



YÖNETİM BİLİMİNİN ÖNCÜLERİNDEN WOODROW WILSON VE FREDERICK WINSLOW TAYLOR'UN FARKLI BİR AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

A DIFFERENT ASPECT OF ASSESSMENT OF ADMINISTRATION SCIENCES' PIONEERS WOODROW WILSON AND FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Uysal KERMAN¹

ÖZ

Bir-bir buçuk asır öncesinin Amerika Birleşik Devletleri'ne bakıldığında hem iş yaşamında hem de devlet yaşamında birçok sorunu olan ve bu sorunlarla boğuşan bir ülke profili görülmektedir. Bu sorun yumağının çözülmesinde önemli katkıları olan iki kişiyi yaşamları, yaptıkları ve eserleri üzerinden inceleyerek, yönetim biliminin (public administration & management) bu süreçteki etkisini göz önüne sermek bu çalışmanın amacıdır.

Çalışma, yönetim bilimi anlayışının başlangıç dönemindeki iki eseri, nitel bir içerik analizi yöntemiyle inceleyerek ve karşılaştırarak bu amaca ulaşmayı hedeflemiştir. Yönetim bilimi alanında ünlenmiş kişilerin orijinal eserlerinin incelenmesi buna katkı sağlayacaktır. Kamu yönetimi disiplininin başlangıcı olarak gösterilen Woodrow Wilson'un 1887 tarihli *İdarenin İncelenmesi* makalesi ile 1911 tarihli Frederick Winslow Taylor'un *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* isimli çalışması bunun için seçilmiş iki önemli araç olarak görülmüştür.

Eserlerini inceleyerek yirmi üç ortak yön tespit edilen yazarlar, yapmış oldukları çalışmalarla ABD'nin birçok probleminin çözülmesinde katkı sağlamalarının yanında evrensel geçerliliği olan ilkeler geliştirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: *Kamu Yönetimi, İşletme Yönetimi, Bilimsel Yönetim, Woodrow Wilson, Frederick W. Taylor.*

ABSTRACT

When looked into the United States of America of one and a half century ago, it seems a country profile which had many problems in state and business life and was coping with the cluster of problems. The aim of this study is to examine the lives, deeds and works of two individuals who had important contributions to solve that cluster of problems and to reveal the effect of public administration and management in this process.

In this study, the aim is completed by examining and comparing two works which were published in the beginning period of management and public administration approach, with a qualitative content analysis method. Screening the original works of famous persons in management and public administration fields will contribute to this aim. The article of Woodrow Wilson which was published with the name of the Study of Administration in 1887 and the book of Frederick Winslow Taylor in 1911 named as the Principles of Scientific Management have been considered as two important means for this purpose.

¹ Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, uysalkerman@sdu.edu.tr

The authors whose works have 23 common aspects according to this examination have developed universally valid principles in addition to their contributions to solve many problems in USA by means of their works.

Keywords: Public Administration, Business Management, Scientific Management, Woodrow Wilson, Frederic W. Taylor

1. GİRİŞ

1860'lardan özellikle iç savaştan sonra özel sektörü destekleyici bir takım girişimlerde bulunan devlet, ABD'de yatırımları teşvik etmiştir. Devlet yine bu yıllarda demir yolu şirketlerini destekleyici hamlelerde bulunmuş, böylece tren yollarının yapılması ile demir-çelik ve petrol dolaşımı ülke içerisinde hız kazanmış ve bu durum beraberinde yeni milyonerler ortaya çıkarmıştır (Campbell, 2002: 161-162).

1870'lerden başlayıp 1890'ların sonlarına kadar devam eden dönemde², hızlı zenginleşmeler yaşanmıştır. Bir yandan zenginlik ve refah artışı yaşanırken diğer yandan yolsuzluk, rüşvet, savurganlık, adaletsizlik ve verimsizlikler ortaya çıkmıştır (Miller, 2002: 49). Amerikan İç Savaşı'ndan hemen sonraki yıllarda bir ailenin günlük kazancı 1 dolardan biraz fazladır (Taylor, 1997: 49-51). Bir tarafta oldukça bakımsız, kötü ve tehlikeli iş ortamlarında haftada 60 saat düşük ücretle çalışan işçiler bulunurken, diğer tarafta demir-çelik, imalat ve elektronik gibi bazı sektörlerde sağlanan gelişme ile ABD, dünya ekonomisinde lider konuma gelmiştir. Dünya ekonomisinde İngiltere'nin elinden liderliği alan ABD'ye milyonlarca göçmenin geldiği de unutulmamalıdır (Campbell, 2002: 161-162).

1900'lü yıllardan başlayarak 1920'lere kadar süren dönemde³, rüşvet ve yolsuzluk gibi illegal durumlarla anılan devlet kurumlarını bu durumdan kurtarmak en önemli amaçlardan birisi olmuştur (www.gwu.edu). Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmiş ve sanayinin gelişmesiyle büyük metropol merkezler ortaya çıkmıştır. Buralardaki sanayide çalışan işçilerin büyük bir çoğunluğu iyi eğitilmiş olmayan Amerikalılardan ve göçmenlerden oluşmuştur. Çalışma koşullarının kötü olması, ekonomik istikrarsızlığın varlığı, çalışanlardan daha fazla üretim beklentisi bulunması, çalışanlar açısından tatminsizliği üst seviyelere taşımış ve grevlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (www.shmoop.com). Çocuk işçilerin sayısının 1890'larda yaklaşık 1 milyon iken, 1910'da 2 milyona yükselmiş olması bir sorun kaynağı olmuştur. Uzun saatler boyunca çalıştırılan çocukları korumak için 1919 yılında Başkan Wilson'un çocuk işçi çalıştıran işyerlerine yönelik yaptırım söz konusu olmuştur (www.socialwelfarehistory.com).

100-150 yıl öncesinin Amerika Birleşik Devletleri'ne bakıldığında hem iş yaşamında hem de devlet yaşamında sorunları olan ve bu sorunlarla boğuşan bir ülke profili görülmektedir. Bu sorun yumağının çözülmesinde katkıları olan iki kişiyi yaşamları, yaptıkları ve eserleri üzerinden inceleyerek, yönetim biliminin (public administration ve management) bu süreçteki etkisini göz önüne sermek önemlidir.

Bu bağlamda literatürde kamu yönetimi disiplinin başlangıcı olarak gösterilen Woodrow Wilson'ın 1887 tarihli *İdarenin İncelenmesi* makalesi ile 1911 tarihli Frederick Winslow Taylor'un *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* isimli çalışması, incelemek için seçilmiş iki önemli araç olarak görülmektedir.

Bunlarda birincisi Woodrow Wilson'ın *İdarenin İncelenmesi* başlıklı makalesidir. Bu makale, kamu yönetimi disiplinin gelişmesinde en önemli köşe taşlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Bu disiplinin öğrencileri, 1887 tarihini disiplinin başlangıç yılı olarak sayarlar. Devlet yönetiminin siyasetten ayrılarak ele alınmasını

²1870'den başlayıp 1890'lı yılların sonlarına kadar devam eden döneme American Gilded Age (Amerikan Yaldızlı Çağı) adı verilmektedir.

³ 1900'lü yıllardan başlayıp 1920'li yıllara kadar devam eden döneme Progressive Era (Yenilikçi Çağ) adı verilmektedir.

(Güler, 1994: 9) öneren Wilson, bu yerleştiğinde yönetimin, yeteneğini en iyi biçimde kullanarak yasaları yürütebileceğini ve siyasal etkilenmenin dışında kalabileceğini iddia etmektedir (Ergun, 1997: 5). Ayrıca bu makalede, yönetimin bir iş alanı olduğunu ve sağlam ilkelere dayandırılması gerektiğini ve bunun da yönetim biliminin işi olduğunu vurgulayan Wilson, siyaset-yönetim ayrımının ötesinde, etkili ve verimli yönetim, doktrinden çok uygulamaya önem verme ve siyasal kimliklerden soyutlandığında hükümetlerin benzer işleri yaptığı, başka yerlerde başarılı olan yönetsel yöntemlerin başarıyla kullanılabilmesi gibi, yönetim biliminin kimi kişilik özelliklerinin de ipuçlarını vermektedir. Bu kişilik özelliklerin normatiflik ve evrensellik olduğu, ilgi alanı olarak da ilkeler ve işlevlere yöneldiği söylenebilir (Emre, 1998: 36).

İkincisi Frederick Winslow Taylor'un *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* isimli kitabıdır. Verimliliğin uygulamadaki problemleri ile ilgilenen Taylor, yapmış olduğu analizlerde temel unsur olarak toplumun bütününe değil, işyerindeki bireyi görmektedir (Mouzelis, 2001: 101).

19.yüzyılın sonundaki kapitalizmin değişen yapısı Taylorizmin anlaşılmasında önemlidir. Bu dönemde sanayileşme ile birlikte dünyada önemli ekonomik ve teknolojik gelişmeler yaşanmış, büyük ölçekli ekonomik birimler hızlı bir biçimde yayılmıştır (Öztaş, 2013: 80). Şirketlerin büyüme hızı ve karmaşıklığı ile işbölümünün öne çıkarılması ciddi koordinasyon problemleri doğurmuştur. Geniş ham madde ve insan kaynaklarının örgüt içinde organizasyonu geleneksel yönetim metotlarıyla düzenlenemez hale gelmiştir. Böylece sanayide insan-makine ve insan-insan arasındaki ilişkileri rasyonelleştirmeye dönük artan ölçüde bir ihtiyaç oluşmuştur. Bu ihtiyaç, daha ziyade atölye düzeyinde ortaya çıkan günlük problemlerle ilgilenen bir grup tarafından daha ciddi bir şekilde hissedilmiştir (Mouzelis, 2001: 102).

Taylor'un dahil olduğu Geleneksel (Klasik) Kuram iki ana fikir etrafında örgülenmiştir. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak etkin bir şekilde nasıl kullanılabilmesi; ikincisi ise formel örgüt yapısının nasıl oluşturulacağıdır. Taylor'un *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı* birinci fikir, *Yönetim Süreci Yaklaşımı* ve *Bürokrasi Yaklaşımı* ikinci fikir üzerine yoğunlaşmışlardır. Geleneksel Kuram sürekli olarak, açık ve seçik olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilmesi konusunu işlemiştir. Söz konusu yaklaşımlar, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmışlar, en iyi örgüt yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmışlar ve bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağını ileri sürmüşler ve bu ilkelerin her örgütte ve her yerde geçerli olduğunu savunmuşlardır (Koçel, 1995: 112). Taylor'un içinde bulunduğu Geleneksel Kuramın verimlilik artışını sağlaması olumsuzlanırken, insana/emeğe bakışının olumsuzluğu eleştirilmiştir (Şimşek, 1995: 42).

Yukarıda da kısaca bahsedildiği gibi, Türkiye'de yönetim alanıyla ilgilenen herkesin Wilson ve Taylor'u çok iyi bilmelerine rağmen, hep ikincil kaynaklardan tanımaları ve tanıtılmaları, özellikle ders kitapları başta olmak üzere söz konusu orijinal eserlerin içeriği konusunda doyurucu bilgi sunulmaması, bu kaynakların doğrudan incelenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Hem kamu yönetimi hem de işletme yönetimi konusunda yapılmış olan bu çalışmaların birlikte değerlendirilmesi, bir ülkenin sorunlarının çözülmesinde genel olarak yönetim biliminin oynayabileceği rolün anlaşılması açısından da bir fırsat sunabilecektir. Çalışma, yönetim bilimi anlayışının başlangıç dönemindeki iki eseri, nitel bir içerik analizi yöntemi kullanarak karşılaştırıp bu amaca ulaşmayı hedeflemiştir.

2. WOODROW WILSON 1856-1924

1856 yılında İskoçyalı bir ana babanın çocuğu olarak dünyaya gelen Wilson, ABD'nin 28. Cumhurbaşkanı olarak bilinmektedir. Rahip olan babasından etkilenen Wilson, çocukluğunda iç savaşın olumsuzluklarını yaşamıştır. Öğrencilik yıllarında hitabet ve edebiyat kulüplerinin çalışmalarına katılmış ve atletik sporlar müdürlüğü görevini yerine getirmiştir. Wilson, Princeton Üniversitesi'nde lisans eğitimini tamamladıktan sonra Virginia Üniversitesi'nde hukuk tahsili yapmıştır. Wilson, daha sonra tarih ve kamu hukuku alanlarında John Hopkins Üniversitesi'nde doktora eğitimine başlamış ve doktor unvanı almıştır (Abadan, 1962: VIII).

1909'da Princeton Üniversitesi rektörü olmuştur. Rektörlüğü döneminde, öğrencilerin öğretim ve sosyal alışkanlıkları ile ilgili reform denemelerinde bulunmuştur. Akademik standartları yükseltmek ve öğretimin etkinliğini artırmak amacı ile öğretim üyeleri ve öğrencilerin küçük sınıflarda, samimi ilişkiler içinde birlikte çalışmaya başladığı bir sistemi uygulamaya sokmuştur. Mevcut problemleri, dar bir çevrenin kavrayabileceği bilimsel bir üslupla değil, geniş bir çevrenin anlayabileceği bir şekilde sunması Wilson'un en önemli özelliklerinden biridir. Ayrıca, dönemin siyasi konularını takip eden birisi olarak verdiği konferanslar ve yayımlanmış olduğu makaleler, ülke genelinde kendisini büyük bir üne kavuşturmakla birlikte şiddetli bir muhalefetle karşılaşmasına da zemin hazırlamıştır. 1910 yılında Demokrat Parti'nin adayı olarak girdiği seçimlerden New Jersey Eyaleti Valisi olarak çıkmıştır. Vali olarak bir dizi reform hareketi içine girmiştir. Bunlar arasında, rüşvet ve irtikâp ile mücadele için kanun çıkarılması; işverenlerin sorumluluğunu tespit eden bir kanunun yürürlüğe konulması; kamu hizmetlerinin yerine getirilmesini kontrol eden sürekli bir komisyonun kurulması ve belediye yönetiminde reform yapılması sayılabilir (Abadan, 1962: IX-X).

Başkan seçilen Wilson (1913-1921), kabineyi fazla tanınmamış ama siyasi ve idari alanda deneyim sahibi olan kişilerden oluşturmuştur. Wilson kuvvetler ayrılığı teorisini tasvip etmemiş, yasama organının faaliyetlerine devamlı olarak müdahalede bulunmuştur. İlk çıkardığı önemli yasalardan biri ise gelir vergisini artırmak olmuştur. Diğer önemli bir yasa, özel bankaların tekeline parçalayan, federal bir bankanın kurulmasını sağlayan yasadır. 1914'de Federal Ticaret Komisyonu'nu kurmuş ve tröstler aleyhine olan bir yasayı yürürlüğe sokmuştur. 1916 yılında ikinci kez seçildikten sonra Kongre'nin isteğiyle Almanya'ya savaş ilan etmiş, savaş süresince sorumlulukların bölünmesi endişesiyle koalisyon hükümetine yanaşmamıştır. Askeri siyasetin tayin ve idaresini uzmanlara bırakmış ve idarede adem-i merkezîyetçilikten kaçınmıştır (Abadan, 1962: XII).

Kısaca hayatı konusunda ipuçları verilen yazarın 1887 tarihli *İdarenin İncelenmesi* isimli makalesinin analizi, kamu yönetimi disiplini ile ilgilenenlere önemli bilgiler verebilecek niteliktedir.

Yönetim biliminin ABD'de üniversite programlarına girmiş olmasını, bu ülkenin yönetim hakkında daha fazla bilgiye gereksinimi olduğunun bir kanıtı olarak gören Wilson, o günlerde yapılmakta olan personel reformunun, sadece kamu personelini düzeltmekle yetinmeyip aynı zamanda devlet dairelerinin örgüt ve metotlarını da düzeltmesi gerektiğini ifade etmiştir (Wilson, 1962: 53).

Bu sebeple idari incelemeler yapılırken, öncelikle devletin neleri başarı ile yapabileceğinin ve sonrasında belirlenen bu işlerin mümkün olan etkinlik ve verimlilikle nasıl gerçekleştirilebileceğinin tespit edilmesi gerektiğini belirten Wilson, bunun da ancak dikkatli incelemelerle mümkün olabileceğini vurgulamıştır. Böyle bir inceleme için; daha önceki çalışmalara göz atmanın, incelemenin konusunu belirlemenin, bu konuyu

geliştirecek en iyi metodu kullanmanın, ona ulaşmak için en modern siyasi kavramların neler olduğunun belirlenmesinin önemini (Wilson, 1962: 53) ortaya koymuştur.

Makaleyi üç bölüme ayırmıştır. İlk bölümde, o tarihten 2200 yıl önce başlamış siyaset biliminin en son ürününün yönetim bilimi olduğunu belirten Wilson, idare, devletin en fazla görünen yüzü olmasına rağmen, kimsenin idareyi devlet biliminin bir dalı olarak sistematik bir şekilde incelemeyeceği tespitinde bulunmuştur. Siyaset bilimcilerin, yalnızca devletin anayasası üzerinde tartışmış olmalarını (Wilson, 1962: 54), hayatın kendisinin basit olmasından dolayı *devletin* görevlerinin de basit belirlendiği, karışık kamu gelirleri ve kamu borçları olmadığından iktidara kimin sahip olacağı konusunu daha önemli problem olarak görmelerine bağlamıştır. 16. yüzyıldan itibaren ortaya çıkan tekelleri idare etmenin güçlüğü fark edildiğinden, 19.yüzyılda dev tekellerin ortaya çıkması sonrasında sanayileşme süreci ile birlikte işveren ve işçiler arasındaki gerginliklerin yaşanmasını (Wilson, 1962: 55) Wilson, yönetme işinin çok daha fazla önemli hale gelmesinin nedeni olarak görmüştür.

Devletin görevlerinin giderek karmaşıklaştığını, sayısal olarak arttığını ve yönetimin her yerde yeni teşebbüslere giriştiğini söyleyen Wilson, bu işlerin ancak, bilgi ve tecrübeye gereksinim gösteren sorumlulukla yerine getirilebileceğini, bunun için de incelenmesinin zorunluluk olduğunu ifade etmiştir. Wilson'a göre, bu incelemeyi yapabilecek bir yönetim biliminin varlığı, devletin işlerini kolaylaştıracak ve teşkilat yapısını kuvvetlendirecektir (Wilson, 1962: 56).

Bu yeni bilimin nerede geliştiğine bakılması gerektiğini ifade eden Wilson, ABD'de idari anlamda tarafsız bir bilimsel yönetime rastlamanın mümkün olmadığını belirtmiştir. Şehir yönetimlerinin kirlenmişliği, başkent örgütünün karmaşıklığı, çalışmayan kişilere ödenen maaşlar ve rüşvet olayları, insanların iyi idarenin ne olduğu bilmelerine engel olmaktadır diyen Wilson'un, ABD'li yazarların da bu bilim anlayışının gelişmesi için üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmediği ifadesi dikkat çekicidir. Doktrinini Avrupa'da bulan yönetim bilimini, yabancı köklü bir ilim olarak değerlendiren Wilson, İngilizce yerine yabancı diller kullanan bu ilmin düşünceleri, ABD zihin yapısına aykırı gelen fikirlerden oluşmakta, örnekleri yabancıların tarihçelerine dayanmakta, yabancı sistemlerden ilham almakta ve yabancı ihtilallerden dersler çıkarmakta şeklinde bir yorumlamada bulunmuştur. Wilson, Fransız ve Alman profesörler tarafından geliştirilen bu ilmin, üniter bir devletin gereksinimleri ile merkezîyetçi hükümet şekillerine uydurulmuş olduğunu, ABD'nin amacına hizmet edebilmesi için bu ilmin, üniter bir devlete göre değil, aksine karmaşık bir devletle, adem-i merkezîyetçi esaslara dayanan bir hükümet sistemine uygun hale getirilmesini önermiştir. Bu ilimden faydalanmak için, onun dilini, düşünce biçimini, ilkelerini ve amaçlarını değiştirip Amerikanlaştırmak gerektiğini iddia eden Wilson, bu yeni ilmin; ABD anayasaları ile uyumlu ve Amerikan liberal anlayışı ile ters düşmeyen (Wilson, 1962: 57) bir biçimde dönüştürülmesini salık vermiştir.

ABD'de devletle ilgili fazla güçlükler yaşanmamasını; herkesin kullanabileceği kadar arazinin olmasına ve maddi karşılığı olan işlerin bulunmasına, hükümette liberal prensiplerin hâkim olmasına, siyasette ise sınırsız yeteneklerin varlığına bağlayan Wilson, yeni bir memlekette, uzun bir süre, idarenin uyguladığı plan ve metotların dikkatli biçimde incelenmesinin gerekli görülmediği kanaatine varmış, bu sebeple, devleti yönetmenin yöntem ve araçlarını inceleyen ABD kütüphanelerindeki Avrupalı eserlerin önemini kavranamadığı sonucuna (Wilson, 1962: 58) ulaşmıştır.

ABD'deki kamu yönetimini anlayabilmek için sadece kökü eskilere dayanan Amerikalıların değil, Alman, İrlandalı ve zencilerin zihin dünyalarını da bilmenin önemini değinen Wilson, yeni bir doktrini meydana

getirirken her çeşit ırkın kalıbına girmiş zihinleri, zihinlerdeki çevre ile ilgili peşin hükümleri, birçok milletin tarihini ve dünyadaki farklı fikirleri bilmenin ve onları etkileyebilmenin gerekliliğini (Wilson, 1962: 63) vurgulamıştır.

İkinci bölümde, *yönetimi siyasetin telaş ve heyecanından uzak bir iş alanı olarak* değerlendiren Wilson, onu siyasi hayatın bir unsuru olarak görmüştür. Yürütme kuvvetinin kullanmış olduğu yöntemlerin sağlam ilkelere oturtulmasıyla ampirik denemelerin yarattığı kargaşalıktan ve israftan kurtulmanın mümkün olabileceğini tespit eden Wilson, bunun idari incelemelerin konusu olması gerektiğini (Wilson, 1962: 63) ifade etmiştir.

Yapılmakta olan personel sistemi reformunu, daha büyük bir idari reformun öncüsü olarak gören Wilson, tayin usul ve yöntemlerinin düzeltilmesinden sonra yürütmenin görevlerini daha iyi yapabileceği bir örgüt yapısına ve işleyişine kavuşturulması gerektiğine dikkat çekmiştir. Devlet memurluğunun, partizan gayelerin dışına çıkarılarak, çalışma koşullarının özel sektördeki iş yaşamına yaklaştırılmasını öneren Wilson, reform yapılırken, idari meselelerin siyasi meseleler olmadığına akılda tutularak, siyasetin idareye görevler yükleyebileceğini ama makamların oynatılmasına asla razı olunmaması gerektiğini ısrarla vurgulamıştır. Alman Bluntschli'ye atıfla Wilson, siyaseti devlet adamının, yönetimi ise teknik memurun alanı olarak görmüştür (Wilson, 1962: 64). Halkın eleştiriciliğini, vazgeçilmez bir unsur olarak gören Wilson, bu eleştiriciliği, idareyi başka her türlü müdahaleden kurtaracak (Wilson, 1962: 66-68) unsur olarak değerlendirmiştir.

ABD'de evrensel siyasi bir eğitime doğru yöneliş olduğunu fark eden Wilson, ileriki günlerde üniversitelerin siyasi bilimler kürsüsü kurmak zorunda kalacaklarını öngörmüştür. Bu akımın, devlet ile ilgili eleştirilerin sayısını artıracığı, fakat buna karşılık iyi bir yönetici sınıf yetiştirmede yeterli olamayacağı kanısına varmıştır. Bu yönelişin devletle ilgili genel ilkeler geliştirilmesine katkı sağlayabileceği, fakat hükümeti idare edebilecek yetenekler geliştirmede eksik kalacağını, bunun belki kanun koyucuların gelişimine faydalı olacağını, ancak uygulamadaki idarecilere aynı oranda yararlı olmayacağını tahmin etmiştir. Hükümetin kısırcı kuvveti olan halk düşüncesi düzeltilecekse, devlet aygıtının ana unsuru olarak daha iyi devlet memurları yetiştirilmesi gerektiğini söyleyen Wilson, devlet memurlarının ilk işe girişlerindeki rekabetçi sınavlarda teknik bilgileri yanında liberal bilgilerini de yoklamak suretiyle demokrasinin örgütlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Teknik bir eğitim görmüş devlet personel sisteminin varlığının önemli hale geldiğini, ABD idaresinin her bakımdan halkın düşüncesine karşı hassas olması gerektiğini ifade etmiştir. Eğitim görmüş devlet memurlarının, hükümetin güttüğü siyasi devamlı ve gönülden desteklemelerini iyi bir davranış olarak görür. Ancak güdülecek olan bu siyaseti yalnızca devlet memurlarının değil, aksine halka karşı sorumlu olan devlet adamlarının belirlemesi (Wilson, 1962: 68-69) gerektiğini tavsiye etmiştir.

İyi bir eğitimle donanmış ve etik davranışlar sergileyen devlet memurlarından isabetli kararlar beklediğini, aynı zamanda seçimden ve halkın düşüncesinden uzaklaşmamaları gerektiğini, bu durumun memurların bir zümre ruhu ile hareket etmelerine ve keyfi davranış sergilemelerine engel teşkil edeceğini (Wilson, 1962: 69) belirtmiştir. Wilson makalenin birinci ve ikinci bölümlerinde konu ve hedefleri belirledikten sonra elverişli yöntemlerin tespitine geçmiştir.

Kamu yönetimi ile ilgili özel bir eğitim görmeden başarılı icraatların yapılabildiğini, fakat bunun yönetimde büyük hataların yapılmasına engel olmadığını söyleyen Wilson, demokratik ya da demokratik olmayan bir devlette yönetimin farklı temellere dayanmadığını, monarşilerin ve demokrasilerin radikal biçimde birbirinden ayrılırlar bile aynı işleri ve görevleri yerine getirmek zorunda olduklarını (Wilson, 1962: 70) ifade etmiştir.

ABD’de herhangi bir yetki kötüye kullanıldığında, cesaretli, uyanık ve tetkik eden bir kamu düşüncesinin varlığı ve halka bağlılık duygusunun olması kolaylıkla bunu açığa çıkarabilecek ve engelleyebilecektir diyen Wilson, bütün hükümetlerin idari sistemlerinin meşru amaçlara ulaşmak istediği varsayıldığında, yeni öneriler için idareyi ilgilendiren yabancı sistemleri gözden geçirmekten korkulmaması gerektiğini belirtmiştir. Bunu yaparken mevcut ilkelerle bağdaşmayan bir şeyi almanın uygun olmayacağını, ABD’ye yabancı bir sistemi bütünü ile getirip uygulamak istemenin imkânsızlığını ve bu sistemlerin ABD’de gelişmeyeceğini varsayan Wilson, yabancı sistemlerin ülke için elverişli olan kısımlarından faydalanmanın daha doğru olacağı fikrini ileri sürmüştür. Dolayısıyla bunları, yabancı bir yöntem olarak kullanmanın tehlikesinin olmayacağı, ancak yönetim bilimini, güvenli ve fayda sağlayacak şekilde ödünç alabilmek için temel yapısına ABD’nin farklı şartlarını işlemek gerektiği vurgusu yapan Wilson, bunu yaparken yeni bilim anlayışını ABD anayasalarının “*filtresinden geçirip, tenkitçiliğin kısılmış ateşine oturtup, yabancı gazların tesirinden ayıklama*”nın yeterli olacağını söylemiştir. Avrupa sistemlerinin incelenmesinin, bazı yabancı metotların Amerikan usullerinden üstün olduğu kanısının oluşmasına neden olabileceği ve bundan korkmamak gerektiği noktasında uyarılarda bulunan Wilson, ABD yanında başka memleketlerin de ele alınmasını, siyaset alanının hiçbir kesiminde tarihi, karşılaştırmalı metodun idare alanında olduğu kadar güvenle uygulanmasının mümkün olmadığını, güçlü ve zayıf yönlerin, hiçbir zaman kendi kendine kıyaslama yaparak öğrenilemeyeceği, ABD sistemine olan aşinalığın bir dezavantaj olarak ortaya çıkabileceği ve bu durumu bir avantaja çevirebilmenin yolunun, Fransa ve Almanya gibi uzak sistemleri incelemekten geçtiği (Wilson, 1962: 70-72) tavsiyelerinde bulunmuştur.

İdare ile siyaset arasındaki ayrım sebebi ile karşılaştırmalı metodun idare alanında son derece güvenilir sonuçlar vereceği iddiasında bulunan Wilson, Fransa ve Almanya’daki idari yöntemlerin dayandığı anayasa prensiplerini ve siyasi sebepleri önemsemeden, bir yün fabrikasını başarılı biçimde işleten Kral taraftarının işletmecilik metotlarından faydalanılması gerektiğini ve bunun için cumhuriyetçi görüşlerin değiştirilmesine gerek olmadığını söyleyerek, yabancı sistemlerin öğreteceklerinden ders alınmasının (Wilson, 1962: 72) önemini vurgulamıştır.

Amerika için yönetim biliminin dayanacağı prensipler, demokratik kuralların özü olmalı diyen Wilson, doktriner usuller yerine, denenmiş uygulamaya önceliğin verilmesi gerektiğini salık vermiştir. Sadece başka ülkelerde denenmiş yöntemlerin değil, aynı zamanda Amerikan alışkanlıklarına uygun davranış yöntemlerinin, kuramsal mükemmelliğe tercih edilmesi gerektiğini söyleyen Wilson bununla, pratik devlet adamlığının, doktrinlerden önce gelmesi gerektiğinin (Wilson, 1962: 72) altını çizmiştir.

Wilson’a göre, kozmopolit düşüncenin evrensel *ne yapmalı* metodu yerine, her zaman Amerikan pragmatik düşüncesine uyarak *nasıl yapmalı* usulüne başvurulmalıdır. Federal bir teşkilata en mükemmel yaşama ortamının sağlanmasının öneminden bahseden Wilson, devlet içindeki hükümetler nasıl yönetilirse, oradaki görevli idareciler sadece amirlerine değil, yetenekleri ölçüsünde ve vicdanlarının gösterdiği yönde topluma da hizmet edebilirler görüşündedir. Böylece bir hizmet, aynı zamanda idarecinin ortak çıkarına, ihtiraslarına ve yükselme arzusuna uygun bir tarzda şekillendirilebilirse, bu iş yerel seviyeden ziyade ulusal düzeyde gerçekleştirilebilirse (Wilson, 1962: 72-73), diyen Wilson, ilave olarak “**Eğer bu problemi çözebilirsek yeniden, yeni baştan dünyayı sevk-i idare edeceğiz**” (Wilson, 1962: 73) cümlesini sarf ederek bu konudaki iddiasını ortaya koymuştur.

3. FREDERICK WINSLOW TAYLOR 1856-1915

1856 yılında doğan Frederick Winslow Taylor, 1875 yılında makineci çırağı olarak çalışmaya başlamıştır. 1878'de mühendislik diploması aldıktan sonra, daha önceden çıraklık yaptığı Midvale Çelik İşletmesi'nde şef mühendis pozisyonuna yükselmiştir (Akin, 1997: 11). 1873'teki uzun depresyon sürecinin etkisiyle birçok makinecinin işsiz kaldığı ve işlerin yavaşladığı bir dönemde Taylor, niteliksiz bir işçi olarak çalışmak zorunda kalmıştır. İşe girdikten sonra muhasebeci hırsızlık sebebi ile işten atılmış, işyerinde daha eğitilmiş bir başkasının olmaması sebebiyle bu pozisyon Taylor'a verilmiştir. Daha sonra asıl işi olan torna tezgâhlarının başına dönen Taylor, beraberindeki arkadaşlarından daha fazla çalışması nedeniyle ekip sorumlusu yapılmıştır (Taylor, 1997: 52).

Ülkedeki tüm işyerlerinde parça başı işle çalışma yapıldığı, işyerlerinin patronlar değil işçiler tarafından yönetildiği, işçilerin bir araya gelerek bütün işleri planladıkları ve normalin üçte biri düzeyinde bir çalışma hızı tespit ettikleri, işyerine yeni gelen işçilerin, diğerlerinden yapmaları gereken işleri öğrendikleri ve bu kurallara uydukları sürece işyerinde çalışmaya devam edebildikleri bir dönemde ekip sorumlusu olan Taylor, işçi arkadaşlarının onun, kendilerine uyması gerektiği yönünde tehditlerine maruz kaldığını belirtmiştir (Taylor, 1997: 52-53).

Bu tehditlere verdiği yanıt ise, artık yönetimden yana olduğunu ve günlük maksimum verimlilik için çalışacağı, bu verimliliğin elde edilmesine engel olacak işçilerin ücretlerini kısacağı, parça başı ücretlerini düşüreceği, gerekirse yeni işçiler alıp onları eğiterek onlardan en iyi üretimi sağlama gibi yöntemler kullanacağı biçiminde olmuştur. Bu tür bir zıtlamada işçilerin çalıştıkları makineleri zarar verebileceği, bu duruma hızlı çalışmalarını söyleyen ustanın sebep olduğunu söyleyebilecekleri gerçeği ile mücadele edebilmenin ve bu toplu baskıya karşı koyabilmenin yöneticiler açısından zor olacağını dile getiren Taylor'un işçi çocuğu olmaması ve işçilerle aynı semtte yaşamaması onun bu mücadelede iki önemli avantajını oluşturmuştur. Söz konusu avantajlar, işletme sahiplerinin kendisine güvenmelerine ve işçiler tarafından sosyal baskıya uğramamasına neden olmuştur. Bu mücadele, üç yıl içinde makinelerin üretiminin iki katına çıkması ile sonuçlanmış ve Taylor işyerinde terfi etmiştir (Taylor, 1997: 54-55).

Frederick Winslow Taylor'un *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* isimli kitabı girişten sonra iki bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde *Bilimsel Yönetimin Temellerinden* söz edilirken, ikinci bölümde de *Bilimsel Yönetimin İlkeleri ve Sıradan Yönetimin En Üstün Türü* konu başlıklarına değinilmiştir.

Taylor, ABD'nin 26. Başkanı Theodore Roosevelt'in (1901-1909) Beyaz Saray'da valilere yapmış olduğu konuşmasından "*Milli kaynaklarımızın muhafazası, daha büyük bir problem olan milli verimliliğe ulaşabilmek için sadece bir başlangıçtır*" cümlesini alıntıyla kitabının girişinde yer vermiştir. Başkanın bu konuşmasını kendisine referans alan yazar, *Büyük Milli Verimliliği Arttırma Meselesi*'nin öneminin gerektiği kadar kavranmadığını belirterek ormanlar, su kaynakları, topraklar, kömür ve demir madenleri verimli şekilde kullanılmadığında gözle görülebildiğini ama Başkan Roosevelt'in *Milli Verimlilik* eksikliği olarak söz ettiği beşeri kaynakların dikkatsiz, yanlış ve verimsiz olarak yönetilmesi sonucu israf edilmesinin, açık bir şekilde farkına varılmadığını ifade etmiştir (Taylor, 1997: 15).

Nitelikli insana olan talebin arttığı ülkede, başkaları tarafından hazır eğitilmiş, işe hazır elamanlar aramak yerine, Milli Verimlilik hedefine ulaşmak için görevin nitelikli insanları eğitmek ve sistemli bir işbirliği oluşturmak

olduğunun unutulmaması gerektiğini belirten Taylor, "*Geçmişte insan önce gelirdi, gelecekte sistem önce gelmelidir...iyi bir sistemin ilk hedefi birinci sınıf insan yetiştirmek olmalıdır*" iddiasında bulunmuştur (Taylor, 1997: 16-17).

Taylor, günlük yapılan faaliyetlerden dolayı ortaya çıkan verimsizliğin tüm ülke düşünüldüğünde büyük kayıplara neden olduğu; bu verimsizlik ile mücadelenin yolunun olağanüstü insanlar aramaktan değil, sistematik yönetimden geçtiği; en iyi yönetimin ise bir kurum olarak açıkça tanımlanmış ilkeler, kurallar ve kanunlara dayalı gerçek bir bilim olduğu, en basit bireysel işlerden, ayrıntılı kurumsal yapılanmalar olan büyük işletmelerin çalışmalarına kadar tüm beşeri faaliyetlerde bilimsel yönetimin temel ilkelerinin uygulanabileceğini ve bu ilkelerin doğru olarak uygulanması ile iyi sonuçların elde edileceğine ikna edebilmek (Taylor, 1997: 17) için bu kitabı yazmıştır.

Amerikan Makine Mühendisleri Birliği'ne (AMMB) sunulmak üzere hazırlanan kitabın mühendisler, sanayi ve imalat kuruluşlarının yöneticileri ve çalışanları dâhil olmak üzere herkese hitap edeceği, aynı ilkelerin bütün sosyal faaliyetlerde ve evlerde, çiftliklerde, büyük-küçük ticari işletmelerde, kiliselerde, hayır kurumlarında, üniversitelerde ve devlet dairelerinde uygulanabileceğinin düşünüldüğü (Taylor, 1997: 17) ifadesi ile giriş kısmı sona ermiştir.

Taylor kitabının birinci bölümünde, yönetimin iki ana hedefini, "*çalışanın maksimum refaha ulaşması ve buna bağlı olarak işverenin de maksimum refaha kavuşması*" olarak ortaya koymuştur (Taylor, 1997: 21). Maksimum refaha ancak maksimum verimlilikle ulaşılabileceğini söyleyen Taylor, bunun için de çalışanların yeteneklerini, bir işi en hızlı ve verimli bir şekilde yapabilecekleri seviyeye getirecek biçimde eğitilmeleri ile çalışanların ve yönetimin de bunu hedef olarak kabul etmeleri ile mümkün olabilecektir biçiminde özetlemiştir (Taylor, 1997: 23).

İngiltere ve Amerika'daki işçilerin tembellik yapmalarının ve kasten işi yavaşlatmalarının önüne geçilebilirse, iç ve dış pazarların gelişmesinin yolu açılmış olacağı gibi üretim maliyetlerinin düşmesinin sağlanacağını iddia eden Taylor, bu durumun rakipler karşısında rekabetçi bir güç kazandıracağını belirtmiştir. Böylece sıkıcı çalışma saatlerinin ortadan kaldırılabileceğini, daha yüksek ücretler sağlanabileceğini, çalışma saatlerinin kısılacağını ve daha iyi bir iş ve aile ortamı yaratılabileceğini ifade etmiştir (Taylor, 1997: 25). *Bu olumlu sonuçları çalışanların niçin görmezden geldikleri?* sorusuna Taylor, işçiler arasında, üretim artışlarının çok sayıda işçinin işsiz kalmasına neden olacağı yönünde oluşmuş yanlış bir kanının varlığı; işçilerin, tembellik yaparak ve işi yavaşlatarak çıkarlarını koruduklarını düşünmelerine sebep olan yaygın yönetim sistemlerinin olması; tüm işlerde uygulanan ve işçilerin çabalarının büyük kısmının boşa gittiği verimsiz, gelişigüzel metotların uygulanması olarak yanıtlamıştır. Kitabının, gelişi güzel yöntemler yerine bilimsel metotlar uygulayarak problemleri ortadan kaldırmayı amaçladığını (Taylor, 1997: 25-26) söylemiştir.

Taylor kitabının ikinci bölümünde bilimsel yönetimin ilkelerinin neler olduğu konusuna odaklanmıştır. Sıradan yönetim olarak da isimlendirdiği eski yönetim (gayret ve mükâfat yönetimi) anlayışında başarının, işçinin gayretine bağlandığını, bu yüzden başarının kolaylıkla sağlanamadığını vurgulamıştır. Bilimsel yönetim olarak isimlendirilen yeni yönetim anlayışında, çalışanın gayretinin daha fazla ve düzenlilik içinde olduğunu belirten Taylor, işçilerin yanında yöneticilerin de yeni sorumluluk, görev ve yükler üstlendiklerini ortaya koymuştur. Yöneticilerin, işçilerin sahip olduğu tüm bilgileri toparlayıp sınıflandırıp düzenleyerek işçilerin günlük çalışmalarını yaparken faydalı kural, kanun ve formüllere dönüştürme sorumluluğunu üstlenmeleri gerektiğini

söyleyen Taylor, yöneticilerin işin tüm bölümleri için bir bilim geliştirmelerini; işçilerin bilimsel olarak seçilip, eğitilip, yetiştirilmesi; işçilerle işbirliğine gidilmesi; yönetim ile işçiler arasında eşit bir görev ve sorumluluk dağılımının meydana getirilmesi sorumluluğunu almalarını istemiştir (Taylor, 1997: 42-44). Taylor, çalışanın gayretini ve yönetimin yeni üstlendiği rolün bir araya getirilmesini, bilimsel yönetimi verimli yapan şey olarak görmüştür (Taylor, 1997: 44). Gayret ve mükâfat yönetiminde pratik olarak tüm problem işçiye bırakılmış iken bilimsel yönetimde problemin tam yarısı yönetime bırakılmıştır diyen Taylor, bilimsel yönetimde tüm sistemin esasını bu ilkelerin oluşturduğunu vurgulamıştır (Taylor, 1997: 43-45).

Görevlerin gerektiği şekilde başarıya ulaşabilmeleri, dikkatle planlanmış olmalarına bağlıdır diyen Taylor, hiçbir işçiye sağlığına zarar verecek bir yükün yüklenmemesi gerektiğini, görevlerin daima çalışan kişinin uzun yıllar başarıyla çalışabileceği, fazla çalışma yapmadan daha mutlu ve refah içinde gelişeceği bir şekilde ayarlanması gerektiğini salık vermiştir (Taylor, 1997: 45-46).

Pik demir taşıma işi örneğinde günde 12,5 ton taşıyan bir işçinin 47-48 ton taşıyabileceği ve öncekinden daha mutlu olacağı iddiasında olan yazar, ilk adım olarak, çalışanın bilimsel olarak seçilmesini, bir seferde yalnızca bir işçiyle görüşülüp konuşulmasını kural olarak koymuştur. Çünkü her işçinin özel yetenekleri ve sınırlılıkları olduğunu, bu sebeple gruplar halinde işçilerle uğraşmayıp, bireysel olarak işçileri en üst verimlilik düzeyine ulaşmalarını sağlayacak şekilde geliştirmeyi hedeflemiştir. 75 kişilik bir grup gözlenerek pik demir taşıyabilecek 4 kişi bunlar arasından tespit edilmiş, bu kişilerin de geçmişleri araştırılıp, karakterleri, davranışları ve çalışma şevkleri ile ilgili eksiksiz soruşturmalar yapılmıştır. Bunların arasından evine hızlı adımlarla giden, akşam eve dönerken sabah gelirken ki kadar canlı olduğu gözlenen Pennsylvania'da yaşayan bir Hollandalı seçilmiştir. Onun günlük 1,15 dolarlık ücretiyle küçük bir arsa aldığı ve sabah işe gelmeden önce ve akşam dönünce kendisi için küçük bir ev inşa ettiği öğrenilmiştir. Ayrıca, bu kişi çevresinde sıklığı ile şöhret olmuş, 1 doların bile hesabını yapan biridir. Bu işçi ile baş başa konuşularak, diğer işçilerden biraz daha fazla para kazanmasının olanaklı olduğu söylenip kendisinin yüksek ücretli bir işçi olduğu yönünde ikna edildiğini anlatan Taylor, Hollandalı işçiye koşul olarak çalışma sırasında başında bir adamın olacağı ve taşıma işlemi esnasında bu adam ne söylerse onu yapmasının söylendiğini ifade etmiştir. Günün sonunda işçi 47,5 ton pik demir taşımış ve 1,85 dolar kazanmıştır. Daha sonra bütün işçilerin bu şekilde eğitilmesi sağlanmıştır (Taylor, 1997: 48-52). Burada taşımadaki verimlilik 3,8 kat artarken ücretteki artış 0,6 kat olarak gerçekleşmiştir.

Ustabaşı olduktan bir süre sonra Taylor, yönetim sistemini değiştirmeye karar vermiştir. Çalışanların ve yönetenlerin çıkar birliği sağlanarak zıtlaşmanın önlenebileceğini düşünmüştür. Üç yıl kadar sonra bu faaliyetler, *Bir Parça Oranı Sistemi* ve *İşyeri Yönetimi* adlarıyla AMMB'ye sunulan yönetim türünü ortaya çıkarmıştır. İşçi ve yönetim arasındaki uyumlu işbirliğinin önündeki en büyük engelin, yönetimin bir işçi için günlük en ideal çalışmanın gerçekten ne olduğu konusundaki bilgisizliği olduğunu fark eden Taylor, Midvale Çelik İşletmesi'nin başkanından çeşitli işlerin yapılması için gereken sürelerin dikkatli ve bilimsel bir etütle belirlenebilmesi amacıyla bir miktar para ayrılması için izin istemiş ve başkan bu işe inanmamasına rağmen, sırf Taylor başarılı bir ustabaşı olduğu için bu parayı vermiştir. Taylor bu çalışmaya başlarken, işyerinin sorumlu ustabaşısı olmasına rağmen emrindeki işçilerin toplam bilgi ve becerilerinin kendisinininkinden tam on kat fazla olduğunu bilincinde olduğunu ifade etmiştir (Taylor, 1997: 55-56).

Hollandalı işçi Schmidt'in, pik demir taşıma bilimini bilen biri olmaksızın 47,5 ton pik demir taşımaya kalktığında, muhtemelen aynı ücreti alabilmek için günde kendini 11-12 saat yoracağını hesaplayan Taylor,

kasları sürekli çalışan işçinin gücünü tekrar toplayabilmek için düzenli periyotlar halinde dinlenmesinin öneminden bahsetmiştir. Bu nedenle, işçi uygun zamanlarda dinlenerek kendini aşırı yormadan tüm gün çalışma bilgisini kazanana kadar, kuralları bilen birinin kendisinin başında durup işi yönetmesi gerektiğini ifade etmiştir. Taşıma işini meslek edinecek birinin zekâ yapısının düşük olması gerektiğini, hatta bir *öküze* benzeyecek şekilde aptal olması gerektiğini belirlemiştir. Zihinsel olarak uyanık ve zeki olan birini, bu sebepten dolayı söz konusu işe benzeyen ağır ve monoton işler için kesinlikle uygun görmemiştir (Taylor, 1997: 59-60). Bilinen en ilkel işler için bile bir bilimin bulunduğu açıkça ortaya çıktığına inanan Taylor, bu işleri en iyi yerine getirecek kişinin dikkatlice seçilmesi, işin yapılma metodunun bilimsel olarak geliştirilmesi ve dikkatle seçilmiş olan işçinin bu bilim doğrultusunda eğitilmesi, gayret ve mükâfat planı altında elde edilecek sonuçlardan çok daha önemli sonuçlar ortaya çıkaracağını ifade etmiştir (Taylor, 1997: 60).

Taylor eserinde, Frank B. Gillbert'in (1868-1924) Duvar Örme Sistemi⁴ isimli kitabını incelemiştir. Gillbert kitabında, duvar örme işinin eski mesleklerden biri olduğunu, yüzyıllardır tuğla ile duvar örüldüğünü, bu işte kullanılan araç ve gereçlerde hemen hemen hiçbir ilerleme olmadığını tespit etmiştir. Gençliğinde duvar örme işinde çalışmış olan Gillbert, bilimsel yönetim ilkelerine ilgi duymaya başladıktan sonra bu ilkeleri duvarcılık sanatına uygulamaya karar vermiş, tuğla ören bir duvarcı ustasının her hareketini etüt ve analiz ederek, tüm gereksiz hareketleri ortadan kaldırıp yavaş hareketleri hızlılarıyla değiştirmiştir. Duvarcının, duvar, harç kabı ve tuğla yığımına olan uzaklığına olan uygun konumunu belirlemiş ve böylece her tuğlayı yerleştirdiğinde tuğla yığımına doğru bir veya iki adım atması zorunluluğuna ortadan kaldırmıştır. Harç kabı ve tuğla yığımının en uygun yüksekliğini inceleyen Gillbert, üzerinde bir tabla olan inşaat iskelesi tasarlamıştır. Bütün araç ve gereçler bu tabla üzerine konacak ve böylece duvar, adam, harç ve tuğlalar göreceli olarak en uygun konumlarında bulunacaklardır. Duvar yükseldikçe iskele de bu iş için eğitilmiş olan bir işçi tarafından yükseltilecektir. Tuğlalar da ustanın rahatça alabileceği bir biçimde bir işçi tarafından istiflenecektir. Harcın yoğunluğu da uygun şekilde ayarlanarak her seferinde mala ile duvarın düz olması için tuğlaya vurulmak zorunda kalınmayacaktır (Taylor, 1997: 72-74).

Duvarcıların hareketlerini 18'den 5'e düşüren Gillbert'in analizi, ilerlemenin 3 değişik yolla sağlandığını göstermiştir. Birincisi, bütün duvarcıların gerekli olduğuna inandığı hareketlerin, aslında tamamen gereksiz olduğu, dikkatli çalışma ve denemeler sonucu ortaya çıkmıştır. İkincisi, ayarlanabilir iskele, tuğla paketi gibi bazı basit araç ve gereçleri geliştirerek ucuz bir işçi yardımıyla duvarcı ustalarının katlanmak zorunda olduğu birçok yorucu ve zaman alıcı faaliyeti tamamen ortadan kaldırmıştır. Üçüncüsü, duvarcılara her iki ellerini bir arada kullanarak basit hareketlerle iş yapmaları gerektiğini öğretmiştir. Bu üç gelişme, bu tür işlerdeki gereksiz hareketleri *zaman etüdü (bilimsel hareket etüdü)* aracılığıyla ortadan kaldırıp yavaş hareketlerin hızlılarıyla değiştirilmesine yol (Taylor, 1997: 74-75) açmıştır.

Taylor, Gillbert'in metodunu detaylı olarak incelemiştir. Bu metotla elde edilen çıktı artışının ve sağlanan uyumun, gayret ve mükâfat yönetimi ile kesinlikle sağlanamayacağını gören Taylor, bu başarının bilimsel yönetimin esasını oluşturan 4 prensibin uygulanmasına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, duvarcılık biliminin her işçinin tüm hareketlerinin kesin kurallarla işçiler değil yönetim tarafından geliştirilmesi ve çalışma şartlarıyla tüm gereçlerin mükemmelleştirilip standartlaştırılmasıdır. İkincisi, duvarcıların dikkatlice seçilip birinci sınıf işçiler olarak eğitilmeleri, en iyi metodu reddedenlerin elenmesidir. Üçüncüsü, her işçinin

⁴ Frank B.Gillbert'in Kitabı, **Duvar Örme Sistemi**, Myron C.Clerck Yayınları, New York ve Şikago, EFN Spon, Londra.

kendini söyleneni yapıp daha hızlı çalışması sonucu günlük olarak büyük primler almasıdır. Dördüncüsü, yönetim ve çalışanlar arasında eşit bir görev ve sorumluluk dağılımının sağlanmasıdır (Taylor, 1997: 77-78).

Taylor'un kitabındaki diğer bir örnek ise, bisiklet bilyesi kontrolü yapan kızlardır. Yapılan değişiklikler sonucunda 35 kız 120 kızın yapacağı işi gerçekleştirmiştir. Üstelik daha hızlı yapılan işin doğruluk oranı, yavaş giden önceki işten 2/3 kat daha fazladır. Bu durumun sonucunda kızlar, öncekinden %80-100 daha fazla ücret almaya başlamışlar; çalışma saatleri 10,5'tan 8,5'a düşmüş ve 4 ara verilerek aşırı yıpranmaları önlenmiş; yönetimin kendilerine özel ilgi gösterip dikkat ettiğini hisseden kızlara bir şey yanlış gittiğinde, yönetimden kendilerine yardımcı ve eğitici bulunmuş; ayrıca her ay ayda 2 gün arka arkaya istedikleri gün izin kullanabilme hakkı elde etmişlerdir. Firma ise, ürün kalitesinde önemli artışlar yakalamış; memur, eğitici, zaman etütçüsü, tekrar kontrolcülerinin ve genel işçilerin ücretleri artmasına rağmen kontrol maliyetlerinde düşüşler sağlamış; yönetim ve işçiler arasındaki dostça ilişkiler geliştirmiştir. Bu olumlu sonuçlar, kötü çalışma koşulları yerine iyi koşulların sağlanması ile gerçekleştirilmiştir. Bu durum, algılamaları yavaş olan kızların yerine, bilimsel yöntemle hızlı olanların seçilmesini sağlamıştır (Taylor, 1997: 85-86).

Taylor işyeri yönetimi üzerine yazdığı eserinde; eski metottan yenisine hızlı değişim girişimlerinin yöneticiler açısından doğuracağı risklere özel olarak dikkat çekmiştir. Gerekli fiziki değişikliklerin yapılması, gerçek zaman etütleri, işle ilgili tüm araçların standart hale getirilmesi, tüm makinelerin tek tek incelenip uygun şekilde yerleştirilmesinin zaman alabileceğini ifade eden Taylor, başarının sağlanabilmesi için tüm bunların yapılmasının önemini vurgulamıştır. Çalışanın zihninde gerçekleştirilecek değişimin önemli bir zaman gerektirebileceğini düşünen Taylor, bu sürecin en basit bir kuruluştaki bile 23 yıl aldığını ve bazı durumlarda 45 yıl gerektirdiğini dikkat çekmiştir (Taylor, 1997: 110-111).

Durum yalın olarak incelendiğinde, büyük bir adaletsizlik olduğu izlenimi edinildiğini ifade eden Taylor, başarılı bir pik demir taşıyıcısı eğitim sonucu öncekinden 3,8 kat fazla demir taşırken, sadece 0,6 katlık bir ücret artışı elde edildiği örneğini vermiştir. Birbiriyle ilişki içinde olan işçi ve işverenin yanında üçüncü büyük grubun (tüm insanlar, yani tüketiciler) gözden kaçırılmaması gerektiğini vurgulamıştır. Tüketiciler, işçi ve işverenlerin ürettiklerini satın alarak, hem işverenin kârını hem de işçinin ücretinin ödenmesini sağlarlar. Bu kişilerin haklarının işçi ve işvereninkinden daha fazla olması gerektiğini ifade eden Taylor, tüketicilerin de bu kazançtan uygun payı almaları gerektiğini belirtmiştir (Taylor, 1997: 113-114).

Bilimsel yönetimi, eski bilgilerin toplanıp, analiz edilip, gruplanıp, kural ve kanunlar olarak sınıflandırılması ile bir bilim ortaya çıkarılması olarak gören Taylor, bu kombinasyonu, gelişigüzel yöntemler değil *bilim*; ihtilaf değil *uyum*; bireycilik değil *işbirliği*; sınırlı üretim değil *maksimum üretim*; *her işçinin en üst verimlilik ve refah düzeyine geliştirilmesi* (Taylor, 1997: 116-117) olarak belirlemiştir. Taylor sonuç olarak, bu ilkelerin uygulanması ile tüm dünyaya daha fazla kârın geleceğini vurgulamıştır (Taylor, 1997: 117).

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tablo 1. Ortak Yönler Tablosu

| Tespit edilen ortak yönler | | Wilson | Taylor |
|----------------------------|--|--------|--------|
| 1 | Depresyon döneminde yaşamışlar | X | X |
| 2 | Dönemin kirlenmişliğinden bahsetmektedirler | X | X |
| 3 | Hırslı, çalışkan ve hedeflerini gerçekleştiren kişiler | X | X |
| 4 | Kötü giden şeylerle mücadele etme anlayışına sahipler | X | X |
| 5 | Yeni bir şeyler yapmak isteyen, yenilikler ve reformlar yapmaya gayret eden kişiler | X | X |
| 6 | Yaptıkları çalışmalar nedeniyle, sert muhalefetle karşılaşmışlar | X | X |
| 7 | Kariyerlerinde çalışmalarıyla doğru orantılı yükselmeler söz konusu | X | X |
| 8 | İnsanların gelişimini sağlama ve verimliliğini artırma çabası içindeler | X | X |
| 9 | Belirlenen işlerin etkinlik ve verimlilik ile yapılmasına önem vermektedirler | X | X |
| 10 | İşin niteliğine uygun çalışan seçimine önem vermektedirler | X | X |
| 11 | Nitelikli insan yetiştirme için eğitimin önemini vurgulamaktalar | X | X |
| 12 | Yönetimle ilgili daha fazla bilgiye gereksinim duymaktalar | X | X |
| 13 | Yönetimin daha önceden incelenmemesine eleştiri getirmekteler | X | X |
| 14 | Başka eserlerin/çalışmaların incelenmesini önemsemekteler | X | X |
| 15 | Dikkatli incelemelerin yapılmasına ve en uygun metodun kullanılmasına/bilimsel metodun kullanılmasına önem vermekteler | X | X |
| 16 | Farklı fikirlere değer vermekteler, onlardan yararlanmayı istemekteler ve onları etkileyebileceklerine inanmaktadırlar | X | X |
| 17 | Yapılanların herkesin anlayabileceği biçimde sade bir dil kullanılarak sunulmasına ve herkese hitap etmesine önem vermektedirler | X | X |
| 18 | Daha iyi devlet memurları/çalışanlar yetiştirmeyi hedeflemektedirler | X | X |
| 19 | Memurların/çalışanların keyfi davranış sergilemelerine kesinlikle karşıdırlar | X | X |

| | | | |
|----|--|---|---|
| 20 | İşçi ve işveren gerginliğini zararlı görmekte-dirler | X | X |
| 21 | Toplumsal çıkarı önemsemekte-dirler | X | X |
| 22 | Yönetim bilimi/bilimsel yönetim anlayışının temel ilkelerinin kamu, STK ve özel sektörde uygulanabilirliğine inanmaktadırlar | X | X |
| 23 | Dünyayı/evrensel olanı hedeflemektedirler | X | X |

Her iki metnin incelenmesi ile yirmi üç adet ortak yön tespit edilmiştir. (Bkz. Tablo 1) Bu ortak yönlerin birlikte değerlendirilmesi sağlıklı bir sonuca kılavuzluk etmektedir. Toplumların bunalım dönemlerinde bir takım kirlenmişliklerin yaşanabileceği; hırslı ve çalışkan kişilerin bu kötü gidişatla mücadele ederek bir çıkış yolu ortaya koyabilmek için reformlar yapmaya istekli olabilecekleri ve bu süreçlerde beklenmedik muhalefetle karşılaşabilecekleri; ama sonuç olarak yapmış oldukları mücadele bireysel kariyerlerinde yükselmeleri de beraberinde getirebileceği gibi diğer bireylerin ve toplumun verimliliğinin artmasına neden olabileceği, özellikle yönetim alanında gerekli olan bilgilerin toplandıktan sonra, farklı fikirlerden de yararlanarak, gerekli incelemelerin ve araştırmaların yapılarak uygun bir takım bilimsel yöntemlerin kullanılmasıyla elde edilen bilgilerin her kesimden kişilerin rahatça anlayabileceği bir sadelik içinde anlatılmasıyla, daha iyi çalışanların seçilebileceği ve yetiştirilebileceği, bunun eğitimle daha yaygın hale getirilebileceği ve bunların belirlenen kurallar dışına çıkmaları engellenerek keyfi hareket etmelerinin önüne geçilebileceği; işçi ve işveren arasındaki uyumsuzlıklardan kaynaklanan problemlerin çözülebilmesiyle toplumsal çıkarın korunabileceği; bilimsel bir yönetim anlayışının kamu, özel sektör ve STK'larda uygulanması ile hem kâra ulaşılabilmesi gibi hem de dünyanın yönetiminin mümkün olabileceği yönünde ortak veriler yazarların çalışmalarının karşılaştırılması sonucu elde edilmiştir.

Yazarların çalışmalarının karşılaştırılması sonucu elde edilen ortak veriler, negatif anlamları dikkate alınarak değerlendirildiğinde ise tembel, çalışmayan ve hedefleri olmayan kişiler, içinde yaşamış oldukları dönemi ve çalıştıkları kurumları anlama çabasında olmadıklarında, her hangi bir yenilik ya da reform yapma konusunda isteksiz davrandıklarında, doğal olarak herhangi bir muhalefetle de karşılaşmayacakları öngörülebilir. Bu özellikleri göz önüne alındığında bu tür kişiler kişisel kariyerlerini geliştirebilecek fırsatları da kaçıracaklardır. Yapmış oldukları işlerde bireysel, örgütsel ve kurumsal anlamdaki verimlilik artışlarını göz ardı ettiklerinde ülke düzeyinde kamu, özel sektör ve STK'ların da verimlilik problemi içerisine düşmeleri olağandır. Bilimsel araştırmalara dayandırılmayan, başka ülkelerdeki bilimsel bilgileri yok sayan, çalışanların katkılarını önemsemeyen, kendisine özgü bir kurallar bütünü oluşturamayan bir yönetim anlayışının kaynakların seferber edilmesinde ve kalkınmanın gerçekleştirilmesinde sunabileceği katkı pek az olacaktır. Dünyaya odaklanmayan bir yönetim anlayışı, hem dünyadaki rekabet ortamından ve paylaşımdan yeteri kadar yararlanılmasını sağlayamayacağı gibi, hem de içeride yönetsel anlamda çatışma ve krizlere çözüm üretmekten uzak kalabilecektir.

Her ülkenin sorunlarla karşılaşması olağandır. Önemli olan bu sorunların bilimsel bir anlayış etrafında çözülmesidir. ABD pratiği bize bu anlamda önemli bir tecrübe sunmaktadır. Tarihsel bir süreç içerisindeki yaşamışlıklardan elde edilen bu tecrübeler dikkate alındığında, içinde bulunulan durum ne kadar kötü olursa

olsun, tek bir bireyin dahi önemli olduğu, bireylerin bilimsel yöntemler kullanılarak ve eğitim ile verimliliklerinin artırılması sonucu toplumsal anlamda bir refaha ulaşılmasının mümkün olabileceği ortadadır. Başka ülkelerdeki olumlu gelişmeler dikkate alındığı kadar olumsuzlukların da göz önünde bulundurulup tekrar edilmemesi gerekmektedir.

Her iki eserin incelenmesi sonucu tespit edilmiş olan bu yirmi üç ortak yön dikkate alındığında, yapmış oldukları çalışmalarla ABD'nin birçok probleminin çözülmesine katkı sağlayan Wilson ve Taylor, evrensel geçerliliği olan ilkeler geliştirmişlerdir.

Wilson ve Taylor'un 100 yıl önce yapmış olduğu çalışmaların sonuçlarının aynen uygulanması yönünde öneriler sunmanın bu çalışmanın hedefi olmadığı açıktır. Bunun yerine yönetim biliminin geldiği son noktadaki gelişmelerin devlet, özel sektör ve STK'ların kurumsal yapılarına uygulanması; buralardaki çalışanların günün gereklerine göre yetiştirilmeleri ve çalıştırılmaları ile verimlilik artışı sağlanması ve her kesimin refah artışından pay alabileceği bir yönetim anlayışının benimsenmesi esas tercih olmalıdır.

5. KAYNAKÇA

Abadan, Yavuz (1962), "Giriş: Woodrow Wilson (1856-1924)", içinde: Woodrow Wilson, "İdarenin İncelenmesi", *Woodrow Wilson: Seçme Parçalar*, Çeviren: Nermin Abadan, Siyasal İlimler Türk Derneği, Ankara.

Akın, H. Bahadır (1997), "Çevirenin Önsözü", *Frederick Winslow Taylor, Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çeviren: H.Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya.

Campbell, Ballard (2002), "Comparative Perspectives on the Gilded Age and Progressive Era", *The Journal of the Gilded Age and Progressive Era*, Vol. 1, No. 2.

Emre, Cahit (1998), "Yönetim Bilimi", *Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Bilim*, "Sosyal Bilimler", Ankara:TÜBA.

Ergun, Turgay (1997), "Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", *AİD*, Cilt:30, Sayı:4, Aralık.

Fişek, Kurthan (1979), *Yönetim*, Sevinç Matbaası, Ankara.

Güler, Birgül A. (1994), "Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi", *AİD*, Cilt:27, Sayı:4, Aralık.

Koçel, Tamer (1995), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

"Labor in Progressive Era Politics", <http://www.shmoop.com/progressive-era-politics/labor.html> (30.10.2015)

Miller, W., Robert (2002), The Lost World of Gilded Age Politics, *The Journal of Gilded Age and Progressive Era*, Vol: 1, No:1.

Mouzelis, N.P. (2001), *Örgüt ve Bürokrasi*, Çeviren: H.Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya.

Öztaş, Nail (2013), *Yönetim, Örgüt ve Yönetim Kuramları*, Otorite Yayınları, Ankara.

"Social Welfare: History Project: Child Labor", <http://www.socialwelfarehistory.com/programs/child-welfarechild-labor/child-labor/> (30.10.2015)

Şimşek, Şerif (1995), *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaacılık, Konya.

Taylor, Frederick Winslow (1997), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çeviren: H.Bahadır Akın, Çizgi, Konya.

“The Progressive Era”, <https://www.gwu.edu/~erpapers/teaching/glossary/progressive-era.cfm> (30.10.2015)

Wilson, Woodrow (1962), “İdarenin İncelenmesi”, *Woodrow Wilson: Seçme Parçalar*, Çeviren: Nermin Abadan, Siyasal İlimler Türk Derneği, Ankara.