

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**SEÇİLMİŞ KLASİK ROMANLARDA YÖNETSEL İMALARA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sümeyye PEHLİVAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Recai COŞKUN

EYLÜL – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

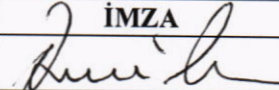
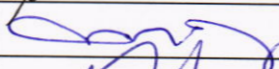

SEÇİLMİŞ KLASİK ROMANLARDA YÖNETSEL İMALARA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sümeyye PEHLİVAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 04/09/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Recai COŞKUN	Basarılı	
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Şule AYDIN TURAN	-Basarılı-	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

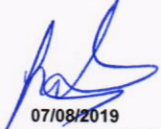
Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Sümeyye PEHLİVAN
Öğrenci Numarası	:	1660Y04016
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Seçilmiş Klasik Romanlarda Yönetimsel İmalara Yönelik Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%5

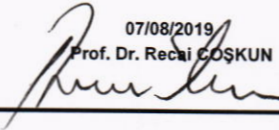
İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.


07/08/2019
Sümeyye PEHLİVAN

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

07/08/2019
Prof. Dr. Recai COŞKUN


Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Recai COŞKUN

Tarih: 07/08/2019

İmza: 

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

“İtiraf ediyorum, kitap okumak kadar eğlenceli bir şey yokmuş. İnsan kitap okumak dışında her şeyden çabucak sıkılıveriyor. Kendime ait bir ev sahibi olduğumda, şöyle muazzam bir kütüphane edinmeyi başaramazsam kahrolurum.”

Jane Austen

Lisans ikinci sınıfta “Araştırma Yöntemleri” dersi ile kendisini tanıma fırsatı yakaladığım fakat ne manidardır ki “roman sohbetleri” vesilesi ile hayatıma dokunan sayıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Recai COŞKUN’a, beni böyle keyifli bir konuda tez yazabileceğime inandırdığı için ve bu süreçte bana gösterdiği olağanüstü sabrından ötürü müteşekkirim. Ayrıca aslında hiçte ilgi alanı olmamasına rağmen sadece benim için Jane Austen okuduğu her aklıma geldiğinde yüzümde kocaman bir gülümsemeye sebep verdiği için de kendisine sevgilerimi sunarım.

Bu süreçte kapısını her çaldığımda önce güler yüzünü ve samimiyetini sonra fikir ve düşüncelerini bir an olsun benden esirgemeyen kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Şule AYDIN TURAN’a, yine süreçte yerine getirilmesi gereken prosedürlerle ilgili yardımlarından ötürü değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZTÜRK’e ve tezin şekil ve şartlara uygun olarak düzenlenmesinde büyük emeği bulunan arkadaşım Ömer Alperen ONAY’a teşekkür ederim. Gizli kahramanlarım, beş manevi kız kardeşime de tüm serzenişlerime katlanmalarından ötürü ayrı ayrı teşekkürü borç bilirim.

Hayatım boyunca her konuda beni maddi ve manevi olarak daima destekleyen ve her zaman yanımda olan küçük ama kalabalık aileme minnettarım. İyi ki varsınız...

Son olarak, bu sürecin nihayete ermesinde kendime Johann Wolfgang Von Goethe’nin şu sözünü hatırlatmak isterim: *“İki ömrüm olsun isterdim. Biri yaşamak, diğeri okumak için.”* Bu tez; elimde olan tek ömrümü olabildiğince çok okuyarak geçireceğimin başlangıcı ve sözü olsun...

Sümeyye PEHLİVAN

04.09.2019

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: YÖNETİMİN ARKA PLANI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.1. Modern Yönetim Anlayışının Ortaya Çıkışı	5
1.2. Modern Sonrası Yönetim Anlayışındaki Gelişmeler	7
1.3. Henri Fayol’dan Henry Mintzberg’e: Yönetimin Fonksiyonlarından Yöneticinin Rollerine Bir Dönüşümden Söz Edilebilir mi?	10
BÖLÜM 2: YÖNETİMDEN ANLAŞILMASI GEREKENLER: YÖNETİCİNİN “İDEAL” VE “GERÇEKÇİ” RESMEDİCİLERİ OLARAK HENRİ FAYOL VE HENRY MINTZBERG	12
2.1. Yönetim Düşünürü: Henri Fayol.....	12
2.1.1. Henri Fayol’a Göre Yönetim	13
2.1.2. Yönetimin Genel İlkeleri	14
2.1.3. Yönetimin Fonksiyonları.....	15
2.2. Henry Mintzberg’in Yönetim Çalışmaları	21
2.2.1. Henry Mintzberg’in Yönetime Katkısı	21
2.2.2. Yöneticinin Rollerini.....	22
2.2.3. Yönetim Modeli	24
2.2.3.1. Bilgi Yönetimi	25
2.2.3.2. İnsanlarla Yönetmek	28
2.2.3.3. Hareketleri Direkt Olarak Yönetmek.....	30
BÖLÜM 3: ROMANLARDAKİ YÖNETSEL İMALAR.....	34
3.1. Araştırmanın Yöntemi	34
3.1.1. Araştırmanın Deseni.....	34
3.1.2. Araştırmanın Veri Kaynağı Olarak Romanlar	35
3.1.3. Araştırmanın Malzemesi	36
3.1.4. Verilerin Çözümlemesi.....	38

3.2. Bulgular ve Yorumlar	39
3.2.1. Romanlarda Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesinin İzleri.....	39
3.2.2. Romanlarda Henry Mintzberg'in Yönetim Düşüncesinin İzleri.....	44
3.2.3. Romanlarda Vahşi Kapitalizmin İzleri.....	47
3.3. Değerlendirme	50
SONUÇ.....	52
KAYNAKÇA.....	55
EKLER.....	63
ÖZGEÇMİŞ	69



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 : Henri Fayol'a Göre Altı Grup İş	13
Tablo 2.2 : Yönetimin Genel İlkeleri	14
Tablo 2.3 : Henry Mintzberg'in Yönetici Rollerini	23
Tablo 2.4 : Henry Mintzberg'e Göre Yönetimin Rollerini	32
Tablo 2.5 : Henry Mintzberg'e Göre Yönetim Yeterlilikleri	33
Tablo 3.1 : Güvenvericilik Tablosu	34
Tablo 3.2 : Yönetim Düşünürleri ve Kitapları	37
Tablo 3.3 : İkincil Veri Kaynağı Olarak Seçilen Romanlar	38

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 : Kontrol Fonksiyonunun Diğer Fonksiyonlarla İlişkisi	19
Şekil 2.2 : Henry Mintzberg'in Yönetim Modeli	24
Şekil 2.3 : Karar Aşamasında Kontrol	27
Şekil 2.4 : Yöneticinin Bağlantı Rolü Modeli	30
Şekil 3.1 : Nitel İçerik Çerçevesi: Henri FAYOL	38
Şekil 3.2 : Nitel İçerik Çerçevesi: Henry MINTZBERG	39



Tezin Başlığı: Seçilmiş Klasik Romanlarda Yönetimsel İmalara Yönelik Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Sümeyye PEHLİVAN Danışman: Prof. Dr. Recai COŞKUN	
Kabul Tarihi: 04.09.2019	Sayfa Sayısı: vi (ön kısım) + 62 (tez) + 6 (ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>19. yüzyılda edebiyatta gerçekçilik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu anlayışı benimseyen yazarlar; toplumsal olayları ve çevrelerinde gördüklerini olduğu gibi tüm gerçekliği ile eserlerine yansıtmıştır. Özellikle Fransız İhtilali ve Sanayi Devrimi ile birlikte birçok sosyal ve ekonomik sorun ortaya çıkmış ve bu sorunlar birçok romanın kaleme alınmasında ilham kaynağı olmuştur.</p> <p>Yine 19. yüzyılda yönetim biliminin temelleri atılmaya başlanmıştır. Romanlardaki yönetimsel imaların iki ana akım üzerinden tartışıldığı bu araştırmanın birinci bölümünde; yönetim düşüncesinin ortaya çıkışına ve tarihsel süreç içerisindeki gelişimine yer verilmiştir.</p> <p>İkinci bölümde ise yönetim olgusu iki düşünürün yönetime yükledikleri içerik üzerinden ele alınmıştır. Düşünürlerden ilki yöneticinin sıkı tanımlanmış işlevler doğrultusunda ne yaptığını bilen ve uzun dönemli perspektif oluşturabilen biçimde resmedildiği “ideal” yönetici tipini ortaya koyan H. Fayol iken; diğeri ise gününbirlik ve öngöremediği olaylara tepki vermek zorunda kalan, özellikle temsil ve bilgi paylaşımı yoluyla işletmesine katkı yapmaya çalışan “gerçekçi” yönetici tipini ortaya koyan H. Mintzberg’dir.</p> <p>Nihayetinde son bölümde bu iki düşünürün görüşlerinin seçilmiş romanlarda karşılığı olup olmadığı tartışılmıştır. Bunun için bu iki düşünürün yönetim anlayışları kategorileştirilmiştir. “İdeal” yönetici tipi için H. Fayol ve “gerçekçi” yönetici tipi için H. Mintzberg yönetim işlevleri çerçeveleri kullanılmıştır. Bu kategoriler doğrultusunda romanlardaki yönetimsel imaların ortaya konulması amaçlanmış ve “Romanlarda karşımıza çıkan yönetici tasvirleri, H. Fayol’un öne sürdüğü ideal yönetici tipini mi; yoksa H. Mintzberg’in öne sürdüğü gerçekçi yönetici tipini mi yansıtan bir karakter sergiliyor?” sorusunun yanıtı aranmıştır. Nitel bir yaklaşımla tasarlanan bu çalışmada, veri çözümleme yöntemi olarak; nitel içerik çözümlemesi kullanılmıştır.</p> <p>Bulgular incelendiğinde iki yönetici tipinin de izlerine ve ayrıca vahşi kapitalizm uygulamalarına da rastlanmıştır. Bu nedenle de yönetimin içeriden ve dışarıdan bakış açılarıyla daha geniş bir düzleme oturtulması gerekmektedir. Ayrıca vahşi kapitalizm uygulamaları hiçbir düşünüre ve yönetim anlayışına mal edilmemelidir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Yönetim Fonksiyonları, Yönetimsel Roller, Fayol, Mintzberg, Roman	

Title of the Thesis: A Research On Managerial Implications In Selected Classical Novels	
Author: Sümeyye PEHLİVAN	Supervisor: Prof. Dr. Recai COŞKUN
Date: 04.09.2019	Nu.of Pages: vi(pre text) +62(main body) +6(app.)
Department: Business Administration Subfield: Management and Organization	
<p>The concept of realism in literature emerged in 19th century. Authors adopting this view reflected social events and what they saw in their environment with all the reality. Many social and economic problems arose especially with the French Revolution and the Industrial Revolution and these problems inspired many novels to be put pen to paper.</p> <p>In the 19th century again, the foundation of management science began to be laid. The emergence of governance thought and its development in historical process are given place in the first part of this research, where the management implications in the novels are discussed through two main streams.</p> <p>In the second part, the phenomenon of management is approached in terms of the content that is the thoughts of two thinkers about management. The first one of the thinkers is H. Fayol, who knows what the administrator does in accordance with strictly defined functions and puts forward the type of “ideal” manager in which he described by means of composing a long-term perspective; and the other one is H. Mintzberg, who has to respond to daily and unforeseen events, makes a contribution to his business through representation and information sharing and puts forward the type of “realistic” manager.</p> <p>Finally, in the last part, it is discussed whether there is a corresponding view, which these two thinkers have, in the selected novels. Therefore, approaches of management of the thinkers have been categorized. Management functions frameworks are used for H. Fayol’s type of ideal manager and H. Mintzberg’s type of realistic manager. It is intended to reveal the administrative implications in the novels in the line with these categories. The answer of the question ‘‘What kind of management type does the depictions of the administrative in the novels reflect? The type of ideal manager developed by H. Fayol or the type of realistic manager by H. Mintzberg?’’ is sought. In this research which is designed with a qualitative approach, qualitative content analysis was used as the data analysis method. When the findings were examined, traces of both types of management and wild capitalism practices were also found. Thus, management needs to be on a broader platform with the views from inside and outside. Moreover, the practices of savage capitalism should not be attributed to any thinker or management mentality.</p>	
Keywords: Management Functions, Managerial Roles, Fayol, Mintzberg, Novel.	

GİRİŞ

Toplum ve toplumsal hayattan beslenmeyen bir sanat tahayyül edilemez. Şüphesiz ki toplumsal hayatın büyük bir malzemesi olan iş ve işçi kavramları, sanatçılar için eşsiz birer ilham kaynağıdır. Slovakya'nın başkenti Bratislava'nın simgesi haline gelen heykeltıraş Viktor Hulik tarafından yapılan “*Cumil*” (1997) isimli heykel, kanalizasyonu temizleme işini bitirdikten sonra dinlenen bir işçiyi temsil eder. Cem Karaca'nın “*Tamirci Çırağı*” isimli şarkısının, Jean François Millet'in “*Başak Toplayan Kadınlar*” (1857) tablosunun, Ara Güler'in “*Kahramanmaraş ve Çocuk İşçiler*” (1956), “*Yağ İskelesi'nde Yükleme*” (1957), “*Çelik İşçisi*” (1988) ve daha birçok fotoğrafının var olma sebebi işçiler ve onların çalışma koşullarıdır.

Sanat türleri arasında iş, işçi ve iş hayatı kavramlarını bünyesinde en çok barındıran sanat, hiç tartışmasız ki “edebiyattır”. “Sen omuzunda yorgan, elinde torban. Sen mevsim işçisi, sen büyük gezginci..” diye başlayan Ahmet Kutsi Tecer'in “*Bir Toprak İşçisine*” adlı şiirinin konusu mevsim işçileri ve onların yaşadıkları zorluklar iken; Ahmed Arif'in “Çukurovam, kundağımız, kefen bezimiz...” dizilerinin yer aldığı “*Yalnız Değiliz*” adlı şiiri tütün işçilerinin ağır çalışma şartlarını konu alır.

İşçi romanları ise konusunu işçilerin; iş ve sosyal hayatlarından alır. İşçi işveren ilişkisini, çalışma koşullarını, yönetim anlayışlarını, insan ilişkilerini vb. ele alır. Charles Dicknes'in “*Zor Zamanlar*”ı (1854) Endüstri Devrimi'nden sonra İngiltere'de fabrikadaki iş hayatını, iş kazalarını, sendika oluşum sürecini ve işverenin buna karşı çıkmasını betimler.

Aşağıda ayrıntıları verileceği üzere Batı ve Rus edebiyatında “işçileri” ve “fabrika” hayatını betimleyen romanlar oldukça fazladır. Türk edebiyatında ise işçi yaşamı 1970'lere kadar nadiren roman konusu olmuştur. Bu alanda öncülüğü Mahmut Yesari'nin “*Çulluk*” (1927) romanına vermek gerekir. Roman “sınıfsal” bir yaklaşım sergilemez elbette. Ancak İstanbul Cibali'deki tütün fabrikasında çalışan bir Çanakkale gazisi olan işçinin ve etrafındaki kadın çalışanların yoksulluk dolu öykülerini dile getirir. Orhan Kemal'in “*Bereketli Topraklar Üzerinde*” (1954) adlı romanı ise köylerinden Çukurova'ya çalışmak için gelen üç arkadaşın karşı karşıya kaldıkları zorlukları anlatır. Alper Aksoy'un gerçek bir olaydan hareketle yazdığı “*Ümraniye İçinde Vurdular Bizi*” (1983) romanı ise 1970'li yıllarda Giresun'dan İstanbul'a çalışmaya gelen beş arkadaşın

karşıt bir sendikaya üye oldukları için kaldıkları evde başlarından vurularak katledilişlerini anlatır.

Toplumsal olguları konu edinen romanları iki başlık altında toplamak mümkündür. Birinci grupta toplumsal yapıyı “ahlaki” bakımdan eleştiren ve toplumsal çürümüşlüğe ve adaletsizliğe dikkat çekmeye çalışan “toplum eleştirmenliği” yapan yazarlar yer alır. Charles Dickens, Emile Zola, Lev Nikolayeviç Tolstoy ve hatta Fyodor Mihayloviç Dostoyevski bu yazarların başında gelir. Olaylara “sınıf çatışması” yahut “emek-sermaye çelişkisi” üzerinden yaklaşmazlar. Ezilmiş, toplum dışına itilmiş, unutulmuş, yok sayılmış ve sesini duyurmaktan mahrum büyük kitleleri ele alırlar. Devlet mekanizmaları, kilise hatta yargı dahi bu kitleleri halkanın en dışında tutar. Victor Marie Hugo’nun deyimiyle “Paris’in kanalizasyonlarında yaşayan”, kendi dilleri, kendilerine ait toplumsal ağları olan farklı bir güruhtur bunlar. Beklenmedik anlarda ortaya çıkarlar ve öfkeleriyle kendilerini yok sayan toplumun yapısını alt üst ederler.

İkinci gruba ise “toplumcu gerçekçi” yazarları koymak mümkündür. Bu grubun romanları yazıldığı dönemlerdeki sosyal hayatı, savaşları, yönetim şeklini, sınıf çatışmalarını, köyden kente göçü ve işçi hareketlerini kısaca toplumla ilgili önemli olan, değişime ve gelişme sebep olabilecek ne varsa hepsini inceler. Merkezde “ezenler-ezilenler”, “güçlüler-zayıflar” ve “emekçiler-burjuvazi” gibi karşıtlıklardan beslenen “çatışmalar” yer alır. Sorun sadece bir ahlak sorunu değil, “yapısal” ve “adil olmayan” bir toplumsal kurgu sorunudur. Bu nedenle değişim ve devrim aşağıdan yukarıya doğru bir örgütlenme ile gerçekleştirilecek bir ideal olarak betimlenir. Bu idealin sonunda “ikilikler” kalkacak, çatışma yerini dayanışmaya terk edecektir. Aleksey Maksimoviç Gorki bu akımın öncülerinin öncüsü olsa gerektir.

Toplumcu gerçekçiliğin temelleri Sovyet Rusya’ında atılmış, başta Avrupa olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır (Başboğa; 2017: 26). Toplumcu gerçekçilik, kapitalizmi reddeden Marksist felsefenin edebiyata izdüşümüdür. Bu nedenle eserlerinde; burjuvazinin karşısına işçi sınıfını, emekçi sınıfı ve geniş halk kitlelerini çıkarmış ve onların sözcülüğünü üstlenmiştir (Demir, 2008: 67). Bu akım, yazarın eseri kaleme alırken uyması gereken ilkeleri belirler ve bu ilkeler aynı zamanda toplumun dönüştürülmesi gerektiğini savunan Marksizm ilkeleri ile aynı doğrultudadır (Oktay, 2008: 21). Marksist felsefe; sermayeyi elinde tutanların sınıf kurallarını belirlemesi nedeniyle ekonomiye ilgi duyar (Yanık, 2016: 13).

İşçiyi, fabrikayı ve yönetimi merkezine alan bu türden çalışmaların dönemlerinin toplumsallığı çerçevesinde yönetim ve yöneticiyi nasıl konumlandıkları yönetim bilimi çerçevesinde yapılacak tartışmalar için girdi olabilecek mahiyettedir. Bu çalışma da bu gerekçeden hareketle yürütülmüştür.

Araştırmanın Önemi

Roman; insan ve çevresinde gerçekleşen olayları konu edinen ve gerçekçi veya kurmaca bakış açısıyla kaleme alınan edebi bir türdür. Romanın ortaya çıkma sebebi olan sosyal yapı ise edebiyat ve sosyolojinin ortak bir paydada birleşmesine yol açar. Özellikle de romanın unsurlarından olan mekân; insanla ve toplumla olan etkileşimi edebiyatçıların ve sosyologların araştırmaları için sıklıkla başvurdukları bir veri kaynağıdır (Kavaz, 2018: 147).

Yazıldıkları dönemlerdeki olaylar ve dönemin koşullarıyla ilgili uzun ve detaylı betimlemeler içeren romanlar döneme geniş bir bakış açısı ile bakmayı kolaylaştırır. Sanki o dönemde; o kişilerle, o olayları yaşıyormuş gibi gözlem yapabilmemizi olanaklı hale getirir.

İşletme, işçi ve yöneticiye dair konuları ele alan romanlar; işletmeye ve onu etkileyen iç ve dış faktörlere bütüncül bir bakış açısıyla bakmamızı sağlar. Romanlar, yönetim tarihine dair önemli bir veri kaynağıdır. Ancak bu yakın bir zamanda keşfedilmiştir ve romanların veri kaynağı olarak seçildiği çalışmalar giderek artmaktadır. Romanların toplumsal yapıyı gerçekçi bir yaklaşımla ele almaya başladıkları dönem ile yönetim olgusunun bilimsel bir içerik kazanmaya başladığı dönem neredeyse aynıdır. Bu yönüyle bakıldığında, bu çalışma, romanlar aracılığıyla yönetimin toplumsal kökenlerinin ve konumunun izini sürmek yoluyla alana yeni bir bakış açısı kazandırılabilceğini iddia etmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Soruları

Yönetim olgusu, özellikle işletme yöneticiliği özelinde, iki ana akım üzerinden tartışılmaktadır. Birisi yöneticinin çok sıkı tanımlanmış işlevler bağlamında ne yaptığını bilen, planlayıp kestirebilen ve uzun dönemli perspektif oluşturabilen biçimde resmedildiği “ideal” yönetici tipini ortaya koyar. Diğeri ise günübirlik olaylar ile cebelleşen, öngöremediği durumlara tepkiler vermek zorunda kalan ve daha çok temsil ve bilgi paylaşımı yoluyla işletmesine katkı yapmaya çalışan “gerçekçi” yönetici tipidir. Bu çalışmada bu iki yönetici tipini betimleyen ve “yönetimin işlevlerini” farklı biçimde

sınıflandıran iki ana akım düşünürün görüşlerinin seçilmiş romanlarda karşılığı olup olmadığı tartışılacaktır. “İdeal” yönetici tipi için Henri Fayol’un ve “gerçekçi” yönetici tipi için ise Henry Mintzberg’in yönetim işlevleri çerçeveleri kullanılacaktır. Bu nedenle çalışmada öncelikle bu iki düşünürün yönetime yükledikleri içerik tartışılmış ve yönetim anlayışları kategorileştirilmiştir. Bu kategoriler doğrultusunda romanlardaki yönetsel imaların ortaya konulması amaçlanmış ve aşağıdaki şu soruya yanıt aranmıştır:

Romanlarda karşımıza çıkan yönetici tasvirleri, Henri Fayol’un öne sürdüğü ideal yönetici tipini mi yoksa Henry Mintzberg’in öne sürdüğü gerçekçi yönetici tipini mi yansıtan bir karakter sergiliyor?

Bu sorunun yanıtı, yönetim tarihi açısından katkı sağlayabilecek bir potansiyel taşımaktadır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma; H. Fayol’un ve H. Mintzberg’in yönetime yükledikleri anlamların; romanlardaki yansımaları üzerinden ilerlemektedir. Öncelikle nitel içerik çerçevesi oluşturulmuş ve daha sonra ise yönetimin işlevleri iki farklı boyutta ele alınmıştır. Yönetimin işlevlerinin açıklanması, bu iki yönetim düşünürünün görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırma, yazıldıkları dönemin temsilcileri arasından öne çıkan ve klasikleşmiş romanlar arasından kasti (olasılıksız) örnekleme yöntemine göre seçilen altı roman üzerinden yürütülmüştür. Bu romanlar; İki Şehrin Hikâyesi-Charles Dickens; Germinal-Emile Zola; Ferdi ve Şürekâsı-Halid Ziya Uşaklıgil; Ana-Maksim Gorki; Demir Ökçe-Jack London ve Gazap Üzümleri-John Steinbeck’tir. Romanlar seçilirken yönetim biliminin oluşmaya başladığı 19. yüzyılın yarısı ile 20. yüzyılın yarısı arasındaki dilime odaklanılmaya özen gösterilmiştir. Bu dönemde, yönetim bir uygulama ve bilim alanına dönüşmüş, önemli kuramsal tartışmalar ve gelişmeler sağlanmış, yeni yönetsel teknikler uygulamaya geçirilmiştir. Romanlar seçilirken sanayileşmenin öncü ülkelerini, işçi devrimin gerçekleştiği Rusya’ya, kapitalizmin en uç sınırlarda uygulama alanı bulduğu ve büyük bunalımların yaşandığı ABD’yi ve Türkiye’yi temsil etmeleri ölçütü de gözetilmiştir.

BÖLÜM 1: YÖNETİMİN ARKA PLANI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1712’de Thomas Newcomen’in suyu kömür madeninden dışarı pompalamak için buharla çalışan bir makine icat etmesi Sanayi Devrimi olarak adlandırılan süreci başlamıştır (Bakan, 2007: 20). 18. yüzyılın sonlarında ve özellikle 19. yüzyılda buharlı makinenin icadı ile küçük ev tipi üretimin yerini kitle üretimi yapan fabrikalar almıştır (Mucuk, 2011: 14). Buhar gücü; madenlerde, tekstilde, imalathanelerde ve bira fabrikalarında kullanılmış, İngiltere ve ABD’de büyük ölçekli endüstri gelişimini başlatmıştır (Lord, 1925, akt. Bakan, 2007: 21). Çeşitli birçok teknolojik gelişmenin yaşandığı ve yeni icatların ortaya çıktığı bu dönem büyük fabrikaların kuruluşunu hızlandırmıştır. Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan fabrika sistemi örgütlerin sayılarının ve büyüklüklerinin artmasını sağlamış ve aynı zamanda faaliyet alanlarının çeşitlenmesini de beraberinde getirmiştir. Örgütlerin toplumun egemen kurumu olmasına yol açan bu değişimler ise Örgütsel Devrim olarak adlandırılmaktadır (Baransel, 1979: 106).

Bu tip fabrikaların kurulmasından önce ise İngiltere’de üretim, aileye ve kendi evlerinde çalıştırdıkları işçilere dayalı bir faaliyetti. Böyle bir sistem Neil Joseph Smelser’in (1959) de belirtmiş olduğu gibi şüphesiz ki işçiye; işin hızı, yoğunluğu ve sürekliliği ile ilgili özgürlük sağlamak ve işçilerin boş vakit uğraşlarına yönelmesine neden olmaktaydı. Stephen Alan Marglin (1974) ise fabrika sisteminin ortaya çıkışını: “teknolojik baskılara olduğu kadar, iş gücünü yakından koordine etme, disiplin ve kontrol etme arzusuna” borçlu olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Sidney Pollard’a (1965) göre işverenlerin; işçilerin iş ve sosyal hayatlarında sergiledikleri gayri ahlaki davranışlar (kavga, küfür, gece yaşantısı, vb.) sebebiyle koydukları kurallar ve cezalar fabrika disiplini oluşturmanın bir parçası olarak görülmüştür. Ancak fabrikadaki bu fonksiyon, kuralların odak noktası olan bilimsel yönetimin gelişmesiyle sert bir şekilde değişim göstermiştir (McAuley, Duberley ve Johnson 2019: 183-184).

1.1. Modern Yönetim Anlayışının Ortaya Çıkışı

Sanayi Devrimi ile beraber gelen örgütlü yaşam kentleşmeyi hızlandırmış ve işletme faaliyetleri ile işçilerin arasındaki ilişkiyi düzenleyecek formel bir yapının inşası ve kaynakların rasyonel bir şekilde kullanılması gerekliliği bilimsel yönetimin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Özcan ve Barca, 2010: 9). İşletme yönetiminin tarihsel gelişim sürecinde bilimsel çalışmalarıyla dikkat çeken Amerikalı Frederick Winslow

Taylor ve Fransız Henri Fayol modern işletme biliminin kurucuları olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 2011: 15).

F. W. Taylor yönetimin iki ana hedefinin, “çalışanların maksimum refahı” ve böylece “işverenin de maksimum refaha” ulaşması olarak tanımlamakta ve bu sayede de hem işçinin istediği yüksek ücreti alabileceğini hem de işverenin üretimini istediği gibi düşük işgücü maliyeti ile elde edebileceğini iddia etmektedir (Taylor, 2013: 17-18).

F. W. Taylor, bunun “hareket ve zaman etüdü” ve “parça başı ücret sistemi” ile nasıl gerçekleştirilebileceğini şu şekilde açıklamıştır:

“Bütün işçilerin yapacakları işi en az bir gün önceden tam olarak yönetim tarafından planlanmış ve herkese yapacağı işin detaylarının ve kullanacağı araçları gösteren yazılı talimatlar verilmiştir. Bu şekilde önceden planlanmış olan çalışma, yukarıda açıklandığı gibi sadece işçi tarafından değil, hemen her durumda işçi ve yönetimin ortaklaşa çabalarıyla çözülebilecek bir görev oluşturacaktır. Bu görev sadece neyin yapılması gerektiğini değil, nasıl ve tam olarak ne kadar sürede yapılması gerektiğini de içerir. Bir işçi bu görevi başarıyla ve zamanında yerine getirirse, maaşına ilaveten %30 ile %100 arasında prim alacaktır. Görevlerin gerektiği şekilde başarıyla yapılabilmesi, dikkatle planlanmış olmalarına bağlıdır” (Taylor, 2013: 41).

F. W. Taylor’un önerdiği hareket ve zaman etüdü kaynakların rasyonel kullanımını amaçlarken, parça başı ücret sistemi ise üretimi artırırken aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesini amaçlar (Özcan ve Barca, 2010: 10).

H. Fayol ise bir işletmedeki işleri; teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim olarak altı gruba ayırmış ve bu işlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken on temel ilkeyi açıklamış ve yönetimi; planlama ile başlayan örgütlenme ile güçlenen kumanda, koordinasyon ve kontrol gerektiren bir süreç olarak incelemiştir.

F. W. Taylor’ın özellikle iş tasarımı ve işin yapılma şekliyle ilgilenmesine karşın; H. Fayol, iyi bir organizasyon tasarımı üzerine yoğunlaşmıştır (Aydın-Özder, 1995: 17). Alman sosyolog Max Weber ise Bürokrasi Yaklaşımını ortaya atmış; bürokratik bir yapının etkinlik ve rasyonalizasyon için ideal olduğunu savunmuştur (Nişancı, 2015: 269). M. Weber’in yaklaşımında zaman esastır, işlevler sabittir, her makam için kişinin sahip olması gereken yetenek ve becerilerle, yerine getirmesi gereken yükümlülükler şeffaf bir şekilde tanımlanır ve bu çizgiden çıkarsanız cezalandırılırsınız (Sennet, 2015: 29). Bürokratik yönetim tarzının ana kaynağının teknik bilgi olduğunu söyleyen Weber’e göre, modern dünyanın bürokratikleşmekten başka bir seçeneği yoktur (Weber, 2005:

52). M. Weber'in bürokrasisi iş bölümünü, uzmanlaşmayı, otorite hiyerarşisini, emir zincirini, düzenlenmiş iletişimi, davranışın biçimlendirilmesini, iş süreçlerinin standardizasyonu ve çok sayıda farklı beceriyi bir araya getirir (Mintzberg, 2015: 85). M. Weber'in bıraktığı yerden bayrağı devralan Robert Michels ise örgütlerde tüm gücü ve egemenliği elinde bulunduran seçkin bir grubun olduğu ve örgütlerin bu grupların güç ve egemenlik aracına dönüştüğü bu durumu Oligarşinin Tunç Kanunu (1949) olarak tanımlamıştır (Leblebici, 2008: 35).

Altyapısını F. W. Taylor'un Bilimsel Yönetimi'nin oluşturduğu ve çalışmalarının bir uzantısı olan, 1914 yılında ortaya çıkan Henry Ford'un Fordizm'i ise kayan bant üzerinde ilerleyen parçaya dayalı bir seri üretim şeklidir (Özdemir, 2012: 12). Bu dönem ile ilgili özellikle yönetimde dikkat çeken iki önemli kavramın; kuralcılık ve denetim olduğunu söylemek mümkündür.

Feodal yapıdan kapitalist sisteme geçişi olan bu modernleşme sürecini inceleyen James Burnham, bu süreçte siyasi, sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan dönüşümü analiz etmiş ve "*Yönetimsel Devrim: Dünyada Neler Oluyor*" (1941) isimli eserinde bu dönüşümü "Yönetimsel Devrim Teorisi" ile açıklamıştır. Yaşanan bu dönüşüm ile sınıf kavramının da dönüştüğünü ve özellikle güce hâkim sınıf olan sermayedarların güçlerini profesyonel yöneticiler ile paylaşmak zorunda olduklarını öne sürmüştür. Eserinde, kapitalist sistemin gerileme sürecini ele alan J. Burnham kapitalist toplumun yerini alacak olanın yönetimsel toplum olduğunu belirtmiş ve bu toplumda hâkim sınıfı hissedarlar, finansörler, icra direktörleri ve üretimin teknik sürecini organize edenler olarak dört gruba ayırmıştır (Kes-Erkul ve Erkul, 2009: 194-197). Yönetimin, sermayeyi elinde bulunduran sınıftan profesyonel yöneticilere geçmesi yöneticilere; yönetim işlerinde yardımcı olacak ve hem sermayedarın hem de çalışanların faydasını sağlayacak yeni uygulamaların ve tekniklerin ortaya çıkışını hızlandırmıştır.

1.2. Modern Sonrası Yönetim Anlayışındaki Gelişmeler

Modernizm ötesi ve modernizm eleştirisi şeklinde karşımıza çıkan post-modernizm; genelde kapitalist düzenin, özelde ise modernizmin bilimsel ve felsefi temelini oluşturan varlık ve bilgi kuramlarının bir eleştirisidir. Bu sebeple bir yönetim veya örgüt kuramının post-modern olarak kabul edilebilmesi için; modernizmin temel kuralları olan akılcılık yerine akılla bilirlilikte duyguya, değerlere ve yargılara, nesnellik ve nedensellik yerine

özellik ve rastlantıya, son olarak determinizm (belirlenimcilik) yerine belirsizliğe dayanmalıdır (Doğan, 2007: 196).

McAuley ve arkadaşlarının (2019) aktardığına göre Peter Ferdinand Drucker bu dönemi, herkes için yeni fırsatlar barındırdığı ve bu sayede yoksulluğun sona ermesini olanaklı kılacak yeni örgütlenme şekilleri ve yeni teknolojileri sayesinde olumlu bir şekilde ele alırken; Wright Mills ise bireyin özgürlük seviyesini düşürme ihtimali karşısında döneme daha eleştirel yaklaşmıştır. Amitai Etzioni ise toplumsal sorunların çözümü ve daha iyi bir hayat için icat edilen teknolojik gelişmelerin yararına ve özellikle ortaklık duygusunun kaybı gibi zararına dikkat çekmiştir.

Terry Eagleton ise post-modernizmi “*Postmodernizmin Yanılsamaları*” (1996) adlı eserinde şu şekilde tanımlamıştır:

“Hizmet, finans ve enformasyon sanayilerinin geleneksel imalat sanayisi karşısında zafer kazandığı ve klasik sınıf politikasının yerini dağınık bir “kimlik politikaları” öbeğine bıraktığı teknoloji, tüketimcilik ve kültür sanayisinin geçici, merkezlesmiş dünyasını doğuran yeni bir kapitalizm biçimi” (Eagleton, 2015: 10).

Bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler; toplumu sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüştürmüştür. Bu dönüşüm yönetimde hâkim olan teknik kavramlar yerine yeni ve bilgi temelli; küresel rekabet, kalite, güçlendirme, şebeke organizasyon ve takım çalışması gibi kavramları ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2013: 434). 1962’den bu yana “Bilgi İşçisi Çağı” olarak adlandırılan bu dönemde bilginin ele alınışı, sanayileşmenin ilk zamanlarında doğal kaynakların ele alınışıyla aynı karakteri taşıyan ekonomik bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Alvesson ve Spicer, 2017: 33).

Katı ve merkezi hiyerarşinin hâkim olduğu yönetim anlayışı kendini esnek, bilgi temelli ve katılımı destekleyen yönetim anlayışına bırakmış ve ulus ekonomiden küresel ekonomiye geçilmiştir (Barca, 2002: 67). Ancak Mats Alvesson ve Andre Spicer’a göre bu bilgi ekonomisi beraberinde “işlevsel aptallık” kavramını getirir. M. Alvesson ve A. Spicer “*Aptallık Paradoksu*” (2016) adlı kitapta işlevsel aptallığı şu şekilde tanımlamıştır:

“Bilişsel ve derinlemesine düşünebilme kapasitemizi dar ve ihtiyatlı bakış açıları dışında kullanma konusunda isteksiz ve yetersiz olmak demektir” (Alvesson ve Spicer, 2017: 256).

Yine bu paradoksa göre, yöneticiler ise zamanlarının büyük bir kısmını aslında zeki olan çalışanları kapasitelerini tanımlanan çerçevede kullanmamaları konusunda ikna etmek yani aptallığı yönetmek konusunda harcarlar (Alvesson ve Spicer, 2017: 112). Bunu yaparken yöneticiye yardımcı olacak olan ise kurum kültürüdür.

Bu bilgi-yoğun işletmelerin önem kazandığı dönemde Henry Mintzberg 1973'te yöneticinin on dört rolünü ortaya koymuştur. Bu roller kimi zaman yöneteni işletme içinde bilgi akışının merkezi konumuna yerleştirirken, kimi zaman da işletme dışından işletme içine veya işletme içinden işletme dışına olan bilgi akışının merkezi konumuna yerleştirmiştir.

Özellikle 1970'lerden sonra post-endüstriyalizm ve bilgi toplumu dikkat çekmektedir. Daniel Bell (1974) post-endüstriyalizm ile ilgili çalışmalarında sanayi sonrası toplumları; hizmet tabanlı, geçerli olanın kas gücü değil bilginin olduğu, merkezdeki kişinin eğitimli bir profesyonel olduğu ve sanayi toplumlarında hayat standartlarını belirlemede malların niceliğine yönelik yapılan vurgunun; sanayi sonrası toplumda herkes için arzulanan hizmetler (sağlık, eğitim ve eğlence) tarafından ölçülen yaşam kalitesi olduğu şeklinde tanımlamıştır. William Sadler ise teknolojinin örgüt biçimini değiştireceği yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine olanak sağlayacağı yolları incelemiş ve küreselleşmeyi, hizmet sektörünün egemenliğini, yaşam biçimlerindeki değişiklikleri ve yeni teknolojilerin geliştirilmesini barındıran “çok sayıda iplikle dokunan kumaş” benzeşimini literatüre katmıştır (McAuley, Duberley ve Johnson 2019: 237-239).

1970li yıllardan günümüze yaygınlaşan çeşitli yönetim teknikleri veya uygulamaları yönetim ve organizasyon literatüründe; “post-modern yönetim ve organizasyon yaklaşımları” olarak ifade edilir ve bu ifade “modern yönetim yaklaşımlarının” ilerlemeci bir eleştirisidir (Aydın-Turan, 2013: 162).

F. W. Taylor'ın Bilimsel Yönetiminin bir uygulaması olan Fordizm bu dönemde Post-Fordizm olarak karşımıza çıkmaktadır. Standart ve kitle üretim, montaj hattı, dikey hiyerarşi, arı gibi çalışan ancak niteliksiz işçiler ve kontrol Fordizm'de öne çıkan unsurlarken; Post-Fordizm de ürün çeşitlendirmesi, parçalanmış üretim, yatay hiyerarşi, nitelikli işçiler, işbirliği ve takım çalışması, kendini kontrol mekanizması öne çıkan unsurlardır. Post-Fordizm; talepleri karşılamak için; iş gücü ve makineleşmede esnek uzmanlaşmanın ön planda olduğu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin üretimde kullanıldığı, esnek bir üretim şeklidir (Saklı, 2007: 8).

Bunlardan hareketle bu dönemde; ürün çeşitlendirme, parçalanmış üretim, katılımcı yönetim, kendi kendini kontrol, yüksek motivasyon, işbirliği ve takım çalışması ve esnek uzmanlaşma öne çıkan kavramlardır.

Günümüzde ise temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke organizasyonlar ve organizasyonların yeniden yapılandırılması, öğrenen organizasyonlar, sanal organizasyonlar, değişim mühendisliği veya süreç yenileme, stratejik ortaklıklar, başarı karnesi ve yönetim gibi kavramlar ve uygulamalar örgütlerce kullanılmakta ve yönetim literatüründe yer almaktadır (Nişancı, 2015: 283).

1.3.Henri Fayol'dan Henry Mintzberg'e: Yönetimin Fonksiyonlarından Yöneticinin Rollerine Bir Dönüşümden Söz Edilebilir mi?

H. Fayol'un yönetimde "idarecilik okulu" olarak adlandırılan akımın kurucu babası olarak görülmesinin bir rastlantı sonucu olmadığı gibi yine 1993 yılında yapılan bir oylamada bütün zamanların en popüler yönetim yazarı seçilmesi de bir rastlantı sonucu değildir (Hindle, 2014: 346). Onun bu konuma gelmesinde, Saint Etienne Maden Yüksek Okulu'nda aldığı eğitim ve genç bir mühendis olarak işe başladığı Commentary Fourchambault kömür işletmesinde edindiği deneyim ve gözlemlerin önemi büyüktür. İş hayatı boyunca deneyim ve gözlemlerini not alarak adeta yönetimin evrensel bir haritasını çıkarmayı amaçlamıştır. Bunun içinde yönetimi bir bilim olarak ele almış; yönetimde en önemli gördüğü on dört ilkeyi açıklamış ve yönetim sürecinin beş ana parçasını incelemiştir.

H. Fayol ile aynı dönemlerde yaşamış ve yönetim alanında çalışmalar yapmış olan F. W. Taylor ile H. Fayol karşılaştırıldığında; H. Fayol işlerle ilgili faaliyetlerin uygulandığı kademelerle F. W. Taylor'dan daha az ilgilenmiş ve konuya daha çok genel yönetim açısından bakmıştır (Hotgettes, 1997: 25).

Mihçioğlu'na göre, yönetim sürecini öğelerine ve işleyişine göre inceleyerek işleyişsel yaklaşımı ilk kez ortaya atan H. Fayol, yönetim biliminin kurucusudur (Mihçioğlu, 1989; akt. Şengül, 2007: 270). Şüphesiz ki H. Fayol'un yönetim ile ilgili düşünceleri, yönetim fonksiyonuna dair kavramsal bir çatı oluşturarak yönetimle ilgili incelemeleri kolaylaştırmaktadır (Baransel, 1979: 13).

Kamu veya özel işletme ayrımı yapmaksızın bir işletmedeki işleri altı grup işe ayıran H. Fayol özellikle altıncı grup iş; "yönetim işleri" üzerinde durmuştur. H. Fayol bir

işletmede ilk beş grup işin herkes tarafından yapılabileceği ancak asıl önemli olan yönetim işlerinin yöneticiler tarafından yapılabileceğini savunmuştur.

Ancak özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme ile ortaya çıkan çok uluslu işletmeler yöneticiyi işletmenin dışından gelen ve işletmenin içinden gelen bilgi akışının tam ortasına yerleştirmiştir. Özellikle zaman sorununun ortadan kalkması ve anında boyutuna inmesi; burası ve orası, iç ve dış, yakın ve uzak ayrımlarının anlamını yitirmesine sebep olmuştur (Bauman; 2018: 22). David Harvey bu durumu “*Postmodernliğin Durumu*” (1990) adlı kitabında şöyle ifade etmiştir:

“...mekân ve zamanın nesnel niteliklerinde öylesine devrimci değişimler olur ki, dünyayı görüş tarzımızı, bazen çok köklü biçimlerde değiştirmek zorunda kalırız” (Harvey, 2003: 270).

Bu değişim H. Mintzberg’in “Yöneticiler gerçekte ne yapıyor ve nasıl yapıyor” sorusunu ortaya atması ve gözlemleri sonucunda 1973’de yöneticinin on dört rolünü tanımlaması ile sonuçlanmıştır. Bu gözlemler sonucunda H. Mintzberg, yöneticinin sadece örgüt içinde planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve denetim işleri yapmadığını; örgütün dışında da örgütü dışarıya temsil etme veya dışarıdan örgüt içine bilgi akışı sağlama gibi işleri de gerçekleştirdiğini tespit etmiştir. Bu roller yalnızca örgütün içinde değil; örgütün hem içinde hem de dışında yapılması gereken işleri içermektedir.

Görüldüğü üzere H. Fayol’dan günümüze yönetimi farklı felsefi dayanaklar üzerinden anlama ve açıklamaya çalışan yaklaşımların yanında esasta değişen fazla bir şey yok gibidir. H. Fayol “yöneticiler neler yapmalı?” diye sorarken H. Mintzberg basit bir görgül yaklaşım ile “sahi, yöneticiler neler yapıyor?” sorusunu sorar ve bunu da yine yöneticilerin verdikleri yanıtlar üzerinden kategorize ederek sunmayı tercih eder. Bir sonraki bölümde bu iki görüş ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

BÖLÜM 2: YÖNETİMDEN ANLAŞILMASI GEREKENLER: YÖNETİCİNİN “İDEAL” VE “GERÇEKÇİ” RESMEDİCİLERİ OLARAK HENRİ FAYOL VE HENRY MINTZBERG

Araştırmanın bu bölümünde yönetime yüklenen anlamlar iki farklı boyutta ele alınmıştır. İlk boyut, yönetimi yaklaşık yüz yıl önce tanımlamasına karşın, bu gün hala yönetim kitaplarında yönetimin fonksiyonları ve ilkeleri denince akla ilk gelen isim olan H. Fayol iken; ikinci boyut ise H. Fayol’un rasyonel yönetimine karşı, yönetimi daha soft olarak sorgulayan H. Mintzberg’dir.

Bu bölümde incelenen yaklaşımlar ve açıklanan tanımlar; araştırmanın bir sonraki bölümünde yönetim düşünürlerinin, yönetime yükledikleri anlamların kategorileştirilmesinde ve bu kategorilere ait kodların tespit edilmesinde yol gösterici olacaktır.

2.1. Yönetim Düşünürü: Henri Fayol

Henri FAYOL, 1841 yılında mühendis olan babası Andre Fayol’un, askerlik görevi hasebiyle İstanbul’da bulunduğu sırada doğmuştur ve Modern Dönem Yönetim Anlayışının F. W. Taylor ve M. Weber’den sonra üçüncü önemli ismi olduğu söylenir. Saint Etienne Maden Yüksek Okulunu 19 yaşında bitirmiş ardından Boigues Rambourg Şirketi’nin Commentry Maden Kömür İşletmesi’nde yardımcı mühendis olarak işe başlamıştır (Berber, 2016: 122). Kısa bir süre sonra işletme mühendisi, ardından başmühendis ve nihayetinde genel müdür olmuştur. Kendisinde sonra “Fayolizm” olarak adlandırılacak çalışmalarıyla, iflas etmekte olan bir maden işletmesini neredeyse ülkenin en başarılı işletmesine dönüştürerek dikkatleri üstüne çekmiştir. Günümüzde yönetim kitaplarında yer alan “yönetim ilkelerinin” temelleri H. Fayol tarafından atılmıştır. 1916 yılında Fransa’da, Modern Yönetimin temel çalışmalarından biri olan “*Genel ve Endüstriyel Yönetim*” adlı kitabı yayınlamıştır. Ayrıca yönetimde, “idarecilik okulu” olarak adlandırılan kurucu anlayışın babası görülen H. Fayol, 1993 yılında yapılan bir oylamada bütün zamanların en popüler yönetim yazarı olarak seçilmiştir (Hindle, 2014: 346). 1925 yılında 84 yaşında ölen H. Fayol, ölene dek Bilimsel Yönetim Araştırmaları Merkezi’nde yönetim ile ilgili çalışmalarını devam ettirmiştir.

2.1.1. Henri Fayol'a Göre Yönetim

“Yönetim; geleceği tahmin-planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmektir” (Fayol, 2016: 31).

Fayol'a göre kamu kurumu veya özel şirket yönetim ayırımı yapmaksızın; basit veya karışık, küçük veya büyük tüm işler altı grup işleme ayrılabilir. Yine Fayol'a göre ilk beş işlem temel işlemlerdir ve her kuruluşta bulunur ancak asıl önemli olan işlem altıncı işlemdir ki bu işlemde yönetimdir. Bu işlemler sırasıyla aşağıdaki tabloda belirtmiştir (Fayol, 2016: 27) :

Tablo 2.1

Henri Fayol'a Göre Altı Grup İş

1. Teknik İşler	ürünler, üretim, nakliye
2. Ticari İşler	alım, satım, mübadele
3. Mali İşler	sermaye bulmak ve sermayeyi en uygun şekilde kullanmak
4. Güvenlik İşleri	malları ve insanları korumak
5. Muhasebe İşleri	muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat, vs.
6. Yönetim İşleri / İdari İşler	planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol

Kaynak: Fayol, (2016: 27)

H. Fayol, yönetimin evrensel ve öğretilbilir olduğunu ileri sürmektedir. Yönetim eğitimini büyük bir sorun olarak görmüş ve kitabının *“Yöneticilik Eğitimi Gereklidir ve Mümkündür”* adlı bölümde yönetim eğitimindeki sorunlara değinmiştir. Mühendislik okullarında, teknik bilgileri mükemmelleştirmek için her şey yapıldığı halde ders programlarında yönetim metotlarının yer almamasını büyük bir sorun olarak görmüştür. Kendisi idari yeteneklerin sadece işyerinde kazanılabileceği fikrini yanlış bulur:

“İdari yetenek de teknik yetenek gibi, öncelikle okulda, sonra işyerinde öğretilbilir ve öğretilmelidir” (Fayol, 2016: 40).

Fayol'a göre okullarda yönetim metodunun öğretilmemesinin sebebi; yönetsel yeteneğin önemsiz görülmesi değil, yönetsel ilke ve kuralların olmamasıdır. Bu sebeple kitabının ikinci bölümünde yönetimi on dört ilkeye ve beş işleve ayırmıştır. Ayrıca yönetim metodunun herkese öğretilmesi gerektiğini de şu sözleriyle savunmuştur:

“İlkokullarda başlangıç, ortaokullarda biraz daha geniş ve yüksekokullarda en geniş düzeyde öğretilmesi gerekir (...) yönetimle ilgili bilgileri halkın bütün tabakalarına yaymak lazımdır. Bu eğitimi gerçekleştirme noktasında da okulun oynayacağı rolün büyük olduğuna şüphe yoktur (Fayol, 2016: 42).”

H. Fayol'un yönetim eğitimi ile ilgili görüşlerinden hareketle, yönetimi ve yönetim eğitimini evrensel olarak gördüğü anlaşılmaktadır.

2.1.2. Yönetimin Genel İlkeleri

“İlke, yol gösteren bir fenerdir” (Fayol, 2016: 45).

H. Fayol, yönetim ilkelerinin sayıca belli olmadığını ancak yönetim ilkeleri arasından en çok uygulanmasını gerektiğini düşündüğü on dört ilkeyi üç grupta ele almıştır (Rice, Jr. ve Bishoprick, 1971; akt. Dinçer ve Fidan, 1996: 122):

Tablo 2.2
Yönetimin Genel İlkeleri

Örgüt Yapısı İle İlgili İlkeler	Süreçlerle İlgili İlkeler	Sonuçlarla İlgili İlkeler
1) İş bölümü	1) Kumanda birliği	1) Düzen
2) Otorite	2) Disiplin-Gözetim	2) Memurlarda istikrar
3) Yürütme birliği	3) Hakkaniyet-Eşitlik	3) Teşebbüs fikri
4) Merkeziyet	4) Personel ücretleri	4) Çalışanlar arasında birlik
5) Hiyerarşi	5) Genel çıkarların kişisel çıkarlara tercih edilmesi	

Kaynak: Rice, Jr., & Bishoprick, (1971: 23)

On dört ilkeyi kısaca açıklamak gerekirse (Fayol, 2016: 46-75) :

- 1. İşbölümü:** Verimliliği artırmak için işin çeşitli parçalara ayrılmasını ifade eder.
- 2. Otorite:** Yöneticiye, yönettiği işletmenin kendisine verdiği otorite ve sorumluluk, ona ceza veya ödül vermek gibi yaptırım uygulama hakkı verir.
- 3. Disiplin-Gözetim:** İtaat, devamlılık, çalışkanlık, hal ve hareket düzgünlüğüdür.
- 4. Kumanda Birliği:** Kumanda birliğinin temel kuralı; bir memurun yalnızca bir yöneticiden emir almasıdır.
- 5. Yürütme Birliği:** Tüm işlerin tek bir yönetici tarafında; aynı ve tek bir amaç için yönetilmesidir.
- 6. Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi:** Her durumda örgütün çıkarlarının üstünlüğünü ifade eder.
- 7. Personel Ücretleri:** Ödeme; zaman/yevmiye hesabıyla ödeme, iş hesabıyla ödeme veya parça başı ödeme şeklinde yapılabilir. Hakça yapılan bir ödeme hem işçiyi tatmin etmeli hem de makul sınırları aşmamalıdır.
- 8. Merkeziyet:** Örgütlenmenin sonucudur ve en uygun merkezileşme düzeyinin bulunması gerekir.
- 9. Hiyerarşi:** Bu sistem; en yüksek makamdan çıkıp, ara kademelerden geçerek, alt kademe memurlara inen veya buralardan yukarıya doğru giden yoldur.

- 10. Düzen:** Örgütte iki tip düzenden bahsetmek mümkündür. İlki maddi düzendir; her şeye özgü bir yerin olması, her şeyin kendine ayrılmış yerde bulunması ve bu yerlerinde her türlü faaliyeti kolaylaştıracak şekilde iyi seçilmiş olmasıdır. İkincisi ise sosyal düzendir; her işçiye özel bir yerin ayrılması, her işçinin kendine has olan yerde bulunması, işçiye ayrılan yerin ona uygun ve işçinin oraya uygun olmasıdır.
- 11. Hakkaniyet-Eşitlik:** İşçileri motive etmenin ve bağlılıklarını artırmak için tüm yöneticilerin genel ilkeleri göz ardı etmeden onlara hakkaniyetli ve eşit bir tavır sergilemeleri gerekir.
- 12. Memurlarda İstikrar:** Bir iş için gerekli yeteneklere sahip olan işçinin, işe alışması ve işini iyi yapması için zamana ihtiyacı vardır. İşçiye bu zamanı tanımadan işten çıkarmak veya başka bir işe başlatmak yanlıştır.
- 13. Teşebbüs Fikri:** Düşünmek ve düşündüğünü yapma yeteneği teşebbüs fikridir. Bu sebeple teşebbüs fikrini daima teşvik etmek gerekmektedir.
- 14. Çalışanlar Arasında Birlik:** Bu ilkeye göre takım çalışması esastır ve bu örgüt için büyük bir güçtür.

H. Fayol, ayrıca tecrübe ve ölçü olmayınca ilkelerin yetersiz kalacağını da eklemiştir.

2.1.3. Yönetimin Fonksiyonları

Bu bölümde yönetimin beş fonksiyonu olan planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve kontrol sırasıyla açıklanacaktır.

Planlama:

“Planlama: Geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamaktır” (Fayol, 2016: 78). Planlama, yönetimin en temel ve en önemli fonksiyonudur. Diyebiliriz ki diğer fonksiyonlar; planlama fonksiyonunun devamı niteliğindedir. Planlama: “neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir” (Tosun, 1978: 199). Yönetim sürecinin ilk fonksiyonu olan ve özünde işletmenin amaçlarını belirlemek olan planlamayı geleceğin bir fotoğrafını düşünmek olarak da varsayabiliriz (Özalp, 1995: 120). Planı olmayan bir insanın veya işletmenin amaçlarına ulaşması da başarılı olması da mümkün değildir.

Planlamanın aşamalarını; amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi, seçeneklerin karşılaştırılması ve seçenekler arasından en uygun olan seçeneğin seçilmesi olarak sıralamak mümkündür.

Planlalar; tek kullanımlık: program ve bütçe veya sürekli planlar: politikalar, standart yöntemler, kurallar, felsefeler vb. şeklinde karşımıza çıkabilir. Fayol'a göre planlamanın başlıca şekli iş planıdır ve iş planı: "beklenen sonuç, izlenecek hareket yolu, geçilecek dönemler ve kullanılacak araçlar" demektir (Fayol, 2016: 78).

Yönetici, kendine ait yönetim görevini yapmış olmak için; iş planı hazırlar, bu planla işin amaç ve kapsamını gösterir, ortak görevde her birime düşen payı belirler, çalışan birimleri birbirleriyle bütünleştirir ve işin genelini koordine eder (Fayol, 2016: 79).

Planlamanın işletmenin tüm faaliyetlerinin amaca yönelik olmasını sağlamak, diğer yönetim fonksiyonlarının gerçekleşmesini sağlamak, belirsizlikleri azaltmak, işletme kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlamak ve uygulama ölçülerinin geliştirilmesini sağlamak gibi yararları olmasına karşın; önemli ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olma, işletme dışı grupların planlamayı olumsuz etkilemesi, geleceğe yönelik olması sebebiyle bazı amaçların gerçekleşmemesi ve planlamanın görüş açısını göstermekten ileriye gidememesi gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Özalp, 1995: 152-155).

Örgütlenme:

"Örgütlenme: İşletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktır" (Fayol, 2016: 93).

Örgütlenme, planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurmaktır (Dinçer ve Fidan, 1996: 243). Bir başka tanıma göre ise örgütlenme, kuruluşu faaliyete geçirebilecek duruma getirmektir (Erol, 1996: 145). H. Fayol, iki tip örgütten (maddi ve sosyal) bahsetmiş ve inceleme konusunu olarak sosyal örgütleri ele almıştır (Fayol, 2017: 93).

H. Fayol sosyal yapıyı; bir yöneticinin emrine itaat ederek, birbiriyle sıkı bağları olan kısımların hepsi birden işleyen ve hepsi birden bir işi bitirmeye çalışan bir makineye; yukarıdan gelen emirleri yapının en uzak uçlarına kadar ileten büyüyen bir bitkiye ve birçok hücreden meydana gelen bir canlıya benzetmektedir (Fayol, 2017: 100-101).

Sosyal yapıyı işçiler, usta başları, yöneticileri, birim yöneticileri, departman müdürleri, başmühendisler vb. oluşturur. Ancak sosyal yapının genel şeklini belirleyen, çalışan sayısıdır (Fayol, 2017: 95). Yapıyı ihtiyaçlara uygun hale getirmenin, gerekli niteliklere sahip insanları bularak, herkesi en faydalı olabileceği yere koymanın ciddi bir mesele olduğunu belirten H. Fayol (Fayol, 2017: 100) memur seçiminin önemine de değinmiştir.

Örgüt büyüdükçe yöneticilerin yönetime ilişkin görevleri artar ve zorlaşır. Bu sebeple yalnızca genel müdürden emir alan ve yöneticiye yardım edecek bir kurmay ekibe ihtiyaç vardır ve bu ekibin en önemli görevi daima mükemmelere doğru ilerlemektir (Fayol, 2017: 107). Ayrıca H. Fayol işletme yöneticilerinde bulunması gereken nitelikleri de aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Fayol, 2017: 120-121):

- 1) Sağlık ve bedeni güç,
- 2) Zekâ ve akıl gücü,
- 3) Manevi güçler (cesaret, irade, sebat, metanet, sorumluluktan korkmamak vb.),
- 4) Güçlü bir genel kültür,
- 5) İdari yetenekler (planlama, kumanda, koordinasyon, kontrol),
- 6) Bütün temel görevler hakkında genel bilgi,
- 7) İşletmenin uzmanlığı olan karakteristik işte mümkün olduğu kadar geniş bilgiye sahip olması gerekir.

Son olarak örgüt şemalarına değinen H. Fayol; üzerinde memurların tümü ve her iş biriminin oluşum ve sosyal sınırları, her görevin kim tarafından yapılacağı, hangi memurun hangi yöneticiye tabi olacağı ve her yöneticinin kumanda edeceği ast memurların tamamen görüldüğü örgüt şemasının daima güncel tutulması halinde değerli bir yönetim aracına dönüşeceğini ifade etmektedir (Fayol, 2017: 126).

Bu fonksiyon ile işçi temin ve seçimi, eğitimi, insan kaynağını ilgilendiren konular üzerinde duran H. Fayol, bunların hepsini yöneticinin görevi olarak görmektedir.

Kumanda veya Yönelme:

“Kumanda: Personeli faaliyete geçirmektir” (Fayol, 2016: 151).

Planlama ile başlayan yönetim süreci; örgütlenme ile güçlenir ve kumanda ile devam eder. Kumanda, işletmenin her birinin üzerine almış olduğu iş kısmına ait görev ve sorumluluğu olan yöneticilere dağıtılmıştır ve amacı ise her yöneticinin kendi sorumluluğundaki memurların tümünden örgütün çıkarına olacak şekilde azami faydayı sağlamasıdır (Fayol, 2016: 151).

İşletmenin ileriye doğru adım atması kişilerin iş yapabilme yeteneğine bağlıdır ki; iş yapabilmeleri ise emir verebilmeleri ve verdikleri emirlerin dinlenmesi ve kabul edilip yerine getirilmesine bağlıdır (Özalp, 1995: 187). Bu sebeple iyi bir emir; yerine getirilebilir ve makul, anlaşılabilir, kesin, onu alan astların bilgi, yetenek ve uzmanlık

alanlarına uygun, hiyerarşik düzene ve ilişkilere uygun olmalı ve kişilerin şahsiyetlerini kırıncı olmamalıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 266).

H. Fayol'un kumanda mevkiinde bulunacak yöneticilere, yardımı olabilecek bazı kurallar tavsiye etmektedir (Fayol, 2016: 152):

- 1) Emri altındaki bütün memurlar hakkında derin bilgi sahibi olmalıdır.
- 2) Niteliksiz çalışanları işten çıkarmalıdır.
- 3) İdare ettiği örgütün memurlarına bağlayan mukaveleleri bilmelidir.
- 4) Bizzat kendisi bütün maiyetine iyi örnek olmalıdır.
- 5) Sosyal yapıyı düzenli olarak kontrol edip izlemelidir.
- 6) Başlıca yardımcılarını komisyon halinde toplamalı ve orada yönetim birliğini ve çabaların hep aynı hedefe yönlendirilmesi esaslarını belirtmelidir.
- 7) Kendini ayrıntılara kaptırmamalıdır.
- 8) Memurlar arasında çalışkanlığın, teşebbüs fikrinin ve sadakatin hâkim olmasını amaçlamalıdır.

Ayrıca Fayol'a göre vasat insan tembeldir, iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan kaçarak yönetilmeyi tercih eder bu nedenle onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulması gerektiğine düşünmektedir (Erol, 1996: 21).

Koordinasyon veya Eşgüdüm:

“Koordinasyon: Bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir” (Fayol, 2016: 160).

Koordinasyon; ortak amaçların gerçekleştirilmesi için, karar almada, işlerde, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini bir araya getirmektir (Özalp, 1995: 2004). Kuruluşun bütünlük ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelmektedir (Tosun, 1978: 267). H. Fayol'dan sonra gelenler koordinasyonun ayrı bir fonksiyon olmadığını ve her fonksiyonun içinde yer alan bir kavram olduğunu öne sürseler de sonraki yıllarda koordinasyon, ayrı bir fonksiyon olarak incelenmeye devam etmiştir (Dinçer ve Fidan, 1996: 228).

H. Fayol iyi koordinasyon sağlanmış bir işletmeyi şu şekilde belirtir (Fayol, 2016: 161):

- 1) Her iş birimi diğeriyle birlikte senkronize olarak çalışır.

- 2) Her birim örgütün yaptığı işten paylarına düşen görevin ve birbirilerine karşı yapacakları yardımın ne olduğunu net olarak bilir.
- 3) Çeşitli birimlerin ve onların emri altındaki çalışmaların işletme planları, her zaman örgütün bulunduğu çevre duruma uygundur.

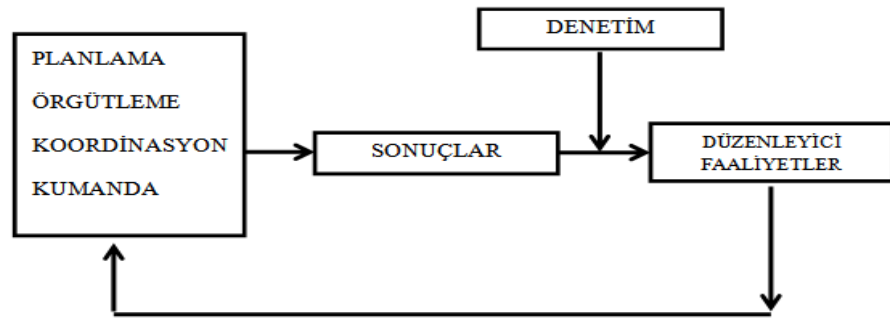
H. Fayol, en iyi çalışana dahi görev ve sorumlulukları hatırlatılmadıkça bozulacağını düşünür ve bunu engellemenin en iyi yolunun her birimin yöneticisinin katılacağı haftalık departman toplantılarının olduğunu; toplantılar da bir sekreter tarafından zabıt tutup, okuyup, onaylamak gerektiğini belirtmektedir (Fayol, 2016: 263).

Kontrol veya Denetim:

“Kontrol: Her işin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmektir” (Fayol, 2016: 165).

Kontrol ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı ve nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur (Tosun, 1978: 280). Yönetim fonksiyonları sonuçları alındıktan sonra kontrol yapılır ve sonrasında düzeltici tedbirler alınır (Özalp, 1995: 225) Bu fonksiyon kurum ve kuruluşların hedeflerine ulaşmasında; performanslarının etkinlik ve verimliliklerini değerlendirmesini ve bu sayede hedef ile gerçekleşmiş olanı karşılaştırarak hedeflere daha doğru bir şekilde yönelmeyi sağlamaktadır (Hodgetts, 1997: 240).

Etkili bir kontrol, diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar (Tosun, 1978: 279). Aşağıdaki şekilde kontrol fonksiyonunun diğer fonksiyonlarla ilişkisi yer almaktadır (Özalp, 1995: 226):



Şekil 2.1: Kontrol Fonksiyonunun Diğer Fonksiyonlarla İlişkisi

Kaynak: Agarval, (1982: 245)

Kontrol eşyaya, insanlara, işlere kısaca her şeye uygulanır. İdari olarak; bir planın var olup olmadığı ve ona uyulup uyulmadığına, kumandanın ilkelere göre yürüyüp

yürümediği, ticari olarak; defterlerin tutulmuş ve taahhütlerin yerine getirilip getirilmediği, teknik olarak; her türlü faaliyetin yürümesi, makinelerin işleyiş tarzlarının incelenmesi, finansal olarak; sermayenin kullanım şekli, güvenlik açısından; mal ve can korunması için alınan tedbirlere uyulup uyulmadığı kontrol edilmelidir (Fayol, 2016: 166).

Sabuncuoğlu ve Tokol (2001) F. W. Taylor'ın ve H. Fayol'un yönetim anlayışlarını değerlendirirken bu dönemin insana bakış açısını eleştirerek; insanı ekonomik bir unsur ve yönlendirilmesi gereken bir robot olarak görmüşlerdir. Ancak zaten emek ekonomik eylemin ilk girdisidir. Bu sebeple zaten insanda ekonomik sürecin bir girdisidir. Ayrıca H. Fayol insan-robot benzetmesini hiçbir zaman yapmamıştır. Bu terim ilk olarak Çek yazar Karel Capek'in "*Rossum's Universal Robots*" (1920) isimli tiyatro oyununda; fabrikada köle olarak çalışan ve insana benzeyen makineler için kullanılmıştır (Kurt ve Bozoklu, 2019: 26).

Genç'e göre ise bu dönemde, örgütün önceden belirlenmiş kurallara göre makine gibi işleyeceği varsayılır ve bu anlayışta örgütün fiziksel yapılarına öncelik verilerek, beşeri faktör olan insan unsuru ihmal edilmiştir (Genç, 2004: 61). Oysa H. Fayol, insanın bireysel unsurlarının göz ardı edilmesinin mümkün olmadığını (Fayol, 2017: 100) ve kişisel niteliklerin sistemin bile önüne geçebileceğini (Fayol, 2017: 104) belirtmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışlarının tartışıldığı ve yeni yönetim tekniklerinin ortaya konulduğunu günümüzde dahi H. Fayol'un yönetim anlayışına dair izlere rastlamak mümkündür. H. Fayol, çağının ihtiyaçlarına karşılık ararken kendinden sonraki nesillerin ihtiyaçlarına da yanıt olacak nitelikte ipuçları bırakmıştır.

H. Fayol'dan sonra 1970ler de ortaya atılan durumsallık yaklaşımına göre; değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavramları, teknikleri ve davranışları gerektirir ki bu nedenle de tüm koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur (Dinçer ve Fidan, 1996: 182).

H. Fayol'un bundan yüz yıl önce yazdığı Genel ve Endüstriyel Yönetim adlı kitabının bir bölümünde adeta ileride durumsallık yaklaşımının keşfinde yol gösterici olacak nitelikte çeşitli fikirler yer almaktadır:

“Yönetim alanında sert ve kesin olan hiçbir şey yoktur; her şey bir ölçü meselesidir. Mesela, hiçbir vakit, aynı ilkenin, aynı şartlar altında iki defa tatbik edilmesi gerekmez. Daima dikkate alınması gereken şey, hal ve şartların çeşit ve değişikliği, insanların çeşit ve değişikliği, hâsılı değişen daha başka pek çok unsurlardır (Fayol, 2016: 45).”

Görüldüğü gibi H. Fayol’un yönetim anlayışı ve Genel ve Endüstriyel Yönetim adlı eseri günümüzde değerini yitirmemiştir; aksine H. Fayol ve eseri her daim yönetim yazınında bir klasik olarak kendine yer bulacaktır.

2.2. Henry Mintzberg’in Yönetim Çalışmaları

Henry MINTZBERG, 2 Eylül 1939’da Kanada’da doğmuş ve 1961’de Montreal McGill University Makine Mühendisliği Bölümü’nden mezun olmuştur. 1961-1963 yılları arasında Kanada Ulusal Demiryolları için çalışmış, 1965-1968 yılları arasında MIT’de master ve doktora programlarını tamamlayarak doktor unvanını almıştır. Uluslararası düzeyde kabul gören çok sayıda kitabı ve makalesi olan H. Mintzberg, Harvard Business Review tarafından seçilen 50 yönetim piri arasında gösterilmiştir (mintzberg.org, 2018).

2.2.1. Henry Mintzberg’in Yönetime Katkısı

“Yönetim; sanat, zanaat ve bilimden meydana gelen bir üçgendir” (Mintzberg, 2009: 9).

Mintzberg’e göre yönetmek bir uygulamadır. Deneyim yolu ile öğrenilir ve bu bağlamda köklenir (Mintzberg, 2009: 9). H. Mintzberg yönetimin kendi başına bir bilim olmadığını ancak bilimsel yöntem ile elde edilen analizlerin yönetimde kullanıldığını ve yöneticilerin bu noktada bilimi uyguladıklarını belirtir. Bilim, sistematik bilginin araştırma yoluyla gelişmesiyle ilgilidir. Yönetim bu değildir. Bilim ancak yöneticiye işlerin yapılması hususunda yardımcı olur (Mintzberg, 2009: 10).

O halde yönetim bir bilim değilse, nedir? H. Mintzberg yönetimi sezgi ve yaratıcı fikirler gerektiren sanat, öğrenme ve deneyimlerle işleyen zanaat ve analizlerle dayalı bilim ile üç noktada bir araya getirir. Vizyon bir sanattır, deneyimle bağlantı kurmak zanaat ve bunları sistematik bir biçimde bir araya getirmek bilimdir. Yönetim ise bunların hepsidir.

H. Mintzberg klasik yönetim anlayışının günümüzde hala geçerliliğini koruduğu görüşündedir. Der ki, F. W. Taylor’un 1916 yılındaki çalışması Bilimsel Yönetimin İlkeleri üstüne birçok yönetim tanımları yapılmıştır. Zaman akıp geçse de yüz yıl önceki yönetim soruları şu an teknoloji ile çözülmüş gibi görünse de yönetmek yönetmektir ve sorunları hala ayıdır. Öte yandan yönetim için en iyi yol, tek bir doğru yani yönetimin

kutsal kâsesini aramak yanlıştır. Yönetmek için en iyi yol yoktur; bu durumlara bağlıdır (Mintzberg, 2009: 12).

“Yönetme yöneticilerle mi sınırlı olmalıdır?” sorusu H. Mintzberg’in yönetim kariyerine başlangıç noktası olmuştur. Doktora tezi için genel müdürleri bir hafta boyunca gözlemlemiş ve “*Yönetimsel İşlerin Doğası*” (1973) isimli bir kitap ve “*Müdürün İşin Folklor ve Gerçek Noktası*” isimli bir makale ortaya koymuştur. Sonrasında bir organizasyonda işlerin çoğunun doğrudan yöneticiyi ilgilendirmedini ve bir uzmanın da bu işleri pek ala yapabileceğini görmüştür. O zaman “Yöneticiler gerçekte ne yapıyor ve nasıl yapıyor?” (Mintzberg, 2009: 43) sorusu kendisini meşgul etmeye başlamıştır. Bu kez de yirmi dokuz günlük bir gözlemin ve çalışmaların ardından 1973’te üç ana başlık altında, yöneticinin on rolünü ortaya koymuştur (Mintzberg, 2009: 45) ki bu sınıflandırma günümüzde hâkim görüş haline gelmeye başlamıştır (Pearson, Charterjee ve Okachi, 2003: 103).

2.2.2. Yöneticinin Roller

Yönetimi Tom Peters icraat (faaliyet), Henri Fayol kontrol, Warren Bennis liderlik, Herbert Simon ise karar alma olarak tanımlamıştır. Oysa Mintzberg’e göre yönetim bunlardan sadece biri değildir, hepsidir. Kontrol etme, icraatta bulunma, uğraşma ve düşünme, yönetme, karar verme ve daha fazlasıdır. Bunlardan herhangi birinin sonucuna varmak değil de hepsini birbirine harmanlamaktır (Mintzberg, 2009: 44). Bu rollerden herhangi birini süreçten çıkarılacak olursa, yönetim işini tam olarak yapamayacak demektir. Zira yöneticiler, örgüt içindeki düzey ve alanları ne olursa olsun planlama, organize etme, karar verme, yöneltme ve kontrol görevlerini yerine getirmekle sorumludurlar (Gökçe ve Şahin, 2003: 148). Bir işi yapmak için yüklenilmesi gereken görevler roldür ve her görevin kendine ait bir rol tanımı vardır (Rüzgar ve Kurt, 2013: 36).

H. Mintzberg yönetici rollerini üç ana kategoride toplamıştır; kişiler arası roller, bilgiye dayalı roller ve kararsal roller. H. Mintzberg’in sınıflandırmasındaki ana ve alt yönetimsel roller aşağıdaki tabloda açıklanmıştır:

Tablo 2.3

Henry Mintezberg'in Yönetici Rollerini

Yöneticinin Rollerini	
Kategori	Rol
Kişiler Arası Roller (Interpersonal)	Temsilci Rolü (Figurehead)
	Lider Rolü (Leader)
	Bağlantı Kurucu Rolü (Liaison)
Bilgiye Dayalı Roller (Informational)	Gözlemci Rolü (Monitor)
	Bilgi Yayıncı Rolü (Disseminator)
	Sözcü Rolü (Spokesman)
Kararsal Roller (Decisional)	Girişimci Rolü (Entrepreneur)
	Problem Çözücü Rolü (Disturbance Handler)
	Kaynak Dağıtıcı Rolü (Resource Allocator)
	Müzakereci (Arabulucu) Rolü (Negotiator)

Kaynak: Rutherford & O'Fallon, (2007: 96)

Kişiler arası roller; sahip olunan otoriteden kaynaklı ve kişiler arası ilişkilere dayanan rollerdir. Temsilcilik rolü, liderlik rolü ve bağlantı kurucu rol, yöneticinin kişiler arası rolleridir.

Temsilci Rolü: Örgütü simgeleyen ve üçüncü şahıs ya da kurumlar tarafından statüsü ve yetkileri nedeniyle ilişki kurulması gereken kişi, yöneticilerdir. Temsil rolü ise yöneticinin sosyal veya resmi amaçlar sebebiyle dışarıda örgütü temsil etmesidir. Ek olarak orta kademe yöneticiler, kendine bağlı olan çalışanları üst yönetime karşı ve üst yönetimi de çalışanlar arasında temsil eder (Işık, 2001: 34).

Lider Rolü: Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapan bu rol, yöneticinin çalışanlarının yüksek performansı için çalışma ortamını ve koşulları uygun hale getirmesidir (Özyurt, 2010: 63). Ayrıca çalışanların işe alınması, eğitilmesi, yetiştirilmesi ve motive edilmeleri gibi görevler barındırır (Şimşek ve Çelik, 2012: 17).

Bağlantı Kurucu Rolü: Yöneticinin hem kendi çalışanları hem de örgüt dışındaki kişilerle ilişki kurarak, bilgi ve iletişim merkezi olma görevini üstlenmesidir. Bu rolü, üst düzey yönetici bilgi elde etmek için kullanırken, orta düzey yönetici ise rutin iş akışının devamlılığı için kullanmaktadır (Işık, 2001: 34).

Bilgiye dayalı roller; örgütte bilgi akışının sağlanabilmesi ile ilgili rolleri içerir. Gözlemci rolü, bilgi dağıtıcı rolü ve sözcülük rolü; yöneticinin bilgiye dayalı rolleridir.

Gözlemci Rolü: Yöneticinin, örgüt içinde ve örgüt dışında gözlemler yaparak gerekli değişiklikleri yapmasını gerektiren roldür (Rüzgâr, 2013: 21).

Bilgi Yayıncı Rolü: Yöneticinin dış kaynaklı bilgileri işletme çalışanlarına aktarmasıdır. Politikalar, kurallar ve yönetmelikler yayınlanır ve işletme kültürünün oluşturulması sağlanır (Özyurt, 2010: 63).

Sözcü Rolü: Yöneticinin, örgüt içindeki birimlere ve örgüt dışındaki kişilere ve kurumlara; örgüt ile ilgili raporlar sunmasını gerektirir.

Kararsal roller; departman veya örgüt düzeyinde oluşturulan çeşitli stratejilere ilişkin kararları içeren rollerdir. Girişimci rolü, müzakereci rolü, kaynak dağıtıcı rolü ve arabulucu rolü; yöneticinin kararsal rolleridir.

Girişimci Rolü: Örgütün kaynaklarını, yeni hizmet veya mal üretimi için kullanmak ve tüm riskleri göz önüne alarak genişleme politikaları yürütmek ve yeni teşebbüslerde bulunmak gibi faaliyetleri içeren roldür (Arun vd., 2014: 115).

Problem Çözücü Rolü: Yöneticinin beklenmedik durumlarda örgütün içinde veya dışında çıkan problemlerle başa çıkmasını gerektiren roldür. Kaynakları tekrar dağıtmayı ve destek hizmeti sağlamayı içerir (Cengiz, 2015: 58).

Kaynak Dağıtıcı Rolü: Kaynakları örgütün hedefleri doğrultusunda tahsis etmek ve kendisinin ve çalışanlarının çalışma programlarını oluşturmak bu role ait faaliyetlerdir.

Müzakereci (Arabulucu) Rolü: Üçüncü kişiler veya kurumlarla olan görüş ayrılıkları veya tartışmalarda örgütün çıkarlarından taviz vermeden doğru eylemi yapmayı gerektiren roldür (Rüzgâr, 2013: 23).

2.2.3. Yönetim Modeli



Şekil 2.2: Henry Mintzberg'in Yönetim Modeli

Kaynak: Mintzberg, (2009: 48)

Bu model yöneticiyi; tanımlanan resmi sorumluluğun bulunduğu birim ile çevresi arasındaki merkeze koyar. İki çeşit çevre tanımı yapılmıştır: biri; organizasyonun geri kalanı, diğeri ise birimiyle ilişkili diğeri işlerdir.

Şekilde gösterildiği gibi yönetim, kavramsallıktan somutluğa üç düzlemde ulaşır; bilgi ile, insan aracılığı ile ve doğrudan harekete geçerek. Tek bir düzlemde iki rol birden gerçekleşir. Bilgi düzleminde; yöneticiler her yer ile iletişim kurar ve ekip içini kontrol eder. İnsanlarla ilgili olan düzlemde ise ekip içini yönetir ve dışarıyla bağlantısını sağlar ve hareket düzleminde de yöneticiler ekip içinde eyleme geçerler ve dışarıyla anlaşmayı sağlar (Mintzberg, 2009: 49).

Merkezdeki (İşteki) Kişi: Modelin ortasında konumlandırılmış olan ve kendine has iki rolü icra eden kişi yöneticidir. Bu iki rol; işi çerçeveleme ve zaman çizelgesidir.

- I. **İş Çerçeveleme/Sistemleştirme/Taslağını Oluşturma:** İşin çerçevesini oluşturmak, ana hatlarını belirlemek ve yöneticinin kendi işine nasıl yaklaştığını tanımlar. Yöneticiler, birimde çalışan diğeri herkes için bir bağlam oluşturmak amacıyla belirli kararlar verip, belirli konulara odaklanıp, belirli stratejiler geliştirerek işinin ana hatlarını belirler (Mintzberg, 2009: 50).
- II. **İş Programı Yapma:** İşin programlanması önemlidir. Çünkü yöneticinin ne yapmak istediğini belirler, var olan imtiyazlarının ölçüsü ne olursa olsun kullanmasını sağlar ve sistemi hayata geçirir (Mintzberg, 2009: 51).

2.2.3.1. Bilgi Yönetimi

Bilgi, aksiyon alması gereken insanları cesaretlendirmek için yönetici tarafından işlenir. Bu safhada yönetici ne aksiyon almaya ne de insanlara odaklanır. İşleri dolaylı olarak gerçekleştirmek için sadece bilgiye odaklanır. İki ana rol yönetimin bilgi safhasını tanımlar. Biri iletişim kurma ve diğeri safha olan hâkim olma ise yöneticinin sorumlusu olduğu birimin davranışlarını yönetirken bilgiyi kullanmasıdır (Mintzberg, 2009: 52).

- I. **Tüm İletişimi Sağlama:**

Bir yönetici zamanının çoğunu iletişim için harcar, bilgiyi toplar ve onu çözümleme gereği duymaksızın dağıtır. İletişim rolü, yöneticinin etrafını saran, yönetsel faaliyetlerin geçtiği bir tür zar model olarak bulunur. Bu zar modele göre, yöneticiler komuta merkezi olmalarını sağlayan denetleme yetkileriyle bilgi edinirler ve yaygınlaştırma faaliyetleri ile bilgiyi yayarlar (Mintzberg, 2009: 53).

Denetleme: Denetleyiciler olarak yöneticiler; iç operasyonlar ve dış olaylar, trendler, analizler ve akla gelebilecek her şey hakkında alabilecekleri her türlü faydalı bilgi için uğraşır ve ağırları sayesinde bu tarz bilgilendirmeleri elde ederler.

Komuta Merkezi: Yöneticiye rapor veren herkes biriminin alakalı görevi ile görevlendirilmiş bir uzmandır. Bunun aksine yönetici, her şeyi gözetten aralarındaki göreceli generaldir. Bu şekilde yönetici, birim içindeki en geniş bilgi tabanını geliştirir. Denetleme faaliyetlerinin bir sonucu olarak yönetici birimin komuta merkezi haline gelir. Aynıısı dış bilgi için de geçerlidir. Yönetici, statüsü nedeniyle kendi birimlerinin komuta merkezi olan dış yöneticilere de erişebilir.

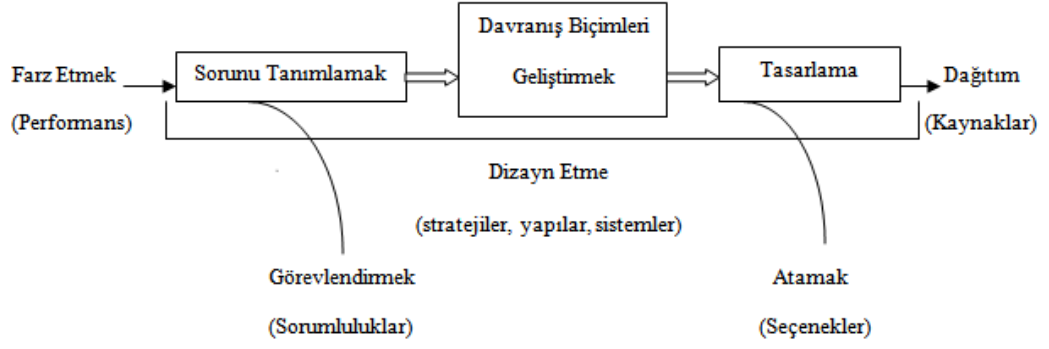
Yaygınlaştırma: Yöneticiler kapsamlı ve ayrıcalıklı bilgilerle ne yapar? Basitçe bilgilerin çoğunu birimlerindeki diğer insanlara yayarlar ve paylaşırlar.

Sözcü: Yönetici birimdeki insanlardan dışarıdakilere, dışarıdaki bir kişiden diğer bir dışarıdaki kişiye (müşteriler, tedarikçiler ve devlet memurları) bilgi iletir. Birimin sözcüsü olarak, yönetici bilgiyi dış dünyaya yayar, işletme yararına olacak şekilde farklı toplulukları bilgilendirir ve dış paydaşları ilerleyiş hakkında güncel tutar.

Sözel, Görsel, İçgüdüsel: Yöneticinin avantajı hali hazırda büyük ölçüde ağızdan sözle iletilen (henüz) belgelenmemiş bilgilerde yatmaktadır (örneğin, dedikodu, duyum ve görüş). Bilgili bir yöneticinin bilgisinin çoğu sözel olmasının yanında görsel ve içgüdüselidir (Mintzberg, 2009: 54-56).

II. Karar Verirken Kontrol Etme:

Geçtiğimiz yüzyıla kadar yönetmenin kontrol etmek ile eş anlama geldiği düşünülürdü. Kontrolü, tüm etkin yönetim ve liderliğin kaçınılmaz bir bileşeni olarak kabul etmeliyiz. Karar verme, karar vericinin kafasında gerçekleşen bir düşünme aşamasıdır ve karar verme, kontrolün çeşitli yönlerini kapsar (Mintzberg, 2009: 58).



Şekil 2.3: Karar Aşamasında Kontrol

Kaynak: Mintzberg, (2009: 59)

Şekildeki karar verme modelini üç aşamada ele alacak olursak (Mintzberg, 2009: 59):

1. Konuyu tanımlamak (teşhis etmek),
2. Bununla başa çıkabilmek için muhtemel eylem yolları geliştirmek,
3. Nihai sonuç hakkında karar vermek.

Bu aşamalar etrafında, açıklanan kontrolün yönleri gösterilmektedir; dizayn etme, görevlendirme, tasarlama, dağıtım ve farz etme (Mintzberg; 2009: 59-62) :

Dizayn Etme: Herbert Simon, dizayn etmeyi yönetimin temel işlevi olarak kabul eder ve “bir şey yaratma veya değiştirme müdahalesi” olarak ifade eder.

Stratejileri Tasarlama: Yönetici kurumsal amaç mimarı olup kâğıt üzerine tasarlanan, herkesin yapabileceği şekilde başkalarının uygulayabileceği stratejileri formüle eder.

Yapıları Tasarlama: Yöneticiler örgütsel yapıları tasarlar. Çalışmayı takım içerisinde böler; bireysel üyelere sorumluluk verir ve sonra bunu bir otorite hiyerarşisinde düzenlerler. Bu tür yapılar insanların gündemlerini belirlemeye yardımcı olur ve eylemlerini kontrol eder.

Sistemleri Tasarlama: Yöneticilerin, birimlerinde çeşitli kontrol sistemlerinin tasarlanması (planlar, hedefler, programlar, bütçeler, performans vb.) ve bazen de çalıştırılması görevini üstlenmesidir.

Görevlendirmek: Yönetici geçici olarak başka birine bir görev atar. Yani belirli bir kişi belirli bir faaliyet yürütmesi için yönlendirilir. Yönetici bir şeyin yapılması gerekliliğini tespit eder, ancak karar vermeyi ve yapılmasını bir başkasına bırakır.

Atama: Görevlendirme karar vermenin ilk adımına odaklanıyorsa atama, yetkilendirme dâhil olmak üzere son adıma odaklanır. Bazen bu durum, bir yöneticinin takımdaki bir başkası tarafından önerilen bir kararı onayladığı veya reddettiği zaman ortaya çıkan ve hızlı bir şekilde çözülebilen meseleler olabilir.

Dağıtım: Kararların sonucu olarak kaynak tahsis etmektir. Aynı zamanda bir atama şeklidir. Ancak yönetim işindeki önemi nedeniyle ayrı bir ilgiyi hak eder.

Farz Etmek: İnsanlara hedef koymak ve bu hedefe göre performans göstermelerini beklemektir. Yönetici bunları duyurup, daha sonra geri çekilir. Bu hedefler, yöneticinin net bir çerçevesi olmadığında genellikle stratejilerin kendilerine dahi uzaktır. Bu noktada yöneticiler ne yapacaklarını bilemediklerinde astlarını inisiyatif almaya zorlarlar.

2.2.3.2. İnsanlarla Yönetmek

Bilgi toplayarak yönetmektense insanlarla yönetmek, harekete bir adım daha yaklaşmak ama yine de ondan uzak kalmaktır. Yönetici diğer insanların bir şeyleri gerçekleştirmesine yardımcı olur. Burada yöneticinin faaliyetleri, insanları belirli amaçlara yönlendirmek için bilgileri kullanan araçlardır (Mintzberg: 2009: 63).

Birim İçindeki İnsanları Yönetmek

Bir uzman yönetici olduğunda “ben” konumundan “biz” konumuna geçer. Bu noktada liderlik rolünden söz etmek gerekir. Liderlik kelimesi iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, pozisyon ve liderlik etmekle ilgilidir: lider sorumludur, motive eder ve ilham verir, sıkıntılı şirketleri toparlar. Liderler ve yöneticiler arasındaki ayrımın geldiği yer burasıdır. İkinci anlamda ise liderlik daha geniş bir şekilde ele alındığında; lider, yeni bir çığır açan, başkalarına yol gösteren ve yönü belirleyen kişidir. Pozisyonu ne olursa olsun şirketleri değiştiren kişiler de büyük bir mucit gibi bir liderdir (Mintzberg, 2009: 65-66). Liderler, bireylere enerji verir ve onları geliştirirler (Mintzberg, 2009: 68):

Bireylere Enerji Vermek: Yöneticiler rollerinin bir parçası olarak çalışanda daha etkili davranışları ortaya çıkarmak için çok zaman harcarlar: onları motive eder, destekler, ikna eder, güçlendirir ve teşvik eder. Lider rolünde yöneticiler, insanda doğal olarak var olan enerjyi ortaya çıkarmalarına yardımcı olur.

Bireyleri Geliştirmek: Bireysel düzeyde yöneticiler koçluk ve mentorluk yapar. Genel olarak, bireylerin birimlerinin gelişimine yardımcı olurlar. Koçluğun amacı, bireyin

yeteneklerini geliştirme ve performansını artırmak iken, mentorluk ise uzun vadeli kariyer gelişimi ile ilgilidir (Barutçu ve Özbay, 2009: 49).

Takımlar Kurmak ve Sürdürmek

Takım; bazı amaçların ve projelerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için bir araya gelen ve ortak hedeflere sahip çalışanlardan oluşmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424). Yöneticiler kendi birimleri içerisinde takımlar kurar ve bunu sürdürmeye çalışır. Bu, insanları yalnızca gruplarına bağlamayı değil, aynı zamanda bu gruplar içindeki ve arasındaki çatışmaları çözerek işlerine devam edebilmelerini sağlamayı da içerir. Lider, ister küçük bir grup olsun, ister bölümün büyük grubu veya tüm işletme olabilir grubun deneyimini düzenleyecek kişidir. Böylece lider, grubun tüm gücüne sahip olur (Mintzberg, 2009: 68).

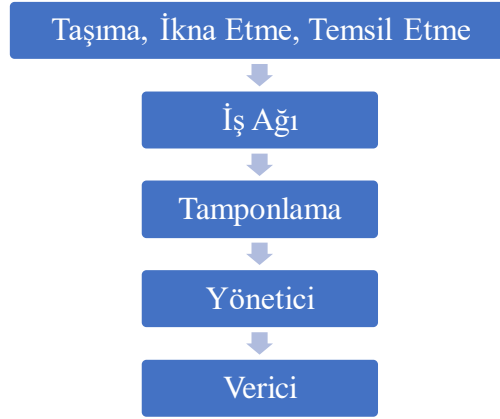
Kültürün Kurulması ve Güçlendirilmesi

Kültür; toplumun birlikte yaşamasından kaynaklanan sorunların çözülmesi sırasında ortaya çıkmış ve yeni üyelere aktarılan deneyim, alışkanlık, gelenek, görenek ve inançların tümüdür (Doğan, 2012: 16). Örgüt kültürü ise örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri; davranışlarını yönlendiren, değerler, inançlar ve alışkanlıklardır (Şahin, 2010: 23).

Yöneticiler kültürün oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ile örgütün amaçlarını ve çalışanların bireysel amaçlarını uyumlu hale getirir ve çalışanların örgütle bir bütün olarak hissetmelerini sağlar (Özdevecioğlu, 1995: 122). Çıkarlarını kuruluşun ihtiyaçlarına göre ayarlar ve insanların maksimum çabalarını ortaya koymaları yönünde teşvik eder. Kültür, lider rolün diğer yönlerinin bireyler ve küçük gruplar için yaptığını toplu olarak yapmayı amaçlar (Mintzberg, 2009: 69).

Birimin Dışındaki İnsanlarla Bağlantı Kurma

Liderlerin dış ilişkilerle başa çıkma yeteneklerini pozisyonlarından başka hiçbir şey daha fazla meşrulaştırmaz ve doğrulamaz. Her şeyden önce, liderler bir sınırı veya ara yüzü kontrol eder. Yöneticinin bağlantı rolünün bir modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Mintzberg, 2009: 75-80).



Şekil 2.4: Yöneticinin Bağlantı Rolü Modeli

Kaynak: Mintzberg, (2009: 75)

Taşıma ve İkna Etme: Yöneticiler, birimlerini desteklemek için ağlarını kullanırlar. Birimlerinin ihtiyaçlarını savunur, sebepleri için lobi yapar, ürünlerini tanıtır ve değerleri adına savunurlar.

Temsil Etme: Yöneticiler kendi birimlerini dış dünyaya resmi bir şekilde tanıtmak için, gerek resmi bir akşam yemeğinde bir şirketin CEO'suna, gerek üniversite diplomaları imzalayan bir dekana ya da müşterilerini ziyaret eden ustabaşına bu rolü oynar.

İş Ağı: Tüm yöneticiler dış temas ağları kurmak ve dış destekçiler koalisyonları kurmak için çok zaman harcarlar.

Tamponlama: Yöneticiler sadece bilgi ileten ve etkileyen kanallar değildir; ayrıca neyin nasıl geçtiğini kontrol eden bu kanallardaki vanalardır. Mintzberg'e göre yöneticiler etki akışında kapı bekçileri ve tamponlardır.

Verici: Yöneticiler, birimde başkalarına iletilmesi gereken, gelen etkinin hedefleridir. Bu taşıma ikna etme ve iletme faaliyetleri, bilgi, etki, değer ve vizyonun karmaşık bir şekilde harmanlanmasını gerektirebilir.

2.2.3.3. Hareketleri Direkt Olarak Yönetmek

Yöneticiler, bilgileri belli bir mesafeden ve insanları daha yakın, kişisel olarak etkili bir şekilde yönetirlerse, eylemi doğrudan yönetmiş olurlar. Yönetimin özü; önemli kararlar vermek, planlama yapmak ve astları motive etmek olduğu kadar aynı zamanda bitmeyen müzakereler, ticaret ve pazarlık yapmak ve kendisinin ve astlarının faaliyetlerini

yönlendirilmesidir. Bunların bir kısmı, birimin içinde gerçekleşirken, bazıları da birimin ötesinde gerçekleşir (Mintzberg, 2009: 81).

İç Kısımda Yapılanlar

Yönetme bağlamında yapmak; genellikle “neredeysse yapmak” anlamına gelir. Yani harekete geçmeye yaklaşmak; insanları doğrudan teşvik etmek veya bilgi işlemek yerine doğrudan yönetmektir. Yönetim, bir ofiste oturmak ve emir vermek ya da bu eylemler hakkında karar vermekle ilgili değildir. Diğer insanları yönlendirmek için stratejiler, yapılar ve sistemler tasarlamakla da ilgili değildir. Bunların hepsi kontrol etmektir. Yapan rolünde, yönetici bu tarz aktivitelere dâhildir. Birimin çıktısını değiştiren eylemlerin tasarımının bir parçası olur. Proaktif olarak projeleri yönetmek ve rahatsızlıkları reaktif olarak ele almak yöneticinin rolleridir (Mintzberg, 2009: 81).

Projeleri Yönetmek

Yöneticiler, çeşitli nedenlerle projeleri kendileri yönetmeyi ya da başkalarının ona katılmasını tercih ederler. Bu bazen öğrenmek, yani bilmedikleri şeyler hakkında bilgi sahibi olmak içindir. Diğer zamanlarda ise göstermek içindir. Böylece diğer insanları harekete geçirmeye teşvik etmek için onların eylemlerini yönetir veya nasıl yapacaklarını gösterirler. Ancak en yaygın olan durumda ise sonuçlar konusunda endişe duyan yöneticilerin kendilerini projelere dâhil etmesidir (Mintzberg, 2009: 82).

Sorunları Halletme

Projeleri yönetmek, büyük ölçüde birimde proaktif değişimi başlatmak ve tasarlamakla ilgili ise o sorunları halletme; rahatsızlıklarla başa çıkmak için birimde yapılan değişikliklere tepki vermekle ilgilidir. Öngörülemeyen bir olay, uzun süredir göz ardı edilen bir sorun, yeni bir rakibin ortaya çıkması bir rahatsızlığa neden olabilir ve düzeltme gerekli hale gelir. Yönetim bir beklenmedik faaliyettir; yöneticiler rutinleri bozduğunda, beklenmedik bir şeyler ortaya çıktığında harekete geçerler. Bazen bir yönetici birimde hasta olan, beklenmedik şekilde istifa eden veya işi başka türlü yapamayan birinin yerine geçer. Burada yönetici birimin düzenli çalışmasına eşlik eder. Bir sorunu çözümlenmeye çalıştığından yönetim işinin bir parçası olarak düşünülmalıdır (Mintzberg, 2009: 84).

Dışarı ile Uğraşma

Yöneticiler, tedarikçiler gibi yabancılarla, aynı zamanda da kendi organizasyonlarındaki diğer yöneticilerle de ilgilenir. Bu rolün iki ana bileşeni vardır: belirli konular etrafında koalisyonlar kurmak; buna bazen seferberlik desteği de denir. Diğer ise bu koalisyonları müzakere yapmak için kurulan ağlarla birlikte kullanmaktır (Mintzberg, 2009: 87).

Çok Yönlü Yönetim ve Dinamik Denge

İnsan odaklı, bilgi odaklı veya eylem odaklı yöneticilere değil; üç düzlemde de çalışan yöneticilere ihtiyaç vardır. Ancak üç rolün hepsi bir arada olduğu zaman, yönetim gerekli olan dengeyi sağlar. Yönetici, çok yönlü bir iş yapmak zorundadır. Elbette roller bazen birbirinin yerine geçebilir. Ancak bu roller, yöneticilerin serbestçe seçip alabilecekleri bir portföy oluşturmaz, hepsinin her yönetimde bir şekilde bulunması gerekir (Mintzberg, 2009: 88).

Aşağıda tanıtılan tüm roller ve bu rollere eşlik eden çeşitli yetkinlikler listelenmiştir.

Tablo 2.4
Henry Mintzberg'e Göre Yönetimin Roller

Yönetimin Roller		
İş Çerçeveleme ve İş Zamanlama		
Bilgi Düzlemi	İçsel <ul style="list-style-type: none">İzlemeKomuta Merkezi	Dışsal <ul style="list-style-type: none">SözcüKomuta MerkeziYaygınlaştırma
	İletişim	
	Kontrol Etme <ul style="list-style-type: none">TasarımGörevlendirmeAtamaDağıtımFarz Etmek	
İnsan Düzlemi	Yönetme <ul style="list-style-type: none">Bireyleri harekete geçirmeBireyleri geliştirmeTakımlar kurmaKültürü güçlendirme	Bağlama <ul style="list-style-type: none">İş ağıTemsil etmeİkna etme/ taşımaDağıtıcıTamponlama
Eylem Düzlemi	Yapmak <ul style="list-style-type: none">Projeleri yönetmekSorunları halletmek	Uğraşmak <ul style="list-style-type: none">Koalisyonlar kurmakDesteği harekete geçirmek

Kaynak: Mintzberg, (2009: 90)

Tablo 2.5

Henry Mintzberg'e Göre Yönetim Yeterlilikleri

Yönetim Yeterlilikleri	
Kişisel Yeterlilikler	1. Kendini yönetme, dâhili olarak (yansıtan, stratejik düşünme)
	2. Dışarıdan kendini yönetme (zaman, bilgi, stres, kariyer)
	3. Çizelgeleme (öbekleme, önceliklendirme, gündem belirleme, dengeleme, zamanlama)
Kişilerarası Yeterlilikler	1. Öncü bireyler (seçme, öğretme / mentorluk / koçluk, ilham verme, uzmanlarla uğraşma)
	2. Lider gruplar (takım oluşturma, çatışmaları çözme / arabuluculuk yapma, süreçleri kolaylaştırma, toplantılar yapma)
	3. Kurum / üniteye öncülük etme (bina kültürü)
	4. Yönetmek (örgütlemek, kaynak tahsis etmek, yetki vermek, yetkilendirmek, sistematikleştirmek, hedef belirleme, performans değerlendirme)
	5. Kurum / birimi bağlamak (ağ oluşturma, temsil etme, işbirliği yapma, teşvik etme / lobicilik, koruma / tamponlama)
Bilgi Yeterlilikleri	1. Sözlü iletişim kurmak (dinleme, görüşme, konuşma / sunma / bahsetme, yazma, bilgi toplama, bilgiyi yayma)
	2. Sözsüz iletişim kurmak ([görsel okuryazarlık] görmek, hissetmek)
	3. Analiz (veri işleme, modelleme, ölçme, değerlendirme)
Eylem Yeterlilikleri	1. Tasarım (planlama, işçilik, vizyon)
	2. Mobilizasyon (yangınla mücadele, proje yönetimi, uzlaşma/pazarlık, politika oluşturma, değişimi yönetme)

Kaynak: Mintzberg, (2009: 91)

Yönetim işleri; kesin, statik, her defasında tek bir karara bağlı bir süreç değildir. Aksine toplantılar, talepler, baskılar ve müzakerelerin zamanlanmış bir gelgiti vardır. Yönetim dinamik bir dengede işlemek zorundadır. Tüm yetkinliklere hâkim olmak dahi bir yönetici için yeterli değildir. Tüm yetkinliklerin dinamik bir denge ile harmanlanması gerekir (Mintzberg, 2009: 96). H. Mintzberg'in bu yaklaşımı yöneticinin idealden ziyade gerçekte ne yaptığını ifade etmektedir.

BÖLÜM 3: ROMANLARDAKİ YÖNETSEL İMALAR

Çalışmanın bu bölümünde seçilmiş romanlarda yönetim işlevlerinin betimlenmesiyle ilgili bulgulara yer verilecektir. Öncelikle araştırmanın yöntemine ilişkin bazı açıklamalar yapılacak, ardından da bulgulara ve değerlendirmelere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel bir yaklaşımla tasarlanmıştır ve araştırmanın deseni; nitel betimleme araştırmasıdır. Veri setini; ikincil veri kaynağı olarak seçilen romanlar oluşturmaktadır ve veri çözümlemesinde nitel içerik çözümlemesi kullanılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Deseni

Araştırmanın deseni, seçilen konunun doğası gereği nitel betimleme araştırmasıdır. Nitel araştırmanın sağladığı hassas betimlemeler gerçekliği sadece tanımlamaz. Aynı zamanda ana akım dışında kalanı bir girdiye dönüştürür (Flick vd. 2004; akt. Coşkun, 2019: 2). Betimsel yöntem, araştırmacıların çalışmak istedikleri farklı konular ile ilgili bilgi elde edebilmek için başvurdukları bir yöntemdir (Değirmenci ve Doğru, 2017: 125).

Betimsel yöntem dört aşamadan oluşur (Altunışık vd., 2012: 322):

1. Betimsel analiz için çerçeve oluşturma,
2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
3. Bulguların tanımlanması,
4. Bulguların yorumlanması.

Nitel bir araştırmanın yürütülebilmesi adına olmazsa olmaz olan güvenvericilik ise; kredibilite, aktarılabilirlik, itimat edirlilik ve onanabilirlik kavramlarını içerir (Flick, 2009; akt. Coşkun, 2017: 6):

Tablo 3.1

Güvenvericilik Tablosu

Kredibilite	Araştırmanın yürütülmesinde; tasarlanan süreçlerin takip edildiğini, verilerin ve bulguların inandırıcılığını teminat altına alır. İncelenen romanların seçim sebepleri belirtilmiştir ve klasik olarak nitelendirilen isteyen herkesin kolayca erişebileceği romanlardır. Bu nedenle alıntılanan cümlelere ulaşılabilir. Cümlelerin anlamlarına zarar verecek ve anlam kaybına neden olabilecek şüphelerin ortadan kaldırılması için ise “doğrudan alıntılama” yapılmıştır.
-------------	--

Tablo 3.1 Devamı:

Aktarılabirlik	Bulguların; örneklem dışında kalan deneklere, topluluklara ve evrene yayılabileceği anlamına gelir. Bulguların, aynı dönemde kaleme alınmış romanlara atfedilebileceği gibi alandaki yönetim tartışmalarına da girdi olabileceklere düşünölmektedir.
İtimat Edilirlik	Dış faktörlerin denetlendiğini ve sürecin bozulmasına etki etmediğini temin eder. Doğrudan alıntı yapılan cümleler; kategoriler dâhilinde belirlenen kodları içeren cümlelerdir. Romanlar birden çok kere okunmuş ve gözden geçirilmiştir. Araştırmacının konuya ilişkin önyargılı veya ideolojik davranmasını gerektiren bir husus yoktur.
Onanabilirlik	Araştırma süreci boyunca tarafsızlığın sağlanmasıdır. Araştırmanın tasarımı, verilerin seçimi ve çözümlenmesi sürecinde bireysel tasarlardan arındırılmış ve araştırma bilimsel bir çerçevede yürütölmüştür.

Kaynak: Coşkun, (2017: 6)

3.1.2. Araştırmanın Veri Kaynağı Olarak Romanlar

Edebiyatta “gerçekçilik” kavramı 19.yüzyılda “romantizme” tepki olarak ortaya çıkmıştır. Ancak sanatta gerçeği arama, hayatı, insanı ve doğayı olduğu gibi ifade etme Eflatun ve Aristo’ya kadar dayanmaktadır (Çeşitli, 1998: 69).

Özellikle Fransız İhtilali sonrası Avrupa’nın sanayileşmeye başlamasıyla birlikte toplumsal ve ekonomik birçok sorun baş göstermiştir. Bu da “realizm” akımının doğmasını hızlandırmıştır. Realistler, adeta bir bilim insanı gibi objektif bir şekilde hareket ederek; toplumda gözlemediklerini olduğu biçimde eserlerine yansıtırlar. Honore de Balzac, Maksim Gorki, Fyodor Mihayloviç Dostoyveski, Charles Dickens, Jack London ve Lev Tolstoy realizm akımının önde gelen isimlerindedir.

Realizm gibi natüralizm akımını benimseyen yazarlar da eserlerini “gözlem, belge ve deneye” dayanarak kaleme almışlardır (Başboğa, 2017: 19). Natüralistler özellikle “sanatın toplum için” olduğu görüşünü benimsemiş ve sanattan yarar sağlanması gerektiğine inanarak, eserlerini toplumu “harekete geçirmek” için kaleme almışlardır. Natüralizm akımının en önemli temsilcisi Emile Zola’dır.

Bu arka plana dayalı olarak, döneminin yönetim, işçi ve işletme ile ilgili konulara eğilen romanlarının örgüledikleri hikâyeleri gerçekliğe mümkün olduğunca yakın olarak ele aldıkları varsayılmıştır. Bu yolla, romanlar üzerinden yönetim bilimi, tarihi ve modelleri ile ilgili tartışmalara katkı yapılabileceği öngörölmüştür.

Örnek teşkil etmesi açısından, Türkçe yazında edebi ve sanatsal çalışmaların yönetim alanında veri kaynağı olarak kullanıldığı çalışmalarına az da olsa rastlandığı söylenebilir.

- Keskin ve Döven (2018) Necdet Şen'in eserlerinde, özellikle de “*Yöneticinin El Kitabı*” isimli karikatür kitabında, yazarın yönetimle ilgili konuları ele alışını ve yönetim tarzlarına dair eleştirilerini incelemiştir.
- Özkul ve Çakırel (2018) ise Türkiye’de işletmecilik bilgisinin gelişimini, Binbaşı Ahmet Hamdi Bey’in “*Fabrikacılık*” adlı eseri üzerinden incelemiştir.
- Bilgin (2017) bir Orhan Kemal romanı olan “*Bereketli Topraklar Üzerinde*” de işçi sınıfının oluşum sorunlarına dair önermeleri ele almıştır.
- Gahramanlı (2014) ise Tolstoy’un “*Diriliş*” romanından hareketle romanın geçtiği dönemde Rus cezalandırma sisteminde yaşanan sıkıntılar ile yönetim aksaklıkları üzerinde durmuştur.
- Yine Ersöz (2014) emek-sömürü ilişkisini ele alan “*İz*” romanını Marksist bir eleştiriye tabi tutmuş ve romanın kişi kadrosunu sınıflandırmıştır.
- Makal (2008) da benzeri bir yaklaşımla, çalışma yaşamının halk edebiyatındaki izdüşümünü görmek için çeşitli romanları seçmiştir.
- Sarpkaya (1995) tarafından yürütülen çalışmada ise yönetimde insan ilişkilerini konu alan çeşitli romanlara yer verilmiştir. Yazar, yönetimde insan ilişkilerinin anlaşılmasında edebiyatın öneminin göz ardı edilmemesi ve yöneticilerin bundan yararlanması gerektiği vurgulamıştır.

Edebi eserlerin veri kaynağı olarak başvurulduğu çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada seçilen romanlar, “yönetim işlevleri” süzgecinden geçirilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Malzemesi

Çalışmanın “araştırma çerçevesini” oluşturmada iki yazardan yararlanılmıştır. Eserlerine ilişkin ayrıntıların ikinci bölümde tartışıldığı H. Fayol ve H. Mintzberg “yöneticiler ne iş yapar?” yahut “yönetimin işlevleri nelerdir?” sorularına oldukça farklı cevaplar sunmaktadırlar. H. Fayol bu anlamda “ideal” bir yönetici betimlemesi yapmaktadır. Bu yönetici, rasyoneldir ve sezgilerini ve duygularını kararlarına karıştırmaz. Bu nedenle uzun dönemli planlar yapabilir. İdeal biçimde işleyebilecek bir örgütlenmeyi gerçekleştirir. Örgüt için ideal amaçlar belirleyip örgütü bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilir. Farklı birimler arasında uyumu sağlayacak eşgüdümlemeyi yapabilir. Amaçlanan ile gerçekleşenin örtüşme düzeyini sistematik denetim süreçleriyle belirleyebilir. H. Fayol öncülüğünde önerilen bu ideal yönetici tipi, yüz yılı aşan bir sürede önemini kaybetmeden günümüze dek varlığını sürdürmektedir.

Yönetim düşüncesi klasiklerden sonra neo-klasikler, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı gibi evrelerden geçmiştir. Neo-klasikler örgüt-insan ilişkileri; sistem ve durumsallık yaklaşımları ise örgüt-çevre etkileşimi konularını gündeme getirmiştir. Ancak, H. Mintzberg'in (1973) konuya eğildiği "*The Nature of Managerial Works*¹" adlı çalışmasına, yani 1970'lere dek H. Fayol'un önerdiği "yönetim işlevleri" neredeyse hiç sorgulanmadan kabul görmüştür. H. Mintzberg'in bu çalışmasında merak ettiği şey "günlük iş yaşamlarında yöneticilerin gerçekten ne tür işler yaptığı" idi. Yani, ideal bir yönetici tipi önermemiş, sadece gerçek hayatta yöneticilerin ne iş yaptıklarını merak edip araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda H. Fayol'un önerdikleri ile gerçek iş yaşamında üst düzey yöneticilerin yaptıklarının pek de birbiriyle örtüşmediği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler günlük gailelerle uğraşan, bu arada kişilerarası ilişkilere, bilgiye ve karar almaya yönelik roller üstlenen kişilerdir. İyi birer motivasyoncu, iyi bir temsilci, iyi bir müzakereci olmak gibi özellikleri vardır. Bu iki karşıt yönetici betimlemesinin romanlar üzerinden incelenmesi ve dışarıdan bakan edebiyatçıların gözünden yöneticilerin yaptıkları işlerin belirlenmesi için bu iki yönetim düşünürünün önerdiği çerçeveler kullanılmıştır. Çerçevelere ilişkin ayrıntılara ikinci bölümde yer verilmiş ve bu çerçeveler Şekil 3.1 ve Şekil 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2

Yönetim Düşünürleri ve Kitapları

Düşünür	Kitap	Basım Yeri	İlk Basım
Henri Fayol	Genel ve Endüstriyel Yönetim	Fransa	1916
Henry Mintzberg	The Nature of Managerial Work	ABD	1973

Romanlar üzerinden yürütülen araştırmada, kasti örnekleme yöntemine başvurulmuş ve konusu işçi-işveren ilişkisi olan altı roman araştırmanın malzemesi olarak belirlenmiştir. Bulgular ise niteliksel olarak elde edilmiştir.

¹ H. Mintzberg'in bu çalışması daha sonra defalarca yayınlanmış ve 2009 yılında yayınladığı "*Managing*" adlı kitabına varıncaya dek tam 15 kitabının da ilham kaynağı olmuş, bu eserin birçok bölümüne diğer kitaplarında da yer vermiştir.

Araştırmanın malzemesi olarak belirlenen altı roman:

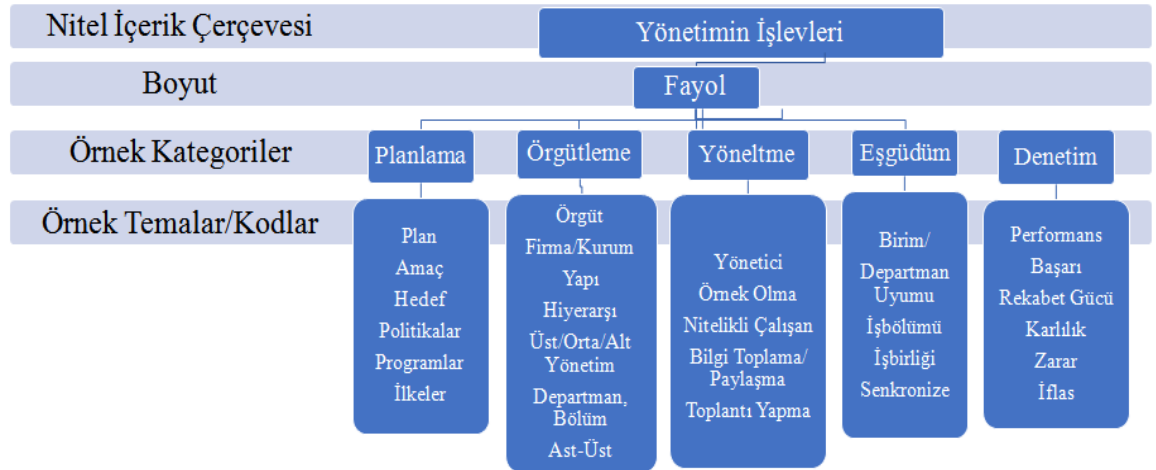
Tablo 3.3
İkincil Veri Kaynağı Olarak Seçilen Romanlar

Yazar	Roman	Romanda Mekân	İlk Basım
Charles Dickens	İki Şehrin Hikâyesi	Paris-İngiltre	1859
Emile Zola	Germinal	Fransa	1885
Halid Ziya Uşaklıgil	Ferdi ve Şürekâsı	İstanbul	1895
Maksim Gorki	Ana	Rusya	1906
Jack London	Demir Ökçe	ABD	1908
John Steinbeck	Gazap Üzümleri	ABD	1939

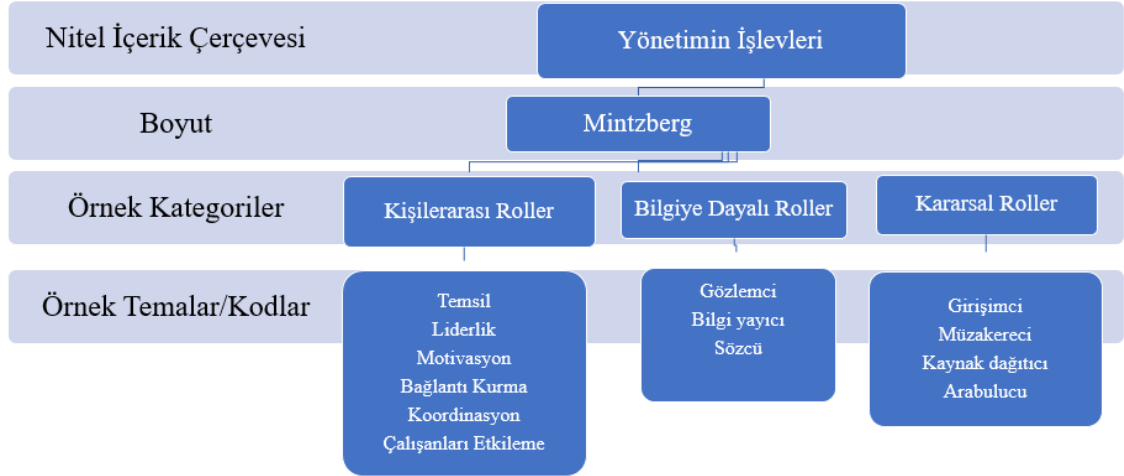
3.1.4. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada, Nitel İçerik Çözümlemesi tekniği kullanılmıştır. Bu teknik belli ölçütlere göre kontrol edilmiş metinleri nicelleştirmeden, kendi içerisinde ve araştırma sorusu çerçevesinde yorumlamayı ve belirlenmiş kategoriler geliştirmeyi amaçlar (Coşkun, 2017: 5).

Nitel içerik çerçevesini “yönetimin işlevleri” oluşturmaktadır ve iki farklı boyutta ele alınmıştır. Yönetim düşünürlerinin, yönetime yükledikleri anlamlar kategorileştirilmiştir. Akabinde ise kategorilerden, kodlara gidilmiştir. Aşağıdaki şekilde geliştirilen iki farklı boyuta ait, genel çerçeveler gösterilmektedir:



Şekil 3.1: Nitel İçerik Çerçevesi: Henri FAYOL



Şekil 3.2: Nitel İçerik Çerçevesi: Henry MINTZBERG

Bulgular bölümünde, her eser incelenirken bu iki yönetim çerçevesi dikkate alınacaktır.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu aşamasında, seçilen romanlardan, belirlenen kategorilere göre yapılan alıntılara yer verilmiştir. Alıntılar yapılırken her bir roman dikkatlice ve birden çok kere okunmuş ve gözden geçirilmiştir. Bu okumalar sırasında kategoriler, temalar ve kodlar dikkate alınmıştır. Önce boyutları temsil eden kodlara göre geniş alıntılar yapılmış, ardından bu alıntılar çalışmanın kapsam ve akışını bozmayacak biçimde mümkün olduğunca daraltılmış ve nihayetinde her tema için seçilen alıntılar sunulmuş ve çalışmanın sorularına cevap aranacak biçimde tartışmalar yapılmıştır.

3.2.1. Romanlarda Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesinin İzleri

İşletmedeki işleri altı gruba ayırıp, yönetim fonksiyonlarını ve yönetimin genel ilkelerini açıklayan H. Fayol; “*ideal*” yönetici tipini resmetmiştir. Bireysel kaygıların ve duyguların iş ortamına taşınmaması gerektiğini açıkladığı “*genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesi*” ilkesinin hayata geçmiş hali C. Dickens’ın romanında şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

“Bir şirket bünyesinde iş yapan bizler kendimiz için bir şey yapmayız. Kendimizden çok şirketi düşünürüz” (Dickens, 2016: 105).

E. Zola’nın romanında ise H. Fayol’un yönetimin en önemli fonksiyonu olarak gördüğü; hangi işin, hangi zaman diliminde, kimler tarafından ve nasıl yapılacağını içeren “*planlanma*” fonksiyonunun betimlemesine örnek olarak aşağıdaki ifadeleri vermek mümkündür:

“Saat dört dedi mi, işçiler kuyuya inmeye başlıyordu. Barakadan çıkıyor, elde fener, yalın ayak kuyunun başına geliyor, yeterince kalabalık olana dek küçük kümeler halinde bekleşiyorlardı. Çelik kafes geceleyin dolaşan bir hayvan gibi usulca, sessizce karanlıktan çıkıyor, her birinde içi kömür dolu iki vagon bulunan dört katıyla sürmeler üstüne mayna ediyordu. Ayrı sahanlıkta bekleyen işçiler vagonları çekip çıkarıyor, onların yerine ya boş ya da maden kazığı doldurulmuş yeni vagonlar sürüyorlardı. İşçiler de beşer beşer bu boş vagonlara doluyor, böylece asansörün dört katında kırk kişi oluyordu. Nefeslikten boğuk, ne olduğu anlaşılmayan bir böğürtü çıkıyor, aşağıda asansör insan yüklü olarak geliyor diye “et geliyor” işareti veriliyor, yani ip dört kez çekiliyordu. Bundan sonra küçük bir sarsıntının ardından kafesli asansör sessizce kuyuya dalıyor, arkasından yalnızca çelik telin titrek akışını bırakarak bir taş gibi aşağı iniyordu.” (Zola, 2016: 25).

Planlama fonksiyonundan sonra gelen “*örgütlenme*” fonksiyonu ise işletmeyi çalışmaya hazır hale getirmektir. Örgütlenme, aslında işletmedeki hiyerarşik yapıyı çizen fonksiyondur. J. London romanında toplumsal bir hiyerarşi tanımlanmıştır:

“Toplumda üç büyük sınıf var. İlki, Oligarşi. Zengin bankerlerden, demiryolu sahiplerinden, büyük şirketlerin yönetici ortaklarından ve tröst patronlarından oluşuyor. İkincisi, orta sınıf, sizin sınıfınız. Çiftçilerden, tüccarlardan, küçük işadamlardan, zanaatkârlardan oluşuyor. Üçüncü ve son sınıfsa benim sınıfım, proleterya. Ücretli işçilerden oluşuyor” (London, 2016: 141).

H. Z. Uşaklıgil ise romanın geçtiği mekân olan ticaretevinin hiyerarşik yapısı ile ilgili bilgiler vermiştir:

“Hasan Tahsin Efendi, Ferdi ve Şürekâsı Ticaretgahı’nın ilk tessüsünde, yani otuz beş sene evvel buraya bir muhasip sıfatıyla girmişti. O vakit bu ticaret evinin işleri vasi olmadığı için memur olarak ancak iki kişiydiler: bir Tayfur’un ölmüş babası, bir de kendi. Tayfur’un babası veznedardı” (Uşaklıgil, 2016: 15).

Hiyerarşi ile her birimin faaliyet sınırları, hangi işçinin hangi yöneticiye bağlı olacağı ve ast-üst ilişkisini belirlenir. Ast-üst ilişkisine dair atıflara ise çeşitli romanlarda yer verilmiştir. E. Zola romanında ast-üst arasındaki saygıya yer verirken:

“Delikanlı, aslında kürek mahkûmlarına yaraşan bu işi bulduğuna bin şükür ederek, acemi işçiyle usta arasındaki ayrımı kabul ediyor, karşılık vermekten çekiniyordu” (Zola, 2016: 44).

“Yalnızca astlık, üstlük saygısı, tulumbacı çırağından, işçi başına dek hepsine birbirinin önünde boyun eğdiren o askerce saygı tutuyordu onları” (Zola, 2016: 54).

Yine E. Zola, M. Gorki ve J. London ise ast-üst arasındaki çatışmaya yer vermiştir:

“İşçi başı abartılmış bir incelikle karşılık verdi: Evet Bay Negrel... Bu sabah işe aldığımız adam da şu. Mühendis lambasını kaldırdı, hiç bir şey sormadan yüzüne baktı: Peki, dedi sonunda. Her gelenin işe alınmasından hoşlanmam pek... Bir daha olmasın” (Zola, 2016: 53).

“Küçük küçük gruplar halinde buluşan işçiler kendi aralarında kısa süren tartışmalar yapıyorlar ve ardından kahkaha atarak işlerine koyuluyorlardı. Bu durum ustabaşlarının dikkatini çekmiş olacak ki sık sık bu kümelerin arasına dahiyorlardı” (Gorki, 2017: 72).

“Ustabaşıyım ben ve eminim beni bir kaşık suda boğmak isteyen bir sürü adam vardır fabrikada (London, 2016:45).

Ayrıca, C. Dickens ve H. Z. Uşaklıgil işletmenin fiziksel yapısı ile ilgili tasvirlerle de romanlarında yer vermektedir:

“Temple Bar’ın yanındaki Tellson Bankası 1780 yılında bile eski moda duruyordu. Çok küçük, karanlık ve kullanışsızdı. Eski moda bir yerdi, gelgelelim kurumun ortakları sahip oldukları değerlerin etkisiyle buranın küçüklüğünden, karanlığından, çirkinliğinden ve kullanışsızlığından gurur duyarlardı. (...) Dediklerine göre, Tellson’un ne daha büyük bir alana, ne ışığa ne de gösterişe ihtiyacı vardı” (Dickens, 2016: 71).

“Ferdî Efendi, işlere nezaret için depolara kadar gitmeye mecbur kalmamak üzere orada birkaç memur bırakarak yazıhaneyi buraya nakletmişti. Evin inşa tarzı buna mütehammil olduğu için evin birinci katının sofasını, bir büyük bir küçük odasını şu dört memur ile uşağa tahsis ederek evinden çıkmaksızın işyerinde bulunmak vesilesini suhuletle ihzar edebilmişti” (Uşaklıgil, 2016: 26).

Örgütlenme işletmeyi faaliyete geçmeye hazır duruma getirmekse üçüncü fonksiyon olan “yönelme” işçiyi faaliyete geçirmektir. İşçinin harekete geçmesi yöneticiden aldığı emire bağlıdır. Bu nedenle bu emirler işçinin yetenekleriyle uyumlu ve iyi tanımlanmış olması gerekir. Bu da yöneticinin işçi ve iş hakkında derin bilgi sahibi olmasına bağlıdır. Yönetici bu amaçla bilgi toplar, bilgi paylaşır veya çeşitli toplantılar yapar. E. Zola’nın romanında kötü çalışma koşullarına karşı başlatılan isyanın önderlerinden olan başkahramanın ne pahasına olursa olsun düzenlediği toplantı iyi bir yöneltme örneği iken:

“Kararı kesindi, gizli bir toplantı düzenlemek istiyor, Montsoulu kömür işçilerinin topluca Enternasyonal’e katıldıkları an mutlaka yengiyeye ulaşacaklarına inanıyordu. Gizli toplantı Perşembe günü saat ikide, Bayan Desir’in meyhanesi Bon-Joyeux’de yapıldı.” (Zola, 2016: 245).

J. London, romanında iyi bir yönetici ve yöneltme değil de kötü bir yönetici portresi çizmektedir:

“Filozof değiller. Biyolog veya sosyolog da değiller. Olsalardı çok iyi olurdu. Aynı zamanda biyolog ve sosyolog olan bir işadamı, insanlık için yapması gereken doğru şey nedir, aşağı yukarı bilirdi. Oysa bunlar, iş hayatının sınırları dışına çıktılar mı kafaları çalışmaz. Bildikleri tek şey iştir. (...)” (London, 2016: 61).

“Mesela kibar ve aristokrat görünümlü bir beyefendi, kukla bir yöneticiydi, dulları ve yetimleri çaktırmadan soyan şirketin aletiydi. (...)” (London, 2016: 74).

Ek olarak E. Zola'nın romanında çalışkanlık ve devamlılıkla ilişkilendirilen yönetimin “*disiplin*” ilkesinin görüldüğü ve iyi bir yöneltme sonucu olan nitelikli çalışan profiline bir örneği bulunmaktadır:

“Bir yıldır işletmedeydi, az konuşur, çok iş yapardı, iyi bir işçiydi, bir hafta gece postasında, bir hafta gündüz postasında çalışıyordu. Öyle titizdi ki, bütün yöneticiler onu örnek diye gösteriyordu” (Zola, 2016: 145).

H. Fayol, iyi bir planlanmadan sonra işletmeyi ve işçileri harekete geçirmek ve bunu yaparken de tüm işlerin, birimlerin ve işçilerin arasındaki ahengin sağlanmasını, “*eşgüdüm*” fonksiyonu ile açıklamıştır. Bir kovandaki arıların aynı amaçla harıl harıl çalışıp petekleri balla doldurması gibi işleri bir kömür madeninden kömür çıkartmak olan işçilerin bunu yaparken aralarındaki iş bölümü, iş birliği ve uyumun anlatıldığı E. Zola'nın romanından satılar:

“Asansör boşalıyordu. İşçiler yükleme salonuna geçtiler. (...) Yükleyiciler demir levhalarla kaplı döşemede hızla kömür vagonlarını koşturuyorlardı. (...) İşçiler birbirlerinden ayrılıyor, küçük kümle halinde o kara ağızların içinde gözden yitip gidiyorlardı. Sol dehlize on beşe yakın işçi dalmıştı. (...) Daha ileride bir kavşak çıktı önlerine, iki yeni dehliz vardı burada, işçiler yine bölündüler, her biri madenin başka bir köşesine yöneldi” (Zola, 2016: 34-35).

“Dört kazmacı damar boyunca üst üste uzanmıştı. Kancalarla yan duvarlara tutturulan ve çıkan kömürün birikmesine yarayan tahta bölmelerle birbirlerinden ayrılan kazmacılar aşağı yukarı dört metrelik bir yerde çalışıyorlardı; damar pek inceydi, kalınlığı elli santimi zor bulduğundan hepsi tavanla duvar arasında yamyassı uzanıyor, dizleriyle dirsekleri üzerinde ilerliyor, dönmeye kalkınca omuzlarını yaralıyorlardı. Kömür çıkarabilmek için yan yatıp boyunlarını kırmak, kollarını kıvrırmak ve kısa saplı kazmayı bu durumda sallamak zorunda kalıyorlardı. (...) Hiçbiri konuşmuyordu. Ha bire sallıyorlar, (...)” (Zola, 2016: 38-39).

“Kız ona vagonu nasıl kaptırıp aşağı göndereceğini göstermişti. Bütün damalarla bağlantısı olan bu dehlizin iki başında birer vargelci vardı, yukarıdaki vagonları karşılıyordu. (...) Vagonlardan biri boşaltılıp hazır edilince, aşağıdaki oğlan sesleniyor, tumbacı kız yüklü vagonu hızla kaptırıyor, yukarıdaki oğlan freni açtı mı, dolu vagonun ağırlığı boş olanı yukarı çıkarıyordu. Vagonlar en alttaki dehlizde birikiyor, beygirler de bunları alıp kuyu başına götürüyorlardı” (Zola, 2016: 43).

J. Steinbeck'in romanında ise grup arasındaki iş bölümüne örnek satırlar yer almaktadır:

“Kuralları koyan Merkez Komitesidir. Sonra bir de hanımlar grubu var. Anneni ziyaret edeceklerdir. Çocukların bakımıyla, sağlık tesislerinin korunmasıyla ilgilenirler. Annen çalışmıyorsa, çalışanların çocuklarına bakacaktır. Kendisi iş bulunca da, başkaları onunkilere bakar. Dikiş dikerler, arada bir hemşire gelir, onlara ders verir. Bir yığın şey var bu türlü” (Steinbeck, 2017: 352).

Özellikle, işçilerin neden senkronize bir şekilde çalışmasının gerektiğini H. Z. Uşaklıgil romanında açıklamıştır:

“Hasan Tahsin Efendi, odanın ortasını işgal eden yüksek, büyük bir yazıhanenin iki tarafını işgal ederdi. İkisi de defter muamelesiyle mükellef oldukları için bu altmış beş yaşındaki ihtiyar ile o yirmi dört yaşındaki iki genç daima münasebet içindeydiler” (Uşaklıgil, 2016: 14).

Zaten kendisi bir yönetim birliği olan tröstlerin, sağladığı yararlar ise J. London tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Tröst adı verilen güç birliklerinin, bin küçük işletmeden daha verimli ve ucuz üretim yaptığı doğrudur” (London, 2016: 122).

Yönetimin son fonksiyonu olan “denetim” ise amaçlara ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının araştırılıp, gerekli düzenlemelerin yapılmasını içerir. Denetim; amaca giden yolda atılan adımların amaca uygun olup olmadığının izlenmesidir. E. Zola’nın aşağıdaki satırlarını iş süreçlerinin denetimine örnek olarak vermek mümkündür:

“Yalnız işler burada bitmiyor, işçiler bütün lambaların sıkıca kapatılıp kapatılmadığına bakan bir denetçinin önünden teker teker geçiyorlardı” (Zola, 2016: 31)

“Mühendis: Ya siz it soytarıları! Siz bu adamları denetlemiyor musunuz? Denetliyorum elbette, diye kekeliyordu işçi başı. Söyleye söyleye dilimizde tüy bitti” (Zola, 2016: 54).

Ek olarak yukarıdaki satırlar, ast-üst ilişkisine, mühendis-işçi başı-işçi, örnek olarak verilebilir.

Yine denetimin bir sonucu olarak ve yöneticiye ceza veya ödül verme hakkı tanıyan H. Fayol’un “otorite” ilkesinin yansımalarına E. Zola ve J. Steinbeck’in romanlarında rastlanmaktadır:

“İşletme payandalama işine gösterilen kayıtsızlık karşısında para cezası kesmekten yorulmuş, çıkarılan kömüre yeni bir ücret uygulamaya karar vermişti. Bundan böyle belli bir ölçü temel alınacak, madene indirilip kullanılan direklerin metre küpüne göre payadalama işine ayrı yevmiye verilecekti” (Zola, 2016: 186).

“Geçen cumartesi gecesi sarhoştü. Sabaha kadar çadırında şarkılar söyledi. Komite ona ceza olarak iş verdi” (Steinbeck, 2017: 358).

Ayrıca sanayileşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle insanın makineleşmesine bir eleştiri olan ve modern zamanların yönetim anlayışına ışık tutan Charlie Chaplin’in “Modern Zamanlar” (1936) filmindeki gibi “insanın, makinenin dişli çarkı” olarak görülmesine romanlarda da yer verilmektedir:

“Gün içinde dolaştığım onca müşteri gibi, bütün iş hayatım boyunca müşteriden müşteriye gittim hep, sözün kısası duygularım yoktur, yalnızca bir makineyim ben” (Dickens, 2016: 35).

Özellikle H. Z. Uşaklıgil’in romanında bir muhasebeci olan İsmail Tayfur karakterinin işi olan rakamların, adeta hayatını ele geçirdiğini gördüğümüz satırlar:

“Ah! Bir muhasibin hayatında rakam ne demek olduğu bilinse! O hayat artık bir hayat, o insan artık bir insan değildir. İnanır mısınız? Otuz beş senelik hayatımı zapt eden rakam beni ne yaptı bilir misiniz? Bazı zamanlar oluyor ki aklıma gelen bir fikri birer rakamla ifade etmek istiyorum. Rakam, fikrimde lisandan ziyade yer tutmuş! Biraz daha terakki etsem mesela, “Karnım aç!” diyecek yerde, “Dört kere dört on altı,” diyeceğim. (...) Hatta çocuklarıma birer rakam adı koymak istemediğime taaccüp ediyorum; mesela Münir, tokmak gibi bir çocuktur. İsmi dokuz olaydı pekâlâ yakışır!” (Uşaklıgil, 2016: 20).

“Sabahleyin uykudan uyandığım vakit en evvel düşündüğüm şey, defterimin bir tarafında yarım kalmış bir cem yahut bir cetvele ilavesi iktiza eden bir adettir. İşimin başına geldiğim zaman başka şey düşünmeye imkân yok, bana muntazır olan yüzlerce kâğıtlardan rakam toplayıp ait oldukları defterlere tevzi ve taksim etmeli, (...)” (Uşaklıgil, 2016: 22).

Açıkça görülüyor ki yazarlar tarafından, romanlarda H. Fayol’un yönetim düşüncesinin çeşitli betimlemeleri sık sık yapılmıştır. Ayrıca döneme atfedilen; işletmenin çıkarlarının her şeyden üstün tutulması gerekliliği, işçilerin işbirliği ve ahenk içinde olmaları, hangi işçinin hangi müdüre ve hangi müdürün hangi birime bağlı olduğu hiyerarşik düzenin açık ve net bir şekilde açıklandığı, disiplin, otorite ve düzen gibi kavramlar romanlarda sık sık tasvir edilmiştir. Ancak yine de yönetim ve yöneticinin yaptıkları ile ilgili çeşitli ifadeler kendisine bu çerçevede yer bulamamıştır. Bu ifadeler bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

3.2.2. Romanlarda Henry Mintzberg’in Yönetim Düşüncesinin İzleri

H. Fayol’un ortaya koyduğu ideal yönetici tipine karşılık, yöneticinin aslında ne iş yaptığını araştıran H. Mintzberg “gerçekçi” yönetici tipini açıklamıştır. Yöneticilerin yerine getirmesi gereken planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin haricinde; sahip olduğu otoriteden kaynakları “kişiler arası rolleri”, işletmede bilgi akışının sağlanabilmesi için “bilgiye dayalı rolleri” ve birim veya işletme düzeyinde oluşturulan stratejiler için gerekli “kararsal rolleri” bulunmaktadır.

Yöneticinin işletmeyi çeşitli sebeplerle işletme dışında temsil etmesini gerektiren ve kişiler arası rollerden birini olan “temsilci rolü” ile ilgili J. London’ın romanında aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

“Ernest güzel bir haber olarak hükümetten aldığı teklifi söyledi. Onu Amerikan İşçileri Emek Temsilcisi olarak atamak istiyorlarmış. Çok sevindim. Maaşı iyi olacak, (...)” (London, 2016: 99).

Yine kişiler arası rollerden biri olan, işçilerin işe alınması, motive edilmesi, geliştirilmesi vb. görevler içeren yöneticinin “*lider rolünün*” örnekleri romanlarda da karşımıza çıkmaktadır:

“Otuz beş sene evvel babası Hüseyin İlhami, beni gümrükte mülazım sıfatıyla devam ettiğim kalemden alıp da dört lira maaşla yanına koyduğu vakit...” (Uşaklıgil, 2016: 17).

“Bir akşam sokakta yürürken bir sandığın üzerine çıkıp işçilerden oluşan kalabalığa nutuk atan birini görmüş ve durup dinlemiş. Sandıktaki adam Ernest’miş. Ama Ernest basit bir sokak hatibi değildi. Sosyalist partinin liderlerinden ve sosyalizm felsefesinin önde gelen isimlerindendi” (London, 2016: 23).

Kişiler arası rollerin sonuncusu olan “*bağlantı kurucu rol*” ise yöneticinin işletme içindeki ve dışındaki kişilerle iletişim kurması, toplantı ve telefon görüşmeleri yapması gibi görevler içermektedir. İşletme içindeki ve dışındaki bilgi bağlantılarının koordine edilmesi ile ilgili romanlardaki örnek cümleler aşağıdaki gibidir:

“El konulmuş ve devletin malı olmuş mülkler için sık sık ona ve kayıtlarına başvuruluyordu. O da mal sahiplerini elinden geldiğince koruyordu” (Dickens, 2016: 346).

“İş adamı gibi bir şey olup çıkmıştı, haberleşmeleri yürütüyor, ince konularda herkese öğüt veriyordu” (Zola, 2016: 178).

İşletmedeki bilgi ağının kurulması ve geliştirilmesini temel alan bilgiye dayalı rollerden olan “*gözlemci rol*”, yöneticinin karar almasını kolaylaştıracak ve diğer işlerde ona yardımcı olacak bilgileri toplamasıdır. Bilgi toplama ve gözlem yapma ile ilgili olan bu yönetici rolüne E. Zola romanında değinmektedir:

“İşletme yönetim kuruluna telgraflar çekti, yetkilileri uyardı, yapılması gerekeni sordu. Negrel’i de bütün ocakları dolaşıp kesin bilgi toplamaya göndermişti” (Zola, 2016: 206).

“İşçi mahallelerini dolaştım. Hepsi uslu uslu evlerinde oturuyorlar... Yalnız sana elçi gönderecekler sanırım” (Zola, 2016: 210).

Dış kaynakları bilgileri toplayan yöneticinin bu bilgileri işletme içine yaymasını ifade eden rol, yöneticinin “*bilgi yayıcı rolüdür*”. Yöneticinin bu rolüne dair bir betimleme J. London tarafından yapılmıştır:

“Karmaşık ve anlaşılması güç konuları anlaşılır bir şekilde anlatabilme yeteneği olan biriydi, doğuştan yorumcu ve öğretmen özellikleri vardı. Nitekim o akşam o sandığın üzerine işçilere ekonomideki gelişmeleri aktarmak üzere çıkmamış” (London, 2016: 23).

Üçüncüsü ve bilgiye dayalı rollerin sonuncusu olan “*sözcü rol*” ise işletmenin planları, politikaları veya kararları ile ilgili yöneticinin işletme dışındakileri bilgilendirmesini gerekiyorsa toplantı düzenlemesini önerir. J. Steinbeck romanında, çiftçilere gönderdiği temsilcinin bankanın kararlarını aktardığı satılar aşağıdadır:

“Toprağın sahibi bir banka ya da mali şirketse, o zaman farklı sözler söylüyordu temsilci. “Banka...ya da şirket... ihtiyaç duyuyor, istiyor... direniyor... almak zorunda...” gibi sözler söylüyordu. Sanki banka ya da şirket bir canavarmış, düşünceleri ve duyguları varmış, o adamın kendisini de esir almış gibi” (Steinbeck, 2017: 39).

Kararsal rollerin ilki olan “*girişimci rol*” yöneticinin yeni ürün veya hizmet için yeni fikirler ve projeler geliştirmesini ifade eden roldür. Özellikle E. Zola’nın romanında girişimcilik rolü ile ilgili birden fazla betimleme yer almaktadır:

“Her bucakta kazılar yapılıyor; işletmeler birbirini izliyor, bir gecede bir sürü ortaklık kuruluyordu” (Zola, 2016: 78).

“Krallara layık bir hazineye kavuşma düşleri içinde yüzen girişimci bir mühendis olduğundan, bir milyona çıktığı zaman hemen koşup satmıştı hisse senedini. Aylardır bir tasarı üzerinde çalışıyordu. (...). Deneulin Jean-Bart’ı onarmak, makineleri değiştirmek, Gaston-Marie’yi de ancak bu ocaktaki kömürler tükenince işletmek istiyordu. Fikri yerindeydi. Yalnız, eldeki milyon bu onarım ve işine gitmiş kara geçmek üzereyken sanayi bunalımı patlak vermişti” (Zola, 2016: 83).

“Eski bir maden gözetmeni olan Maigrat küçük bir kantinle başlamıştı işe; sonra işletme yöneticilerinin desteğiyle dükkânı büyütmüş, hemen bütün Monsou’yu avucunun içine almıştı. Malları toptan getirip, biriktiriyor, böylece hem başkalarından ucuza satarak, hem de uzun süreli veresiye vererek işçi mahallesinin hiç de azımsanmayacak müşterilerini kendine bağlıyordu. Kendisi de işletmenin boyunduruğu altındaydı, evi de, dükkânı da yapan işletmeydi çünkü” (Zola, 2016: 91).

İkinci kararsal rol olan “*problem çözücü rol*” ise yöneticinin kendi birimi ve diğer birimler arasındaki veya astlar arasındaki çatışmayı yönetmesidir. Romanlarda yöneticilerin bu rolüne dair tasvirler, özellikle de işletme içinde yönetilmesi gereken belki de en büyük çatışma olan grev ile ilgili satırlarda yer almaktadır:

“Etienne artık dayanamadı. Yanılıyorsunuz müdür bey, dedi. Henüz Montsoulu tek bir kömür işçisi üye olmadı örgüte. Ama zorlanırlarsa, topluca katılacaklarına kuşkunuz olmasın” (Zola, 2016: 227).

“Müdür bey, pek kusuru bulunmayan, sakın bir adam olduğum için beni seçti arkadaşlar. (...) Bizler yalnız adalet istiyoruz, açlıktan bıktık, hiç değilse her gün karnımızı doyuracak kadar kazanabilmek üzere oturup anlaşmak istiyoruz. (...)” (Zola, 2016: 224-225).

“Pavel, müdürün yanına geldi, Sizof ve Ribin’i de göstererek: Biz üçümüz... Bütün arkadaşlarımızı temsilen böyle bir karar aldık. Maaşlarımızdan keseceğiniz paralar kanuna aykırı, dedi” (Gorki, 2017: 62).

“Bu gün benim tesiste kavga çıktı. Kadınlar. Birbirine küfür etmeye, çöpleri fırlatmaya başladılar. Kadınlar Komitesi işi kapatamadı, kalktılar, bana geldiler. Sorunu bu komiteye getirmemi istiyorlarmış. Kadın sorunlarını kendiniz çözmek zorundasınız, dedim onlara. Bu komite kalkıp da çöp kavgalarına karışacak değil” (Steinbeck, 2017: 409).

Bir diğer kararsal rol olan “*kaynak dağıtıcı rol*” işletmenin amaçlarına ulaşması için insan, para, zaman ve araç-gereçlerin nasıl kullanılacağına yönetici tarafından karar verilmesidir. Kaynak dağıtıcı rol ile ilgili örnek H. Z. Uşaklıgil’in romanında bulunmaktadır:

“Ferdî Efendi, babasının vefatından sonra Unkapanı’ndaki kereste depolarını muhafaza etmekle beraber bu civardaki evi bırakarak ticaret merkezine yakın güzel bir ev yaptırmayı karar altına almıştı. (...) yazıhaneyi buraya naklettirmişti” (Uşaklıgil, 2016: 25-26).

Dördüncü ve son kararsal rol olan “*müzakereci rol*” ise yöneticinin işletme adına diğer işletmelerle veya kurumlarla görüşme ve pazarlık yapması ile ilgilidir. J. London’ın müzakereci role emsal olabilecek cümleleri aşağıdaki gibidir:

“Tam anlamıyla orta sınıf girişimcilerin temsilcileriydiler. Birkaç dükkân sahibi büyüdükçe bir bakkaliye olan Silverberg’li Owen (Owen & Company) ordaydı. Bakkaliye alışverişimizi oradan yapardık. Büyük bir ecza deposu olan Kowart & Washburn’un iki ortağı ile Contra Costa’da büyük bir granit madenin sahibi Bay Asmusen yemektiydi. Onlar benzer adamlar, küçük fabrikaların, orta boy işletmelerin ve ufak şirketlerin sahipleri ve ortakları, yani kısaca küçük kapitalistler vardı o akşam” (London, 2016: 111).

Romanlarda H. Mintzberg’in on yönetici rolüne de dair çeşitli betimlemeler yer almaktadır. Ancak romanlarda yönetimle alakalı H. Fayol veya H. Mintzberg’in yönetim düşünceleri dışında çeşitli tasvirlerle rastlanmıştır. Bunlar bir sonraki başlıkta ele alınacaktır.

3.2.3. Romanlarda Vahşi Kapitalizmin İzleri

Fransız İhtilali ve Sanayi Devrimi sonrasında hep daha fazlasını isteyen kapitalist sınıf ekonomik hayatın her alanında iktidar sahibi olmuştur. Bu da beraberinde “gücün ve kudretin sahibi; maddedir” anlayışını getirmiş ve böylece vahşi kapitalizm dönemi

başlamıştır (Kodaman, 2005: 153). İnsani değerlerin unutulduğu ve sömürgecinin yaygınlaştığı bu dönemde her hareketin tek güdüleyici sebebi para olmuştur (Efe, 2017: 64). Kendisini iktidarın tek sahibi olarak gören kapitalist; dini, hükümeti ve basın-yayın organlarını vb. kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmiş, işçiyi ücretli köle konumuna indirgemıştır. Romanlarda bu kavramalara ait ifadeler aşağıda sırasıyla yer almaktadır.

Kendisini iktidarın tek sahibi olarak görmesi:

“1760 anlaşmasıyla iş başına getirilen altı yönetici işletmeyi zorbaca yönetiyor ve içlerinden biri öldü mü geri kalan beşi, güçlü ve zengin hissedarlardan birini üyeliğe getiriyordu” (Zola, 2016: 85).

“Büyük kapitalist dışında sanayi makinesindeki hiçbir kişi özgür iradeye sahip değildir, (...)” (London, 2016: 60).

“Büyük mal sahipleriyle şirketler yeni bir yöntem icat ettiler. Mal sahiplerinden biri konserve tesisi satın almıştı. Şeftalilerle armutlar olunca, meyvenin yetiştirme maliyetinden daha aşağı bir fiyat verdi. Konserve tesisi sahibi olarak kendisi, meyve yetiştiricisi olan kendine düşük fiyat ödüyor, meyveleri alıyor, fakat konserve fiyatı yüksek olduğundan yine karını cebe atıyordu” (Steinbeck, 2017: 348).

“İnsan toprağı işlemekte, ürün yetiştirmekte ne kadar usta, bu işe karşı ne kadar sevgi dolu olursa olsun, eğer aynı zamanda iyi bir tüccar değilse, tutunmasına olanak yoktu. Zaman geçtikçe çiftlikler iş adamlarının malı oldu, boyutları büyüdü, sayıları azaldı. Ondan sonra çiftçilik bir sanayi olmaya başladı. Toprak sahipleri gerçi farkında değillerdi ama eski Roma'nın yönetimini uyguluyorlardı onlar da. Dışarıdan köle ithal ediyor, sadece onlara köle demiyorlardı. (...)” (Steinbeck, 2017: 285).

Dini, hükümeti ve basın-yayını kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmesi:

“Kilise, kapitalist sınıfın işçi sınıfı üzerinde uyguladığı korkunç zulmü ve kaba güç politikasını onaylıyor” (London, 2016: 31).

“Gidin, Albay Ingram'la görüşün. Jackson davasını haber yapmayan muhabirlere, gazeteleri yöneten editörlere gidin. Göreceksiniz ki hepsi makinenin kölesidir” (London, 2016: 50).

“Büyük mülk sahipleri önlerine ne çıkarsa ona yükleniyor. Hükümet yetkilerinin genişletilmesine, işçi dayanışmasının güçlenmesine, yeni vergilere, yeni planlara... Ama bilmedikleri bir şey var bunların hiçbiri sebep değil, hepsi sonuç” (Steinbeck, 2017: 184).

İşçinin ücretli köle olarak görülmesi:

“Tellson'un Londra şubesine genç bir memur aldıklarında yaşlanıncaya kadar onu bir yerlerde saklardı. Onu, bir peynir gibi, karanlık bir yerde saklardı, ta ki üzerine Tellson tadı ve mavi küfü sininceye kadar. İşte o zaman ortaya çıkmasına izin verilirdi ve o da koca koca defterlerin arasına gömülür, üzerinde pantolonu ve tozluklarıyla kurumun o genel ağır havasına karışırdı” (Dickens, 2016: 73).

“Demiryolu işçileriyle demir ve çelik işçilerinin, makine ve medeni eşya işçileriyle makinistlerin ücretleri artacak ve çalışma saatleri düşecek. Bu alanlarda sendikalar için çok güzel koşullar oluşacak. (...) Peki ya kömür? Bir milyon maden işçisi var. Fiilen onlar da vasıfsız işçidir. Kazançları düşecek ve çalışma saatleri artacak. Köle olacak (...)” (London, 2016: 202).

Ayrıca bu dönemde düşük ücret, kadın ve çocuk işçi, uzun çalışma süreleri, iş kazaları ve işçi ölümleri yaygındır. Aşağıda her bir kavrama dair romanlardan manzaralara yer verilmiştir.

Düşük ücret:

“Kauçuk şirketleri, dağdan işçi getirmişler. Ucuz çalışır diye” (Steinbeck: 2017: 423).

Kadın ve çocuk işçi:

“İşyerindeki kızlar karınlarını bile doyuramayacakları bir ücretle günde on saat çalıştırılıyor, böylece onları doğrudan fuhuşa itiyordu.” (London, 2019: 74).

“Tom’la baba şilteleri eve taşırken bir memur belirdi. (...) Kaydınızı yapmak istiyorum, dedi. Zor mu buradaki iş? Şeftali toplayacaksınız. Parça başına iş. Sandığı beş sente. Çocukların yardımcı olmasında bir sakınca yok değil mi? Tabii yok (...)” (Steinbeck, 2017: 453).

Uzun çalışma sürelerinin sebep olduğu iş kazaları:

“Sabah saatlerinde fazla işçi kazası olmuyor. Çalışma saatleri ilerledikçe, işçiler yorulup bedensel ve zihinsel süreçleri yavaşladıkça kaza sayısı da hızla artıyor” (London, 2016: 51).

“Vakit geceydi. Fabrikada fazla mesai yapıyordu. Çünkü o dönem büyük bir kar payı ödemesi yapılmıştı. Jakson da saatlerdir çalışıyordu ve kasları yorulmuş, esnekliğini ve hızını kaybetmişti. (...) Kolunu Sierra Mills’te kaybetti. Sizse sanki ayağı kırılmış bir at gibi ölsün diye onu yola bıraktınız. Burada siz derken fabrikanın müdürü ve fabrikanın yönetilmesi için sizin ve diğer hissedarların çalıştırdığı diğer yetkilileri kastediyorum” (London, 2016: 37).

“Ayrıca fabrikada birçok kaza olduğunu ve şirketin, bütün tazminat davalarına karşı sonuna kadar mücadele etmek gibi bir politika güttüğünü söyledi. Çünkü tazminat demek, her yıl hissedarların cebinden çıkacak yüzlerce dolar demektir, dedi” (London, 2016: 46).

Bu döneme neden vahşi kapitalizm dendiğini ve insan hayatının değersizliğini ortaya koyan cümleler C. Dickens’ın betimlemesiyle:

“Aslında o zamanlarda, ölüm cezası pek çok iş yeri ve kurum için olduğu kadar Tellson için de oldukça revaçta bir çözümdü. Ölüm her konuda Doğa'nın çaresiyken neden kanunlar için olmasındı? Böylece kalpazan ölüm cezası aldı; sahte para basan ölüm cezası aldı; yetkisi olmadan mektup açan ölüm cezası aldı; Tellson Bankası'nın önünden at kaçırın da, üçkağatçı da, öyle ya da böyle, bir şekilde suçta bulaşan herkes ölüm cezası aldı” (Dickens, 2016: 73).

Son söz olarak; zamanın tüm evrelerinde daima iktidar sahibi olmak insanlar için önemli olacaktır. Ancak bu güç bireysel gayeler için değil de toplumsal gayeler için kullanılmalı ve bunun bilincinde bir toplum inşa edilmelidir. B. Russell bu durumu “*İktidar*” (1938) isimli kitabında şu şekilde açıklamıştır:

“İnsan yaşamında gerçekten değerli olan tek şey bireysel olanlardır, ne savaş alanında olanlar ne dışarıdan empoze edilmiş bir amaca doğru yürüyen yığınların neden olduğu siyasi yaşamdaki çatışmalar değerli değildir. Toplumsal yaşamın düzenlenmesi gereklidir ama bir işleyiş olarak, yoksa birinin kendi hesabına kurgulaması olarak değil” (Russell, 2004: 14)

Romanlarda H. Fayol'un ve H. Mintzberg'in yönetim düşüncesinin izlerinin araştırıldığı bu bölümde, yazarlar tarafından romanda uzun ve detaylı betimlemelere yer verilmesi hasebiyle, vahşi kapitalizmin izlerine de çalışmada yer verilmiştir.

3.3. Değerlendirme

Bir örgüt yapısı içerisindeki insanların görev ve sorumluluklarını belli bir düzen çerçevesinde yerine getirmelerini sağlamak olan yönetim işlevi ilk olarak Henri Fayol tarafından açıklanmıştır. Görevlerin amaca yönlendirilmiş, biçimsel bir hiyerarşi, iş bölümü, uzmanlaşma ve önceden belirlenen kurallara uygun olması gerekmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde incelenen romanlarda yönetimin bu ideal arayış içinde olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle romanında bir kömür işletmesi ve işçilerini konu edinen Emile Zola; işçilerin uyanma saatleri, evlerinden çıkış saatleri, iş başı saatleri, kömür ocağına inme saatleri ve molalarındaki dakiklik, işçiler arasındaki ast-üst ilişkisi ve hiyerarşi, işçilerin yerin altındaki iş bölümü ve her bölümün birbiri arasındaki uyumu ve performansa dayalı ücret sistemi ile cezalar bu ideal arayışı ayrıntılı bir şekilde resmetmektedir.

Bu ideal arayış yüksek bir otoriteyi ve kontrolü de beraberinde getirmiştir. Bu da yönetimin ve yöneticilerin zaman zaman baskıcı, kuralcı ve duyarsız olarak nitelendirilmesine yol açmıştır. Ancak Charles Dickens'teki ölüm cezaları, John Steinbeck'teki insan hayatına karşı kayıtsızlık ve Jack London'daki sınıf farklılıklarının

sebebi olduğu adaletsizlik Henri Fayol veya öne sürdüğü yönetim anlayışı ile karıştırılmamalıdır. Bunlar vahşi kapitalizm uygulamalarının birer sonucudur.

Öte yandan yönetim, her ne kadar hedef ve amaç odaklı, planlı yani öngörülebilir; idealize edilmiş bir çerçevede yürütülmeye çalışılsa da insan ve insanın olduğu ortamda bu neredeyse imkânsızdır. Her zaman her şey planlandığı gibi gitmeyebilir. Ani kararlar almak ve uygulamak ve yeni rotalar çizmek gerekebilir. Başta devlet politikaları, ülkedeki siyasi yapı ve değişimler bunda etkilidir. Romanlarda da ideal bir çerçevede yürütülmeye çalışılan yönetime karşı, bilhassa savaş-barış ortamının, ekonomik hareketliliklerin ve sendikalaşma sürecinin yönetime etkisi ve gerçekleşen bu olaylar karşında yöneticinin üstlendiği görev ve roller karşımıza çıkmaktadır. Bulgular bölümünde direkt alıntılarla yer verilen rollere örnek olarak: Jack London'ın romanında sendika yöneticisi olan başkahramanın sendikayı hükümete temsil ederken, işçi gruplarına liderlik yapması ve işçilere ekonomik gelişmeleri aktarırken bilgi yayıcı bir rol oynamasını; Charles Dicknes'in romanında banka müdürünün hükümet ve müşteriler arasında bağlantı kurucu bir rol üstlenmesini; Emile Zola'nın romanında müdürün kömür ocaklarını dolaşarak bilgi toplayıp gözlemci bir rol resmederken aynı romanda, yeni fikirler ve projeler geliştiren mühendisin girişimci bir rolü sahiplenmesini; John Steinbeck'in romanında banka yetkilerinin bankanın politikalarını ve kararlarını mal sahiplerine aktarırken bankanın sözcüsü rolüne girmesini; Maksim Gorki'nin romanında işçi temsilcisi olan Pavel karakterinin işletme ile işçi grupları arasında yaşanan çatışmada problem çözücü bir rol sergilemesini ve son olarak Halid Ziya Uşaklıgil romanında Ferdi karakterinin babasının ölümünden sonra ticarethanenin kaynaklarının tesisi ile ilgili kaynak dağıtıcı bir rol çizmesini vermek mümkündür.

Romanlardan yapılan alıntılar incelendiğinde ve verilen örneklerden hareketle romanlarda ideal yönetici tipine ve gerçekçi yönetici tipine dair betimlemeler yer almaktadır.

SONUÇ

Modern Yönetim teorilerinin temelleri 19. yüzyılda atılmaya başlanmıştır. F. W. Taylor, H. Fayol ve M. Weber'in temsilcileri olduğu bu döneme; işçiyi makinenin bir dişli çarkı gibi gören, katı ve kuralcı; gibi özellikler yüklenmiştir. Ancak F. W. Taylor, H. Fayol ve M. Weber, örgüte kısmen daha içeriden bakarak ve dönemin içinde bulunduğu durum ve koşullara göre olması gereken yönetim anlayışını açıklamıştır. Özellikle M. Weber bununla ilgili bürokrasiyi, “yapının “ideal tipi”, mükemmel değil; ama saf “ideal” anlamı” olarak tanımlamıştır (Mintzberg, 2015: 84). Yönetimi, bir süreç olarak gören ve yönetimin birleştirici öğelerini ve işleyiş ilkelerini araştıran ilk düşünür Henri Fayol'dur. Bu işlevsel ayırım, yönetsel bilginin edinilmesi ve geliştirilmesi için uygun bir çerçeve ve araçlar sağlamaktadır (Fişek, 1979: 211). Bu nedenle bu dönem düşünürlerinin “ideal” bir yönetici tipi çizdiklerini söylemek mümkündür. Ancak romanlarda görülen ve Henry Mintzberg'in çizdiği “gerçekçi” tipi gibi yönetim işleri bundan çok daha fazlasıdır. Romanlarda yöneticinin üstlendiği, liderlik rolü, girişimci rol ve sözcü rolü gibi roller ve bu rollere ait görevlere dair ipuçları yer almaktadır. Bu nedenle yönetimin, parçalanmadan bütüncül bir açıyla daha geniş bir düzeleme oturtulması gerekmektedir. Ayrıca ders kitaplarında yine bu dönemle ilgili “insana değer verilmediği” hakkındaki görüş romanlarda yanıtı aranmayan, buna rağmen çok fazla karşılaşılan ve bu nedenle de çalışmaya dâhil edilen vahşi kapitalizm ve uygulamaları ile karşılaştırıldığında bir ilerleme ve iyileşme olarak görülmektedir.

Kelimeleri açıklamak için yine kelimelere başvururuz. Tek bir kelimenin ne ifade ettiğini anlatmanın yolu birkaç kelimeyi yan yana getirip anlamlı bir cümle kurmaktan geçer. Oysa “yönetmek” kelimesi basit bir kelimedir ve açıklanmak için süslü cümlelere gerek duymaz. Ancak yönetim zaman içerisinde bir süreç olarak ele alınmış ve düşünürler tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu da yönetimi parçalamış, dönemlere ayırmış ve sanki anlaşılması zor bir şeymiş gibi göstermiştir. Hâlbuki düşünürlerin anlatıları yönetmenin ne demek olduğunu açıklamak yerine; bu şekilde yönetmek, şu şekilde yönetmek veya o şekilde yönetmek nasıl olur bunu açıklar. Örneğin; Henri Fayol iyi programlanmış bir planla yönetmek nasıldır bunu açıklarken, Henry Mintzberg ise ansız yönetmek nasıldır bunu açıklamıştır.

Araştırmanın en başına yani araştırma sorusuna geri dönecek olursak romanlardaki yönetici tasvirlerinin ideal yönetici tipi mi yoksa gerçekçi yönetici tipi mi karakteri

gösterdiğine yanıt olarak her ikisi de yanıtını verebiliriz. Elde edilen bulgular da bunu doğrulamaktadır. Çünkü yazarlar romanlarında bir yönetim düşünürünün, yönetimi nasıl tasvir ettiğini değil; uygulamada yönetimin nasıl olduğunu romana yansıtmaktadır.

Yönetim tarihi ile ilgili bilgileri yönetim kitaplarından ve yazarlarından öğrenmekteyiz. Oysa romanlar yönetim tarihi ile ilgili büyük bir veri hazinesidir. Nitekim roman; “insanın veya çevrenin karakterlerini, göreneklerini inceleyen, serüvenlerini anlatan, duygu ve tutkularını çözümleyen, kurmaca veya gerçek olaylara dayanan uzun edebi türdür” (www.tdk.gov.tr, 2019). Yani aslında yazarlar, eserlerini kaleme alırken farklı iki yöne doğru meyil ederler. Gerçek bir olayı örnek olarak alır ve bundan sapmamaya çalışırlar ya da kendi yaratıkları olay ve karakterlerden hareketle bir dünya inşa ederler (Çıkla, 2002: 127). Sanayi Devrimi ve etkileri, Fransız İhtilali'nin nedenleri ve sonuçları veya Amerika'daki Büyük Buhran gibi büyük kitleleri etkisi altına alan olaylar birçok yazarın romanına konu olmuştur. Bu noktada gerçek karakter ve gerçek olayları konu alan romanlar veri kaynağı olarak dikkat çekmektedir. Bu yönüyle veri kaynağı olarak romanlara başvuran bu çalışma ile yönetim yazınına katkı sağlamıştır.

Birçok farklı konu ve ayrıntı ile dolu olan romanlar, sadece yönetimi ele almaz. Bu da; romanlarda yönetim olgusuna odaklanılan bu çalışmada, zaman zaman araştırmacının dikkatinin dağılmasına yahut araştırmadan uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Ayrıca araştırmaya dâhil edilen romanlar, her ne kadar yazar tarafından “realizm” ve “natüralizm” akımının etkisiyle kaleme alınmış olsa da romanın edebi bir tür olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Öte yandan sanatta gerçekçilik akımı sadece yazarlar tarafından uygulanmamıştır. Bu akımın etkisi altında ortaya çıkmış birçok resim, fotoğraf, tiyatro oyunu ve film bulunmaktadır. Bu çalışmadan sonra yürütülecek olan diğer çalışmalarda bunun göz ardı edilmemesi ve işletmecilik tarihi ile ilgili veri kaynağı olarak başvurulması önerilmektedir. Özellikle de döneminin siyasi lideri Vladimir İlyiç Lenin tarafından dahi ülkenin resmi sanat anlayışının realizm olarak ilan edildiği Rusya ve sadece Rus romanları üzerinden yürütülecek bir araştırma alan literatürüne katkı sağlayacaktır.

Son olarak; yöneticiler, çalışanları örgütün amaçlarına uygun hareket etmeleri için yönlendirmeli ve bireyin öz amaçlarıyla, örgütün amaçlarını uyumlu hale getirmelidir. Bunun içinde örgütte insanın davranış ve tutumlarını etkileyen sebepleri bilmelidirler. Bu yüzden de yönetici ve işçi ilişkisini, işçilerin birbirleri arasındaki ilişkiyi, örgütteki

biçimsel veya biçimsel olmayan grupları ele alan bu romanların; yönetici ve yönetici adayları tarafından özellikle okunması tavsiye edilmektedir. Sonuçta; romanların yazıldığı günden bu güne ne kadar zaman akmış olursa olsun, neticede yönetmek hala yönetmektir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altunışık, R. Coşkun, R. Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Alvesson, M. ve Spicer, A. (2017). *Aptallık Paradoksu-İş Hayatında İşlevsel Aptallığın Gücü ve Tuzakları*. L. Tayla (çev.). İstanbul: Paloma Yayınevi. (Orijinal Baskı Tarihi: 2016).
- Bakan, J. (2007). *Şirket*. R. G. Ögdül (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 2004).
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Barca, M. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. R. Coşkun ve R. Altunışık (Ed.). *Stratejik Boyutuyla Yönetim Yaklaşımları* içinde, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bauman, Z. (2018). *Küreselleşme: Toplumsal Sonuçları*. A. Yılmaz (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 1998).
- Çeşitli, İ. (1998). *Batı Edebiyatında Edebi Akımlar*. Isparta: Kardelen Kitabevi.
- Dickens, C. (2016). *İki Şehrin Hikâyesi*. M. Arvas (çev.). İstanbul: Can Sanat Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 1859).
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eagleton, T. (2015). *Postmodernizmin Yanılsamaları*. M. Küçük (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 1996).

- Fayol, H. (2016). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. M. Asım Çolakoğlu (çev.). Ankara: Adres Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 1916).
- Fişek, K. (1979). *Yönetim*. Ankara: Seviç Matbaası.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gorki, M. (2017). *Ana. A. E. Köylügil* (çev.). İstanbul: İlgü Kültür Sanat Yayıncılık. (Orijinal Baskı Tarihi: 1906).
- Harvey, D. (2003). *Postmodernliğin Durumu*. S. Savran (çev.). İstanbul: Metis Yayıncılık. (Orijinal Baskı Tarihi: 1990).
- Hindle, T. (2014). *Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular*. Ümit Şensoy (çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 2008).
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. Canan Çetin ve Ersin Can Mutlu (çev.). İstanbul: Der Yayınevi. (Orijinal Baskı Tarihi: 1990).
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- London, J. (2016). *Demir Ökçe*. L. Cinemre (çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 1908).
- McAuley, J. Duberley J. ve Johnson, P. (2019). *Örgüt Kuramı: Meydan Okumalar ve Bakış Açıları*. F. Man ve Ş. Aydın Turan (Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve Yapıları*. A. Aypay (çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (Orijinal Baskı Tarihi: 1979).
- Mucuk, İ. (2011). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Oktay, A. (2008). *Toplumcu Gerçekçiliğin Kaynakları Sosyalist Realizm Üstüne Eleştirel Bir Çalışma*. İstanbul: İthaki Yayınları
- Özalp, İ. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık.
- Özdevecioğlu, M. (1995). *Organizasyon Kültürü*. M. Özel (Ed.). Stratejik Yönetim ve Liderlik. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Russell, B. (2004). *İktidar-Yeni Bir Toplum Analizi*. G. Zeybek (çev.). İzmir: İlya Yayınevi. (Orijinal Baskı Tarihi: 1938).
- Rutherford, D. ve O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations fourth edition*. Canada: John Wiley and Sons.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sennett, R. (2015). *Yeni Kapitalizmin Kültürü*. A. Onacak (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 2006).
- Steinbeck, J. (2017). *Gazap Üzümleri*. B. Dişbudak Çorakçı (çev.). İstanbul: Sel Yayıncılık. (Orijinal Baskı Tarihi: 1939).
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taylor, F. W. (2013). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. H. B. Akın (çev.). Ankara: Adres Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 1911).
- Tosun, K. (1978). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası.
- Uşaklıgil, H. Z. (2016). *Ferdi ve Şürekâsı*. İstanbul: Can Sanat Yayınları.
- Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve Otorite*. B. Akın (çev.). Ankara: Adres Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 1922).
- Zola, E. (2016). *Germinal*. B. Onaran (çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi: 1885).

Sürekli Yayınlar

- Arun, K. Türkay, B. Fen, G. Babacan, G. ve Ateş, N. (2014). Yeni Teknolojilerin Yönetici Rollerini Üzerindeki Etkisini Saptama Üzerine Bir Araştırma, *BJSS Balkan Journal of Social Sciences*, 3(6), 113-129.
- Aydın Turan, Ş. (2013). Türk Üniversitelerinde Yeni Yönetim Uygulamaları ve Ortaya Çıkan Yönetimsel Kontrol Anlayışına Dair Bir İnceleme, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 158-191.
- Barutçu, E. ve Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 47-62.
- Başarangil, İ. (2016). Mintzberg'in Yönetimsel Rollerinin Yönetici Düzeyinde Değerlendirilmesi Kapsamında Bir Örnek Olay İncelemesi, *BJSS Balkan Journal of Social Sciences*, 506-515.
- Bilgin, O. (2017). Bereketli Topraklar Üzerinde İşçi Sınıfının Oluşum Sorunları ve Orhan Kemal, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52(1), 231-247.
- Berber, A. (2016). 100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk: Genel ve Endüstriyel Yönetim ve Fransa'da Fayolizm-Taylorizm Kutuplaşması, *Istanbul University Journal of the School Business*, 45, 118-132.
- Demir, A. (2008). Toplumcu Gerçekçi Objektiften Yansıyan Bir Anadolu Fotoğrafı: Bacayı İndir Bacayı Kaldır, *Modern Türklük Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 65-80.
- Değirmenci, A. ve Doğru, M. (2017). Türkiye'de Sosyobilimsel Konularla İlgili Yapılan Çalışmaların İncelenmesi: Bir Betimsel Analiz Çalışması, *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 123-138.
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2), 185-201.
- Efe, A. (2017). Kapitalizm ve Dolar Hegemonyası Altındaki Ekonomik Sistem Arayışına İslami Perspektifle Analiz, *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 55-82.

- Ersöz, D. (2014). Marksist Eleştiri Yönetime Göre İz Romanının Kişi Kadrosu Üzerine Bir İnceleme, *Uluslararası Uygur Araştırmaları Dergisi*, 4, 25-36.
- Gahramanlı, N. (2014). Tolstoy'un Diriliş Romanında Yer Alan Yönetim Aksaklıkları, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(7), 301-311.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-155.
- İnce, M. Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- Kavaz, İ. (2018). Tarık Buğra ve Kasaba Edebiyatı, *Türk Dili Dergisi*, 804, 147-158.
- Keskin, U. ve Döven, M. S. (2018). Necdet Şen'in Eserlerinde Yönetim Düşüncesi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(34), 9-17.
- Kes Erkul, A. ve Erkul, R. E. (2009). James Burnham'ın Yönetimsel Devrim Kuramının Günümüzdeki Yansımaları, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 193-215.
- Kodaman, B. (2005). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Çağdaşlaşma Sorunları, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 149-158.
- Kurt, D. ve Bozoklu Ü. (2019). Robot Ekonomisinin Yükselişi, *Sosyal Bilimler Metinleri*, 1, 25-47.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramında Paradigmalar ve Metaforlar, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(15), 345-360.
- Makal, A. (2008). Türkiye Emek Tarihinin Bir İzdüşüm Alanı Olarak Edebiyat, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, 15-43.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.

- Özcan, K. ve Barca, M. (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi?, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 2-31.
- Özdemir, Ü. A. (2012). Taylorizmden Kapitalist Endüstriyel Üretim Sürecine Küreselleşme Bağlamında Reklam, *Marmara İletişim Dergisi*, 19, 8-39
- Pearson, C. A. Chatterjee, S. R. ve Okachi, K. (2003). Managerial Work Role Perceptions in Japanese Organizations: An Empirical Study, *International Journal of Management*, 20(1), 101-109.
- Rüzgâr, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(5), 35-49.
- Sarpkaya, R. (1995). Yönetimde İnsan İlişkilerinin Anlaşılmasında Edebiyat Ürünlerinden Nasıl Yararlanılır?, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3, 391-395.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 257-273

Tezler

- Aydın Özder, N. (1995). *Çağdaş Yönetim Anlayışında Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. (Tez Ref No: 42232)
- Başboğa, Ö. (2017). *Orhan Kemal'in Hikâyelerinde Eleştirel ve Toplumcu Gerçekçilik*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. (Tez Ref. No: 465787)
- Cengiz, R. (2015). *Yöneticilerin ve Çalışanların Karşılıklı Rol Algısı: Trabzon İlinde Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. (Tez Ref. No: 429716)
- Işık, İ. (2001). *Öz-Yeterlilik İnancı: Yönetici Rollerini Açısından Bir İnceleme*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. (Tez Ref. No: 106941)
- Özyurt, M. (2010). *Yönetici Rollerini ve Örgütsel Öğrenme Ortamının Eğitim Transferine Etkisi ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. (Tez Ref. No: 258017)
- Rüzgâr, N. (2013). *Yöneticilerin Profillerini ve Rollerini: Anadolu 500 Bursa Firmalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. (Tez Ref. No: 348884)
- Yanık, E. (2016). *Yaşar Kemal'in İnce Memed, Demirciler Çarşısı Cinayeti, Yusufçuk Yusuf Adlı Romanlarında Toplumcu Gerçekçilik*, Kırıkkaleli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. (Tez Ref. No: 428100)

Diğer Yayınlar

Coşkun, R. (2019). Türkçe Nitel Araştırmalarda Nitelik Sorunu: Nitel Araştırmalar Ne Kadar Bilimsel, 6. *Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi*, Gaziantep.

Coşkun, R. (2017). Yönetim Organizasyon Kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen Kapalı Sistem Yakıştırmasına İtiraz: 1925 Yılından Önce Yazılmış Kitaplarda Açık Sistem İmaları Üzerine Nitel Bir Çözümleme, 8. *Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı*, Romanya, 357-371.

Çıkla, S. (2002). Türk Romanı Özel Sayısı, *Hece Aylık Edebiyat Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 65-66-67 (Mayıs, Haziran, Temmuz)

Özkul, A. S. ve Çakırel, Y. (2018). Fabrika Yönetimi Bilgisinin Tecrübe ve Gözlem Yoluyla Aktarımı Örneği: Binbaşı Ahmet Hamdi'nin Fabrikacılık Adlı Eseri Üzerine Bir İnceleme, 26. *Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Trabzon, 895-901.

Saklı, A. R. (2007). Kapitalist Gelişim Sürecinde Fordizm ve Post-Fordizm. Ankara. <http://ses.org.tr/fordizmpostfordizm.pdf> (Erişim Tarihi: 20.05.2019)

İnternet Kaynakları

www.mitzberg.org (Erişim Tarihi: 10.05.2018).

www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 07.01.2019).

EKLER

Ek 1: İki Şehrin Hikâyesi / Charles Dickens

Romana Dair...

“Zamanların en iyisidi, zamanların en kötüsüydü...” (Dickens, 2016: 13)

Fransız Devrimi'nin tarih kitaplarına neden Kanlı İhtilal olarak geçtiğini tüm gerçekliğiyle gözler önüne seren roman, Paris ve Londra arasında gidip gelen karakterleri ile ilerliyor. Asiller ve halk arasındaki adaletsizlik, eşitsizlik, sefalet, açlık ve çok daha fazlası kitapta bizi karşılıyor.

Aslen Fransız olan ve asiller yüzünden haksız bir şekilde on sekiz yıl boyunca hapsedilen, bu sebeple de akıl sağlığını kaybeden Dr. Manette, kızı Lusie, asil bir aileden gelen eşi Charles Darnay, Tellson Bankası çalışanı ve Dr. Manette'nin dostu iş adamı Mr. Lory'nin Londra'daki mutlu ve huzurlu günleri Paris'ten gelen bir mektupla son bulur. Bir aristokrat olan ancak bunu reddeden ve Londra'da sade bir hayat süren Charles Darnay kendi hayatı pahasına eski bir çalışanın hayatının kurtartmak için İhtilal sırasında Paris'e gider ve tutuklanarak hapsedilir. Ailesinin işlediği, kendi işlemediği suçlar sebebiyle suçlu bulunur ve idamına hüküm verilir. Dostları avukat Sydney Carton'ın, Luise'ye olan aşkı sebebiyle kendini feda etmesiyle aile Londra'ya kaçar.

Kitapta özetle, Fransız Devriminin adeta sembolleri olan özgürlük, eşitlik ve köleden yurttışa geçiş kavramlarının aslında nasıldada adaletsizlik, eşitsizlik ve “eğer Cumhuriyet sizden bir fedakârlıkta bulunmanızı istiyorsa iyi bir vatandaş hiç tereddüt etmeden memnuniyetle yerine getirir bunu” -yani canınızla- olduğunu görmekteyiz.

Ek 2: Germinal / Emile Zola

Romana Dair...

“Karl Marx: Sermaye soyguna dayanıyor, bu çalınmış serveti geri almak da emeğin hem hakkı, hem ödevi oluyordu” (Zola, 2016: 354).

Her satırı gerçeğin ta kendisi olan roman, 19. yüzyılda Fransa’daki maden işçilerinin sosyal ve çalışma hayatını konu almaktadır. Yoksulluk ve açlığın toplumda yarattığı yozlaşma gözler önüne serilir. Aileler tarafından kız ve erkek çocuklar küçük yaştan itibaren madene çalışmaya gönderilir ve eve katkıda bulunmaları beklenir. Özellikle henüz ergenliğe bile girmemiş kız çocuklarının istismar edilmesi göze çarpmaktadır. İşletmenin kurduğu işçi mahallesinde, işletmeye ait tek odalı evlere kira ödeyerek yaşam mücadelesi vermeye çalışan halk ve bunun karşısında refah ve bolluk içinde yaşayan Kentsoyluları görüyoruz. Birkaç yıl öncesine kadar en azından karınlarını doyurabilecek kadar kazanan işçilerin, yıllar içerisinde ücretlerinin düşürülmesi ve en son da çeşitli nedenlerle (cezalar, pazarın doyması sebebiyle maliyetlerin düşürülmesi politikası) ücret kesintisi yapılması, madenciler arasında huzursuzluğa sebep olur. Bu yüzden de işçiler toplu olarak greve giderler ve bu başka işletmelere de sıçrar. Ancak işçilerin büyük mücadelelerine rağmen grev başarısızlıkla sonuçlanır.

Germinal kelimesi tohum anlamına gelmektedir. Madene hayatlarını veren işçiler, yer altındaki tohumu temsil eder. Mücadelelerinde; kanlarını madende, yerin altında bırakıp birer tohum olan işçiler, elbet bir gün tekrar filizlenip başarıya ulaşacaklardır.

Ek 3: Ferdi ve Şürekâsı / Halid Ziya Uşaklıgil

Romana Dair...

“Rakam işi! Murdar işi!” (Uşaklıgil, 2016: 19)

Ferdi ve Şürekâsı Ticaretevi'nin sahibi olan Ferdi Bey'in hayatta önem verdiği sadece iki şey vardır: kızı Hacer ve para. Kızı Hacer, ticaretevi çalışanlarından İsmail Tayfur'a küçük yaştan itibaren âşıktır. Bunu kızının günlüğünü okuyarak öğrenen Ferdi Bey, ticaretevinden kendisine ortaklık vererek, bir emri vaki ile İsmail Tayfur'u damat olarak satın alır. Ancak İsmail Tayfur, fakir ve kimseniz olan, babasının küçük yaşta evlerine aldığı Sania'ya, Sania'a da ona âşıktır. Evliliğinde mutsuz olan ve bir gece kocası İsmail Tayfur ile Sania'nın konuşmalarına tanık olan Hacer evi ateşe verir. Bu yangında Hacer hayatını kaybeder, İsmail Tayfur ise delirir.

Romanın bir ticaretevi ve çalışanları çevresinde geçmesi; çalışanların işlerine duydukları memnuniyetsizliği, az bir maaşa razı olmak zorunda olmaları, işçi-patron ilişkisi gibi konulara değinmesi sebebiyle bize iş hayatı hakkında bilgiler verir. Ayrıca romanda zengin ve fakir çatışması ve *“paranın her şey, her şeyin hiç olması”* gibi konular ele alınmıştır.

Ek 4: Ana / Maksim Gorki

Romana Dair...

“Pelageya Nilovna Velasof... Bir işçinin dul karısı...” (Gorki, 2017: 158)

Gorki'nin, Rus Devrimi'nden önce 1 Mayıs 1902 gösterilerine katılan işçilerin yargılanmasından ilham alarak yazdığı romanın, adeta bir sosyalizm propagandası olduğunu söylemek mümkündür. Kitapta işçi sınıfının yaşadığı sefalet, işçilerin üzerindeki baskılar, ağır çalışma koşulları ve sosyal adaletsizlik gibi konular; Pelageya Ana gözünden okuyucuya aktarılmaktadır. Pelageya Ananın oğlu Pavel'in “Fabrikalar, insanlar çalıştıkça gelişir ve çoğalır ama insanlar çalıştıkça ölürlür” savı da romanda işlenen işçi-fabrika ilişkisini net bir şekilde gözler önüne sermektedir. Önceleri kocasından gördüğü şiddete başkaldırmayan ve bunu kabullenen Pelageya, kocasının ölümünden sonra oğlunun ve arkadaşlarının etkisiyle bir işçi hakları savaşçısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Pelageya Ana bu başkaldırıya gençlere inanan, onları her koşulda destekleyip arkalarında olan, toplantılarda onları sıcak çayla kucaklayan bir Ana olmakla beraber yeri geldiğinde aksiyon almaktan da geri durmamıştır. Oğlunun cezaevine girmesinden sonra mutfakta iş bularak bildirileri fabrikaya gizlice sokmaya başlamıştır. Eylemden sonra oğlu ikinci kez cezaevine giren Pelageya Ana, oğlunun cezaevinden kaçmasını ve içten içe ona kavuşmayı çok ister. Ancak Palev'in cezaevindekilerin lideri haline geldiğini öğrenen Pelageya Ana bundan büyük bir gurur duyar. Mahkemede, Sibiryaya sürgün edilen oğlunun yaptığı savunma konuşmasını bildiri haline getirildikten sonra dağıtılması görevini üstlenir. Ancak trenle Moskova'ya dönerken jandarma tarafından öldürülür.

Romanda, özetle köylünün ve işçinin uyanışını; örgütlenerek burjuvanın yönettiği kolluk kuvvetlerine karşı insanca bir yaşam için mücadelesini çarpıcı bir şekilde görmekteyiz.

Ek 5: Demir Ökçe / Jack London

Romana Dair...

“Sınıf mücadelesi, toplumsal yasalardan biridir” (London, 2016: 49).

Amerika’da yaşıyan ve köklü Everhad ailesine mensup olmasına karşın emekçi sınıfın bir üyesi olarak dünyaya gelen Ernest; küçük yaşlarda atölyelerde çalışmaya başlamış ve daha sonra çıraklıktan yetişip nalbant olmuştur. Kendi kendine öğrendiği Almanca ve Fransızcasıyla sosyalist bir yayınevinde bilimsel ve felsefi eserleri çevirerek geçimini sağlamaktadır. Ernest çeşitli ortamlarda papaz, yargıç, avukatlar ve işadamlarıyla çeşitli tartışmalar yürütür.

Romanda, son derece bilgili ve zeki olan Ernest’in; oligarkların kilise, basın-yayın ve polisi nasıl da kendi kanlı istekleri doğrultusunda yönettiği, işçilere ödenen düşük ücret, sermayedarların yargıyı işçi kazalarının ört bas edilmesinde etkilemesi, rüşvet, işçi hareketleri, kast sistemi, işçi sınıfının yaşam mücadelesi ve çok daha fazlası ile ilgi olan görüşlerini eşi Avis’in anlatımıyla görmekteyiz.

Ek 6: Gazap Üzümleri / Jack London

Romana Dair...

“Bir traktör, bir adam. Fabrika gibi” (Steinbeck, 2017: 44).

Oklahoma’da çiftçilik yapan Joad ailesi kuraklık hasebiyle topraktan ürün alamamıştır. Bu yüzden pamuk yetiştirmek zorunda kalmışlardır. Bu da toprağın veriminin düşmesine sebep olmuştur. Toprak sahipleri, işi tek bir traktör ve traktör şoförüne vererek, çiftçileri evlerinden attırır. Joad ailesi de bu çiftçi ailelerden yalnızca bir tanesidir. On iki kişilik bir aile ve oğulları Tom’un vaftiz babası, eski papaz Casy tek bir kamyonla iş bulabilmek için California’ya göç eder. Henüz California’ya varamadan büyük baba ve büyük anne, yolda hayatını kaybeder. Ailenin büyük oğlu ve damat ise hamile eşini bırakarak kaçar. Aile çeşitli kamplarda konaklar. Kimi zaman şeftali bahçelerinde kimi zamansa pamuk tarlalarında çalışan aile sürekli göç halindedir. Ancak her defasında işsizlik veya karınlarını bile doyuramayacakları kadar düşük ücretli kısa süreli işlerle karşı karşıya kalır. Yerli halk tarafından sürekli iş arayan ve göç halinde olan bu büyük işçi topluluğu OKİ olarak adlandırılır. Düşük ücret ve artan işsizliğe karşı bir grevin önderi olan aile dostu eski papaz Casy ise öldürülür. Casy’nin izinden giden Tom’da aileden ayrıldıktan sonra ailenin evi şiddetli yağmurlardan etkilenir ve sular altında kalır. Selden kaçan aile, açlıktan ölmek üzere olan bir işçi ve oğluyla karşılaşır. Tüm bu zorluk ve açlık nedeniyle bebeği ölü olarak dünyaya gelen Sharon Rose ise buna dayanamaz ve adama göğsünü yani anne sütünü uzatır...

Romanda özetle, Büyük Buhran döneminde tarımda makineleşme ile başlayan dönemin halkı açlık ve sefaletle burun buruna getirmesini ve Kapitalizmin acımasız yüzünü görmekteyiz.

ÖZGEÇMİŞ

1993 yılında Kadıköy/İstanbul'da doğdu. Lise öğrenimini, 2011 yılında tamamlayarak; Erenköy Kız Lisesi'nden mezun oldu. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi/İşletme Bölümü'nü kazandı ve buradan 2016 yılında mezun oldu. Yine aynı yıl Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nde Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde Yüksek Lisans eğitimine başladı ve halen burada bir öğrencidir. Ayrıca, amatör ve gönüllü bir grup olan Bing Bang Gençlik Orkestrası'nda 2014-2016 yılları arasında çellist olarak görev almıştır.

