

İŞLETME STRATEJİK YÖNETİM ALAN BİLGİSİ İNŞASINDA ÖNCÜ KİŞİ BİYOGRAFİLERİ: YENİDEN OKUMA VE YENİDEN YAZMA UYGULAMASI

THE BIOGRAPHIES OF LEADING PERSON IN CONSTRUCTION OF FIELD KNOWLEDGE IN BUSINESS STRATEGIC MANAGEMENT: RE- READ AND RE-WRITE ATTEMPT

Gürcan PAPATYA*

* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
gurcanpapatya@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9647-5662>

ÖZ

Yazında işletme stratejik yönetim alan bilgisinin inşasında akademik ve pratik kişiler görece vurgulanır. Genellikle teorik bilgi olarak 1960'larda A. Chardler'in "Strateji ve Yapı" kitabı önemsenir. Ancak alan bilgisi cesameti ve evrimi karşısında, daha önce bulunan bilgilerin, deneyimlerin ve kişilerin ele alınması gerekli gözükmetedir.

Bu makale, sanayi devrimi ile ifade edilmesi gereken işletme stratejik yönetim alan bilgisinin inşasında öncü üç akademik kişi ile üç pratik kişi biyografisini (öğretici metinleri) önleme ve bu biyografileri yeniden okuma ve yazma girişimidir. Bu girişim ile iki amaç güdülmüştür: Birinci olarak bu alanda sözü edilmesi gereken öncü kişilerin biyografilerini yeniden okumak ve yazmak konusunda kuramsal bir yaklaşım geliştirmek. İkinci olarak yazında biyografik yorumlama yöntemi ile palimpsest yazım tekniğinin uygulama olanağını araştırmak. Böylece yazılı biyografilerin izinde, alan bilgisini ve etkisini bir yöntem bilim çerçevesinde kavramsal/kuramsal olarak tartışmak hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Biyografi, Biyografik Yorumlama Yöntemi, Palimpsest Yazım Tekniği.

Jel Kodları: L, M1, P12, Y30, Z13

ABSTRACT

In the literature, academic and practical persons in the construction of strategic management field knowledge are emphasized relatively. Generally, theoretical knowledge was given to A. Chardler's book "Strategy and Structure" in the 1960s. However, in the against of the greatness and evolution of field knowledge, it seems necessary to deal with the knowledge, experience and people found earlier.

This article is an attempt to prioritize the biography (instructional texts) of three leading academic and three practical people in the construction of strategic management field knowledge, which must be expressed by the industrial revolution, and attempt to re-read and re-write these. Two goals were pursued by this attempt: Firstly, to develop a theoretical approach to re-read and re-write the biographies of the leading people to be mentioned in this field. Secondly, to investigate the possibility of application of palimpsest writing technique with biographical interpretation method in literature. Thus, in the traces of written biographies, it is aimed to discuss conceptually/theoretically the field knowledge and its effect within the framework of a methodology.

Keywords: Strategic Management, Biography, Biographical Interpretation Method, Palimpsest Writing Technique.

Jel Codes: L, M1, P12, Y30, Z13

GİRİŞ

Bu makale, sanayi devrimi ile ifade edilen işletme stratejik yönetim alan bilgisi inşa sürecinde öncü üç akademik ve üç pratik/iş dünyası kişi biyografilerini (öğretici metinler) yeniden okumaya ve yazmaya dönük nitel bir çalışma öngörmektedir.

Makale, (a) alan bilgisinin tanımı ve öcelemeyle yönelik kuramsal bakış notları sunma; (b) alan bilgisinde ilk/öncü teorik ve pratik kişi biyografilerini yeniden okuma ve yazma şeklinde iki bölüm halinde düzenlenmiştir. Bunun ile işletme stratejik yönetim olgusuna ilişkin keşfedici bir yön oluşturmak amaçlanmaktadır.

Makale Yöntemine ve Sınırlarına Dair Notlar

Makalede şu notlar önceliklendirilebilir:

- Makale konusu, alan bilgisi inşasında yer alan teorik ve pratik kişi biyografileridir. Kişi biyografileri, Plummer (Plummer, 2005)'in ifadesi ile “büyük adamlar, sıra dışı veya lider/öncü kişiler statüsünde ele alınır.¹ Makalede yaşanmış (a life as lived) veya tecrübe edilmiş bir hayat (a life as experienced) ayırtından hareketle, alan bilgisi inşasında öncü kişi biyografileri taranmış (Bulut, 2014; 880-895; ayrıca bkz. Goodson, Walker, 1990), yapıp-ettikleri ile dönemi aşan etkileri incelenmiş ve yorumlama kapasitesi araştırılmıştır.
- Makalede kişi yaşantılarını etkileyen ve etkili olan (stratejik) yönetim

olayları, önceden yazılı biyografiler (ikinci elden-second-hand- bilgiler) üzerinden izlenmiş, uygulamada özgül ve özgün yöntem/teknik destekli nitel bir yaklaşım denenmiştir.² Deneme ile kişi, deneyim, eylem, olgu ve olaylar hakkında “anlam yaratma” çabası hedeflenmiş (bu yönde bkz. Lyons, Coyle, 2007), farklı yöntem ve teknik uygulamaları sınanmıştır. Ayrıca makalede kullanılan palimpsest yazım tekniği, alanda (Türkçe ve yabancı yazında) henüz izlenmemiş bir teknik olarak ilk defa denenmiştir.

- Yöntembilim çerçevesinde öncü kişi biyografileri/metni için Lawencw Freedman kitabı (Freedman, 2013) ana uygulama (biyografi) kaynağı olarak temel alınmış, bu kaynak/metin üzerinden biyografik yorumlama (okuma) yöntemi ve palimpsest yazım tekniği uygulanmış ve kişi biyografileri yeniden okunmuş ve yazılmıştır. Kaynak tercihi, hem ana yaklaşım biyografilerin (metnin), hem de kullanılan yöntem/teknik uygulaması açısından elverişli olduğu görülmüş ve teyid edilmiştir.
- Son olarak makalede sadece alan bilgisi inşasında öncü kişi biyografileri üzerine odaklanmış,³ çok yönlü (çapraz) okumalar ile biyografinin yeniden yapılandırılması gerçekleştirilmiştir. Biyografi/metin

¹ Bu yönde Viktorya dönemi İngiltere’inde yaşayan İskoç kökenli düşünür ve deneme yazarı Thomas Carlyle’ye (1795-1881) atfen (günümüzde magazine olmuş) “büyük adamlar teorisi (the great men theory)” ile bir çakışma izlenebilir. Ya da Carlyle’nin dönemi toplumunda bir bilinç kazanma ve örnek yaratma açısından “kahramanlara” dair vurgular makale için önemsenmelidir. Ancak Carlyle’nin “evresel tarihin oluşumunda”, sadece kahramanların anahtar rol oynadığı dayatması (filozof Herbert Spencer’in yaptığı gibi) bilimsel yaklaşım kapsamında eleştirilebilir. Belki ileride yazılacak makalelerde Carlyle’nin biyografik okuma için yaptığı sosyal yorumlar izlenmek yararlı olabilir. İlgili kaynak için bkz. Carlyle, 1888.

² Nitel araştırma biyografik analiz yöntemi 1920’lerden itibaren popüler olmuştur. İlk kez, antropologlar tarafından Amerikan Kızılderili Şeflerin (liderlerinin) hayat hikâyelerinde kullanılmıştır. Ancak yaygın olarak 20.yy’ın başlarında sosyal bilimlerde Şikago Ekolu (Chicago School) ile ünlenmiştir. bkz. Jessor, Schweder, 1996: 53-71.

³ Ancak biyografi kapsamında otobiyografiler, hikâyeler, sözlü anlatılar, söylenceler, mektuplar, anılar, yaşam öyküleri, mülakatlar, röportajlar, görseller, arşivler, etnografiler vs. diğer sözel, yazılı ve görsel materyaller de alan bilgisi için yadsınamaz bir veri kaynağı olduğu düşünülmelidir. bkz. Güler, Halıcıoğlu, Taşgün, 2013.

anlatısı yazma prosedürleri izlenmiş⁴ ve makale yazımı boyunca yapılandırma ve prosedürler sürekli gözden geçirilmiştir.

1. İŞLETME STRATEJİK YÖNETİM ALAN BİLGİSİ

Stratejik yönetim alan bilgisi (bundan sonra makalede “alan bilgisi” ifadesi kullanılacaktır), son 60 yıldır ağırlıklı şekilde kendini gösterir. Gerek akademide ve iş dünyasında, gerek uluslar arası siyasette ve kamu yönetiminde temel yönlendirici ve başvuru kaynağı olduğu görülmektedir. (stratejinin tarihsel perspektifte değerlendirilmesine dair ayrıca bkz. Ghemawat, 2002: 37-74)

Alan bilgisi; (a) tasarım ve inşa (b) gelişim ve sürerlilik şeklinde karşımıza çıkar.⁵ Tasarım ve inşa sürecinde akademik bilgi/üniversite üretimi ve iş dünyası uygulamaları, gelişim ve sürerlilik sürecinde ise akademik yayın, toplantı ve bu yönde oluşturulan kurum/kuruluş rolleri üzerinde durulur.⁶ Makale daha çok birinci

süreç üzerinde bir arkeoloji hedeflemektedir.

1.1. Önceleme: Alan Bilgisi Neden Önemli Oldu?

Sanayi devriminin bir yansıması olarak “uygulamalı iş-bilimi”, iş/letme yönetiminin ve yöneticiliğinin etkisine bağlı ifade edilir.⁷ 1900 yılların başında şekillenmeye başlayan iş-bilimi, 1980’li yıllardan itibaren uygulama yönü, strateji bilgisi olarak dönüşür. Böylece iş-yönetim bilgi birikimine yeni bir alan açılır. (bkz. Barca, 2007) Bu yeni alan bilgisi, iki yönlü kendini önceller: Akademik ilgilem ve işadamları etkisi.

(a) Akademik İlgi: 1908’lerde Harvard İş Okulu (Harvard Business School)’nda uygulamalı bilimlerin teşviki ve salt “çıkarsız bilim yaklaşımı”ni ters-düz etme ve/dahası iş-yönetiminin “uygulamalı bilim ve mesleki eğitim” çerçevesinde ele alma yönelimi, devrimsel bir yaklaşım olarak tanımlanır. Harvard İş Okulu’nun uygulamalı bilim olarak sadece “mühendisliğin” değil, aynı zamanda uygulamalı sosyal bilim olarak iş-yönetimi eğitimi/öğretimi öne alması (özellikle Taylor’un üniversitede düzenli olarak verdiği konferanslar ile iş dünyasını ve iş/letme düşüncesini üniversiteye taşıması) alan bilgisinin hızla biçimlenmesine katkı sağlar. (bkz. Eren, 1997)

Süreçte yöneticilerin strateji ile birlikte (hatta aynı kapsamda) düşünülmesi, yöneticiyi daha fazlası için zorlamaya başlar. Bu durum rekabetçi avantaj için de bir nevi yönetici maymuncuğu olarak adlandırılır. Ancak stratejik yönetimin bir alan olarak değerlendirilmesi daha erken

⁴ Burada Alman ekolünden Corbin ve Hildenbrand ile Kraimer’in öne sürdüğü prosedürler, beraberinde öngördüğü ilkeler ve temel varsayımlar takip edilebilir. Genel olarak izlenen prosedürler (parentez içindekilerin adlandırılması tarafından yapılmıştır) şunlardır: (a) Kişi, olay ve olgu tespit etme (okuma ve çerçeveleme), (b) yeniden yapılandırma (çapraz okuma ve canlandırma), (c) temellendirme ve akıl yürüterek farklı kıyas/tasım (syllogism) yapma (çatılandırma), (d) ve kontrollü varsayımlar ile sınama (sağlamasını yapma ve iyileştirme). bkz. Apitzsch, Siouti, 2007; ayrıca bkz. Bertaux, 1981; Rollyson, 2008.

⁵ Sayın Prof. Dr. Refika Bakoğlu bu süreçleri, “madolyon metaforu” ile verir: Birinci yüzü, stratejinin (bilgisinin) oluşturulması, ikinci yüzü stratejinin (bilgisinin) biçimlendirilmesi. bkz. Bakoğlu, 2010: 85-238.

⁶ Ancak burada şu bilgi-temelli tespitin yapılmasında yarar vardır: Alan bilgisi 1980’li yıllarda mevcut işletme yönetiminde eklektik ve eleştirel bir alan olarak ortaya çıkar. Temellerini 1969 Alfred D. Chandler Jr. “Strategy and Structure” ve 1971 yılında Kennet Andrews’in “The Concept of Corporate Strategy” ve Michael Porter’in (1980) “Competitive Strategy” adlı kitaplarından alır. Özellikle “bir işletmenin nasıl rekabet edeceğine ilişkin farklı ve geniş bir formül” olarak vurgulanır.

Doğal olarak bu durum zamanla alan bilgisine olan ilginin gelişmesine, teorik ve pratik birikimin çoğalmasına katkı yapmıştır. bkz. Chandler, 1969; Andrews, 1971; Porter, 1980; ayrıca bkz. De Wit, Meyer, 1999.

⁷ Bir teorinin nasıl oluştuğuna ya da referanslar, veriler, değişkenler, diyagramlar ve hipotezler ekseninde güçlü kuramların hangi nitelikte olması gerektiğine ilişkin bkz. Sutton, Swat, 1995: 371-384; ayrıca bkz. Tümer, 1993: 99-118.

dönemlere (1960-1970’li yıllara) ilişkin ele alınır.

Bu arada 1881 yılında Pennsylvania Üniversitesi kapsamında kurulan Wharten (kısaca Wharton) iş/letme okulunun⁸ stratejik yönetimi “geleceği yönetme bilimi” olarak biçimlendirme eğilimi izlenir. Bu halde dar kapsamda alan bilgisinin kurum/kuruluş ve iş/letme organizasyon çalışmalarına ilişkin olmaktan çıkarak, daha geniş kapsamda geleceğe yönetme kapasitesi olarak değerlendirilmesinin önü açıldığı söylenebilir.

(b) İşadamları Etkisi: Philadelphian’lı Amerikan Nikel İşletmesi ve Bethlehem Çelik İşletmesi gibi işletmelerin, güçlü servet oluşturan endüstriyel metalürji (metal bilim) alanında yaptığı liderlik, pratikte alan bilgisinin uygulama geri planını açıklamaya dayanak oluşturur.⁹

Her iki işletme, finans ve ekonomi ile ilgili konularda kapitalist/liberal bir eğitim vermek için kurulan Wharton okulu ile yakın ilişki içindedir. Wharton okulu ise geleceğin liderlerini (CEO’ları) yetiştirme inisiyatifini ele alan öncü üniversitelerden biri olarak, alan bilgisinin gelecek pratiğine yönelik bilimsel etki rezervasyonu ve kapasitesi olmaktadır. Ayrıca işadamlarının alan bilgisine etkisini anlamaya yönelik şu iki konunun altı çizilebilir: Birinci olarak, 1960’lı yıllar ile birlikte Amerikan iş okullarında alan bilgisinin popülerliği ve iş politikaları ile eşdeğer kullanılması.¹⁰ İkinci olarak da 1970’li yıllarda alan bilgisini maharetle kullanılması ve kişisel-öznel yaklaşımlara bağlı sanatsal nitelendirilmesi. Öz anlatımla işadamlarının alan bilgisine olan etkisi, (bkz. Wing, 1995) geliştirilen politikaları maharetle uygulama ve

“(strateji) sanatının bilimi”ni yapma açısından ele alındığı söylenebilir. (bkz. Çetin, Çaylan, 2015)

Tüm bu ifadeler şunu gösterir: Alan bilgisi sadece iş/letme organizasyonlarında değil, devlet/hükümet organları ve kamu kurum/kuruluşları için de değerli bir alandır. Teorik ve pratik bilgisinin gelişme potansiyeli yüksektir. Ancak alan bilgisinin bu potansiyeli, alanı sınırlandırma veya çerçeve oluşturma çalışmalarını da zorunlu hale getirdiği açıktır.

1.2. Düzenleme: Alan Bilgisine Olan İlgi Nasıl Gerçekleşti?

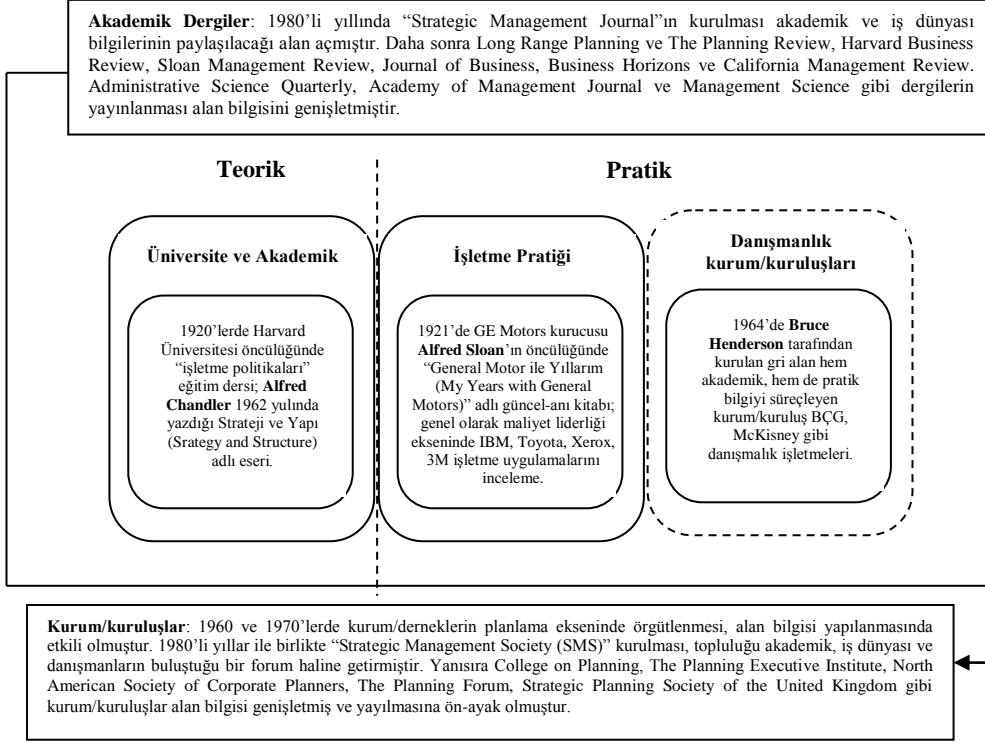
Temel olarak alan bilgisine olan ilgi, iki düzlemde geliştiği düşünülebilir: (a) Teorik düzlem, (b) pratik düzlem. (bkz. Barca, 2005: 7-38; Nerur, Rasheed, Natarajan, 2008: 319-336)

⁸ Kurum, 1881-1901 yılları arasında Wharton Ekonomi Okulu ve 1902-1971 yılları arasında Wharton Maliye ve Ticaret Okulu olarak isimlendirilmiştir. Bu yönlü okumalar için bkz. Johnson, 1931; Yates, 1987.

⁹ Stratejinin daha az teorik, daha çok uygulamalı olduğu yönünde bir değerlendirme için bkz. Strachan, 2019: 171-190.

¹⁰ Bu yönde stratejinin anlamını kaybettiği de tartışılır. bkz. Strachan, 2005: 33-54.

Çizim 1: Stratejik Yönetim Alan Bilgisi Düzlemi: Bütünleşik Görünüm



(a) **Teorik Düzlem:** Alan bilgisinin tasarımında ve inşasında teorik düzlem, uygulamalı eğitim ekseninde ve işletme politikaları (business policy) kapsamında düşünülür. (bkz. Harvey, 1982) 1920’li yılların başında, kendini iş yönetiminde öncü konumda gören Harvard İş Okulu’nun “örnek olay tartışma yöntemi” alan bilgisinin sürerliliği ve tahkim edilmesi gerektiği konusunda güç verir.

Ancak, yazılı ve açık bir biçimde alan bilgisi, Alfred Chandler’in 1962 yılında yayınladığı “Strateji ve Yapı (Strategy and Structure)” adlı kitabı ile temellendirilir. (Chandler, 1962) Bu kitapta General Motors, Sears, Standard Oil, DuPont olmak üzere, dört büyük işletmenin faaliyetleri, nasıl büyüdükleri ve bu büyümede yönetsel etkinin rolü irdelenir. Chandler bu irdelemede, stratejik yaklaşımın mikro-ekonomik ve entelektüel temelleri için kanıtlar verir ve kendinden sonra üzerinde çalışılacak hayati bir alan olarak tanınırlığını sağlar. (bu yönde bkz. Rumelt,

1974) Chandler’in bu çabası daha sonra “işletmelerde stratejik yönetim anlayışı”nın biçimlendirilmesinde saygın bir kişi olarak anılmasına yol açar. Harvard İş Okulu odaklı bu gelenekleşen anlayış (Harvard Ekolü), Ansoff (1965), Andrews (1964) gibi teorisyenlerin katkıları ile tahkim edilir. (Barca, 2016: 34-52)

Tüm bu cümleler alan bilgisinin 1960’lı yıllarda sistematik hale getirildiğini işaret eder. (bkz. Ansoff, McDonnell, 1990; Grant, 1991: 114-135; David, 1989; Faulkner, Johnson, 1992; Rumelt, Schendel, Teece, 1994: 9-55) Ancak daha önce büyük işletmeleri analiz eden, özelden General Motors’un operasyonları üzerinde duran ve işletmenin içten bakışını önceleyen Peter F. Drucker’ın (1946) “Şirket Kavramı (The Concept of the Corporation)” (bkz. Drucker, 1946) adlı kitabı da zikredilebilir.¹¹

¹¹ Kitaba General Motors CEO’su Alfred P. Sloan da katkı verdi. Ancak kitabın yayını ve Drucker’ın

İlerleyen zamanda Pettigrew (Pettigrew, 1977: 78-87), Mintzberg (Mintzberg, 1978: 934-948; Mintzberg, 1973: 44-53) ve Quinn (Quinn, 1980)'in katkıları ile Charles Handy, Rosabeth Moss Kanter, Tom Peters gibi iş-yönetim guruları (bkz. Boyett, Boyett, 1998) ek olarak Micheal Porter'ın "Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy)" (Porter, 1980) kitabı, alan bilgisinin dönüşümünde etkileri izlenir. 1990'lı yıllarda alanda çalışma ve araştırma odağının tekrar "ekonomik bakış" referanslı olmaya başlaması, Barney (Barney, 1991: 99-120), Peteraf (Peteraf, 1993: 179-191) ile Hamel ve Prahalad'ın (1990-1994) katkıları ile mevcut bilginin evrilmesi sağlanır. (bkz. Hamel, Prahalad, 1994; ayrıca bkz. Hamel, Prahalad, 1990; Prahalad, Hamel: 79-91)

(b) Pratik Düzlem: İş/letme dünyasının alan bilgisi gelişimine katkı konusunda sayısız işletme ve yöneticiden söz edilebilir. Ama özellikle pratik düzlemde 1921'li yıllarda General Motors'u nasıl yeniden yapılandırdığına ilişkin "General Motor ile Yıllarım (My Years with General Motors)" anı-kitabıyla Alfred Sloan gösterilir. (bkz. Sloan, 1963; ayrıca bkz. Pelfrey, 2006) Bu kitapta Sloan (1930 yıllardan 1950'li yıllara kadar) pazarlama yönelimli işletme anlayışının ve uygulamaların (ürün farklılaştırma konusunda) temel olduğuna dikkat çeker.¹²

Daha sonra, IBM'in (1970 ve 1980'li yılların ortasına kadar) yükselişinde rol oynayan Thomas Watson Sr. ve Thomas Watson Jr. (baba ve oğul)'un, sürerlilik ve kalıcı üstün başarı için sadece ekonomik

konuların değil, etik konuların (ahlaki değerleri öne çıkarma) önemini işaret etmesi, alan bilgisine yeni bir canlılık getirir. Xerox, Honda, Kodak, 3M, Procter-Gamble, Toyota, Body Shop, Marks-Spencer Shell gibi işletmelerin uygulamaları da alan kapsamında değerli olarak vurgulanır.

Ayrıca burada pratik düzlemde teorik düzenlemelerin pratiğe aktarılması ve modellemesi ya da uygulanabilirliğinin sağlanması konusunda iki yönlü katkının da altı çizilmelidir:

- Birincisi gri alan olarak nitelendirilen, danışmanlık işletmelerinin sunduğu katkı. Bu noktada McKinsey, BCG ve Bain gibi üç danışmanlık işletmesinin teorik bilgileri görünür kılma açısından adı anılabilir. (bkz. Thomas, Pettigrew, Whittington, 2006) Ama özellikle Bruce Henderson (1964) tarafından kurulan Boston Çalışma Grubu (Boston Consulting Group-BCG), diğerlerine göre daha ön-planda olduğu söylenebilir. (Henderson, 1989: 139-143)
- İkincisi, alan bilgisinin tanıtılması ve yayılması konusunda dergiler, kurum/kuruluşlar ve forumların katkısı. Özellikle burada 1979 yılında Schendel'in editörlüğünde Strategic Management Journal (SMJ)'in yayını dikkat çekilebilir.¹³ Ancak daha önce 1970'li yıllarda Chandler, Mintzberg, Schendel, Hatten, Rumelt'in pozitif

General Motors'a olan önerileri, General Motors'da olumsuz algılanır. Ceo Sloan, daha sonra yazdığı iş anılarını yer verdiği "My Years with General Motors" (1964) kitabı ile Drucker'a cevap vermiştir. bkz. Sloan, 1990.

¹² Dönemde birbirleri ile hayati rekabet içine giren iki öncü işletmeden Ford standart ürün, General Motors ise butik (imaj) ürünler ile pazarda yer alır. Henry Ford'un devrim yaratan üretim hattı düzenlemesi [fordizm] ve "maliyet liderliği stratejisi" temelinde ürettiği T model arabaya karşın, rakibi Alfred Sloan müşteri talebine göre, "farklılaştırma stratejisi" ve "pazarlama yönelimli anlayış" ile rekabet yaklaşımı söz konusudur. bkz. Barca, 2016: 16.

¹³ 1980 yılında yayınlanmaya başlayan "Strategic Management Journal" alana özgü ilk dergidir. Bu dergi stratejik yönetim bilgisinin artmasında ve yayılmasında önemli bir tetikleyicidir. Ayrıca Strategic Management Journal'ın yayınlanması sadece stratejik yönetim bilgisinin akademik yönünü vurgulamaz, aynı zamanda stratejik yönetimin ayrı bir disiplin olarak gelişme zeminini oluşturur. Strategic Management Journal'ın yanında yönetim konularında yayın yapan Long Range Planning, The Planning Review, Harvard Business Review, Sloan Management Review, Journal of Business, Business Horizons ve California Management Review, Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal ve Management Science gibi akademik dergiler de bu alanda katkı sağlar. bkz. Barca, 2016: 12.

(descriptive) araştırmalarına bağlı stratejik planlama (alan bilgisinde daha çok sosyal ve davranışsal bilimlerden yararlanma) yaklaşımı ve 1980'li yıllarda stratejik yönetimin (Schendel ve Hofer öncülüğünde) ekonomi bilimine dayalı alternatif bir yaklaşım ve müstakil bir inceleme alanı olarak ilanı, alan bilgisinde güçlü bir motivasyon yarattığı ifade edilmelidir. Eşanlı Schendel'in başkanlığında kurulan "Strategic Management Society (SMS)" akademi, iş dünyası ve danışmanların bulunduğu forum'un katkısı yadsınmaz. College on Planning, The Planning Executive Institute, North American Society of Corporate Planners, The Planning Forum, Strategic Planning Society of the United Kingdom gibi kurumlar/kuruluşlar da alan bilgisini genişletme ve yayma konusunda kritik rol üstlendikleri söylenebilir. (bkz. Hussey, Ansoff, 1999: 375-392)

Neticede bilimsel bir disiplin ve araştırma kapsamı olarak alan bilgisinin teorik ve pratik kökenleri, (Duman, Kalemci, Çakar, 2005: 57-72) 1960 ve 1970'li yıllarda akademisyenlerin, iş adamların ve danışmanların birlikte yaptığı katkılara bağlı şekillendirildiği görülür.¹⁴

2. ALAN BİLGİSİ İNŞASINDA ÖNCÜ KİŞİ BİYOGRAFİLERİ: YENİDEN OKUMA VE YENİDEN YAZMA UYGULAMASI

Makalenin bu bölümünde, alan bilgisinin inşasında öncü kişi biyografilerinin izleri sürülecek ve yeniden okuma ve yazma uygulaması yapılacaktır.

2.1. Uygulama Yöntembilimi

Son dönemlerde alan bilgisine artan ilgi, doğal olarak bu kapsamda bulunan kişi biyografilerini öğrenme ihtiyacını işaret eder. Ancak bu yönde Türkçe çalışmaları ve araştırmaları çoğaltma beklentisinin karşılanması gerektiği de açıktır.¹⁵

(a) Ön-Hazırlık Tanımı: Makale ön-hazırlığı için önce, yönetim ve organizasyon (stratejik yönetim ağırlıklı) alanında çalışan 1. Profesör, 2 Doçent, 3 Dr Öğretim Üyesi 6 akademik kişiden oluşan bir "paylaşım ve teyid grubu" oluşturulmuştur. Karşılıklı ve etkileşimli platformda, alan kapsamında yer alan kişilerin yer aldığı 20 kişilik 1. liste düzenlenmiştir. 1. listeden görüş teatilerine bağlı daraltılmış 10 kişilik 2. liste oluşturulmuştur. Nihayetinde 2. listeden gizli yapılan puanlama ile en çok puanlanan öncü üç teorisyen ve üç pratisyen kişi seçilmiştir.

Bu listelemede ve seçmede, iki sorunu aşmak önemsenmiştir: Birinci sorun, pratik düzeyde (iş dünyasında uygulama yolu ile yetkin öğrenimleri bulunan) öncü kişilerin nasıl saptanacağıdır? Bu sorunu aşmak ve niceliksel çoktan niteliği belirlemek için tarihsel bir kategorizasyon yapılmış, en geç tarih kategorisinde yer alan 20 kişi belirlenmiş ve liste akademik paylaşım ve teyid grubu görüşü doğrultusunda, önce 10 kişilik 2. liste, sonra bu listeden üç pratisyen kişi puanlama ile seçilmiştir. İkinci sorun, teorik düzeyde (teorik bakışı vurgulayan ve özgün teorileri bulunan) öncü kişilerin nasıl saptanacağıdır? Bu sorunu aşmak ve nispeten erken yapılan bir alan olarak, çok sayıda işletme yönetimi ve strateji (temel koyucu) teorisyenin incelenmesi gerekmiş, akademik paylaşım ve teyid grubunun ön düşünceleri alınmış, bu doğrultusunda önce geniş liste (1. liste), sonra tartışma ve fikir teatisine bağlı

¹⁴ Strateji kavramı 1960 yılı öncesinde yönetim yazını içinde görülmez. 1980'li yıllardan itibaren (öğretim konusu olan ya da olabilecek bilgileri içeren) bir disiplin olarak görülür. Hatta 1960'lı yıllardan bu yana gelişen strateji bilgisi bir mühendislik dalı olarak da izlenebilir. bkz. Üsdiken, Çetin, 2001: 99-124.

¹⁵ Günümüz sanal ortamında sistematik ve bilimsel olarak girişimci kişi biyografi çalışmaları yapılmaktadır. Buna yönelik örnekler için bkz. <http://www.famousamericans.net>; ayrıca Türkçe bazı bilimsel ve sistematik çalışmalar için bkz. Erdoğan, 2000; Erdoğan, 2001; Arat, 2001.

daraltılmış 2. liste oluşturulmuş, daha sonra bu listeden öncü üç teorisyen kişi seçilmiştir.

Bu seçimler için akademik ve pratik alanda öncü (aday) kişiler ayrı ayrı listelenmiş ve seçimde kişilerin alan içindeki konumu, yaşanmışlıkları, kuramsal/pratik katkıları, kitapları ve makaleleri, günümüze etkileri ve üzerine yazılan makale, kitap ve biyografilerin olup olmadığı temel parametre olarak alınmıştır.¹⁶ Böylece objektif sonuca erişmeye yönelik “amaçlı bir seçim”in yapılması hedeflenmiştir. Seçimlere bağlı odak kişi biyografileri taranmış ve okumalar yapılmıştır.

(b) Uygulama Kaynağı Seçimi: Makalede alan bilgisi inşasında (belirlenmiş) öncü kişilerin birlikte yer aldığı farklı anlatım şablonuna sahip, çoklu ilişkilendirme ve bağlamsal anlatı etkinliği bulunan Freedman’ın kitabı¹⁷ biyografi metni/kaynağı olarak seçilmiştir. Bu seçimi besleyen ve bilgileri yeniden yorumlamaya iten temel neden, kitabın sahip olduğu içeriklendirme bilgisi ve içerdiği anlatı metinlerinin seçilen yönteme ve tekniğe uygulanabilirliği olmuştur. (bkz. Haris, 2015)

Kitap, beş ana kısımda 38 bölümden ve 1085 sayfa (orijinali 768 sayfa) hacimli bir kitaptır. Kitap 27 sayfalık önsöz ve yazar teşekküründen sonra, Birinci Kısım: Kökenler, 5 bölümlü (29 ila 135 sayfa arası); İkinci Kısım: Güç Stratejileri, 12 bölümlü (136 ila 441 sayfa arası); Üçüncü Kısım: Aşağıdan Yukarı Strateji, 10 bölümlü (443 ila 794 sayfa arası); Dördüncü Kısım: Yukarıdan Aşağı Strateji, 8 bölümlü (795 ila 990 sayfa); Beşinci Kısım: Strateji Teorileri, 3 bölümlü (991 ila 1085 sayfa arası) olarak düzenlenmiştir.

¹⁶ Burada şu konunun açıklanmasında yarar vardır: Alan bilgisinde öncü teorisyen ve pratisyen ayrımını çok net ortaya koymak mümkün değildir. Çünkü öncü kişiler, uygulamalı iş-bilimi’nde hem teorisyen hem de pratisyen olabilmektedir. Bu nedenle makalede bu ayrımı “alan bilgisi uygulamasında öncü kişiler” olarak okumak daha mümkündür.

¹⁷ Bu makalede kitabın Türkçe çeviri temel alınmıştır. bkz. Freedman, 2015.

Kitabın iç-içe girmiş konu içerimi, kurgusu ve anlatımları defaatle taranmış, analiz edilmiş, okuma yöntemleri değiştirilmiş ve öncü kişi biyografi odak anlatıları (kitap bölümleri) işaretlenmiştir. Kitabın 800 ilâ 848 sayfaları arasında yer alan ve akademik paylaşım ve teyid grubu görüşü istikametinde öncü kişi biyografi/metin anlatıları üzerinden makale yürütülmüştür.

(b) Uygulanan Yöntem ve Teknik: Uygulama kaynağı olarak seçilen kitapta, öncü kişi biyografilerini okumak için yorumlayıcı biyografi (interpretive biography) ya da biyografik yorumlama yöntemi (biographical interpretive method) kullanılmış ve bu yönteme bağlı palimpsest yazım tekniği (palimpsest writing technique) uygulanmıştır.

- **Biyografik yorumlama yöntemi:** Bu yöntemde bağlamsallık ve ilişkilendirme analizleri, farklı anlatı şablonları ve çoklu anlatı etkinlikleri birlikte yer alır. (Denzin, 1989; Phillips, 1995: 625-649) Sadece kişi hayatına (olgulardan/olaylardan nasıl etkilendiği ve etkilediği) odaklı bir potre vermek ve tasvir etmek şeklinde değil, çapraz okumalar ile tarihsel yorumlama gözetilir. Böylece kişi hayatında kilit süreçleri görme, kavrama ve anlama kapasitesi araştırılır. (bkz. Lieblich, 1993) Aynı zamanda biyografik yorumlama yöntemi, alan bilgisi kapsamında mevcut veya örtülü bilginin zihinsel ve çok yönlü değerlendirilmesine olanak sağlar. Bunun için iki sayıtlı (postüla) gözetilir: Birincisi biyografileri, yapılandırılmamış çoklu veriler ve kesintisiz anlatı şeklinde düşünme; (bkz. Kohli, 1981; ayrıca bkz. Allen, 1998: 231-249) ikincisi yorumlama kapasitesini zorlama ve bakışı genişletme. Her iki sayıtlı neticede biyografileri yorumlayan araştırmacının “kendi fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini anlatı metni üzerinden tartışma”sını sağlar.

Özetle biyografik yorumlama yöntemi ile kişi hayatı, yaşadığı

koşullar/olaylar, karşılaştığı durumlar ve etkileri (Allen, 1998: 231-249) çok yönlü/boyutlu irdelenir. Bu irdeleme - biyografi konusuna ilk bilimsel yaklaşım geliştiren Wilhelm Dilthey'in ifadesi- ile gerçekliğin kavramsal bilişine (the conceptual cognition of reality-erkenntnis) erişme sağlanır.¹⁸

- **Palimpsest yazım tekniği:** Biyografik yorumlama yöntemine (okumaya) eşlik eden ve seçilen bu teknik, öykünmeyi hedeflemeden, yapı-sökümcü anlayış kapsamında biyografinin/yazılı metnin “iz”leri üzerinden anlatı yapma ve akrabalık ilişkisini (aynı kaynak/metni) gösterme amaçlı bir tekniktir.¹⁹

Palimpsest²⁰ yazım tekniği, genel olarak (tarihsel) belgelerde/metin

anlatısında yazılı ancak silinmiş (bu parşömenin yeniden düzenlenmesine tekabül eder) yazı/metin anlatısı üzerine yeni yazı yazmayı tanımlar. Teknikte açıkça kaynak/metin atıfları, birbiri üzerine binmiş katmanlı ve iç-içe geçmiş yazı yapıları izlenir. Diğer bir deyişle, palimpsest yazım tekniği üstü örtülü, ama izlenebilir önceki yazı (izi) üzerine metin merkezli-verili yeniden yazma işlemidir. İşlemede, önceki yazı/metin anlatısı ikinci yazıya/metne rağmen gözlenir.²¹ Neticede işlem, yeni bir kişinin biyografisini yazmak değil, olan biyografiyi yeniden yazmak şeklinde gelişir. Bu nedenle, palimpsest yazım tekniğinde, daha önce yazılı bir kaynak/metin anlatısı ya da biyografi olması gerekir.²² Ancak üste yazılanın, alttakini açığa çıkarma veya kendini teyid etme görevi ve metne bağlılığı (akrabalığı) vardır. (bkz. Dillon, 2017)

¹⁸ Bu arada Dilthey'e bir paratez açmak gerekir: Tarihsel bağlamsallık ve yorumculuk esaslı çalışmaları ile sonraki düşünürler kadar çağdaşları (Weber, Husserl, Heidegger, Cassirer, Gadamer ve Ricoeur gibi) üzerinde etki yaratan Dilthey, modern anlamda “insan bilimleri”ni müstakil bilim olarak değerlendiren ve “kültürbilimleri”nin temelini atan bir düşünürdür. Odak konumuz biyografiler dair de ilk bilimsel yaklaşımın Dilthey tarafından geliştirildiği söylenebilir. Dilthey biyografileri salt (şairlerin) kişisel yaşam öyküsü değil, hayatın kendisi hakkında aydınlanma çalışması olarak ele alır. Biyografileri, kişi yaşantısı üzerinden bütün hayatı/dönemi anlama ve ifade etme konusunda -Heidegger'in varoluş felsefesinde ve Gadamer'in felsefi anlayışında olduğu gibi-bir yorumlama (hermeneutik) faaliyeti olarak görür. Böylece insanın iç evreni ile hayata dair yeni/tarihsel bir anlayış getirir. Gelenekte (teolojide) söz konusu yorum bilime (edebiyat alanında) bir ivme kazandırdığı düşünülür. bkz. Makkreel, 1992; Makkreel: 495-508. ayrıca bkz. Bakker, 2009: 43-82.

¹⁹ Yöntem ve teknik seçiminde düşünür, şair Sayın Hilmi Yavuz'un “Bir Yapı-sökümcü Okuma Denemesi” başlıklı makalesi ilham olmuştur. Ancak tekniğin “Palimpsest yazım tekniği” olarak isimlendirmesi tarafından yapılmış ve tanıtılmıştır. Makalede palimpsest -Sayın Yavuz'un da vurguladığı gibi- yazılı metni (parşömenleri) çözmekten/çözümlemekten öte, bir yazım tekniği olarak ele alınmıştır. bkz. Yavuz, 2015.

²⁰ İlk kez İngiliz deneme yazarı Thomas De Quincey (1785-1859) eserinde izlendiği ve yaygınlaştırıldığı ifade edilir. Palimpsest eski belgelerde/parşömenlerde, çıplak gözle görülmeyen, silinmiş veya gizlenmiş özgün metni keşfetmeye yönelik dijital çözümleme tekniğidir. Teknik, ışık spektrumunun farklı kısımlarını kullanarak, parşömenin fotoğrafını çekmek ve

elektronik görüntülerini (morötesi ışınları ya da daha başka laboratuvar tekniklerden yararlanarak) bilgisayar algoritmasıyla çözmeye dayanır. Teknikte parşömenin yazılandan daha değerli bir özellik taşıdığı vurgulanır. Ancak 2017 yılında Independent'ten Jeff Farrell, Saint Catherine Manastırı'nda bulunan parşömenlerde Kafkas Arnavutçası gibi 1500 yıl öncesine dayanan dillerin keşfedilmesi ile hem parşömenin, hem de yazılanın önemi ortaya konmuştur. bkz. Farrell, 2017, <https://www.independent.co.uk>; ayrıca bkz. <https://dictionary.cambridge.org>

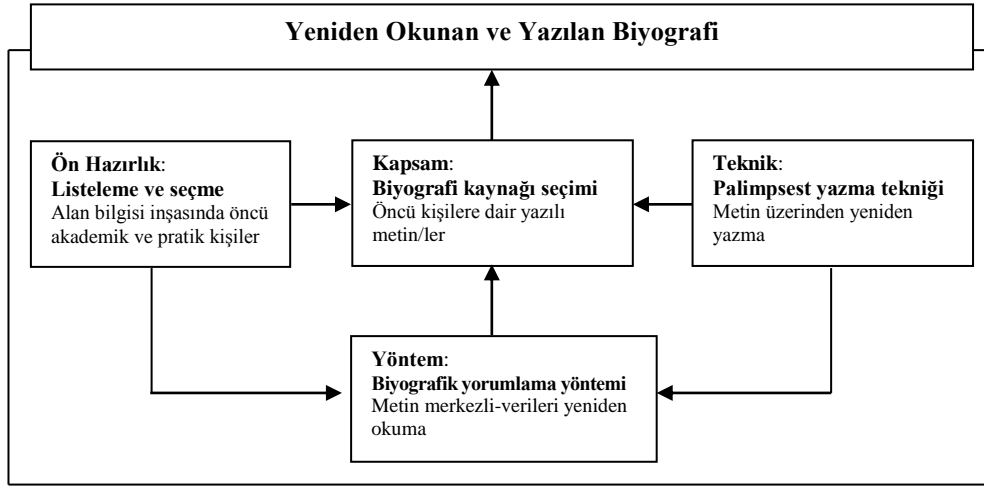
²¹ Eski Yunanda palimpsestos (yeniden kazınmış) ifadesinden gelir. Palimpsestos kelimesinden türetilmiş “Palimpsest” kavramı, “temiz” ve tekrar kullanılmaya hazır” anlamına gelir. Bunun için balmumu yüzeyini düzelterek, yazıyı silme ve balmumu kaplı (günümüz kazı-kazan pedleri veya yanlış yazıyı kapatmakta kullanılan daksil -wite-out- tekniği benzeri yaklaşımla) tabletlere yeniden kullanmayı açıklar. Yeniden kullanılabilir balmumu kaplı tabletlere (harflerin üzerine tam anlamıyla çizilen) yazma, daha çok Antik Romalılar tarafından tercih edilmiştir. Roma siyasetinde etkili olan düşünür Marcus Tullius Cicero'nun (MÖ 106-MÖ 43) 151 yapraklı Cumhuriyet (De republica) diyaloglarını içeren parşömenler için “palimpsest” teriminin kullanılması böyle bir uygulamayı da doğrular. bkz. <https://brevminate.com>. ayrıca bkz. Cicero, 1998.

²² Sayın Prof. Dr. Kubilay Aktulum palimpsest'i, eski ve yeni metin anlatıları (yazılar) arasında, zamanın yok edemediği bir sürerlilik ve bir bütünlük içinde olması gerektiği düşüncesine dikkat çeker. bkz. Aktulum, 1999.

Sonradan yazılanın, bir önceki yazılanı izlemesi ve ana benzerlikleri içermesi doğaldır. Bu açıdan makalenin uygulaması için seçilen ve palimpsest yazım tekniği olarak adlandırılan teknik ile geleneksel biyografi yazma geleneğini ve anlayışını güçlendirmeye

yönelik bir inisiyatif araştırılmıştır. Çizim 2’de makale uygulama yöntembilimi, özellikle biyografik yorumlama yöntemi ve palimpsest yazma tekniği arasında ilişki ifade edilmiştir.

Çizim 2: Uygulama Yöntembilimi: Düzeni ve İlişki Diyagramı



Çizim 2’de izlenebileceği gibi biyografiklerin, yorumlayıcı yöntem ile yeniden okunup, palimpsest yazma tekniği ile yeniden yazma eşzamanlıdır. Yöntem ve teknik eşgüdümü, günümüz izlekleri ve izdüşümleri, kavramsal eşleştirme, işaret ve imaları açığa çıkarma açısından önemlidir. Böylece belge, bilgi, metin ve/veya kaynak temelinde oluşan kurgunun (önceden belirli bir örgüleme süreci ve bütünleştirme hareketi) daha etkili düzeyine erişmesi hedeflenir.

2.2. Uygulama: Biyografik Yeniden Okuma ve Yazma

Makalenin bundan sonraki bölümünde, yöntembilime bağlı seçilmiş kaynak/metin üzerinden, alan bilgisi inşasında öncü akademik ve pratik kişi biyografilerinin yorumlanması ve palimpsest yazma tekniği ile biyografilerin yeniden yazma uygulaması yapılacaktır.

(a) Üç Teorisyen: Taylor, Follet ve Mayo

Akademik paylaşım ve teyid grubunun belirlediği ve alan bilgisine katkı yapan ilk, öncü ve temel koyucu bilgiler üç teorisyenden gelmektedir: İlki iş yönetiminde sistematik ve pratik bilgiyi bilimsel esaslara oturtan Taylor; ikincisi teorileri ile örgütü ve insan psikolojisini açıklamaya çalışan Follet ve üçüncüsü insan davranışlarını yönlendiren ve etkileyen faktörleri ve koşulları araştıran Mayo.

Frederick Winslow Taylor: Taylor (20 Mart 1856-21 Mart 1915), Harvard Üniversitesi Hukuk eğitimini sağlık nedeniyle yarıda bırakır. 1875 yılında kalıpcı çırağı, daha sonra makinist olarak iş dünyasına adım atar. Önce işçi olarak Philadelphia’da küçük bir makine atölyesinde ve daha sonra 1878 yılında dönemin önde gelen işletmelerinden Philadelphia Midvale Çelik İşletmesi’ne makinist olarak girer. Babasının izinden gitmez, kendi izini yaratmak için işçi, memur, makinist, ustabaşı olarak,

Philadadelphia Midvale Çelik İşletmesi’de çeşitli düzeylerde çalışır. Birincil elden sorunları inceleme fırsatı bulur. Hırslı olduğu kadar disiplinli bir kişidir. Steves Teknoloji Enstitüsü’nde gece derslerini devam eder, 1883 yılında makine mühendisi diploması alır. Midvale’de başmühendisliğe kadar yükselir.

Gözleri rahatsız olsa da spor yapar, ara vermez. 1881 yılında çiftlerde ABD tenis şampiyonu olur. Orada kalmaz, golfta Y biçimli “golf değneği” buluşu yapar, ama Amerikan Golf Derneği tarafından itibar görmez. Çelik sanayisinde “hızlı çelik kesme makinesi” buluşuna patent alır. Yaptığı birçok buluş (mucit) ile dikkat çeker. 59 yaşında kırktan fazla makinenin patent sahibi olarak ölür. (bkz. Kara, 2009:184-188) New York Times öldüğünde onun için “Verimlilik Uzmanı F.W.Taylor, Öldü (F.W.Taylor, Expert in Efficiency, Dies)” haber başlığında, “verimlilik” kelimesine yeni, özel anlam veren, modern bilimsel yönetim hareketinin yaratıcısı olarak yazar. (New York Times, March 22, 1915)

1903 yılından Saratoga’daki Amerikan Makine Mühendisleri Birliği (ASME-American Society of Mechanical Engineers) toplantısında sunduğu bildiri ile bilimsel yönetimin temel ilkelerini paylaşır. 1911 yılında yazdığı “Bilimsel Yönetimin ilkeleri (The Principles of Scientific Management)” kitabı ile ünlenir.²³ Watt, Babbage, Owen, Poor gibi kişilerin etkisi ve Lillian-Frank Gilberth, Gantt, Emerson gibi teorisyen ve pratisyenlerinin katkıları ile büyük bir üne kavuşur. (bkz. Baransel, 1979: 118-124; Özalp, 1996: 42-61)

Özellikle, Midvale ve daha sonra çalıştığı Berthelem Çelik İşletmesi’nde verimsiz çalışma düzeni (işgücü verimsizliği) üzerinde durur. Verimlilik sorunları çözümünde bilimsel yaklaşım geliştirir. Verimlilikte israfın önlenmesi gerektiğini vurgular. O zamana değin gözetilen kârı

ençoklama düşüncesinden, maliyetleri enazlama düşüncesine geçmenin önemini imler. Ücretleri düşük tutarak maliyetlerin düşeceği veya kârın artacağı düşüncesini taşır. İşgören ve işletme amaçlarının hizalanması gerektiği üzerinde durur. Hizalanmaması halinde oluşacak “tembellik ve kaytarma”nın işletmeye verdiği zarara kanıt arar.

Pratikte gerekli [teknik] işleri kotaran akademik bilgiyi önceler. Bu önceleme 1900 yıllarında kurulmuş olan Dartmount İşletme Okulu dekanı Harlow Person’un dikkatini çeker. Person, Taylor’u tutarlı ve mantıklı bir yol izlediğini görür. Akademik “öğretilebilir bir sistem” olarak, yaptığı çalışmaları önemser. 1911 yılında Person ilk kez Uluslararası konferans düzenleyerek, yöneticiler için gerekli olan gelişmeleri duyurur. İş yönetiminde kendisi ve okulu için hayati bir hamle yapar. (bkz. Matthew, 2009: 41-42)

İşletmelerde operasyonel ve stratejik uygulama ayrımı yapar. Bilimsel yaklaşımı, ölçümü ve analizi ilk kez uygulamalı gösterir. İşin yapılmasında gerekli bilimsel ilkeler olursa, iş’lerin tıkr tıkr yapılacağını söyler: İşgörenlerin zihinsel kapasitesi hakkında veya yeterli olup olmadığı üzerinde tartışmanın gereksiz olduğunu ifade eder. Akıllı, somut ve rakamlara bağlı matematiksel yöntemleri uygular. Muhtemel kafa karışıklığını önler. İş bilimsel tabana bağlar. Açık ve basit iş tanımları yapar. İşgörenler ile paylaşır.

İşgörenleri aylıklığa götüren ya da iş/verimlilik kaybına yol açan nedenleri araştırır, ajandasına (gözlem) notlar alır: İşgörenin işi yapma konusunda bilgisizliğin “kaytarmaya” yol açtığını görür. Yöneticilerin işgören performansını rastgele değerlendirmesinin yanlış olduğunu söyler.

İşgörenlerin iş’te tek motivasyonunun “kazanacakları para” olduğunu izler. Para (ödül) ile performans arasındaki ilişkiyi kanıt arar. İşgörelere inisatifi verilmesine karşı olur. İşin nasıl yapılacağı konusunda inisiyatifi işgörene bırakmanın verimsizlik yaratacağını ifade eder. (Taylor, 2012;

²³ “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitap, 20.yy’ın en etkili yönetim kitapları içinde yer alır. bkz. Bedeian, Wren, 2001: 221-225.

orginali için *bkz.* Taylor, 1911) Stratejik bir karar alır: Önce işleri kategorize eder, sonra standartlaştırır.

Kategorize etme ve standartlaştırma öncesi, zihninde devrim nasıl yapılır, araştırır. Zihinsel devrimde yöneticileri ve işgörenleri ayrı tutmaz. İletişimi ve gerekçeli açıklamalara önem verir. Konuşmalarında verimliliğin sadece işletme ve sanayi için değil, ülkenin misyonu olarak tanımlar.

Bilimsel yaklaşımı evrenselleştirir. “Yönetimin babası” olur. Durmaz, yılmaz, sürekli yenilik peşine düşer. “Metot ve Zaman Etüdü” ile “Endüstri [verimlilik] mühendisliği”nin temel çalışmalarını yapar. İkinci babalığı endüstri mühendisliği alanında alır. Yapılan her iş parçasını ölçümler ve hesaplar. İşler için en uygun süreyi saptar. Bilgileri ve sonuçları “Atölye Yönetimi (Shop Management)” adlı kitapta toplar. (*bkz.* Taylor, 1911)

İşe, süreçlere ve insanlara bakışı basitleştir: Verimlilik için en küçük süreçleri bile ölçer. Standartlaştırır ve düzenler. Belirsizliğe ve karmaşıklığa izin vermez. İsrafın kaynağı olan kaytarmayı engeller. Deneysel ilkeler ve ölçütler oluşturur. Doğru iş görme biçimini saptar ve işgören eğitiminde bilimsel yöntemler dener. İşgören psikolojisinde ilgiyi dinamik tutar. Motivasyon çalışmalarına hız verir, huzurlu çalışma atmosferi ile destekler. Evrensel tüm kullanılabilir kaynakları ve bilgileri kullanır. İşletme yönetim biliminin ilk “guru”su olur.

İşgören verimliliği için “Bilimsel Yönetim İlkeleri” isimli makalesinde, Bethlehem ve Midvale Çelik işletmelerinde gözlemlerini, yaptığı iş/hareket ve zaman etütlerini ve performans-ücret sistemi önerisini açıklar. 1903 yılında New York’ta bir kitap haline getirir. Amerikan Makina Mühendisleri Derneği’ne sunar ve 1911’de yayınlar. Kitapta, verimlilik artışı için üç etkili fabrika yönetim koşulunu kristalize eder: (a) Bilimsel yaklaşım (b) farklı disiplinleri kullanma, (c) çalışanlarla işbirliği yapma.

Bilimsel Yönetim İlkeleri kitabı, Giriş, Bölüm 1: Bilimsel Yönetim Esasları, Bölüm 2: Bilimsel Yönetim İlkeleri olarak üç bölümde düzenler. Giriş bölümünde, verimsizliğin sonuçlarını ve bunun için gerekli olan bilimsel yönetim kanıtlarını sunar. Bilimsel yönetim için açıkça belirlenmiş kuralları ve ilkeleri şart koşar. Birinci bölümde, işveren ve işgören refahını birlikte düşünür. Verimliliği yönetimde temel hedef olarak vurgular. Sistematik eğitim ve zihniyet devrimi üzerinde durur. Zihniyet devrimini, işletme gelir fazlası bölüşümünden daha çok işbirliği yapma, gelir fazlasını artırma çabası olarak açıklar. İki yönlü görev tanımlar: Yönetimin görevini, verimsizliği ve israfı önleme, işgörenlerin görevi ise işe ve iş ilişkilerine yönelik olumlu tavır ve tutum değişikliği yaratma. Zihinsel devrimin bir sorumluluk ve asal görev olarak düşünür. (Baransel, 1979: 124-125) Eğitimde bilimsel taban arar. Verimlilik için, işgören yeteneklerini kullanacağı eğitim şartları ve olanakları araştırır. Eğitimi, üç kademeli ele alır: (Özalp, 1996: 47-48) Birinci kademe verimsiz çalışmaların ülkede yarattığı rahatsızlıkları örneklemek. İkincisi kademe verimsiz çalışma nedeni olarak, sistematik yönetim anlayışının bulunmadığına dair kanıtları açıklamak. Üçüncü kademe belirlenmiş yasalara, ilkelere ve kurallara dayalı (bilimsel yönetime bağlı) en iyi yönetimi yapmak ve bunun kanıtlarını paylaşmak. Daha önce işgörenlerin bilimsel seçimini esas almak.

İkinci bölümde, pratikte sınıdığı, bilimsel yönetim ilkelerini açıklar: (a) İşte bilimsel yöntem uygulamak ve geliştirmek, (b) işgörenleri bilimsel seçmek ve eğitmek, (c) süreçleri ve çalışmaları standart haline getirmek ve denetlemek, (d) süreçleri ve çalışmaları detaylandırmak ve hareket-zaman etütleri yapmak, (e) yönetici iş planları hazırlamak ve işi doğru yapmak. İlkelerin uygulaması için yönetimin asal görevinin de, (a) yöntem standardizasyonu yapmak, (b) uygulama ve çalışma koşullarına uyarlamak, (c) işbirliğini güçlendirmek ve (d) daha etkin çalışma yöntemleri araştırmak olduğunu vurgular.

(*bkz.* Genç, 2004: 54-57; Koçel, 2018: 220-222) Sermaye sahiplerinin emek sahipleri karşısında ellerini güçlendirmesi gerektiğini düşünür. Katı hiyerarşinin, sıkı kontrolün, bilimsel ilkelere uyumun uygulamasını önceler. Henry Gantt, Harrington Emerson ve Frank Bunker-Lillian M. Gilberth gibi ünlü takipçileri destek olur.

Verimliliği paylaşmak değil, kârı bloke etmek niyetini açık eder. Eleştiri okları artar. Aşırı teknik ve ideolojik tutumu (Taylorizm tartışması) tartışılır.²⁴ İnsanı makine statüsüne indirgeme ve aşağılama, emeği sömürme olarak okunur. Aynı rasyonel rüyada buluşmayı zorlaması, şiddetle eleştirilir. Tâ ki, SSCB’de Lenin’in 1918 yılı mayısında Taylorizmi öğrenme için uzmanları görevlendirme ve Yeni Rus Taylorizm’ini uyarlama/uygulama beyanına kadar. Lenin, Taylorizm’i kullanılabilir ve yararlı bir yol olarak düşünür. Taylorizmi sosyalizme uygular. Komünist seçkinlerin “sosyalizmden uzaklaşma” eleştirilerine, savaş komiseri Trokçi ile göğüs gerer. Trokçi Taylor yazılarını yayımlar. Emek sahiplerini üretime olan katkılarına yönelik ikna etmeye çalışır. Taylorizm teorisyenlerini danışman olarak Rusya’ya davet eder. Ülkeye dönen Çar yanlısı yöneticiler, mühendisler, askerler vs. yardımıyla hazırlanan Taylorist paket ile kısa vadede verimlilik artışı sağlar. Uzun vadede Rusya sanayisinin ana çerçevesini oluşturur. İktidarın ve erkin sürerlilik kaynağı olur.²⁵

Taylorizm 1920’li yıllarda SSCB’de dönüşen sistemle (cezalandırma, merkezi planlama, emirlere tam itaat gibi) “Sert Taylorizm” olarak anılır. Sendikaların kalkması ve sanayi militarizmi, sanki Taylorizm’i rafa kaldırıldığı düşüncesi

verir. (Wren, Bedeian, 2004: 287-299) Daha sonra Stalin ile devam eden “sosyalist-temelli kapitalizm” geliştirilir. Bu 1990’lı yıllarda SSCB çözülünceye kadar anlamını korur.

Mary Parker Follett: Mary Parker Follett (3 Eylül 1868-18 Aralık 1933) erkek dünyasında kadın filozof, sosyal psikolog ve yönetim alanında ardıl çalışmaların kaynağı olarak, 12 çocuk sahibi, yönetsel psikolojinin temelini atan Lillian M. Gilbreth (*bkz.* Gilbreth, 1921) ile birlikte, klasik yönetim teorisinin iki önemli kadın teorisyenden biridir. 59 yaşında ölen modern yönetimin babası olarak anılan Taylor’a karşılık, 65 yaşında ölen Follett da, “Modern Yönetimin Anası” olarak ifade edilir.²⁶

Kamu yönetiminde yapılan hatalar ve ortaya çıkan yetersizlikler üzerinde durur. “En iyi yönetim”i arar. (Jane Addams’ın yolunu izleyerek) kent yönetiminde “kadın rolü”ne bağlı toplumsal hizmetler ve ilerici politikalar üretir. Sermaye ve emek arasında oluşan derin ayrımı kapatmak ister. “Birleşik vatandaş topluluğu” fikrini atar. Temel tasarımlar yapar. Varsayımı, “kimse bir diğerinden seçkin değil. Her insan seçkincilikten rahatsız olmalı” olur. Tıp eğitimi almasına rağmen sosyal-antropolojide kendini ifade eden, Gustave Le Bon’un “kitle” sözüne itiraz eder. Yozlaştırıcı ve bölücü bulur. (Bon, 2001)

Kamusal kapsamda toplumu birleştirme ve bir araya getirme koşullarını araştırır. Misyona edindir. (*bkz.* O’Conner, 2000: 167-190) “Gücün tahakküm aracı olarak kullanılması” ile aslında tahakküm altında olanların daha da güçlendiğini görür. Tahakkümü reddeder. “Güce birlikte sahip olmak” fikrini benimser. Herkesin enerjisini ihtiyaç olduğunu söyler. Sentezlemenin, sinerji yaratmanın veya enerjiji harekete geçirmenin yollarını araştırır. “Güven” için

²⁴ İlk kez Taylorizmi tartışmaya açan makale için *bkz.* Wrege, Peroni, 1974: 6-27; Wrege, Stotka, 1978: 736-749; ayrıca *bkz.* Merkle, 1980: 44-45.

²⁵ Bu yön raporda şu şekilde ifade edilir: Rusya’da Taylor sisteminin çalışması ve öğretilmesi için yeniden organize edilmelidir. Sistemik denemelerde gördük ki, onu kendi amaçlarımıza uyarlayabiliriz. *bkz.* Lenin 1972: 235-277; ilgili belge kaynağı için *bkz.* <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1918/mar/x03.htm>

²⁶ Biraz daha ileri giderek Follett’i yönetimin peygamberi (prophet of management) olarak ilan eden bile vardır. *bkz.* Graham, Kanter, Drucker, 2003; ayrıca *bkz.* Morse, 2006: 1-32; Graham, 1995.

sosyal sermayenin ve grup psikolojisinin önemini dikkat çeker. (Follett, 1918)

Amaçlara erişmek için grup dinamikleri üzerine durur. İşlek hale getirmenin yöneticinin birincil görevi olduğunu düşünür. Yaşanan ve/veya yaşanacak çatışmaları, önyargıları, sorunları doğal görür. Zamanla kendi kendine ortadan kalkacağını vurgular. Birey ve toplumdaki daha öte “sosyal birey”i önemser. Sosyal birey, ortaklaşar bütünde birlikte çalışır, kararlara katılır ve sorunları çözme konusunda destek olur. Yeteneklerini kullanılır ve geliştirilir. Bir ve beraber olmayı önceler. İnsanların motivasyonunda birlikte iş yapma ve sonuçları paylaşma bulunduğunu savunur. Manipülasyondan uzak bir ortamın, verimliliği ve örgütsel performansı artıracağını ve nitelik kazandıracağını düşünür.

Anlaşmazlıkları ve çatışmaları bir yaratıcılık, sorun çözme bir yenilik kategorisi olarak görür. (Follett, 1924) 1926 yılından itibaren, organizasyonları sosyal bağlam içinde yeniden değerlendirir. Yenilik ve yaratıcılık için aşağıdan-yukarıya doğru kurulan süreçleri önceler. Organizasyonlarda, katılımcı yapının ve aşağıdan-yukarıya doğru sosyal bağların gelişmesi gerektiği vurgular.

Hiyerarşik organizasyonlarda yanal süreçleri önemser. Yanal süreçlerden hareketle 1920’li yıllarda DuPont’ta, matris tarzı örgütlerin fikri altyapısını oluşturur. Biçimsel olmayan süreçleri inceler. Sosyal ilişkilerin performansına olan etkisine dikkat çeker. Çağdaş Taylor’un düşüncesine tersten yaklaşır. Alman sosyolog Max Weber’in yetkinin kaynağı olarak belirttiği kategorilere (akılcı-yasal, geleneksel ve karizmatik) ek yapar, geliştirir. 1926 yılında ilk kez yetkinin “uzmanlık bilgisi (bilgisel yetki teorisi)”den kaynaklandığını ifade eder. Sanatçı yönetim bilimi ile birleştirir: Yöneticilerin sanatçı olduğunu tartışmaya açar. Yönetimi, işlerin insanlar aracılığıyla yapma sanatı olarak tanımlar.

Örgütlerin bireyler gibi bütünsel doğası olduğunu söyler. Diyalektik ve dinamik ilişkileri izler. Karşılıklı-sürekli ilişkilerin

temel olduğunu üsteler. Karşılıklı-sürekli ilişkilerde gücü ve güç kullanımında zorlayıcı olmama ilkesini önemser. Oyun teorisinde kazan-kazan felsefesine (the win-win philosophy) katkıda bulunur: Grupsal çalışmalarda birlikte kazanmayı önceler. Her hangi bir çatışmayı, bütünsel çözüm geliştirme fırsatı olarak kabul eder.

Düşüncelerini New Jersey Bell başkanı ve Başkan Franklin D. Roosevelt’in danışmanı Chester Barnard ile paylaşır. Paylaşım ile geniş alanda bilinirliği artar. Örgütsel iletişim ve biçimsel olmayan süreçlere yaptığı vurgu, daha sonra Elton Mayo’nun Western Electric’in Hawthorne Fabrikaları çalışmalarına esin verir. Abraham Maslow, Kurt Lewin, Douglas McGregor, Chris Argyris ve diğer yönetsel psikoloji ve örgütsel davranış teorisyenlerinin çalışmalarına kaynak olur ve İnsan İlişkileri (veya Davranış Bilimleri) Hareketi’nin kıvılcımını atar. Ron Lippitt, Ken Benne, Lee Bradford, Edie Seashore ve Bethel ile Maine’de Ulusal Eğitim Laboratuvarlarında yapılan T-Grup yönteminin başlangıç teorisini oluşturur.

1918 yılında yayınladığı “Yeni Devlet: Grup Organizasyonu-Halk Hükümetine Bir Çözüm (The New State: Group Organization-The Solution of Popular Government)” kitabını yazar. Sosyal düşünür ve entelektüel sorumluluk sahibi olarak önerilerini devlet yöneticilerine sunar. (bkz. Follett, 1918; Stout, Staton, 2011: 268–292) Kamuya dair yaptığı öneriler, yöneticilerde yankı bulmaz. Duyarsızlık nedenini görüş farklılığı olarak düşünür. Görüş farklılıklarının yıkıcı/olumsuz etkiden arındırma gerekliliğini işaret eder. Bireysel değil, ortaklaşa/grupsal [stratejik] düşünmenin (groupthink) önemini savunur. (bkz. Janis, 1982) Ancak grupsal düşünmede alınacak kararın en uygun olacağını düşünmez. “Kararsal süreçte hangi gruplar ya da grup katmanları rol alacaktır? Grup kararlarındaki farklılıklar, kurallar ve çalışma süreçleri nasıl etkinleştirilecektir?” bu gibi benzeri soruların cevapları hakkında kafa yorar. Her grubun kendi kararının iyi olduğu iddiasını ve uygulanma ısrarını

düşünür. Yıkıcı çatışmalara yol açacağını söyler. Ortak aklın geliştirilmesini değerli bulur. “Toplum merkezleri”nin kurulmasına öncülük yapar. (Follett, 1919: 576–588)

Her düşündüğünü teorileştirmek ister. Teorileri ile Amerikan işletme yönetiminde devrim yaratır. Geliştirdiği örgütsel davranış ve yönetsel psikoloji kapsamında teoriler ve uygulamalar ile çağlara seslenir. Hep fiziki ve fikri olarak işi insanıllaştırmak için uğraşır.

Elton Mayo: Avusturyalı psikolog ve sosyolog, Profesör George Elton John Mayo (26 Aralık 1880-7 Eylül 1949), 1926 yılında Harvard Üniversitesi İş İdaresi Okulu ile bağ kurar. Western Electric’in Chicago yakınlarında Hawthorne fabrikalarında (1926-1947) ilk sosyolojik (araştırmaları bilinen adı ile Hawthorne) araştırmayı yapar. Yönetim disiplinde ünlenir.

“İşyeri demokrasisi” kavramını pek sevmeyiz.²⁷ İşletmede hayati iş konularını, düşük zekâlı, kolay kandırılabilen, anlamayan ve manipüle etmeye müsait kişilere bırakılmasına karşıdır. Meritokrasi’yi hatırlatır. Demokrasiyi, insanların duygularından ve mantıksızlığından yararlanan bir kavram olarak varsayar. Bireylerin en yüksek beceriler kazanmak için uğraşmadığını, kalabalık psikolojisine göre kolektif vasatlığı tercih ettiğini düşünür. Kaynak nedenlerini araştırmanın da gereksiz olduğuna inanır. Olan bellidir: İnsan duyguları ile mantıksız davranışlarını biçimlendirir. Zihninde “gizli kontrolsüzlük”ü bulunur. Bunu yıkıp-atmak mümkün değildir. Mevcut demokratik süreçler bu noktada yardımcı olmaktan acizdir.

Temelde, işgörenleri ve idare eden olarak iki ayrı kutba doğru götüren psiko-patolojik eğilimler, parçalanmış kişilikler, kıymetsizleşen ve bozulmuş değer dizini üzerinde kafa yorar. Ama düzeltmenin en

doğru tercih olduğunu belirtir. Meselenin, işgörenlerin fiziksel çalışma koşullarını düzeltmek olmadığını imler.

1927 yılında Western Electric işletmesi davet eder. Doğrudan fonları ve teşviki ile Hawthorne fabrikalarında araştırmaya girer. İşgören sorunlarına davranış bilimleri ile yaklaşır. (bkz. Mayo, 1933) Mantıksız davranışlar ve zihinsel duygulanımlar ile oluşan verimsizlik karşısında öneriler sunar. Yönetici eğitimine önem verir. Harvard Üniversitesi İş İdaresi Okulu dekanı Wallace Domhan’a iş-yönetici eğitimi konusunda ilham olur. (bkz. O’Conner, 1999: 124-125)

Neo-klasik (İnsan İlişkileri-Davranış Bilimleri) yaklaşım ile klasikleri kurtarır. Taylor’un “fiziksel mühendislik” görüşlerini, psikoloji, sosyoloji ve fizyoloji bilimleri (sosyal mühendislik) ile destekler. Klasiklerin açıklarını kapatır, daha güçlü pozisyon yaratır.

Fabrikalarda, önce röle-montajda çalışan 6 işgören kadının, bir grup olarak etkileşimini gözler. Verimlilik artışı için grup ikramiyesi paylaşım önerisini ilan eder. İki yıl izler: Grupta, % 30’luk bir verimlilik artışı görür. Artan iş tatmini gözler. Gözlemlerini daha genişletir. Işıklandırma deneyleri, röle montaj deneyleri, ikinci röle montaj odası deneyleri, mika yarım test odası deneyi, mülakat deneyi, seri bağlama odası gözlemleri ile devam eder. Fabrika çalışmasında teknik ve fiziki iş koşulları sabit tutulması veya kontrol edilmesi ile verimliliğin arttığını görür. Hayati bir önerme yapar: “Araştırmacı ilgisi”. (Koçel, 2018: 251-254) İşgörenin gruptaki saygınlığını ve güvenlik arayışını doğrudan etkisi ve motivasyon için önemli olduğunu görür. Yönetimin temel görevi işgörenler ile doğru ve etkili ilişkiler geliştirme olduğunu söyler. Araştırmacı ilgisi daha sonra “Hawthorne etkisi” (Jones, 1992: 451-468) olarak kavramsallaşır: İşgörenler gözetlendiği ve ilgi gösterildiği nispette verimlilikleri artar.

²⁷ Mayo bu düşüncüyü bir anlamda işçilerin sendikalaşmadan ve sosyalizmden uzaklaştırma düşüncesine bağlı ele alır.

Organizasyonun biçimsel olmayan yönlerine ve sosyal koşullara yönelik araştırmalara hız verir. “Sanayi sosyolojisi araştırmacılığı”nın önünü açar.

1930’lu yılların ortasında, New Jersey Bell başkanı (1938’li yıllarda Harvard Üniversitesi’nde verdiği konferanslarını “Yöneticinin Fonksiyonları” başlığı altında kitaplaştıran ve yöneticiliğin amentüsünü yazan) Chester Barnard ile tanışır. (bkz. Barnard, 1938) Bu tanışma dönüm noktası olur: Verimliliğin işgören tatmin düzeyi ile bağlantılı olduğunu teyid eder. Yöneticinin işgörenler ile dengeli işbirliğini ve doğrudan iletişimi önemser.

İşgörenlerin güven içinde olmasını, yönetim liderliğinin sonucu olarak düşünür. Argümanlar sunar. İşbirliği ve değer odaklı bir organizasyon yaratma düşüncesini imler. Ahlaki normları yapılacak işbirliğine dair görür. İşbirliğini ahlaki bir davranış geliştirme işi olarak görür. Gayr-i ahlaki tutum ve davranışların engellenmesinde dengeli işbirliğini önerir. Barnard’ın görüşü ile sınırlar: “Eğer işgören topluluğu biçimsiz (amorf) bir grup olarak kendini yeniden düzenlemezse, işgörenler, bir gruba karşı diğer bir grupla özdeşleşmek ister ve çatışmalar bitmez.” Yönetimin/yöneticilerin en temel görevinin, dengeli ve hizalanmış işbirliği yapmak olarak teyid eder.

(b) Üç Pratisyen: Rockefeller, Fayol ve Sloan

Uygulamanın bu ikinci kısmında akademik paylaşım ve teyid grubunun belirlediği ve alan bilgisine katkı yapan ilk, öncü ve temel koyucu üç pratisyen, Rockefeller, Ford ve Sloan biyografileri yorumlanacak ve yeniden yazılacaktır. Rockefeller dünyanın resmi olarak ilan edilen en zengin ve uyguladığı hayırseverlik taktik ve manevraları ile ünlü savaş ve petrol endüstrisinin mimarı. Ford, otomobil montaj hattı üretiminde devrim yaratan ve otomobilde Model T’yi icat eden sanayici ve pazarlama ustası. Sloan sahip olduğu yetenek ve iş kazancını, ölümünün doğal bir uzantısı olarak gören ve profesyonel yönetim sistemini General Motors

İşletmesi’nde 36 yıl kesintisiz şekilde gerçekleştiren profesyonel yönetici (CEO).

John Davison Rockefeller: ABD’de enerji ve savaş endüstrisinde fırsatları değerlendiren ve sanayiye giren, John Davison Rockefeller (8 Temmuz 1839-23 Mayıs 1937) yaşadığı bölgede daha 14-16 yaşlarında bir komisyoncu olarak iş hayatına başlar. 20 yaşlarında saman, et, tahıl vb. satışında aracılık/ticaret yaparak para kazanır. Çalışkan olması, riske girmesini zorlamaz. Madencilik ve çelik işleriyle uğraşır. 1860’lı yıllarında petrol sektörüne girdiğinde, kimse Standart Petrol İşletmesi (Standard Oil Company-1863) adında yeni ve güçlü bir işletmenin sahibi olacağını düşünmez. (Hidy, Muriel, 1987) 1870 yılında kardeşi William Rockefeller ile birlikte, Standart Petrol İşletmesi ile Amerikan Petrol Sanayisi’ni tek elde toplamayı amaçlar.

Yapıp-ettiklerinin toplumca sevilmesini pek beklemez. Protestanlığın inanç örgülerinde yer alır. Birkaç kez suikasttan kurtulur. Farklı bir hayat arar. Kamuoyunda yaratılacak olumlu imaja ihtiyaç duyar. Ivy Lee’den (Halkla İlişkiler’in kurucusu) yardım alır. Hayırseverlik proje önerilerini uygular. Kısa sürede halk kahramanı olur. 1892 yılında Amerika’nın ilk resmi milyoneri olur. 1910-1937 yılları arasında “Dünya’nın En Zengin İnsanı” olarak tanınır. Öldüğünde arkasında milyon dolarlar ve birçok kuruluş ve işletme (Chicago Üniversitesi, Tıp Araştırma Enstitüsü, New York’taki ünlü Rockefeller Center ile Exxon-Mobil, Chevron, Citi Group, J.P.Morgan-Chase gibi) bırakır. (bkz. <https://www.johndrockefeller.org>)

1865 yılında henüz 26 yaşında, Cleveland Ohio’nun en büyük petrol rafinerisi hisselerini satın alır. Dönemde yaşanan iç-savaşı avantaja çevirir. Artan rakipleri ve sınırlı işletme kapasiteleri karşısında, düşük maliyet ve yüksek kaliteli üretimi önceler. İş dünyasında güçlü olanın ayakta kalma kuralını imler. “En verimli üretici” olur. Piyasa arzını kontrol eder. Olası nakit sıkıntısını aşmak için, elde yeterli nakit bulundurmamayı unutmaz. Demiryolları ile

anlaşma yoluna gider. Bazı (dağıtımda) indirimler sağlama olanağı bulur.

Hep kontrol edebileceği piyasa koşulları arar. Piyasa ne kadar belirsiz, karmaşık veya istikrarsız olursa olsun, kendinin kontrol edeceği koşullar üzerine odaklaşır. Piyasadaki arz-talebin dengeye gelmesini beklemeyiz. Kendi iş koşullarını oluşturur. Gerekliğinde arzı etkileyebilmek adına rakipler ile stratejik işbirliği yapar, gereğinde talebi yönlendirebilecek her türlü yolu dener, uygular. Yolda yapıp ettiklerini etik görür. İş etiğini etik'leştirir. Uygunsuz (etik dışı) davranışların doğal olduğunu savunur. Makyavelli'nin temel yaklaşımını ilke edinir: Yaşamak ve varlığını sürdürmek için her türlü etik dışı davranışı hak görür, her yolu dener.

“Tehdit”i bir fırsat olarak düşünür. Bizzat kendini bir tehdit şeklinde konumlandırır. 1870’li yıllarda Standart Petrol İşletmesi kapasitesini onyıllar içinde % 90’a çıkarır.²⁸ Rakip petrol rafine işletmelerinin, bir petrol boru hattı inşa etme girişimi karşısında bile, tehdit özelliğini korur. Stratejik bir hamle olarak kendi boru şebekesini kısa bir sürede kurar. Rakiplerin hukuk mücadelesi karşısında, hisse sahibi olduğu işletmeleri, gizli bir anlaşma ile bir araya getirir. Kendi hissesi de dahil olmak üzere, dokuz mütevellil üyesinden oluşan bir vakfa devreder. Standart Petrol İşletmesi başta olmak üzere, hiçbir işletme üzerinde gözükmez.

İşletmeleri geri planda yönetir. Daha çok entegrasyon ve işbirliği olanakları üzerinde durur. Satın aldığı işletmeleri, çok kısa sürede ABD’nin ham petrolünün üçte birini pompalayan ve piyasanın % 85’ünü kontrol eden bir noktaya getirir. Rakiplerin ve hamlelerinin yetersizliği karşısında, hem arzı hem de talebi kontrol eder. Dönem koşullarında elektriğin aydınlatmada kullanımı, gazyağının geri plana atıldığını görür. Üretilen otomobilleri benzinli yapar. Zengin olur.

Yüzyılın sonunda Standart Petrol İşletmesi etkisini zirveye çıkarır. Şaibeli yollar ile büyük servet kazandığı dedikoduları ve şikâyetleri nedeniyle, hakkında dava açılır. Zayıf rakipler fırsattan istifade eder. Rockefeller ile mücadeleyi bir onur savaşı olarak tanımlar: Amerikan milliyetçilik değerleri adına yaptıklarını açıklar. Güç ve servet sahiplerinin (Andrew Carnegie, Cornelius Vanderbilt, J.P. Morgan) Amerikan değerlerine zarar verdiğini yayarlar. Hedef Rockefeller’dır.

Kendi üzerinden yeni güç ve servet sahibi olma isteklerini engeller. Kaybedenlerin birlikteliğine izin vermez. Vakıf kurar, piyasayı baskılar. Verimlilik ve istikrar için her türlü stratejik işbirliği yapar. 1890 yılında çıkan anti-tröst yasalar, yıldırmaz. Uygulamalarına devam eder. Yaptığı bağışlar ile politik destek sağlar. Gazetelerde aleyhine yazan kalemleri susturur. Üst yöneticiler ile yakın ilişki içine girer. Kişileri etkisizleştirir.

Yaptığı hamleler ile yeni bir işletmecilik anlayışının sinyallerini verir. Standart Petrol İşletmesi bünyesinde güçlü bir istihbarat sistemi oluşturur. Dünyanın bütün piyasalarını düşük fiyat stratejisi ile kontrol eder ve gücünü pekiştirir. Ancak sahip olduğu güç nedeniyle açıklar vermeyeceğini düşünür. Babası Rockefeller mağduru olan Ida Tarbell’in hamlesini göremez. En yakınındaki yöneticilerin ihanetiyle yüzleşir. Tarbell 1902 yılından itibaren aldığı istihbaratlar ile Rockefeller aleyhine iki yıl devam eden tefrika yayımlar. (bkz. Tarbell, 1987) Neticede Tarbell yayınlandığı bu yazı dizileri ile dönem başkanı Theodore Roosevelt’in desteğini alır. Standart Oil soruşturulmaya başlar. 1906 yılında açılan davada Sherman Yasası’na göre ticareti engellemekle suçlanır. 1909 yılında tefrikalar ile ortaya konan ve üretilen kanıtlara bağlı mahkeme vakıf faaliyetlerini sonlandırır.

98 yıllık yaşam süresinde, hedeflerinden taviz vermez. Dağılan Standart Petrol İşletmesi’ni yeniden toplar. 34 yeni işletme kimliği ile ABD iş dünyasında yeni bir dönemi başlatır. Dönemin en önemli gücü

²⁸ Bu nedenle Rockefeller, Amerika girişimciliğinin kahramanı olarak nitelendirildi. bkz. Nevins, 1940.

olur. Birçok sektörde, karmaşık piyasa koşullarını kontrol eden, küçük ama esnek ve etkili işletmeler oluşturur.

Bir strateji ustası olarak ünlenir: Verdiği hayati kararlara, sahip olduğu vizyon ve sorun çözme kapasitesi eşlik eder. Standart Petrol İşletmesi'nin parçalanmasını bile bir yenilgi olarak görmez. Tehditleri fırsata çevirir. Strateji ve taktikleri kurnazca hayata geçirir. İş dünyasında her türlü uygunsuz ve gayr-i ahlaki davranış dinamiklerini iş (etik) alanına sokar.²⁹ İş dünyasını bir savaş alanı olarak düşünür. Bundan sonra yapıp-edilenlerin savunmasını kolaylaştırır.

Henry Martin Ford: Ford Motor İşletmesi (Ford Motor Company)'nin kurucusu Henry Martin Ford (30 Temmuz 1863-7 Nisan 1947) Detroit yakınlarında bir çiftlikte doğduğunda otomobil sanayinin kalbi Detroit kenti henüz yoktur. (<https://www.biyografi.net>) 1902-1905 yılları arasında en çok satan otomobil Oldsmobile'i üretir. 1902 yılında basit tarzda geliştirdiği yürüyen bant tekniği ile üretimde yeni bir çağın öncüsü olur.³⁰

Küçük yaşta komşuların ve arkadaşların saatlerini tamir eder. Büyüdüğünde, Thomas Alva Edison'in kurduğu Edison Illuminating İşletmesi'nde (1881) mühendisliğe başlar. Yakıt Motorları üzerinde kişisel araştırmalar yapar. Yeterince para kazandığında, içten yanmalı motorlar üzerinde çalışır. Başmühendislik terfisine bağlı, 1896 yılında Quadricycle isimli aracı yapar.

Otomobil piyasası yaratmak için, bir vizyon bildirimini yapar: Otomobilleri sadece

yarışmalarda kullanılan pahalı birer oyuncak değildir. Piyasası her yerdir. Düşünür, kolaylıkla alınabilecek ucuz otomobiller üzerine çalışır. Zekice hamleler ile fırsatları değerlendirir.

Sert, ilkeli ve kuralcıdır. Deneyimlerine ve sezgilerine güvenir. Dönem sosyo-politik ve ekonomik gelişmelerini yakından izler. Kararlıdır. İşletmede hisse sahiplerin, ortakların ve yöneticilerin izni olmaksızın, kararlar alır. Kontrolü elinde tutmak ister. Zekice ve kurnaz hamleler yapar. İşletmeyi büyütür. Karşılaşılan sorunlardan yılmaz, kendisi ile sürekli yüzleşir.

1899 yılında mühendisi olduğu Edison Illuminating İşletmesi'nden ayrılır. Başka yatırımcılar ile birlikte Detroit Otomobil İşletmesi (Detroit Automobile Company)'ni kurar. Ürettiği otomobil modellerinin üstünlüğünü göstermek amacıyla, diğer otomobil üreticilerinin otomobilleri ile yarışa girer. 1901 yılında Detroit Otomobil İşletmesi iflas eder. Ford öfkelenir: İşletmesine ilgi göstermeyen yatırımcılara, finansmançılara, hatta ürünlerine ilgi göstermeyen müşterilere ve rekabetten korkan rakiplere tepki gösterir.

1903 yılında 11 yatırımcıyla birlikte, 28 bin dolar sermaye ile Ford Motor İşletmesi'ni kurar. 1906 yılına kadar işletme hisselerinin yarından fazlasına sahip olur. 1908 yılında Model T'i piyasaya sürer. 1913 yılına kadar marka yapar. Aynı yıl Ford fabrikalarında yürüyen bant üretimini tasarlar. Verimliliği tavan yaptırır. 1918 yılında ABD'de kullanılan arabaların yarısı Model T olur. 1927 yılına kadar 15 milyon adet araç satar. 45 yıl süre ile kırılmayan rekoru kırar. Karteller ile boğuşur, Lisanslı Otomobil İmalatçıları Birliği (ALAM)'ın sert patent uygulamaları ile karşılaşır, engellenir. Karşı hamle olarak halkın ve zayıf olanın yanında (paternatist yaklaşım) yer alır. 1909 yılında hukuk mücadelesini kazanır, halkın gözdesi olur.

Ford Motor İşletmesi'nde halka dönük küçük, basit, güvenli, rahat ve en önemlisi makul fiyatla otomobil üretir. Fiyatları düşürmek için, seri üretim düşüncesini ivedilikli uygular. Yeni bir

²⁹ Rockefeller ailesi vakıf faaliyetlerinin, 1915'de Osmanlı devleti yıkma girişimini (isyancı Ermeni ve Suriyelileri) desteklediğine dair, Osmanlı ricalinin neden izin vermediğine ilişkin arşiv belgeleri Sayın Murat Bardakçı tarafından yayınlanmıştır. *bkz.* Bardakçı, 2017.

³⁰ Ford'un vizyon sahibi bir işadamı olması genellikle çocukken Michigan'daki çiftlikte oynadığı makinelere bağlanır. "Atsız araba" hayali, yaşadığı coğrafya ve bölgede işleri kolaylaştırma açısından değerli bulunur. Bu hayalin buhar makinelerinin hantallığı karşısında, benzinle çalışan içten yanmalı motor tasarımı gereksesi olarak gösterilir.

üretim montaj hattı sistemi dener. Kalıcı ürünler üretmek ister. Az sayıda otomobil modeli ile basitliğe ve güvenilirliğe odaklanır. “Fiyat”ı anahtar olarak görür. Çocukken edindiği “evrensel otomobil” fikrini güçlendirir. Fiyatı makul düzeyde ve kaliteli malzeme kullanımı ile basit bir otomobil üretimi üzerine odaklanır. Model T’i bu düşünce sonucu üretir. 1913 yılında kurduğu montaj hattı-seri üretim fikri ile çok sayıda üretimi birleştirir. Meşhur sözünü söyler: “Müşteri kendi istediği renkte otomobil alabilir, yeter ki siyah olsun.”

Otomobilin herkes tarafından alınabilecek, lüks bir eşya olmadığı fikrindedir. Herkes içine fabrika işgörenlerini de koyar. Zamanla otomobil satın alan birer (iç) müşteri yapar. Motive eder. Seri üretimi seri tüketime dönüştürür. Montaj hattının bunaltıcı ve rutin çalışma karşısında uygulamalar geliştirir: 1913 yılında 8 saatlik çalışma günü karşılığı 5 dolar günlük ücret ödeyeceğini söyler. 1918 yılında ödemeyi 6 dolar yapar. Bunu maliyetleri düşürme hamlesi olarak düşünür.

Politik etkiye içten inanır. Hat üretimini bir ekonomi-politik içerik olarak bakar. Üretimde herkesi birbirine bağlar. Oluşacak hataları bütüne yayar. Gelecekte hata yönetiminin ilk adımını atar. Aristo’nun sistem düşüncesini somutlaştırır.

Savaşa karşıdır. Seçimlerde savaş karşıtı politikacı Woodrow Wilson’u (1916) destekler. 1918’de Michigan senatör adayı olur, ama seçilemez. Seçim yenilgisi, siyasi değil, dini bir sonuç olarak gelişir: Yahudi düşmanlığına güç verir.

Otomobil piyasasını baskılar, gözetimde tutar. Rekabette güçlü rakip arar. Müşterilere ve isteklerine azami özeni gösterir. Beklentileri yükseltir. Ar-Ge yapar. Daha dayanıklı malzemeleri ve yöntemleri araştırır. Gelecekte otomobil piyasasının nerede olabileceğini öngörmeye çalışır.

83 yıllık ömründe, dönem kapitalizmine yeni bir soluk katar. Uygulamaları ile

sosyalist düşünceye alternatif olur. Marx’ın teorileri ile yarışır. Her zaman bir yol arar. Üçüncü yol önerisi geliştirir: Sermaye-emek çatışmasını bir çakışma yolu olarak birleştirir. İşgörenleri kâra ortak yapar. Ancak sendikaları işletmeye sokmaz. Önlemek için, uzman Harry Bennett’i işe alır. Yıldırma çalışmalarına izin verir.

Mütevazı bir hayat yaşar. Geldiği yeri hep hatırlatır. Verdiği sözü tutar. Yoksulun, fakirin, halkın, emeğin yanında yer alır. Sivil hareketleri daima destekler. “PopUlysses” adlandırma ile “özel işadami” konumu kazanır. “Demokratik bir kahraman” olur. Ticari zekâsını, davranışlar ile gösterir. Sosyal zekâsını güçlü bir şekilde hissettirir. Gelecekte müşteri ilişkileri yönetiminin temelini atar

Organizasyonda yaşanan sorunları yadsımaz. Monotonluk üzerine kafa yorar. Kaynağını tanımlar: Memnuniyetsizlik. Onun da kaynağını araştırır. Ahlaklı Kapitalizm adına gelecekte Ayn Rand’ı bile geride bırakır. Yenice oluşan davranış bilimlerini maharetle kullanır. Ana fabrikada “sosyoloji departmanı” kurar. Disiplinli çalışmayı teşvik eder. “İşgöreni eşitlemek” fikri ile uğraşır. Ciddi çalışan işgörenleri sever. Özel hayatlarını izler, düzenlemeye yardımcı olur.

1923 yılında 2 milyon otomobile ek olarak, traktör ve kamyon üretimi yapar. Rakipleri General Motor İşletmesi ve Chrysler ürünlerinden farklı seçenek sunar. Bunu bir insanlık (iyilik) hareketi olarak düşünür. 1926 yılında düşen 1,5 milyon adet otomobil satışı karşısında düşünür. Yeni rekabet koşulları ile yüzleşir. Rakiplerin kredili/taksitli satışları karşısında yeni hamleler araştırır. Kredili/taksitli satışa sıcak bakmaz. Çalışan işgörenlerine daha çok üretim yapma ve bayilere satılmayan arabaların riskini üzerine alma konusunda zorlar. Aydın ve özel işadami kimliğini zedelediğini pek anlamaz. Zorbalık yaptığına dair dedikodulara kulak asmaz. Model T’i satmaya devam eder. Düşünür: Ne üretimde çalışan işgörenlere, ne de tüketimde müşterilere tahammül edemez. Düşük otomobil fiyatlarına rağmen,

müşterilerin yeni modellere ilgisizliğine kızar. Oğlu Edsel'in müşteri taleplerine karşı üretim hattını yenileme ısrarına sert tepki gösterir, kavga eder. Gittikçe gözbebeği Model T satışının düşmesi, yenilik yapmasına yol açar. 1927 yılında üretim hattı kapandığında, sadece 15 milyon adet araç satar. Kazancı 825 dolardan 290 dolara geriler. 1933 yılında etkisi artan büyük bunalım ve kriz ekonomisi karşısında, yaklaşık 325 bin adet otomobil satar. Bu satış rakamı, rakibi Chrysler'in sattığı 400 bin adet araçtan düşüktür. General Motor İşletmesi ise 650 bin adet otomobil satar.

Yaşlandığını pek düşünmek istemez. Ancak yorgun bedeni ve zihni rekabeti okumakta zorlanır. Roosevelt hükümetinin "New Deal" dönemi ile işletmelere sert müdahalesi başlar. Yeni vergi reformları yapılır. Yasal düzenlemelere ve sendikal örgütlenmeye hız verilir. Hükümetin iş hayatına her müdahalesi, girişimci enerjisini emer, yok eder. Yapılanları servet yaratmaya bir müdahale olarak görür. Sendikaları asalak görür. Üretimde yaratılan değerden beslendiğini söyler. Toplumda sınıflaştırmaya karşı olur. Ama 1920 yılından itibaren işgörenlere iyi kazanç verme tercihini gözden geçirme kararı alır. Düşük verimliliğe rağmen kazanç talebini esfle karşılar. Tüm iyilik damarları çözülür. Tedbir üzerinde düşünür: Sıkı denetim yolunu izler. Çalışma ekiplerinin başına güvenlik görevleri diker. En küçük hata yapanı işten atar. Hep verimsizliliği gerekçe gösterir.

Sendikaların işletmelere girmemesi için çok uğraşır. 1937 yılında "New Deal" ve 1935'de "Wagner Yasası" ile sendikalar desteklenir. Rakipleri General Motor İşletmesi ve Chrysler'in grevci taleplerine sıcak yaklaşımları gardını düşürür.

Birleşik Otomobil Üretici Sendikası General Motor İşletmesi ve Chrysler'in işgörenleri temsil etme hakkı vermesi iyice çıldırır. Hırçınlaşır. Sendika liderlerinin aynı şeyleri Ford fabrikalarında yapmak istemesini güvenlik güçleri ile engeller. Mağdur psikolojisinin itibarını artırır.

Aleyhinde yazılanlara karşı duramaz, geri adım atar. Eyalet yönetimin sendikalaşma ile ilgili oylamasında % 70'lik kabul çıkar. Sonun başına gelir. Karısının ısrarı ile sendika faaliyetlerine fabrikada izin verir. Birleşik Otomobil Üretici sendikası (United Auto Workers)'nın 1941 yılında yürüttüğü grev sonunda uzlaşır. İşgörenler hızla örgütlenir. Bennett 1945 yılında fabrikadan ayrılır. Çok kızar. Kendisini yönlendirmeyen uzmanlardan nefret eder. Onları başarıya musallat olarak düşünür. Her şeyi bildiğini sanan yarı-akıllı kişiler olarak niteler.

Sendika faaliyetleri karşısında büyük üzüntü yaşar. Yenilginin faturasını kendisine keser: Otoriter olması, kararlarda danışmaması, iş ile ilgili önerilere kapalılığı, esnek olmaması, işgüzarlığı, yetki devretmemesi, itirazlara tahammülsüzlüğü olarak görür. "Hayatım ve Çalışmalarım" başlıklı anı-kitabında, bunu ikrar eder. (bkz. Ford, 2019) 1947 yılında ölmeden önce, çok geniş araştırmalar yaptırarak hazırlattığı "Beynelmilel Yahudi" (bkz. Ford, 1943) adlı kitabı yayınlar. Taylorist olmasa da öyle tanınmaktan rahatsız olmaz. Üretim dünyasına Fordizm'i armağan eder.

Alfred P. Sloan: Alfred P. Sloan (23 Mayıs 1875- 17 Şubat 1966) MIT'de elektrik mühendisliği okur. Küçük işletmelerde operasyon sorumlusu olarak çalışır. William C. Durant (1908) kurduğu General Motors Corporation'un iyi yönetimi için Sloan'a teklif götürür. (bkz. Freeman, 2008) General Motor İşletmesi kötü yönetim ve hesapsız büyüme (banka borçları ile küçük işletmeleri alma) ile zor durumdadır. İşletme hisselerinin önemli kısmını Pierre DuPont alır. Sloan, Dupont ile çalışmalarını sürdürür. 1920 yılında General Motor İşletmesi operasyon bölümü başkanı, daha sonra baş yönetici ve başkanı (1923 yılında) olur. General Motor İşletmesi'nde 36 yıl kesintisiz (1956 yılına kadar) yöneticilik yapar. General Motor İşletmesi'nin yapısında ve ürünlerde ciddi değişik yapar. Oluşturduğu yönetim ve pazarlama modeli ile birçok Amerikan işletmesine ilham verir.

General Motor İşletmesi'nde ilk iş olarak işletme içi kaynaklarını ve iç stratejilerini etkinleştirir. Ortaklara güven verir. Otomobil sektörünü yeniden düşünür: Birbiriyle ilişkili iki grup fikre bağlı otomobil üretimi yapar. "Organizasyon yapısı ve çalışmaları" ile yönetim teorisinde, "kanıta dayalı yönetim modeli"nin temelini koyar. Verili kararsal süreçlerde deneyime önem verir.

İşletmeyi bölümlere ayırır ve her bir bölümün başına operasyon sorumlusu atar. Merkezi organizasyon işlevlerini güçlendirir. İşletmenin gelişmesi ve kontrolü için "rasyonalitesi güçlü objektif operasyonlar" yapar. Adem-i merkeziyet ile merkeziyetçi yönetim biçimini birlikte kullanır. Çelişki olarak görmez. Yönetimde paradoksları benimser. Ancak operasyonel etkinlikte merkezkaç yönetimi önceler.

En güçlü rakibi Ford karşısında, farklı bir taktik dener: Kitle halinde üretimden ziyade, satacağı şekilde-birbirine bağlı birçok işletmede ayrı ayrı otomobiller üretir. Müşteriye tercih etme olanağı yaratır. Ford'un T modeline, ürün yelpazesi ile karşılık verir. Ayrı ayrı işletmelerde ekonomik ya da lüks kategoride 10 otomobil modeli üretir. Piyasanın tümüne seslenir. Bazı bölgelerde kendi modelleri ile rekabet eder. Hamlelerini rakibi takip etme ve öğrenimi sürekli kılma şeklinde formüle eder. (bkz. Slater, 1997: 45-66) Rakibin gücü ile beslenir. Ford İşletmesi'nin atacağı adımları yakından izler. Varlık sebebi görür.

Otomobillerin satılması için organizasyon yapısında ve ürün temelinde iyileştirmeler yapar. Her hangi bir tehdit karşısında ürün yelpazesi ve düşük fiyat aracını hazır tutar. Piyasada ne ürün ne de fiyata dair hiçbir boşluk bırakmaz. En ekonomik otomobilden en lüks otomobile kadar otomobiller üretir ve satar. Piyasayı baskılar. Marka mimarisi, otomobil tasarımı (styling) ve planlı eskime gibi pazarlama uygulamaları tanıtır ve endüstriyi biçimler.

Mevcut pazar koşullarına uyum yanında gelecek pazar koşullarını yaratmak ile

uğraşır. Kaliteli üretim/ürün ve yüksek fiyat hedefi gözetir. "Pazarı yönlendiren işletme" olur. Üründe değil, zihinde rekabeti önceler. Bu yüzden yüksek segmentli "Chevrolet"i, Model T'nin karşısına çıkarmaz. Hem düşük hem de yüksek fiyatı yerinde kullanır. Yüksek fiyatı, akıllı bir yaklaşım olarak benimser: Chevrolet'un piyasa değerini artırır. Ford'un fiyat düşürme taktiğini kendi başarısı olarak görür. Piyasanın en güçlü rakibi olarak ünlenir. Kısa sürede işletmeyi piyasanın lideri yapar, cirosunu yükseltir.

Devletin piyasaya müdahalesini karşı çıkar. Her hangi bir piyasa müdahalesinin verimliliği düşüreceğini ve piyasayı bozacağını söyler. Roosevelt hükümetinin sendika marifetiyle müdahalesini tasvip etmez. Karşı-kampanyaları destekler. Sendikalaşmayı önlemek için "işletme içi espriyanaj"a başvurur. Oluşan organizasyon içi güvensizliği, belirsizliği ve kuşkuyu önlemeye çalışır. Her müdahalenin sendikalaşma eğilimini güçlendirdiğini izler. Nihayetinde tehdit, işten atma, cezalandırma yolunu izler. Gerv/ler büyür. İşletme "itibarı" zedelenir. Hükümet destekli baskılar ile Chevrolet üretimi sabote edilir. Fabrika oturma eylemlerine ve grevlerine karşı, yasadışı olduğunu onaylayan bir mahkeme emri çıkarır. Ancak işe yaramaz. Yapılan müzakerelerden istenen sonuç alamaz. Otomobil üretimi ayda 50 bin adet iken, 125 adet gibi bir sayıya düşer.

Politik yalnızlaşma ve depresyon yaşar. İşletmede grevcileri işten çıkarmak için denemelerde bulunur. Ancak itibarı korumak için, işletmede şiddete başvurmaz, sabreder. Sabretmenin bedeli olarak, işletme maliyetleri sürekli yükselir. Herhangi bir müdahale durumunda oluşacak kanlı bir olaya yol açmamak için uğraşır. Muhtemel suçlamalara karşı sendikayı tanır. Grevcilere koz verir.

11 Şubat 1937 yılında General Motor İşletmesi'nde grevin sona ermesi için uzlaşır. Grevin baş aktörü Birleşik Oto İşçileri (UAW) lehine toplu pazarlık sonuçlanır. Sendikalara üye kayıtları hızla

artar. Hükümet 1938 yılında -Ford ve Chrysler'a da benzer şekilde- General Motors İşletmesi'ne anti-tröst iddianame çıkarır. Ticareti yasadışı yollar ile engellediği, bayileri tehdit ettiği ve finans işletmelerini el altından zorladığı ispatlanmaz. Gördüğü muameleye isyan eder. Anti-tröst iddialarını devletin piyasalara “gereksiz müdahalesi” olduğunu açıkça söyler. Yaşanan sorunların kaynağı olarak tanımlar.

Roosevelt hükümetinin hukuk danışmanı Adolf Berle'nin, 1932 yılında yazdığı “Modern Şirket ve Özel Mülkiyet (The Modern Corporation and Private Property)” adlı kitapta, General Motor İşletmesi hedef almır. ABD'de üretim olanaklarını General Motor İşletmesi'nin de içinde olduğu 200 işletme elinde toplandığı, ülkenin ekonomik güç ve kontrolünün bu işletmeler ile yapıldığını yazar. Bilgi, belge ve kanıt sunar. Hükümetin müdahale meşruiyetini gerekçeler. Devletin işletmelere müdahalesi ve düzenleme fikri yüksek sesle dile getirilir. (Berle, Means, 1991) İşletmelere müdahale etme, faaliyetleri denetleme, sahipleri kontrol etme, hissedarları inceleme devlet sürekliliği için vurgulanır.

İkinci Dünya Savaşı Büyük Buhran yıllarında fırsatçı, faşizmi destekleyen ve Almanların silahlanmasına yardım eden³¹ ve aşırı rasyonel-kâr odaklı yaklaşım gözetilen bir kişi olarak çok eleştirilir. Yaptığı işler, izlediği yollar ve aldığı kararlar didik didik edilir. Daha çok kâr odaklı ve hayırseverlik çalışmaları ile tanımlanır.³² Birçok sosyal işletme (Alfred P. Sloan Foundation, Memorial Sloan Kettering Cancer Center, American Highway Users Alliance gibi) kurar. 1934 yılında kurduğu Alfred P. Sloan Vakfı,

Amerikan değerlerini ve erdemlerini yüceltme ve toplumun yaşam standardını geliştirme konusunda iddiaları ile dikkat çeker.³³

1950 yılında, Alfred D. Chandler Jr.'in araştırma asistanı olarak yer aldığı “General Motor ile Yıllarım (My Years with General Motors)” adlı anı-kitabını yazar. Kitap döneminde anti-tröst davalarında kullanma ihtimaline karşı, yayını erteler. Yayınlandığında büyük yankı uyandırır, profesyonel yönetici pozisyonu ve bunu destekleyen fiziki, fikri ve kurumsal yapı tanımlanır. Kitap başarı hikâyesi yerine başarısızlık hikâyesi olarak da okunur. (bkz. Sloan, 1990) 90 yaşında öldüğünde, profesyonel yöneticilik ve Girişimci Lider Teorisi'nin en başat kişisi olarak görülür.

BULGU-YORUM NOTLARI VE SONUÇ

Alan bilgisi inşasında öncü akademik ve pratik kişilerin rolünü/etkisini değerlendiren ve yazında görece vurgulanan kişi biyografilerini yeniden okumaya ve yeniden yazmaya yönelik makalede şu üç yönlü bulgu-yorum notları çıkarılabilir:

Birinci Yön- Biyografilere dair genel bulgu-yorum notları:

- **Bilimsel olanak:** Biyografiler tarihsel, siyasi, sosyal, iktisadi ve edebi kişileri, olayları ve olguları araştırmada kullanılan “antropolojik (etnografik)” bir olanaktır. Hem kişinin öznel yaşantısına ulaşma, keşfetme ve açıklama, hem de dönemin sosyal, siyasi, ekonomik, tarihi vs. olaylarını/olgularını vurgulama (toplumsal) açısından değerli bir analiz kapsamı oluşturur. (Cole, 1994) Bu açıdan makale ile biyografilerin alan bilgisi

³¹ Higham'ın kitabını atfen Marriott, “müttefik çokuluslu işletmelerin İkinci Dünya Savaşı boyunca nazi Almanyasına nasıl yardımcı oldular” başlıklı 42 sayfalık raporda, “düşmanla ticaret etme (trading with the enemy)” düşüncesini sert bir şekilde eleştirir. bkz. Marriott, 2006; ayrıca bkz. Higham, 1983.

³² Bu yönde Sloan'ın ölümü The New York Times'da “Hayırsever bir lider” olarak verir. “GM. Leader and Philanthropist; Alfred P. Sloan Jr. Is Dead at 90”, **The New York Times**, February, 18, 1966.

³³ Sloan Vakfı seri üretimi teşvik etmek üzere, 1956 yılında Amerikan yaşam biçimi erdemlerini desteklemek için Warner Bross'un “Yankee Dood It” çizgi filmi ile Harding College (şimdi Harding Üniversitesi olarak bilinen) okula hibe sağlamıştır. bkz. <https://sloan.org>

(bilimsel) araştırmalarında hesaba katılması gereken önemli bir veri kaynağı olduğu düşünülebilir.

- **Zihinsel okuma:** Temelde biyografilerde olgusal (fenomenolojik) anlatımlar ve nesnel yorumlar (hermonetik) hedeflenir.³⁴ Ancak biyografik (nesnel yorumlayıcı) analiz yönetiminde mutlak olarak izlenen bir yöntem ve teknik yoktur. Bu nedenle konu, kapsam veya teorik pozisyona göre farklı zihinsel (analiz) yaklaşımlar geliştirilebilir, yöntem ve teknikler uygulanabilir. Diğer bir deyişle biyografilerin nesnel yorumlaması için birçok bilimsel yöntem ve teknik denemeler kullanışlı hale getirilebilir. Bu nedenle makalede uygulanan yöntem (yorumlayıcı yöntem) ve tekniğin (palimpsest yazım tekniği) yöntembilimsel bir olanak yarattığı söylenebilir.
- **Yeniden yazma:** Biyografiye konu olan kişi, olgu ve olay hakkında bilgi/birikim zamanla gelişebilir ya da biyografinin yeniden yazılması gerekebilir. Biyografileri yeniden yazma veya yeniden yapılandırma, sosyal gerçekliğin farklı yönleri arasında olan/oluşacak bağlantıları bulma ve kurma olanağı yaratır. Bu yüzden makale ile biyografilerin sadece bir yaşam öyküsü (life story) olmadığı, çağlara seslenen sosyal gerçeklik

inşasında asal bir işlevi bulunduğu vurgulanabilir.

İkinci Yön- Biyografilerin alan bilgisi inşasına dair bulgu-yorum notları:

- **Öğrenme zemini:** Biyografiler tamlık içermez. Tamlığa erişmek için hikâye etme (narrative), sezgisel ve bütüncül bakma (heuristic and holistic survey), yorumlama (interperative) ve sözel tarihleme (oral history) vs. yaklaşımlar birlikte, iç içe kullanılır. Böylece biyografiler alan bilgisinin kuramsal tabanını görme/gösterme ve anlama/açıklama fırsatı yaratır. Bu açıdan makalede yeniden yazılan (yeniden yapılandırılan veya yorumlanan) biyografilerin alan bilgisini öğrenme konusunda sağlam bir zemin yarattığı düşünülebilir.
- **Dinamik geliştirme:** Biyografiler, sadece kişilere, olgulara ve olayları değil, yaşanmışlıklara dair bakış, görüşü, anlayışı ve yaklaşımı çokyönlü nitelermeye yardımcı olur. Bu nedenle biyografilerde, alan bilgisi kapsamında vurgulanan anahtar dinamikler (fikir, bilgi, kavram ve görüş vs.) izlenebilir. Böylece biyografi araştırmacıları için anlam-değer çoğalabilir ve güçlü bireysel motivasyon yaratabilir. Bu açıdan makale ile yeniden yazılan biyografilerin alan bilgisini yapılandırmada ve biyografi araştırmacılarını motive etmede ipuçları verdiği söylenebilir.

Üçüncü Yön-Yeniden yazılan biyografilere dair bulgu-yorum notları:

- **Köken ve gelecek izleme:** Yeniden yazılan biyografiler (metin imlemeleri) günün bilgisi ve kavramları ile eşleşmesi, bilginin sürekliliği ve geleceği açısından değerlidir. Sözgelimi makalede çokça imlenen siyasi

³⁴ Olgusal anlatım ve nesnel yorumsal analiz yöntemi farklı ve karmaşık teorik alt yapı ile açıklanır. Sözgelimi nesnel yorumbilim yönteminin anlaşılması için, Fransız yapısalcılığın ek olarak özellikle Claude Levi-Strauss, Ulrich Oevermann ve Jean Piaget'in etkileşimli yaklaşımı, George Herbert Meads'in pragmatist-natüralist yaklaşımı bütünleştirdiği yapılandırmacılık, Charles S. Peirce'in pragmatizmi, Freudyen psikanalizi, Karl Popper'in sahtecilik teorisi, Noam Chomsky'nin gramer teorisi ve John R. Searle ile John Austin'in konuşma eylemi teorisi önemsenir. Aynı zamanda, Adorno'nun metodolojik konumundan hareketle merkezi kavramlar, "diyalektik-hermeneutik sosyal araştırma" objektif hermenetik içinde yer alır. ayrıca bkz. İnceoğlu, Çomak, 2009.

işletmecilik, aşıkâre şirket kapitalizmi veya ahlaki kapitalizm kapsamı günümüz egemen düzeni anlamaya yardımcı olabilir. Ayrıca ileride alan bilgisinin nasıl kullanılacağına yönelik (kapitalizmi yeniden düzenlenme veya sürekliliği için) kök düşünceler daha rahat kavranabilir.

- **Örtük bilgiyi erişme:** Örtük bilgiler yeniden yazılan biyografiler ile açık edilebilir. Sözgelimi makalede iş dünyası rekabetinde işletmelerin etik (doğru) davranışları, alan bilgisinde (iyi veya kötü) nasıl ele alındığı gösterir. Makyavelist zekâ, popülasyon ekolojisi, stratejik işbirlikleri, stratejiler (kurnazlık ve hile) vs. gibi alan bilgisinde ağırlıklı söz edilen kavramlar anlaşılabilir. Aynı zamanda alan bilgisi geleceği üzerinde hangi tasarrufların yapılacağı veya nasıl kullanılabileceği yönünde bir vizyon düzenleme ve yeni yollar açma pozisyonu olanağı da yaratılabilir.
- **Girişimci liderleri tanıma:** Alan bilgisi inşasında öncü kişiler, alanın “görünen elleri”dir. Alan bilgisi penceresinden bakıldığında, Taylor, Fayol, Follet, Ford, Sloan, Rockefeller gibi öncü kişilerin işletmeler ve sektörler uğruna neler yaptığı gözlenebilir. İşletmecilik tarihinde yapıp ettikleri ile aldıkları pozisyon kavranabilir. Ayrıca makale odağında yeniden okunan ve yazılan biyografiler ile kişi bilinirlikleri doğru bir şekilde izlenebilir. Haklarında sağlıklı ve kaliteli bir bilgi oluşturulabilir. Sözgelimi makalede alan bilgisi inşasında öncü kişiler, servet/zenginlik ve güç yaratma yönü için temel sektör (maden,

çelik, petrol ve otomobil vs.) tercihleri anlaşılabilir. Kişi yönelimleri ve kişilikleri açıklanabilir. Böylece çok yaygın söylenilere bilimsel yaklaşım geliştirilerek, disipline edilebilir. Daha genel ifade ile kişilerin alan bilgisinde girişimci lider özellikleri tartışılabilir. Sözgelimi yeniden yazılan öncü kişi biyografiler ile kişilerin yeteneklerini idealleri peşine düşürme gerekçeleri, stratejik görüşleri, yenilikçi ve yaratıcı bilinirlikleri teyit edilebilir veya reddedilebilir. İleri bakışta, egemen ideoloji kapitalizmin sağültimında önder rolleri görülebilir. Dönemi aşan ideolojik karakterleri verili okunabilir. Öğrenimlerini nasıl pratiğe tatbik ettiği, pratiklerini teoriye nasıl dönüştürdüğü, hangi stratejileri nasıl izlediği ve operasyonlar gerçekleştirdiği anlaşılabilir. Tehdidi fırsata dönüştüren lider tipolojileri izlenebilir. Alan bilgisini ve tarihselliği kavrama, anlama ve açıklama olanağı sağlanabilir.

Neticede yukarıda sözü edilen bulgular yorumlar ile üç amacın gerçekleştiği umulabilir: Birinci olarak biyografilerin yeniden okunması ve yazılması ile alan bilgisini, düşüncesini ve tarihini öğrenme ve yorumlama kapasitesi ve bunun nasıl genişletileceği. İkinci olarak alan bilgisinde biyografilerin niçin yeniden okunması ve neden yeniden yazılması gerektiği. Üçüncü olarak biyografileri yeniden okuma ve yazma için farklı yöntemlerin ve tekniklerin nasıl kullanılabilceği. Bu sayede makale odağı biyografileri yeniden okuma ve yeniden yazma konusunda izlenecek -doğal olarak, nitel (qualitative) yaklaşımların sübjektif ve görece sakıncaları veri kabul edilerek- birçok yaklaşım, yöntem bilim ve öğrenim olanağından söz edilebilir.

KAYNAKÇA

1. “F.W.Taylor, Expert in Efficiency, Dies”, **New York Times**, March 22, 1915.
2. “GM. Leader and Philanthropist; Alfred P. Sloan Jr. Is Dead at 90”, **The New York Times**, February, 18, 1966.
3. “Palimpsest: Recycling Manuscripts in the Medieval World”, (April 2 2019) <https://brewminate.com>.
4. AKTULUM, K. (1999), **Metinlerarası İlişkiler**, Ankara: Öteki Yayınevi.
5. ALLEN, T. A. (1998), “Interpretive Biography as A Method: Researching Tenants’ Experiences of Housing Renewal”, **International Journal of Social Research Methodology**, 1(3): 231–249.
6. ANDREWS, K. (1971), **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
7. ANSOFF, H. I., McDonnell, E. J. (1990), **Implanting Strategic Management**, Cambridge: Prentice Hall.
8. APITZSCH, U., Siouti, I. (2007), **Biographical Analysis as an Interdisciplinary Research Perspective in the Field of Migration Studies**, Frankfurt: Johann Wolfgang Goethe Universitat.
9. BAKKER J. I. H. (2009), “Wilhelm Dilthey: Classical Sociological Theorist”, **Quarterly Journal of Ideology**, 22 (1-2): 43-82.
10. BAKOĞLU, R. (2010), **Çağdaş Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Ya. No. 2305/415: 85-238.
11. BARANSEL, A. (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: Fatih Matbaası.
12. BARCA, M. (2005), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikâyesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5(1 Mart): 7-38.
13. BARCA, M. (2007), “Stratejik Yönetim Alanında Bilimsel İlerlemenin İzini Sürmek”, **Sakarya Üniversitesi 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007: 19-23.
14. BARCA, M. (2016), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, **ATO Dosya** (Nisan-Haziran): 34-52.
15. BARDAKÇI, M. (2017), “Rockefeller ‘fakirlere Yardım’ diye Gelip İşyancılara Para Dağıtınca Osmanlı’nın da Cumhuriyet’in de Kara Listesine Alınmıştı”, **HaberTürk Gazetesi**, 26.Mart.
16. BARNARD, C. I. (1938), **The Functions of The Executive**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
17. BARNEY, J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17: 99-120.
18. BEDEIAN, A. G., Wren, D. A. (2001), “Most Influential Management Books of the 20th Century”, **Organizational Dynamics**, 29, 3: 221-225.
19. BERLE, A., Means, G. (1991), **The Modern Corporation and Private Property**, New York: Routledge.
20. BERTAUX, D. (Ed.) [1981], **Biography: Account, Text, Method**, Beverley Hills, CA: Sage içinde Kohli, M., “The Life History Approach in The Social Sciences”.
21. BON, L. G. (2001), **Kitleler Psikolojisi** (edt. Yunus Ender), İstanbul: Hayat Ya. No. 6/2.
22. BOYETT, J., Boyett, J. (1998), **The Guru Guide**, USA: John Wiley & Sons, Inc.

23. BULUT, S. (2014), “Yaşam Öyküsü Araştırması”, **International Journal of Human Sciences**, 11 (1): 880-895
24. CARLYLE, T. (1888), **On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History**, New York: Fredrick A. Stokes & Brother.
25. CHANDLER, A. D. Jr. (1962), **Strategy and Structure: Chapters in The History of The American Industrial Enterprise**, Cambridge: MIT Press.
26. CICERO, M. T. (1998), **The Republic and The Laws**, Oxford: Oxford University Publishing.
27. COLE, A. L. (1994), “Doing Life History Research: In Theory and in Practice”, **Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association**, 4-8 April, New Orleans.
28. ÇETİN, Ç. K., Çaylan, D. Ö. (2015), “Stratejik Yönetim Yazınının Entelektüel Yapısında Değişim”, **Atatürk Üniv. İİBF Dergisi**, 29(1): 101-120.
29. DAVID, F. (1989), **Strategic Management**, Columbus, OH: Merrill.
30. DE WIT, B., Meyer, R. (1999), **Strategy: Process, Content, Context**, New York: West Publishing.
31. DENZIN, N. (1989), **Interpretive Biography**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
32. DILLON, S. (2017), **Palimpsest: Edebiyat, Eleştiri, Kuram** (çev. Ferid Burak Aydar). İstanbul: Koç Üniv. Ya.
33. DRUCKER, P. F. (1946), **The Concept of the Corporation**, USA: Taylor & Francis Published (first published).
34. DUMAN, Ş. A., Kalemci, R. A., Çakar, M. (2005), “Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5, 1: 57-72.
35. ERDOĞMUŞ, N. (2000), “Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir.
36. ERDOĞMUŞ, N. (2001), “Girişimci İşadamlarının Gelişim Deneyimleri ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul.
37. EREN, E. (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der. Ya..
38. FARRELL, J. (2017), “Scientists Find Languages not Used Since Dark Ages Among Ancient Manuscripts Recovered From Monastery”, **Independent**, (Monday, 28 August) <https://www.independent.co.uk>.
39. <https://dictionary.cambridge.org>
40. FAULKNER, D., Johnson, G. (1992), **The Challenge of Strategic Management**, London: Kogan Page.
41. FOLLETT, M. P. (1918), **The New State: Group Organization-The Solution of Popular Government**, New York: Longmans Gren.
42. FOLLETT, M. P. (1924), **Creative Experience**, New York: Longmans, Green.
43. FOLLETT, M.P. (1919), “Community is a process”, **Philosophical Review**, 28: 576–588.
44. FORD, H. (1943), **Beynelminel Yahudi** (ter. Selma Gücüyener), İstanbul: Anadolu Türk Kitap Deposu.
45. FORD, H. (2019), **Hayatım ve Çalışmalarım** (çev. Yunus Sağır), İstanbul: Liber Plus Yayınları.

46. FREEDMAN, L. (2013), **Strategy: A History**, New York: Oxford University Press.
47. FREEDMAN, L. (2015), **Strateji** (çev. Belkıs Çorakçı Dişbudak, Taciser Belge), İstanbul: Alfa Ya.
48. FREEMAN, A. (2008), **Liderlik Dehası ve Alfred P. Sloan** (çev. Mehmet Fehmi İmre), İstanbul: İş Bankası Kültür Ya.
49. GENÇ, N. (2004), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Seçkin Ya. Yönetim ve Organizasyon Dizisi No. 10.
50. GHEMAWAT, P. (2002), "Competition and Business Strategy in Historical Perspektif", **Business History Review**, 76 (Spring): 37-74.
51. GILBRETH, L.M. (1921), **The Psychology of Management**, New York: The MacMillan Company.
52. GOODSON, I. F., Walker, R. (1990), **Biography, Identity and Schooling: Episodes in Educational Research**, USA: Routledge, Taylor & Francis Group.
53. GRAHAM, P. (1995), **Mary P. Follett Prophet of Management: A celebration of Writings from the 1920s**, Boston: Harvard Business School Press.
54. GRAHAM, P., Kanter, R. M., Drucker, P. F. (2003), **Mary Parker Follett: Prophet of Management : A Celebration of Writings From The 1920s**, Washington: Beard Books.
55. GRANT, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, (Spring): 114-135.
56. GÜLER, A., Halıcıoğlu, M. B., Taşgın, S. (2013), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Ya.
57. HAMEL, G. H., Prahalad, C. K. (1990), **The Core Competencies of The Corporation**, Boston, MA: Harvard Business Review.
58. HAMEL, G. H., Prahalad, C. K. (1994), **Competing for the Future**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
59. HARIS, M. J. (2015), **Book Review: Lawrence Freedman, Strategy: A History**, New York: Oxford University Press.
60. HARVEY, D. (1982), **Business Policy and Strategic Management**, Columbus, OH: Bell and Howell.
61. HENDERSON, B. D. (1989), "The Origin of Strategy," **Harvard Business Review**, (November-December): 139-143
62. HIDY, R. W., Muriel, E. H. (1987), **History of Standard Oil Company**, New York: Ayer Co. Publishing.
63. HIGHAM, C. (1983), **The Nazi-American Money-Plot 1933-1949**, London: Hale.
64. <https://sloan.org>
65. <https://www.biyografi.net>
66. <https://www.johndrockefeller.org>.
67. HUSSEY, D., Ansoff, I. (1999), "Continuing Contribution to Strategic Management", **Strategic Change**, 8(7): 375-392.
68. İNCEOĞLU, Y. G., Çomak, N. A. (2009), **Metin Çözümlemeleri**, İstanbul: Ayrıntı Ya. No. 530-22.
69. JANIS, I. L. (1982), **Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos**, Andover, UK: Cengage Learning.
70. JOHNSON, E. R. (1931), **The Wharton School: Its Fifty Years**, USA: University of Pennsylvania Press.

71. JONES, S. R.G. (1992), "Was There A Hawthorne Effect?", **The American Journal of Sociology**, 98, 3 (October): 451-468.
72. KARA, H. (2009), **Yönetim Biliminin Düşünce İzleri**, Kütahya: Üçmart Ya.:184-188.
73. KOÇEL, T. (2018), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: B. 17, Beta Ya. No 3668-953.
74. KOHLI, M. (1981), **Biography: Account, Text, Method**, Beverley Hills, CA: Sage içinde; D. Bertaux (Ed.), "The Life History Approach in The Social Sciences".
75. LENIN V. I. (1972), "The Immediate Tasks of The Soviet Government", **Pravda**, April 28 1918, No. 83, Izvestia VTsIK No.85 Lenin's Collected Works, Moscow: 4th English Edition, Progress Publishers, 27: 235-277 ilgili belge kaynağı için bkz. <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1918/mar/x03.htm>
76. LIEBLICH, J. A. [Eds.] (1993), **Reconstruction of Life Stories: Principles of Selection in Generating Stories For Narrative Biographical Interviews**, Thousand Oaks, CA: Sage içinde; Rosenthal, G. R., "The Narrative Study of Lives", 1: 59-61.
77. LYONS, E., Coyle, A. [Eds.]. (2007), **Analysing Qualitative Data in Psychology**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
78. MAKKREEL, R. A. (1992), **Dilthey: Philosopher of the Human Studies**, New Jersey, USA: Princeton University Press.
79. MAKKREEL, R. A. (2003), "The Productive Force of History and Dilthey's Formation of The Historical World", **Revue Internationale De Philosophie**, 226, 2003/4: 495-508.
80. MARRIOTT, R.(2006), "How the Allied multinationals supplied Nazi Germany Throughout World War II". **libcom.org**.
81. MATTHEW, S. (2009), **The Management Myth: Why The Experts Keep Getting It Wrong**, New York: W.W. Norton.
82. MAYO, E. (1933), **The Human Problems of An Industrial Civilization**, New York: MacMillan.
83. MERKLE, J. A. (1980), **Management and Ideology: The Legacy of The International Scientific Movement**, Berkeley: University of California Press: 44-45.
84. MINTZBERG, H. (1973), "Strategy-making in Three Modes", **California Management Review**, 16(2): 44-53.
85. MINTZBERG, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation", **Management Science**, 24: 934-948.
86. MORSE, R. (2006), "Prophet of Participation: Mary Parker Follett and Public Participation in Public Administration", **Administrative Theory and Praxis**, 28: 1-32.
87. NERUR, S., Rasheed, A., Natarajan, V. (2008), "The Intellectual Structure of The Strategic Management Field: An Author Co- Citation Analysis", **Strategic Management Journal**, 29(3): 319-336.
88. NEVINS, A. (1940), **John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise**, New York: Charles Scribner's Sons.
89. O'CONNOR, E. (2000), "Integration Follett: History, Philosophy and Management", **Journal of Management History**, 6, 4: 167-190.
90. O'CONNOR, E. S. (1999), "The Politics of Management Thought: A Case Study of The Harvard Business School and The Human Relations School", **Academy of Management Review**, 24, 1: 124-125.

91. **ÖZALP, İ.** (1996), **Yönetim ve Organizasyon I**, Eskişehir: Birlik Ofset.
92. **PELFREY, W.** (2006), **Billy, Alfred, and General Motors: The Story of Two Unique Men, A Legendary Company, and a Remarkable Time in American History**, New York: AMACOM Div.
93. **PETERAF, M.A.** (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View", **Strategic Management Journal**, 14(3): 179-191.
94. **PETTIGREW, A. M.** (1977), "Strategy Formulation As A Political Process", **International Studies of Management and Organization**, 7: 78-87.
95. **PHILLIPS, N.** (1995), "Telling Organizational Tales: On The Role of Narrative Fiction in The Study of Organizations", **Organization Studies**, 16 (4): 625-649.
96. **PLUMMER, K.** (2005), **Documents of Life: And Invitation to A Critical Humanism**, London: Sage Pub.
97. **PORTER, M.E.** (1980), **Competitive Strategy**, New York: Free Press,
98. **PRAHALAD, C. K., Hamel, Gary** (1990), "The Core Competence of The Corporation", **Harvard Business Review**, 68, 3: 79-91.
99. **QUINN, J.B.** (1980), **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
100. **R. JESSOR, A. C., Schweder, R.** [eds.] (1996), **Ethnography and Human Development: Context and Human Development**, Chicago: University of Chicago Press içinde; Becker, H. S., "The Epistemology of Qualitative Research": 53-71.
101. **ROLLYSON, C.** (2008), **Biography: A User's Guide**, Chicago: Ivan R. Dee.
102. **RUMELT, D. E. Schendel, D. J. Teece** [Eds.] (1994), **Fundamental Issues in Strategy**, Boston: Harvard University Press içinde; R. P. Rumelt, D. E. Schendel, D. J. Teece, "Fundamental Issues in Strategy,": 9-55.
103. **RUMELT, R.P.** (1974), **Strategy, Structure, and Economic Performance**, Cambridge, MA.: Harvard University Pres.
104. **SCHENDEL, C., Hofer, W.** [Eds.] (1979), **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**, Boston: Little, Brown.
105. **SLATER, C.** (1997), "General Motors and the Demise of Streetcars", **Transportation Quarterly**, 51, 3 (Summer): 45-66.
106. **SLOAN, A. P. Jr.** (1990), **My Years with General Motors**, New York: Crown Publishing.
107. **SLOAN, A. P. Jr.** (1963), **My Years with General Motors** (edt. John McDonald, Catharina Stevens), New York: Garden City, Dumbleday Company Inc.
108. **STOUT, M., Staton, C. M.** (2011), "The Ontology of Process Philosophyin Follett's Administrative Theory", **Administrative Theory & Praxis**, 33, 2 (June): 268-292.
109. **STRACHAN, H.** (2005), "The Lost Meaning of Strategy", **Survival Global Politics and Strategy**, 47, 3: 33-54.
110. **STRACHAN, H.** (2019), "Strategy in Theory; Strategy in Practice", **Journal of Strategic Studies**, 42, 2: 171-190.
111. **SUTTON, R. I., Swat, B. M.** (1995), "What Theory is Not?", **Administrative Science Quarterly**, 40, 3: 371-384.
112. **TARBELL, I.** (1987), **The History of The Standard Oil Company**, New York: Buccaneer Books.

113. TAYLOR, F. W. (1911), **Shop Management**, New York: Harper&Brothers Publishers.
114. TAYLOR, F. W. (1911), **The Principles of Scientific Management**, New York: Harpers & Brothers.
115. TAYLOR, F. W. (2012), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** (çev. H. Bahadır Akın), Ankara: B. 5, Adres Ya. No. 10.
116. THOMAS, H. , Pettigrew, A., Whittington, R. (2006), **The Handbook of Strategy and Management**, London: Sage Publications.
117. TÜMER, S. (1993), "Neden Stratejik Yönetim", **Verimlilik Dergisi**, 1: 99-118.
118. ÜSDİKEN, B., Çetin, D. (2001), "From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After The Second World War", **Business History**, 43: 99-124.
119. WING, R.L. (1995), **Strateji Sanatı**, (çev. Mehmet Sami Denker, Sharifah M. Alsagoff), İstanbul: Ezgi Kitabevi.
120. WREGE, C. D., Peroni, A. G. (1974), "Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiments", **Academy of Management Journal**, 17. 1: 6-27.
121. WREGE, C. D., Stotka, A. M. (1978), "Cooke Creates A Classic: The Story Behind F.W. Taylor's Principles of Scientific Management", **Academy of Management Review**, 3: 736-749.
122. WREN, A. W., Bedeian, A. G. (2004), "The Taylorization of Lenin: Rhetoric or Reality?", **International Journal of Social Economics**, 31, 3: 287-299.
123. YATES, W. R. (1987), **Joseph Wharton: Quaker Industrial Pioneer**, New Jersey: Associated University Press, Inc.
124. YAVUZ, H. (2015), **Edebiyat Okumaları**, İstanbul: Timaş Ya. No. 3892/10.