



Kitap İncelemesi / Book Review

Mintzberg'den yöneticilere öyküler

Mintzberg's stories for managers

İlker TELÖREN^{ID}

Doğuş Üniversitesi, İşletme, İstanbul, Türkiye

Doğuş University, Business Administration, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 21 Ocak 2024

Revizyon tarihi: 28 Mayıs 2025

Kabul tarihi: 02 Haziran 2025

Anahtar kelimeler:

Yönetim hikâyeleri, Henry Mintzberg, pratik yönetim bilgileri, yöneticilere öyküler, yönetici.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 21 January 2024

Revised: 28 May 2025

Accepted: 02 June 2025

Keywords:

Management stories, Henry Mintzberg, practical management information, bedtime stories for managers, manager.

ÖZ

Yöneticiler, aldıkları kararlarla yalnızca kurumlarının değil, aynı zamanda toplumun geleceğini de şekillendiren stratejik aktörlerdir. Zira yöneticilerin kararları, çalışanlardan müşterilere, tedarikçilerden yatırımcılara ve hatta makro düzeyde ülke refahına kadar uzanan geniş bir etki alanına sahiptir. Bu bağlamda, yöneticilik sürecini anlamak ve değerlendirmek, liderlik konusunda önemli bilgiler edinmek son derece önemlidir. İşte bu noktada, yönetim biliminin duayenlerinden Henry Mintzberg'in kaleme aldığı "Yöneticilere Öyküler" adlı kitap, okuyucularını yöneticilik dünyasında keyifli bir yolculuğa çıkararak bu dünyanın anlaşılmasına katkı sağlıyor. Henry Mintzberg'in yöneticilik dehasını yansıtan eser, aynı zamanda mizahi dokunuşlarla zenginleştirilmiş öykülerle doludur. Kitap, yönetim bilimine dair alışılmışın dışında bir anlatım kullanmakta, okuyucularına eğlenceli bir öğrenme deneyimi sunmaktadır. Öykülerde Mintzberg'in engin yöneticilik deneyimi hissedilmekte bu da yöneticilikle ilgili önemli derslerin kolayca anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu eleştiri yazısındaki amaç, genel olarak kitabı ve içinde verilen mesajları işletme bilimi ışığında eleştirel bir bakış açısıyla ele almaktır.

Atıf için yazım şekli: Telören İ. Mintzberg'den yöneticilere öyküler. Yıldız Sos Bil Ens Der 2025;9:1:62–66.

ABSTRACT

Managers are strategic actors whose decisions shape not only the future of their organizations but also the future of society. Their decisions have a wide sphere of influence ranging from employees to customers, from suppliers to investors, and even to the welfare of the country at the macro level. In this context, it is extremely important to understand and evaluate the managerial process and to gain important information about leadership. At this point, the book "Bedtime Stories for Managers" written by Henry Mintzberg, one of the doyens of management science, contributes to the understanding of this world by taking its readers on a pleasant journey in the world of management. Reflecting the managerial genius of Henry Mintzberg, the book is also full of stories enriched with humorous touches. The book uses an unconventional narrative about the science of management and offers its readers an entertaining learning experience. Mintzberg's vast managerial experience is felt in the stories, which helps to easily understand the important lessons about management. The purpose of this review is to critically examine the book and its messages in the light of management science.

Cite this article as: Telören İ. Mintzberg's stories for managers. Yıldız Sos Bil Ens Der 2025;9:1:62–66.

* Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail address: ilkerteloren@gmail.com



GİRİŞ

Yöneticiler, organizasyonlarının belirlediği hedefleri astları aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışan profesyonellerdir (Koçel, 2020). Yöneticilerin ana görevi, ellerindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak organizasyonlarının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Yöneticiler, sürekli değişen koşullarla birlikte karmaşıklaşan yönetim sürecinde, zamanında ve doğru kararlar almaları gereken kişilerdir (Gattie & Wine, 1986). *Yöneticilere Öyküler* kitabı, kısa öyküler aracılığıyla, yöneticilere faydalı olabilecek “dersler” sunmaktadır. Bu nedenle, kitap özellikle yöneticiler ve yönetim bilimiyle ilgilenenler için değerli bir kaynak olarak öne çıkmaktadır.

Yönetim süreci, karar alma aşamasıyla başlamakta ve bu kararların hayata geçirilmesi ile devam etmektedir. Yönetim sürecinin nihai aşaması, alınan kararların neticeleridir (Koçel, 2020, s. 129). Yöneticinin aldığı kararlar, bu kararları ne kadar uygulayabildiği ve elde ettiği neticeler sadece işletmenin başarısını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda bulundukları toplumun refahını da etkilemektedir. Mintzberg, bu kitabı okuyan yöneticilerin kendilerini geliştirerek daha sorumlu ve bilinçli bir şekilde hareket edebileceklerini ummaktadır. Bu vizyon ile, tüm bireylerin daha mutlu olabileceği bir toplum ve bu toplumun bir parçası olarak kendisi ve ailesi için de daha mutlu bir ortamı oluşturma amacıyla bu kitabı kaleme almıştır. Bu kitap eleştirisi, öncelikle yönetim alanında en başarılı profesörlerden biri olan Henry Mintzberg’in kitabında yer alan hikâyelerinden yardım alarak sunduğu öğütleri ve düşünceleri derleyip, özellikle, yönetim bilimi aracılığı ile analiz ederek değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

ANALİZ VE DEĞERLENDİRME

Kitabın yazarı olan Henry Mintzberg, dünyanın önde gelen yönetim profesörlerinden biridir. Kariyerinin önemli bir bölümü organizasyonlar ve yöneticiler üzerine yaptığı çalışmalardan oluşmaktadır (Mintzberg, 2025). Organizasyon, yönetim ve strateji alanındaki akademik çalışmaları, Harvard Business Review, Academy of Management gibi prestijli kurumlardan ödüllere layık görülmüştür (Mintzberg, 2021). Akademik araştırmaları ile kişisel deneyimlerine dayanarak yazdığı kitaplar ve makaleler, yönetimle ilgilenen çevreler tarafından büyük ilgi görmektedir. Örneğin, Google Akademik’e göre yazar, 250.000’den fazla atıf almıştır ve bu sayı her yıl artmaktadır. Mintzberg, özellikle örgüt yapılarına ve yöneticilerin rollerine yönelik çalışmalarıyla yönetim alanında sağlam bir itibara sahiptir (Mintzberg, 1978; Mintzberg, 1973).

Yöneticilere Öyküler, yönetim ve liderlik yazını kategorisine ait bir kitaptır. Mintzberg bu kitabında, yönetim konusundaki deneyimlerini ve bakış açısını aktarmaktadır. Yazar belirli bir yönetim paradigmasına sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine gerçekçi ve uygulanabilir bir yönetim yaklaşımı benimsemektedir. Mintzberg, yönetim düşüncesine eklektik

yaklaşımıyla tanınmaktadır ve yalnızca bir paradigmaya bağlı kalmak yerine çeşitli perspektiflerden içgörüler çıkarmaktadır (Mintzberg, 1990). Yöneticilere Öyküler bir ders kitabından çok öykü kitabı olmasına rağmen Google Akademikte atıflar alması kitabın akademik çevrelerce okunmaya değer bulunduğunun göstergesidir.

Orijinal adı *Bedtime Stories for Managers* olan bu kitabı, Henry Mintzberg, blogunda (mintzberg.org/blog) başından geçen ve bazı yayınlarında gömülü kalan hikâyeleri bir araya getirerek oluşturmuştur. Kitap, 101 yazı arasından yöneticiler için en anlamlı olabilecek 42 yazıdan derlenmiştir. İlk hikâyenin önce, son hikâyenin ise en son okunması yazar tarafından önerilmekle birlikte, tüm hikâyelerin sıra gözetmeksizin okunabileceği belirtilmektedir. Kitaptaki öyküler yedi farklı bölüm altında toplanmıştır: Yönetim Öyküleri, Organizasyon Öyküleri, Analiz Öyküleri, Gelişme Üzerine Öyküler, Bağlamdaki Öyküler, Sorumlulukla İlgili Öyküler, Yarının Öyküleri. Kitaptaki hikâyeler, bölüm başlıklarından anlaşılabileceği gibi oldukça çeşitlidir. Aynı bölümde yer alan hikâyeler birbiri ile paralel olmasına rağmen birbirinden bağımsız okunabilir. Ancak, hikâyelerin net bir konuya veya teoriye odaklanmıyor olması, okuyucuların belirli konuda bilgi bulmasını zorlaştırmaktadır.

Kitapta geçen hikâyeler, liderlik, karar verme, strateji ve organizasyon dinamikleri gibi çeşitli yönetim konularını içermektedir. Hikâyelerde verilen mesajlar, yöneticilere pratik bilgiler ve düşünceler sunmaktadır. Kitaptaki öykülerde anlatılanlar, Mintzberg’in araştırmalarına, gözlemlerine, verdiği eğitimlere, deneyimlerine dayandığı için kitap gerçekçidir. Öykülerinde, yazarın yönetim konusunda kalıplara karşı çıkan, pragmatik, bilinçlendirici, sorgulayan-sorgulatan, çözümleyici bakış açısı hâkimdir.

Yönetim kavramları ve teorileri üzerine yaptığı akademik çalışmalarla tanınan profesör, diğer eserlerinden ayrılan bir tarzda, içten bir üslup ve zengin metaforlarla iş yaşamına dair çeşitli düşüncelerini anlaşılır bir biçimde ifade etmiştir. Kitapta geçenleri anlamak için bir yönetici veya işletme alanında akademisyen olma zorunluluğu olmasa da anlatılanları destekleyen teorilere hâkim olmak ve hikâyeleri bu teorilerle bağdaştırabilmek, aynı zamanda verilen örneklerin bağlamını anlamak, kitapta geçen konuları daha iyi kavramayı kolaylaştırmaktadır. Buna rağmen kitaptaki her ifadeyi teorilerle bağdaştırmak mümkün olmamaktadır. Yönetmek, sahanda yumurtaları yemekle ilgili olabilir mi? Stratejilerin yabani otlar gibi büyümelerine izin vermekle ya da işletmelere bir ruh kazandırmakla? Mintzberg’in bu tabirler ile neyi kastettiğini anlamadan bu sorulara cevap vermek güç olabilmektedir. Bu gibi ifadeler daha çok gündelik dilde bir benzetme veya mizahi bir ifade olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, kitapta geçen bu tarz ifadeleri spesifik bir teoriyle sıkı sıkıya bağdaştırmak zorlaşmaktadır.

Mintzberg’in hikâye anlatımını kullanması, karmaşık yönetim konularını daha geniş bir kitle için daha erişilebilir ve ilgi çekici hale getirmektedir. Anlatı yaklaşımı, temel ilkelerin akılda tutulmasını artırmaktadır. Kitap, yöneticilerin ilişki kurabileceği iş dünyasından örnekler vermektedir.

Bu yöneticilerin, yönetim ilkelerini daha rahat ve kalıcı bir şekilde anlamasını sağlamaktadır. Örneğin, “Sahanda Yumurta Yönetimi” isimli öykü. Yazar kendi uçuşu sırasında ikram edilen sahanda yumurtayı çok kötü bulur, bunu hostese söyler. Aldığı yanıt, bunu defalarca yönetime ilettikleri ancak dikkate alınmadıklarıdır. Bu havayolları şirketi daha sonra batmıştır. Meğer iflasın nedeni, finansal analizlerin ya da mali tabloların işaret etmediği, gözden kaçan basit bir detaymış: sahanda yumurtalar! Bu çarpıcı örnek, yöneticiliğin yalnızca masa başı işlerden ibaret olmadığını; aksine, ‘o sahanda yumurtayı yemek’ yani sunulan hizmeti bizzat deneyimleyerek sahadaki gerçeklerle yüzleşmek olduğunu ortaya koyuyor. Bu öyküde geçen şirket hakkında toplam kalite yönetiminin zayıf olduğu, bahsi geçen yöneticinin duygusal zekâsının zayıf ve hizmetkâr lider olmaktan uzak bir lider olduğu çıkarımı yapılabilir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri memnuniyetini hedeflerken süreçlerin ve ürünlerin sürekli iyileştirilmesini ve kalitenin her çalışanın sorumluluğu olduğunu vurgulayan bir yönetim anlayışıdır (Ahire, Landeros, & Golhar, 1995, 278). Duygusal zekâ ise bireyin kendi ve başkalarının duygularını anlama, yönetme becerisidir (Salovey & Mayer, 1990). Hizmetkâr liderlik ise takipçilerine ve paydaşlarına hizmet etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Parris, & Peachey, 2013). Nitekim, her ne kadar öykü bu kavramları açıkça ve sistematik bir şekilde işlemese de sahanda yumurta vakası bu tanımlanan alanlardaki temel zafiyetleri çarpıcı biçimde ortaya koyar. Müşteriye sunulan kalitesiz ürün, bahsedilen TKY prensiplerinin açıkça uygulanmadığını; yöneticinin ise bu bariz sorundan habersiz olması ve çözüm üretmemesi duygusal zekâ yoksunluğunu ve hizmet odaklı liderlik anlayışından ne denli uzak olduğunu gözler önüne sermektedir.

Henry Mintzberg’in hikâyelerinde defalarca eleştirdiği en önemli nokta, yukarıdan-aşağıya yönetim, formalleşme ve merkezileşmedir. Örneğin, “Neden Hiç ‘Alt Yönetim’ Demeyiz de Hep ‘Üst Yönetim’ Deriz? ‘Yukarıdan Dönüşüm’ mü? Yoksa Alt Kademedeki Birliktelik mi?” Mintzberg, geleneksel olarak benimsenen “üst yönetim” ve “alt yönetim” terimlerine karşı çıkmış ve bu tür ayrımların organizasyon içindeki iş birliğini ve etkileşimi engelleyebileceğini savunmuştur. Mintzberg’e göre yönetim süreçleri, oldukça karmaşık ve çeşitlidir; bu durum, her düzeydeki yöneticinin sürekli etkileşim içinde olmasını ve karar alma süreçlerine aktif katılımını gerektirir. Bu perspektif, organizasyonel etkileşim ve karar alma süreçlerinin yalnızca üst yönetimin tekelinde kalmaması, bilakis her seviyeden yönetici ve çalışanın katkısını içermesi gerektiği düşüncesini güçlü bir şekilde destekler. Mintzberg’in vurguladığı bu katılımcı ve etkileşim odaklı yönetim anlayışı Douglas McGregor’ın X-Y Teorisinde Y Tipi yaklaşımına ve Lider-Üye Değişim Teorisi yaklaşımıyla paralellik göstermektedir. Douglas McGregor’ın X-Y Teorisindeki Y Tipi insan modeli, bireylerin doğası gereği çalışmaktan hoşlandığını, sorumluluk almaya istekli olduğunu, yaratıcılık potansiyeli taşıdığını ve doğru koşullar altında kendi

kendini yönetebileceğini varsayar; Lider-Üye Değişim (LMX) Teorisi ise liderler ile astları arasında gelişen birebir ilişkilerin kalitesine ve bu ilişkilerin her iki taraf için de önemli sonuçlar doğurduğuna odaklanır (McGregor, 1960; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982).

Benzer bir başka hikâye ise şu şekilde: Bir İnek Gibi Organize Olmak öyküsünün başında bir ineğin bölümlerini gösteren bir çizim yer alıyor. İneğin içindeki kaburga, gerdan, dös, fileto gibi bölümler kendilerinin bir parça olduklarını bilmezler; birlikte uyum içinde çalışırlar. Organizasyonların içinde yer alan insanların neden bu parçalar gibi birlikte uyum içinde çalışmadıklarını ve sorun yaşadıklarını sorgulamaktadır. Neden insanlar bir inek gibi çalışamazlar? Bu hikâyede yazılanlar, işletme teorilerinden sistem yaklaşımına, yukarıdan-aşağı ve aşağıdan yukarı yönetim yaklaşımlarına, organizasyonel iletişimin teorileriyle örtüşmektedir. Sistem yaklaşımı organizasyonu, parçaları uyum içinde çalışan bir bütün olarak ele alır; yukarıdan-aşağı yönetimde kararlar tepeden alınıp aşağıya doğru iletilirken, aşağıdan-yukarı yönetimde fikir ve öneriler alt kademelerden üst yönetime doğru taşınır (Jenkins, & Youle, 1968; Nonaka, 1988). Organizasyonel iletişim teorileri ise tüm bu yapı ve süreçlerdeki bilgi akışının etkinliğini, mesajların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını inceler (Baker, 2008).

Kitapta, eleştirilen başka bir önemli nokta sadece veriler ve analizlere bağlı yönetim anlayışıdır. Ölçülemeyen bir olgunun yönetilemeyeceği düşüncesine karşı çıkar. Liderlik, kültür, kalite gibi kavramların tam olarak ölçülmesinin imkânsız olduğuna inanmaktadır. Kitapta eleştirilen önemli bir diğer nokta, yöneticilik, müşteri ilişkileri gibi kavramlar üzerinedir. Mintzberg’e göre bu kavramları sadece teorik olarak öğrenmek yeterli değildir. Örneğin, Mintzberg’e göre yöneticilik pratik işidir, sınıflarda tam anlamıyla öğretilmez. Mintzberg’in bakış açısı ile konuya yaklaşmak gerekirse, nasıl kulaç atılması gerektiği teorik olarak sınıfta öğretilir fakat yüzme eylemi pratikte denizde gerçekleşmektedir, sınıfta değil. Mintzberg’in eleştirdiği nokta hayata dair şeyler teorik olarak açıklanabilir fakat uygulama noktasında sadece teorilere göre hareket edilemez. Ayrıca teorik bilgiler tek başına yeterli değildir, deneyim de gereklidir. Yönetim işinin iki boyutu vardır: bilimsel boyut ve sanat boyutu. Bilimsel boyut yani teoriler ve akademisyenler tarafından kabul görmüş kavramlar bilimsel boyutu oluşturur. Organizasyonlarda yöneticilik yapmak ise sanat boyutunu oluşturmaktadır (Koçel, 2020). Bu bilgiler ışığında Mintzberg’e göre yönetim daha çok bir sanattır yorumu yapılabilir.

Mintzberg, kitapta işe alımlar konusundaki alışılmışın dışında bir görüşü öne sürmektedir. Ona göre, yöneticilerin güçlü yönleri değil, zayıf tarafları daha fazla ön planda tutularak seçim yapılmalıdır. Çünkü yöneticilerin başarısızlığa sürükleyen unsurlar genellikle zayıf yönleridir. Yöneticinin zayıf yönleri bilindiği takdirde, olası krizlerde en uygun yönetici organizasyon için seçilebilir. Yöneticinin güçlü yönleri başarı için önemlidir, ancak yöneticinin zayıf yönleri şirket için potansiyel riskler oluşturabilir. Bu nedenle,

yöneticilerin güçlü yönlerinden çok zayıf yönleri bilinmemiştir. Mintzberg'e göre, yöneticileri en iyi tanıyan kişiler genellikle eşleri ya da daha önce birlikte çalıştıkları kişilerdir. Bu nedenle, işe alımlarda bu kişilerin fikirlerine başvurmak önemlidir.

Mintzberg, yönetim metotlarının reçete gibi uygulanarak kararlar alınmasını eleştirerek, her zaman analitik karar vermenin doğru olmadığını ileri sürmektedir. Hayatımızda her kararı analitik olarak vermiyoruz. Kitapta da bahsedildiği gibi evlilik kararı çok önemli bir karar olmasına rağmen çok az insan, bu kararı analitik olarak alır. O zaman işyerinde de bazı önemli kararlar sezgisel alınabilir. Bu anlayış, Mintzberg'in akademik çalışmalarında da ele aldığı literatürümüze "Gelişen Strateji" ya da "Ortaya Çıkan Strateji" olarak çevrilen kavramla birebir örtüşmektedir. Gelişen Strateji, önceden titizlikle planlanmış bir yol haritasından ziyade, organizasyonun günlük faaliyetleri, deneyimleri, öğrendikleri ve çevresel değişimlere verdiği tepkilerle zaman içinde kendiliğinden oluşan, esnek ve uyarlanabilir bir stratejik yönelimi ifade eder (Mintzberg, & Waters, 1985). Kitaptaki öykülerle literatürdeki yönetim yaklaşımları arasındaki en belirgin bağlantılardan biri budur.

Kitabı dili açısından değerlendirmek gerekirse; yazarın yalın, akıcı, içten bir dil kullanması, anlatımını metaforlarla, somut örneklerle desteklemesi okuyucu tarafından kitabı kolay anlaşılır kılmıştır. Metin içinde anlatımı destekleyen basit şema, çizelgeler kullanılmıştır. Ayrıca, aralarında yazarın kendi objektifinden yansıyanların da olduğu ilgi çekici fotoğraflar kitapta yer almaktadır. Kitapta indeks vardır. Kitabın sonunda notlar başlığı altında kaynakçaya yer verilmiştir.

Kitabın güçlü ve zayıf yanlarına değinmek gerekirse; kitabın en güçlü yanı, bilgilerin hikâyeleştirilerek eğlenceli bir anlatımla verilmesi, yazarın hikâyelerini deneyim, gözlemleriyle desteklenmesi ve her hikâyenin sonunda yorumun Mintzberg gibi bir yönetim dâhisi tarafından yapılmasıdır. Her hikâyede Mintzberg'in kendisine has yönetim anlayışı hissedilmektedir. Yazar tarafından kullanılan kaynaklar, kapsamlı ve çeşitlilik göstermektedir. Yazar, akademik araştırmalar, vaka çalışmaları, kişisel deneyimler ve iş dünyasından gözlemler de dahil olmak üzere çeşitli kaynaklardan yararlanmıştır. Genel olarak, kitabın dilinin anlaşılır olması kitabı yöneticiler, öğrenciler ve yönetim ilkelerini anlamak isteyen herkes için okumaya değer kılmaktadır. Kitabın diğer bir güçlü yanı ise kitapta yer alan öykülerin gerçek hayattaki olaylardan alınmasıdır. Bu durum, okuyucuya yönetim uygulama ve politikalarının değerlendirilmesini somut örnekler üzerinden anlama fırsatı vermiştir. Kitabın bana göre zayıf yönlerine değinmek gerekirse, pratik bilgiler değerli olsa da kitap güçlü bir teorik temelden yoksundur. Hikâyeler doğası gereği öznelidir. Henry Mintzberg, Yöneticilere Öyküler kitabında belirli anahtar kelimeler, temel kavramlar ve terimler için sade ve anlaşılır açıklamalar yapmamıştır. Kitap, belirli yönetim terminolojisinin ayrıntılı tanımları ve açıklamalarına girmek yerine, hikâyeler aracılığıyla içgörülerini aktarmaya daha fazla

odaklanmaktadır. Bu nedenle, belirli konuların daha detaylı ve analitik bir şekilde incelenmesi mümkün değildir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Henry Mintzberg'in benimsediği kolay anlaşılır ve sohbet havasındaki üslup, kitabın akademik bir dilden ziyade doğal ve akıcı bir anlatıma sahip olmasını sağlıyor. Kitap, her biri yöneticiler için içgörüler ve dersler sunan kısa öyküler ve denemelerden oluşan bir koleksiyon olarak yapılandırılmıştır. Bu format, Mintzberg'in yönetim kavramlarını anekdotlar ve örnekler kullanarak öyküsel ve ilgi çekici bir şekilde aktarmasına olanak tanımaktadır. Kitap yönetim, liderlik ve örgütsel davranışla ilgili önemli konulara değinirken, Mintzberg daha içten ve anlaşılabilir bir ton benimsemektedir. Bu da içeriği akademi dışındakiler de dahil olmak üzere daha geniş bir kitle için daha erişilebilir kılmaktadır.

Kitabın öne çıkan özelliklerinden biri, Mintzberg'in karmaşık yönetim konularını okuyucularda yankı uyandıran, sindirilebilir hikâyelere dönüştürme becerisidir. Her bir öykü, gerçek dünyada yöneticilerin karşılaştığı zorluklara dair pratik bilgiler sunan minyatür bir vaka çalışması işlevi görmektedir. Yazarın anlatı yaklaşımı, geleneksel yönetim metinlerinin çoğu zaman başaramadığı bir şekilde okuyucuların ilgisini çekmekte ve öğrenme deneyimini hem eğlenceli hem de akılda kalıcı hale getirmektedir.

Her bölümde farklı bir hikâyenin anlatıldığı kitabın yapısı, yoğun çalışanlar ve fazla zamanı olmayanlar için uygun bir format sunmaktadır. Okuyucular birkaç dakikalarını ayırarak bu kitaptan bir hikâye okuyarak değerli bir yönetim dersi alabilmektedir. Her ne kadar her hikâye kısa olsa da okuyucuları, kitapta geçen öykülerle kendi iş hayatları arasında köprü kurmaya teşvik etmekte ve kendi hayatlarında kullanabilecekleri dersler vermektedir. Sonuç olarak, bu kitap, yoğun çalışma temposuna sahip ve sınırlı zamanı olan okuyucular için hem kolayca erişilebilen hem de öğretici bir kaynak olma özelliğine sahiptir. Bununla birlikte, kitabın amacının kapsamlı bir el kitabı olarak değil, yöneticiler için tamamlayıcı ve eğlenceli bir kaynak olarak hizmet etmek olduğunu belirtmek gerekir. Bu eserde yer alan her hikâyenin zenginliğini tam olarak özetlemek zor olsa da kısaca, gereksiz analizler eleştirilmiş, sezginin önemi ortaya konmuş, yönetimin insani yönü ön plana çıkarılmıştır.

KAYNAKÇA

- Ahire, S. L., Landeros, R., & Golhar, D. Y. (1995). Total quality management: A literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management*, 4(3), 277–306. [\[Crossref\]](#)
- Baker, K. A. (2008). Organizational communication. In *The international encyclopedia of communication*. Wiley.
- Gattie, B., & Wine, A. (1986). The manager of the 21st century. *European Management Journal*, 4(2), 114–117. [\[Crossref\]](#)

- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader–member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131. [\[Crossref\]](#)
- Jenkins, G. M., & Youle, P. V. (1968). A systems approach to management. *Journal of the Operational Research Society*, 19(Suppl. 1), 5–21. [\[Crossref\]](#)
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. In *Organization theory* 358–374
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. HarperCollins College Division.
- Mintzberg, H. (1978). *The structuring of organizations*. Pearson.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195. [\[Crossref\]](#)
- Mintzberg, H. (2021). *Yöneticilere öyküler* (U. Batum, çev.). The Kitap.
- Mintzberg, H. (2025). Resume. Erişim tarihi: 27 Mayıs 2025.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. [\[Crossref\]](#)
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29(3), 9.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377–393. [\[Crossref\]](#)
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. [\[Crossref\]](#)