Mary Parker Follett: The Enduring Contribution," *Public Administration Review*, Vol: 28, No: 6, s. 520-529.
- Fox, E.M. ve Urwick, L. (Ed.) (1973), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Pitman, London.

- French, J. ve Raven, B. (1959), "The Bases of Social Power", Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, MI, s. 150-167.
- Fry, B. R. ve Thomas, L. L. (1996), "Mary Parker Follett: Assessing the Contribution and Impact of Her Writings", *Journal of Management History*, Vol: 2, No: 2, s. 11-19.
- Gabriel, Y. (2014), "The Caring Leader: What Followers Expect of Their Leaders and Why?", *Leadership*, Vol: 11, No: 3, s. 316-334.
- Ghoshal, S. ve Nohria, N. (1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol: 10, No: 4, s. 323-337.
- 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*, Vol: 19, No: 4, s. 441-458.
- Gökdeniz, K. ve Aydemir, V. (2016). "Mary Parker Follett: Yönetimde İnsan Unsuru", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 47, s. 847-856.
- 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.
- Hochschild, A. (1989). *The Second Shift*, Viking, New York.
- İnce, H. (2014), "Mary Parker Follett" Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (Ed.), *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, Beta, İstanbul, s. 280-286.
- Kaag, J. (2008), "Women and Forgotten Movements in American Philosophy: The Work of Ella Lyman Cabot and Mary Parker Follett", *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, Vol: 44, No: 1, s. 134-157.
- Kanter, R. M. (1995), "Preface", Graham, P. (Ed.), *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. xiii - xix.
- Katherine, S., ve Austin, M. J. (1997), "Mary Parker Follett: Epilogue to or Return of a Social Work Management Pioneer?", *Administration in Social Work*, Vol: 21, No: 1, s. 1-15.
- Knight, K. (1976), "Matrix Organization: A Review", *Journal of Management Studies*, Vol: 17, No: 2, s. 111-130.
- Koçel, T. (1982), *İşletme Yöneticiliği*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Kolb, D. M., Jensen, L. ve Shannon, V. L. (1996), "She Said It All Before, or What Did We Miss About Ms. Follett in the Library?", *Organization*, Vol: 3, No: 1, s. 153-160.
- Lawrence, P. R. (1995), "Epilogue", Graham, P. (Ed.), *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writing from the 1920s*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 291-296.
- McLarney, C., ve Rhyno, S. (1999), "Mary Parker Follett: Visionary Leadership and Strategic Management", *Women in Management Review*, Vol: 14, No: 7, s. 292-304.

- Melé, D. (2007), "Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett", *International Journal of Public Administration*, Vol: 30, No: 4, s. 405-424.
- Mendenhall, M. E., Macomber, J. H. ve Cutright, M. (2000), "Mary Parker Follett: Prophet of Chaos and Complexity", *Journal of Management History*, Vol: 6, No: 4, s. 191-204.
- Metcalf, H. C. ve Lyndal, U. (Ed.) (1940), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper and Row: NY.
- Mintzberg, H. (1995), "Some Fresh Air for Management?", Graham, P. (Ed.), *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 199 - 205.
- Mito, T. ve Enomoto, T. (1986), *Mary Parker Follett* (Japonca), Doubunkan: Tokyo.
- Monin, N. ve Bathurst, R. (2008), "Mary Follett on the Leadership of "Everyman"", *Ephemera*, Vol: 8, No: 4, s. 447-461.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No: 4, s. 986-1010.
- Morse, R. S. (2006), "Prophet of Participation: Mary Parker Follett in Public Administration", *Administrative Theory & Praxis*, Vol: 28, No: 1, s. 1-32.
- Myers, M. D. (2009), *Qualitative Research in Business and Management*, Sage, London.
- Nohria, N. (1995), "Mary Parker Follett's View on Power, The Giving of Orders, and Authority: An Alternative to Hierarchy or a Utopian Ideology", Graham, P. (Ed.) *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 154-162.
- O'Connor, E. S. (2000), "Integrating Follett: History, Philosophy and Management", *Journal of Management History*, Vol: 6, No: 4, s. 167-190.
- Oluç, M. (1963), *İşletme: Organizasyonu ve Yönetimi*, Sermet, İstanbul.
- Özer, M. ve Biçerli, M. K. (2003). "Türkiye'de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 3, Sayı: 1, s. 55-86.
- Parker, G. M. (1992/2003), *Cross-functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers* (2nd edition), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Parker, L. D. (1984), "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett", *Academy of Management Review*, Vol: 9, No: 4, s. 736-745.
- Parker, L. D., ve Ritson, P. (2005), "Fads, Stereotypes and Management Gurus: Fayol and Follett Today", *Management Decision*, Vol: 43, No: 10, 1335-1357.
- Rorty, R. (1989), *Contingency, Irony, and Solidarity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Salimath, M. S. ve Lemak, D. J. (2004), "Mary P. Follett: Translating Philosophy into a Paradigm of Lifelong Learning", *Management Decision*, Vol: 42, No: 10, s. 1284-1296.

- Schilling, M. A. (2000), Decades Ahead of Her Time: Advancing Stakeholder Theory through the Ideas of Mary Parker Follett”, *Journal of Management History*, Vol: 6, No: 5, s. 224-242.
- Sethi, N. K. (1962), “Mary Parker Follett: Pioneer in Management Theory”, *Academy of Management Journal*, Vol: 5, No: 3, s. 214-221.
- Shapiro, M. A. (2003), “Toward an Evolutionary Democracy: The Philosophy of Mary Parker Follett”, *World Futures: The Journal of General Evolution*, Vol: 59, No: 8, s. 585-590.
- Smiddy, H. F., ve Naum, L. (1954), “Evolution of a “Science of Managing” in America”, *Management Science*, Vol: 1, No: 1, s. 1-31.
- Snider, K. (1998), “Living Pragmatism: The Case of Mary Parker Follett”, *Administrative Theory & Praxis*, Vol: 20, No: 3, s. 274-286.
- Stivers, C. (1996), “Mary Parker Follett and the Question of Gender”, *Organization*, Vol: 3, No:1, s. 161-165.
- Stivers, C. (2006), “Integrating Mary Parker Follett and Public Administration”, *Public Administration Review*, Vol: 66, No: 3, s. 473-476.
- Stout, M. ve Staton, C. M. (2011), “The Ontology of Process Philosophy in Follett’s Administrative Theory”, *Administrative Theory & Praxis*, Vol: 33, No: 2, s. 268–292.
- Suğur, S. ve Cangöz, İ. (2016). “Üniversite Yönetiminde Kadınların Eksik Temsili Üzerinde Toplumsal Cinsiyet İlişkilerinin Rolü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 49, Sayı: 3, s. 89-115.
- Tonn, J. C. (1996), “Follett’s Challenge for Us all”, *Organization*, Vol: 3, No: 1, s. 167-174.
- Tonn, J. C. (2003), *Mary P. Follett: Creating Democracy, Theorizing Management*, Yale University Press, New Haven & London.
- Tosun, K. (1982), *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, Savaş, Ankara.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. ve Carsten, M. K. (2014), “Followership Theory: A Review and Research Agenda”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 25, No: 1, s. 83-104.
- Urwick, L. ve Brech, E. F. L. (1947/1956), *The Making of Scientific Management Volume 1: Thirteen Pioneers*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London.
- Üsdiken, B., ve Çetin, D. (2001), “From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature before and after the Second World War”, *Business History*, Vol: 43, No: 2, s. 99-124.
- Üsdiken, B., ve Pasadeos, Y. (1993), “Türkiye’de Örgütler ve Yönetim Yazını”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2, s. 73–93.
- Weber, M. (1922/1968), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Bedminster, New York, NY.
- Woods, A. E. (1926), “The Social Philosophy of Mary P. Follett”, *Social Forces*, Vol: 4, No: 4, s. 759-769.

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

Yozgat, O. (1983), *İşletme Yönetimi*, Met/Er Matbaası, İstanbul.