

Yönetim Alan Yazınında Çağının Ötesindeki Bir İsim: Mary Parker Follett

A Name Ahead of Her Time in Management Literature: Mary Parker Follett

Nurcan AKBAS

*Dr., Mersin Üniversitesi, SBE, İşletme A.B.D.,
nakbas07@mersin.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-6871-6449>*

Makale Başvuru Tarihi: 18.03.2022

Makale Kabul Tarihi: 09.05.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Bahar TANER

*Prof. Dr., Toros Üniversitesi, Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fak.,
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, bahar.taner@toros.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4169-6716>*

**Anahtar
Kelimeler:**

*Mary Parker
Follett,
Yönetim,
Güç,
Durum Yasası,
Bütünlüşme,*

ÖZET

Mary Parker Follett yönetim teorilerini zamanının ötesinde bir yaklaşımla ele alan önemli bir bilim insanıdır. Follett, yönetim felsefesinde sosyal bilimlerin tüm alanlarını kapsayan önemli çalışmalar yapmış, günümüze ve geleceğe ışık tutan değerli kavramlar ortaya atmıştır. Yönetimde devrim niteliğinde çığır açması gerekirken, böylesine önemli bir beynin yönetim alan yazınında ve uygulamalarında hak ettiği ilgiden yoksun kalması çok büyük eksikliklerdir. Bu araştırmanın amacı, Follett'in güçlü yönetim felsefesini tanıtmak, getirdiği kavramlara yönelik önemli ipuçları vermek ve onun öngörülerinin zamanımızda yaşanan yönetim sorunlarına çözüm üretme potansiyelini değerlendirmektir. Araştırmada, alan yazın taramasına dayanarak Follett'in teorilerini nasıl oluşturduğu, teorilerinin güçlü ve zayıf yönleri ve teorilerine yönelik çeşitli görüşler ele alınmıştır. Yaşamından sunulan kesitlerle teorilerini nasıl oluşturduğuna, teorilerine yönelik çeşitli görüşlere yer verilmiş ve yönetim felsefesinin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmiştir. Gerek anlatıda gerek analiz ve yorumlarda alan yazından sağlanan görüşler temel alınmıştır.

ABSTRACT

Keywords:

*Mary Parker Follett,
Management,
Power With,
Law of Situation,
Integration,*

Mary Parker Follett is an important scientist who deals with management theories with an approach that is beyond her time. Follett has undertaken important studies covering all areas of social sciences in management, and put forward valuable concepts that shed light on the present and the future. While it is supposed to be a revolutionary breakthrough in management, it is a great shortcoming that such an important brain lacks the attention she deserves in management fields and applications. The aim of this research is to introduce Follett's strong management philosophy, to give important clues to the concepts she brings, and to evaluate the potential of her predictions to solve the management problems in our time. The study looked at how Follett created her theories based on scanning the literature, the strengths and weaknesses of her theories, and various insights into her theories. On the basis of the sections presented from her life, various opinions about her theories and how she formulated her theories and the strengths and weaknesses of her theories were analyzed. The data obtained from the literature served as the basis in the narrative, in the analyses and in the comments.

1. GİRİŞ

Mary Parker Follett (1868-1933) erkek egemen yönetim alan yazına karşıt duruş gösteren öncü bir kadın yönetim bilimcidir. Follett, F. W. Taylor'ın işçiden maksimum verim elde etmek için insan-makine ilişkisini değerlendirme girişimine meydan okumuş, iş ortamında kolektif çaba ve işçilerin işin tüm safhalarına ortak katılımıyla ilgilenmiştir.

Mary Parker Follett yönetim ve işletmecilik üzerine olan çalışmaları ile tanınmakla birlikte siyaset, psikoloji, sosyoloji, arabuluculuk ve uyuşmazlıkların çözümü, kamu hizmeti gibi alanlarda çalışmalarının önemi yakın zamanda anlaşılmaya başlanmıştır. Günümüzde Follett'in fikirlerinin etkisi ABD'nin sınırlarını aşmış olup, Japonya, Almanya, Avustralya, İtalya, Fransa ve Peru gibi çeşitli ülkelerde ilgi görmektedir. Böylesine geniş ilgiye ve şaşırtıcı düzeyde yüksek algıya sahip olan bu kadın kimdir? (Tonn, 2003). Çalışma ile bu temel soruya cevap aranmaktadır.

Araştırmada Mary Parker Follett'in yaşamı boyunca yönetim felsefesini nasıl oluşturduğunun incelenmesi ve bu bağlamda yönetim bilimine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırma aşağıdaki başlıklar altında yürütülmüştür;

- Follett'in hayatı ve yönetim anlayışının tanıtımı, yapılan eleştiriler,
- Follett'in yönetim felsefesinin güçlü ve zayıf yanları, fırsatlar ve tehditler,
- Follett'in yönetim alan yazına katkısı.

2. YÖNETİM BİLİMİNDE FOLLETT

Follett, güç üzerine görüşlerini, feminizmin 20. yüzyılın sonlarındaki katkılarından çok önce açıklamış bir siyaset filozofudur ve 1896 yılında politik güç analizini içeren ilk kitabının yayınlanmasından itibaren yüz yılı aşan bir süreye rağmen sosyal örgütlenmenin önde gelen düşünürlerinden biri olmaya devam etmektedir. Follett'e göre topluluklar ve komşuluk ilişkileri sayesinde, toplum bireyleri farklılıklar ve çeşitlilikle karşılaşmakta ve demokrasi için katılımcı bir temel oluşturan karşılıklı etkileşimler kurmayı öğrenmektedirler (Pearce, 2013:646). Follett, hâkim güce karşı birlikte gücü, iş birliğini ve demokrasiyi teşvik etmiştir ve güç anlayışını, ortak katılımcılık ile geliştirmiştir. Güce bakış açısı zorlayıcı olmayan, birlikte aktif olan bir içerik taşımaktadır (Follett, 1925:101). Follett, yaşadığı dönemde liderlik, güç, otorite, çatışma ve grup davranışı üzerine geliştirdiği özgün, nüfuz edici fikir ve analizleri ile günümüz örgüt yönetiminin temelini oluşturmuştur (Tonn, 2003:1) ve çağdaş yönetimin anası olarak tanımlanmaktadır (Weber, 1947:17). Follett'in yönetim alan yazına olan önemli katkısını onaylayan pek çok yönetim teorisyeninden söz edilebilir.

Harvard Business School'dan Rosabeth Moss Kanter, birçok sözde yeni yönetim fikrini Follett'in çok önceden açıkladığını belirtmektedir. Güney Kaliforniya Üniversitesi'nden Warren Bennis günümüzde liderlik ve organizasyonlar hakkındaki her şeyin Mary Parker Follett'in eserlerinden ve konferanslarından geldiğini vurgulamaktadır. Follett'in güçlü felsefesini Harvard Business School Press'in 1995'te yayınladığı "*Mary Parker Follett: Prophet of Management*" eserinde görebilmekteyiz (Graham, 1995:11).

Graham (1995:12), Follett'ten itibaren günümüze kadar Follett'in fikirlerinin dikkate alınmış olması halinde yönetim teorilerinin daha hızlı oluşabileceğini belirtmekte, Kanter (1995:XIII), değişimin yönetilmesi ve geleceğin ideal örgütlerini inşa etmek için Follett'in felsefesini önermektedir. Follett'in yaşadığı dönemde fikirleri ve eserleri yeterince dikkate alınmamıştır. Ancak yakın zamanda onun ne kadar önemli bir yönetim teorisyeni olduğu anlaşılmalı ve yönetim felsefesi üzerinde incelemeler başlatılmalıdır.

Klasik yönetim akımının önde gelen iki ismi Metcalf ve Urwick'in Follett'e dikkat çekmelerine karşın, Follett'in yönetim bilimine olan katkıları uzun bir süre anlaşılabilmiştir. Son zamanlarda Follett'i "*the prophet of management*" olarak adlandıran Drucker (1995:1), 1950'lerin başında kendisinin ve yönetim danışmanlığı ve eğitiminde aktif olan diğerlerinin onu tanımadığını itiraf etmektedir. Child'ın (2013:2) işaret ettiği üzere, bugün bile Follett'in çalışmaları nispeten belirsizdir, daha az bilinen ve okunan bir konumdur.

Mary Parker Follett'in entelektüel dehası ve felsefesinin bir asır sonra hala geçerli olması hayranlık uyandırıcı olmakla birlikte yirminci yüzyıl entelektüelleri içinde yer almaması oldukça şaşırtıcı olup, Follett'in cinsiyeti yani kadın kimliği bu durumu açıklamaktadır. Bir kadın olarak Follett, yaşadığı dönemde fikirlerini besleyen sürekli ve sistematik araştırma fonları gibi kaynaklara sınırlı erişime sahipti. Bir kolej veya üniversite ile

bağlantısı ve fikirlerini sürdürecektir hevesli lisansüstü öğrenci asistanları yoktu. Follett ayrıca, sosyal bilimlerin akademik meşruiyet aradığı bir çağda felsefesini oluştururken resmi olmayan araştırma yöntemlerine güvenmek zorunda kalmıştır ve bütün bunlar felsefesinin bir kenara atılmasına sebep olmuştur (Tonn, 2003:491; Kanter, 1995:xııı; Bennis, 1995:177).

Follett'in yönetim biliminde göreceli belirsizliğine başka faktörler de katkıda bulunmuştur (Tonn, 2003:492);

- Follett'in fikirlerini kategorilere ayırmak yönetim ve organizasyon teorisi tarihçileri için zor ve can sıkıcı bir problem olmuştur.
- Follett'in yaşadığı yıllarda, verimlilik ve düzenin hâkim olduğu klasik yönetim teorileri geçerliydi. Follett bu teorilerden farklı olarak bireysel gelişme, kurumsal öğrenme ve değişim kapasitesini geliştirme fikirleri ile ilgilenmekteydi.
- Bazı yazarlar (Nohria, 1995; McLarney ve Rhyno, 1999; Lind, 1924), onun fikirlerini klasik çağa açıklanamayan bir istisna olarak ele almakta; diğerleri, çalışmalarını insan ilişkileri (1930'lar), grup dinamikleri (1940'lar) ve sistem teorisi (1970'ler) ile çeşitli şekillerde ilişkilendirerek onu geleceğin habercisi olarak tanımlamaktadırlar. Bu nedenle tam bir fikir birliği sağlanamamıştır.
- Follett'i destekleyen bir kısım düşünürler ise, onu alan yazın tarihinin neresine yerleştirecekleri sorununu kolay bir yolla onu dışarıda bırakarak çözmüşlerdir.

1980'lerde ve 1990'larda Amerika'da çok sayıda popüler yönetim kitabı yayınlanmış, ancak Follett bu kaynaklardan nadiren yer almıştır. Bu yılların geçerli yönetim kavramlarının çoğu işbirlikçi liderlik, kazan-kazan, çatışma çözme biçimleri, çalışanların yetkilendirilmesi, kendi kendini yöneten ekipler, kapsayıcılık ve çeşitliliğe değer verme, sürekli iyileştirme, işlevler arası koordinasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk olup Follett'in 1920'lerde geliştirdiği fikirlere yakın kavramlardır (Fisher vd., 2011; Tonn, 2003; Fry ve Lotte, 1996; Davis, 2015).

Mary Parker Follett'in adı çok öne çıkmasa da fikirleri yoğun ilgi görmüştür. Ölümünden sonraki yıllarda Follett'in örgüt yönetimine ilişkin görüşleri tartışmaya açılmıştır, fikirleri ve kavramları dünya çapında inceleme konusu olmuştur. Ayrıca, çalışmaları artık hükümet, siyaset teorisi, tarih, sosyoloji, psikoloji, iletişim, kadın çalışmaları, çatışma çözümü, müzakere ve sosyal hizmet gibi çeşitli alanlarda bilimsel düzeyde araştırılmakta ve uygulanmaktadır. Follett'in düşüncelerinin karmaşıklığı, zenginliği ve günümüzle çarpıcı ilgisi nedenleriyle bu yaygın ilginin devam etmesi beklenmektedir (Tonn, 2003:492).

3. VERİLER VE YÖNTEM

Mary Parker Follett ile ilişkili olarak yönetim alan yazında şu gelişmelere dikkat çekilmesi gerekmektedir;

- Follett'in dönemi ve Follett sonrası dönemlerden günümüze kadar oluşturulan yönetim teorilerinin Follett'in 1920'lerde geliştirdiği fikirlere temel alması,
- Yaşadığı dönemden günümüze dek fikirlerini dikkate alan çalışmaların sınırlı kalması,
- Fikirleri ve açıklamaları yeteri kadar dikkate alınmadığı için yönetim teorilerinin oluşma hızının olumsuz etkilendiği.

Belirtilen gelişmeler, Follett'in felsefesinin ve hayatının detaylı olarak bilinmesinin önemini ortaya koymaktadır. Yönetim alan yazında, Follett'in felsefesinin üzerindeki örtünün kaldırılmasının ve yönetim felsefesinin önemini ortaya çıkaran araştırmaların, yönetim alan yazına önemli katkılar sunması olasıdır. Bu makalede anlatı yöntemi (Creswell, 2013:75) uygulanarak yararlanılan bilgi kaynakları Follett tarafından hazırlanan başlıca eserler olmuştur. Bu eserler tarih sırasına göre aşağıda belirtilmiştir;

- The Speaker of the House of Representatives (1896)
- The New State: Group Organisation – The Solution of Popular Government (1918)
- Community is a Process (Article, 1919)
- Haldane Introduction to the New State (1923)
- Creative Experience (1924)
- The Law of the Situation (extract from *The Giving of Orders*, 1925)

- The Teacher-Student Relation (Speech, 1928)
- Freedom and Coordination (Book, Collection of Lectures, 1949).

Araştırmanın diğer veri kaynaklarını çeşitli yazarların Follett ile ilgili kitapları, makaleleri, diğer eserleri ve web kaynaklarında belirttikleri görüşleri oluşturmaktadır. Araştırmanın analiz sürecinde, Follett'in yönetim felsefesinin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini içeren bir SWOT analizi yer almaktadır. Bu analizin Follett'in felsefesinin anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

SWOT analizi veya SWOT matrisi, bir kişi veya kuruluşun iş rekabeti veya proje planlaması ile ilgili güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlemesine yardımcı olmak için kullanılan bir stratejik planlama ve stratejik yönetim tekniğidir. SWOT (Puyt vd., 2020:1745-1746), en eski kurumsal geliştirme ve planlama çerçevelerinden biridir ve günümüzde tasarım teorisi, bilimsel yöntem ve kanıt olarak adlandırdığımız büyük kurumsal çerçevenin bir parçası olarak ilk defa 1950 yılında Pentagon'da kullanılmıştır. SWOT'un soyağacı, 1965-1972 döneminde Kaliforniya merkezli uzun vadeli planlama öncülerinden oluşan ve şimdiki Silikon Vadisi'nde yer alan bir gruba kadar uzanmaktadır. Bu grupta Dr. George A. Steiner, Mühendis Robert Franklin Smith ve Dr. H. Igor Ansoff yer almıştır.

SWOT, bazen durum değerlendirmesi veya durum analizi olarak adlandırılmakta (Weihrich, 1982:54; Sevier, 2001:46), dönüşüm ve radikal değişimler için yol gösterici olabilmektedir (Ansoff, 1980:131; Nutt ve Backoff, 1993:299). SWOT analizi günümüzde stratejiyi etkileyen farklı faktörleri kategorize etmek için bir çerçeve olarak uygulanabilmekte (Grant, 2008:279), genel geleceği tanımlamak için kullanılması, SWOT analizini strateji ve yönetim gibi akademik alanların ötesine taşımaktadır. Belirli bir topluluğu anlamak, halka açık forumlar, dinleme kampanyaları ve bilgilendirici görüşmeler gibi konulara katkı sağlamakta ve değişim sürecinin aşamalarına yön verebilmektedir. Örneğin *Birkenmaier ve Berg-Weger* (2017) tarafından topluluk düzenleyicileri ve topluluk üyeleri tarafından sosyal hizmet uygulaması bağlamında sosyal adaleti arttırmak için kullanılmıştır.

Belirtilen hususlar dikkate alındığında Follett'i anlamak bakımından SWOT analizinin önemi ortaya çıkmaktadır. Araştırma, alan yazından sağlanan veriler ve yorumlar ile sınırlıdır. Anlatım planında ilkin Follett'in hayatı boyunca yönlendirdiği yönetim teorilerinin tanıtımı yapılmıştır.

4. FOLLETT'İN HAYATI VE YÖNETİM ANLAYIŞININ TANITIMI, YAPILAN ELEŞTİRİLER

Mary Parker Follett, 3 Eylül 1868'de Massachusetts'te doğmuş ve zor bir çocukluk dönemi yaşamıştır. Follett, on altı yaşındayken ruhsal bozukluğu olan annesine, alkolizmden muzdarip ve erken ölen bir iç savaş gazisi babasına, küçük erkek kardeşine bakmak zorunda kalması nedenleriyle hızla yetişkinlerin dünyasına katılmıştır (Tonn, 2003:13).

Annesinin aile durumu ve bağlantıları sayesinde Follett eğitim alabilmiştir. Thayer Akademisi ve Harvard Annexe for Women fakültesinde okumuştur (Graham, 1995:13; Tonn, 2003:19). Ayrıca İngiltere'de Cambridge, Newnham College'da tarih, hukuk ve siyaset bilimi okumuş ve İngiliz yaşamına ilgisi ve sevgisi artmıştır (Follett, 1941:viii).

Follett Amerika'ya döndüğünde, özel bir okulda öğretmenlik yapmaya başlamış ve neredeyse otuz yıl yakın arkadaşlık ettiği başöğretmen Isobel Briggs ile tanışmıştır. Briggs'in Follett üzerindeki etkisi, Follett'in entelektüel ve duygusal birikimi için önemlidir. Briggs, Follett'e hem yazılarında yardımcı olmuş hem de aile hayatında bulamadığı destek, cesaret ve şefkati göstermiştir (Tonn, 2003:102).

4.1. Follett'in Yönetim Anlayışının Tanıtımı: Durum Yasası, Birlikte Güç, Bütünleşme ve Koordinasyon

Follett'in yönetim anlayışının ortaya konulması açısından sırasıyla kendisi tarafından geliştirilen “*durum yarasası*”, “*birlikte güç*”, “*bütünleşme*” ve “*koordinasyon*” olgularına kısaca değinilecektir.

4.1.1. Follett'in Yönetim Kavramlarından “*Durum Yasası*” Şekilleniyor

Follett genç bir kadinken bile, arkadaşları ve profesörleri onun olağanüstü bir zekâya sahip olduğunu düşünmekteydi. Follett'in “*The Speaker of the House of Representatives*” (1896) eseri çığır açan politik güç analizi olarak geniş yankılar uyandırmıştır. Eleştirmenler onun analizini Wilson Kongre Hükümeti (1885)

lehinde yorumlamışlardır. Follett'in kitabı hala ABD Kongresi hakkında şimdiye kadar yazılmış en aydınlatıcı ve mantıklı kitaplardan biri olarak kabul edilmektedir. Bunu diğer başarılı çalışmaları izlemiştir (Tonn, 2003:4).

Güce yönelik değerlendirmesi, Follett'i (1941:111) "*durum yasası*" kavramını geliştirmeye yöneltmiştir. Durum yasasını duruma odaklanmak, durumun gerekliliklerini kavramak ve uygulamak olarak tanımlamıştır (Follett, 1941:58). Follett bu durum yasasının uygulanması sonucu kurulan ilişkiler ve birleştirici etki sayesinde temsilcinin veya sözcünün gücünün ortaya çıktığını açıklamaktadır (Follett, 1896:305).

Gerçek durumun özde ne olduğu konusunda fikir birliğine varmak, konuyla ilgilenmek, katkı sağlayan unsurları ve sonuçlarını analiz etmek en etkili sonucun elde edilmesini sağlayacaktır. Sonuç, duruma göre gücün sözcü veya temsilciye devredilmesi, her durumun analizi ile gerçek gerekliliklerin yerine getirilmesidir. Böylece sözcünün veya temsilcinin olayları inceleme uzmanlığı artmakta, ilişkiler temelinde ve bir bütün olarak alınacak kararların etkisini belirlemede sözcüye veya temsilciye güven ve saygı duyulması söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan durum yasası, yönetim ve toplum arasındaki etkileşimi sağlayan görev alanının oluşturulması ve yürütmenin bu görev alanına dâhil olmamasıdır. Böylece ast veya üst olduğuna bakılmaksızın durumun koşullarına göre tecrübe ve deneyim düzeyine sahip olanlar otoriteyi kullanmalıdır. Yönetme gücü ve sorumluluk, dar bir karar yapıcının üzerinde kalmamalı, yöneticiler tarafından geliştirilmeli ve devredilmelidir. Uygulamada durum yasasının avantajlarına tanık olan Follett, gücün bir kişide toplanması ile sonuçta aşırı gücün çürütme riskini getireceğinin farkındadır (Follett, 1925:3-6).

Follett, gerçek bir demokrasi inşa etmek inancı içinde ortak bir amacın veya kolektif iradenin nasıl yaratılacağı; bireysel özgürlükleri koruyan ortak bir denetimin nasıl sağlanacağı; farklılıkları besleyen ve aynı zamanda bütünleştiren yapının nasıl oluşacağı; egemen olmak yerine astlarını güçlendiren liderlerin nasıl geliştirileceği konularında mücadele etmiştir. Sonuç olarak Follett, her bireyin potansiyel gücünün ve becerilerinin farkına varması, etkili ve sorumlu bir biçimde kullanması için demokratik gücün geliştirilmesi gerektiğini anlamıştır. Follett, bunu yönetimin yetki ve kapasiteyi geliştirme sorumluluğu ve güçlendirme (empowering) teorisi ile ilgili olan "*kapasiteyi büyütmek*" süreci (Follett, 1941:109) olarak görmüştür (Eylon, 1998:18; Peters, 1987:29; Wilkinson, 1998:45). Follett, 1900 yılında toplum çalışmaları görevini üstlendiğinde ve daha sonra işletme yönetimi okumaya başladığında, birey, grup ve toplum düzeyinde tatmin ve güç kullanımına yönelik fikirlerini geliştirmeye devam etmiştir (Follett, 1941:78; Tonn, 2003:6).

4.1.1.1. Demokrasi

Follett için, 20. yüzyılın başları entelektüel ve sosyal bakımdan zorlukların yaşandığı bir dönemdir. "*The Speaker of the House of Representatives*" kitabı Follett'in, toplumda demokratik katılımı artırma tutkusunu tetiklemiştir. 1902'de, Boston'da Highland Union'ın kurulmasıyla Follett, günün politik ve sosyal meselelerini tartışmak üzere İrlandalı göçmenleri işe almak gibi cesur bir adım atmıştır (Tonn, 2003:10).

Amacı, yeni gelen kentli yoksullar için toplumda politik güç inşa etmek ve demokratik katılımlarını artırmaktır. Güç ve demokrasi gelişimini bir süreç olarak gören (Follett, 1941:195) Follett, tüm bireylerin temelde kendileri ve başkaları için toplumsal gelişimi sağlama kabiliyetine sahip olduğu inancından ötürü, göçmenlerin beceri eksikliğinden yılmamıştır. Tartışan ve daha üst hizmetler sunan bir toplumu var etmenin ön koşulunun toplulukları eğitmek olduğuna olan inancı, Follett'i akşam okulları kampanyasına yöneltmiştir (Graham, 1997:14; Novicevic vd., 2013:426; Schilling, 2000:227; Tonn, 2003:16).

Follett, kapasite oluşturmak ve sermayeyi en üst düzeye çıkarmak için yönetim becerilerini geliştirmeyi, okullardaki âtil kapasiteyi hareketlendirerek bireylerin kendileri için daha fazlasını yapmasını hedeflemiştir. Bu bakımdan teorik anlamda paydaş teorisinin bütünleştirici safhalarını inşa etmiştir (Follett, 1924:78; Freeman, 2010:258; Freeman ve Phillips, 2002:340). Eğitim yolu ile göçmen mahallelerine mesleki rehberlik, beceri ve sosyal gelişimi sunmak, Follett'in topluma hizmet etme mücadelesinin başlangıç noktası olmuştur.

4.1.1.2. Toplum Merkezleri

Mary Parker Follett 1916 yılında Boston toplum merkezleri çalışmaları esnasında kent ve toplum çalışmalarına odaklanarak güç, otorite, liderlik, çatışma, koordinasyon ve grup süreci ile ilgili fikirlerini şekillendirmeye başlamıştır. Follett, 1915 ve 1916'da Boston devlet okullarındaki akşam merkezlerinin politik ve mali konumunu istikrara kavuşturmak için çalışırken daha fazla tanınmış ve 1917'de toplum merkezleri hareketinin ulusal liderlerinden biri olmuştur. Follett toplum merkezlerinde zorlu, ideolojik ve kişisel çatışmalarda, bölgesel güç mücadelelerinde ve ifade özgürlüğüne yönelik kısıtlamalara meydan okumada doğrudan deneyimler

edinmiştir. Tüm bu deneyimler, Follett'in çatışma, liderlik, güç ve otorite hakkında ortaya çıkan fikirlerinin ilk sistematik açıklaması olan *The New State* (1918) kitabını şekillendirmiştir (Tonn, 2003:235).

Follett, toplum merkezlerinde erken yaşlardan yetişkinlere uzanan bir eğitim sistemi tasarlamıştır. Burada bireyler, liderlik ve katılımcı demokrasi anlayışını kazanarak bu anlayışla bir grubun işlevsel bir birimi olmayı öğrenecekler ve kendilerini geliştireceklerdir. Bu beklenti, paydaşları eğitip yetkilendiren ve işletme yönetimi ile birleştirerek demokratik katılım, demokratik iş birliği yoluyla toplumun refahını artıran yeni standartlar getirecek olan katılımcı yönetim anlayışıdır. Follett'e (1918:22) göre;

“... kimse bize demokrasi veremez, demokrasiyi öğrenmemiz gerekir. Demokratik olmak, belirli bir insan birlikteliği biçimine karar vermek değil, diğerleri ile nasıl yaşayacağını öğrenmektir”.

Toplum merkezlerinin başarılı uygulamaları ve gelişmesi, Follett'e grupların birlikte nasıl çalıştığını ve daha iyiye yönelik ortak amaca ulaşmalarını önleyen engellerle ilgili ilk elden deneyimi kazandırmıştır. Follett daha sonra bu deneyimini, bireyin veya grubun kazanımlarının yalnızca daha büyük refaha katkıda buldukları takdirde geçerli olduğu *“gerçek birliktelik ilkesini bulma”* olarak tanımlamıştır (Follett, 1918:279). Follett (1941:288) bu ilke ile toplumun yüksek refahı ve ilerlemeyi gerçekleştirmesi bakımından, işletme yönetiminin ve yöneticilerinin liderlikte önemli bir rolü olduğunu belirterek; bu rolü *“dinamik sempati”* ile açıklamıştır. Dinamik sempatinin anlamı: *“Liderlik, inancın derinliğine ve ondan gelen güce bağlıdır ve lider bu inancı ve gücü başkalarıyla paylaşmalı, tüm çalışanları ortak bir amaçta birleştirebilmelidir”.*

4.1.1.3. Toplumsal Gelişme, Demokrasi ve Sosyal Sorumluluk

Follett, bireylerin toplumsal işlevinin sosyal ilişkiler olduğunu, bireylerin tek hücreliler gibi davranamayacaklarını öne sürmektedir. Toplum ve demokrasi bu sosyal ilişkilerin nedeni ve sonucudur. Follett'e (1918:61-62) göre, *“Bireyi bir tarafa, toplumu diğer tarafa koyamayız, ikisi arasındaki ilişkiyi anlamalıyız. Her birinin tek başına değeri yoktur, biri değeri olmadan var olamaz”.*

Follett'e göre, toplum ve organizma arasında geniş farklılıklar bulunmaktadır. Toplumsal bağ zihinsel bir ilişkidir, biyolojik terimlerle veya herhangi bir fiziksel güçle ifade edilemez. Çünkü zihinsel uyum zaman ve mekân sınırlarının dışında sonsuz derecede yakın ve farklı bir şekilde örülmektedir. Zihinler karışsa da harmanlamada her biri kendi kimliğini korumakta; her biri kendi öz ve benzersiz benliğini diğerlerine aktarmaktadır. Böylece Follett, her bireyin toplumsal başarıya ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunabileceği fikrini biyoloji ile ilişkilendirmiştir (Ryan ve Rutherford, 2000:210). Bu ilişkiyi *“Organizmanın hücreleri sadece bir işleve, birey ise çok yönlü ve çok biçimli işlevlere sahip olabilmektedir”*, açıklamasında görebilmekteyiz (Follett, 1918:77). Follett'e (1919:577-578) göre toplumsal süreçler bireyin kişiliğini, özgürlüğünü, iradeyi, gücü ve aynı zamanda süreklilikle amaçları yaratmakta, durağanlık ise ölümcül bir felaket olmaktadır.

Follett, toplum ve birey arasındaki bu karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağımlılığı göz önünde bulundurarak, Darwin'in en güçlü olanın hayatta kalması fikrine meydan okumuştur. Çünkü Follett için en önemli olan gruptaki bireyin *‘karşılıklı yardımlaşması’*dir. Karşılıklı yardımlaşan canlı türleri diğerlerine göre en büyük gelişmeyi başarmışlar ve her zaman sayısal üstünlükte ve yüksek refahta olmuşlardır (Follett, 1918:95-96).

İnsanın ortalama yaşam süresiyle karşılaştırıldığında, çoğu işletme kısa ömürlüdür. Follett, ticari işletmelerin görece uzun ömürlü olmayışını, kısa vadeli kazançlar peşinde koşmalarına ve başarılı olmak için uzun vadeli, uyarlanabilir karşılıklı yardımlaşma ilişkileri kurmayışına bağlamaktadır (Follett, 1941:214). Karşılıklı yardımlaşma, ahlaki ve etik nedenlerle karşılıklı fayda sağlayan bir ilişkinin kurulması ve geliştirilmesidir. Uzun vadede karşılıklı fayda sağlamak için, grup üyelerinin nasıl güç kazanabilecekleri ve grubun ilerlemesine ve dolayısıyla topluma nasıl kalıcı bir katkı sağlayabilecekleri konusunda eğitilmeleri ve aydınlatılmaları gerekmektedir. Süreç erken yaşta okullarda başlamalı. Follett (1918:363), bu hususta, *“... akla gelebilecek her iş birliği yöntemi... çocuklar grup inisiyatifi, grup sorumluluğunu diğer bir ifade ile sosyal işlevselliği öğrenmeye başlamalıdır. Grup süreci uygulanarak öğrenilmelidir”*, demiştir.

Siyaset bilimciler, ekonomistler, psikologlar ve hatta eğitimciler, Follett'e göre ya gücü dengelemek ya da başkaları üzerinde güç kazanmak istemekteydiler. Follett, hükümette, iş dünyasında veya gönüllü derneklerde gerçek katılımı yaratmak için birçok engelin üstesinden gelinmesi gerektiğini fark etmişti. Bu nedenle daha az hiyerarşik yapıları ve başkalarının çıkarlarıyla yüzleşirken kişilerin kendi çıkarlarını yeniden gözden geçirmelerini teşvik etmiştir. Follett, 1920 yılında asgari ücret kurullarının tutum ve davranışlarının demokratik katılım fırsatlarını sınırlandırdığına tanık olmuştur. Follett, kurulların yapısında hiçbir asgari ücretli kadın bulunmadığını; girişimcilik, enerji ve yeteneklerinden dolayı en yüksek maaşlı olanların kurullarda yer aldığını;

sadece çıkarlarının değil tüm yaşamlarının farklı olduğunu ve sonuçta bu farklılıkların kuruldaki tutumlarına yansıdığını görmüştür. Follett, asgari ücretli kadına, demokratik bir söyleme katkıda bulunmak için inisiyatif, enerji ve yetenek edinme fırsatlarının verilmesi gerektiğini ve bunun hem bireye hem gruba fayda sağlayacağını ileri sürmüştür (Follett, 1924:190-191). Kurul yönetiminin, gruba demokratik bir katkı sağlamak için hem istihdam içinde hem de toplumda asgari ücretli kadının gelişmesine fırsat verme sorumluluğu vardır (Follett, 1924:240).

Follett'in artan yönetim deneyimleri sayesinde, toplumun uzun vadeli faydası için yöneticilerin yönetsel becerileri, yetenekleri ve sadakati yerleştirerek halkı eğitmede rol oynayabileceklerini anlamıştır ve bu bakış açısı ikinci eseri olan *The New State* (1918)'de belirgindir. Follett'in demokrasi hakkındaki fikirlerini ortaya koyduğu bu kitabın temelini, toplumsal çalışmaları oluşturmuştur. Böylece Follett yönetimin işlevlerini ve gücünü analiz etmiş, gücün geliştirilmesi ve kullanılması "*The New State*" in ana konusu olmuştur.

4.1.2. Birlikte Güç

Follett için yönetimde güç işlevi, "*The Speaker*" adlı eserinde otorite üzerine yaptığı araştırmadan itibaren ilgisini çeken bir konu olmuştur. Toplum merkezlerini kurmanın zorlukları, diğer yönetim kavramlarını şekillendirmesinin temeli olmuştur. Siyasi vesayete hizmet eden patronların, eğitim kurullarının, okul yöneticilerinin ve gönüllü sektör temsilcilerinin çeşitli çıkarlarının ve güç temellerinin iç içe geçtiğini görmek Follett'e, güç ve çatışan çıkarları bütünleştirme konusundaki fikirlerini geliştirme ve uygulama fırsatını vermiştir. Ayrıca, toplum merkezlerinin faaliyete geçmesi ile yönetim felsefesinin temellerini uygulama fırsatını bulmuştur (Graham, 1995:15; Schilling, 2000:231; Tonn, 2003:51).

Follett günümüzün çağdaş yönetiminin iki temel kavramını, toplum merkezlerinde geçirdiği yıllarda şekillendirmiştir. Bunlar "*birlikte güç*" (1924) ve "*bütünleşme*" (1918)'dir. Follett, toplum merkezlerinde insanları eğiterek, demokratik kararlara katılmalarını ve katkı sağlamalarını tasarlamıştır. Bu övgüye değer bir amaç olsa da toplum merkezlerini yöneten kurumlar, Follett'in heyecanını paylaşmamışlardır. Follett (1924:191), "*hedefleri toplumsal refahı sağlamak olanlar, hedeflerini gerçekleştirmek uğruna zor önlemleri almaya istekli olanlardır*", yorumunu yapmıştır.

Follett, güce sahip olanların çok iyi niyetli olsalar da güçsüz olanlara fayda sağlamadıklarını ve onların güç elde etmesine fırsat vermediklerini fark etmiştir. Follett için geniş kitleleri kapsayan demokrasiyi teşvik etmenin yolu, gruplara birlikte etkili çalışma, güç kazanma ve çatışmayı yaratıcılığa yönlendirme becerilerini kazandırmaktır. Follett, başkaları üzerinde güç sahibi olan azınlığa karşı koymanın yolu olarak "*birlikte güç*" kavramını geliştirmiştir (Follett, 1941:101). *Birlikte Güç*'ün özü, gücün verilmemesi, ancak iş birliği ve birlikte kontrol ile geliştirilmesidir. Oysa "*başkaları üzerinde güç*"ün zorlayıcı ve otoriter bir kontrolle sonuçlanması olasıdır. Follett, farkı vurgulamak için, "*başkaları üzerinde güç*"ün, köleye uygulanan güç türü olduğunu belirtmektedir (Follett, 1924:190). *Başkaları Üzerinde Güç*'ün bir diğer sorunu, gücü sürdürmek için çaba, enerji ve kaynaklara ihtiyaç duyulması ve gücü olmayanları ortak amaca ve daha iyi olana ulaşmayı teşvik etmemesidir (Follett, 1941:262). Follett, gücün doğasını inceleyerek, güçsüzlükten güç elde edilemeyeceğini belirlemiştir (Follett, 1924:97; Sethi, 1962:214).

Follett, 1919'da Versay Antlaşması sonrası Almanya'nın ekonomik güçsüzlük noktasına geldiğini, müttefiklerin azalttığı ekonomik baskılar sonucunda üstün pazarlık gücüne kavuştuğuna tanık olmuştur (Follett, 1924:98). Bu durumun karşısı Follett'in teşvik ettiği sistemdir ve "*etkileşimin sürekli olduğu açık, destekleyici ve saygın bir ortam yaratmaya dayanır*" (Follett, 1941:76). Herhangi bir işletme, toplum veya grupta "*birlikte güç*", her bireyin benzersiz gücünün, deneyiminin ve bilgisinin birleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Graham, 1995:23; Follett, 1941:77). Yöneticilerin tüm paydaşlar arasında güç geliştirmek için iş birliği yoluyla bir standartlar ve bilinç bağı oluşturmaya yönelik becerilerini kullandıkları düşüncesi, Follett'in güç ile ilgili görüşünün çekirdeğini oluşturmaktadır (Freeman, 2010:261).

The New State (1918) eserinin yayınlanmasından ve genel olarak olumlu karşılanmasından sonra Follett konferans vermek ve makaleler yazmak üzere teklifler almıştır. Sosyoloji derslerinin müfredatına katkıda bulunmak için Harvard Üniversitesi'ne katılması, Follett için Boston'daki toplum merkezlerinde asgari ücret kurulundaki görevinden bu yana çok önemli bir hareketin öncesi olmuştur. Mesleki rehberlik alanında çalıştıktan sonra, 1920'den itibaren ücret kurulları, Follett'e çalışanların ve işverenlerinin yaşamları hakkında yeni fikirler vermiş, ücret ve iş koşullarını müzakere etme konusunda ilk elden deneyim sağlamıştır. Ayrıca, Follett'in iş dünyasında faydalı bağlantılar kurmasını sağlamış ve bazı yöneticiler ile uzun süreli ilişkiler ve dostluklar kurmuştur (Graham, 1995:25; Follett, 1941:75; Tonn, 2003:162). Follett'in siyaset bilimi yoluyla

toplumsal sorunlara, yönetime ve nihayetinde örgütsel teori ve uygulamalara geçişi, felsefesindeki farklı kavramları sürekli bir süreç içinde iç içe yerleştirdiğini göstermektedir. Felsefenin merkezinde, Follett'in, bireyin toplumun bir parçası olarak potansiyelini gerçekleştirdiğini görme arzusu bulunmaktadır. Yönetimin bir meslek olarak bu felsefede oynadığı rol, üçüncü kitabı *“The Creative Experience”* (1924) ile ortaya çıkmıştır.

4.1.3. Bütünleşme

Ücret kurullarındaki çalışmaları Follett'e, çatışmaları çözmeye yönelik bütünleştirme fikrini vermiştir. Follett, çatışmalarla başa çıkmak için üç yol açıklamaktadır. Bunlar otoriterlik, uzlaşma ve bütünleşmedir (Follett, 1924:78-91). Otoriterlikte mağlup olan taraf çatışmayı devam ettirmek, kazanan taraf hâkimiyetini sürdürmek için kaynak ayırmak zorunda kalmaktadır. Uzlaşmada barış için her iki tarafın kısmen taviz vermesi gerekmektedir (Follett, 1941:31). Bütünleşmede, çıkar alanlarının tanımlanması, yeniden değerlendirilmesi ve öncesine kıyasla daha yeni ve üstün olanı ortaya çıkararak birleştirmenin yapılması söz konusudur (Follett, 1918:89). Bütünleşmenin avantajı, yeni eylemler oluşturmak için çeşitli katkıların yaratıcı bir şekilde kullanılabilmesidir. Follett'e göre bireyin yaratıcı gücü, bir talebin diğerlerine egemen olması ile değil, tüm taleplerin işleyen bir bütünde birleşmesi ile ortaya çıkmaktadır (Follett, 1919:576).

Bütünleşmede çeşitliliğin sağladığı faydaların tüm tarafların genel refahına katkıda bulunması söz konusudur. Sistemi oluşturan örgütsel yapıda yer alan paydaşların çıkarları ve beklentileri, sisteme dâhil olan herkes tarafından görülmelidir. Bu, gelecekteki olası çatışmaları şimdiden belirlemeye ve çözmeye yönelik ilkelerin belirlenmesini sağlar. Süreçte en önemli olan çatışmanın yaratıcı olasılıklarından faydalanmaktır (Follett, 1924:262), çatışmalar kaçınılmazdır, sinerji üretmeye yönlendirilmelidir. Yöneticiler çatışmaları yaratıcı bir fırsat olarak uygulamalıdır. Follett, çatışmayı olumlu bir fenomen olarak görmekte ve yöneticilerin sürece olan inançlarını korumalarını önermektedir (Follett, 1924:263). Aynı nedendir ki Follett, muhaliflerin görüşlerine aldırmaşızın tavır almayı da savunmayı da ret etmekte ve grubun uyumunun, sadece her üyenin tam katkısıyla elde edilebileceğini, uzlaşmaya hazır olmanın, sadece bir bireyin tutumu olmaması gerektiğini belirtmektedir (Follett, 1924:27).

Mücadele anlamsız ve boş bir davranıştır. Çünkü bir anlaşmazlık durumunda, rakibinin bakış açısını görmekten daha kolay olanı, kişinin kendi pozisyonunda durmasıdır. Böylesi durumlarda bir taraf diğerinin iddiasının zayıf yanlarını aramayı kendisine bir başarı haline getirmekte ve çözüm bulmada kullanması gereken enerjisi bu yolla boş yere tüketmektedir (Follett, 1924:28).

Birinci Dünya Savaşı'nın acıları ile yüzleşen Follett, savaşın farklılıkları uzlaştırmaya kıyasla bir dinlenme tedavisi olduğunu görmüştür (Follett, 1918:357). Çünkü Follett, bireylerin kendilerini ve toplumu geliştirmek için grup ilişkilerini keşfetmenin zor olduğunu saptamıştır. Follett, çıkarların *“bütünleştiği”*, *“birlikte gücün”* tüm katılımcıları tatmin eden sonuçlara ulaşmak üzere *“durumun yasına”* göre şekillendiğini bir örnek ile açıklamaktadır (Follett, 1924:184-185);

“Bir kütüphanede çalışırken, birisi temiz hava için bir pencere açmak istediğinde Follett hava akımından rahatsız olmuştur, sonuçta her iki taraf beklentilerini bütünleştirmişlerdir ve Follett kimsenin oturmadığı yan odadaki pencereyi açmıştır, bu bir uzlaşma değildir, çünkü beklentiler devam etmektedir ancak her iki tarafı mutlu eden bir sonuç elde edilmiştir. Uzlaşılmayan tartışma alanını daraltarak, keyfi güç alanını daraltırsınız”

Bu örnek, uyuşmazlık çözümü üzerine birkaç makaleye ve kitaba alıntı yapılmıştır. Fisher vd. (2011)'nin müzakereler üzerine çalışması, Follett'in yöntemlerini çağrıştırmakta, *“bütünleşme”* ve *“birlikte güç”*ün, en çok taklit edilen ve sahiplenilen kavramlar haline geldiğine örnek teşkil etmektedir. Follett, sonuç çıktısının hedefe ulaşmak olarak görüldüğü sonuç yanılığını reddetmekte, bunu topluma fayda sağlayacak dinamik ve gelişen bir sistem yaratmak için *“bütünleşme”*yi ve *“birlikte güç”*ü kullanmaksızın, üreten kazananlar ve kaybedenler olarak tanımlamaktadır (Follett, 1949:41). Yönetim teorisyenleri ve uygulayıcıları tarafından hedef odaklı çalışma kavramı benimsenmiş olsa da yönetimde ilişkileri geliştirmek için daha soyut başarılar elde etmek, farklı odaklanma ve tutumların yeniden değerlendirilmesi gereklidir. Bu da yönetimi işlevsel hale getiren eğitim ve liderlik ile mümkündür (Follett, 1941:288).

4.1.4. Koordinasyon

Follett, toplumun tüm kesimlerini kapsayan yönetim modelini oluşturmak üzere gerçekleştirdiği konferanslarda koordinasyon kavramını sade bir dille anlatmıştır (Follett, 1941:297). Odak noktası, bireyi toplumdaki rollerine uygun biçimde koordine etmektir. Yöneticiler paydaşların ve toplumun diğer kesimlerinin çıkarlarını koordine etmek üzere örgüt içinde ve dışında koordinasyonu oluşturmalıdırlar. Follett, bireyi geliştirmek için sinerji yaratmayı ve yönetimin dört temel ilkesini açıklamaktadır;

- **Doğrudan İlişki Kurulması:** Statüye bakılmaksızın, uzmanlığa ve alaka düzeyine göre doğrudan ilişki, çağdaş yönetimin matris yapısının temel özelliğidir (Galbraith, 1971:35; Senge, 1990:60).
- **Başından İtibaren Olası En Erken Aşamada Tarafların Katılımını Sağlamak:** Follett'in (1896), "Speaker of the House of Representatives" eserindeki analiz çalışmalarıdır.
- **Döngüsel Tepki:** Etkileşim sürekli ve dinamik bir süreçtir, bireyler, diğerlerinin kendileri üzerindeki etkisine göre davranışlarını ayarlarlar ve sırasıyla davranışlarındaki değişiklik, onlardan etkilenen diğerlerinin davranışlarını da etkiler. Follett, bu durumu liderlik ile ilişkilendirerek kendi kendini düzenleme olarak adlandırmaktadır. Follett'e (1941:301) göre, "... sadece liderin gruba ne yaptığını değil, aynı zamanda grubun lidere ne yaptığını da dikkate almalıyız".
- **Bitmeyen Etkileşim Döngüsü:** Koordinasyon sürekli ve sadece özel durumlar için oluşturulmaz (Follett, 1941:303).

Koordinasyonun karşılıklı doğasında farklılıkları "icat ve yeni değerlerin ortaya çıkışı" (Follett, 1941:35) ile ilişkilendirmek, Follett'e göre büyümeyi ve sosyal gelişmeyi sağlayan yoldur. Dolayısıyla, "birlikte yaratma faaliyeti demokrasinin özü, yurttaşlığın özü, dünya yurttaşlığının koşuludur" (Follett, 1924:303). Süreç, kolektif özenetim (Follett, 1941:307) fikrine dayanmaktadır. Sonuç olarak, yönetim becerilerinin kullanılması ile gruplar, topluluklar ve uluslar bir araya gelecek, bütünleşme ve koordinasyon yoluyla daha önce üzerinde mücadele ettikleri zorlukların ve anlaşmazlıkların çözülmesi mümkün olacaktır.

4.1.4.1. Şirket Yönetimi: Sosyal Bir Hizmet

Creative Experience (1924)'in yayınlanması, Follett'e olan toplumsal ilgiyi arttırmıştır. Sonuç olarak, yönetim teorisyenleri ve yenilikçi iş insanları Follett'in iş ve toplumsal döngü yasasını benimsemişlerdir. Follett'in, işin yapılmasına yönelik iddialarını, ilerici yönetim teorisyenleri vizyoner bir duruş olarak görmekteydi ve işletme yönetimini öncelikle topluma katkı için hizmet etmeye çağırması, hayırseverliğin ötesindeydi, toplum ve iş dünyasının güce ortak olmaları bakımından çığır açmaktaydı (Follett, 1941:131-132). Follett'in fikirlerini destekleyenler arasında sosyolog ve çikolata üreticisi B. Seebhom Rowntree, yönetim teorisyenleri Oliver Sheldon, Lyndall Urwick ve Henry C Metcalf bulunmaktadır (Follett, 1941:281).

4.1.4.2. Milletler Cemiyeti

Follett, ulusların uzun zamandır demokrasi için çabaladığının farkındaydı. Ancak henüz demokrasinin temel fikrini kavramadıklarını düşünmekteydi. Follett aynı zamanda endüstriyel örgütlenmenin, bütünleştirici birliğin gelişmesine büyük katkılar yapma eşiğinde olduğuna inanmaktaydı (Follett, 1941:71). Follett, 1926 yılında Cenevre'de Milletler Cemiyetinde çalışarak yeni bir mücadeleye girişmiş, devletler arasındaki ilişkileri bütünleşme ve birlikte güç kavramları ışığında incelemiştir. Follett, burada "Women's Royal Naval Service"¹ için öncü olan ve Birinci Dünya Savaşında öne çıkan Dame Katherine Furse ile tanışmıştır. Follett, Furse'un World Wide Association of Girl Guides'² kurma çalışmalarına hayran kalmış ve Furse ile yakın bir dostluk kurmuştur (Tonn, 2003:458).

1 Silahlı kuvvetler, Kadın Kraliyet Donanması, Birleşik Krallık Kraliyet Donanması'nın kadın koluydu. İlk olarak 1917'de Birinci Dünya Savaşı için oluşturulmuş, 1919'da dağıtılmıştır. 1939'da İkinci Dünya Savaşı'nın başında yeniden toplanarak 1993'te Kraliyet Donanması'na entegre olana kadar aktif olmuştur.

2 Dünya Kız Rehberler ve Kız İzciiler Birliği (WAGGGS), 152 ülkede sadece kadınlara yönelik rehberlik ve izcilik organizasyonlarını destekleyen küresel bir dernektir. 1928'de Macaristan'ın Parád kentinde kurulmuştur. Merkezi Londra - Birleşik Krallık'dır.

Furse'nin çevresi ve bağlantıları ve Follett'in iş dünyasındaki statüsü, sonuçta Follett'e, bireysel örgütlenmede öncü bir çalışma olarak gördüğü iş ve endüstriyel ilişkiler eğitimi alma fırsatını vermiştir (Follett, 1941:18). 1928'de Oxford'da verdiği bir konferansta Follett, yönetim becerilerinin dünya sorunlarına çözüm bulma bakımından önemini vurgulamıştır. Follett (1941:19), bu görüşünü "...ilkelerin iş yönetimi için en iyi olanı, devlet veya uluslararası ilişkilerin yönetimine de uygulanabilir", şeklinde açıklamıştır. Follett, bu ilkelerin ve becerilerin insan refahının ilerlemesinde öncü olacağına ve işletme yönetimlerinin demokratik ve eşitlikçi bir toplumu inşa etmek için en iyi modeli sunacağına dair sarsılmaz bir inanca sahiptir (Follett, 1941:140).

4.2. Liderlik ve Takipçilik

Bütünleşme, birlikte güç, koordinasyon, durum yasası (Follett, 1941:111) ve bir sosyal hizmet olarak şirket yönetimi kavramları, Follett'in mevcut liderlik kavramlarına meydan okumasının temelini oluşturmaktadır. Başlangıç olarak, Follett liderlik teorisini, en iyi liderlerin takipçilerine liderlik becerilerini aşıladıkları bir anlayışa dönüştürmüştür. Liderler, takipçilerinin liderliğe katılmalarını sağlamaya odaklanmalıdırlar (Follett, 1941:288-290). Dahası, Follett oyuna liderlik edenleri, oyunun aktif bir parçası olmalarını istemektedir. Bu nedenle liderler, başkalarını lideri takip etmeye teşvik etmemeli, başkalarının liderliğe katılmasını sağlamalıdır (Bennis, 1995:169; Follett, 1941:243; Mc Larney ve Rhyno, 1999:295). Bunu yaparken liderler, "birlikte güç"ü kullanacak, grubun kapasitesini ve başarısını en üst seviyeye yükseltecek, takipçilerin deneyim ve becerilerinin sermayeye dönüştürüldüğü ortamlar yaratacak ve birlikte güç uygulayacaklardır. Bu nedenle iyi liderlik, liderlerin, liderin gücünü kabul etmeleri yerine, takipçilerinin kendi güçlerinden ve bunu nasıl uygulayacaklarından haberdar olmalarını sağlamaktır (Follett, 1941:289).

Bireylerin ve grupların "birlikte güç" ile büyümeleri, karar verme yetkisi ve sorumluluğuna sahip olmaları için kapasite oluşturmak, Follett'in 1896'da "*Speaker of the House of Representatives*" eserini yazdığından beri kapsamlı bir şekilde geliştirdiği "durum yasası" idi. Uzmanlığa saygı duyarak ve bireylerin potansiyeline inanarak, her duruma yeni bakış açıları oluşturulabilir. Sonuç, durum yasasına uyan kararı vermek, çalışanların buluşları sayesinde daha yaratıcı ortamlara ulaşmaktır (1941:174). Follett, "birlikte güç"ü teşvik eden ve "durumun yasası"nın uygulayan liderlik fikrini şöyle özetlemiştir; "*Beni en çok etkileyen kişi, büyük işler yapan değil, bana büyük işler yapabileceğimi hissettiren kişidir*" (Follett, 1918:230). Follett'in bu tür bir etkiye ulaşma yöntemi, daha sonra yönetim alan yazında yer alan Pigmalyon etkisi (Pygmalion effect)³ ile paralellik taşımaktadır. Neoklasik dönemde Pygmalion effect veya kendi kendini gerçekleştiren kehanet fikri, Douglas McGregor tarafından liderlerin ve yöneticilerin beklentilerinin çalışanların performansını etkilediğini gösteren bir çalışma ile "*X ve Y Teorisi*" olarak kavramsallaştırılmıştır. Yönetici, astlarının olumlu performansını beklediğinde ve buna inandığında, beklentilerini onaylayan davranış eğilimi göstermekte, olumsuz performansını beklediğinde ve buna inandığında beklentilerini onaylayan davranış eğilimi göstermektedir (McGregor, 1957:192).

1928'de Follett, bu etkiyi "görünmeyen lideri takip etmek" ortak amacı olarak tanımlamıştır (Follett, 1970:1). 1960'larda NASA'nın direktörü James E Webb, Follett'in ortak amacını, "*Aya insanlı iniş yapmak, akıl almaz bir karmaşıklığa meydan okumaktır*", olarak değerlendirmiştir (GAO, 1971:25). Webb, 1930'lu yıllarda Follett'in öğretisini incelemenin ve bunları uygulamaya çalışmanın kendisi için büyük bir şans olduğunu açıklamıştır. Follett'in yönetme yöntemlerini uygulayarak Webb, NASA çalışanlarını ve paydaşları ulaşılamaz görünen başarılarla nasıl yönlendirdiğini, ilham verdiğini ve bütünleştirdiğini ifade etmiştir (Webb, 1971:28-29). Webb, 1960'ların sonunda Başkan Kennedy'nin ayda bir adam bulundurma talimatını yerine getirmek için 380.000 çalışanın ve 20.000 yüklenicinin yeteneklerini birleştirmede Follett'in birlikte güç, koordinasyon, bütünleşme ve durum yasasını uygulamıştır (Davis, 2015:268; Webb, 1971:31).

Follett, liderin etkisini ve büyük işleri başarmadaki rolünü 1933'teki son konferansında açıklamıştır. Buna göre, "*kolektif kontrol yoluyla bireysel özgürlük sayesinde toplum mevcut kaostan çıkabilir*" (Follett, 1941:314). Follett, yönetimin bir meslek olarak benzersiz katkısının, bu çıkışı sağlayabileceğini düşünmekteydi. İş ve

3 MÖ. 43 ile MS. 17 yılları arasında yaşayan Romalı şair **Publius Ovidius Naso'nun** *Metamorphoses* kitabında, Pygmalion fildişinden bir kadın heykeli yapan Kıbrıslı heykeltıraştır. Pygmalion, kendi yaptığı **Galatea** isimli heykele âşık olmuş, Aphrodite'in ona hayat vermesini dileyerek heykeli öpmüş ve heykel canlanmıştır. Pygmalion, beklentiyi temsil etmekte, kendini gerçekleştiren kehanet olarak da adlandırılmaktadır; *kişi, bir süre sonra başkalarının ona ilişkin beklentilerine denk düşen davranışlar sergilemekte yani inançlar davranışa, davranışlar da performansa dönüşmektedir*. Yönetim bilimi, sanat ve mitolojiye yerleşmiş olan bu olgu, Bernard Show'un 1916 yılında yazdığı ve sonradan müzikalleşen *My Fair Lady* adlı oyununda ve *Matrix* serisinde teorinin sinemaya yansımaları şeklinde örneklendirilebilir (Livingston, 1988:129).

toplum koordinasyonunun, insanlık refahının ilerlemesinin bir parçası olduğu hususu, Follett'in yönetim alan yazına verdiği son tavsiyedir (Follett, 1941:140). Follett, konferansını verdikten kısa bir süre sonra yatırımlarıyla uğraşmak ve tıbbi tedavi görmek için ABD'ye dönmüş, Aralık 1933'te bir ameliyat için hastaneye kaldırılarak kısa bir süre sonra 65 yaşında vefat etmiştir.

Henry C. Metcalf ve Lyndall Urwick, 1941 yılında Follett'in konferans bildirimlerini “*Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*” başlıklı kitapta; Elliot Fox ve Urwick 1949 yılında Follett'in London School of Economics konferans bildirimlerini “*Freedom and Coordination*” başlıklı kitapta düzenlemişlerdir.

4.3. Mary Parker Follett'in Yönetim Felsefesinin Güçlü - Zayıf Yanları ve Yönetim Bilimine Katkısı

Follett'in ortaya koyduğu yönetim felsefesinin öncelikle zayıf yanlarının, sonrasında da güçlü yanlarının ortaya konulması, Follett'in yönetim bilimine yaptığı katkıların anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

4.3.1. Follett'in Felsefesinin Zayıf Yanlarının Tartışılması

Follett yönetim kavramlarının temelini, toplumsal örgütlerdeki çalışmalarına ve iş dünyasındaki araştırmalarına dayandırdığından uygulanabilir bir içeriktedir. Ancak mikro ve makro düzeyde idealist, gerçekdışı, deneyimsiz, toy ve saf olmakla suçlanmıştır (Graham, 1995:30; Nohria, 1995:150; Tonn, 2003:204). Özellikle küreselleşme dünyasında, çok uluslu şirketlerde ve hesap verebilirliğin bulanıklaştığı koşullarda Follett'in yönetim önerilerinin işe yaramaz idealist yöntemler olduğuna yönelik suçlamalar bir dereceye kadar anlaşılabilir bir durumdur (Petrick, 2012:10). Kendi döneminde dahi Follett'in çalışması uygulanabilir bulunmayarak eleştirilmiştir.

1924'te New York Times yazarı John E. Lind tarafından incelenen Follett'in “*Creative Experience*” eserindeki çatışmaları çözmek için önerdiği “*bütünleşme*”nin uygulanabilirliğinden şüphe edilmiştir (Davis, 2015:280). Lind, çözüme karşı koyan sorunlarla nasıl başa çıkılacağına dair açıklamanın sınırlı olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, yönetim ve çalışanlar önceden tasarlanmış fikirlere hapsedildiğinde, iş birliği ve uyumsuzlukları çözen yaratıcı yollara duyarsız olurlar. Çatışmaların çözümünün başarısız olduğu ve telafi edilemeyen problemler ortaya çıktığı zamanlarda ne yapılacağı anlatılmamış, Follett sadece sisteme ve örgüt yönetimine odaklanmıştır. Böylelikle, daha büyük fayda için bütünleşen çıkarılara ulaşmanın mümkün olmadığı durumlarda, faydacılık söz konusu olamamaktadır.

Bütünleşmenin işe yaramayacağı zamanlar olduğunu kabul etse de Follett, mücadele etmekten başka bir alternatif sunmamakta, sadece bütünleşmeyi sürdürmek için yüksek zekâ düzenini önermektedir (Follett, 1941:45). Her duruma çözüm sunmayan bu eksiklik Juran (1995), McGregor (1957), Drucker (1987) ve Deming (1986) gibi diğer önde gelen yönetim teorisyenlerinin çalışmalarında da görülmektedir. Yönetim teorisyeni ve danışmanı Rosabeth Moss Kanter (1995), Follett'in bu iyimser eğiliminin farkındadır ve bazen uygulamadan uzaklaştığını kabul etmektedir. Kanter, Follett'in iyimserliğinin gruplar üzerindeki beklentilerine dayandığını belirterek eleştirileri bir ölçüde dengelemektedir. Bireyselliği öne çıkaran ve kolektif kültüre karşı temkinli duran Amerikan kültürü, Follett'i özel bir inceleme altına almıştır ve yönetim teorisyenlerini Follett'in kavramlarını benimsemekten ve geliştirmekten caydırmıştır.

Bununla birlikte, Follett'in savunduğu ve iş ve toplumun refahına, organizasyonel yönetimin verimliliğine ve etkililiğine katkıda bulunan birkaç temel kavramı dikkate alınmıştır. Follett ile aynı fikirde olan teorisyenler işgücünü yenilikçi, işbirlikçi ve paylaşımcı yapmada bilgi, beceri ve güven ile güçlendirmenin ve donatmanın, sürdürülebilir rekabetçi performans seviyelerine yol açtığına dair ezici bir görüş öne sürmüştür (Eylon, 1998:21). Kavramları teori olarak benimsenen önde gelen bazı yönetim teorisyenlerinden uzun yıllar önce bu kavramlar Follett tarafından savunulan kavramlardır (De Bono, 1991:15; Deming, 1986:23; Drucker, 1995:5; Juran, 1995:3; Kanter, 1985:11; Kanter, 1990:25; Peters, 1987:35; Senge, 1990:20; Wilkinson, 1998:52; Utterback, 1994:13). İlave olarak, Follett'in felsefesinde ortaya çıkan bazı eksiklikler, onun teorileri pekiştirilip uygulandıkça geliştirilebilir durumdadır (Fry ve Lotte, 1996:16; Schilling, 2000:230).

4.3.2. Follett'in Felsefesine Eleştirel Bakış: Denenmemişlik

Follett'in felsefesini mercek altına alan bir örnek, McLarney ve Rhyno (1999) tarafından verilmiş ve bu felsefenin köhne bir bölgeyi dönüştürmeye çalışan idealist ve denenmemişlik olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Follett, yoksul kent alanlarında başlattığı girişimlerin ekonomik ve sosyal zorluklara karşı daha dayanıklı olacağını bilmekteydi. Diğer yandan Follett'in toplulukları daha iyi bir gelecek için eğitime tutkusu oldukça iyimser görünmekteydi. Follett'i geleceği görme gücü nedeniyle öven diğer yazarlara benzer şekilde, McLarney ve Rhyno (1999), Follett'in kavramlarının temelini insanlığın refahını desteklemek olduğunu kabul etmişler ve hayranlıklarını belirtmişlerdir. Ancak insanların her zaman en yüksek bireysel tatmininin, grubun en yüksek düzeydeki tatmini ile sağlanabileceği inancına katılmadığına dair gerçekler ve kanıtlar, Follett'in felsefesini zayıflatmaktadır (Follett, 1941:247; O'Connor, 2000:172). Follett'in kavramlarıyla ilişkili faydacılık üzerine bir diğer şüphe ise, toplum merkezlerindeki eğitimin sonlanması ile ilgilidir.

Toplum merkezleri eğitimi başarılı olmakla birlikte, ulusal düzeyde bazı güç mücadeleleri özellikle doğudaki ve batıdaki eğitim bölgelerinden gelmiştir. Eğitim merkezlerinin yönetimindeki otorite anlaşmazlıkları sonrasında yerel fonlar federal fonlara aktarılmış ve 1929 Büyük Buhranı ile kemer sıkma fon kesintilerine sebep olmuştur (Tonn, 2003:470). Follett'in yönetim felsefesinin uygulanabilirliğini ve başarılı olduğunu özellikle toplumsal gruplar ile olan çalışmalar kanıtlamış olsa da Follett'in örgütlerin politik yapısını hafife almış olduğu izlenimi ortaya çıkmaktadır. Her şeye rağmen yönetim teorisyeni Chris Argyris'in (1977) örgütsel öğrenme teorisine yönelik denenmemiş ve politik saflık içerdiği iddia edilen "*reflective learning*" teorisi hakkındaki fikirleri, Follett'inkine benzer bir eleştiriye uğramıştır. Argyris'in yönetimde örgütsel öğrenmeyi uygulama yöntemini eleştiren Easterby-Smith ve Lyles (2003), iç ve dış etkilerden kaynaklanan kişisel değişimlerin anlaşılması nedeniyle öğrenme yönteminin sorunlu bir çerçeveye yerleştirildiğinden bahsetmektedir. Yine de Argyris'in fikirlerinin çoğunun örgütsel başarıya katkıda bulunması gibi, Follett'in fikirleri de basitlikleri ve erişilebilirlikleri nedeniyle övgüye değerdir (Phelps vd., 2007:11).

Grubu iyi niyetli ve demokratik bir doğallıkta görmesi sebebiyle, Nita Nohria (1995) Follett'i saflıkla suçlamıştır. Nohria, Robert Michel'in "*Iron Law of Oligarchy*"⁴ (1911) yasasına atıfta bulunarak, grupların ne kadar eşitlikçi ve demokratik olsalar da küçük bir elit tarafından yönetilen bir yapıya dönüşmelerinin kaçınılmaz olduğunu açıklamaktadır. Bununla birlikte, son zamanlardaki bilimsel çalışmalar, sosyal kitle iletişim araçlarının kullanımının oligarşi gücünün temel kaynaklarından biri olan bilginin dağıtılması veya saklanması fikrini boşa çıkarmakta ve Michel'in yasasına meydan okumaktadır (Welser, 2015:139). Diğer eleştirmenler, Follett'in önerdiği adımlar istenen sonuçları vermediğinde bu durumun rehberlik eksikliği olduğu, pekiştirilip uygulandıkça geliştirilebileceği konusunda Fry ve Lotte (1996) ile hemfikirdir (Berman ve Van Buren, 2015:48; Nohria, 1995:153; Schilling, 2000:230).

Her şeye rağmen eleştiren yorumcuların tamamı Follett'in iş birliği, bütünleşme, çeşitlilik, büyüyen ve paylaşan güç, durum yasası ve görünmeyen lider fikirlerinin destekçileri olmaya devam etmektedirler. Geçmişte yöneticilerin karşılaştığı zorluk, insan sermayesini geliştirmede reformlara ve ilerlemelere olan inançlarını korumaktı ve bu hiç de kolay olmamıştır. Yine de Follett'in önerileri uygulanmış, yöneticilere engellerle başa çıkma becerisi ve gücü verilerek iş dünyasında sosyal ve ekonomik atılımlar gerçekleştirilmiştir ve yönetimin toplumsal sorumluluğunun etkin uygulanabilirliğine yönelik umut veren gelişmeler kaydedilmiştir (Armstrong, 1977:210; Armstrong ve Green, 2013:1926).

4.3.3. Follett'in Felsefesinin Güçlü Yanları

Follett, liderlik, birlikte güç, durum yasası, bütünleşme ve koordinasyon kavramlarının Milletler Cemiyeti'nde öne çıkacağını ümit etmekteydi. Milletler Cemiyeti ile olan çalışmaları, Follett'in durumun yasasına göre çıkarları birleştirmenin ve çatışmayı yaratıcı bir şekilde kullanmanın kalıcı barışa yol açacağına olan inancını doğrulamıştır. Bütünleşme ve kazan-kaybet konularını üstlenmede kararlılığın olmaması, kavramlarının

4 Oligarşinin Demir Yasası, Alman sosyolog Robert Michels (1876-1936) tarafından 1911 yılında ortaya atılmıştır. Bu yasaya göre, karar vericiler, doğrulanmak ihtiyacı içinde olduklarından dolayı ve destek elde etmek için bilgiyi manipüle etmektedirler. Liderler, sıradan insanların bilmesini istemedikleri şeyleri sansürleyerek, iletişim kanallarında akan bilgiyi kontrol ederler. Tabandakileri görüşlerinin doğruluğuna ikna etmek için önemli kaynaklar ayırırlar. Bu çoğu toplumda rastlanan bir durumdur. Bireylere otoriteye itaat etmeleri öğretilir. Bu nedenle, tabandakiler çok az inisiyatif gösterirler. Liderin kararını ve direktiflerini beklerler.

uygulamada toplumun tüm kesimlerinin dâhil olduğu sistemler tarafından tamamen özümsemedikçe makro düzeyde işe yaramayacağına dair örnekler Milletler Cemiyeti'ndeki başarısızlığı getirmiştir (Sethi, 1962:215).

İkinci Dünya Savaşı ve Milletler Cemiyeti'nin çöküşü, Follett'in fikirlerini eleştirmek için zemin olarak kullanılabilir. Ancak son zamanlarda tarihçiler, Follett'in ele almak istediği konuların göz ardı edildiğini ve çürütüldüğünü ve bunun da Milletler Cemiyeti'nde geçici olarak birleşmiş olan ülkeler arasında kavgaya yol açtığını öne sürmüşlerdir. Örneğin Henig (2006), güçlerini pekiştirmek ve ilerletmek için Milletler Cemiyeti'ni kullanan üst güçlerin acımasız çıkarlarından dolayı başarısızlıkların, faşizmin ve savaşların yükseldiğini belirtmektedir. Follett'in felsefesi idealist olmasına rağmen, Duggan (2018) ile benzerlikler taşımaktadır: Follett'in üzerinde değil birlikte güç, çatışan çıkarları bütünleştirme kavramları ve bedele dayalı fedakârlıkları (trade-off) reddetmesi, şayet Milletler Cemiyeti başarılı bir şekilde hayatta kalabilseydi İkinci Dünya Savaşı'nı önleyebilirdi görüşü bakımından Duggan (2018) ile benzer konumdadır.

Bununla birlikte, makro ve ulus devlet düzeyine bakıldığında, Follett'in iyimserliği oldukça saf görünmektedir. Follett'e göre, bireysel güç demokratik ilişkiler kurma konusunda eğitildiğinde birlikte gücü yaratmayı başararak elitlerin egemenliğini azaltmayı başaracaktır (Fry ve Lotte, 1996:13; Parker, 1984:740). Follett, bu hareket tarzının izlenmesi ile tüm çatışmaların, özellikle de savaşa yol açan çatışmaların büyük ölçüde azalacağına ve grup kolektif düşünceye yöneldiğinde yaşam refahının artacağına ve grubun başarısının hazzını hissedeceğine inanmaktaydı (Follett, 1918:31). Ancak, tıpkı bütünleşmede olduğu üzere bu inancı işe yaramadığında, Follett'in, başarısızlıkları yöneten alternatif uygulaması yoktur (Fry ve Lotte, 1996:14; McLarney ve Rhyno, 1999:302).

İnsanlığı ve grubu çok becerikli ve güvenilir görmesinden kaynaklanan eleştirilere rağmen, bu öngörüsü Follett'in bugünkü çağdaş yönetimin başarılı kavramlarıyla özdeş kavramları yaratmasına zemin olmuştur. Daha önce, Follett hakkında büyük ölçüde olumlu bir makale yazan Narendrak Sethi (1962), kavramlarının evrensel içerikte uygulanabilirliğini sorgulamıştır. Sethi, Follett'in rasyonelliğine yönelik başkalarının da belirttiği bir zayıflığı tespit etmiştir (Kanter, 1995:xıı; Nohria, 1995:160). Follett'in vizyonunun gerçekleşmesi için, "*birlikte güç*" kullananlar, eylem merkezleri olarak insanlık ve tüm evrenin "*birlikte güç*" ilişkilerini teşvik ederek "*baskıcı gücü*" zayıflatabilecek veya ortadan kaldıracabileceklerdir (Sethi, 1962:215).

Kurumsal güç temellerindeki bu değişiklik, iş dünyası ve toplumdaki en etkili aktörlerin tutumlarında muazzam bir değişimi içermektedir. Urwick bile, Follett'in yönetime katkısı hakkında yazarken, birey refahını teşvik etme sürecine iş ortamını dâhil eden cesur emellerini tartışmıştır. Urwick, işletme yönetiminin toplumsal refahı sağlaması bakımından Follett'in felsefesinin (Follett, 1970:1) onaylanması için, kurumsal dünyada eş görülmemiş bir zihinsel devrime ihtiyaç duyulacağını kabul etmektedir (Urwick ve Brech, 1945:55).

Follett'in insanlık konusundaki iyimserliğinde olduğu gibi, zihinsel bir devrimde karşılaşılması olası zorluklarla ilgili saflığının da kabul edilmesi gerekmektedir (Kanter, 1995:xıı; Nohria, 1995:159). Ancak gerek toplumda gerek alan yazında yaratıcı düşünürlere, örneğin insanlığın temel iyiliğine inanarak iş dünyasına ve topluma fayda sağlayan Fayol (1988), Deming (1986), Drucker (1955), Juran (1995) ve diğer öncülere yaygın bir hayranlık bulunmaktadır.

Biraz şans ve tesadüf, belirtilen yaratıcı düşünürlerin yenilikçi yaklaşımlarının benimsenmesine yardımcı olmuş ve genellikle olayların gerçekleşmesi zamanla ve ihtiyaçlara göre olmuştur. Örneğin İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japon endüstrisinin yönetim ilkeleri için bir test alanı sağlamak üzere yeniden inşa edilmesini gerekli kılan zemin Drucker, Deming ve Juran'ın çalışmalarını öne çıkarmıştır. Bu nedenle, bireylerin sınırları zorlamak ve yeni çalışma yolları önermek için bir araya gelmeleri insan doğasının ve yaşanan olayların gereğidir. Çağdaş yönetim teorileri üzerinde Follett'in etkisi önemlidir. Taylor'ın (1911) bilimsel yönetimi ile Deming'in (1986) liderlik ve işbirlikçi yaklaşımı arasında Follett'in bir köprü oluşturduğu gözardı edilmemelidir (Phelps vd., 2007:12).

4.3.4. Alan Yazın Görüşlerinden Hareketle Follett Yönetim Felsefesinin SWOT Analizi

Mary Parker Follett'in yönetim felsefesinin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri aşağıda yer alan SWOT analizinde ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Tabloda yer alan bilgiler, Follett'in felsefesine yönelik yönetim alan yazında yer alan ve bu başlık içeriğinde açıklanan görüşlerden elde edilmiştir.

Tablo 1. Follett'in Yönetim Felsefesinin Swot Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"> • Toplumsal örgütlerde başarılı uygulama örnekleri olması • Sistem ve örgüt yönetimine odaklı olması • Birey, işletme ve toplumun refahını temel alması • Milletler Cemiyeti ile olan çalışmalarda, durum yasasına göre çıkarları birleştirmenin ve çatışmayı yaratıcı bir şekilde kullanmanın kalıcı barışa yol açtığını doğrulanmıştır. • Çağdaş yönetimin başarılı kavramlarıyla özdeş olması • Çağdaş yönetim teorileri üzerindeki etkisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Çatışmaların çözümünün başarısız olduğu ve telafi edilemeyen problemler ortaya çıktığı zamanlarda ne yapılacağı anlatılmaması • Başarısızlıkları yöneten alternatif uygulamanın olmayışı • Daha büyük fayda için bütünleşen çıkarlara ulaşmanın mümkün olmadığı durumlarda, faydacılık söz konusu olamamaktadır • En yüksek bireysel tatminin grubun en yüksek düzeydeki tatmini ile sağlanabileceği inancına katılmayanlar olması • Kavramlarının uygulamada toplumun tüm kesimlerinin dâhil olduğu sistemler tarafından tamamen özümsemedikçe makro düzeyde işe yaramayacağına dair örnekler
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> • Bedele dayalı fedakârlıkları (trade-off) reddetmesi • Değişimin yönetilmesi ve geleceğin ideal örgütlerinin inşasında temel olması • Hükümet, siyaset teorisi, tarih, sosyoloji, psikoloji, iletişim, kadın çalışmaları, çatışma çözümü ve müzakere ve sosyal hizmet gibi çeşitli alanlarda bilimsel araştırma ve uygulama konusu olması • Klasik çağın ötesindedir, insan ilişkileri (1930'lar), grup dinamikleri (1940'lar) ve sistem teorisi (1970'ler) ile ilişkilidir ve geleceğin habercisidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Üst güçlerin acımasız çıkarlarından dolayı başarısızlıkların, faşizmin ve savaşların yükselmesi. Örnek: İkinci Dünya Savaşı, küreselleşme. • Olayların gerçekleşmesi zamanla ve ihtiyaçlara göre olmaktadır. • Uygulanabilirlik için kurumsal dünyada eşi görülmemiş bir zihinsel devrime ihtiyaç duyulduğu fikri • Az bilinmesi ve az uygulanması

4.4. Follett'in Maneviyatçı Bir Dokunuş ile Yönetim Uygulamalarına Sağladığı Katkı

Follett, çalışmalarında yönetime manevi değerler içeren katkılarda bulunmuştur. Bu bakış açısında daha iyi yönetilen bir toplum ile daha adil bir dünyaya açılan kapıların söz konusu olduğu yorumu yapılabilir. Follett'in yönetim alan yazına maneviyatçı bir dokunuş ile sağladığı katkı, maddeler haline insan ilişkileri, liderlik, demokratik örgütler, etik ve çatışmalar ve çatışmaların çözümü başlıkları altında ele alınmıştır.

4.4.1. İnsan İlişkileri

Follett (1924:86-89), manevi hayatın günlük faaliyetlerden ayrılmasının ölümcül bir ikilik olduğunu, endüstri ve ticaret alanlarında manevi değerlerimizi oluşturmayı önermektedir. Manevi değerler, bireyin bütünlüğünü ve toplumsal ilerlemeyi sağlamaktadır. Birey, işletme ve toplumun tüm alanlarındaki ilişkiler, maneviyatı elde etmenin bir yoludur. Bu bakımdan Follett'in yönetim alan yazına ve uygulamalarına olan katkıları liderlik, çatışma çözümü ve insan ilişkileri kavramlarının ötesine geçmektedir. Follett'e (1924:86-89) göre;

“Maddi ilerlemenin tek nedeni, verimli ve iç içe geçme yeteneğine sahip bir iktidar ve dayanıklılıktır. Bu iktidar ve dayanıklılıktan akan enerji, diğer enerjilerle birleşerek yeni insanlar ve yeni çevreler yaratır. İstekli ve odaklı düşünme bireyin kendini durumla ve çevreyle ilişkilendirmesidir, böylece birey duruma göre kendini yeniden yaratır ve gelişen durum ve çevre ortaya çıkar”.

Bu açıklama ile Follett, bazı temel çıkarımları ortaya koymaktadır. Bu temel çıkarımlar şunlardır;

- Davranışın içsel ve dışsal olarak şartlandırıldığını,

- Davranışın, organizmanın etkinliği ile durumun ve çevrenin etkinliği arasındaki iç içe geçmenin bir işlevi ve kurulan ilişkinin yanıtı olduğunu,
- Bu iç içe geçmiş etkinlikle birey ve durumun her birinin kendini yeniden yarattığını ve yeniden ilişkilendirdiklerini,
- Böylece birey ve çevre açısından gelişmenin ortaya çıktığını belirtmektedir.

Follett (1941:30-36), yönetimde insan ilişkilerinde emir vermeye karşı çıkmakta, birisinin altındaki konumda olmayı daha az önemli sayılmak ve kölelik olarak görmekte; birlikte çalışmanın ise işlevsel birliği çağrıştırdığını belirtmektedir. Emirlerin verilmiş tarzının önemini vurgulayarak yönetim sorunlarının çoğunda üzücü ve zalim uygulamalar olduğunu, nahoş bir şekilde verilen bir emrin, emri alanın öz saygısına saldırı ve içinde taşıdığı kutsal alanının istila edilmesi anlamına geldiğini açıklamaktadır.

Merriam-Webster Inc.'e (2005:140) göre sığınak, kutsanmış veya kutsal bir yerdir. Follett, insanların içinde, korunması ve ihlal edilmemesi gereken maddiyattan uzak manevi bir yanları olduğunu kabul etmekte, gurur gibi değer duygularını, kutsal oldukları için korunmaları gereken güçlü sığınaklar olarak görmektedir. Bu nedenle Follett, bireysel özsaygının yükseltilmesiyle verimliliğin artacağını, bireyin yaptığı işten gurur duymasının önemli olduğunu belirtmekte ve bireyin, verilen emir en iyi sonuçları getireceğini düşündüğü şeye aykırıysa, o emre uymak istememekte haklı olduğunu düşünmektedir.

Follett (1918:329), geleceğin birlikte çalışmanın gücü ile ahlak ve itibarın genişletilen ilişki anlayışının büyümesiyle kazanılabileceğini belirtmekte, böylece yaşadığı dönemin yerleşik ırk, sınıf ve cinsiyet ayrımcılığına bütünleştirici bir ışık olmakta ve cehaletin karanlığında öne çıkmaktadır. Johnson (2007:430) maneviyatı, kişinin yaşamına anlam katmak, büyümeyi ve gelişmeyi teşvik etmek, bağlantı ve topluluk oluşturmak, böylece bireylerin kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olduklarını görmelerine yardımcı olmak için bir araç olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, Follett ilericiliği savunmakta ve ilericiliği manevi erdem ile temsil etmekte; insanlığın gelişmesinin, büyümesinin ve ilerlemesinin özünün, karşıtlarla yüzleşmek ve onları kavramak olduğunu, çünkü bütünleşmenin yaşamın hem omurgası hem de dümeni olduğunu, tüm yaşam yapılarının destekleyicisi ve her etkinliğin rehberi olduğunu belirtmektedir (Follett, 1924:302). Follett, bireysel farklılıkların büyümeyi kolaylaştıran bir değer olduğunu ve bu nedenle bunların bastırılmaması, ifade edilmesi ve bütün oluşumlara fayda sağlamak için bütüncül bir şekilde kullanılması gerektiğini fark etmiştir.

4.4.2. Liderlik

Follett (1941:254-255), etkili bir lideri, sezgi gücü yeteneği ile bir sonraki durumu belirleyerek hazırlığını yapan sıra dışı bir birey olarak görmektedir. Follett, bu yeteneğin algı duyarlılığı, hayal gücü, kavrayış, cesaret ve inanç gibi nitelikler gerektirdiğini ileri sürmektedir. Follett, liderin potansiyel beklentilerle ilgili kararlar almada ve belirsizlikler karşısında inancının çok önemli olduğunu ve bunun işletme yönetimindeki karşılığının beklenti olduğunu belirtmektedir. Böylece, sıradan, dünyevi deneyimi aşan daha yüksek bir otoritenin gücünü kucaklayan niteliklerin önemini vurgulamaktadır.

4.4.3. Demokratik Örgütler

Follett (1918:159), demokrasiyi, kendini insanlardan evrimleştiren ve insanların her birini kullanan, çok üyeli toplumu bir araya getirerek eksikleri tamamlayan gerçek tanrının görünür olduğu büyük bir manevi güç olarak tanımlamaktadır. Polak'a (1996:120) göre tanrının görünmesi, insan ve ilahi olanın bir tür somut ve algı ötesi karşılaşmasıdır. Böylece Follett'in demokrasi algısını göksel bir vahiy ya da ilahi sunum olarak tanımlayabiliriz.

Follett, grup örgütlenmesi ve demokrasiyi sadece sayısal bir çoğunluk değil, insan ilişkileri ağını temsil eden, gerçek bir kolektif irade ortaya çıkararak, bütünün bir kısmının değil grubun ruhunu ifade eden manevi bir güç olduğuna inanmaktadır (Follett, 1918:42; Tonn, 2003:4).

Follett'e (1918:103) göre, yaratıcı sürece katılan herkes gerçek demokrasiyi temsil etmektedir. Follett, Tanrı'yı dünyanın hareket eden gücü, insanları yaratıcılar olarak görmüştür. İnsanların bir araya gelmesi ve yaratıcı süreci paylaşması ile toplumun ve dünyanın gelişmesine katkı sağlanmakta ve daha üst bir görev yerine getirilmektedir. Follett, bu açıklamalarıyla demokrasinin birliği kucakladığını, ortak iradenin ortaya çıkmasına ve amacın belirlenmesine ortam hazırladığını ortaya koymaktadır.

Follett (1924) mevcut yaşamdan daha büyük bir yaşam olduğunu kabul etmiştir ve bu büyük yaşamın bireylerin birbirlerini ve daha geniş çevreyi geliştirmelerinin yanı sıra yaşamlarında anlam ürettiğini bilmektedir (Johnson, 2007:427). Bu nedenle demokrasi ile bağlantılı olarak ve bir bütün olarak grubun iyiliğini teşvik etmekte, bireysel refahın ötesinde iyi bir topluma katkı sağlamaktadır.

4.4.4. Etik

Follett (1924:87)'e göre günlük yaşamımız başlı başına bir sanat olabilir. Ticarete, kültürde, endüstri idealizminde⁵, iş sistemimizin güzelliğinde ve mekanik ahlakında torna tezgâhının etiği temeldir. Sanatsal ruh, mekanik çağımızın köklerinden yükseldiğinde medeniyetimiz kurtulacaktır. Manevi gelişmeyi sonsuz bir etki ve yansıma ile iş, ticaret ve çalışma yaşamımızda aramalıyız.

Follett'in işletme ve yönetimle ilgili düşüncesi, ahlaki bir kod içermektedir. Verimliliğin birey ve bireye sunulan duruma bağlı olduğunun bilinci içindedir. Follett, Frederick Taylor'ın teknik yönün ve Gilbreth'sin insani yönün dikkate alınmanın en iyi yol olduğu iddiasının ötesine geçmiştir. Bu nedenle, insanların hak ettiği ücretleri göz ardı eden kapsamlı sistemleştirmeye karşı çıkarak, bu ücretleri vermenin bir organizasyon için faydalı olacağını belirtmektedir (Follett, 1924:169).

Follett (1941:117), ilkeler ve idealler bütünüdür yani, kanıtlanmış gerçeklerden kaynaklanan standartlar hakkında özel bir bilgi birikimi olarak tanımladığı sadakatin, şirketten çok mesleğe olması gerektiğini vurgulamıştır. Follett (1941:124) ayrıca mesleki onur ve iş dürüstlüğü'nün öneminden ve bunların güven uyandırmadaki rolünden bahsederek yöneticilere mesleki ideallerine, ilkelerine ve dolayısıyla iş ruhuna sadık olmak bakımından dürüstlüğü önermiştir. Follett'in bu duruşu, sadakatin önemli olduğunu ve sadakatin standartlarına uygun davranışın belirlenmesi gerektiğini açıklamaktadır.

Follett (1924:192), siyaset bilimcilerin gücün nihai kaynağı dediği şey ile psikolojik olarak gelişmiş güç arasındaki bağlantıyı araştırmamız gerektiğini belirterek, kişinin kendi kaderini tayin etmesinin ahlaki bir hak olduğunu savunmaktadır. Follett (1941:89) için psikolojik ve ahlaki güç eşanlamlıdır, psikolojik olarak gelişmemiş, kapasiteden yoksun bir otoriteye yönelik ahlaki hak, boş bir etiktir ve bu hem çalışanlar hem yönetim için geçerlidir. Follett, güç ile otoritenin, bu rolü yerine getirmek için yetenekleri yeterince gelişmemiş kişilerin elinde olduğunda işlevini kaybettiğini belirtmekte, işin gerektiği gibi yürütülmediği boş etiği kınamaktadır. Oysa adalet ve tarafsızlık duygusu, başarıyı artırabilecek bir atmosferi teşvik ederek işyerinde pozitifliği ve maneviyatı yayan bir tür masumiyet içermektedir.

4.4.5. Çatışmalar ve Çatışmaların Çözümü

Follett (1918:30), grup sürecinin kolektif düşüncenin evrimi olduğunu ve dolayısıyla kolektif iradenin uygulanarak, farklılıkların ortaya çıkacağını, birlik içinde bütünleşeceğini ve böylece dışsal olanın ruhsal olana dönüşeceğini açıklamaktadır.

Follett (1918:79), tüm tarafların isteklerini bütünleştiren bir ortamın yüksek yaratıcılık sağladığını, böylece manevi gücün üretilebileceğini; bütünleşmenin farklılıkları dikkate alarak, ortak paydanın keşfedilmesini ve toplumsal çeşitliliği temsil ettiğini belirtmektedir.

Follett'in bu anlayışı ve şefkat duygusu insanlığa verdiği değer duyarlılığının göstergesidir. Follett, başkalarının yalnızca sözcükleri gördüğü yerde anlamlar görmekte, başkalarının sadece nesnelere algıladığı yerde güzellikler hissetmekte ve başkalarına uğursuz görünen deneyimlerden inanç türetmektedir. Bu nitelikler, son derece anlayışlı ve zamanının laik normlarını aşan ve hatta meydan okuyan, algıları son derece uyumlu bir insanı yansıtmaktadır (Lindeman, 1934:87).

5 Bilgide düşüncenin temel olduğunu öne süren, düşüncüyü temel alan ve varlığı, insan düşüncesinin oluşturduğunu, kurduğunu kabul eden öğretilerin ortak adı.

5. SONUÇ

Yaptığımız çeşitli bilimsel araştırmalarla gerçek bilgiye ulaşmaya ve elde ettiğimiz bilgiyi fayda sağlayan alanlarda kullanmaya çalışırız. Bazen gerçekler çok yakınımızdadır ama biz onu başka yerlerde arar ve zaman harcarız. Follett'in yaşamı boyunca oluşturduğu yönetim felsefesinin ve eserlerinin aradığımız gerçeğin ta kendisi olduğunu söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır. Follett'in yönetim felsefesinde belirttiği tanımlar yaşarken veya ölümünden sonra dikkate alınmış olsaydı, yönetim teorisyenleri bugünkü tanımlara ulaşmak için bir asırlık bir zamanı harcamamış olacaktı. Bu konuda De Bono (1991), Deming (1986), Drucker (1974), Juran (1995), Kanter (1985,1990), Peters (1987), Senge (1990), Wilkinson (1998) ve Utterback (1994) örnek olarak gösterilebilir. Graham vd. (1995) gibi yönetim teorisyenleri de bu görüşü paylaşmaktadırlar.

Bu çalışmada Mary Parker Follett'in yaşamından kesitlerle teorilerinin bazı temel unsurları tanıtılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın Follett'in alan yazında tanınırlığına katkı sunması beklenmektedir. Follett'in açıklamalarının tamamını aktarmak ve öğretilerini tam anlamıyla uygulamak günümüzde pek mümkün görünmemektedir. Bireylerin, toplumların, ulusların ve dünyanın onu tam olarak anlayabilmesi için belki daha fazla zihinsel olgunluk sürecine ve dönüştüren devrimlere ihtiyaç vardır. Günümüzde modern olarak adlandırdığımız yönetim uygulamaları, Follett'in fikirlerinden temel almışçasına onun görüşlerine destek veren bir görünümde. Follett'in tarihten, psikolojiden, edebiyattan ve felsefeden esinlenerek ortaya koyduğu işletmecilik uygulamaları, işyeri ve kişisel ilişkilerle şekillendirdiği yönetim teorisinde hala keşfedilmeyi bekleyen bazı bilgilerin bulunduğu söylenebilir. Aşağıda yer alan açıklamaları bunun canlı bir kanıtı gibi durmaktadır (Follett, 1924:xiv);

“Arzuların iç içe geçebileceği bir yol ararız, bireyin bütünselliğinin toplumsal ilerlemeyle bir olacağı bir yöntem ararız, günlük deneyimin giderek daha büyük manevi değerler elde etmesini sağlamaya çalışırız. Farklı arzuların karşı karşıya gelmesi, dolayısıyla değerlerin açığa çıkması, değerlerin sonuç olarak yeniden değerlendirilmesi, her şeyden önce memnuniyetle karşıladığımız arzuların birleştirilmesi, çünkü bu, sonraki çeşitliliğin daha yüksek bir sosyal düzeyde ortaya çıkacağı anlamına gelir, bu ilerlemedir”

Follett, yönetim felsefesini öz saygı, gurur, ahlak, etik, erdem, göksel vahiy, algı duyarlılığı, hayal gücü, kavrayış, cesaret, inanç, tanrısal güç, sadakat, mesleki onur, sanatsal ruh, dürüstlük ve yüksek yaratıcılık gibi manevi değerler ile ilişkilendirerek farklı bir bakış açısı geliştirmiştir. Günümüz yönetim anlayışında değerler özel bir çalışma alanı haline gelmekte ve geleceğimizi tarif eden yorumlara konu edilmektedir (Bolen, 2013:25; Gerzema ve D'antonio, 2013:13; Peterson, 2018:5). Follett, farklı olarak manevi içerikteki değerleri insanın yaratıcılık gücü ve tanrısal inanç ile ilişkilendirerek laik normların ötesinde bir anlayış geliştirmiştir. Bu çok özel bir durumdur ve bu duyarlı bakışın çeşitli boyut ve zamanlarda detaylı olarak ele alınması yeni teorilerin gelişmesi bakımından faydalı olacaktır.

Follett'in felsefesinin karmaşıklığı, zenginliği ve günümüz yönetim anlayışıyla olan çarpıcı ilişkisi, onu çok değerli ve ilgi çekici bir hale getirmektedir. Ancak kanımızca düşüncelerindeki zenginlik ve önem henüz yeterince anlaşılammış ve alan yazında hak ettiği değeri yeterince bulamamıştır. Follett'in fikirleri birçok yönetim teorisyenleri tarafından değerlendirilmekle birlikte, hakkında yapılan çalışmalar arttıkça görüşlerinin daha net anlaşılması, çok daha değerli hale gelmesi ve benimsenmesi beklenebilir. Bu çalışmanın da sözü edilen hususlara katkı sağlaması, Mary Parker Follett'i konu alan araştırmalarda, onun yönetim felsefesinde hala anlaşılmayı bekleyen hususların mercek altına alınması, işletmelere, toplumlara, devletlere ve tüm insanlığa daha iyi bir yönetim anlayışını sunan açıklamalarında saklı ve hala çözülmeyi bekleyen şifrelerin açığa çıkarılması önerilir.

KAYNAKÇA

- ANSOFF, Harry Igor (1980), “*Strategic Issue Management*”, **Strategic Management Journal**, S.1(2), ss.131-148.
- ARGYRIS, Chris (1977), “*Double Loop Learning in Organizations*”, **Harvard Business Review**, S.55(5), ss.115-125.
- ARMSTRONG, Jon Scott (1977), “*Social Irresponsibility in Management*”, **Journal of Business Research**, S.5(3), ss.185-213.
- ARMSTRONG, Jon Scott ve GREEN, Kesten (2013), “*Effects of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility Policies*”, **Journal of Business Research**, S.66(10), ss.1922-1927.
- BENNIS, Warren (1995), “*The Essentials of Leadership*”, **Mary Parker Follett: Prophet of Management - A Celebration of Writings from the 1920** (Ed. Pauline Graham), Harvard Business School Press, Boston - MA, ss.163-177.
- BERMAN, Shawn Lecord ve VAN BUREN, Harry (2015), “*Mary Parker Follett Managerial Responsibility and the Future of Capitalism*”, **Futures**, S.68, ss.44-56.
- BIRKENMAIER, Julie ve BERG-WEGER, Maria (2017), **The Practice of Generalist Social Work**, Routledge Publisher, New York (US).
- BOLEN, Jean Shinoda (2013), **Moving Toward the Millionth Circle: Energizing the Global Women’s Movement**, Conari Press, Newburyport.
- CHILD, John (2013), “*Mary Parker Follett*”, **Oxford Handbook of Management Theorists** (Ed. Morgen Witzel, Malcolm Warner), Oxford University Press, Oxford, ss.74-93.
- CRESWELL, John Ward (2013), **Nitel Araştırma Yöntemleri** (Ed./Çev. Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir), Siyasal Kitabevi, İstanbul.
- DAVIS, Albie Matt (2015), “*When Webb Met Follett: Negotiation Theory and the Race to the Moon*”, **Negotiation Journal**, S.31(3), ss.267-283.
- DE BONO, Edward (1991), **Handbook for the Positive Revolution**, Penguin Press, London.
- DEMING, William Edwards (1986), **Out of the Crisis**, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (1987), **The Frontiers of Management**, Heinemann, London.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (1995), “*Introduction, Mary Parker Follett: Prophet of Management*”, **Mary Parker Follett: Prophet of Management - A Celebration of Writings from the 1920** (Ed. Pauline Graham), Harvard Business School Press, Boston (US), ss.1-10.
- DUGGAN, Stephen Pierce (2018), **The League of Nations, the Principle and the Practice**, Forgotten Books Press, London (UK).
- EASTERBY-SMITH, Mark ve LYLES, Marjorie (2003), “*Re-Reading Organizational Learning: Selective Memory, Forgetting and Adaptation*”, **The Academy of Management Perspectives**, S.17(2), ss.51-55.
- EYLON, Dafna (1998), “*Understanding Empowerment and Resolving its Paradox: Lessons from Mary Parker Follett*”, **Journal of Management History**, S.4(1), ss.16-28.
- FAYOL, Henri (1988), **General and Industrial Management**, Pitman Press, London.
- FISHER, Roger, URY, William ve PATTON, Bruce (2011), **Getting to Yes: The Secret to Successful Negotiation**, Penguin Books Publisher, New York (US).
- FOLLETT, Mary Parker (1896), **The Speaker of the House of Representatives**, Longmans, Green and Co., New York (US).
- FOLLETT, Mary Parker (1918), **The New State Group Organization, the Solution of Popular Government**, Longmans, Green and Co., New York (US).
- FOLLETT, Mary Parker (1919), “*Community is a Process*”, **The Philosophical Review**, S.28(6), ss.576-588.

- FOLLETT, Mary Parker (1923, **Haldane Introduction to the New State**, Longmans, Green and Co., New York (US).
- FOLLETT, Mary Parker (1924), **The Creative Experience**, Longmans, Green and Co., New York (US).
- FOLLETT, Mary Parker (1925), **The Law of the Situation**, Longmans, Green and Co., New York (US).
- FOLLETT, Mary Parker (1941), **Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett**, Routledge, Taylor and Francis Group, New York (US).
- FOLLETT, Mary Parker (1949), **Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization**, Management Publications Trust Limited, New York (US).
- FOLLETT, Mary Parker (1970), “*The Teacher-Student Relation*”, **Administrative Science Quarterly**, S.15, ss.137-148.
- FREEMAN, Robert Edward (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman Publisher, Boston (US).
- FREEMAN, Robert Edward (2010), **Stakeholder Theory**, Cambridge University Press, Cambridge.
- FREEMAN, Robert Edward ve PHILLIPS, Robert Allan (2002), “*Stakeholder Theory: A Libertarian Defense*”, **Business Ethics Quarterly**, S.12(03), ss.331-349.
- FRY, Brian ve LOTTE, Thomas (1996), “*Mary Parker Follett: Assessing the Contribution and Impact of her Writings*”, **Journal of Management History**, S.2, ss.11-19.
- GALBRAITH, Jay (1971), “*Matrix Organization Designs How to Combine Functional and Project Forms*”, **Business Horizons**, S.14(1), ss.29-40.
- GAO (1971), **General Accounting Office Fiftieth Anniversary: Improving Management for More Effective Government**, September 17, General Accounting Office Press, Washington DC.
- GERZEMA, John ve D’ANTONIO, Michael (2013), **The Athena Doctrine: How Women and the Men (Who Think Like Them) will Rule the Future**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco (US).
- GRAHAM, Pauline (1995), “*Mary Parker Follett (1868-1933): A Pioneering Life*”, **Mary Parker Follett: Prophet of Management - A Celebration of Writings from the 1920** (Ed. Pauline Graham), Harvard Business School Press, Boston MA, ss.11-34.
- GRANT, Robert Morris (2008), “*Why Strategy Teaching should be Theory Based*”, **Journal of Management Inquiry**, S.17(4), ss.276-281.
- HENIG, Ruth (2006), **Versailles and After, 1919-1933**, Routledge Publisher, New York (US).
- JOHNSON, Avis Lenore (2007), “*Mary Parker Follett: Laying the Foundations for Spirituality in the Workplace*”, **International Journal of Public Administration**, S.30(4), ss.425-439.
- JURAN, Joseph (1995), **Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance**, McGraw-Hill Publisher, New York (US).
- KANTER, Rosabeth Moss (1985), “*Drucker: the Unsolved Puzzle*”, **New Management**, S.2(1), ss.10-13.
- KANTER, Rosabeth Moss (1990), **When Giants Learn to Dance**, Simon and Schuster, Chicago
- KANTER, Rosabeth Moss (1995), “*Preface*”, **Mary Parker Follett: Prophet of Management - A Celebration of Writings from the 1920** (Ed. Pauline Graham), Harvard Business School Press, Cambridge - MA, ss.XIII.
- LIND, John Edward (1924), “*Facts Are Only Facts after All*”, **New York Times**, June 8, 1924, s.11.
- LINDEMAN, Eduard Christian (1934), “*Mary Parker Follett*”, **Survey Graphic**, S.23, ss.86-87.
- LIVINGSTON, John Sterling. (1988), “*Pygmalion in Management*”, **Harvard Business Review**, S.66(5), ss.121-130.
- MCGREGOR, Douglas (1957), **The Human Side of Enterprise**, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge - MA.

- MCLARNEY, Carolan ve RHYNO, Shelley (1999), “*Mary Parker Follett: Visionary Leadership and Strategic Management*”, **Women in Management Review**, S.14(7), ss.292-304.
- MERRIAM-WEBSTER INC. (2005), **The Merriam-Webster Dictionary**, Merriam-Webster Publisher, Springfield - MA.
- MICHELS, Roberto (1911/1962), **Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy**, Free Press, New York (US).
- NOHRIA, Nitin (1995), “*The Basis of Authority 141 Commentary Mary Parker Follett's View on Power, the Giving of Orders, and Authority: An Alternative to Hierarchy or a Utopian Ideology?*”, **Mary Parker Follett: Prophet of Management - A Celebration of Writings from the 1920** (Ed. Pauline Graham), Harvard Business School Press, Boston - MA, ss.141-162.
- NOVICEVIC, Milorad, HUMPHREYS, John, BUCKLEY, Ronald, ROBERTS, Foster, HEBDON Andrew ve KIM, Jaemin (2013), “*Teaching as Constructive-Developmental Leadership: Insights from Mary Follett*”, **Journal of Management History**, S.19(4), ss.423-440.
- NUTT, Paul Charles ve BACKOFF, Robert Wadlow (1993), “*Organizational Publicness and its Implications for Strategic Management*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.3(2), ss.209-231.
- O’CONNOR, Ellen (2000), “*Integrating Follett History, Philosophy and Management*”, **Journal of Management History**, S.6(4), ss.167-190.
- PARKER, Lee (1984), “*Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett*”, **Academy of Management Review**, S.9(4), ss.736-745.
- PEARCE, Jenny (2013), “*Power and the Twenty-First Century Activist: From the Neighbourhood to the Square*”, **Development and Change**, S.44(3), ss.639-663.
- PETERS, Thomas (1987), **Thriving on Chaos**, Macmillan Publisher, London.
- PETERSON, Helen (2018), “*From Goal-Orientated, Strong and Decisive Leader to Collaborative and Communicative Listener, Gendered Shifts in Vice-chancellor Ideals, 1990- 2018*”, **Education Sciences**, S.8(90), ss.1-17.
- PETRICK, Joseph (2012), “*Sustainable Stakeholder Capitalism: A Moral Vision of Responsible Global Financial Risk Management*”, **Journal of Business Ethics**, S.99(9), ss.3-109.
- PHELPS, Lonnie, PARAYITAM, Satyanarayana ve OLSON, Bradley (2007), “*Edward Deming, Mary P. Follett and Frederick Taylor: Reconciliation of Differences in Organizational and Strategic Leadership*”, **Academy of Strategic Management Journal**, S.6, ss.1-14.
- POLAK, Frank., VERVENNE, Marc (1996), **Theophany and Mediator: The Unfolding of a Theme in the Book of Exodus. Studies in the Book of Exodus, Redaction-Reception-Interpretation**, (Ed. Marc Vervenne), Leuven University Press and Peeters, Leuven, ss.113-147.
- PUYT, Richard, LIE, Finn Birger, DE GRAAF, Frank Jan ve WILDEROM, Celeste (2020), “*Origins of SWOT Analysis*”, **Academy of Management**, S.1, ss.17410-17416.
- RYAN, Lori Verstegen ve RUTHERFORD, Matthew (2000), “*Mary Parker Follett: Individualist, Collectivist? or Both?*”, **Journal of Management History**, S.6(5), ss.207-223.
- SCHILLING, Melissa (2000), “*Decades Ahead of her Time: Advancing Stakeholder Theory Through the Ideas of Mary Parker Follett*”, **Journal of Management History**, S.6(5), ss.224-242.
- SENGE, Peter (1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday Publisher, New York (US).
- SETHI, Narendra Kumar (1962), “*Mary Parker Follett: Pioneer in Management Theory*”, **Academy of Management Journal**, S.5(3), ss.214-221.
- SEVIER, Robert Allen (2001), “*Brand as Relevance*”, **The Journal of Marketing for Higher Education**, S.10(3), ss.77-96.
- TAYLOR, Frederick Winslow (1911), **Principles of Scientific Management**, Harper and Brothers Publisher, New York and London.

- TONN, Joan (2003), **Mary. P. Follett, Creating Democracy, Transforming Management**, Yale University Press, London.
- URWICK, Lyndall Fownes ve BRECH, Edward Francis Leopold (1945), **The Making of Scientific Management**, Management Publications Trust Press, London (UK).
- UTTERBACK, James (1994), **Mastering the Dynamics of Innovation**, Harvard Business School Press, Boston – Mass (US).
- WEBB, James Ernest (1971), **Leadership Evaluation in Large-Scale Efforts, Lecture, General Accounting Office Fiftieth Anniversary: Improving Management for More Effective Government**, September 17, Government Accounting Office Publisher, Washington DC, <http://gao.gov/assets/670/667904.pdf> (Data of Access: 19.07.2021).
- WEBER, Max (1947), **The Theory of Social and Economic Organizations**, Oxford University Press, New York (US).
- WEHRICH, Heinz (1982), “*The Tows Matrix-a Tool for Situational Analysis*”, **Long Range Planning**, S.15(2), ss.54-66.
- WELSER, Howard Ted (2015), “*Breaking The Iron Law of Oligarchy: Computational Institutions, Organizational Fidelity and Distributed Social Control*”, **Roles, Trust, And Reputation in Social Media Knowledge Markets** (Ed. Elisa Bertino, Sorin Matei), Springer International Publishing, Switzerland, ss.121-144.
- WILKINSON, Adrian (1998), “*Empowerment: Theory and Practice*”, **Personnel Review**, S.27(1), ss.40-56.

