

Gönderilme Tarihi : 21.03.2022  
Kabul Tarihi : 13.06.2022  
DOI : 10.32705/yorumyonetim.1090862

*Derleme Makale/Review Article*

## **BİLİMSEL YÖNETİM PARADİGMASININ GÖRÜNMEYEN YÜZÜ: KADIN TEORİSYENLER VE SOSYAL & ENTELEKTÜEL AĞLARI ÜZERİNE ELEŞTİREL BİR OKUMA**

**Emine ŞENER**

*Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü*

*[esener@ahievran.edu.tr](mailto:esener@ahievran.edu.tr), ORCID ID: [0000-0002-8903-1684](https://orcid.org/0000-0002-8903-1684)*

**Özlem BULUT**

*Doktora Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü*

*[ozlem.bulut3@saglik.gov.tr](mailto:ozlem.bulut3@saglik.gov.tr), ORCID ID: [0000-0002-9041-4631](https://orcid.org/0000-0002-9041-4631)*

**Selma BARAN**

*Doktora Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü*

*[selma\\_baran137@hotmail.com](mailto:selma_baran137@hotmail.com), ORCID ID: [0000-0001-8285-789X](https://orcid.org/0000-0001-8285-789X)*

### **ÖZ**

Bu çalışmanın amacı, bilimsel yönetim paradigmasının “görünmeyen yüzü” kadın teorisyenlerin yönetim alanına katkılarını ve sosyal/entelektüel ilişkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada, bilimsel yönetim paradigmasının gelişiminde rol oynayan kadın teorisyenler (Lillian Gilbreth, Mary van Kleeck, Katherine H.M. Blackford, Mary Barnett Gilson) hakkında literatür taraması yapılarak ilgili paradigmaya karşı tutumları sunulmuş ve ortak bağlantıları çözümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın temel amacı esas alınarak bilimsel yönetim paradigmasının görünmeyen yüzü kadın teorisyenlerin tanımlayıcı nitelikleri sosyal ağ analizi ile sosyal varlıkları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin modelleri oluşturulmuştur. Teorisyenlerin birbirleriyle ve Taylorizm, Sosyal Darwinizm, Sosyal İlerlemecilik ve Feminizm ile bağlantıları NodeXL Graph Uygulaması ile sosyal ağ ve matrisle ortaya konulmuştur. Kadın teorisyenlerin birbirleriyle ve Frederick W. Taylor ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sosyal Darwinizm ile doğrudan ilişkili olan üç teorisyen (Lillian Gilbreth, Mary V. Kleeck, Katherine H. M. Blackford) belirlenmiştir. Çalışmada, bilimsel yönetim paradigmasının sosyal, ekonomik ve siyasî süreçlerinin o dönem popülerleşen Sosyal İlerlemecilik ve Sosyal Darwinizm felsefelerinin/ideolojilerinin etkisi altında olduğunu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilimsel Yönetim Paradigması, Kadın Teorisyenler, Yönetim Tarihi, Yönetim Felsefesi, Sosyal Ağ

### **THE INVISIBLE SIDE OF THE SCIENTIFIC MANAGEMENT PARADIGM: A CRITICAL READING ON WOMEN THEORISTS AND THEIR SOCIAL & INTELLECTUAL NETWORKS**

#### **ABSTRACT**

The aim of this study is to reveal the “invisible face” of the scientific management paradigm, the contributions of women theorists in management and their social/intellectual relations. With a literature review about women theorists (Lillian Gilbreth, Mary van Kleeck, Katherine H.M. Blackford, Mary Barnett

Gilson), who play a role in the scientific management paradigm, their attitudes towards the relevant paradigm have been presented, and their common connections have been tried to be analyzed. Based on the main purpose of the research, the invisible face of the scientific management paradigm, the defining qualities of women theorists, the relationship between social network analysis and social assets and these relationship models were created. The connections of theorists with Taylorism, Social Darwinism, Social Progressivism and Feminism were revealed with the NodeXL Graph Application, with social networks and matrices. It seems that the female theorists are related to each other and Taylor. Three theorists (Lillian Gilbreth, Mary V. Kleck, Katherine H. M. Blackford) who were directly interested in Social Darwinism were identified. In the study, it has been determined that the social, economic and political processes of scientific management paradigm is under the influence the philosophies/ideologies of Social Progressionism and Social Darwinism that were popular at that time.

**Keywords:** Scientific Management Paradigm, Women Theorists, Management History, Management Philosophy, Social Network

## GİRİŞ

Endüstride, Bilimsel Yönetim ile “*en iyi yolu*” belirlemek için iş ve görevleri incelemek, 19. yüzyılın sonlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde yeni bir kavramdı. Bu dönem, bilim ve ilerici düşüncelerin etkisinde, hızlı ekonomik ilerleme ve endüstriyel genişleme dönemiydi (Darmody, 2007). Bilimsel yönetim paradigmasının öncüsü Frederick W. Taylor hem bireylerin hem şirketlerin çalışmalarını verimli hâle getirebilmek için örgüt yapısının tekrar değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktaydı (Taylor, 1967). Bilimsel yönetim paradigmasının meşruiyet kazanması ve gelişmesinde; başta Taylor olmak üzere birçok teorisyen tarafından gerçekleştirilen örnek yönetim uygulamaları etkili olmuştur (Wren ve Bedeian, 2009). Bilimsel yönetimin tanınmasında birçok teorisyenin katkısı olmasına rağmen, erkek egemen tutum sebebiyle, katkı sağlayan kadın teorisyenler o dönemden günümüze kadar arka planda kalmaya devam edegelmıştır.

Bununla birlikte son 20 yılda birçok disiplin, bilimsel gelişmelerde geleneksel olarak ihmal edilen kadın rolünü keşfederek, kökenlerine ilişkin anlayışlarını genişletmeye çalışmıştır (Scott, 1988: 109-127; Silverberg, 1998). On dokuzuncu yüzyıl ve öncesinde, mesleklerin cinsiyete göre ayrılması daha ön planda iken, 20. yüzyıl içinde bu ayrımın önemi bir miktar azalmıştır (Goldin, 1994: 17-26). Erkek hâkimiyetinin baskın olduğu ve kadının ev dışında olamadığı çağda, bazı kadınlar bu durumun üstesinden gelmiş ve çalışmalarlarıyla yönetim ideolojisinin ilerlemesine katkıda bulunmuştur.

Bu bağlamda bu çalışmada, bilimsel yönetim paradigmasının köklerine ilişkin anlayış ile süreçte çok bilinmeyen dört kadın teorisyeninin konumları ve çalışmalarında baskın ideolojinin etkisinin izleri sürülecektir. Bu amaçla öncelikle bilimsel yönetim paradigmasına katkıda bulunan ve ilham veren kadın teorisyenlerin yaşamı ve başarıları incelenecektir. Bu kadın teorisyenlerin, kendi dönemlerinin ideolojik yaklaşımlarıyla etkileşimleri irdelenerek; yönetim tarihine ışık tutulacaktır.

Çalışmada incelenen başlıca kadın teorisyenler<sup>1</sup>;

- *Lillian Gilbreth* (1878-1972), hem mühendisliğin hem de yönetimin hanımefendisi (Greenwood, Greenwood ve Severance, 1978: 2-6) Zaman ve hareket etüdü çalışması yoluyla girişimlerini daha da geliştiren yönetim verimliliği tekniklerine odaklanarak, örgütsel psikoloji ve endüstri mühendisliği alanlarındaki görüşleri de birleştirmiştir (Graham, 1997: 539-565).
- *Katherine H.M. Blackford* (1878-1958), 20. yüzyılın başlarında insanların, sadece kişiliklerini değil bunun yanı sıra yeteneklerini ve fiziksel özelliklerini de kullanarak, yeni bir sınıflama sistemi

<sup>1</sup> Bu çalışmada, Taylor’un vefatından sonraki dönemde Taylor Derneğinde aktif bir rol almış ve kronolojik olarak bilimsel yönetim çağının bir üyesi olarak anılsa da felsefi ve entelektüel olarak insan ilişkileri hareketi ile ilişkilendirilen çoğu fikrin öncüsü olan M.P Follet’a eserlerini bilimsel yönetim ilkeleri üzerine inşa etmiş olsa da iki dönem arasında köprü işlevi gören bir teorisyen (Wren ve Bedeian 2009) olması nedeniyle yer verilmemiştir. Ancak hem bir kadın teorisyen hem de sosyolojik ve felsefi yaklaşımlarla yönetim çalışmalarına katkısı nispeten göz ardı edildiği düşünülen başka bir bilim insanı olarak değerlendirilmektedir.

geliştirmiştir. İnsan kişiliğini bilimsel olmasa da sistematik şekilde ölçmeye çalışmıştır (Christiansen ve Tett, 2013).

- *Mary van Kleeck* (1883-1972), 20. yüzyılın sosyal bilimci olarak; Amerikan işçi hareketinde dikkati çeken bir figür olmakla beraber bilimsel yönetim ve planlı ekonomi çalışmalarında öncülerden olmuştur (Alchon, 1991: 1-23).
- *Mary B. Gilson* (1877-1959), Klasik yönetimin öncülerindedir. Joseph&Feiss Company'nin *Clothcraft Shop*'larındaki başarılı çalışmaları ile insan kaynakları yönetiminin temellerinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Taylorizmin ilk eleştirmenlerinden biri olmasına rağmen "bilimsel yönetim" ilkelerini Cleveland fabrikasına taşıyarak daha demokratik bir uygulamayı amaçlamıştır. Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin gerekliliği üzerine yoğunlaşmıştır (Wacławik, 2016: 28-33).

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde; bilimsel yönetimin tarihçesi, iktisadî, felsefî arka planı ve bilimsel yönetim paradigmasının belirleyici ve temel özellikleri ele alınmıştır. İkinci bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan yöntem yer almaktadır. Üçüncü bölümde; bilimsel yönetim paradigmasının gelişmesinde rol oynayan kadın teorisyenler ve özgün yönleri ve kadın teorisyenlerin zamansal olarak yönetim bilimine (görmezden gelinen) katkıları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde; bilimsel yönetim paradigmasının gelişmesinde rol oynayan kadın teorisyenlerin sosyal/entelektüel ilişkilerinin hangi ideolojilerle bağlantılı olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Böylece bilimsel yönetim paradigmasının sadece Frederick W. Taylor üzerinden ele alınamayacağını ayrıca dönemsel ideolojilerin de paradigmanın üzerinde etkili olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

## **1. BİLİMSEL YÖNETİM PARADİGMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

### **1.1. Bilimsel Yönetim Paradigmasının Tarihi ve İktisadî Arka Planı**

Amerika Birleşik Devletleri'nde, işletme sahipleri ile işçiler arasındaki yakın iş birliği 1800'lü yıllarda sanayileşme süreci ile başlamıştır. Çalışanlar, işverene yakın olduğunda ve görevini yaptığında ücretini almaktaydı. Fakat demir-çelik sanayinin gelişmesiyle birlikte uzmanlığa daha fazla gereksinim duyulmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda şirket sahipleri işi yapacak bireyleri ve yardımcıları kendisi seçmiştir. Bununla birlikte, çalışanın birden fazla kişi ile iletişim içinde olmasının verimliliği düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Firmaların büyüme hızı ve kaosu ile iş bölümünün ön plana çıkması, ciddi koordinasyon sorunlarına yol açmıştır. Geleneksel yönetim metotlarıyla, geniş insan ve hammadde kaynağı düzenlenemez hâle gelmiştir. Endüstride insan-makine ve kişilerarası ilişkilerin tekrar düzenlenmesine yönelik ciddi bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır (Mouzelis, 2017). Frederick W. Taylor da sanayi devriminin içinde bizzat yaşayan biri olarak, en basit şahsî faaliyetlerden devasa firmaların çalışmalarına kadar Amerika Birleşik Devletleri'nin ciddi bir verimsizlik içinde olduğunu görmüş ve bunu çözmek için arayış içine girmiştir. Taylor hem bireylerin hem şirketlerin çalışmalarını verimli hâle getirebilmek için örgüt yapısının tekrar değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur (Taylor, 1967).

Sanayi devriminin getirdiği devasa şirket organizasyonlarında, verimlilik hususunun rekabet için elzem olduğu bu dönemde, Taylor, iş yöntemleri, iş süreleri ve denetim alanlarına odaklanmıştır. Taylor'ın bilimsel yaklaşımı; işlerin küçük parçalar şeklinde incelenmesi, görev ve rol ayrımının yapılması, iyi bir uzmanlaşma, sıkı denetim ve hiyerarşik yapılanma gibi özellikler göstermektedir (Şimşek, 1997: 177).

### **1.2. Bilimsel Yönetim Paradigmasının Felsefî Arka Planı**

Bilimsel yönetim felsefesinin temel unsurunu, yönetimsel karar vermeye bilimsel olarak yaklaşımı oluşturur (Sheldon, 1976: 35-41; Taylor, 1967). Bilimsel yönetim ismiyle; geleneksel, yani bilimsel olmayan yönetim yaklaşımları ile bilimsel yönetim yaklaşımlarının mukayese edilmesi amaçlanmıştır. Taylor (1967), "bilimsel yönetim" terimiyle; gelenek, varsayım, emsal, kişisel görüş veya kulaktan dolma bilgilerden ziyade bilimsel olarak kanıtlanmış gerçeğe (araştırma ve deneye) yönelmeyi kastetmiştir.

Taylor'ın felsefesinin bu unsurunun modern yönetimde kabul gördüğüne şüphe yoktur. Tabii ki bu, tüm çağdaş yöneticilerin tamamen rasyonel karar vericiler olduğu anlamına gelmez. Bununla beraber, çoğu

yönetici, bilimsel karar verme ilkesini benimser ve en azından bazı kararlarını verirken, bunu bilfiil uygular. Çoğu işletme okulunda artık yönetim bilimi adı verilen özel bir alan vardır, ancak bilimsel yaklaşım, maliyet muhasebesinde olduğu gibi diğer iş alanlarına da yansır (Kendall, 1976:118-133). Drucker (1976)'un ifadesiyle, "Taylor, tarihte gerçekten ciddi bir şekilde bilimsel yönetimi inceleyen ilk adamdır".

Taylor'ın yönetim felsefesinin ve savunduğu zihinsel devrimin ikinci unsuru; yönetim ve işçiler arasındaki ilişkiyle alakalıydı. Yirminci yüzyılın başında, yönetim-işçi çekişmesi ve şiddet yaygındı; birçok radikal işçi grubu, kapitalist sistemin şiddetle yıkılmasını savunmuştur. Birçok kişi de işçi-yönetim çatışmasının neredeyse kaçınılmaz olduğuna inanmıştır. Taylor ise bu görüşün yanlış olduğunu, temelde her iki tarafın çıkarlarının aynı olduğunu savunmuştur. Yönetim işine bilimsel olarak yaklaşılması şartıyla, daha yüksek üretim, daha düşük maliyetler ve daha yüksek ücretlerin garanti edileceğini iddia etmiştir. Taylor, pastanın yeterince büyük olduğu süre boyunca, çatışma olmayacağına inanmıştır (Taylor, 1970: 67-71). Taylor, yönetim ile işçiler arasında ilişki kurulmasında öncü olmuştur. Zira Taylor'ın bilimsel yönetimi kullandığı hiçbir tesiste neredeyse hiç grev olmamıştır (Taylor, 1967; Wren, 1980: 1-11), Wren (1980), Taylor'ın bilimsel yönetim konusunda işçi sendikalarının da iş birliği yapacağı hususunda umutlarının olduğunu savunmuştur ancak 1930'lardan sonra sendikalar, dikkatini işçi mevzuatlarının geliştirilmesine yönelttiği için, Taylor'un umduğu iş birliği son bulmuştur. Genel itibarla, yönetim-işçi ilişkileri, günümüzde geçmişe göre çok daha dostanedir, ancak tüm çatışmalar ortadan kaldırılmış değildir. Bunun bir nedeni, pastanın ne kadar büyük olursa olsun, nasıl bölüştürüleceği konusunda hâlâ anlaşmazlıkların olabilesidir. Taylor, pastanın büyüdükçe taleplerin de buna göre artacağını tahmin etmemiştir (Locke, 1982: 14-24).

Yukarıda ifade edilen Taylorizm felsefesinin esas arka planını oluşturan felsefe ise bu çalışmada kadın teorisyenlerin aralarındaki entelektüel ilişkiyi de ortaya çıkaran sosyal Darwinizm ve Sosyal İlerlemeciliklerdir. Ancak süreç içerisinde Taylorizm ile Pragmatizm felsefesi de ilişkilendirilmiş (Ralston, 2012) olsa da sosyal Darwinizmin etkisini daha fazla görmek mümkündür (Kidwell, 1995). Bu konuda Wilson (2001) bir özet yapar nitelikte, "Pragmatizm gibi Sosyal Darwinizm de Darwin'in evrim teorisinin getirdiği düşünce devriminin bir ürünüdür ve onlar uzaktan kuzenler" demektedir. Çünkü her iki felsefi yaklaşım da Amerikan Sosyal İlerlemeciliğinden beslenmektedir. Taylorizm, özellikle sosyal Darwinizm etkisinde kalmasından dolayı ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Taylorizme yapılan eleştirilerin başında motivasyon ve o zamana kadarki etik anlayışa farklı bir bakış ile yaklaşması idi. Bu eleştirilerin gerisinde ise onun Darwinci bir tarzda hareket etmesi (Hanlon, 2016:109) ileri sürülmektedir. Taylor her şeyden önce çalışanları bireyselleştirerek ekonomik birer nesne konumuna indirgemekle kalmamış, makinenin uzantısı bir beden vurgusu ile de insan bedenini aşağılamaktadır. Elbette bunu yaparken temel motivasyonunu, "tüm çalışanların bireysel, maksimum refahlarını sağlamak ve böylece işverenin de maksimum refahını gerçekleştirmek" (Taylor, 2011:17) olarak ifade etmektedir. Taylorizmin, bu yönüyle de araştırılmaya muhtaç olduğu düşünülmeyle beraber bu çalışmada Taylorizm ve sosyal Darwinizm ilişkisi kadın teorisyenler özelinde ortaya konulmaya çalışılmıştır (Bölüm 5.1'de ilgili felsefe ve ideolojiler daha detaylı olarak sunulmuştur.) Ayrıca Taylorizm ve sosyal Darwinizm etkileşimine ilişkin farklı bir çalışma yazarlar tarafından hazırlanmaya devam etmektedir.

### 1.3. Bilimsel Yönetim Paradigmasının Belirleyicileri ve Temel Özellikleri

Bilimsel yönetimin temel amacı hem işveren ve hem de çalışanın çıkarlarını ve refahını maksimum seviyeye çıkarmaktır. İşveren ve işçinin maksimum refahı için, en yüksek verimi ve faydayı sağlayacak işletme faaliyetleri düzenlenmelidir. (Taylor, 1967).

Taylorizmde bilimsel yönetimin amacı, üretimi artırmak için kişiyi daha fazla çalıştırmaktır. Çok çalışan bireyler ek ücret ile ödüllendirilmiştir. Herkesin çok çalışması sağlanarak kontrole gerek kalmayacağı belirtilmiştir. Bu düşüncelerde "bilimsellik" ve "evrensellik" öğeleri önem kazanmaktadır (Cooke, 1913: 481-493).

Taylor, işçilerde minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde etmek için standart hâle getirilen yöntem ve bireysel esasta görevlerin kullanılması gerektiğini savunmuştur (Ward, 1964). Bilimsel yönetim paradigmasının belirleyicileri arasında sadece işçiler değil yöneticilerin de analize ve bilimsel olarak standartlaştırılmış esaslara göre hareket etmeleri hususu da vardır. Kısacası örgüt içinde hem işçilerin hem

de yöneticilerin işe dair standart hareket etmeleri gerekmektedir. Taylor; geleneği, söylentiye, tahmini ve şahsî fikirleri ve tecrübeyi kenara bırakarak, kanıta dayalı gerçekler üzerine yönetim anlayışını inşa etmiştir (Taylor, 1967). Taylor, yukarıdaki temel belirleyiciler üzerine bilimsel yönetimi beş ilkede yapılandırmıştır (Morgan, 1997):

- Tüm sorumluluk çalışandan alınıp yöneticiye verilmelidir.
- İş yapmanın en verimli yolunu belirlemek için bilimsel yöntemler kullanılmalıdır.
- İş yapacak en iyi kişi seçilmelidir.
- İşçinin verimli bir şekilde çalışabilmesi için eğitilmesi gerekir.
- Çalışan performansı sürekli olarak izlenmelidir.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada, paradigmatik olarak esas olarak bilimsel yönetim düşüncesini benimsemiş ve bu doğrultuda katkıda bulunmuş kadın teorisyenler, -*Lillian Gilbreth, Katherine H. M Blackford, Mary van Kleeck, Mary B. Gilson*,- yer almaktadır. Yönetim tarihinin kronolojik sıralamasında esas olarak bilimsel yönetim paradigması kapsamında yer alan kadın teorisyenler seçilmiştir.<sup>2</sup>

Bilimsel yönetim paradigmasının gelişmesinde rol oynamış olan kadın teorisyenlerin ikincil verilere (onların eserleri ve onlar hakkında doğrudan ve dolaylı olarak yazılmış bilimsel çalışmalar) dayalı olarak incelendiği bu çalışmada, teorisyenlerin sürece katkıları ile kimden nasıl etkilendikleri ve kimi nasıl etkileri noktasında sosyal ağ analizi kullanılmıştır.

Sosyal ağ analizi (*Social Network Analysis*), sosyal varlıklar arasındaki ilişkinin nicel olarak değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. Sosyal ağ; şahısların ve diğer çoklukların (örneğin kurumların) birbirleri arasındaki yardımlaşmayı, etkileşimi ortaya koyan yapıdır. Sosyal ağ analizi; akrabalık ilişkileri, toplumsal hareketlilik, bilimsel atıflar, anormal grupların üyeleri arasındaki temaslar, kurumsal güç, uluslararası ticaret sömürüsü, sınıf yapısı gibi pek çok alanda kullanılabilir ve belirlenen bu alanlarda bilginin kendi içinde tanımı ve yorumunda etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Scott, 1988: 109-127; Scott, 2020). Sosyal ağ analizinde; toplumsal yapı, aktörler (düğümler) ve aktör çiftlerini birbiriyle ilişkilendiren kümelerden teşekkül etmiş bir ağ olarak kabul edilir, toplumsal yapı ve etkileri irdelenir (Gürsaka, 2009). Her ne kadar son zamanlarda, sosyal ağın yapısının analizinde kullanılan yeni teknikler, hemen her disiplinin de bu yöneme ilgisini yönlendirmesine sebep olmuşsa da esasen ağ ifadesinin kökenleri sosyolojik ve antropolojik eserlerde zaten yer almaktaydı (Bott, 1957). Sosyal ağ analizinin akademisyenlere; toplumsal aktörlerin yanı sıra bu aktörlerin arasındaki sosyal ilişkilerin de analiz edilmesine imkân tanınması, her türlü gruba ve analiz seviyelerine uygulanabilmesi ve karmaşık ağ analizlerini mümkün kılan bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler, bu alana ilginin artmasını sağlamıştır (Gillespie, 1992).

Sosyal varlıklar arasındaki ilişkiler ve bu ilişki modelleri ve uygulamalarına odaklanması sebebiyle, sosyal ağ analizi, benzer diğer yöntemlerden ayrılır. Sosyal ağ analizinde; bireysel tutumlar ve davranışlar ile inançlara değil aktörler veya sosyal varlığın, diğer aktörler ve sosyal varlıklar ile etkileşimine, bu etkileşimin nasıl bir yapı veya çerçeve oluşturduğuna dikkat edilir. Bu bağlamda, bu ilkeler ile sosyal ağ analizi diğer araştırma biçimlerinden farklılaşır. Bahsedilen mevcut ilkeler sayesinde sosyal ağ analizi başka araştırma yöntemlerinden farklılaşabilmektedir (Wasserman, 1994). Sosyal ağ analizinin temel olarak dört özelliği vardır (Freeman, 2011):

1. Aktörler arasındaki bağlantılara dayanan yapısal sezgiye sahip olma
2. Sistematik ve ampirik verilere dayanma
3. Yoğun grafiksel çizimlere sahip olma

<sup>2</sup> Mary Parker Follet, bilimsel yönetimden daha çok Modern Yönetimin Anası olarak anılmaktadır, bu yüzden çalışmaya dâhil edilmemiştir (Weber, 2009).

#### 4. Matematik ve/veya bilgisayar modellerine dayanarak kullanılma

Gerek teorisyenlerin birbirleriyle gerekse ilgili tarihte baskın ideolojileri olan Taylorizm, Sosyal Darwinizm, Sosyal İlerlemecilik ve Feminizm ile bağlantılarının varlığı, NodeXL Graph Uygulaması ile oluşturulan sosyal ağ ve matrisle ortaya konulmuştur. Bu araştırma, araştırmacıların ulaşabildiği literatür ve ulaşılan literatüre dayalı olarak elde edilen bilgiler ile oluşturulan sosyomatris ile sınırlıdır. Bu yönüyle geliştirilmeye açıktır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yönetim tarihi ve felsefesinin kronolojik olarak kategorileştirilmesinin yanı sıra paradigmatik olarak ele alınması ve incelenmesi gerekmektedir. Yönetim alanındaki birçok eserde, sistematik çabasıdan dolayı bir başlangıç noktası olarak sunulan bilimsel yönetim düşüncesinin ortaya çıkıp gelişmesinde hemen hemen akla gelen ilk isim Taylor'dır. Ancak onunla aynı zaman diliminde benzer çalışmalar tasarlayan birden fazla araştırmacının varlığı göz ardı edilmemelidir. Çünkü bilimsel yönetim yaklaşımının isim babası her ne kadar Taylor olsa da bir paradigma olarak ortaya çıkmasında, dönemsel olarak hazırlayıcı faktörlerin etkisiyle başkaca araştırmacıların da rol oynadığı bilinmektedir. Bir düşünce sisteminin paradigma olarak nitelendirilebilmesi için diğer bilimsel yaklaşımlarla farklılaşması ve hatta yarışması gerekir (Kuhn, 2021). Süreç içerisinde bilimsel yönetim olarak adlandırılan bu paradigmanın geliştirilmesinde etkisi oldukça önemli olan kadın araştırmacıların/teorisyenlerin birçok yönetim kitabında göz ardı edildiği bir gerçektir. Bu durum iki açıdan yorumlanabilir. Birincisi pek doğal olarak, dönemin koşulları gereği kadın çalışanların/çalışmalarının ve teorisyenlerinin göz ardı edilmesi; ikincisi ise Taylor'un baskın rol oynamasından dolayı diğer teorisyenlerin belirgin bir rol oynayamamasıdır. Bu noktada bilgi sosyolojinin ileri sürdüğü gibi bilginin üretilmesi onun sosyal bağlamından bağımsız değildir (Bkz: Mannheim, 2009). Bu çalışmada da ilgili paradigmanın oluşmasında rol oynayan kadın teorisyenler (*Lillian Moller-Gilbreth, Mary van Kleck, Katherine H. M. Blackford, Mary Barnett Gilson*), literatür taraması ile tespit edilmiş ve aralarındaki bağlantılar çözümlenmeye çalışılmıştır. İlgili paradigmanın ilk akla gelen ismi olan Taylor, onun düşünce sistemi olan Taylorizm, dönemin baskın ideolojisi Sosyal Darwinizm ve Feminizm ile ilişkileri ayrıca araştırılmış ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Bu yönüyle çalışma iki açıdan önemlidir. İlki yönetim tarihinin ve felsefesinin gelişimsel sürecini farklı bir perspektifle ele alıp incelemesi, ortaya koyduğu ilişkiler ile yeni bilgi üretmesi sayesinde yeni ve özgün çalışmalara kapı aralaması; ikincisi ise doğrudan böyle bir amacı olmasa da yönetim çalışmalarıyla kadın çalışmaları arasında köprü olma niteliği taşımasıdır.

### 4. BİLİMSEL YÖNETİM PARADİGMASININ GELİŞMESİNDE ROL OYNAYAN KADIN TEORİSYENLER

Klasik yönetim düşüncesinin öncüleri arasında çok az kadın vardır. Bunlardan birçoğu literatürde neredeyse hiç bulunmaz. Burada sözü edilecek olan kadın araştırmacılar, başlıca yönetim çalışmaları kitaplarından, özellikle Wren ve Bedeian'ın (2009) "*The Evolution Of Management Thought*" adlı eserinden elde edilen bilgiler ile Taylor Derneği ve çalışmaları dikkate alınarak iz sürme metodu ile tespit edilenler olup, hakkında en fazla bilgi toplanabilen, kayıtlara en fazla geçmiş olan bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri ile doğrudan ya da dolaylı sosyal ağı olanlardır. Elbette bu yönüyle sınırlı ve kısıtlıdır. Ancak yine de bu dört kadın teorisyenin, araştırmanın farklı bir perspektifiyle ele alınıp incelenmesi önem arz etmektedir. Bu kısımda kadın teorisyenler, genel yaşamları dikkate alınarak tanıtılmıştır. Ardından bilimsel yönetim düşüncesinin gelişmesine olan katkıları ile etkilenmiş oldukları paradigmlar kategorize edilerek her bir teorisyenin ilgili paradigmalara karşı tutumları ayrı ayrı sunulmuştur.

#### 4.1. Bilimsel Yönetim Paradigmasının Gelişmesinde Rol Oynayan Kadın Teorisyenlerin Yaşam Hikâyesi ve Zamansal Olarak Yönetim Bilimine (Görmezden Geline) Katkıları

##### 4.1.1. Lillian Moller-Gilbreth

Lillian Gilbreth, "*yönetimin ilk hanımefendisi*" (Greenwood vd., 1978: 2-6; Miller ve Lemons, 1998: 4-9), "*bilimsel yönetimin anası*", "*dünyanın en büyük kadın mühendisi*" ve "*endüstri mühendisliğinin kurucusu*" (Perloff ve Naman, 1996:107-116) olarak anılmaktadır. Bu sıfatların çoğu, hareket etütlerini geliştirirken

kocasını Frank Gilbreth ile yürüttüğü çalışmalar sebebiyle kendisiyle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, kişisel katkıları, akademisyenlerce bilinse ve kabul edilse de işletme uygulayıcıları tarafından maalesef çok bilinmemektedir (Wren ve Hay, 1977: 470-476). Hâlbuki yönetim, operasyonel yönetim, endüstri mühendisliği, kalite yönetimi, tedarik zinciri operasyonlarına önemli katkıları olmuş bir araştırmacıdır (Mousa ve Lemak, 2009: 198-215).

Lillian Moller-Gilbreth'in halası Lillian Delger Powell, Sigmund Freud ile çalışmış bir psikiyatristtir. Yeğeni Lillian Moller'in üniversiteyi gitmesi gerektiğine ve iyi bir kariyer yapacağına inandığı için, yeğenini üniversiteye gitmesi yönünde yönlendirmiştir ama okul başarısı mükemmel olmasına rağmen, ailesi onun üniversite eğitimi almasını istememiştir. Kızlarının zengin biriyle evlenmesi ve ev işlerinde sorumluluk almasını istemişlerdir (Lancaster, 2004; Vasquez, 2007: 45-60). Lillian, ailesinin olumsuz görüşlerine rağmen, kimsenin de kendisi ile evlenmek istemeyeceğine olan inancından (Kelly ve Kelly, 1990: 117-124) ve öğretmeye olan tutkusundan dolayı kendisini geliştirmesi gerektiğine inanmaktaydı. Ailesi onun Berkeley Kaliforniya Üniversitesine gitmesine, eşzamanlı aile evinde yaşayacağı ve evdeki sorumluluklarını devam ettireceği için izin vermiştir (Vasquez, 2007: 45-60). Kaliforniya Üniversitesine gittiği dönemde, dersine giren profesörlerinden biri Lillian'ın babasına, "birinci sınıflardaki en iyi zihinlerden" biri olduğunu söylemiştir (Vasquez, 2007:45-60). Üniversitede; İngiliz edebiyatı, şiir ve felsefe üzerine çalışmıştır (Greenwood vd, 1978: 2-6). Utangaçlığını yenmek için kampüsteki her türlü dramatik yapımlarda rol almıştır. Öğretme kabiliyetini geliştirmek için gerekli olduğuna inandığı psikoloji derslerini genç Profesör George Stratton'dan almıştır. 1900 yılında dereceyle mezuniyeti sebebiyle, mezuniyet konuşması yapan ilk kadın olmuştur. Konuşma başlığı ise onun felsefi ve ahlâkî yaklaşımının tezahürü gibidir: "Life – A means or an end?"

Kolombiya Üniversitesinde İngiliz edebiyatı derslerine girmesine izin verilmemesi, Lillian'ın psikolog olmasının yolunu açmıştır. Psikoloji derslerini Edward L. Thorndike'in<sup>3</sup> genetik psikoloji sınıfında almıştır. Lillian hatıralarında, hocası Edward için "onun bir kere öğrencisi oldunuz mu, ömür boyu öyle kalırsınız" demiştir (Gilbreth, 1998). Bununla birlikte; Frank Gilbreth ile evlenmesi, onun çığır açan bir psikolog olmasındaki en önemli etken olmuştur. Evlendikten sonra, kocasının işinin en iyi tamamlayıcısının psikoloji olduğunu düşünmesinden dolayı akademik ilgisini psikoloji üzerine odaklamıştır. Lillian, literatürde alanında ilk olan "The Psychology of Management" adlı kitabında, endüstride insan faktörünün önemli olduğunu vurgulamıştır.

### **Yönetim Bilimine (Görmezden Geline) Katkıları**

Lillian Gilbreth ve kocası Frank Gilbreth; Taylor ile tanıştıktan sonra, Taylor'ın bilimsel yönetim çalışmasının savunucuları olmuşlardır (Wren, 2005). Ancak yine de Gilbrethler, Taylor'un yöntemini her unsuru ile kabul etmemişlerdir bu yüzden bilimsel yönetimde revizyonist hareketin öncüsü olmuşlardır (Lancaster, 2004). Burada dikkate değer nokta, Gilbrethlerin çalışmalarını sendikacıların, bilimsel yöntemleri, işçileri insanlıktan çıkaran yöntem olarak ağır eleştirdiği dönemde yapmış olmalarıdır (DesJardins, 2010).

Halk arasında, "Eastern Rate Case"<sup>4</sup> olarak bilinen davanın ve Taylor'un "The Principles of Scientific Management" kitabının yayınlanmasından sonra, verimlilik çılgınlığı tüm Amerika ve hatta dünyaya

<sup>3</sup> Edward Lee Thorndike, 1874-1949 yılları arasında yaşamış, öjenist ve psikiyatristtir. Neredeyse tüm kariyerini Kolombiya Üniversitesinde tamamlamıştır. Öjenik hareketin destekleyicisi ve teorisyenlerindedir. Selektif yavrulamanın, insanın öğrenme kapasitesini artırdığı, daha akıllı olmasını sağladığı iddia etmiştir. İnsan çevresinin ve tabiatının geliştirilebilmesi için daha ekonomik ve kesin yolu olmadığını savunmuştur. Öjenik hareketin popülerleşmesini ve Amerika Birleşik Devletleri'nin eğitim programında öjenik ideolojinin yerleşmesini sağlamıştır (Olby ve Lewontin, 1986)).

<sup>4</sup> 1910 yılında Mississippi'nin doğusunda, Doğu Demiryolu İşletmesi, Eyaletler arası Ticaret Komisyonunda, yaptıkları yatırımların bedeline karşılık almak amaçlı, nakliye için ücret artışı talep etmiştir. "Halkın avukatı" olarak ünlünen Louis D. Brandeis, bu davayı üstlenmiştir. Brandeis, davaya hazırlanırken, Taylor'ın makalelerini okumuş ve Taylor'ı da bizzat ziyaret etmiştir. Taylor'ın fikirlerinin uygulandığı şirketi gezmiştir. Brandeis; bilimsel yönetim yaklaşımını bu süreçte iyi kavramıştır. Taylor'ın işlettiği şirketlerde, bilimsel yönetim yaklaşımları kapsamında, işçi ücretlerinin yükseltildiğine şahit olmuştur. Davada, bilimsel yönetim ifadesini defalarca kullanmıştır. Duruşmalar sonucunda, kalıcı iyileştirmeler amaçlı yapılan yatırımların, nakliye ücretlerini belirleme mahiyetinde işletme maliyeti olarak değerlendirilemeyeceğinden bahisle demiryolu şirketinin aleyhine bir hüküm verilmiştir. Davada, Taylor'ın bilimsel yönetiminin şirkette uygulanması hâlinde 300 milyon dolarlık bir tasarruf sağlanacağı savunmasının yapılması, davanın

yayılmıştır. Bilimsel yönetim ilkeleri hayatın, evin, çiftliklerin, ofislerin, okulların, kamu teşkilâtlarının yönetimi gibi her noktaya yayılmaya başlamıştır (Krenn, 2011: 145-161). İşte tam bu dönemde Lillian Gilbreth, geniş bir ailede anne olması ve basılmış yayınları sebebiyle, ev işleri ve kadınların tüketim alışkanlıkları konusunda danışmanlık görevleri almıştır. Brooklyn Gas Company, The New York Herald-Tribune Homemaking Institute ve General Electric'te, model mutfak tasarımı ve uygulamalarında çalışmıştır. Bugün hâlâ kullanılan, pedallı çöp kutusu, gıda mikseri ve buzdolabı raflarını icat etmiştir (Krenn, 2011: 145-161). Gel gelelim ki, kendi evinde hiç modern mutfak oluşturmamış ve kullanmamıştır (Cowan, 1980: 271-273).

Tüketimde yeni alışkanlıklar ve kadınların ağırlığının hızla artması sebebiyle; üreticiler kadın tüketicilerin desteğini kazanmak için Lillian Gilbreth'in, bilimsel yönetim ile kadınların psikolojik eğilimlerini bütünleştirmesini kullanmıştır. Kocasının ölümünden sonra, ciddi bir tasarrufları olmadığı için, malî zorluklar yaşayan Lillian Gilbreth çıkar yol olarak, geliştirdiği verimlilik mesajının ve şahsî hayat hikâyesinin, üreticiler ve yayıncılar tarafından büyük ticarî hedefleri için kullanılmasına müsaade etmesiyle, ailesinin maddî durumunu 1929'larda tam olarak düzeltebilmiştir (Graham, 1999: 633-675). 1920'lerde kadınların zamanlarının en az yarısının mutfakta geçtiği biliniyordu (Kneeland, 1929: 475-81). Üretici firmalar ve kamu hizmetleri şirketleri, buzdolabı gibi yeni cihazların alınması için çok kuvvetli telkinlerde buluyordu. Bazı şirketler, kadınların faturalarını ödediği bürolara mutfak eşyalarını tanıtacak alanlar dahi yapmıştı. Mutfağın tasarımında, güzellik, işlevsellik ve bir hizmetçi ekibinden ziyade tek bir kişiye uygun daha küçük boyutlar vurgulanıyordu (MacFarlane, 1991: 272-92). Örneğin, yeni teknoloji ile üretilen bir fırının farklı sıcaklık ayarları ile pişirme yöntemlerinin çeşitlendirileceği gibi cihazların yeni özellikleri vurgulanıyor ve kadınların, değişim yaşayan mutfakları hakkındaki belirsizlikleri giderilmeye çalışılıyordu. Şirketlerin, bu yeni cihazların satışını özendirmek ve kadınsı dokunuşu hissettirmek için Lillian gibi kadın danışmanlar tutması gerekmiştir (Goldstein, 1994: 351-64; Wright, 1980).

#### 4.1.2. Mary van Kleeck

Mary van Kleeck, 1900 yılında Smith Kolejine başlamış, koleje devam ederken Hıristiyan Genç Kadınlar Derneğine (YWCA) katılmıştır. YWCA, dünyanın en eski ve en büyük kadın örgütü olarak bilinmektedir. Bu örgütün amacı, sendikal ilişkilerde kadınların güçlenmesi için çalışmak ve ırk ayrımcılığı hareketinin öncüsü olarak görev almaktır. Bu örgüt; kadınların gelişmesi ve güçlenmesini hedeflemektedir (Mary van Kleeck papers, (t.y.)).

Mary van Kleeck, döneminin önde gelen sosyal hizmet uzmanı, feministi, emek aktivisti ve araştırmacıdır. İlk araştırmasında fabrikalardaki kadın ve çocukların çalışma koşullarına odaklanmıştır ve Russell Sage Vakfındaki<sup>5</sup> çalışma hayatı boyunca istihdam ve çalışma koşulları konusunda önde gelen bir uzman olmuştur (Jennissen ve Lundy, 2018: 45-56).

#### *Yönetim Bilimine (Görmezden Geline) Katkıları*

Mary van Kleeck, kadın işçilerle yaptığı bir dizi çalışma sonrası, işçilerin sorununa değinerek işgücü reformuna yönelik çalışmalar ile daha iyi çalışma koşullarının sağlanmasına katkıda bulunmuştur. Ayrıca çalışanların işyeri dışında sosyalleşmelerini sağlayarak iş-yaşam dengesini kurduğu da söylenebilir. Yaptığı çalışmalarla, işçilerin daha iyi yaşam şartlarına ulaşmasını amaçlamıştır (Phipps ve Prieto, 2016: 249-61). Mary van Kleeck; iktisadî ve sosyal planların sürekli değişimi ve gelişimini ve ayrıca iktisadî yönetimin demokratikleşmesi gerektiğini ve planlı ekonomiyi savunmuştur (Kott, 2020; Nyland vd., 2014: 1149-69). Russell Sage Vakfının yönetici direktörlüğünü de yapmıştır.

Mary van Kleeck, 1920'ler boyunca yönetimin demokratikleşmesi için kampanya yürütürken aynı zamanda refah reformunu da desteklemiştir. Britanya'daki Webbs gibi o da istihdam ve sosyal güvenliğin

şirketin aleyhinde hüküm verilmesinde önemli olmuştur. Sürecin sonunda, Taylor ve bilimsel yönetimi, geniş çaplı tanınırlık ve şöhret kazanmıştır (Wren, 2005)

<sup>5</sup> Russell Sage Vakfı, 1907'de ABD'de yaşam koşullarının iyileştirilmesi amacıyla kurulmuş özel bir araştırma enstitüsüdür. Çalışmalarının birçoğu işgücü piyasası, istihdam koşulları, göç ve sosyal konularla ilgilidir. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur (Jennissen, 2018: 45-56)



birbirine ilişkili olduğunu kabul etmiştir. Çünkü sadece endüstri, bireyin kendisine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere yaşamın temel unsurlarını sağlamak için yeterli refahı sağlamaz. Yönetim bilim insanlarının, her iki konuyu da incelemesi gerektiğine inanarak 1925'te Uluslararası Endüstriyel İlişkiler Enstitüsünün (IRI) kurulmasına yardım etmiştir. Bu örgüt, “malların üretimi ve dağıtımını veya hizmet sunumu için kurulan tüm teşebbüslerde tatmin edici insan ilişkileri ve koşullarını” geliştirmeye çalışmıştır (Carlson, 2007: 2-22). Uluslararası Endüstriyel İlişkiler Enstitüsünün hedef kitlesi yöneticiler, sendikacılar, akademisyenler ve sosyal yardım kuruluşları olmuştur. 1925 yılında IRI, Hollanda'da refah ve işçi kongresini gerçekleştirmiştir. Bir süre Mary van Kleeck tarafından yönetilmiştir. Mary van Kleeck, IRI'yi Sovyet tarzı planlamanın özel bir savunucusu olarak yansıtmıştır çünkü yönetimi hem sosyal hem de ekonomik bir proje olarak kavramsallaştırmak istediği için Sovyet tarzı planlamayı yeni bir ilham kaynağı olarak görmüştür. İlk başta; organizasyon, bilimsel yönetim ve endüstriyel ilişkilerine odaklanmış ancak dünya ekonomik krizi (1929) sırasında bu faaliyetler ekonomik plana odaklanmaya başlamıştır. 1930'lu yıllarda çoğunluğu kadın olmak üzere, sosyal yardım çalışanları, fabrika müfettişleri, sendika üyeleri ve birkaç erkek yönetici müdür IRI'da görev almıştır. Ancak sonraki yıllarda bu sayı azalmıştır çünkü IRI, Sovyet tarzı planlamanın savunucusu olmuştur (Carlson, 2006: 2-22).

#### 4.1.3. Katherine H. M. Blackford

İnsan kaynakları konusunda öncü bir yazardır. Birçok baskısı yapılan, “karakter analizi” üzerine yazdığı kitaplar ile meşhur olmuştur. Everett F. Blackford ile 1899 yılında ilk evliliğini, 1912 yılında ise Arthur William Newcomb ile ikinci evliliğini yapmıştır. Arthur Newcomb, Katherine Blackford'un kitaplarının editörlüğünü ve birçoğunun da esyazarlığını yapmıştır. New York'taki Blackford Karakter Analizi Okulunun müdürlüğünü de yapan Arthur Newcomb, bu okulda Katherine de sık sık ders vermiştir.

Katherine Blackford, 1898 yılında Keokuk, Iowa'daki Tabipler ve Cerrahlar Okulundan tıp doktoru olarak mezun olmuştur ve bilimsel dikkatini beynin fizyolojisi ve elektroterapi üzerine yönlendirmiştir (Howland, 1918:5-8). Genç bir pratisyen hekim olarak teşhislerini; hastanın yüzü, tarzı, eylemleri ve konuşma alışkanlıklarını giderek daha fazla irdeleyerek, belirlemeye çalışmıştır. Öyle ki, kendini geliştirdikçe, gözlerinin sistematik desteğine güvenerek, hasta bir şey söylemeden göze çarpan gerçekliği ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Taylor, 1927: 20). Rochester New York'ta, birkaç yıllık hekimlik deneyiminden sonra, “insanları anlayamadığı için”, insanların neden başarılı ya da başarısız olduklarını çözebilmek amacıyla işini bırakıp dünya turuna çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'nın yanı sıra dünyanın farklı ülkelerini gezerek, farklı çevrelerde gözlem yapma şansı bulmuştur. Tıbbî ilk çalışmaları ve uygulamaları, onu, zihinsel durum ve fiziksel rahatsızlıkların sıklıkla birlikte olduğu sonucuna varmasını sağlamıştır. Fiziksel özelliklerin, belirli kişilik tipleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu irdelemiştir. Araştırma ve uygulamaları, 1910'dan 1924'e kadar uzanan bir dönemde yayınlanmıştır. Bu süre zarfında; karakter analizi ve bilimsel istihdam geliştirme üzerine dersler vermiştir ve bu konularda birçok şirkete danışmanlık yapmıştır. Müşterilerinin geniş yelpazede olması, karakter analizinin o dönemde sıra dışı bir faaliyet değil, “normal ve saygın” bir uygulama olduğunu göstermektedir (Rose, 1988: 179-200). O dönemde, karakter analizinin çeşitli şekilde pazarlanması da çok kârlı idi (Dunlap, 1923: 74-80). O yıllarda, endüstrinin büyük ölçekli büyümesi, tedarik ve perakendecilik sisteminin artan önemi, şirketlerin, verimliliği azamîye çıkarmak istemesi, psikolojik teknik ve araçların kullanılmasına uygun ortam sağlamıştır.

Katherine Blackford, kitaplarında ele aldığı hususlar ile 20. yüzyılın başlarında, kişilik değerlendirmesinde önemli bir öncü olmuştur. İnsanların, sadece kişiliklerini değil yeteneklerini ve fiziksel özelliklerini de kullanarak, yeni bir sınıflama sistemi geliştirmiştir. Bu sınıflama sistemine “karakter analizi” ismini vermiştir. Kişilerin fotoğraflarının, kişinin kalitesi ve tabiatı hakkında hüküm verebilmek için yeterli bilgi sağladığını iddia etmiştir. İddialarının neredeyse tamamı sorgulanmıştır. İnsan kişiliğini bilimsel olmasa da sistematik şekilde ölçmeye çalışmıştır (Christiansen ve Tett, 2013).

#### ***Yönetim Bilimine (Görmezden Geline) Katkıları***

Katherine H. M. Blackford; bilimsel istihdam yöntemini ve istihdamda karar verme sürecinde karakter analizini kullanmanın faydalarını anlatan kitapları ile bilimsel yönetim paradigmasının

gelişmesine katkı sağlamıştır (Blackford, 1912: 10-35, 1916; Blackford ve Newcomb, 2018). Karakter analizi becerilerinin ne olduğuna dair dersler vermiştir ve çalışanlarda hangi fiziksel özelliklerin aranması gerektiği ve bu özelliklerle ilişkili kişilik özelliklerini tanımlamıştır. Katherine H. M. Blackford'un ifadesiyle; "karakter okumanın özel bir numarası ve esrarengizliği yoktur, bu bir sihir değildir; karakter analizi, sağduyu ve tecrübeye dayalı bir sanattır, bunu herkes öğrenebilir ve kullanabilir" (Blackford ve Newcomb, 2018).

Katherine H. M. Blackford'un, kişiliği ölçmeye dair, teorilerindeki iddiaların birçoğu bilimsel olarak reddedilmiş olsa da kişilik hakkında düşünmeye yönelik bir talep yaratmasından dolayı, erken kişilik araştırmalarında önemli bir figür olmaya devam etmektedir. Katherine H. M. Blackford; karakter analizlerinin çoğunu, karşısındaki kişiyle mülakatı esnasında yapmış olsa da metodolojisini göstermek ve ilgilinin karakterini giyaben okumak için fotoğrafları da kullanmıştır. Fotoğraflar, ona göre meslekî standardizasyonun üstün aracı idi çünkü fotoğraflar, kişinin fizyonomisini statik olarak dondurur ve analiz edenin dikkatini dağıtacak unsurları uzaklaştırır ve altta daha açıklayıcı ifadeyi görmesine yardımcı olur (Brown, 2005).

Dönemin bazı bilim insanları bu teorileri sorgularken, genel halk bilhassa Katherine H. M. Blackford'un çalışmalarının ilgi alanı olan işçi sınıfı, onun beden, kabiliyet ve zihinle ilgili ırkçı teorilerinde tartışacak çok az husus bulmuştur (Brown, 2005).

Katherine H. M. Blackford'un yönetim bilimine katkılarının en başında gelen, belki de hazırladığı müracaat formudur. Bu istihdam müracaat formunda, isim, adres, uyruk, acil durum irtibatı, önceki işverenleri gibi pek çok bilindik ve günümüzde hâlâ kullanılan soru listesini oluşturarak, işe alım uygulamalarının standartlaşmasını sağlamıştır (Blackford ve Newcomb, 2018). Performans raporları ve iç referanslar gibi yeni ortaya çıkan hususları içeren müracaat formları, çalışan dosyası arşivinde yerini almıştır. Fakat bu müracaat formu, aslında adayın işe uygunluğunu değerlendirmede çok az bilgi içerir. Katherine H. M. Blackford ve onun "bilimsel karakter analistleri" olarak yetiştirdiği kişiler, ayrıntılı görsel analiz yapmışlardır (Blackford, 1916).

Katherine H. M. Blackford istihdam planının başarılı olması için belirlenen formların akıllıca kullanılması gerektiğini savunmuştur. Aşağıda bu formların bir kısmı örnek olarak verilmiştir (Fotoğraf 1-9).

Fotoğraf 1. Talep Formu: Bu form işçi talebi için kullanılır. Ustabaşı tarafından doldurulur ve amiri tarafından onaylanır. Talep edilen işçinin, nerede çalışacağı, nasıl bir iş yapacağı, ne kadar ücret alacağı, nitelikleri (deneyimli, güçlü, tamirde pratik gibi) ve kalıcı/geçici istihdam edileceği gibi bilgiler doldurulur (Blackford, 1912).

Blank No. 1.  
Form 701  
Original

**REQUISITION**

Office \_\_\_\_\_  
Factory \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

**EMPLOYMENT DEPARTMENT**

Please employ for the \_\_\_\_\_ Department  
One \_\_\_\_\_ for Position No. \_\_\_\_\_  
Rate: \_\_\_\_\_  
To Begin work Date \_\_\_\_\_ 191\_\_\_\_\_  
With these qualities: \_\_\_\_\_  
To replace \_\_\_\_\_  
Transferred to Dept. \_\_\_\_\_  
No longer employed. \_\_\_\_\_  
Promoted in this Department. \_\_\_\_\_  
Returned to you. \_\_\_\_\_

To increase the forces to secure larger output.  
Permanent \_\_\_\_\_ Foreman \_\_\_\_\_  
Temporary \_\_\_\_\_ Superintendent \_\_\_\_\_  
Date \_\_\_\_\_ 191\_\_\_\_\_  
NOTE—This blank is used in duplicate.

Fotoğraf 2. Talep Formunu dolduran ustabaşının aklında ilgili pozisyona uygun bir işçi varsa Tavsiye Formunu da doldurarak, Talep Formuna ilştirir. Tavsiye Formunda; işçinin neden bu pozisyona uygun olduğu, uygun olduğuna nasıl kanaat getirildiği, işçinin ne tür işler yapabildiği, hâlihazırda çalışıyorsa bunun bilgileri doldurulur (Blackford, 1912).

Blank No. 2.  
Form 702

**RECOMMENDATION**

Kindly fill out this blank with information about some man whom you think it would be desirable for us to employ.

Name \_\_\_\_\_  
Address \_\_\_\_\_  
Why is he desirable? \_\_\_\_\_  
How do you know? \_\_\_\_\_  
What kind of work can he do? \_\_\_\_\_  
Is he now employed? \_\_\_\_\_ Where? \_\_\_\_\_  
How old is he? \_\_\_\_\_ What rate of pay would he expect? \_\_\_\_\_  
Married? \_\_\_\_\_ Single? \_\_\_\_\_ How many to support? \_\_\_\_\_  
Nationality? \_\_\_\_\_ Religion? \_\_\_\_\_ What union? \_\_\_\_\_  
What is his relation to you? \_\_\_\_\_  
Is he related to any member of your family? \_\_\_\_\_ If so, what is the relationship? \_\_\_\_\_  
Signed \_\_\_\_\_ Name \_\_\_\_\_  
Position \_\_\_\_\_  
Department \_\_\_\_\_  
Date \_\_\_\_\_ 191\_\_\_\_\_  
NOTE—This blank is used in duplicate.



Fotoğraf 7. Ustabaşı Referans Formu: İstihdam amiri, bir işçiyi bir pozisyona uygun gördükten sonra, o işçiyi ustabaşına gönderir. Ustabaşının işçiyi reddetme gerekçesi yeterli değilse, işçi işe alınır (Blackford, 1912).

**REFERENCE TO FOREMAN**

Mr. \_\_\_\_\_ Clock No. \_\_\_\_\_

to see Mr. \_\_\_\_\_

Department \_\_\_\_\_ for position No. \_\_\_\_\_

Rate \_\_\_\_\_ To begin work, Date \_\_\_\_\_ a. m. p. m.

**EMPLOYMENT DEPARTMENT**

He is not satisfactory\*

Reason why applicant is not satisfactory:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Signed \_\_\_\_\_ Foreman

\*Note—If the applicant IS satisfactory, cross out the word "not."

Fotoğraf 8. İstihdam Formu: İstihdam edilen işçi için hazırlanır ve vezneye bildirilir. Hangi birimde hangi pozisyonda ve ne kadar ücret ile istihdam edildiği yazar (Blackford, 1912).

Blank No. 6. Form 107 Original

**EMPLOYMENT**

Office  
Factory

**TO THE PAYMASTER'S DEPARTMENT:**

Please enter on the pay roll the name of

\_\_\_\_\_ Clock No. \_\_\_\_\_

City address \_\_\_\_\_

Employed as \_\_\_\_\_ for position No. \_\_\_\_\_

in the \_\_\_\_\_ Department

at the rate of \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Supervisor of Employment

Date \_\_\_\_\_ 191 \_\_\_\_\_

NOTE—This blank is used in duplicate.

Fotoğraf 9. Bildirim Formu: İşten çıkarılan, istifası onaylanan çalışanlar için doldurulur (Blackford, 1912).

Blank No. 9. Form 118 Original

**NOTIFICATION**

Office  
Factory

**PAYMASTER'S DEPARTMENT:**

Please pay off and remove from pay roll

Name \_\_\_\_\_ Clock No. \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_

Department \_\_\_\_\_ Position No. \_\_\_\_\_

Quit work, Date \_\_\_\_\_ a. m. p. m.

Tool clearance \_\_\_\_\_

Signed \_\_\_\_\_ Supervisor of Employment

Date \_\_\_\_\_ 191 \_\_\_\_\_

NOTE—This blank is used in duplicate.

10

Digitized by  
INTERNET ARCHIVE

Original from  
UNIVERSITY OF ILLINOIS AT  
URBANA-CHAMPAIGN

#### 4.1.4. Mary Barnett Gilson

Mary Barnett Gilson, çalıştığı fabrikada insan kaynakları yönetiminin temellerinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Taylorizmin ilk eleştirmenlerinden biri olarak, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin gerekliliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Amacı, şirket yönetimini işçilerin çalışmalarıyla bütünleştirebilecek bir organizasyon geliştirmek olmuştur. Yönetiminden sorumlu olduğu fabrikada, personel yönetiminde sayısız fikri uygulanmıştır. Gilson dikkatini, çalışan yönetimi ve kadınların yönetimdeki rolüne odaklanmıştır (Waclawik, 2016: 28-33).

Mary Barnett Gilson, özellikle personel ayarlama alanındaki endüstriyel faaliyetlerde kendi çalışmıştır. Şaşırtıcı derecede aktif bir kariyere sahiptir. Chicago Üniversitesi Ekonomi Bölümü yazarı, kütüphaneci, satış elemanı, meslekî danışman, personel müdürü ve çalışma ilişkilerinde danışmanlık, anket ve araştırma çalışmalarında bulunmuştur. Büyük Britanya'da İşsizlik Sigortası konulu çalışması en çok bilinen çalışmalarındandır. Ancak hikâyesinin en önemli kısmı, Cleveland'daki Joseph&Feiss Company'nin Giyim Mağazalarında endüstriyel istihdam yönetimindeki deneyimiyle ilgilidir. 1912'de Taylor'un geliştirdiği "bilimsel yönetim" ilkelerini Cleveland fabrikasına taşıyarak, diğer ilkelerle birlikte, bilimsel yönetimin ilkelerinden daha geniş, daha demokratik ve daha insanlı çalışmalar yapmıştır (Ise, 1941: 92-93).

#### *Yönetim Bilimine (Görmezden Geline) Katkıları*

Mary Barnett Gilson, çalıştığı fabrikada, personel yönetimi alanında bir öncü olmuştur. Üniversiteden mezun olduktan sonra Pittsburgh Kütüphanesinde çalışmaya başlamıştır. Boston'da Kız Ticaret Okulunda meslek danışmanı olarak çalıştığı sıralarda oldukça farklı bir kariyer deneyimi elde etmiştir. Ardından, Cleveland'daki Joseph&Feiss Company'nin Kumaş Zanaat Mağazalarının istihdam müdürü olarak hayatının ona göre "en heyecan verici dönemi" olan on iki yılı izlemiştir. Burada ileriye dönük bir yönetimin teşviki ve iş birliğiyle, endüstri ilişkileriyle ilgilenen herkes için bir merkez hâline getiren deneyler ve uygulamalar yapmıştır. Bu süreçte bilimsel yönetim felsefesi ve ilkeleriyle, işverenlerin yanı sıra işçilere de avantaj sağlayacak şekilde imalat yöntemlerinde devrim yapma ihtimalini gördüğü Taylor ile temasa geçmiştir. Birinci Dünya Savaşı sırasında, personel işleriyle ilgili çeşitli görevlerde hükûmete hizmet etmiştir. Daha sonra danışmanlık, Columbia Üniversitesinde lisansüstü çalışma, Hawaii şeker fabrikasında bilimsel çalışma, Birleşik Devletlerinde ve yurtdışında özellikle İngiltere'de ve Cenevre'de işsizlik sigortası çalışmalarında bulunmuştur (Wolf, 1941).

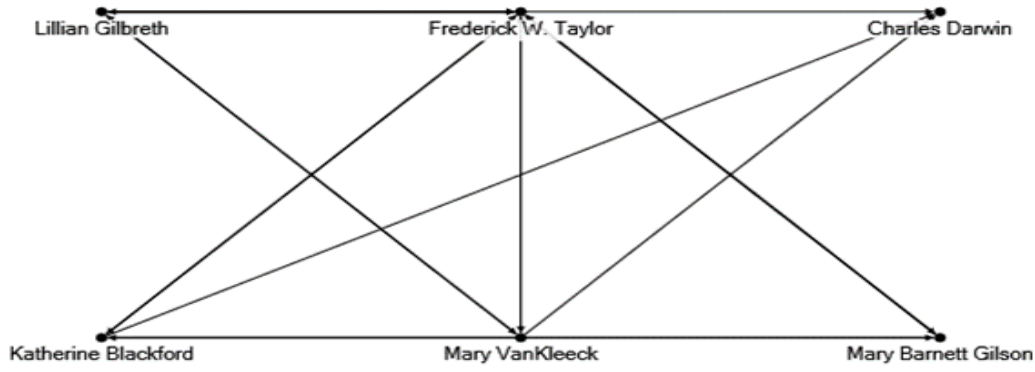
### 5. BİLİMSEL YÖNETİM PARADİGMASININ GELİŞMESİNDE ROL OYNAYAN KADIN TEORİSYENLERİN SOSYAL/ENTELEKTÜEL İLİŞKİLERİNİN ANALİZİ

Sosyomatrisler ilişkileri ortaya çıkarmak adına kullanışlı yöntemlerden biridir. Bu çalışmada da ele alınan teorisyenler ve aralarındaki ilişkileri görselleştirebilmek amacıyla öncelikle aşağıdaki ağ sosyomatrisi çıkarılmış, ardından da görsele dönüştürülmüştür. Tablo 1'de çalışmamıza konu olan tüm teorisyenlerin Taylor ile ve birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla beraber Şekil 1'de Charles Darwin ve onun düşüncelerinin saptırılarak ortaya çıkarılan Sosyal Darwinizm ile doğrudan ilgilenmiş ve bu konuda görüş alışverişinde bulunmuş üç teorisyen (*Lillian Gilbreth, Mary V. Kleeck, Katherine H. M. Blackford*) tespit edilmiştir.

**Tablo 1. Ağ Sosyomatrisi**

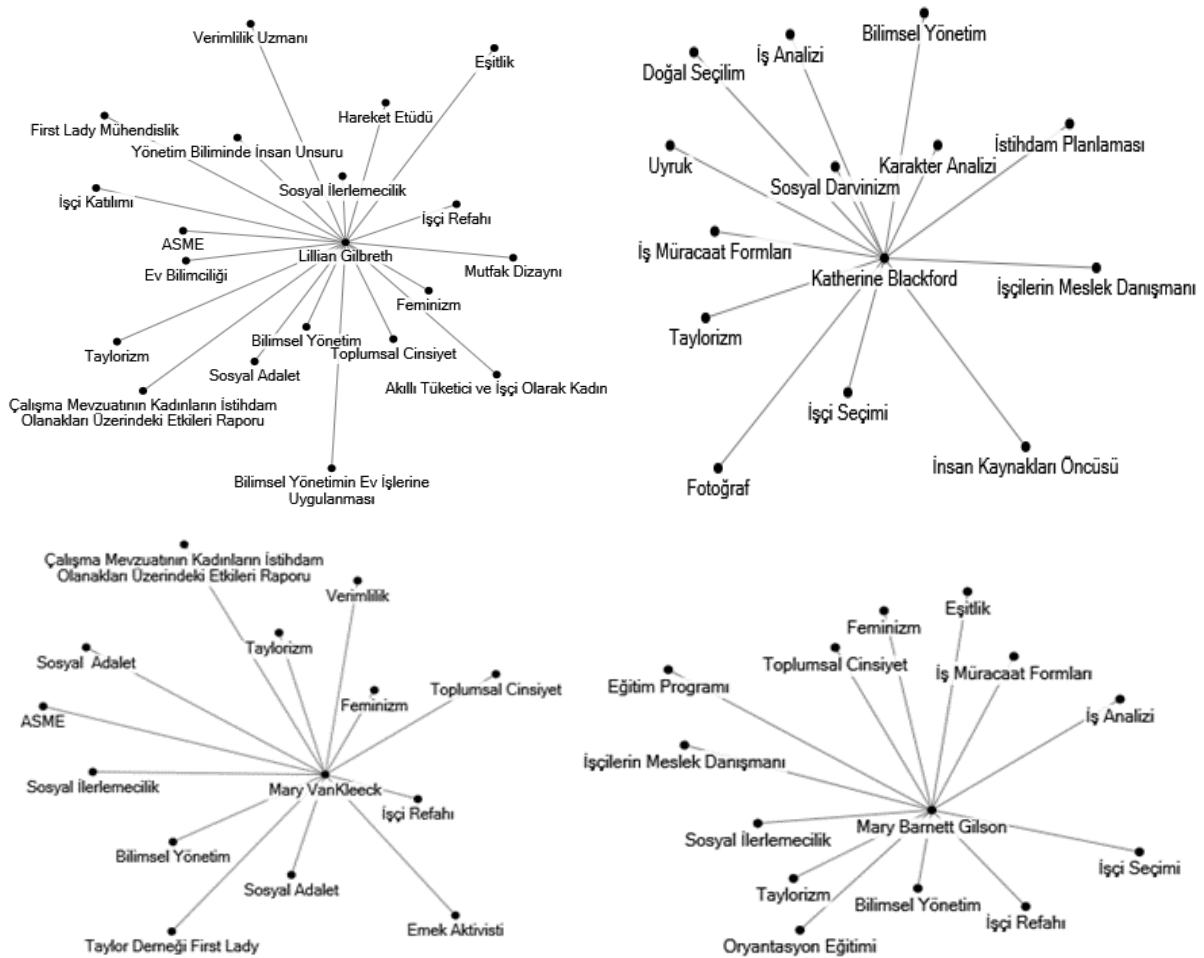
	F.W. Taylor	Charles Darwin	Lillian Gilbreth	Mary V. Kleeck	Katherine H. M. Blackford	Mary B. Gilson
F. W. Taylor	0					
Charles Darwin	1	0				
Lillian Gilbreth	1	1	0			
Mary V. Kleeck	1	1	1	0		
Katherine H.M. Blackford	1	1	1	1	0	
Mary B. Gilson	1	0	1	1	1	0

Şekil 1. Teorisyenlerin Birbirleriyle İlişkisi



Ayrıca, Şekil 2’de gösterildiği üzere, teorisyenlere ait yönetim çalışmalarına ilişkin oluşturulan ağlar verilmiş olup, bu ağlar onları daha detaylı tanımak adına önemlidir. Şekil 2’de; Lillian Gilbreth’in, *bilimsel yönetim, hareket etüdü, verimlilik, işçi refahı ve yönetim bilimi insan unsuru* üzerinde; Katherine Blackford’un, *bilimsel yönetim, insan kaynakları, iş analizi, işe alımlarda karakter analizi ve işe müracaatlarda kullanılacak iş formlar* üzerinde; Mary van Kleeck’in; *bilimsel yönetim, verimlilik, sosyal adalet ve işçilerin refahı* üzerinde; Mary Barnett Gilson’ın ise *bilimsel yönetim, sosyal ilerlemecilik, eğitim programları, iş analizi ve işçi müracaat formları* üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Şekil 2. Teorisyenlerin Yönetim Çalışmalarına Katkılarını Gösteren Ağlar

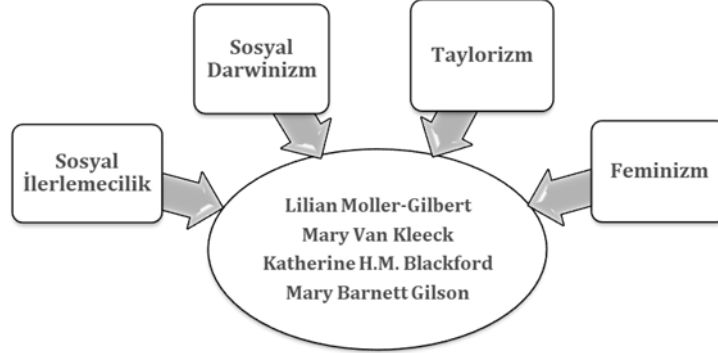




### 5.1. Taylorizm, Sosyal Darwinizm, Sosyal İlerlemecilik ve Feminizmin Bilimsel Yönetim Paradigmasının Gelişmesinde Rol Oynayan Kadın Teorisyenler Üzerine Etkisi

“Bilimsel bilgi, onu üreten kişilerin inanç ve tercihlerinden soyutlanamaz” (Kuhn, 2021). Bilimsel yönetim çalışmalarının yapıldığı yıllar; iktisadî, tarihî ve felsefî olarak ele alındığında, bu çalışmada odaklanılan teorisyenlerin, dönemlerinin ana akım düşüncelerinden doğrudan etkilendiği görülmektedir.

**Şekil 3. Taylorizm, Sosyal Darwinizm, Sosyal İlerlemecilik ve Feminizmin Kadın Teorisyenlere Etkisi**



Şekil 3'te verilen akımların, kadın teorisyenler üzerindeki etkilerinin temel kaynağı (feminizm hariç) Taylorizm ile olan ilişkilidir. Çünkü Frederick W. Taylor'ın düşüncesi ve ileri sürdüğü program, birçok Amerikalı Sosyal İlerlemeciye hitap etmiştir. Taylor'ın biyografisini yazan Daniel Nelson (1911), Taylor'ın Bilimsel Yönetim İlkeleri'ni “*her şeyden önce bir reform kitabı, ilerlemeci bir manifesto*” diyerek, İlerlemeci Dönem reformcularının önde gelenleri için hem şirketlerin hem de hükümet dâhil diğer örgütlenme biçimlerinin bilimsel olarak yönetilmesini ve hem yıkıcı rekabetin üstesinden gelmeyi sağlayacak hem de verimliliği artıracak model olarak tanımlamıştır (Kanigel, 1998). Büyük emek reformcusu Florence Kelley de Taylor Derneği'ne katılmıştır. Dernek, 1920'lerde, Rexford Tugwell ve John Maurice Clark gibi geleceğin yeni üyeleri için bir sığınak işlevi görmüştür. Taylor'ın bilim dışı yönetimi küçümsemesi ve Taylor'ın sisteminin, işin finansal yönü yerine üretimin teknolojik yönlerine yaptığı vurgu, erken bir şüpheli olan Thorstein Veblen'in bile nihayetinde güvenini kazanmıştır. Lenin, Taylor'ın her şeyden önce üretimi artırma vurgusuna değinmiş (Haber, 1964) ve daha sonra Taylor'ın yöntemlerini Sovyet üretim teorisinin bir parçası yapmıştır.

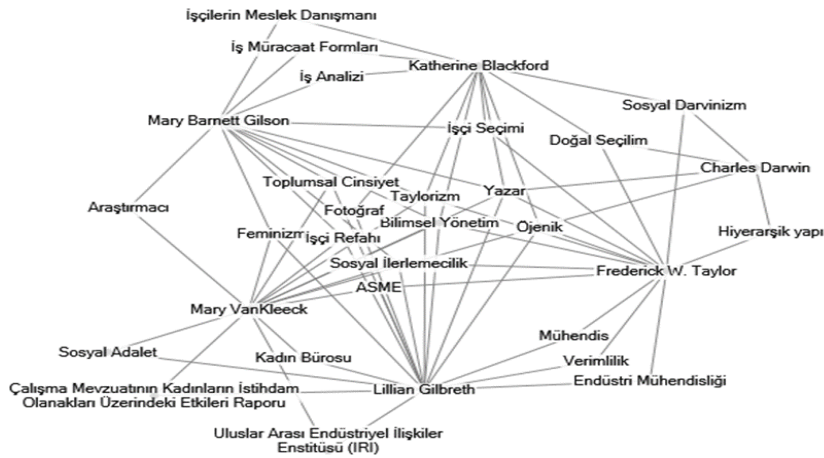
Taylor'ın vizyonu, İlerlemeci Dönem reformcularına, daha fazla verimlilik ve düzenin; adaleti de temin edeceği iddiasıyla, neredeyse karşı konulmaz bir paket sunmuştur. Taylor, işletme yönetiminin şimdiye kadarki -*bilim öncesi ve düzensiz*- girişimine, sistem ve bilimsel titizlik getirmiş, bilimsel bir yönetim yaklaşımının yalnızca üretkenliği artırmayacağını, aynı zamanda endüstriyel barışı ve adaleti de destekleyeceğini savunmuştur. Taylor ve ilerlemecilerin önde gelen savunucularından Haber (1964)'in belirttiği gibi, “*daha fazla verimlilik*”, toplumsal uyum anlamına gelmekteydi.

İlerlemeciler; kurumsal gücü kontrol etmeye çalışırken, birçoğu Taylor'ın bilimsel olarak planlanmış şirketine hayran kalmış, hatta onu reform programları için örgütsel bir örnek olarak görmüştür. Bugünden bakıldığında, en sakıncalı görünen, orijinal ilerlemecilerin insan hiyerarşisini benimsemesidir. Çünkü Amerikan İlerlemeci Dönemi öjeniği (soy arıtımı, ırk ıslahı), insan hiyerarşisine dayanıyordu ve öjeniye yönelik İlerlemeci reformcuları, bazı insan gruplarının diğerlerinden daha aşağı olduğuna ve evrim biliminin insan hiyerarşisi teorilerini açıklayıp, haklı çıkardığına inanıyordu. İlerlemeci Döneminin “bir insan grupları hiyerarşisinin” var olduğuna dair fikri; (*ekonomik ilişkilerde devletin uygun rolüne dair karşıt görüşlere sahip olanlar da dâhil olmak üzere*) o çağın birçok ilerlemecileri tarafından kabul görmüştür. İnsan hiyerarşisinin yalnızca en bariz örneğini seçecek olursak; ırkçılık Amerikan kültürünün toprağına derinden kök salmıştı ve onun zehirli meyveleri ideolojik yelpazede artık bulunabilir hâle gelmişti (Leonard, 2009:109-41). Tam bu noktada Taylor; ilerlemeci adaleti, bilimsel yönetimin hem girdisi hem de çıktısı olarak savunmuştur. Bilimsel yönetim, mühendislik yöntemlerinin işletmeye uygulanması suretiyle, bilimsel ürün olarak kabul edilmiştir. Mühendis; temel kuralları takip etmek yerine, gözlem ve deney

yoluyla, "en iyi tek kuralı" bilimsel olarak keşfederek optimal çalışma tekniklerini metodik olarak belirleyecektir. Bilimsel yönetimdeki mühendislik biliminin vurguda teorik olmaktan çok pratik olması, ekonomik reformculara çekiciliğini artırmaktan başka bir işe yaramamıştır. Bilimsel araştırmanın epistemik erdemlerine büyük önem veren ilerlemeciler, bilimi tarafsızlık bahşeden unsur olarak da görmüşlerdir. Bilimsel gerçekler; sert gerçekler olabilirdi ve bugün için oldukça sert olan fakat o günkü sosyal ilerlemeciler için sıradan gelen, bu çalışmadaki bazı teorisyenlerimizin de dahil olduğu başkaca bir husus daha var ki o da öjenidir. İnsan soyunun genetik olarak temizlenerek istenmeyen tüm özelliklerinden arındırıldığı bir yaklaşım olan öjeni için insan hiyerarşisine olan inanç bir gereklilik olmasın rağmen yeterli olmadığı için, ilerlemecilerin, ekonomik reformu sağlamak için insan kalıtımının sosyal kontrolüne neden bu kadar başvurduğu önemli bir noktadır. Geriye dönüp bakıldığında takdir edilmesi zor olsa da ilerlemeciler için öjeni, sapkınlık değildi, "sözde bilimsel" değildi ve çekiciliği belirli bir siyasî ideolojiyle veya belirli bir ülkeyle sınırlı değildi. Öjenik fikirler, daha ziyade ana akım olmuş ve sosyal düşünce olarak görülmüştür; neredeyse tüm genetikçiler tarafından benimsenmiş, hemen hemen her ideolojik çizgiden bilim insanlarının ilgisini çekmiş ve neredeyse tüm Katolik olmayan Batı ülkelerinde ve diğer birçok ülkede etkili olmuştur. Amerikan ekonomik reformcuları, öjeniklerin etkisiyle, ekonomik ve sosyal reformların daha genişleyebilmesi için; bireycilik karşıtlığı, verimlilik, bilimsel uzmanlık, teknokrasi, organizasyon ve planlama konularında çalışmışlardır (Leonard, 2009: 135). Bu çalışmada ele alınan teorisyenlerin birbirleri ve sözü edilen felsefî yaklaşımlar ile ilişkisi, aşağıdaki özet bilgi ışığında hazırlanan Şekil 4'te sunulmuştur:

Lillian Gilbreth hareket etüdü ile Katherine Blackford ise işe alım sürecinde, fotoğraf çalışmaları ile bilimsel yönetime katkı sağlamıştır (Brown, 2005). Lillian Gilbreth ve Mary van Kleeck, 1928 tarihli Kadın Bürosu raporunda, Çalışma Mevzuatının Kadınların İstihdam Olanakları Üzerindeki Etkilerini incelemiştir. Bu raporda; bilimsel yönetimin, yinelenen sosyal sorunların tanımlanmasında, ölçülmesinde ve iyileştirilmesinde önemli bir rol oynayabilecek ve uygulamalı sosyal bilime dönüşme potansiyeline sahip olan ve çığır açan bir yöntem olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca raporda, toplumsal cinsiyete özgü çalışma mevzuatının etkilerini, tarafsız bir şekilde ölçmede, bilimsel yönetimin yararlılığını gösterdiğini iddia etmişlerdir. Mary van Kleeck ve Lillian Gilbreth, feminizmi ve bilimsel yönetimi bir araya getirmek ve kadınların, sosyal ve ekonomik çıkarlarını ilerletmek için Kadın Bürosu raporunu araç olarak kullanmışlardır (Nyland, 2000). Mary B. Gilson yürüttüğü çalışan danışmanlığı da aslında feminizm ve toplumsal cinsiyet baskısının üstesinden gelmek üzerine olmuştur. Bu minvalde, fabrikalarda "çift vardiya" çalışmaktan bitkin düşen ve aynı zamanda ailevi yükümlülüklerini yerine getirmek için evde de çalışmak zorunda kalan kadınların sorunlarını çözmek için çaba sarf etmiştir (Phipps, 1979).

**Şekil 4. Taylorizm-Sosyal Darwinizm-Sosyal İlerlemeciler ve Feminizm ile Kadın Teorisyenlerin Etkileşimi**



Bundan sonraki bölümde Şekil 4. belirtilen her bir akımın ilgili teorisyenlerin üzerinde nasıl etki gösterdiği ve bu doğrultuda yaptıkları çalışmaların neler olduğu açıklanmıştır.



### 5.1.1. Toplumsal Cinsiyet Algısı ve Feminizm<sup>6</sup>

#### 5.1.1.1. Lillian Gilbreth

Lillian Gilbreth'in doğduğu 1870'li yıllarda "kadının yeri evidir" mantığı hâkimdi. Gerçek kadının özellikleri "dindarlık, safiyet, evcillik ve itaatkârlık" olarak tanımlanırdı ve "annenin; yemek, dikiş, temizlik, bulaşık gibi ev işleri görevini yerine getirmesi" gerekliliği kabul görmüştü (Carrell, 1979: 488-99). Ev dışında çalışma; sadece öğretmenlik, hemşirelik, kütüphanecilik ve rahibelik ile katı şekilde sınırlandırılmıştı (Sicherman, 1975: 461-85). Dolayısıyla Lillian Gilbreth yaşadığı dönemin toplumsal cinsiyet algısının zorunlu baskısı ile Kolombiya Üniversitesinde İngiliz edebiyatı derslerine kadın olduğu için alınmadığından dolayı, tüm hayatını değiştirecek olan psikoloji derslerine girmiştir. Ancak yine de Lillian Gilbreth'in, kadına ilişkin biçilen bu rolleri de üstlenmekte başarılı olduğunu söylemek mümkündür. Çok çocuklu bir anne olmasının yanı sıra eş olarak da kocasına destek noktasında oldukça etkin olmuştur. Eşi Frank Gilbreth'in yazdığı kitapların hem düzenlenmesinde hem metinlerin oluşturulmasında çok büyük katkısı olmuştur. Ayrıca endüstriyel verimlilikte Frank Gilbreth'in insan etkenini görmesini sağlamıştır. O dönemlerde profesyonellere olumsuz bakış açısı sebebiyle çalışmalarında Lillian'ın ismi pek kullanılmamıştır. Eğer ismi kullanılırsa L. M. Gilbreth yazılıyordu ki bu sayede okuyucu L. M.'nin kadın olduğunun farkına varamıyordu. Bununla birlikte dönemin erkek egemen ikliminden dolayı, bunların çoğunda Lillian'ın yazar olarak ismi hiç yer almamıştır (Greenwood ve diğerleri, 1978: 2-6). Lillian Gilbreth kendisini Frank Gilbreth'in işlerindeki en büyük itici ve yardımcı güç olarak görmüştür (Mees, 2013: 32-49). Frank Gilbreth'in 1924 yılında kalp krizi ile ölümünden sonra, onun işlerini ilerletmeye devam etmek zorunda kalmıştır. Gilbreth'ler, kazançlarını aileleri için ve yeni yatırımlar yapmak için harcamışlardır; tasarruf yapmakta ise başarılı olamamışlardır (Vasquez, 2007: 45-60). Bu hakikat Lillian Gilbreth'in eşinin ölümünden sadece 4 gün sonra bir konferansta yer almak için Avrupa'ya seyahat etmesine sebep olmuştur (Vasquez, 2007: 45-60). Eve dönüşte, kendisi ve eşi ile sözleşme yapan birçok şirketin, sözleşmeleri bir kadın ile devam ettirmeme kararı aldığını öğrenmiştir (Vasquez, 2007: 45-60). Kadın olmasının etkileri sadece bununla sınırlı kalmamıştır, Lillian Gilbreth'in imajı insanların kafasında doğrudan kadınsallıkla ilişkilendirilmiştir. Öyle ki onun fikri olan, *Pratik Mutfak*'ın tanıtımında, Lillian'ın kahveli kek tarifi broşürleri hem tek resimleri hem de geniş ailesinin de olduğu resimleri ile dağıtılmıştır

Lillian Gilbreth'in kaleme aldığı tüm yazılarda olduğu gibi tasarladığı mutfak modellerinde de cinsiyete dayalı ev işi bölümü hususunu korumuştur. Bu bakış açısına rağmen kayda değer husustan bahsetmek gerekirse; Pratik Mutfak projesinde, Lillian Gilbreth, alenî şekilde kocaları ev işlerine davet etmemekle birlikte, tanıtım broşürlerinde "kızı ve karısı ile mutfakta çalışan önlüklü erkek" fotoğrafını kullanmıştır. Modern ve verimli bir mutfakta tüm ailenin işin içinde olması gerektiğini ima etmiştir. Bu imadan birçok kadının hoşlanacağını düşünülmüştür. Mutfak tasarlarırken ev işlerinde aile birliğini idealize etme fikrine de karşı koymamıştır (Graham, 1999: 633-75).

Lillian Gilbreth'in bilimsel ev yönetimi, daha çok ticarî ama daha az psikolojik bir yönetim versiyonu olarak, binlerce kadını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemiştir. Şüphe yok ki, mutfak modelleri, yazdığı kitaplar ve verdiği konferanslardan daha çok ilgi çekmişti ve bu modeller sayesinde uluslararası ün kazanmıştır (Gilbreth, 1998).

Eşi Frank Gilbreth'in 1924 yılında beklenmedik ölümü sonrasında, Lillian, ailesinin geçimini sağlamakta, Frank'ın işlerini devam ettirmekte ve ailece yürüttükleri danışmanlık işini sürdürmekte kararlı davranmıştır. Kadın olduğu için karşılaştığı direnç karşısında; malî olarak ayakta kalabilmek için, yeni alanlara yönelmek zorunda kalmıştır. Ev bilimi ve tüketimi özendirme üzerine çalışmaya başlamıştır. Görüldüğü üzere, toplumsal cinsiyet baskısı, Lillian Gilbreth'in kariyerini şüphesiz ciddi şekilde etkilemiştir ancak kendisine hiçbir zaman feminist dememesine rağmen, kadınları çalışmalarında ve faaliyetlerinde desteklemiştir. Kadın meseleleri üzerine farklı komitelerinde görev yapmıştır. Ancak literatür onu genellikle feminist olarak belirtmekten çekinmemektedir (Fouché ve Vostral, 2011: 825).

<sup>6</sup> Kadın teorisyenlerden Katherine H. M. Blackford ile ilgili toplumsal cinsiyet ve feminizme ilişkin doğrudan bilgiye rastlanmadığından bu bölümde yer verilmemiştir.

### 5.1.1.2. Mary van Kleeck

Mary van Kleeck, 1930'lardaki faaliyetleri dikkate alındığında, çağdaş sosyal hizmet uzmanlarına güçlü bir kadın rol modeli olmuştur. Bu yönüyle Kleeck, önemli bir güce sahip olan ve sosyal hizmetin ötesinde akranlarının saygısını kazanan birinci sınıf araştırmacıdır. Pek çok sosyal hizmet uzmanının yeni anlaşmaları körü körüne kabul ettiği bir dönemde Mary van Kleeck, sorgulamaya ve meydan okumaya cesaret etmiştir. Böylece 1930'lardaki faaliyetleri, çağdaş sosyal hizmet uzmanlarına siyasî muhalefet ve radikalizmin sosyal hizmet tarihinde derin kökleri olduğunu ve bu köklerin kurulmasında kadınların ön saflarda yer aldığını göstermektedir (Lee, 1992).

Mary van Kleeck, 1900 ve 1915 yılları arasında “sosyal adalette feminizm” ile ilgilenmeye başlamıştır. 1800'lerin sonlarında kadın örgütleri tarafından kullanılan bu terim, endüstriyel ve teknolojik ilerlemeleri ve çalışanlar arasında eşitsizliğe neden olduğu düşüncesi ile “sosyal adalet” olarak değiştirilmiştir. Çünkü sosyal adalette feminizm teriminin sosyal ve dinî sonuçları bulunmakla birlikte 1890'lı yılların sonlarında sosyal ve ekonomik eşitsizlik getirdiği düşüncesi ve sınıfsal tehdit oluşturduğu gerekçesi ile sosyal adalet terimi kullanılmaya başlanmıştır (Sklar ve diğerleri, 1998).

Mary van Kleeck, kadınların toplumdaki statüsüne önem vermiştir. Bundan dolayı verimsiz çalışma koşullarının ve işsizliğin en büyük etkenin iş yönetim tarzı olduğuna dikkat çekmiştir. Bu durum Mary van Kleeck'i daha ayrıntılı düşünmeye itmiştir. Bundan dolayı yönetim alanındaki çözümün yeni bilimsel yönetim yaklaşımı olduğunu düşünmüştür (Alchon, 1991:1-23). Bu düşünce ile 1906 yılında endüstriyel çalışmalarda bulunmuş, New York fabrikalarında çalışan kadınlarla ilgili veriler toplamış ve elde ettiği sonuçları yayınlamıştır. Bu sonuçları yayınlamasındaki amacı, iş yaşamındaki kadınların çalışma koşullarını dünyaya duyurmak, destek görmek ve kadın haklarını koruyan yeni yasaların çıkarılmasına öncülük etmek istemesidir. Bunun zor olacağını farkında olsa da azim ve isteği ile dikkat çekmeyi başarmış ve olumlu adımlar atılmasını sağlamıştır. Böylece kariyerinde önemli bir adım atmıştır (Brahimaj, 2019: 1-30).

Mary van Kleeck araştırmalarına göre, zor şartlar altındaki ciltleme işinde 14-40 yaşlarında her yaşta kadın çalışmaktaydı. 12-14 saatlik vardiyalarla ve düşük ücret karşılığında çalışmakta olan bu kadınlar için şartların uzun yıllar iyileştirilemeyeceği düşüncesiyle Russell Sage Vakfı için kadın istihdamı konusunda çalışmalar yapmıştır. Kadın işçilerle yaptığı çalışmalarından bazıları, *Artificial Flower Makers*<sup>7</sup> (1913), *Women In The Bookbinding Trade*<sup>8</sup> (1913), *Wages In The Millinery Trade*<sup>9</sup> (1914)'dir. *Women In The Bookbinding Trade*<sup>10</sup> ise Vakfın en ünlü ve iyi bilinen eseri olmuştur. Bu araştırma, 1908-1909 yılları arasında yapılmıştır. Toplanan veriler ve görüşmeler sonucunda 1913 yılında kitap hâline getirilmiştir (Lee, 1992).

Mary van Kleeck, kadın hakları savunucusu olmaya devam etmesine rağmen, Amerika Birleşik Devletleri'nin Birinci Dünya Savaşına girmesinden hemen önceki yıllarda ilgi odağı genişlemiştir. Odak noktasının bu genişlemesi, kadınların karşılaştığı sorunların çoğunun tüm çalışanlar için ortak olduğu düşüncesini kabul etmesinden kaynaklanmaktadır. Yeni bakış açısının kaynağı, 1914'te Devine ile

<sup>7</sup> Artificial Flower Makers, Mary van Kleeck'in yapay çiçek ticareti işçileri üzerine yaptığı bir çalışmadır. Bu çalışma yapay çiçeklerin dörtte üçünün üretildiği New York Şehri'ndeki işverenlerden ve çalışanlardan alınan bilgilere dayanmaktadır. Araştırmanın amacı; ücretler, çalışma saatleri, istihdamın düzenliliği, beceri edinme fırsatı, ilerleme şansı ve alınan ücretlerle mümkün kılınan yaşam koşullarının ölçülebildiği kadarıyla istihdam edilen kızların oranını tespit etmektir. Çalışmanın sonuçlarına göre, ücretlerin çok düşük ve istihdamın ise aralıklı olduğunu göstermektedir (Kleeck, 1913: 194-204).

<sup>8</sup> Women in the Bookbinding Trade, Henry R. Seager ve Mary van Kleeck tarafından yapılan bir araştırma kitabıdır. Mevzuatın yönlendirilmesi, endüstriyel eğitim ve halkın eğitimi için çok ihtiyaç duyulan değerli bir eserdir. Kitabın her bölümü özellikle; fazla mesai, fabrika kanunları ve toplu pazarlık ile ilgili endüstriyel koşullara ilişkin bir değer yaratmaktadır (Kleeck, 1913: 194-204).

<sup>9</sup> Wages In The Millinery Trade araştırması New York tuhafiyeci fabrikalarında ücretlerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Artan ücretlerle birlikte işletmeler üretim maliyetini çalışanlara yansıtılmakta ve yalnızca girişimciler kârlı çıkabilmektedir. Bu çalışmayla birlikte ücret yasası ile ilgili önemli sonuçlar elde edilmiştir. Olgular, bir bütün olarak ticarete ortalama ücretlerin arttığını en yüksek ücret ile en düşük ücret arasındaki farkın ücret yasasının yürürlüğe girmesiyle de azaldığını göstermektedir (Webb, 1912: 973-98).

<sup>10</sup> Taylor Derneği, James M. Dodge, Frank B. Gilbreth, Robert T. Kent, Conrad Lauer, Carl G. Barth, Morris L. Cooke ve H. K. Hathaway tarafından yönetilen Amerikan Makine Mühendisleri Derneği üyelerinden oluşmaktadır. 1910-1911 yılları arasında resmileştirilmiştir. Kaynakların nasıl sağlanacağı ile ilgili kapsamı belirleme sorunuyla karşı karşıya kaldıklarından, saf mühendisliği vurgulamak ve daha büyük hizmetin sunulması için kurulmasına karar verilmiştir (Brown, 1925: 134-9)

düzenlediği ve iş güvencesizliğinin her iki cinsiyet için de bir sorun olduğunu vurgulayan iki işsizlik konferansıydı. Taylor Derneği ile daha sonraki ilişkisi göz önüne alındığında, ikinci konferansa Taylor'ın en yakın meslektaşı Morris Cook tarafından ev sahipliği yapılmıştır. Çalışan sorunlarına dair düşüncesini 1916'da Kadın Çalışmaları Komitesi Müdürlüğü altındaki departmanı daha geniş odaklı Endüstriyel Çalışmalar Departmanı ile değiştirmeye ikna ettiği Sage Vakf'i'nde gerçekleştirmiştir (Magat, 1999).

### 5.1.1.3. Mary Barnett Gilson

Mary Barnett Gilson, endüstriyel ilişkiler alanında bir kariyerin ardından yaklaşık 49 yaşında Columbia'dan doktora derecesini almıştır. Daha sonra, 1942'de fahri yardımcı doçent olarak emekli olmadan önce Chicago Üniversitesi'nde on yıl ekonomi dersi vermiştir. Üniversitenin başkanı Robert M. Hutchins ile mektuplaşmasında, işletme okulunda veya Downtown College'da uzmanlık alanında endüstriyel ilişkiler öğretme fırsatı bulamamış olmanın hayal kırıklığını yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca doçentliğe terfi ettirilmediği için yaşadığı hayal kırıklığı da oldukça açıktır. Mary Barnett Gilson cinsiyetçi bir cam tavana çarptığına inanıyordu (Collier, 2019). Bu inanç onun çalışmalarının farklı bir yöne evrilmesinde de etkili olmuştur. Öyle ki Mary Barnett Gilson, yalnızca çalışanın kuruluşa karşı sorumluluğunun (*uygun fizikî ve ahlâkî şartların korunması veya doğru katılımın sağlanması*) olması değil, aynı zamanda şirketin de çalışana karşı sorumluluğunun (*para kazanma olasılığı*) tartışıldığı özel bir görüşme programı oluşturmuştur. Hazırladığı adaptasyon programı kapsamında yemek odası, soyunma odaları, dinlenme odaları, yüzme havuzu, bowling salonları, kuaför salonları ve spor alanları çalışana tanıtılmıştır. İlk işgününün sonunda, işe yeni başlayan çalışanın işi ve işletmeyi değerlendirmesini teşhis etmek için bir görüşme yapılmıştır. İstihdam departmanının yardımcı rolü vurgulanarak, çalışma yöntemleri de tartışılarak çalışan için anlaşılır olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu samimî, gayri resmî görüşme, sonraki günlerde haftalık olarak gerçekleştirilmiştir ve ardından tam adaptasyona kadar daha az sıklıkla devam etmiştir (Wrege ve Greenwood, 1982: 35-42). Yeni çalışanın başvurusunun onaylanmasının ardından çalışanın sosyal rollerini etkilemeyi amaçlayan eğitimlere de yapılmıştır. O dönemde fabrikalarda en çok kadınlar çalıştırılmaktaydı ve kadınlar günün önemli bir bölümünü de ev işleriyle geçirmekteydi. Mary B. Gilson, çalışanların işe dinlenmiş olarak geldiklerinde daha üretken olduklarını savunmuştur. Şirkette çalışanların evde fazla çalışmamasını sağlamak için ev ziyaretlerine gitmiş ve kadın işçilerin aileleriyle konuşarak baskı oluşturmuştur. Mary B. Gilson, kadınların öncelikle *Clothcraft Shop*'larda çalışmaya odaklanmalarını ve işlerini verimli bir şekilde yapmalarını istemiştir. Verimlilikteki iyileşmenin sağlanması için çalışma gün ve saatinin kısaltılmasına izin vermiştir (Gilson, 1916: 277-89).

### 5.1.2. Taylorizm

#### 5.1.2.1. Lillian Gilbreth

Gilbrethler, Taylor'un bilimsel yönetim tekniğinin ilk ve en güçlü savunucularından olmuşlardır ancak Taylor'un "*en iyi tek yol*" olarak çok güvendiği kronometreye alternatif olarak hareket etüdünü geliştirmişler ve tercih etmişlerdir (Gilbreth, 1908, 1909, 1911). Frank Gilbreth'in yöntemi, *Concrete System*, *Bricklaying System* ve *Motion Study* üçlü kitap setinde<sup>11</sup> açıklanmıştır. Bu üç kitap Frank Gilbreth'in ismi ile basılmıştı ama kitap Lillian ve Frank tarafından beraber yazılmıştır. O yıllarda yazarlık erkekler tarafından yapılmaktaydı ve kadınların eşyazar olması kitabın kıymetini düşüren unsur olarak görülmekteydi (DesJardins, 2010).

Her ne kadar Taylorizmi destekleseler de Lillian ve Frank Gilbreth, Taylorizmde insan unsurunun eksik olduğuna inanmaktaydı (Graham, 1998). Lillian Gilbreth, psikoloji üzerine akademik eğitimi ve

<sup>11</sup> Concrete System (Beton Sistemi); dönemin müteahhitlerinin yönelik ayrıntılı tavsiyeler içeriyordu. Kitapta, beton sütunların yapılması esnasında, gruplar arasında yarışma düzenlenmesi gibi seçenekler de dâhil olmak üzere, işçileri motive edecek hususlar anlatılmıştır. Bricklaying System (Tuğla Örme Sistemi); çırakların nasıl eğitilmesi gerektiği konusunda tavsiyeler içeriyordu. Tecrübeli işçilere verilen kalitesiz talimatların israfa sebep olduğu üzerine durulmuştur. Tuğla örmekle alakalı teknik bilgiler anlatılmıştır. Motion Study (Hareket Etüdü); işçi değişkenleri, çevre, teçhizat ve alet değişkenleri, hareket değişkenleri arasında bölümler oluşturarak, işin sistematik şekilde nasıl yürütüleceğine dair tavsiyeler içeriyordu. Hareket ekonomisi yasalarına göre "doğru yönetimin" nasıl olacağına çözüm önerileri sunmuştur. Bir iş yürütülürken, sürecin ayrıntılı olarak fotoğraflanması gerektiği ve iş hareketlerinin analiz edilerek, insan unsuru ve zihinsel zaman tepkilerinin farklılıklarından kaynaklanan hataların ortadan kaldırılabileceğini anlatmıştır (Wren, 2009: 56-75)

yönetim bilimi anlayışını harmanlayarak, insan unsurunu tanımlamıştır. Yöntemi, kişilerin beceri ve memnuniyetlerini artırarak, çalışma deneyimlerini geliştirmek üzerine kurulmuştur; bu, *“The Psychology of Management”* tezinin temelini bu oluşturmaktadır (Gilbreth, 1914). Bu tekniklerin uygulanması endüstriyel psikolojinin araçları hâline gelmiş ve Lillian Gilbreth bu sahada öncü olarak kabul edilmiştir. Lillian Gilbreth; eşi öldükten sonra da kadın işçilerin verimliliğin artması ve kadınların kariyerlerindeki başarılarını artırması için çalışmalar yapmıştır (Gilbreth, 1928: 55-68, 1929: 61-9).

### 5.1.2.2. Mary van Kleeck

Mary van Kleeck, Columbia Üniversitesi'nde sosyal ekonomi alanında yüksek lisans yapmış ve Edward Devine'den sosyal ekonomi dersi almıştır. Devine ise öğrencilerine Taylor'un veri toplama ve analiz yapma yaklaşımını benimsetmeye çalışmıştır. Mary van Kleeck'in Taylorizm fikrini benimsemesinde Edward Devine'in<sup>12</sup> önemli bir rolü bulunmaktadır. Öğrenci iken aynı zamanda sosyal feministler grubuna katılarak kadın haklarının ve sosyal reformun gerçekleştirilmesine katkı sağlamıştır. Kadın istihdamındaki eksiklerin giderilmesi konusunda o dönemde çalışmalar yapmıştır (Nyland ve diğerleri, 2014: 1149-69).

1919'da Taylor Derneği'ne katılma davetini kabul ederek derneğin ilk kadın üyesi olmuştur ve dernekte kadın üyeliğine öncülük ettiği için daha sonra *“Taylor Cemiyeti'nin Hanımefendisi”* olarak tanınmıştır. Savaşlar arası dönemde birçok liberal düşünür gibi dernek üyesi olmuştur. Bunun sebebini ise uzun çalışma saatlerinin, işsizliğin ve düşük ücretlerin işçiler ve aileleri üzerindeki yıkıcı etkilerini gözlemlemekten kaynaklandığını belirtmiştir. Bu şartların ardındaki mantığı formüle etmeye çalışırken, bu tür soruların yalnızca Taylor Derneği'nde “fikir çatışmasını teşvik etmek”, “endüstriyel organizasyonun mevcut kötü sonuçlarını vurgulamak” ve “yönetimi yorumlamak” için tasarlanmış bir ortamda yanıtladığı sonucuna varmıştır (van Kleeck, 1924: 242).

Sosyal bilimci olan Mary van Kleeck, 1915-1924 yılları arasında Taylorizm fikrini benimsemiş olsa da yine kendi içinde bir çelişki yaşamıştır. Buna rağmen her iki tarafın da (işçi ve işveren) birbirini tamamlayacağını düşünmektedir (Alchon, 1992:109-29). Kısaca Mary van Kleeck, Taylor ve savunucuları tarafından kurulan, amacı endüstride işçi, işveren, yönetici ve yönetim sürecinde bilimsel bilginin en önemli rolü üstleneceği düşüncesi olan Taylor Derneğine katılarak, bilimsel yönetimin avantajlarından yararlanma düşüncesi ile hareket eden ilk kadın üyesi olmuştur. Mary van Kleeck bu açıdan Taylorizmin en uygun yönetim tarzı olabileceğine inanmaktadır (Brahimaj, 2019: 1-30).

### 5.1.2.3. Katherine H. M. Blackford

Katherine H. M. Blackford, 1912'de New York'a yerleştikten ve Arthur Newcomb ile evlendikten sonra, büyük şirketlerde istihdam uzmanı olarak çalışmaya başlamıştır. Verimlilik sözleşmeleri için, bilimsel seçim yöntemi tekniklerini geliştirme üzerine Harrington Emerson'a<sup>13</sup> danışmanlık yapmıştır. Emerson'ın verimlilik mühendisleri, Taylor sistemiyle rekabet edebilmek için, bilimsel yönetime daha esnek bir yaklaşım getirip; şirkete işçi alımı konusunda uzmanlaşarak, 1907-1920 arasında yaklaşık 200 firmayı elinde tutmuştur (Quigel, 1992). Katherine H. M. Blackford, geliştirdiği Blackford İstihdam Planının

<sup>12</sup> Edward Thomas Devine (1867-1948), New York Hayırseverlik Okulu'nda ve Columbia Üniversitesi'nde görev yapan bir sosyal ekonomi profesörüdür. 1926-1928 yılları arasında Devine, Amerikan Üniversitesi'nde dekan ve profesör olarak çalıştı. 1896-1917 yılları arasında genel sekreter olarak hizmet veren ve Charities dergisinin editörlüğünü yapan New York Charity Organization Society ile derinden ilgilendi. Devine, çoğu sosyal hastalığın nüfusuna bir kesimi için kârlı olduğunu iddia ederek, sosyal hizmet uygulamasına ekonomik bir analiz yapmıştır (Devine, Edward Thomas (1867-1948) (t.y.))

<sup>13</sup> Harrington Emerson, mühendislik okumuştur. Makine mühendisliği ile ilgili alanlarda çalıştıktan sonra dikkatini verimlilik mühendisliğine vermiş ve 1900 yılında Emerson Enstitüsünün kurmuştur. Amerikan Makine Mühendisleri Derneği aracılığıyla, zaten pratiklerinde uyguladığı Frederick W. Taylor ile tanışmıştır. Yönetimi sistemleştirmek ve iş standardı oluşturma üzerine çalışmıştır. Demiryollarının verimlilik yöntemlerini kullanarak, günde 1.000.000 dolar tasarruf edilebileceğini açıklaması, ilginin üzerin çekilmesinden kilit nokta olmuştur. 1904 yılında Sante Fe demiryolu sisteminin iyileştirmesi sürecinde danışmanlık yapmıştır. Yaptığı çalışmalar ile yapılan tasarruf hesaplandığından çok daha fazla çıkmıştır. Genel itibarla çalışmalarını “bilimsel yönetim” yerine “verimlilik” olarak adlandırmıştır. Çok sayıda emir veren işlevsel yönetim yerine, tek patronun olduğu, uzmanların ilgili patrona tavsiye bulunduğu, böylece uzman tavsiyesiyle ama tek sorumlu makamla işin yürütülmesini savunmuştur. İş için standart zamanlar belirlenmiş ve zaman etüdü analizi ile işe standart zamanda bitiren işçiyeye %100 verimlilik kredisi verilen sistemi benimsemiştir. “Görev ve ikramiye” tanımı yaparak, belirli bir performans yakalayana kadar hiçbir ikramiye ödenmemesi ancak o performansı yakalayınca toplu ikramiye ödeme sistemini kullanmıştır (Wren, 2009:116)

ilk adımı olarak; kendisinin eğittiği kişilerden oluşan İstihdam Bölümünü kurmuştur. İstihdam Bölümü kurulunca, ustabaşları, kısım şefleri ve diğer hat görevlilerinin, işe müracaat edenlerle görüşme, onları işe alma, bölüm değiştirme ya da işten çıkarma gibi sorumluluk ve zahmetinden kurtulmaları sağlanmıştır. Katherine H. M. Blackford'un endüstriyel üretimin işlevselleşmesini amaçlayan merkezileşme argümanları, Tayloristlerin argümanları ile aynı olan politika ve yöntemlerin tekdüzeliği, şirketin verimlilik standartlarına sadakat, ustabaşların tekrarlayan eforlarının ortadan kaldırılması, merkezî bir arşiv ve kayıt sisteminin oluşturulmasından ibaretti (Blackford & Newcomb, 1916). Katherine H.M. Blackford, işe alma, işten çıkarma, yer değişikliği, terfi gibi konularından sorumlu olmanın yanı sıra, İstihdam Bölümünün, sosyal yardımlaşma gibi istihdam faaliyetlerinin gibi diğer yönleri için de mükemmel bir bölüm olduğunu savunmuştur (Hubbard, 1904: 83-94).

#### 5.1.2.4. Mary B. Gilson

Mary B. Gilson'un çalıştığı Joseph&Feiss şirketi, bilimsel yönetimin kullanımı ve nispeten paternalist bir işçi-yönetim ilişkileri modelini benimsemiştir. 1900'de kurulan Uluslararası Kadın Konfeksiyon İşçileri Sendikası (ILGWU) ve 1914'te kurulan Amerika Birleşik Giyim İşçileri Birliği (ACWA) dâhil olmak üzere ulusal işçi sendikaları kurulmuştur. Her ikisi de başlangıçta Amerikan İşçi Federasyonu'nun bir parçasıydı. Yirminci yüzyılın ilk çeyreği, Cleveland hazır giyim endüstrisindeki işçileri örgütlemeye çalışırken saldırgan bir tutum izlemiştir. ACWA, I. Dünya Savaşı döneminde Joseph&Feiss Şirketi'ni örgütlemeye çalışmış ve ILGWU, Printz-Biederman Şirketi'ni örgütlemeye çalışırken saldırgan davranmıştır ve 1904'te sert bir grevle sonuçlanmıştır. Daha sonra, 1911'de, 33 Cleveland firmasında beş bin işçi, ILGWU liderliğinde sendikal tanınma sorunları nedeniyle greve gitmiştir. Genellikle "Taylorizm" veya "Bilimsel yönetim" olarak adlandırılan Taylor'ın (1911) teorileri; artan üretim verimliliğinin, bireysel işçilerin yargularının, yöneticiler tarafından geliştirilen kuralların, yasalar ve matematiksel formüllerle değiştirilmesiyle elde edilebileceğini savunmuştur. Taylor'ın savunduğu ana araçlardan biri, yönetimin belirli bir görevi yerine getirmek için yapılan eylemlerin dikkatli bir şekilde sürecini ve kaydını içeren zaman ve hareket çalışmalarını kullanmasıydı (Ebert ve Monschein, 2011: 18-34).

Garfinkel'e göre sendikalaşma tehdidi ve "Bilimsel Yönetim" in etkisi Joseph&Feiss Şirketi'nin "Bilimsel Yönetim" i bir tür paternalizmle bütünleştirmesine neden olmuştur. Joseph&Feiss yöneticileri, işçiler üzerinde bir tür kontrole sahip olmak, devir oranlarını düşük tutmak ve yüksek verimlilik seviyelerinde çalışmalarını sağlamak için çalışanlarının faaliyetlerini yakından denetlemiştir. Buna karşılık şirket, çalışanlara ikramiye ve terfi fırsatları vermiştir (Haake, 1921: 71-89).

Bilimsel yönetimin yanı sıra Joseph&Feiss, işyerini daha verimli hâle getirmek için refah uygulamalarının veya paternalizmin kullanılması gerektiğine karar vermiş ve paternalizm uygulamaları altında, çalışanlarla daha fazla iş birliğini ve daha yüksek morali teşvik eden koşullar oluşturmuşlardır. Çalışan refahı ile ilgili tüm konular, İstihdam ve Hizmet Departmanı başkanı Mary B. Gilson tarafından ele alınmıştır. Servis Departmanı, bu tür konuları genellikle ustabaşı veya amirlerin ellerine bırakan diğer şirketlerdeki uygulamadan farklı olan tüm işe alma ve işten çıkarma konularından sorumluydu. Devamsızlık yapan veya geç kalan çalışanlar, Servis Departmanı tarafından kişisel olarak soruşturulur ve soruşturmalar bazen evde yürütülürdü. Dinlenme, kütüphaneler ve sıhhi koşullar da dâhil olmak üzere diğer tüm konular da Servis Departmanı tarafından halledilirdi. Hizmet Departmanı 1914 tarihli raporunda işçiler için kişisel standartlarını belirlemiştir. Bu standartlar, verimli kişilerin temiz, sağlıklı bir vücuda ve sade iş kıyafetlerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Bununla birlikte, zamanla işçiler için temizlik standartları ve otoriter çalışma uygulamaları kişisel konulara müdahalenin temeli hâline gelmiştir. İşçilerin temizliği ve görünüşünün yanı sıra, Hizmet Departmanı'nın 1914 Raporu, işçilerin uygun fiyatlı ve sağlıklı bir diyet sürdürmeleri için 10 dolarlık, kutulu öğle yemeği gibi işçilere faydalı olan öğeleri de içeriyordu. Fabrikada tüm işgücünü bir kerede sığdıracak kadar büyük, temiz ve güzel yemek odaları, erkekler ve kadınlar için ayrı ayrı mevcuttu (Ebert ve Monschein, 2011: 18-34).



### 5.1.3. Sosyal Darwinizm<sup>14</sup> ve Sosyal İlerlemecilik

#### 5.1.3.1. Lillian Gilbreth

Lillian ve Frank Gilbreth, biri çok küçük yaşta ölen, bir düzine çocuk sahibi olmaları ile tanınmışlardır. Eğer hesaplanırsa; ilk hamileliğinin evliliklerinin 6. haftası sonrasında olduğu ve 20 yıllık evlilikleri boyunca her 15 ayda bir doğum yaptığı görülür (Vasquez, 2007: 45-60). Hayat hikâyeleri, 1948'de yazılan ve 1950 yılında beyazperdeye de taşınan, "*Cheaper of the Dozen*" kitabıyla meşhur olmuştur. Öjenik çalışmaları, bebek sevgileri ve doğum kontrolündeki isteksizlikleriyle birlikte bu kadar çok çocuk sahibi olmalarını sebebi olarak belirtilmiştir (Lancaster, 2004). Öjenik çalışmalarında önemli bir figür olan Edward Thorndike ile Lillian Gilbreth'in bir süre psikoloji çalışmış olması da etkili olmuştur (Bedeian ve Taylor, 2009). Gilbreth'ler her ne kadar ana akım öjenist değillerse bile, çok çocuk sahibi olarak genleri çoğaltma gayesini basitçe felsefi olarak almışlardı (Bedeian ve Taylor, 2009: 216-21). Altta yatan bütün bu sebeplerden bağımsız olarak da Lillian, Frank Gilbreth'in "6 kız, 6 oğlan çocuk sahibi olmalıyız" dediğini bildirmiştir (Lancaster, 2004).

#### 5.1.3.2. Mary van Kleeck

Sosyal ilerlemecilik hem öjenistler hem de erken dönem feministler için merkezî konumdaydı. Ancak Mary van Kleeck, dönemindeki öjeniklerin, kadınların temel görevlerinin sağlıklı nesiller doğurup büyütme olduğu düşüncesine hiç sahip olmamış, kadınların iş hayatından çekilmesini savunan öjeniklere rağmen kadınların çalışma hayatında var olmaları için çaba sarf etmiştir (Brahimaj, 2019).

#### 5.1.3.3. Katherine H. M. Blackford

Katherine H. M. Blackford'un karakter analizi çalışmaları, esasen bilimsel ırkçılık ve sömürgeci düşünce ile tutarlı görünmektedir. Katherine H. M. Blackford, çalışmalarında Madison Grant'ın 15 ırkçı metinlerinden etkilenmiştir (Dennis, 1995). Katherine Blackford'un fiziksel özellikler ve kişilik üzerine teorilerinin temeli Darwin biyolojisine dayanıyordu. Doğal seçilimin hem kişisel hem de fiziksel özelliklerden sorumlu olduğuna inanmıştır. Bir kişinin, kişisel özelliklerinin ayırt edilebilmesi için kullanılabilmesine inandığı dokuz temel fiziksel özelliği belirlemiştir: 1) renk, 2) şekil, 3) boyut, 4) yapı, 5) doku, 6) tutarlılık, 7) oran, 8) ifade, 9) kondisyon. Katherine H. M. Blackford, fiziksel özelliklerden en önemlilerinin renk ve şekil olduğunu düşünmektedir. Cilt ve saç rengi üzerine çok tartışmıştır. *Blondes and Brunets* adlı kitabında ırkların evrimini ve bunun, o ırkın hem fiziksel hem de zihinsel özelliklerini nasıl etkilediğini anlatmıştır (Blackford ve Newcomb, 1917). Kitabında; gözlerin büyüklüğüne, şekline, görece durumuna, burnuna, boyuna ve yüzün genel şekline ayrıntılı şekilde girmiştir. Kişinin elleri ve hatta fiziksel hareketlerinden dahi kişilik özelliklerini tahmin etmeye çalışmıştır.

Katherine H. M. Blackford'un tamamen evrimsel biyolojiden aldığı sistemi; yüzü, başı ve bedeni, kişinin bir işe uygunluğu için endeks olarak kabul etmiştir. Herkesin, zihinsel ve psişik özelliği ile fiziksel özelliği arasında sıkı bir bağ olduğunu savunmuştur. Bireyler en uygun olarak hayatta kalmaya uyum sağlamak için, en uygun cilt rengi ve belirgin çene gibi özellikleri, en uygun olanın hayatta kalmasına göre gelişmiştir (Blackford, 1912: 10-35; Blackford ve Newcomb 1917, 1918, 2018).

Katherine H. M. Blackford, İstihdam Bölümünün görevini, iş analizi yaparak bir pozisyonu değerlendirmek olarak belirlemiştir. Pozisyon, fiziksel çaba mı yoksa zihinsel çaba mı gerektiriyor? Mekanik yetenek, sanatsal yetenek ya da ticarî yetenek mi gerektiriyor? Katherine H. M. Blackford bunun gibi analiz ederken kullanacağı 131 adet fiziksel ve zihinsel özelliği liste yapmıştır (Blackford ve Newcomb 2018). İş ve işe başvuran, bu listeye göre analiz edilmekte ve buna göre eşleştirmeler yapılmaktaydı. Katherine H. M. Blackford işe başvuranın akraba, arkadaş vb. özellikleri sebebiyle değil, eldeki işe uygunluğa göre işe alınması gerektiğini savunuyordu. O yıllarda işe alım için kullandığı "uygun", "uygun olmayan", "uyumsuz"

<sup>14</sup> Kadın teorisyenlerden Mary B. Gilson ile ilgili Sosyal Darwinizme ilişkin doğrudan bilgiye rastlanmadığından bu bölümde yer verilmemiştir.

<sup>15</sup> Madison Grant, 1865-1937 yılların arasında yaşamış, avukat, yazar, zoolojisttir. Öjenist, muhafazakâr ve bilimsel ırkçı çalışmaları ile tanınır. "The Passing of the Great Race" isimli kitabını yazmış ve bu sayede göç kısıtlamasında ve melezleşme karşıtı kanunların çıkarılmasında rol almıştır (Spiro, 2009: 6-7)

gibi ifadeler, literatüre girmiştir. Çalışanın cahil olabileceğini ancak doğuştan gelen kabiliyetlerinin istihdam yöneticisi tarafından keşfedildiği zaman, her insanın bir mesleğe “tabiaten” uygun olduğunu savunmuştur. Ona göre meslekî israf, (hem işçi hem de işveren için), esasen bir işçi ile iş arasındaki kasıtsız uyumsuzluktan kaynaklanmaktaydı (Blackford, 1916; Hubbard, 1904:83-94). O yıllarda; Sosyal Darwinizmin bir versiyonu olan öjenistlerin yöntemi olan bir işçiyi ontolojik olarak bir işe uygunsuz olarak kategorize etme konusunda, birçok istihdam yöneticisi aksini uyguluyordu: işçilerin kabiliyetleri ve pozisyonları arasında bir uyumsuzluğun sonucu olarak başarısızlıklarını değerlendiriyorlardı. Katherine H. M. Blackford da öjenistler gibi işçilerin bu özelliklerinin değişmez ve biyolojik olarak belirlenmiş olduğunu savunmuştur (Ellis, 1912).

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuhn’un paradigma, Wittgenstein’in sistem algısı, aslında nasıl düşündüğümüze verdiğimiz isimdir (Kuhn, 2021). Bilimsel yönetim paradigması ya da oluşturulan sistematik bakış ve kurulan sistem, içinde bulunduğu çağın sosyal, ekonomik, siyasî şartlarıyla şekillenmiş bir düşünme biçimidir. Bu sürecin özellikle sosyal ilerlemecilik ve sosyal Darwinizm etkisi altında olduğu açıktır. Bu çalışmada seçilip incelenen teorisyenlerin de bu ideoloji/felsefelerden etkilendiği görülmektedir. Bununla birlikte kadın teorisyenlere etki ve tepkileri noktasında, buldukları dönem ve sahip oldukları paradigma dikkate alındığında, bilimsel yönetim yaklaşımı -Kuhn’un perspektifinden- diğer bütün paradigmalardan gibi bilgiyi yaratanın güç olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Yönetim alanında Taylor’un çalışmalarının temel noktalarının neler olduğu birçok kaynakta yer almaktadır. Özellikle Taylor’un çalışmasının nasıl ortaya çıktığı, hangi durumlarda uygulanacağı gibi birçok bilgi günümüze kadar ulaşmıştır. Oysa bilimsel yönetim yaklaşımının sadece Taylor ile devam etmediği kadın teorisyenlerin sahip oldukları birikimler ile etkin olan ideolojilerin de yönetime katkısı olmuştur. Kadın teorisyenlerin kendi gözlem ve tecrübelerini birleştirip ve prensipleştirip oluşturdukları yazılı eserlerini; yayınevleri, toplumun cinsiyet baskısından dolayı eşlerinin isimleriyle ya da kendi isimlerini şifreleyerek yayınlanmıştır. Amaçları yönetim biliminin katkıda bulunmak ve işletmelerde verimliliği artırmaktır. Bu çalışmada da belirtildiği üzere toplumsal cinsiyet, siyaset ve sosyopolitik söylemlerin yönetim tarihini etkilemekle kalmadığını, aynı zamanda yönetim ve organizasyon alanını da şekillendirdiğini söylenebilir.

Tarihî açıdan bakıldığında, kadın teorisyenlerden yönetim bilimine katkıda bulunanları ortaya çıkarmak için daha fazla araştırma yapılmalıdır. Çalışmaları akademik olarak takdir edilmeye ve onların bilgeliğinden bir şeyler öğrenme fırsatını hak etmektedir. Ampirik bir bakış açısıyla, bu kadınların teorilerini/felsefelerini test etmek ve doğrulamak için daha fazla çalışma yapılmalıdır. Bu bakımdan çalışmaların genişletilmesi adına sosyal/entelektüel ideolojilerin paradigmalardaki karşılığı ve etkileri bundan sonraki çalışmaların konusu olabilir.

**MAKALE BİLGİ FORMU****Yazar(lar)ın Katkıları**

EŞ: Çalışma kurgusu, literatür tarama ve raporlama;

ÖB: Analizler, literatür tarama ve raporlama;

SB: Literatür tarama ve raporlama

**Çıkar Çatışması Bildirimi**

Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

**Destek/Destekleyen Kuruluşlar**

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

**Etik Onay ve Katılımcı Rızası**

*Bilimsel Yönetim Paradigmasının Görünmeyen Yüzü: Kadın Teorisyenler ve Sosyal & Entelektüel Ağları Üzerine Eleştirel Bir Okuma* başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Felsefe Dergisinin" hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk yazarlara aittir.

**KAYNAKÇA**

- Alchon, G. (1991). Mary van Kleeck and social-economic planning. *Journal of Policy History*, 3(1), 1-23.
- Alchon, G. (1992). *Mary van Kleeck and Scientific Management*. D. Nelson (Ed.). A mental revolution: Scientific management since Taylor içinde (pp. 109-129). Columbus: Ohio State University Press.
- Bedeian, A. G., & Taylor, S. G. (2009). The ubermensch meets the 'one best way': Barbara S. Burks, the Gilbreth family, and the eugenics movement. *Journal of Management History*, 15, 216-221.
- Blackford, K. (1912). *Employers' manual : instructions to employment supervisors and other executives in the use of the Blackford employment plan*. New York: The Emerson Company.
- Blackford, K. (1916). *Employment plan*. New York: Efficiency Society Inc.
- Blackford, K., & Newcomb, A. (1917). *Blondes and Brunets*. New York: Henry Alden Inc.
- Blackford, K., & Newcomb, A. (1918). *Reading character at sight*.  
Erişim:[https://books.google.com.tr/books?id=94PzRv6Fi6QC&hl=tr&source=gbs\\_similarbooks](https://books.google.com.tr/books?id=94PzRv6Fi6QC&hl=tr&source=gbs_similarbooks)
- Blackford, K., & Newcomb, A. (2018). *The job, the man, the boss*.  
Erişim:<http://online.canadiana.ca/view/oocihm.98737>
- Blackford, K., & Newcomb, A. (1916). *Analyzing Character: The New Science of Judging Men; Misfits in Business, the Home, and Social Life*. New York: Review of Reviews.
- Boddewyn, J. (1961). Frederick Winslow Taylor revisited. *Academy of Management Journal*, 4(2), 100-107.
- Bott, E. (1957). *Family and social networks*. London: Tavistock.
- Brahimaj, X. (2019). Mary van Kleeck, *Management al Femminile*, 1-30.
- Brown, E. H. (2005). *The corporate eye: Photography and the rationalization of American commercial culture, 1884-1929*. JHU Press.



- Brown, P. (1925). The work and aims of the Taylor Society. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 119(1), 134-139
- Carlson, B. (2006). Hesselgren, van Kleck och IRI-från industri till planekonomi. *Historisk tidskrift*, 126(2), 2-22.
- Carlson, B. (2007). The IRI and Its Swedish Connection. *American Studies in Scandinavia*, 39(1), 13-32.
- Carrell, K. (1979). The Industrial Revolution comes to the home: Kitchen design reform and middle-class women. *Journal of American Culture*, 2(3), 488-499.
- Christiansen, N., & Tett, R. (2013). *Handbook of Personality at Work*: Brunner-Routledge.
- Collier, I. (2019). Archival Artifacts From The History of Economics: Chicago. Mary Barnett Gilson Upon Retirement, 1941.  
Erişim: <https://www.irwincollier.com/chicago-mary-barnett-gilson-upon-retirement-1941/>
- Cooke, M. L. (1913). The spirit and social significance of scientific management. *Journal of Political Economy*, 21(6), 481-493.
- Cowan, R. (1980). Lillian Evelyn Moller Gilbreth. B. Sieheman & C. Green (Eds.), *Notable American Women: The Modern Period* içinde (pp. 271-273). Cambridge: Harvard University Press.
- Darmody, P. B. (2007). Henry L. Gantt and Frederick Taylor: The pioneers of scientific management. *AACE International Transactions*, 15 (1), 153.
- Dennis, R. M. (1995). Social Darwinism, scientific racism, and the metaphysics of race. *Journal of Negro Education*, 243-252.
- DesJardins, J. (2010). *The Madame Curie Complex*. New York NY: Feminist Press.
- Drucker, P. F. (1976). Taylor, FW May Prove a More Useful Prophet For Our Times Than We Yet Recongize. *Coming Rediscovery of Scientific Management Conference Board Record* içinde, 13(6), 23-27.
- Dunlap, K. (1923). Fact and Fable in Character Analysis. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 110, 74-80.
- Ebert, R., & Monschein, S. (2011). Paternalism,Industrial Democracy, and Unionization in the Cleveland Garment Industry: 1900–1935: The Case of the Printz-Biederman and Joseph and Feiss Companies. *Metropolitan-rural voting patterns in US legislative elections*, 19, 18-34.
- Ellis, H. (1912). *The Task of Social Hygiene*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fouché, R., & Vostral, S. (2011). Selling women: Lillian Gilbreth, gender translation, and intellectual property. *Am. UJ Gender Soc. Pol'y & L.*, 19, 825.
- Freeman, L. C. (2011). *The development of social network analysis a study in the sociology of science*. Vancouver, B.C: Empirical Press.
- Gilbreth, F. (1908). *Concrete System*. New York, NY: The Engineering News Publishing Company.
- Gilbreth, F. (1909). *Bricklaying System*. New York, NY: M.C. Clark Publishing.
- Gilbreth, F. (1911). *Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman*. New York, NY: D. Van Nostrand Company.
- Gilbreth, L. (1914). *The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installign Methods of Least Waste*. New York, NY: Sturgis & Walton.
- Gilbreth, L. (1928). Why women succeed in business. *North American Review*, 17(1), 55-68.
- Gilbreth, L. (1929). Efficiency of women workers. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 143(1), 61-64.

- Gilbreth, L. (1998). *As I remember: An Authobiography*. Norcross, GA: Engineering & Management Press.
- Gillespie, D. F. G. C. (1992). *Quantitative methods in social work : state of the art*. New York: Haworth Press.
- Gilson, M. (1916). The Relation of Home Conditions To Industrial Efficiency. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 65(1), 277-289.
- Goldin, C. (1994). Understanding the gender gap: an economic history of American women. P. Burstein (Ed.), *Equal employment opportunity: labor market discrimination and public policy* içinde (pp. 17-26). New York: Aldine de Gruyter.
- Goldstein, C. (1994). *Mediating Consumption: Home Economics and American Consumers, 1900-1940*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, (pp. 351-364): University of Delaware.
- Graham, L. (1997). Beyond Manipulation: Lillian Gilbreth's Industrial Psychology and the Governmentality of Women Consumers. *The Sociological Quarterly*, 38(4), 539-565.
- Graham, L. (1999). Domesticating efficiency: Lillian Gilbreth's scientific management of homemakers. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 24, 633-675.
- Graham, L. (1998). *Managing on Her Own: Dr Lillian Gilbreth and Women's Work in the Interwar Era*. Norcross, GA: Engineering & Management Press.
- Greenwood, R. G., Greenwood, R. A., & Severance, J. A. (1978). Lillian M. Gilbreth, first lady of management. *Academy of Management Proceedings*, 1, 2-6.
- Gürsakal, N. (2009). *Sosyal ağ analizi Pajek, Ucinet ve Gmine uygulamalı*. Bursa: Dora Yayınları.
- Haake, A. (1921). Measurement of Movies. J. Commons (Ed.), *Industrial government* içinde (pp. 71-89). New York: Macmillan Co.
- Haber, S. (1964). *Efficiency and uplift; scientific management in the progressive era, 1890-1920*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hanlon, G. (2016). *The dark side of management : a secret history of management knowledge*. Taylor & Francis Books.
- Howland, K. (1918). Introduction. M. H. B. Katherine (Ed.), *Reading Character at Sight* içinde (pp. 5-8). New York: Independent Corporation.
- Devine, Edward Thomas (1867-1948). (t.y.) *Jane Adams Digital Edition*. Erişim adresi <https://digital.janeaddams.ramapo.edu/items/show/664>
- Hubbard, C. W. (1904). Some Practical Principles of Welfare Work. *Journal of Social Science*, 83-94.
- Ise, J. (1941). Reviewed Work: What's Past Is Prologue: Reflections on My Industrial Experience by Mary Barnett Gilson. *Bulletin of The American Association of University Professors*, 27, 92-93.
- Jennissen, T., & Lundy, C. (2018). Theoretical research: Radical women in social work: A historical perspective from North America. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 30(3), 45-56.
- Kanigel, R. (1998). *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Penguin Books.
- Kelly, R. M., & Kelly, V. P. (1990). Lillian Moller Gilbreth (1878-1972) *Women in Psychology: A Bio-Bibliographic Sourcebook* (pp. 117-124). New York: Greenwood Press.
- Kendall, H. P. (1976). A decade's development in management trends and results of scientific management. D. Delmar & R. D. Collins (Eds.), *Classif in scientific management* içinde (pp. 118-133). University Ala.: University of Alabama Press.
- Kidwell, R. E. (1995). Social darwinism and the taylor system: a missing link in the evolution of management? *International Journal of Public Administration*, 18(5), 767-791.

- Kleek, M. (1913). *Artificial flower makers*. New York: Survey Associates.
- Kneeland, H. (1929). Abolishing the Inefficient Kitchen. *Journal of Home Economics*, 21(7), 475-481.
- Kott, S. (2020). The Social Engineering Project Exportation of Capitalist Management Culture to Eastern Europe (1950–1980). M. Christian & K. S. (Eds.), *Planning in Cold War Europe Competition, Cooperation* içinde (pp. 123-141); Circulations De Gruyter Oldenbourg.
- Krenn, M. (2011). From scientific management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. *Management & Organizational History*, 6(2), 145-161.
- Kuhn, T. (2021). *Bilimsel Devrimlerin Yapısı, Çevirmenin Sunuşu* (Çev.: N. Kuyaş). Kırmızı Yayınları.
- Lancaster, J. (2004). *Making Time: Lillian Moller Gilbreth - A Life Beyond "Cheaper by the Dozen"*. Boston: Northeastern University Press.
- Latham, G. P., & Dossett, D. L. (1978). Designing incentive plans for unionized employees: A comparison of continuous and variable ratio reinforcement schedules. *Personnel Psychology*, 31(1), 47-61.
- Lee, M. (1992). *A Study Investigating the Impact Women Have on The Bindery*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Rochester Institute of Technology,
- Leonard, T. (2009). American economic reform in the Progressive Era: its foundational beliefs and their relation to eugenics. *History of Political Economy*, 41(1), 109-141.
- Locke, E. A. (1982). The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation. *The Academy of Management Review*, 7(1), 14-24.
- MacFarlane, L. (1991). The New England Kitchen Goes Uptown: Domestic Displacements in Harriet Beecher Stowe's New York. *New England Quarterly*, 64(2), 272-292.
- Magat, R. (1999). *Unlikely partners: Philanthropic foundations and the labor movement*: Cornell University Press.
- Mannheim, K. (2009). *İdeoloji ve Ütüopya*. (Çev.: Mehmet Ayyayuz). Nika Yayınevi.
- Mees, B. (2013). "Mind, method, and motion: Frank and Lillian Gilbreth". In *The Oxford Handbook of Management Theorists* (pp. 32-49). Oxford: Oxford University Press.
- Miller, T. R., & Lemons, M. A. (1998). Breaking the glass ceiling: lessons from a management pioneer. *Advanced Management Journal*, 63(1), 4-9.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mousa, F. T., & Lemak, D. J. (2009). The Gilbreths' quality system stands the test of time. *Journal of Management History*, 15(2), 198/215.
- Mouzelis, N. P. (2017). *Organization and bureaucracy: An analysis of modern theories*. Routledge.
- Nyland, C., Bruce, K., & Burns, P. (2014). Taylorism, the International Labour Organization, and the genesis and diffusion of codetermination. *Organization Studies*, 35(8), 1149-1169.
- Nyland, C., & Rix, M. (2000). Mary van Kleeck, Lillian Gilbreth and the Women's Bureau study of gendered labor law. *Journal of Management History*.
- Olby, R., & Lewontin, R. C. (1986). Review of In the Name of Eugenics: Genetics and the Uses of Human Heredity, by D. J. Kevles. *Isis*, 77(2), 311–319.
- Perloff, R., & Naman, J. L. (1996). Lillian Gilbreth: tireless advocate for a general psychology. *Portraits of Pioneers in Psychology*, 2(1), 107-116.
- Phipps, S. T. (2011). Mary, Mary, quite contrary: In a male-dominated field, women contributed by bringing a touch of spirituality to early management theory and practice. *Journal of Management History*.

- Phipps, S., & Prieto, L. (2016). A discovery of early labor organizations and the women who advocated work-life balance: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 249-261.
- Quigel, J. P. (1992). *"The Business of Selling Efficiency: Harrington Emerson and the Emerson Efficiency Engineers, 1900-1930"*(Yayınlanmamış doktora tezi). Pennsylvania State University.
- Ralston, Shane J. (2012). Scientific Management and Pragmatism in PA Theory: Taylor and Dewey as Strange Bedfellows. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1979953>.
- Rose, N. (1988). Calculable minds and manageable individuals. *History of the human sciences*, 1(2), 179-200. doi:10.1177/095269518800100202
- Scott, J. (1988). Social Network Analysis. *Sociology*, 22(1), 109-127.
- Scott, J. (2020). *Social Network Analysis: A Handbook* (Second ed.): Sage Publication.
- Scott, J. W. (1988). *Gender and the Politics of History*: Columbia University Press.
- Sheldon, O. (1976). Taylor, the creative leader. D. C. R. D. DelMar (Ed.), *Classics in scientific management a book of readings* içinde (pp. 35-51). Tuscaloosa, Ala.: University of Alabama Press.
- Sicherman, B. (1975). American history. *Signs*, 1(2), 461-485.
- Silverberg, H. (1998). *Gender and American social science : the formative years*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Sklar, K., Schüler, A., & Strasser, S. (1998). *Social justice feminists in the United States and Germany: a dialogue in documents, 1885-1933*: Cornell University Press.
- Mary van Kleeck Papers (t.y) Smith College online libraries. Erişim adresi <https://findingaids.smith.edu/repositories/2/resources/501>
- Spiro, J. P. (2009). *Defending the Master Race: Conservation, Eugenics, and the Legacy of Madison Grant*. Vermont: University of Vermont Press
- Şimşek, H. (1977). 21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 177.
- Taylor, F. W. (1927). What do Your Hands Tell. *Popular Mechanics*, 47(1), 20.
- Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Harper.Taylor, F. W. (1970). What is scientific management? In H. F. Merrill (Ed.), *Classics in management* (pp. 67-71). New York: American Management Association.
- Taylor, F. W. (2011). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. Adres Yayınları.
- van Kleeck, M. (1924). The social meaning of good management. *Bulletin of the Taylor Society & the Society of Industrial Engineers*, 11(6), 242.
- Vasquez, M. J. T. (2007). "Lillian Evelyn Moller Gilbreth: the woman who 'had it all'". *Women of Vision: Their Psychology, Circumstances, and Success* (pp. 45-60). New York: Springer.
- Wacławik, Ł. (2016). Mary Barnett Gilson (1877–1959)—Prekursor Zarządzania Zasobami Ludskimi. *Przeгляд Organizacji*(8), 28-33.
- Walton, R. E. (1977). Work innovations at Topeka: After six years. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13(3), 422-433.
- Ward, J. W. (1964). The ideal of individualism and the reality of organization. *The Business Establishment*, 37-76.
- Wasserman, S. G. J. (1994). *Advances in social network analysis : research in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, California: Sage.

- Webb, S. (1912). The economic theory of a legal minimum wage. *Journal of Political Economy*, 20(10), 973-998.
- Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.
- Wolf, H. (1941). *What's Past Is Prologue*. By Mary Barnett Gilson. . New York: The University of North Carolina Press.
- Wrege, C., & Greenwood, R. (1982). Mary B. Gilson—A historical study of the neglected accomplishments of a woman who pioneered in personnel management. *Business and Economic History*, 35-42.
- Wren, D. A. (1980). Scientific Management in the U.S.S.R., with Particular Reference to the Contribution of Walter N. Polakov. *The Academy of Management Review*, 5(1), 1-11.
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Wren, D. A., & Bedeian A. G. (2009). *The Evolution Of Management Thought*. Jhon Wiley & Son. Inc: USA
- Wren, D. A., & Hay, R. D. (1977). Management historians and business historians: differing perceptions of pioneer contributors. *Academy of Management Journal*, 20, 470-476.
- Wright, G. (1980). *Moralism and the Model Home: Domestic Architecture and Cultural Conflict in Chicago, 1873-1913*. Chicago: University of Chicago Press.

