



100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk: “Genel ve Endüstriyel Yönetim” ve Fransa’da Fayolizm-Taylorizm Kutuplaşması

Ayktut Berber[†]

(İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

ARTICLE INFO

Yayın Bilgisi

Invited paper
Davetli yazı

Anahtar Sözcükler:

Fayolist
Yönetim ilkeleri
Yönetim süreci

ÖZ

Çağdaş yönetim düşüncesi başyapıtlarından *Administration Industrielle et Générale* (Genel ve Endüstriyel Yönetim) ilk kez 1916 yılında yayınlanmış; yazar Henri Fayol’un doktrini kısa süre içinde Fransa’da Fayolizm akımına yol açmıştı. Le Chatelier ve Fréminville öncülüğündeki bazı Fransız mühendislerin çabaları sonucunda ise Taylorizm, Fayolizm akımının karşısında güçlü bir alternatif olarak yerini aldı ve Fransa’da 1920’li yılların ilk yarısı Tayloristler ve Fayolistler olarak şekillenen bir grup kutuplaşmasına sahne oldu. İki grup arasındaki rekabet 1925 yılında varılan bir anlaşmayla son bulurken Taylorizm ve Fayolizm, birbiriyle çelişen ama birbirini tamamlayan iki akım olarak yönetim düşüncesi tarihindeki yerini aldı. Bu çalışmanın amacı, bu değerli başyapıtın doğuşuna neden olan faktörleri ve bunların yarattığı etkiyi yansıtan genel bir tablo ortaya koymaktır. Bunun için olgu ve olaylar, Fayol’un ve Tayloristlerin perspektifleri doğrultusunda dönemin Fransız sosyal sınıf sistemi ve Fayol’un kariyeri sırasında yaşadığı önemli deneyimler üzerinden incelenmiştir.

Going Back in Time 100 Years: “General and Industrial Management” and the Fayolism-Taylorism Dichotomy in France

ABSTRACT

Emerged from the doctrine of Henri Fayol, Fayolism presented itself as a movement in France shortly after the first edition of his contemporary management masterpiece, *Administration Industrielle et Générale* (General and Industrial Management), which was published in 1916. Thanks to the efforts of a number of French engineers pioneered by Le Chatelier and Fréminville, Taylorism stood out as an alternative movement against Fayolism, thus 1920s saw the emergence of a dichotomy in the shape of Taylorists versus Fayolists. However, this came to an end when these two groups reached an agreement in 1925, and Taylorism and Fayolism took their respective places in the history of management thought as two movements which contradict but also complement each other. The purpose of this study is to present a general illustration of the factors that led to the publication of this precious masterpiece and the effects of these factors. In this vein, facts and cases were taken into account through Fayol’s perspective and the perspective of the Taylorists in the context of the French social system of the time and particular experiences that Fayol acquired during his career.

[†] berber@istanbul.edu.tr (A. Berber)

1. Giriş

Taylor Derneğinin yayın organı olan *Bulletin of the Taylor Society*'nin Şubat 1927 tarihli sayısında Charles de Fréminville, Henri Fayol'u anmak üzere kaleme almış olduğu bir makaleyi Amerikalı okurlarla paylaşmıştı. Fayol'un yaşamı, görüşleri ve doktrini hakkında pek fazla bilinmeyen gerçekleri özetleyen makalenin başlığında Fayol, "büyük bir mühendis, büyük bir bilim insanı ve büyük bir yönetim öncüsü" olarak nitelendiriliyordu. Makalenin girişinde ise derginin editörüne ait olan şu sözler dikkat çekiciydi:

(Kendisine gelen) talep üzerine kaleme almış olduğu Henri Fayol ve doktrini hakkındaki bu ilgi çekici yazı nedeniyle duyulan memnuniyeti bültenimiz okuyucuları adına Sayın Fréminville'in bilgilerine sunmak isteriz. Fayol doktrini, pek çok yönüyle Taylor doktrinine özdeş ve çok daha fazla yönüyle Taylor doktrininin tamamlayıcısıdır. Fayol genel idare çerçevesinde örgütlenme ve kontrole odaklanmıştı; Taylor ise atölye faaliyetlerinin örgütlenmesi ve kontrolüne odaklandı. Ancak, (gerek Taylor'un gerek Fayol'un) birbirine zıt yönlerden başlayarak çalışmalarını yürütürken doktrinlerinin bir araya gelmesi kaçınılmaz (bir sonuç) oldu. Fayol'un yaşamı ve doktrini Amerikalı yöneticilere ilham verici ve yardımcı olmalıdır; tıpkı Taylor'un yaşamı ve doktrininin Fransız yöneticilere olduğu gibi (*Bulletin of the Taylor Society*, 1927, 12, s. 303).

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü Frederick W. Taylor (1856-1915), büyük olasılıkla Fayol'un adını hiç duymadan yaşama veda etmişti. Bilimsel yönetimin savunucuları ise belki de bu makale aracılığıyla ilk defa Fayol ve doktrini hakkında bilgi sahibi oluyordu. Peki, klasik yönetim düşüncesinin önemli bir bölümünü birlikte oluşturan bilimsel yönetim yaklaşımı ile genel yönetim teorisinin Taylor Derneğinde bir araya gelmesi rastlantı mıydı? Hiç kuşkusuz, hayır. Fréminville'in bu makalesinin ardında, aslında kaynağını Taylor'un ve Fayol'un ortaya koyduğu görüşlerden alan bir rekabetin öyküsü bulunmaktadır. ABD'de Taylor, yönetim sorunlarına atölye düzeyinde çözüm üretmek yukarıya ulaşmaya çalışıyordu; Fayol ise Fransa'da, yönetim sorunlarına yukarıdan aşağıya doğru bakarak çözüm getirmeyi hedeflemişti. Sonuçta, Fransa'da ortaya çıkan rekabetin öyküsünde Taylor'un adı geçiyordu ancak kendisi rol almıyordu ama Fayol önemli bir aktördü. Koyu bir Taylorizm savunucusu olan Fréminville ise son derece kritik bir rol üstlenecekti. "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı çalışmasının, okuyucularla ilk kez buluşması ve büyük yankı uyandırması ile başlayan bu öyküde Henri Fayol, birkaç bin kişinin çalıştığı bir şirketin yöneticisiyken 75 yaşından sonra birdenbire yönetim konusunda bir otorite olarak anılmaya başlamıştı. Kısa süre içinde Fransa'da Fayol'un doktrini Fayolizm akımına dönüştü. Ne var ki ülkedeki bazı mühendisleri uzun zamandır etkisi altına alan Taylorizm, çok geçmeden Fayolizm akımının karşısına güçlü bir alternatif olarak çıkacak ve

1920'lerin ilk yarısı, Fransa'da Tayloristler ile Fayolistler arasında görüş ayrılıklarının ve ciddi ölçüde bir rekabetin yaşandığı yıllar olarak yönetim düşüncesindeki yerini alacaktı.

Fransız endüstrisinde yaşanan bu ikilem, aslında çeşitli sosyokültürel koşulların ve endüstri sorunlarının bir yansıması olarak düşünülebilir. Ancak ilginç bir şekilde sadece Fransa'ya aitmiş gibi görünen bir doktrin okyanusun diğer kıyısında gelişmiş başka bir doktrinle hem çatışması hem kaynaşması sonucunda çağdaş yönetim düşüncesinin klasik temellerini oluşturan güçlü bir teorik altyapı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, az sonra günümüzden 100 yıl öncesine giderek, Taylor doktrini ile Fayol doktrini arasındaki karmaşık ilişkiye odaklanacağız ve bu ilişkiyi —kesin olarak iddia etmemekle birlikte— bir diyalektik yaklaşımla mercek altına almaya çalışacağız. Diyalektik, "var olmanın bilimidir" ve var olanın kaynağını oluşturan evrensel fikirlerin ve ilkelerin peşindedir (Vermeulen, 2005; Anderson, 1997, s. 4 ve 105). Yönetim düşüncesinde de durum farklı değildir. Nitekim Taylor ve Fayol, aynı zaman diliminde ama ayrı yerlerde tüm yaşamlarını, yönetim olgusunun kaynağını oluşturan evrensel fikirlerin ve ilkelerin neler olduğunu bulmaya adanmış olan iki önemli aktördür. Taylorizm ve Fayolizm ise kaynağını bu iki aktörün "birbiriyle çelişen ama birbirini tamamlayan" görüşlerinden alan iki akım olarak tarihe geçmiştir. Biz de şimdi bu tarihe yeniden tanıklık etmek üzere bir yolculuğa çıkıyoruz. Amacımız, yüzüncü yılını kutlayan bir başyapıtın doğuşuna neden olan faktörleri ve bunların yarattığı etkiyi yeniden keşfetmeye çalışmaktır. Bu keşif için, olgu ve olaylara, Fayol'un ve Fransa'daki Fayolizm ve Taylorizm taraftarlarının perspektifleriyle bakmamız gerekir. Öte yandan Fayol'un yöneticilik yaşamından kesitleri, o dönemde Fransız toplumunda görülen sosyal sınıf sistemini ve bu sistemden kaynaklanan gelenekleri anlamaya çalışmak, iyi bir keşif yolculuğu için bize ayrıca yardımcı olacaktır.

2. Avrupa'da Yönetim Düşüncesi

1911 yılında Frank B. Gilbreth öncülüğünde kurulan olduğu Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği (*The Society for the Promotion of the Science of Management*), 1915 yılında Taylor'un yaşama veda etmesinin ardından, faaliyetlerine Taylor Derneği (*The Taylor Society*) adı altında devam etmişti. Derneğin çatısı altında bir araya gelen yönetim yazarları, 1920'li yıllardan itibaren düzenlenen kongrelerle bilimsel yönetimin uluslararası çevrelerde bilinirliğini artırmayı hedefliyordu. Ayrıca derneğin uzun yıllar boyunca yayın yaşamını sürdüren dergisi, *Bulletin of the Taylor Society*, özellikle Amerikalı yönetim yazarları için etkin bir iletişim aracı oldu. Yönetim ve organizasyon alanında günümüzde adı bizlere tanıdık gelen birçok yazar, bilimsel yönetime ve gelişmekte olan yönetim teorisine ilişkin görüş ve önerileriyle bu derginin çeşitli sayılarında yerlerini aldı.

Derginin hedefi, bilimsel yönetimin yaygınlaşması için gerekli koşulların yaratılması, tartışmaların yapılması ve endüstri kuruluşlarında yönetime ilişkin gelişmekte olan bilgi birikiminin daha da zenginleşmesini sağlamaktır. Bununla beraber, yönetim konularına ilgi gösterenler yalnızca bu Amerikalı yazarlarla sınırlı değildir. Nitekim Taylor Derneğinin 1924 yılında Prag’da düzenlediği ilk uluslararası kongreden uzun yıllar önce, benzer amaçlarla gözlemler yapan ve görüşler ortaya koyan çok sayıda yazara rastlamak mümkündür. Örneğin İngiliz matematikçi Charles Babbage (1791-1871), zaman etüdü, üretim maliyetlerinin düşürülmesi, işçi-makine ilişkisi gibi konularda yaptığı çalışmaları Taylor’dan yetmiş yıl kadar önce yayınladığı eserinde ayrıntılı olarak anlatmıştı. Polonyalı mühendis Karol Adamiecki (1866-1933) ise üretimde operasyonların uyumlu biçimde yürütülmesi için 1896 yılında “harmonogram” adını verdiği bir teknik geliştirmiş; ayrıca, üretim sürecinin hem insanlar hem makinelerden oluşması nedeniyle, insanların fiziksel ve ruhsal özelliklerinin son derece önemli olduğunu ileri sürmüştü (Berber, 2013, s. 61 ve 207; Babbage, 1832; Czech, 2008; Marsh, 1975). Ne var ki Avrupa, gerek zaman gerek endüstrileşme hızı bakımından bilimsel yönetimin ortaya çıkması ve gelişmesi için yeterli koşullara sahip olmamıştır. Büyük olasılıkla Babbage yanlış zamanda dünyaya gelmişti; Britanya’da Endüstri Devrimi henüz hız kazanmıştı ve zaman etüdünün en iyi nasıl yapılabileceğine varıncaya kadar en ince ayrıntılarıyla öne sürdüğü görüşleri tam olarak uygulaması için gereken büyük fabrikalar ve karmaşık imalat sistemleri henüz yoktu. Adamiecki ise endüstrileşme sürecini ağır ve çekinceli adımlarla yaşayan Rusya ve Doğu Avrupa’da görüşlerini yaymak için gerekli olanaklara sahip değildi. Yirminci yüzyıla gelindiğinde, artık yalnız ürün satarak değil, ürünleri imal eden makineleri de satarak gelişen Amerikan endüstrisi dünyadaki öncülüğünü çoktan ilan etmiş; Avrupa ise geride kalmıştı. İşçilerin mekanizasyona karşı direnmeleri, veya sosyal sınıflara göre yerleşmiş üretim ve ticaret gelenekleri gibi çeşitli nedenlerden dolayı Avrupa’da bilimsel yönetimin yaygınlaşması ABD’de olduğu kadar hızlı ve etkin olamıyordu.

3. Fransa: *Belle Époque*, Sermaye ve Teknik Elit

1871 yılından Birinci Dünya Savaşına kadar sürdüğü kabul edilen *La Belle Époque* (Güzel Çağ) boyunca Fransa —toplumun her kesimi için geçerli olmamakla beraber— insanların yaşamdan keyif aldığı, savaşızsız ve bolluk içinde geçtiği varsayılan, güzel sanatların ve teknolojik yeniliklerin öne çıktığı, doğa bilimlerinde çeşitli keşiflerin yapıldığı bir ülke olarak biliniyordu. Bu dönemde Louis Pasteur, Marie Curie, Édouard Michelin gibi birçok bilim insanı ve mucit, yaptıkları önemli buluşlarla adlarını duyurdu. Lumière kardeşler sinematograf teknolojisini geliştirerek ilk sinema filmi gösterimini gerçekleştirdi. *Art Nouveau* akımı mobilyadan mimariye kadar birçok alana damgasını

vurdu. Fransız mutfağı ün kazandı; moda ve kozmetik özgünleşmeye başladı. Fransız Devriminin yüzüncü yılı ve Paris’te düzenlenen 1889 Dünya Fuarı (Expo) anısına inşa edilen Eiffel Kulesi ziyarete açıldı. 1900 yılında aynı fuar bir kez daha Paris’te düzenlendiğinde daha da büyümüş, yeni bir yüzyılın eşliğinde önemli buluşların ve keşiflerin sergilendiği dev bir etkinliğe dönüşmüştü.

Tüm bu büyüleyici gelişmelere ve sosyokültürel dönüşüme rağmen 1900’lü yıllarda Fransa, ABD’deki kadar büyük ölçekli endüstri kuruluşlarına sahip değildi. Bir yanda yeni ama hızlı gelişen bir otomotiv endüstrisi, kuzeydoğu bölgelerinde ileri yöntemler kullanan modern tarım işletmeleri, büyümekte olan alüminyum endüstrisi, kurulmakta olan uçak imalat endüstrisi gibi kaynağını mekanizasyondan ve kentli işgücünden alarak büyüyen bir kesim görülürken; diğer yanda zeytin üreticileri ve küçük aile işletmeleri gibi geleneksel üretimden kopmadan var olmaya devam eden ve nüfusun %55’ini oluşturan bir kırsal kesim bulunuyordu. Ülke bir “dual ekonomi” özelliği sergiliyordu. Bu durum, genellikle geleneksel üretimden endüstriyel üretime geçiş sürecinin ilk aşamalarında görülürken, bazı yazarlara göre, Fransa’da uzun yıllar ve hatta İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar devam etti. Ama tüm bu koşullara rağmen Fransız otomotiv endüstrisi bir istisnaydı ve yirminci yüzyılın başında, Henry Ford’un ABD’de henüz montaj hattını geliştirmediği yıllarda Fransa, dünyanın önde gelen otomobil üreticisiydi (Hansen, 2001, s. 177; Dormois, 2004, s. 13-14).

Madencilik ve metalürji ise Fransa’da her zaman ayrıcalıklı bir konuma sahip olmuştu. Dünya genelinde Fransız maden endüstrisinin çok önemli bir rolü bulunmamakla birlikte, ülke içinde ekonominin önemli bir bölümünü temsil eden madencilik şirketleri “işveren eliti” (*élite industrielle*) olarak adlandırılan sermaye sahiplerinin elindeydi. Buna karşılık devlet, ülkenin önde gelen mühendislik okullarından *École Polytechnique* kökenli üyelerden oluşturulmuş Maden Kurulu (*Corps des Mines*) aracılığıyla bu şirketlerin faaliyetlerini denetim altında tutuyordu. Kurul üyeleri mühendislerle verilen eğitimi kontrol etme ve Bilimler Akademisine önerilerde bulunma yetkisine sahipti (Berber, 2013, s. 228; Peaucelle ve Guthrie, 2016; Peaucelle, 2011). Toplum içinde sınıf atlayarak yükselmenin neredeyse pek mümkün olmadığı bu dönemde işverenler ve akademisyenler, önemli güce sahip oldukları için uzun yıllar öncesinden süregelen geleneklere bağlı kalmaya büyük özen gösteriyordu. Başlarında buldukları şirketlerin politikalarını belirleyen, ancak belli okullarda yetişmiş yöneticileri göreve getiren, aldıkları kararlarla şirketlerindeki yüzlerce maden ve demir-çelik işçisinin kaderini belirleyenler işveren elitiydi. Ama işveren eliti tüm bunları yaparken yine de devletin ve eğitim

kurumlarının etkisini ve önerilerini dikkate almak zorundaydı.

Henüz yeterli derecede gelişmemiş imalat sektörü ve kendi aristokrasisini yaratmış madencilik ve metalürji endüstrisinin yanında Fransa’da kendine özgü dinamikleriyle gelişmekte olan otomotiv endüstrisinde durum farklıydı. Otomobil üreticileri, operasyonlarda verimliliği sağlamak zorundaydı ve otomotiv endüstrisi, yeni yönetim uygulamaları denemek için uygun koşullar sağlıyordu. Nitekim çağdaş yönetim düşüncesinin evriminde karşımıza çıkan çeşitli örnekler, operasyonel verimliliği esas alan yeni yönetim tekniklerinin ve yaklaşımlarının doğuşu için otomotiv endüstrisinin ne kadar uygun bir zemin olduğunu açıkça göstermektedir. (1910’larda Henry Ford’un kurmuş olduğu “montaj hattı”, 1960’larda Volvo’da ortaya çıkan “özerk çalışma grupları” veya kaynağını Toyota’daki uygulamalardan alarak 1990’lara damgasını vuran “yalın düşünce” gibi). Bilimsel yönetim ise özellikle 1910’lardan sonra ABD’de farklı endüstri dallarında ve iş kollarında yaygınlaşmaya başladı. Ne var ki —belki de montaj hattı sayesinde Ford’un bir üretim devine dönüşmesi nedeniyle— Taylor’un izleyicilerinden Carl Barth’ın (1860-1939) Franklin Motor Car Company’de 1908-1912 yılları arasında başarıyla yürüttüğü çalışmalar (Berber, 2013, s. 135) gibi birkaç kısıtlı örnek dışında bilimsel yönetim, Amerikan otomotiv endüstrisinde etkin bir varlık gösteremedi ve bu endüstri dalındaki ilgiyi anavatanı yerine Fransa’da buldu. Öyle ki henüz 1910’lu yıllarda sektörün Fransa’daki öncüleri, Louis Renault ve André Citroën, Taylorizmi çoktan benimsemiş ve uygulamaya başlamıştı. İşveren elitinin aksine teknik elit, endüstrileşme sürecini heyecanla karşılıyor ve ABD’de süregelen verimlilik hareketini, seri üretim uygulamalarını ve mekanizasyondaki gelişmeleri yakından izliyordu. Bu teknik elit içinde Taylorizm akımının Fransa’daki öncülerinden olan mühendis ve kimya profesörü Henri Le Chatelier (1850-1936) de bulunuyordu.

4. Le Chatelier ve Fréminville

1900 yılındaki Dünya Fuarı, Fransa’da teknik elit için merak uyandıracak ve ilgiyle karşılanacak sergilere ev sahipliği yapıyordu. Amerikan çelik endüstrisinin önde gelen kuruluşlarından Bethlehem Steel, Paris’teki fuarda yerini alan büyük ölçekli şirketler arasındaydı ve şirketi temsil edenler arasında Taylor da bulunuyordu. Bir “verimlilik uzmanı” olarak Taylor’un Maunsel White ile birlikte geliştirdiği ve metali görülmemiş bir hızla kesen yöntem, fuardaki ziyaretçileri —ve ayrıca rakipleri— adeta büyülemişti. Taylor’un amacı, işçi verimliliğinin teknoloji aracılığıyla sağlanabileceğini göstermekti. Bethlehem Steel ise bu yeni yöntemi bir ticari fırsat olarak görüyordu ve gerçekten de yüksek hız çeliği, ilerleyen yıllarla birlikte çelik endüstrisinde önemli bir altyapı değişikliğine yol açtı. Öte yandan, fuarı ziyaret eden Le Chatelier de yüksek hız çeliği sergisini

etkileyici bulanlar arasındaydı. Taylor, fuarda sergilediği yöntemin geliştirilmesi sırasında White ile birlikte yaptığı deneylerde Le Chatelier’nin icat ettiği bir pirometre kullanmıştı. Buna karşılık Taylor, Le Chatelier ile olan iletişimini sürdürdü ve yayınlanan çalışmalarını ona gönderdi (Limbaugh, 2010, s. 10; Cobby, 2009, s. 317). Le Chatelier, Taylor’un 1903 tarihli *Shop Management* (Atölye Yönetimi) adlı eserini 1907 yılında Fransızcaya çevirerek yayınladı ve bu eser, toplumun endüstriyle bütünleşmesine ilişkin sorunlara çözüm arayışında olan Fransız mühendisler için önemli bir ilham kaynağı oldu. Michelin kardeşler ve Renault gibi girişimciler eserin yayınlanmasıyla birlikte Taylor’un görüşlerine büyük ilgi göstermeye başladılar (Kijne ve Spender, 1996, s. xv). Kurucusu olduğu *Revue de Métallurgie* adlı dergide Taylor’un başka eserlerini de Fransızca olarak yayınlayan Le Chatelier’nin *Atölye Yönetimi* üzerine söylediği, “örgütlenme sorunları, ticari sorunlar, işçi sorunları gibi konular dahil olmak üzere endüstri dünyasını bir bütün olarak kapsayacak şekilde bilimin sınırlarını genişletmenin mümkün olduğunu asla düşünmemiştim” şeklindeki sözleri dikkat çekicidir (Kanigel, 2005, s. 389). Bununla birlikte Le Chatelier, bilimsel yönetimin, yalnızca operasyonel verimlilik konusunda değil, aynı zamanda işsizlik, işbirliği gereksinimi ve buna benzer çeşitli sosyal sorunların çözümü için de önemli bir fırsat olarak görülmesi gerektiğini ifade etmiştir (Merkle, 1980, s. 149; Urwick, 1949, vol.1, s. 94).

Daha önce Paris-Orléans demiryolunda başmühendis olarak çalışan Charles de la Poix de Fréminville (1856-1936), otomotiv endüstrisinde kariyerini sürdüren bir mühendis ve teknik direktördü. *Revue de Métallurgie* dergisine yaptığı düzenli katkılarıyla Le Chatelier’nin yanında yerini almış; Fransa’da Taylorizm akımının gelişim sürecine en başından itibaren tanıklık etmişti. Ülkede verilen en iyi teknik eğitimi almış ve burjuva-teknik elitin tipik özelliklerine sahip bir mühendis olarak Fréminville, başlangıçta Taylorist oluşumu ilham verici bir gelişme olarak görüyordu. Ancak bir süre sonra Le Chatelier ile birlikte Taylorizm akımının Fransa’da yaygınlaşması için çaba gösteren iki öncüden biri haline geldi. Bunda 1912 yılında Taylor ile tanışmış olmasının rolü büyüktü. Taylor’un “büyüleyici” anlatımıyla Bilimsel Yönetim Yaklaşımının rasyonellik felsefesi, iş dünyasında yarattığı devrim etkisi ve iş görme yöntemleri üzerine edindiği bilgiler Fréminville’i etkilemiş ve kendisine bu felsefeyi Fransa’da yaymak için ilham vermişti. Öyle ki Fréminville artık yalnızca Fransız dergilerine yazı yazmakla kalmıyor; aynı zamanda endüstri ve ekonominin gelişimi konusunda faaliyet gösteren dernekler aracılığıyla dersler veriyordu. Fransız yönetim hareketi başlamıştı ve bu hareket Le Chatelier ve Fréminville’in çabalarıyla Birinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında daha da gelişerek büyüyecekti (Merkle, 1980, s. 150).

Teknik elit, Taylor'un görüşlerini ve uygulamalarını heyecanla karşılarken işveren eliti Fransa'ya "ithal" edilen bu Amerikan sistemine kuşkuyla bakıyordu. Toplum içinde ve ekonomide ileri derecede söz sahibi olan işverenlere göre Taylorizm "işlerin yeniden tanımlanması" demektir ve bu, yöneticilerin otoritesini sorgulamak anlamına geliyordu (Merkle, 1980, s. 149-151, Berber, 2013, s. 229). Birinci Dünya Savaşı'nın sonlarında, işveren elitin gerçek anlamda içinde olmamasına rağmen bu kesimin desteğiyle ortaya çıkan güçlü bir figür, Fransız yönetim hareketinin yerel temsilcisi haline gelecekti. Bu kişi, Henri Fayol'du.

5. Henri Fayol

Jules Henri Fayol (1841-1925) İstanbul'da doğdu. Bir mühendis ve demir döküm teknisyeni olan ve askerlik hizmeti sırasında İstanbul'da görevlendirilen babası André Fayol, Sultan Abdülmecid zamanında önce bir dökümevi inşaatında ve ardından ilk modern Galata köprüsünün yapımında yönetici mühendis olarak görev almıştı. Birkaç yıl sonra Fransa'ya dönen Fayol ailesi, Lyon'un güneyinde, Rhône nehri kıyısındaki La Voulte kasabasına yerleşti. La Voulte konum olarak Henri Fayol'a eğitimi için önemli fırsatlar sunmuştu. Nitekim sahip olduğu bireysel disiplini ve kişisel bakış açısını burada eğitim veren bir okulda, teknik bilgi ve becerisini ise yakınlarındaki bir politeknik okulda geliştirdi. 1860 yılında Lyon yakınlarındaki Saint-Étienne Madencilik Yüksekokulunda eğitimini tamamladı ve aynı yıl, Boigues Rambourg şirketinin Commentry maden işletmesinde maden mühendisi olarak çalışmaya başladı (Sasaki, 1995; Peaucelle ve Guthrie, 2016, s. 50). Böylece Fayol, bu endüstri alanında tüm yaşamını adayacağı kariyerinin ilk adımını atmış oldu.

Fayol'u işe alan Stephan Mony, dinamik ve başarılı bir yöneticiydi. Mony'nin amacı, madenlerde sık görülen yangınların önlenmesi ve göçük tehdidinin engellenmesi gibi yönetsel sorunlara acil çözüm getirmektir. Bunun için özellikle Saint-Étienne Madencilik Okulundan mezun olan yetenekli gençleri işe almayı tercih etmişti. Fayol da bu nedenle işe alınmıştı ve 58 yıl boyunca çalışacağı bu şirketteki yaşamına, kariyerinin henüz ilk gününde kömür madeninde çıkan yangınla başladı. Fayol beklentileri boşa çıkarmadı ve genç yaşına rağmen teknik sorunlara çözüm üretme ve yeni yöntemler geliştirme konularında yetenekli olduğunu göstermeye başladı. Yangınların nedenleri üzerinde araştırmalar yaparak başladığı özverili çalışmaları sonucunda Commentry bölgesinin jeolojik yapısını ayrıntılı biçimde ortaya çıkarmıştı (Fayol *fiis*, 1929; Breeze, 1985; Verney, 1925; Wren, 2001). Bir süre sonra Mony'nin, şirketin büyük ortağı olarak Paris'teki genel merkeze geçmesiyle birlikte Fayol, Commentry maden işletmesi yöneticiliğine getirildi. O dönemde Fransız maden endüstrisi gerileme sürecine girmişti. Ancak Paris'teki genel merkezde artık çok daha güçlü

bir konumda olan Mony'nin etkin yöneticiliği sayesinde şirket sıradan bir ortaklık olmaktan çıkarak anonim şirkete dönüştürüldü ve büyümeye devam etti. Ne var ki Mony'nin ani ölümü pek çok olumsuzluğu beraberinde getirecekti. Yönetimi devralan şirket ortaklarından Anatole Le Brun de Sessevalle, demir-çelik sektöründe yaşanan sorunlar nedeniyle etkin bir yönetim sergileyemedi. 1888 yılına gelindiğinde şirket artık iflasın eşiğine gelmişti. Şirketin çatısı altındaki işletmelerin neredeyse tümü kapanmak üzereydi, ancak bu işletmeler arasında bir istisna göze çarpıyordu: Commentry maden işletmesi sorunsuz bir şekilde üretime devam ediyordu! Bu sırada şirket yönetim kurulu Sessevalle'in görevine son verdi. Ne var ki yönetim kurulundan hiç kimse şirketin yönetimini üstlenmek ve sorumluluk almak istemiyordu. Commentry'deki maden işletmesini başarıyla yöneten Buna karşılık Fayol, uzun süren arayışlardan sonra 1888 yılında "genel müdür" (*directeur-général*) olarak şirketin başına getirildi (Berber, 2013, s. 212-214; Witzel, 2003, s. 97; Sasaki, 1995; Wren, 1994, s. 179-182; Verney, 1925, s. 1-5).

Fransa'da dönemin koşulları dikkate alındığında yönetim kurulunun bu davranışının gerçekten olağanüstü olduğunu söylemek gerekir. Alışılmışın dışında bir kararla şirkette hissesi olmayan, yönetim kurulunda yer almayan ve üst düzey yönetim deneyimi bulunmayan bir kişinin böylesine büyük bir şirketin başına getirilmesi iflasa sürüklenen şirketin durumunun ne kadar ciddi olduğunun bir işareti olarak yorumlanabilir. Bir yoruma göre hissedarlar, işveren elitinin üyesi olmayan ve göçükleri engelleme, yangınları önleme gibi teknik konularda başarılı bir mühendis olan Fayol'u aslında "geçici" olarak şirketin başına getirmişti. Hissedarların gerçek amacı, zaten gerilemekte olan maden ve demir-çelik endüstrisinde iflasa sürüklenen şirketin mümkün olan en az zararla tasfiye edilmesini sağlamaktı. Bu nedenle Fayol, şirketin başında olduğu halde yönetim kurulu toplantılarına alınmıyordu. Uzun vadeli düşünen ve şirketi iflastan kurtarmanın yollarını arayan Fayol'un ise hissedarların bu yaklaşımına karşı tepkisi büyüktü. Ne var ki kısa vadede yatırımlarını kurtarmayı hedefleyen hissedarların kararı değişmedi. Fayol ise göreve geldiği andan itibaren hızla şirket çatısı altındaki işletmelerin her birini ayrı değerlendirerek dikkatleri üzerine çekecek ölçüde riskli kararları uygulamaya başladı. Örneğin, üretimin durmuş olduğu Fourchambault Fabrikasını —yönetim kurulundaki beklentilerin tersine— satmak yerine elde tutmayı tercih etmişti. Commentry'de üretilen kömür, bu fabrikanın gereksinimini karşılayabilirdi. Ayrıca bazı küçük madenleri satın alarak birleştirdi. 1892 yılında Decazville Demir-Çelik Fabrikasını da satın alarak şirketin tüm operasyonlarıyla beraber etkin bir şekilde büyümesini sağladı. 1898 yılına gelindiğinde şirket eski

gücüne kavuşmuştu ve sonunda, 1900 yılında Fayol şirketin yönetim kuruluna kabul edildi.

Gerçekte, dört maden ve dört fabrikada yaklaşık 10000 işçiye sahip olan şirket, ölçek olarak dönemin diğer Fransız şirketlerinden asla üstün değildi. Nitekim aynı sektördeki Schneider et Cie'nin sadece Le Creusot'daki işletmesinde 10000 işçi çalışıyordu ve aynı şirket, Fransa'nın başka yerlerinde de bunun gibi kalabalık işletmelere sahipti. Ama başka şirketlerin iflasa sürüklendiği bir dönemde Commentry-Fourchambault et Decazeville'in Fayol'un yönetiminde herhangi bir ayrıcalığa veya korumaya gereksinim duymadan, sadece nitelikli yönetim uygulamaları yardımıyla ayakta kalmış olması kayda değerdir (Peaucelle, 2011; Peaucelle ve Guthrie, 2016). Fayol'un şirketin en üst düzeyinde yönetici olarak görev yaptığı yıllar boyunca vermiş olduğu stratejik kararlar ve bu kararları uygulamak için geliştirdiği taktikler, üzerinde ayrıca durulması gereken geniş kapsamlı bir tartışma konusudur. Burada önemli bir noktaya dikkat etmek gerekir: Profesyonel anlamda başarılı bir yöneticilik, kaynağını ait olunan sosyal sınıftan veya sahip olunan sermayeden değil, sahip olunan kişisel özelliklerden almaktadır ve Fayol, kendi yöneticilik deneyimleri aracılığıyla bunu açıkça kanıtlamıştır. Şirketi iflastan kurtararak büyük bir kuruluşa dönüştürme çabalarını yürüttüğü yıllar boyunca göstermiş olduğu azim ve bir yönetici olarak sahip olduğu özellikler dikkate alındığında, Fayol'un günümüzde "genel yönetim teorisinin babası" unvanıyla anılıyor olmasının bir rastlantı olmadığı son derece açıktır.

6. Fayol'un Perspektifinde Yöneticiler ve İşçiler

Fayol, şirketin başında bulunduğu yıllar boyunca özellikle yöneticileri yönetme konusunda son derece özenli bir davranış sergiledi. Bu yöneticilerin büyük bir bölümü mühendisti. Yönetimsel faaliyetlerin yerine getirilmesi için yeni mezunları veya deneyimsiz yöneticileri işe alıyor ve bu kişilerin kariyerleri boyunca fabrika ve maden işletmelerinden Paris'teki genel merkeze doğru giden hiyerarşi içinde yükselmelerine önem veriyordu. Hiyerarşi basamaklarını tırmanırken yöneticilerin gerekli eğitimi almaları ve deneyim kazanmaları son derece önemliydi. Yönetici olarak yetişmekte olan genç mühendislerin teknik konulardaki yayınları takip etmelerini ve bunun da ötesinde kendi uzmanlık alanlarına ve iş deneyimlerine yönelik makaleler yayınlamalarını teşvik ediyordu. Ayrıca, her bir yöneticiden kendi alanında bir uygulamalı araştırma projesi gerçekleştirmesini bekliyordu (Peaucelle ve Guthrie, 2016, s. 72-74). Tüm bu faaliyetleri bir bütün içinde görerek yürütmeyi tercih eden Fayol, örgüt şemaları aracılığıyla hangi faaliyetlerin ne şekilde yönlendirileceğini görmeye çalışıyor; hiyerarşide aksamalara ve emir-komuta zincirinde yöneticilerin iş yükünün artmasına neden olan birimleri gözlemleyerek bu sorunların çözümü için çaba gösteriyordu. Özellikle

örgüt şemaları konusunda yürüttüğü çalışmalarda yönetim sorunlarını ele alış biçimi kendisinin genel yönetim perspektifini ortaya koyar niteliktedir. Örneğin, 1892 yılında yönetim kuruluna sunmuş olduğu örgüt şemasında, yönetim kurulunda yer alan yöneticilerden ülkenin farklı yerlerindeki işletmelerin başında bulunan yöneticilere kadar uzanan hiyerarşi ilişkilerini görmek mümkündür; öte yandan bu şemada operasyon düzeyindeki ilişkilere yer verilmemişti (Peaucelle ve Guthrie, 2016, s. 56-57).

Paternalist yönetici kimliğinden uzak bir yönetim anlayışına sahip olan Fayol'un, yöneticileri yöneterek şirkete bağlı işletmelerdeki işçilerin faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde kontrol etmeye çalıştığını söylemek mümkündür. Schneider et Cie gibi büyük ölçekli kuruluşlardaki uygulamaların tersine Fayol, işçilerin yiyecek gereksinimlerini karşılayacakları marketler veya işçi çocukları için okullar açma fikrini benimsememiş; bu tür gereksinimlerin karşılanmasını şirkete bağlı işletmelerin bulunduğu bölgelerde yaşayan halkın tercihlerine bırakmıştı. Emeklilik, kaza ve hastalık durumlarında yapılacak olan ödemeler için kesinlikle yasalara uyulması gerektiğini düşünüyordu. Diğer yandan işçilere ödenen ücretleri yakından izliyordu. Üst düzey yöneticilik yılları boyunca birkaç kez grevle karşılaşan Fayol, büyük mali kayıplara yol açan sosyal çatışmaların önüne geçmek için işçilere ödenen ücretin yakın bölgelerdeki ücretlerden biraz daha fazla olmasına dikkat ediyordu. Ayrıca işçilerin istek ve şikayetlerinin üstleri tarafından dinlenmesi ve dikkate alınması gerektiğini savunuyordu. Fayol'un, savunduğu bu görüşleri, uygulamada ne ölçüde yerine getirdiğine ilişkin kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, başında bulunduğu şirketin işçilere yönelik uzun yıllardır yürüttüğü "sosyal politikayı" Fayol'un kendisinin de benimsemiş olduğunu söylemek mümkündür (Peaucelle ve Guthrie, 2016 s. 100-101; Reid, 1985, s. 121). Fayol, işçilere uzak bir yönetici değildi ama atölye düzeyinde işçilerin arasında belki de kendisine farklı deneyimler kazandıracak kadar yeterli zaman geçirmemişti. Öte yandan iş kollarının kendine özgü geleneklerinin olduğunu biliyordu ve işçilerin işlerini yapmaları konusunda belli bir özerkliğe sahip olmaları gerektiğini yaşadığı çeşitli deneyimlerle öğrenmişti (Berber, 2013, s. 234; Reid, 1995). Bu bağlamda Fayol'un sahip olduğu yönetim anlayışının kaynağını, fabrikalarda ve maden işletmelerinde gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerden değil, bu görev ve faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli ortamı sağlamayı amaçlayan yönetsel faaliyetlerden aldığı açıkça görülmektedir.

7. *Administration Industrielle et Générale* (1916): Yönetim İlkeleri ve Taylor Sistemi

Maden Endüstrisi Derneğinin yayın organı *Le Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale* adlı derginin 1916 yılı 3. sayısında *Administration Industrielle et Générale*

adı altında yayınlanan Fayol'un ünlü eseri "Genel ve Endüstriyel Yönetim", günümüzde çağdaş yönetim düşüncesi tarihindeki başyapıtlardan biri olarak kabul edilmektedir. Fayol, eserin giriş sayfasında kısa bir açıklamaya yer vererek iki cilt ve dört bölüm olarak planladığı çalışmasının ilk cildini okurlarına sunduğunu, ikinci cildin ise daha sonra yayınlanacağını ifade etmiştir (Fayol, 1979). Çalışmasını oluşturan bölümler şunlardır:

- Birinci cilt (1916)
 - Birinci bölüm: Yönetim eğitiminin gerekliliği
 - İkinci bölüm: Yönetimin ilkeleri ve öğeleri
- İkinci cilt (Daha sonra yayınlanmak üzere)
 - Üçüncü bölüm: Gözlemler ve kişisel deneyim
 - Dördüncü bölüm: Savaşta alınan dersler

1908 yılında Maden Endüstrisi Derneğinin ellinci kuruluş yıldönümünde yaptığı konuşmadan yola çıkarak hazırlanmış olduğu birinci cilt, 1916 yılında derneğin dergisinde yayımlandıktan sonra büyük ilgi gördü ve kısa bir süre sonra Paris'te bir yayınevi kuruluşu olan Dunod tarafından bu kez bir kitap haline getirilerek basıldı. Birinci Dünya Savaşı yıllarına ve özellikle savaşın şiddetli dönemine denk gelen eser, Fransa'da bir yönetim hareketinin ortaya çıkmasına neden olan gelişmelerin de başlangıç noktası olacaktı. Savaş hakkındaki görüşlerini içerecek olan eserin ikinci cildini ise Fayol, bazı nedenlerden dolayı asla yayınlamadı. Üzerinde Fayol'un kendi el yazısıyla yapmış olduğu düzeltmeler ve almış olduğu küçük notlarla birlikte bulunan ve eserin üçüncü bölümünü oluşturan metin, yıllar sonra Jean-Louis Peaucelle'in editörlüğünü yaptığı bir kitabın içinde ayrı bir bölüm olarak yayınlanmıştır (Bkz. Fayol, 2003).

Genel ve Endüstriyel Yönetim'in birinci bölümünü yönetim kavramının tanımına ve işletmelerde yönetim becerilerinin önemine ilişkin kişisel gözlem ve görüşlerine ayıran Fayol, sözlerine "işletmelerde yürütülen faaliyetlerin altı grupta toplandığını" ifade ederek başlamıştı. Her grup aslında ortak bir amaca hizmet eden faaliyetleri bir araya topluyordu ve bu nedenle grupların her birini işletmenin bir fonksiyonu olarak görmek mümkündür. Fayol'a göre bu fonksiyonlar şunlardır: Teknik fonksiyon (*fonction technique*), ticari (satın alma-satış) fonksiyon (*fonction commerciale*), mali işler fonksiyonu (*fonction financière*), güvenlik fonksiyonu (*fonction de sécurité*), muhasebe fonksiyonu (*fonction de comptabilité*) ve yönetim fonksiyonu (*fonction administrative*) (Fayol, 1979, s. 2-5). Öte yandan son sırada yer alan yönetim, şu beş öğeden oluşan bir genel fonksiyondur: Öngörü (*prévoyance*), örgütlenme (*organisation*), kumanda etme (*commandement*), koordinasyon (*coordination*) ve

kontrol (*contrôle*). İlerleyen yıllarda birçok düşünür ve araştırmacı bu öğeler üzerine çeşitli argümanlar geliştirdi ve çeşitli tartışmalar yapıldı. Genel yönetim teorisinin oluşumuyla birlikte yönetimin öğeleri, aslında özgün amaçları olan ve yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar olarak kabul edildi. Bazı yazarlar bu öğeleri geliştirerek yönetimin fonksiyonlarını yeniden tanımladı. Örneğin, Luther H. Gulick (1937, s. 13), "planlama (*planning*), örgütlenme (*organizing*), kadrolama (*staffing*), yönlendirme (*directing*), koordinasyon (*coordinating*), raporlama (*reporting*) ve bütçeleme (*budgeting*)" olarak sıraladığı ve bunların baş harflerinden yola çıkarak POSDCORB adını verdiği yedi fonksiyon ileri sürmüştü. Genel ve Endüstriyel Yönetim'in Amerikan yönetim literatüründeki yerini almasından uzun yıllar önce bu eseri ve Fayol'un görüşlerini keşfeden Ralph C. Davis (1934, s. 12-13) ise yönetimin üç "organik" fonksiyonunu "planlama", "örgütlenme" ve "kontrol" şeklinde ifade etmişti.

Fayol, yönetim eğitimi önemli bir sorun olarak görüyordu ve eserinde bu sorunu ayrıntılı biçimde ele almıştı. Öncelikle teknik eğitimin çok ağır olduğunu, teorik bilgiye ve matematiğe aşırı derecede yer verildiğini düşünüyordu (Wren, 1995). Fayol'a göre yönetim için bir eğitim programının olmayışı önemli bir eksiklikti ve teknik eğitim bu boşluğu asla dolduramazdı. O halde mühendislik okullarında yönetim eğitimi neden verilmiyordu? Yönetim becerilerinin önemi göz ardı mı ediliyordu? Fayol bu soruya son derece net bir yanıt vermişti: Hayır. Nitekim işçilerin arasından bir ustabaşı, bu ustabaşılardan bir işletme yöneticisi seçerken esas alınan kriter bu kişilerin sahip olduğu teknik beceriler değildi; gerçek kriter, bu kişilerin sahip olduğu ve onları diğerlerinden ayıran otorite, düzen, dayanıklılık gibi niteliklerdi. Fayol, ayrıca yönetim becerilerinin yalnızca işyerinde kazanılabileceği fikrini yersiz bulduğunu vurgulamış; yakın gelecekte, tıpkı teknik beceriler gibi, yönetim becerilerinin de önce okulda ve daha sonra işyerinde kazanılabileceğini ve bu şekilde kazanılması gerektiğini ileri sürmüştü. Tüm bunlar dikkate alındığında, yönetim eğitiminin neden vermediği sorusunun yanıtı olarak Fayol, yönetimin evrenselliğine de ayrıca işaret eden şu sözleri dile getirmişti:

Meslek okullarımızda yönetim eğitiminin olmamasının ardındaki gerçek neden, (yönetim eğitimi için zemin olacak) bir doktrinin bulunmamasıdır. Doktrin olmadan eğitim olamaz. [...] Kişisel doktrinler (elbette) var. (Ama yönetim için geliştirilmiş) özgün bir doktrinin olmaması halinde herkes en iyi yöntemin kendisinde olduğunu düşünür ki (bu bağlamda) endüstride, orduda, ailede, devlette, her yerde tek bir ilke çatısı altında (birbiriyle) çelişkili uygulamalarla karşılaşırız (Fayol, 1979, s. 14-15).

Yönetim eğitiminin evrensel bir doktrin üzerinden verilmesi gerektiği yönündeki açıklamaları nedeniyle

Fayol'un klasik Fransız merkezci yaklaşımını benimseyen bir düşünme biçimine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ancak daha da ilginç olan, Fayol'un bu sözlerinden tam 100 yıl önce, 1816-1818 yılları arasında Britanya'daki ilk fabrikaları gezerek çeşitli gözlemlerde bulunan ve yönetimin, teknik bilgi dışında özel bir eğitimle geliştirilebileceğini —Fayol gibi— açıkça savunan Fransız mühendis Charles Dupin'e (1784-1873) ait şu sözlerdir:

Elle yapılan işler, bir insanın diğerlerinin yöneticisi olması için ikinci derecede öneme sahiptir; onu en tepeye getiren, sahip olduğu zihinsel kuvvettir (*la force intellectuelle*) ve bunu geliştirmek eğitimle mümkündür (Berber, 2013, s. 54; Dupin, 1831, s. 1).

Fayol, kitabının ikinci bölümünü, yöneticilik yılları boyunca kazandığı bilgi ve deneyimden yola çıkarak önerdiği “14 yönetim ilkesi” ile yönetimin beş ögesine ayırmıştı. Ayrıca, yine bu bölümde örgütlenme konusunu ele alırken, Taylor'un Atölye Yönetimi'nde öne sürdüğü “fonksiyonel ustabaşılık” uygulamasına karşı gelen düşüncelerini şu sözlerle ifade etmişti:

(Taylor'un savunduğu sistem) şu iki fikir üzerine kuruludur:

1. Bir yönetim destek grubu (État-Major) oluşturma yoluyla atölye şefleri ve ustabaşılarını güçlendirmek;
2. Kumanda birliği ilkesinin göz ardı edilmesi.

Birinci (fikir) bana ne kadar iyi görünüyorsa ikinci (fikir) bana o kadar yanlış ve tehlikeli görünüyor (Fayol, 1979, s. 84).

Fonksiyonel ustabaşılık, Taylor'un ilk kez 1882 yılında Midvale çelik fabrikasında uygulamış olduğu bir atölye yönetim sistemiydi. Taylor, otoriteyi pozisyon yerine uzmanlık bilgisine dayandırmayı hedeflemişti. Bu doğrultuda, atölyedeki faaliyetleri amaçlarına göre sınıflandırmış; iki grup altında topladığı sekiz farklı faaliyetin sorumluluğunu sekiz ayrı ustabaşısına vermişti. Planlama grubunda sırasıyla iş akışının belirlenmesi, iş emri, zaman ve maliyet kaydı ile atölye içi disiplinden sorumlu olmak üzere dört ustabaşı vardı. Performans grubunda ise sırasıyla malzeme akışı, iş akışı, kalite kontrol ile tamir ve bakımdan sorumlu olmak üzere dört ustabaşı görevliydi. Taylor, birbirinden oldukça farklı amaçlara sahip olan bu işlerin hepsini yalnız bir atölye şefinin planlaması ve kontrol etmesi için o atölye şefinin birbirinden farklı birçok yeteneğe ve kişisel özelliğe sahip olması gerektiği fikrini rasyonel bulmuyordu. Bu nedenle sekiz fonksiyonel ustabaşının her biri için ayrı bir sorumluluk alanı belirlemiş; bu ustabaşılarının bireysel düzeyde uzmanlaşmalarını sağlarken aynı zamanda tüm bu işleri tek birim altında toplamıştı. Taylor, bilimsel yönetimin temelinde uyum ve işbirliğinin olduğunu her fırsatta vurguluyordu ve bu nedenle fonksiyonel ustabaşılık düzeninde ustabaşılardan emir alma konusunda işçilerin herhangi bir sorun yaşamadığını

düşünüyordu. Sonuçta bu düzen, uzmanlık bilgisini esas alan bir sistemdi (Taylor, 1919, s. 38; Berber, 2013, s. 111-112; Wren, 1994, s. 113-115).

Fayol'a göre ise bir örgüt içinde ast ve üst ilişkileri vardı ve her ast yalnız bir üste bağlı olabilirdi. Anlayış ve iyilik, bir yöneticinin işçilerine daima borçlu olduğu duyguları ve buna karşılık işçiler de yöneticilerine sadakat duygularıyla bağlı olmalıydı. Fayol'un bu bakış açısı, bir görüşe göre, belki de Avrupa'daki feodal anlayışın izlerini taşıyordu (Gomberg, 1985). Farklı işlere göre ustabaşılarının yetkilendirilmesi Fayol'a göre iyi bir fikirdi ve bu fikrin yalnız mekanize atölyelerde değil, tamir atölyelerinde, farklı iş kollarında ve büyük maden işletmelerinde de uygulanması gerekiyordu. Ancak bir işçinin birden fazla ustaya bağlı olması, aynı anda birden fazla ve birbiriyle çelişkili emir alan işçinin görevini yerine getirmesini engelleyecek bir yöntemdi.

Fayol'un fonksiyonel ustabaşılık hakkındaki düşünceleri uzun bir süre değişmedi. Ancak, eserinde “Taylor sistemi” olarak ifade ettiği atölye yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini ayrıntılı biçimde kaleme alan Fayol, getirdiği eleştirilerin ardından Taylor'dan övgüyle söz ettiği şu ifadelerle de yer vermişti:

Taylor'un bilimsel veya fonksiyonel yönetim (sistemi) konusundaki çekincelerim; yüksek hız çeliğinin mucidi, [...] ayrıntılı ve kusursuz yöntemlerin yaratıcısı, keşifler yaptıktan sonra bunları uygulamaya koymak için hiçbir çabadan çekinmeyen [...] becerikli endüstri insanı ve başkalarının da yararlanması için denemelerini ve deneyimlerini yorulmadan yazan (bu kişi) için hayranlık duymamın önünde engel değildir. Ümit edelim ki bu büyük Amerikalı mühendis, bir örnek olarak benzer şekilde ülkemiz insanları tarafından izlensin (Fayol, 1979, s. 85-86; Berber, 2013, s. 234-235).

8. Tayloristler, Fayolistler ve Fransa'da Yönetim Düşüncesi

Genel ve Endüstriyel Yönetim, Fransa'da bilimsel yönetimin karşısında duran yeni bir akımı da beraberinde getirdi. Fayol'un bilimsel yönetimi bilinçli bir şekilde engelleme yönünde bireysel çaba gösterdiğini söylemek abartılı bir iddia olacaktır. Ama eserinin yayınlanması, bir şirket yöneticisi olan Fayol'un bir anda adeta bir yönetim gurusu olarak görülmesini sağlamıştı. 1917 yılında kendi katkılarıyla kurulan Yönetim Çalışmaları Merkezi (*Centre d'Études Administratives* veya kısaca CEA), Fransa'da henüz gelişmekte olan yönetim düşüncesinde, görüş ayrılığı nedeniyle yaşanan bir kutuplaşmaya yol açacaktı.

CEA'nın kuruluşu, birbirinden bağımsız gelişen bazı olayların kesiştiği bir noktaya denk gelmişti. Öncelikle, Fayol'un yöneticilik deneyimi sonucunda ortaya çıkan eseri büyük ilgi uyandırmıştı. Bununla birlikte Fransız endüstrisinin gelişiminde bir yavaşlama söz konusuydu. Birinci Dünya Savaşı'nın etkileri ülke genelinde önemli

ölçüde hissediliyordu. Öte yandan Fransa’da 1909 yılından itibaren gelişmeye başlayan Taylorizm akımı yükselişe geçmiş; Avrupa’da verimlilik tartışmaları yaygınlaşmaya başlamıştı (Breeze, 1995). Fayol’un izleyicilerinden Paul Vanuxem (1917), CEA’nın misyonunu, yönetim teorisinin gelişmesi için çalışmak ve yaygınlaşmasını hızlandırmak olarak ifade etmişti. Vanuxem, ayrıca özel sektör işletmelerinde kayda değer yönetim sistemlerinin bulunduğunu ve bu işletmelerin, kaynağını uygulamadan alan bir yönetim teorisinin oluşması için elverişli koşullar sağladığını ileri sürmüştü. Bu sözleriyle Vanuxem, Fayol’un öne sürdüğü yönetim öğeleri ve ilkelerinin yalnız kamu kuruluşları veya büyük ölçekli işletmeler için geçerli olmadığını vurguluyor ve genel yönetim teorisinin içerik olarak daha da geliştirilmesi için diğer endüstri işletmelerine de gereksinim olduğu mesajını veriyordu. Vanuxem ile beraber Joseph Wilbois, Louis de Mijolla, Joseph Carlioz, Robert Désaubliaux, Louis Lévêque, René Demogue, Jules Billard, Antonin Franchet, Jean Zapp, Albert Schatz gibi farklı meslek grupları ve endüstri dallarından gelen Fayolizm savunucuları, CEA çatısı altında birleşmişti. Bu kişilerle çalışmalar yürüten Fayol, ayrıca 1920-1921 yıllarında Fransız PTT (posta, telgraf ve telefon) işletmesinde ve tütün endüstrisinde araştırmalar yaptı ve aynı zamanda teorisine ilişkin makaleler ve seminer notları yayınlamaya devam etti (Chatriot, 2003; Peaucelle, 2003; Breeze, 1995).

Bu gelişmeler üzerine Le Chatelier ve Fréminville, teknik elit içindeki Taylorizm taraftarlarına öncülük ederek yeni bir oluşumu harekete geçirdi ve 1920 yılında Fransız Yönetim Konferansı (*Conférence de l’Organisation Française*, kısaca COF) kuruldu. 1924 yılında başkanlığı Fréminville’in devraldığı bu örgüt, ülkedeki Taylorist mühendisleri bir çatı altında toplamıştı. Burada Taylorizm ve Taylor yöntemleri üzerine konuşmalar yapılıyor, görüşler paylaşılıyordu. Taylorizm, ABD’den alınmış bir doktrindi ve yapılan konuşmalarda ileri sürülen fikir ve öneriler büyük ölçüde Taylor’a ait görüşlerden yola çıkarak geliştirilmiş olabilirdi. Ancak her şeye rağmen bu fikir ve öneriler dile getirilirken Fransızlara özgü gelenekler özenle yansıtılıyor; geçmişle bilimsel yönetim arasında bağ kurma çabaları da gözden kaçmıyordu. Örneğin, Descartes gibi teorisyenler, aslında “yöntemin babasıydı”; XIV. Louis adına kaleler inşa eden mimar Vauban veya on sekizinci yüzyılda köprülerin ustası olarak bilinen mimar Jean Perronet ise yapıtlarında bilimsel yöntemleri uygulamıştı. Yine de COF için, işverenin, işçinin ve kamunun yararına, insan gücünün verimliliğini artıracak rasyonel yöntemlerin geliştirilmesini esas alan geniş kapsamlı bir misyona sahip olduğunu söylemek mümkündür (Dard, 1999, s. 29-30).

1920’li yıllarda Fransa’da yönetim düşüncesinin geliştirilmesine yönelik çabalar yerini “Fayolistler” ve

“Tayloristler” olarak anılan bu iki grup arasındaki rekabet ve çekişmelere bıraktı. Fayolizm doktrini işveren elitin düşünce sistemine, devlet kurumlarına ve halihazırda belli bir sistem içinde işleyen kuruluşların örgüt yapılarına uygundu. Üstelik Amerikan sisteminin altında yatan “yönetici düşünür, işçi yapar” şeklindeki varsayımın tersine Fayol’un öne sürdüğü görüşler yönetici ve işçi ayrımını körüklemiyordu. Fayol, bir örgütte, işçilerden en üst düzeydeki yöneticiye kadar tüm bireylerin aslında yönetim sürecinin bir parçası olduğu düşüncesini savunuyor (Fayol, 1979, s. 7-11); ekonomi, toplum ve politikanın iç içe geçtiği Avrupa düşünce sistemine yakın duran bir yaklaşım sergiliyordu. Nitekim ABD’deki koşulların aksine Avrupa’da —ve özellikle Fransa’da— çok sayıda grev görülüyor; işveren ile işçi arasında şiddetli olaylar sıklıkla yaşanıyor. Birçok Avrupa ülkesinde işçiler ulusal parlamentolarda temsil ediliyordu ve işverenler ile yöneticiler işletme politikalarını belirlerken tüm bu koşulları dikkate almak durumundaydı. Devlet, sendika gibi dış güçlerin işletme üzerindeki etkisini göz ardı eden ve mühendislerin yalnızca üretim operasyonlarına odaklanarak işletmelerde etkinliği ve verimliliği artırmayı hedefleyen Taylor sistemi, Avrupa işletmeleri için bir çözüm olamazdı. (Berber, 2013, s. 199-201; Merkle, 1980, s. 149-151). Oysa Fayol’un doktrini işletmeleri bir bütün olarak ele alıyor; üretim, satış, finans gibi birbirinden farklı amaçları olan faaliyetlerin birlikte düşünülmesine olanak sağlıyordu. Bunu yaparken işletmenin farklı birimlerinde ve farklı düzeylerinde görev alan yöneticilerin dikkate alınmaları gereken evrensel ilkelerin, izlemeleri gereken prosedürlerin ve sergilemeleri gereken davranışların neler olduğuna yönelik sorulara da yanıt veriyordu. Fayol’un doktrini açıkça Fransız’dı, Avrupalıydı.

Tayloristler farklı düşünüyordu; onlara göre Taylor sistemi, ülkede sayıları hızla artan endüstri örgütlerinin etkinlik ve verimlilik sorunlarına rasyonel çözümler getiriyordu. Özellikle mekanizasyonun önemli olduğu yeni veya gelişmekte olan endüstri dallarında çalışan mühendisler, uygulamalı çözüm üretme tekniğini esas alan Taylor sistemini benimsemişti. Ne var ki bu sistemi henüz tam anlamıyla kavramadan ileri düzeyde uygulamaya kalkan bazı yöneticilerin “daha hızlı üretim” beklentileri sorun yaratabiliyordu. Örneğin, 1913 yılında Renault fabrikasında yaşanan grev, giderek artan “daha hızlı üretim” baskısı nedeniyle işçilerin göstermiş olduğu bir tepkiydi. Kısa bir süre içinde ülke gazeteleri Taylor sistemi “felaketi” hakkında haberler yayınlamaya başladı. Tayloristlerin bu sistemi telaş içinde ve yanlış beklentilerle uyguladıklarını itiraf etmeleri yönünde baskılar arttı. Buna karşılık özellikle savaş döneminden sonra Fransız işletmeleri, Taylor sistemi ile beraber Ford üretim sistemini de fabrikalarında uygulamaya başladı (Merkle, 1980, s. 152-153; Miller, 2002, s. 57; Torstendahl, 1991, s. 102; Berber, 2013, s. 229). Yönetim faaliyetlerinde

operasyonel sorunların çözülmesini öncelikli gören mühendisler, böylelikle etkin ve verimli üretim amaçlarına ulaşmak için çaba gösterirken yeni üretim teknolojilerine uyum sağlamayı ve mekanizasyondan kaynaklanan sorunların üstesinden gelmeyi hedefliyordu.

9. Brüksel, 1925: Fréminville ve Fayol Buluşması

Taylor Derneği üyelerinin girişimiyle 14-18 Ekim 1925 tarihleri arasında Brüksel’de düzenlenen *İkinci Uluslararası Yönetim Kongresi* çağdaş yönetim düşüncesi tarihinde önemli bir dönüm noktasına sahne oldu. Aralarında Fayol, Le Chatelier ve Fréminville’in de bulunduğu çok sayıda Fransız mühendis ve yönetici ABD ve diğer ülkelerden meslektaşlarıyla bilgi ve deneyim alışverişinde bulunmak üzere Brüksel’e gelmişti. Kongrenin açılış gününde Fayol ve Fréminville bir araya gelerek birkaç yıldır süregelen Fayolizm-Taylorizm tartışmalarını değerlendirdi. Bir yıl sonra Taylor Derneğine gönderdiği (ve burada giriş bölümünde sözünü ettiğimiz) yazısında Fréminville, Fayol ile tanışma öyküsünü ve daha sonra Brüksel’de yaptıkları görüş alışverişini şu sözlerle anlatmıştı:

Taylor gibi o da (Fayol) yeni olarak adlandırılacak bir şey yerine gerçek olan bir şeye çok daha fazla ilgi duyuyordu. Başlangıçta Taylor ile aynı görüşte olmadığı fikri onu ürküttü. Bunun nasıl mümkün olduğunu anlama kaygısıyla konu hakkında görüşmek üzere 1916’da bana geldi ve o yıldan itibaren dost olduk.

Yanılı, Taylor’un her şeyi bilen ve her şeye gücü yeten eski ustabaşılara karşı duruşundan kaynaklanıyordu. Bu, ilk başta Fayol’a [...] “Kumanda Birliği” ilkesinin hiçe sayılması gibi göründü. [...] Ekim 1925’te Brüksel’de Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongresinin açılışında, konu üzerinde bir kez daha tartıştıktan sonra, ona en küçük bir şüphe olmaksızın yönetimin yakından kontrol ettiği (bu) yöntemin kullanılması sayesinde kesinlikle Taylor’un atölyedeki en küçük operasyona kadar (her yerde) Kumanda Birliğini etkin hale getiren kişi olduğunu anlattığım zaman bu yanlış anlama sona erdi. [...] Fonksiyonel ustabaşı aracılığıyla tüm sistemde fonksiyonel birlik sağlanıyordu (Fréminville, 1927).

Fréminville’in yaptığı bu açıklama, uzun yıllar boyunca kumanda birliği ilkesine ters düştüğü gerekçesiyle fonksiyonel ustabaşılık sistemine karşı çıkan Fayol’u sonunda ikna etmişti. Taylor ile aynı ilhamla ve aynı yöntemle ancak zıt yönlerden yürümeye başlayarak ilerlediklerini ve güçlerini pekiştirmek üzere orta noktada buluştuklarını anlayan Fayol, Fréminville’in kongrede yapacağı konuşma sırasında bu konuya değinmesini isteyerek, kendi konuşması sırasında konuyu açacağını ve artık Taylor ile herhangi bir görüş ayrılığının bulunmadığını ilan edeceğini söyledi (Fréminville, 1927). Fayol ve Fréminville’in Brüksel’de anlaşmaları sonucunda Tayloristler ve Fayolistler olarak anılan iki grup arasındaki rekabet sona erdi. Bu gelişmelerin hemen ardından, Fréminville tarafından Taylor Derneği’ne gönderilen bir mektup üzerine

Bulletin of the Taylor Society, 1925 yılı Aralık sayısında yayınladığı kongre hakkındaki haberde şu satırlara yer verecekti:

(Kongre), Belçika Kralı’nın büyük destekleri ve Belçika hükümetinin yardımlarıyla Akademi Sarayı’nda düzenlendi. Özellikle Sayın H. Le Chatelier ve Sayın H. Fayol başta olmak üzere [...] aralarında en az yüz elli Fransız mühendisin de bulunduğu katılımcıların sayısı büyüktü. [...] Bu kongre, bilimsel yönetime ilgi gösteren Fransızların birbirlerini tanımaları ve gelecekte, kendi ülkelerinde yakın ilişkiler sürdürmeleri için çok iyi bir fırsat oldu (International Congress at Brussels, 1925).

Fransa’da artık Fayolist ve Taylorist ayrımını ortadan kaldırmaya yönelik yeni bir oluşum başlamıştı. Ortaya çıkan yeni Fransız yönetim hareketini temsil etmek üzere CEA ve COF birleştirilerek *Comité National de l’Organisation Française* adı altında yeni bir komite kuruldu ve başkanlığına Fréminville getirildi.

10. Fayol’un Ardından

Kongrede sağlanan bu anlaşmadan kısa bir süre sonra, 19 Kasım 1925 tarihinde Fayol, Paris’te yaşama veda etti. Genel ve Endüstriyel Yönetim ise uzun yıllar Amerikan yönetim literatüründe (ve dolayısıyla çağdaş yönetim düşüncesi tarihinde) hak ettiği ilgiyi göremedi. Öte yandan bu durumun Amerikalı yönetim yazarlarının özel olarak Fayol’a ve eserinde yer alan görüşlere karşı ilgisiz olmalarından kaynaklandığı şeklinde bir sonuca varmamak gerekir. Nitekim Fayol’un görüşleri her şeyden önce Fréminville’in önemli katkılarıyla 1927 yılındaki anma yazısıyla birlikte Taylor Derneği’nin gündeminde yerini almıştı. Bununla birlikte, derneğin kendi içinde bazı araştırmacı ve yazarların da genel yönetim konusuna gösterdikleri ilgiyi göz ardı etmemek gerekir. Örneğin, bir bütün olarak örgütün daha iyi yönetilmesi için bilimsel yönetimin önemli katkılar sağladığını belirten Harlow S. Person (1923) ve *Top Control* başlıklı çalışmasında örgütün genel yönetimine ilişkin sorumlulukları ele alan John H. Williams (1926) gibi yazarlar, sundukları bildirimlerle ve yayınladıkları makalelerle genel yönetim bakış açısının gerekliliğini Taylor Derneğinde tartışılan konular arasına taşımıştır (Berber, 2016, s. 24-26).

Birkaç yıl sonra, 1930 yılında Fayol’un eseri, John Adair Coubrough tarafından İngilizceye çevrilerek *Industrial & General Administration* adı altında yayımlandı. Ancak bu çeviriye gösterilen ilgi Avrupa’da belli bir çevreyle sınırlı kaldı. Bunun pek çok nedeni vardı ve bu nedenlerden biri, çağdaş yönetim düşüncesine ilişkin kapsamlı ve sistematik bir literatürün oluşmasında önemli katkıları bulunan İngiliz araştırmacı ve yazar Lyndall F. Urwick (1891-1983) tarafından 1960 yılında yayınlanan bir makalede şöyle dile getirilmişti:

Ama Bay Coubrough, bir anahtar sözcüğü ‘yanlış tercüme etti’: *contrôler* fiili. [...] Kuşkusuz, İngilizcedeki *control* sözcüğü Fransızcadaki *contrôler*

(sonucun doğruluğunu onaylamak) sözcüğünden türemiştir. Ancak bu 1475 yılındaydı. [...] O zamandan bu yana (bu sözcük) İngilizcede eyleme yönelik bir anlam yüklendi ve (artık sözcüğün bugünkü) anlamı ‘alikoymak, önlemek, baskı kurmak, yönlendirmek’ şeklindedir (Urwick, 1960).

Urwick’e göre bu hatalı çeviri, Amerikalı yönetim düşünürlerinin zihinlerinde karışıklığa yol açmıştı (Brodie, 1962; Urwick, 1960). Öte yandan Harold Koontz (1909-1984) da benzer görüşler öne sürmüştü. Yönetim teorisinin içinde bulunduğu karmaşık durumu balta girmemiş ormana benzettiği ünlü makalesinde Koontz (1961), önceleri Taylor’un gölgesinde kalan Fayol’un, daha sonra geniş kitlelere ulaşamayan bir çevirinin İngilizce yönetim literatüründe yerini alamaması nedeniyle geç anlaşıldığını vurgulamış; ancak yine de yönetim süreci ekolünün öncüsü olarak Fayol’u işaret etmişti. Hiç kuşkusuz bunun üzerinde uzun tartışmalar yapmak ve Fayol’un eserine olan ilginin neden geciktiği üzerine bunlara benzer pek çok gerekçe göstermek mümkündür. Ama sonuç olarak Fayol, genel yönetime ilişkin bir teoriyi öne süren ilk yazardı ve değeri ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında anlaşıldı. 1949 yılında Fayol’un eseri bu defa Constance Storrs tarafından İngilizceye çevrildi ve *General and Industrial Administration* adı altında yayınlandı. 1950’li yıllara gelindiğinde, henüz gelişmeye başlayan çağdaş yönetim düşüncesinde Fayol’un eserini sahiplenen ve görüşlerini savunan yazarlara rastlamak artık mümkündür.

Bu dönemde ABD’de genel yönetim ve yönetim süreci üzerine yapılan çalışmalarda ve yayınlanan eserlerde bir artış görüldü. Yönetim, çeşitli fonksiyonların bileşimiyle ortaya çıkan bir süreç olarak, yöneticilik ise kendine özgü nitelikleri olan bir meslek olarak ele alınmaya başladı. George R. Terry’nin 1953 yılında yayınlanan kitabı *Principles of Management*, “yönetimin ilkeleri” ifadesini başlık olarak kullanan ilk eserdirdi. İki yıl sonra, Koontz’un Cyrill O’Donnell (1955) ile beraber yayınladığı *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* adlı eserde yönetim, “başkaları aracılığıyla iş görme” olarak tanımlanırken yönetimin fonksiyonları “planlama, örgütleme, kadrolama, yön verme ve kontrol” şeklinde sıralanmıştı. Yazarlara göre “koordinasyon”, yönetimin bu beş fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesinin bir sonucuydu ve bu nedenle ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınması gerekmiyordu (Wren ve Bedeian, 2009, s. 411). Yönetim ilkelerini ve fonksiyonlarını tüm ayrıntılarıyla mercek altına alan Koontz ve O’Donnell’in eseri, akademik çevrelerde yönetim teorisinin sistematik anlatımı için temel kaynak olarak kabul gördü. İlginç bir şekilde Mary Parker Follet (1868-1933), henüz 1926 yılında Taylor Derneğinde yaptığı bir konuşmada, başkaları üzerinde güç kullanarak işlerin yapılmasını sağlamak yerine, yapılması gereken işin koşul ve gerekliliklerine yanıt

verecek şekilde başkalarıyla birlikte gücün kullanılmasının doğru bir yaklaşım olduğunu dile getirmişti. *Bulletin of the Taylor Society*’de yayınlanan bu konuşmasında (1926) ve ayrıca yayınladığı çeşitli eserlerde Follet, büyük bir öngörüyle yönetim kavramının gelecekteki tanımının nasıl şekilleneceğini adeta yıllar öncesinden haber veriyordu! Nitekim ilerleyen yıllarla birlikte modern yönetim düşüncesinin paradigmasını yansıtmak ve dolayısıyla katılımcılık, sorumluluk paylaşımı, grup ilişkileri gibi temel öğeleri vurgulamak için yönetim kavramı, “başkaları aracılığıyla” değil, “başkalarıyla birlikte” iş görme şeklinde tanımlanacaktı. Bu tanım, yönetim kavramını örgüt hiyerarşisi sınırlarının dışına taşıyarak yöneticinin sergilediği tutum ve davranışlar, liderlik ve motivasyon, iletişim ve takım çalışması gibi konuların da aslında yönetim sürecinin bir parçası ve belki de temel bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak günümüz işletme okullarında ve yönetim eğitiminde kullanılan, Richard L. Daft, John R. Schermerhorn gibi tanınmış yazarlara ait pek çok ders kitabında yönetim sürecinin dört temel fonksiyon (planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol) üzerinden ele alındığını görüyoruz.

11. Genel Değerlendirme

Henri Fayol’un yaşamı, hiç şüphesiz, kariyerine mühendis olarak başlayan, sosyal ilişkilerle, büyük bir kararlılıkla, geleceğe yönelik bakış açısıyla ve deneyimlerden öğrenme yoluyla basamakları çıkan, farkında olduğu kişisel nitelikleri kullanmayı iyi bilen ve böylece tepeye ulaşan başarılı bir yöneticinin öyküsüdür (Peaucelle ve Guthrie, 2012; Sasaki, 1995). Fayol, önce bir *Belle Époque*, daha sonra ise bir savaş dönemi insanıydı. Endüstrileşmiş olan ABD’ye yetişmek için çabalarken Almanya, Britanya gibi güçlü komşularından geri kalmamaya çalışsan ama aynı zamanda geleneklerinden ödün vermeyen bir toplumun parçasıydı. Bu çerçevede, yaşamının son yıllarında yayınladığı eserin kendi deneyimlerinin bir bakıma yansımaları olduğu söylenebilir.

O halde Genel ve Endüstriyel Yönetim, bir *Belle Époque* eseri olarak görülebilir mi? Yoksa Fayol’un kendi iç dünyasına ve yöneticisi olduğu şirketin içinde bulunduğu endüstri dalının koşullarına bağlı olarak mı ortaya çıkmıştı? Peki Fayol’un yaklaşımı yönetim sürecinin hangi tanımına dayanıyordu? Başkaları aracılığıyla mı yoksa başkalarıyla birlikte mi? Genel ve Endüstriyel Yönetim, bize ilk bakışta yönetimin başkaları aracılığıyla işlerin yapılması olduğu mesajını veriyormuş gibi gelebilir; “kumanda birliği”, “hiyerarşi” ve “herkes için bir yer ve herkes kendi yerinde” ifadesiyle tanımladığı “düzen” gibi ilkeleri kendisinin bu yaklaşımını açıkça göstermektedir. Taylor’un ve izleyicilerinin verimliliğe odaklandığı bir dönemde Fayol’un düzenli işleyen bir örgüt için nelerin gerekli olduğunu bulmaya çalışması, ortaya koyduğu görüşleri

gerçek anlamda keşfetmek için önemli bir ayrıntıdır. Bunun da ötesinde yönetimi, aslında örgüt içinde herkesin parçası olduğu ve faaliyetleriyle katkıda bulunduğu bir süreç olarak görmesi, Fayol'un bu süreci "başkalarıyla birlikte iş görme" şeklinde yorumladığının bir kanıtıdır. Gerçekte bu soruya kesin bir yanıt vermek son derece güç olacaktır. Nitekim Fayol'un kendisi de eserinde yönetim ilkelerini açıklarken bu ilkelerin evrensel olduğunu ama katı bir yasa olarak görülmemesi gerektiğini ifade etmiştir. Yönetim alanında Fayol'un ve "klasik yönetim yazarı" olarak nitelendirilen diğer yönetim düşünürlerinin ortaya koyduğu eserlerde, kendilerinin sonraki kuşakların tartışacağı kavram ve teorilerin izlerine —başka bir deyişle, kendilerinden sonraki döneme ulaşmak için kurdukları köprülere— rastlamak mümkündür; tıpkı Fayol'un eserinde yer alan ve durumsallık yaklaşımını andıran şu sözler gibi:

Bütünüyle birbirinin aynısı koşullarda bile olsa aynı ilkeyi iki kez uygulamak neredeyse olanaksızdır: Birbirinden farklı olan ve (devamlı) değişen koşulları, aynı şekilde birbirinden farklı olan ve (devamlı) değişen insanları ve daha birçok değişkeni dikkate almak gerekir (Fayol, 1979, s. 19).

İşte tam olarak bu nedenle, bundan 100 yıl önce yayınlanmış olan bu eser, bir ekolün başlangıcı olarak görülmeli ve bir başyapıt olarak kabul edilmelidir.

Kaynakça

- Babbage, C. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures* (3rd edition). London: Charles Knight.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-klasik Örgüt Teorileri*. İstanbul: Alfa.
- Berber, A. (2016). Purpose, change & top management in the mid-1920s: Revisiting selected papers presented at the meetings of the Taylor Society. In J. P. Davim & C. Machado (Eds.), *Organizational Management: Policies and Practices* (pp. 15-30). Palgrave Macmillan UK.
- Breeze, J. D. (1985). Harvest from the archives: The search for Fayol and Carlioz. *Journal of Management*, 11, 43-54.
- Breeze, J. D. (1995). Henri Fayol's centre for administrative studies. *Journal of Management History*, 1(3), 37-62.
- Brodie, M. B. (1962). Henri Fayol: Administration Industrielle et Générale — a re-interpretation. *Public Administration*, 40(3), 311-317.
- Chatriot, A. (2003). Fayol, les fayoliens et l'impossible réforme de l'administration durant l'entre-deux-guerres. *Entreprises et Histoire*, (3), 84-97.
- Cobley, E. (2009). *Modernism and the Culture of Efficiency: Ideology and Fiction*. University of Toronto Press.
- Czech, A. (2008). Adamiecki's metaphors of organization. *Journal of Economics and Management*, 4, 5-14.
- Damsgaard Hansen, E. (2001). *European Economic History: From Mercantilism to Maastricht and beyond*. Copenhagen Business School Press.
- Dard, O. (1999). *Jean Coutrot: De l'Ingénieur au Prophète*. Presses Universitaires Franc-Comtoises.
- Davis, R. C. (1934). *The Principles of Business Organization and Operation*. Columbus, OH: H. L. Hedrick.
- de Fréminville, C. (1927). Henri Fayol: A great engineer, a great scientist and a great management leader. *Bulletin of the Taylor Society*, 12, 303-306.
- Dormois, J.-P. (2004). *The French Economy in the Twentieth Century*. Cambridge University Press.
- du Crouzet, L. M. (1925). Un entretien avec M. Fayol: La gestion des entreprises et l'outillage administratif. *La Chronique Sociale de France*, Janvier, 10-26.
- Dupin, C. (1831). *Discours sur le Sort des Ouvriers, Considéré dans ses Rapports avec l'Industrie, la Liberté et l'Ordre Public*. Paris: Bachelier.
- Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration* (J. A. Coubrough, Trans.). London: Sir Isaac Pitman, & Sons, Ltd.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Fayol, H. (1979). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- Fayol, H. (2003). Administration industrielle et générale, 3e partie: Observations et expériences personnelles. In J.-L. Peaucelle (Ed.), *Henri Fayol, Inventeur des Outils de Gestion: Textes Originaux et Recherches Actuelles* (pp. 89-124). Paris: Economica.
- Fayol, H., fils. (1929). L'oeuvre de Henri Fayol, la doctrine administrative. *Communication au Comité du Commerce, de la Banque et de l'Utilité Publique à la Société du Nord*.
- Follett, M. P. (1926). The illusion of final authority. *Bulletin of the Taylor Society*, 11(5), 243-250.
- Gomberg, W. (1985). The historical roots of the democratic challenge to authoritarian management. *Human Resource Management*, 24(3), 253-269.
- Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization with a special reference to Government in the United States. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration*, (3rd edition, pp. 3-45). New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- International Congress at Brussels. (1925). *Bulletin of the Taylor Society*, 10(6), 239-240.
- Kanigel, R. (2005). *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. The MIT Press.
- Kijne, H. J. & Spender, J.-C. (1996). Introduction. In J.-C. Spender & H. J. Kijne (Eds.), *Scientific Management: Frederick Winslow Taylor's Gift to the World?* Kluwer Academic Publishers.

- Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *The Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174-188.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Limbaugh, R. H. (2010). *Tungsten in Peace and War: 1918-1946*. University of Nevada Press.
- Marsh, E. R. (1975). The harmonogram of Karol Adamiecki. *Academy of Management Journal*, 18(2), 358-364.
- Merkle, J. A. (1980). *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement*. University of California Press.
- Miller, C. R. (2002). *Taylorized Citizenship: State Institutions and Subjectivity*. Greenwood Publishing Group.
- Peaucelle, J.-L. (2003). Les disciples de Fayol. *Entreprises et Histoire*, (3), 108-114.
- Peaucelle, J.-L. (2011). Les raisons de l'éclipse de Henri Fayol. In *Programme Pluriannuel de Formation (PPF), Histoire de la pensée et des pratiques managériales (XIXème – XXIème siècle)*. L'Université Paris-Est Marne-la-Vallée.
- Peaucelle, J.-L. & Guthrie, C. (2012). The private life of Henri Fayol and his motivation to build a management science. *Journal of Management History*, 18(4), 469-487.
- Peaucelle, J.-L. & Guthrie, C. (2016). *Henri Fayol, the Manager*. New York: Routledge.
- Person, H. S. (1923). On the contribution of scientific management to industrial problems. *Bulletin of the Taylor Society*, 8(3), 116-119.
- Reid, D. (1985). *The Miners of Decazeville: A Genealogy of Deindustrialization*. Harvard University Press.
- Reid, D. (1995). Fayol: From experience to theory. *Journal of Management History*, 1(3), 21-36.
- Sasaki, T. (1995). Henri Fayol's family relationships. *Journal of Management History*, 1(3), 13-20.
- Sheldon, O. (1923). *The Philosophy of Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Taylor, F. W. (1919). *Shop Management*. New York & London: Harper & Brothers Publishers.
- Terry, G. R. (1953). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Torstendahl, R. (1991). *Bureaucratization in Northwestern Europe, 1880-1985: Domination and Governance*. New York: Routledge.
- Urwick, L. (1949). *The Making of Scientific Management*, I. Management Publications Trust.
- Urwick, L. (1960). The meaning of control. *Michigan Business Review*, 12(5), 9-13.
- Urwick, L. (1972). Foreword. In H. Fayol, *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Vanuxem, P. (1917). Introduction théorique et pratique à l'étude de l'administration expérimentale. In H. Fayol, *Administration Industrielle et Générale: L'Veuil de l'Esprit Public*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 5th series, Vol. XII No. 4.
- Vermeulen, F. (2005). On rigor and relevance: Fostering dialectic progress in management research. *Academy of Management Journal*, 48(6), 978-982.
- Verney, H. (1925). *Un Grand Ingénieur: Henri Fayol*, Théolier.
- Williams, J. H. (1926). Top control: Ways and means of making managerial policies effective. *Bulletin of the Taylor Society*, 11(4), 199-206.
- Witzel, M. (2003). *Fifty Key Figures in Management*. Routledge.
- Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought* (4th edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Wren, D. A. (1995). Henri Fayol: Learning from experience. *Journal of Management History*, 1(3), 5-12.
- Wren, D. A. (2001). Henri Fayol as strategist: A nineteenth century corporate turnaround. *Management Decision*, 39(6), 475-487.
- Wren, D. A. & Bedeian A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought* (6th edition). John Wiley & Sons, Inc.

Notlar

1. Fayol'un eserinin orijinal adı *Administration Générale et Industrielle* şeklindedir. Fransızcadaki *administration* sözcüğünün Türkçe karşılığı "idare" olarak düşünülebilir. Ancak eserin İngilizceye çevrilmesi sırasında bu sözcüğün karşılığı olarak *management* sözcüğü tercih edilmiştir ve bu nedenle burada "idare" yerine "yönetim" sözcüğü kullanılmıştır. "İdare" ve "yönetim" sözcükleri arasındaki farkın ne olduğu birçok kez tartışılmış bir konudur. Fayol, belirleyici ve karar verici olma niteliği taşıyan "öngörme", "örgütleme", "koordinasyon" ve "kontrol" öğelerinin idareye ilişkin öğeler olduğunu, "kumanda etme" öğesinin ise diğer öğelerden farklı olarak bir uygulama ve başa çıkma eylemini ifade ettiğini düşünüyordu (Fayol, 1979, s. 4-5). Öte yandan İngiliz yazar Urwick (1972), *administration* sözcüğünün İngilizceye *management* olarak çevrilmiş olmasını eleştirmiş ancak yine de Fayol'un, idareyi değil, yönetimi (*management*) anlattığını belirtmiştir. İngiliz yönetim düşünürü Oliver Sheldon ise bu iki sözcük arasındaki ayrımı büyük bir ustalıkla örneklendirmiştir: İdare, politika belirlemek, örgütlemek, amaç belirlemektir; yönetim ise politikayı uygulamak, örgütü kullanmak, amaca ulaşmak için çaba göstermektir (Sheldon, 1923, s. 32).

2. İngilizceye yapılan çeviriler sırasında Fayol'un "yönetimin beş ögesi" olarak kullandığı ifadenin karşılığı olarak "yönetimin beş fonksiyonu" ifadesi tercih edilmiştir. Bununla birlikte *prévoyance* (öngörü) fonksiyonu için *planning* (planlama) sözcüğü ve Fransızca'da "sonucun doğruluğunu onaylama" anlamına gelen *contrôle* (kontrol) fonksiyonunun İngilizce karşılığı olarak *verification* sözcüğü yerine doğrudan *control* sözcüğü uygun bulunmuştur.
3. Genel ve Endüstriyel Yönetim'de bir yöneticinin sahip olması gereken bilgi ve nitelikler altı grupta toplanmıştı. Oysa Fayol, tüm bu niteliklerin gerçek yaşamda tam olarak bir araya gelmediğini, yöneticilerin eksik olan niteliklerini tamamlamak için danışmanlardan yararlandıklarını biliyordu (Peaucelle ve Guthrie, 2016, s. 179).
4. Fayol, Taylor'un ileri sürdüğü "fonksiyonel ustabaşılık" sisteminin kumanda birliği ilkesi ile çeliştiği ve bu nedenle yanlış bir uygulama olduğunu düşünüyordu. Fayol'un bu düşüncesi uzun yıllar değişmedi ve ancak 1925 yılında, bu uygulamada her ustabaşının ayrı bir uzmanlık dalına göre sorumlu olduğu fikrini yerinde bulduğu için Fréminville'in de çabaları sonucunda Taylor ile hiçbir görüş ayrılığının bulunmadığını dile getirdi. Öte yandan uzun zaman önce, 1888 yılında Comentry işletmesinin örgüt şemasında Fayol da bazı işçileri iki yöneticiye birden bağlı göstermişti (Peaucelle ve Guthrie, 2016, s. 179).
5. Genel ve Endüstriyel Yönetim, hiç kuşkusuz kaynağını Fayol'un uzun süren yöneticilik yaşamında edinmiş olduğu kişisel deneyimden almıştı. Bu deneyimin oluşmasında Fayol'un, etkileşim içinde olduğu örgüt içi koşullarla beraber, içinde bulunduğu toplumun sosyokültürel yapısının ve çeşitli nedenlerle iletişim kurduğu kişilerden gelen tepkilerin rolü de büyüktür. İşveren elit, Fayol'u şirketin başına getirmişti çünkü onu başarılı işler yapmış bir "mühendis" olarak görüyordu ve bu nedenle kısa sürede şirketi tasfiye edebilecek bir yönetici olduğu düşünülüyordu. Ancak Fayol'un yöneticisi olduğu şirketin yönetim kurulunda yerini alması uzun bir süre mümkün olmadı; nitekim kendisi, işveren elitinin bir üyesi değildi. Bu bağlamda Fayol'un, iyi yöneticiliği, sosyal sınıf veya sahip olunan maddi olanaklar yerine, kişisel niteliklerle tanımlaması bir rastlantı değildir. Yine geçmiş yıllarda Fayol, kömür madenlerinin konumuna ilişkin geliştirdiği teoriyi Bilimler Akademisi ile paylaşmak istemişti. Ne var ki burada bulunan bilim insanları, çalışmasına beklediği ilgiyi göstermemişti. Sosyal sınıfın gücü burada da devreye girmişti; Fayol, mühendis olduğu için bu kez bilim eliti tarafından dışlanmıştı. Üstelik bu bilim elitinin mühendislik eğitimi konusunda Maden Kurulu ile bağlantıları vardı ve bu kurulun üyeleri *École Polytechnique* mezunlarından oluşuyordu. Fayol'un, "yönetimin özgün bir doktrine sahip olması gerektiği ve yönetim eğitiminin teknik eğitimle verilmesinin mümkün olmadığı" yönündeki görüşlerinin ortaya çıkmasında, geçmişte yaşamış olduğu bu deneyimlerin de rolünün olduğu düşünülebilir (Peaucelle, 2011).
6. Fayol'a göre plan, yönetim kurulunu ikna etmek için kullanılan bir iletişim aracıydı; kârlılık hesaplarından kaçınır, kurula sadece öngörülen yatırım ve kâr düzeyini sunardı (Peaucelle ve Guthrie, 2016, s. 52). Nitekim Fayol, günümüzde "planlama" olarak ele aldığımız fonksiyonu "öngörü" olarak ele almıştı. Yönetimin ilk fonksiyonu olarak öngörü, gelecekte ortaya çıkabilecek sınırsız sayıda durumun (olaylar, tehditler, fırsatlar) önceden görülmesi ve buna göre hazırlıkların yapılması anlamına geliyordu. Fayol ayrıca öngörü fonksiyonunu açıklarken yöneticilerin, izleyecekleri yolu görebilmelerini sağlayacak, sonu belli, kesin ve anlaşılır bir "eylem programı" (*programme d'action*) hazırlamaları gerektiğini belirtmişti (Fayol, 1979, s. 48-49).
7. 1925 yılında kendisiyle gerçekleştirilen son röportajında işletme için yapılacak bir genel etüdün hangi adımlardan oluştuğu sorulduğunda, Fayol'un yanıtı şu olmuştu: "Genel etüt, şirketin hem her bir parçasını hem bütünü aynı anda incelemektir. Mevcut durumu, geçmişi ve olası geleceği hedefler." Buna göre Fayol'un yönetime yalnız süreç temelinde değil, strateji temelinde de yaklaştığını söylemek mümkündür. Nitekim Fayol bu röportajında, bir şirketin kuruluşu nedeniyle beraber, zaman içinde geçirdiği dönüşümün ve varılan sonuçların da önemli olduğunu vurgulamıştı. Fayol'a göre, şirketin her bir parçasının ve aynı zamanda sahip olduğu tüm kaynakların mevcut durumu her yönden ayrıntılı biçimde incelenmeliydi. Ayrıca olası geleceğin öngörülmesi gerekiyordu ve geçmiş ile bugün incelenirken aynı zamanda şirketin karşılaştığı ekonomik, politik ve sosyal olaylar da dikkate alınmalıydı (Peaucelle ve Guthrie, 2016, s. 224; du Crouzet, 1925). Bu bağlamda Fayol'un, dış çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisini göz ardı etmediği ve öneminin farkında olduğu açıktır ve kendisinin, klasik yönetim düşünürlerinin sahip olduğu varsayılan perspektifin dışına çıkarak bu görüşünü dile getirdiği söylenebilir.
8. Fayol'un oğlu Henri Fayol *fils* (1899-1982), CEA çatısı altında güçlerini birleştiren Fayolistler arasında değildi ve üstelik Taylor'un görüşlerini benimsemişti. Dünyanın önde gelen modaevlerinden Christian Dior'un kuruluşu ve gelişiminde rol alan ve İkinci Dünya Savaşı sonrasında Fransız iş dünyasının önde gelen temsilcilerinden biri haline

gelen Fayol *fiis*, ayrıca Tayloristler ile Fayolistleri bir araya getiren oluşumda yer almış ve sonraki yıllarda bir süreliğine CNOF'un başkanlığını üstlenmişti (Sasaki, 1995; Breeze, 1995).