

Kıtap İnceleme / Book Review

Kitabın Adı: 21. YÜZYIL İÇİN YÖNETİM TARTIŞMALARI

Yazarı: Peter F. Drucker

Çeviri: İrfan Bahçıvangil/Gülenay Gorbun

Yayınevi: Epsilon Yayıncılık

Basım Yılı: 2014

Çiğdem PANK

Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Yazar Hakkında

Peter Ferdinand Drucker, 1909 yılında Avusturya'nın başkenti Viyana'nın Kaasgraben adlı küçük bir köyünde, eğitim seviyesi yüksek bir ailenin çocuğu olarak dünyaya geldi. Entellektüellerin, yüksek makamdaki memurların ve bilim adamlarının yeni fikirler, idealler paylaştıkları ve tartıştıkları bir ev ortamında büyümüştür. Schumpeter, Hayek ve Misses gibi Avusturya İktisat Okulu'ndan düşünürler de Drucker ailesinin sürekli misafirleri arasında olmuştur.

Drucker, yirmili yaşlarında, Viyana'daki çalışma koşullarının sınırlılığı nedeniyle Almanya'nın Hamburg kentine taşınmıştır. Hamburg'ta önce pamuk ticareti yapan bir şirkette çırak, ardından da köşe yazarı-gazeteci olarak çalışmıştır. Buradan sonra Frankfurt'a taşınarak, *Daily Frankfurter General Anzeiger* adlı gazetede göreve başlamıştır.

1927 yılında Hitler, ilk Nazi toplantısını yaptığında, Frankfurt Üniversitesi'nde hukuk okuyan Drucker, erken yaşlarda merkezi güce karşı tepki duyduğunu belirtmiştir. 1931 yılında Frankfurt Üniversitesi'nde kamu hukuku alanında doktora başlanmıştır. Bu dönemde Schumpeter, girişimcilik ve yenilikçiliğin önemi konusunda Drucker üzerinde etkili olmuştur. Drucker, Hitler'in devlet başkanı olmasından hemen sonra Londra'ya göç etmiştir. Bir bankada ekonomist olarak göreve başlamıştır. 1937 yılında ise Amerika'ya bir İngiliz gazetesinin muhabiri olarak gitmiştir.

Yazarın başlıca eserleri şunlardır: *Ekonomik Adamın Sonu (The End of Economic Man)*, *Endüstriyel İnsanın Geleceği (The Future Of Industrial Man)*, *Şirket Kavramı (Concept of the Corporation)*, *Yönetimin Uygulaması (The Practice of Management)*, *Süreksizlik Çağı (The Age of Discontinuity)*, *Yeni Gerçekler (New Realities)*, *Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonları Yönetme (Managing the Non-Profit Organization)*, *Kapitalist Ötesi Toplum (Post Capitalist Society)*.

Kitap İçeriği ile İlgili Değerlendirme

Kitap bir fikir eseri niteliğindedir. Kitapta, 1900'lü yıllardan bugüne kadar bilimsel olarak incelenmeye başlanan “Yönetim” olgusu ile ilgili kavram ve teorilerin değişikliğe uğrayıp uğramadığı tartışılmaktadır.

Günümüze kadar “Yönetim” kavramı birçok farklı açıdan incelenmiş ve formüle edilmiştir. Yirminci yüzyılın başlarında ilk önce klasik yönetim anlayışı geliştirilmiş, daha sonra bunu Neoklasik anlayışın ortaya çıkışı izlemiştir. Klasik anlayışa göre, insan sürecin bir parçasıdır ve makinelerden bir farkı yoktur. Bu anlayışa karşı toplumsal tepkiler oluşmaya başlayınca sadece insan ihtiyaçlarını tatmin etmeyi esas alan Neoklasik anlayış, sosyolog ve psikologlar tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra önceki iki anlayışın birleşimi ve biraz da geliştirilmiş şekli olan modern yaklaşım çerçevesinde “Sistem” ve “Durumsallık” Yaklaşımları gündeme gelmiştir. Kısaca organizasyonlar için genel değil, özel çözümlerin hazırlanması gerektiğini savunan modern yaklaşımı da, modern sonrası çağdaş kavram ve yaklaşımlar izlemiştir. Yalnız bu çağdaş kavram ve yaklaşımlar önceki teoriler kadar genel kabul görmeyip bölgesel uygulamalar düzeyinde kaldığından henüz tam şekillenmemiştir denilebilir. İşte bu noktadan itibaren yönetim anlayışının gelecekte nasıl şekilleneceğini tahmin etmenin gereği gündeme gelmektedir.

Kitabın yazarı, bu kitapta yönetim olgusunun gelecekte takip edeceği yönü kestirmek üzere, geçmiş eğilimleri de dikkate alarak, konuyu altı ayrı başlık altında ele almıştır.

Birinci bölümde yönetim konusunda şu ana kadar oluşmuş paradigmlar hakkındaki tespitlerini kaleme almıştır. Yazarın oluştuğunu düşündüğü paradigmlar arasında; yönetim olgusuna ilişkin varsayımların önemi, yönetimin sadece işletme yönetimi olarak algılanması, tek doğru organizasyon yapısını bulma çabaları, organizasyon içerisinde insanı yönetmenin tek doğru yolu bulma gayretleri, teknoloji ve onun son kullanıcılarının sabitliğine ilişkin kabuller, yönetimin faaliyet alanının hukuki olarak ve politik açıdan belirlenmiş olması ile yönetimin ilgi alanına ilişkin kabuller yer almaktadır. Bu bölümde, adı geçen paradigmlar yazar tarafından birer birer ele alınmış ve tartışılmıştır. Sonuç olarak, paradigmların yanıtları verilmek yerine kasıtlı olarak sorular ortaya atılmıştır. Nedeni ise şu şekilde açıklanmıştır: Modern toplumun ve ekonominin merkezi ne teknoloji, ne bilgi, ne de verimlilik. Bu, sonuç üretmek amacıyla var olan ve toplumun bir organı olan yönetilen kurumdur. Yönetim, kurumların sonuca götürülmesinde kullanılabilecek çok önemli bir araçtır, işlevdir ve alettir. Bu nedenledir ki, nihai bir yönetim paradigmasına ihtiyaç vardır. Kurumun performansını ve sonuçlarını, kurum içinde ve dışında, kurum kontrolünde ve kontrolü dışında etkileyen her şey yönetimin ilgi ve sorumluluğu dahilindedir.

Drucker bu bölümde, yönetimin temel varsayımlarının değişmekte olduğunu, dün doğru kabul edilen yönetim gerçeklerinin bugün için yanıltıcı olduğunu ifade etmektedir. Tıpkı tıp biliminin jinekoloji olmadığı gibi yönetimin de işletme yönetimi olmadığını belirtmek gerektiğini ifade etmiştir. 20. yüzyılda gelişmiş ülkelerde büyüme sektörleri işletme dışıydı. Yani, devlet sektöründe, çeşitli mesleklerde, sağlık korumada, eğitimde odaklanılmıştı. Drucker, işveren ve geçim kaynağı olarak işletmenin yavaş yavaş küçüldüğünü belirtmektedir. 21. yüzyılda da büyüme sektörünün işletme değil, kar amacı gütmeyen sosyal sektör olacağını ifade etmektedir. Bu sektör de, yönetime en fazla ihtiyaç duyulan; sistematik, prensipli, teoriye dayalı yönetimin en büyük sonuçları en kısa sürede elde edebileceği bir sektör olacaktır.

Yönetim disiplininin temelini oluşturan “TEK” bakış açılı varsayımlar (tek boyutlu yönetim, tek doğru organizasyon yapısı, tek yönetim tarzı) artık geçerli değildir. Sadece her birinin görülebilir güçleri, açıkça belirlenmiş sınırları ve özel uygulamaları olan organizasyonlar vardır. Yönetimle ilgili artık yeni varsayımlar vardır. Bunlardan ilki yönetimin sadece kamuya veya özel sektöre ait olmadığı, tüm kuruluşların en belirgin ve ayırt edici unsuru olduğudur. İkincisi, tek doğru organizasyon yapısının olmadığı, göreve göre uygun organizasyon yapılarının varlığıdır. Yönetimle ilgili yeni varsayımlardan sonuncusu ise tek yönetim tarzının olmadığıdır. Biyolojik varlıkların çok sayıda farklı yapılarının olması gibi sosyal organizmanın da çok sayıda farklı organizasyon şekli vardır. Doğru organizasyonu aramak yerine, yönetimin araştırması, geliştirmesi ve denemeyi öğrenmesi gereken şey göreve uygun organizasyondur.

Bu bölümde, yöneticinin görevinin insanları yönetmek değil, insanlara liderlik yapmak olduğu belirtilmektedir. Hedef, her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılmaktır. İnsanları yönetmenin tek bir yolu olmadığı, çalışan nüfusun içindeki farklı grupların değişik şekillerde yönetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Drucker’a göre, yönetim politikasının temeli ne teknoloji ne de son kullanımdır. Bunlar sınırlamalardır. Temeller, müşterilerin değerleri ve müşterilerin harcanabilir gelirlerini nelere sarf edeceklerine dair verdikleri kararlardır. Yönetim politikası ve yönetim stratejisi yavaş yavaş işe bu düşüncelerle başlamaya mecbur olacaktır. Yönetim daha faal olmak zorundadır ve bütün süreci içine almalıdır.

Yönetim ve ulusal sınırlar artık uyumlu değildir. Yönetimin faaliyet alanı artık politik olarak tanımlanamaz. Ulusal sınırlar önemini korumaya devam edecektir. Drucker’a göre yeni varsayımın şöyle olması gerekmektedir: ulusal sınırlar öncelikle kısıtlamalar nedeniyle önemlidir. Yönetim uygulamaları -bu yalnızca işletmeler için geçerli değildir- politik değil, daha çok işlevsel olarak tanımlanacaktır.

İkinci bölümde; organizasyonları yeni stratejiler geliştirmeye iten nedenler ele alınmış ve incelenmiştir. Bunlar arasında; düşmeye başlayan doğum oranı, kullanılabilir gelir dağılımı, performansın tanımı ile ilgili yargı değişiklikleri, mevcut büyüme endüstrileri, küresel rekabet, ekonomik gerçekler ile politik gerçekler arasında artan uyumsuzluklar sıralanmıştır. Bir organizasyonun, özellikle de bir işletmenin stratejisine temel alacağı varsayımlar var mıdır? Kesinlikler var mıdır? Sorularına cevap aranmıştır. Sonuç olarak, bu sorulara cevap bulunduktan sonra stratejiler belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Drucker'a göre, bir işletmede, performansın ne anlama geldiğine dair yeni kavramlar geliştirmeyi öğrenmek zorunda kalacağız. Fakat, aynı zamanda bilgi işçileri için de anlamlı olması ve onların bağlılığını sağlaması için, performansın finansal yönün dışında da tanımlanması gerekecek. Bu da bir değer kazancı olacak. Bu nedenle tüm kurumlar performansın ne anlama geldiğini etraflıca yeniden düşünmek zorunda kalacaklar. Bu şimdiki kadar basit ve açıktı, ama artık değil. Strateji ilerde daha çok performansın yeni tanımını esas almak zorunda kalacak.

Üçüncü bölümde; değişim liderliğinden bahsedilmektedir. Yazara göre değişimi kimse yönetemez, ancak değişimde uygulamaya konulacak politikalar üretilebilir. Bu politikaların amacı, sürekli iyileştirme olmalıdır. Başarıdan yararlanan kurumların değişimi yaratabileceği ifade edilmektedir. Bu arada, kurumların kaçınması gereken davranışlar da sıralanmıştır. Değişimin ancak, sürekli olursa kuruma yarar sağlayabileceği belirtilmiştir. Geleceğe yön vermek için değişime öncü olmak gerektiği vurgulanmıştır. Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir. Değişim lideri değişimi bir fırsat olarak görür. Değişimi arar, doğru değişimleri bulmayı ve bu değişimleri organizasyonun içinde ve dışında nasıl verimli kılacağını da bilir. Değişim şunları gerektirir: Gelecek için politikalar, değişimi arayan ve sezen sistematik metodlar, değişimin kuruluşun içinde ve dışında doğru olarak tanıtılması, değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikalar.

Dördüncü bölümde, enformasyon/bilgi tartışmalarının yapıldığını görmekteyiz. Yeni bilgi devriminden ve bilgi teknolojisinde teknolojiden bilgiye uzanan ilişki araştırılmaktadır. Ayrıca teknoloji uzmanları için tarihten alınması gereken bazı dersler dile getirilmiştir. Kurumların ve yöneticilerinin ne kadar bilgiye ihtiyaç duydukları tartışıldıktan sonra bilginin yönetilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bilgi çokluğundan doğacak karmaşanın önüne geçmek için bilginin düzenlenmesi gerektiğine işaret edilmiştir. Bilgi ile beraber artık dışarı açılmanın kaçınılmaz olduğu ifade edilerek bölüm tamamlanmıştır.

Yazara göre, ekonomik katma değer analizi (EKDA) ve benchmarking birlikte toplam faktör verimliliğini ölçmemiz ve yönetmemiz için gereken

araçları sağlarlar. İdareciler kendilerine gereken bilgiyi üretmek için işe iki soru ile başlamak zorundadırlar:“Birlikte çalıştığım ve bağlı olduğum kişilere hangi bilgileri borçluyum? Ne şekilde? Ve hangi zaman çerçevesinde?”, Benim hangi bilgilere ihtiyacım var? Bu bilgileri kimden alabilirim? Ne şekilde? Ve hangi zaman çerçevesinde?”

Bilgiyi düzenlemenin bazı temel yöntemleri vardır: Kilit olay, normal olasılık dağılımı alanındaki düzensiz değişikliklerle istisnai olayların arasındaki fark, bilinçleştiği fenomeni teorisi. Yöneticilerin iki şeyi öğrenmeleri gerekmektedir: İhtiyaç duydukları bilgiyi sağlamayan verileri elemek ve veriyi analiz edip yorumlayarak bilgiye dönüştürdükten sonra harekete geçmek.

Beşinci bölümde, bilgi işçisinin verimliliği konusu tartışılmıştır. Artık emek yoğun işgücünden bilgi yoğun işgücü devrine geçilmiştir. Yönetim olgusuna ilişkin ilk teoriler ortaya atılırken amaç, el işçisinin verimliliğini artırmaktır. Bunun için ilkeler geliştirildi ve el işçisinin gelecek dönemlerde de verimliliğini sağlamak için alınacak tedbirler belirlenmiştir. Şimdi bilgi işçisinin verimliliğine ilişkin verilerin, ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir. İşte bu bölümde bilgi işçilerinin verimliliğini artırmak için alınabilecek tedbirler tartışılmıştır. 21. yüzyılda kurumların en değerli varlığının bilgi işçileri ve onların verimlilikleri olacağı ifade edilerek bölüm tamamlanmıştır.

Bilgi işçisinin verimliliği ve bilgi işçisinin verimliliğini belirleyen faktörler üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu faktörler şunlardır:

- Bilgi işçisinin verimliliği “Görev nedir?” sorusunu sormamızı ister.
- Bilgi işçisinin verimliliği kendi verimliliğinin sorumluluğunu kendi üzerine yüklememizi ister. Bilgi işçileri kendilerini yönetmek zorundadırlar. Özerklikleri olmak zorundadır.
- Sürekli yenilik, bilgi işçisinin işinin, görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
- Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi, ama aynı derecede sürekli öğretmeyi gerektirir.
- Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarıyla ilgilenmez. Kalite de en az o kadar önemlidir.
- Son olarak, Bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine “maliyetten” ziyade “varlık” olarak bakılmasını ve davranılmasını gerektirir. Bilgi işçisinin kurum için çalışmayı, tüm diğer fırsatlara tercih etmesini gerektirir.

Altıncı ve son bölümde ise, 21. yüzyılda kurumlar için başarının sırrı olacak insan faktörü derinlemesine ele alınmıştır. Yazar, bilgi işçisi ve onların, yöneticinin yerine kendilerini koyduktan sonra her bireyin neler yapması gerektiğini incelemiştir. Herkesin kendini nasıl yöneteceğini irdelerken,

öncelikle bireyin güçlü yanlarının neler olduğunu belirlemesi gerektiğini vurgulamıştır. Daha sonra bireysel performansımıza ilişkin gerçekçi tespitler yapmamız gerektiği ifade edilmiştir. Bireyin, kendisinin nereye ait olduğunu sorgulamasının arkasından ait olduğu kuruma ne kadar katkı sağladığını düşünmesini tavsiye etmektedir. Uzun süre hizmet eden birisinin çalışma hayatında genç ve fikren canlı kalmayı öğrenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Yazar, gelecekte insanların yapmakta olduklarını nasıl ve ne zaman değiştireceklerini, bunu nasıl ve ne zaman yapacaklarını öğrenmek zorunda kalacaklarını ifade ederek altıncı bölümü tamamlamaktadır.

Analizi Yapılan Kitabın Katkıları

21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları ya da özgün adıyla *Management Challenges for the 21st Century* kitabında Drucker, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde, sorunlar, analizler ve sorunların çözümü için tartışmalar sürerken, kurumların bu sürecin gerisinde kaldığını iddia ediyor. Kitapta gelecekte söz edilmektedir ve kitap, yönetimin sorunlarını belirleyen, analiz eden, bu sorunlara çözümler getiren nitelikte bir yapıttır. Yazara göre geleceğin liderleri olacak ve yarınlara hükmedecek kuruluşlar, bugünden bu sorunlarla mücadele etmeye başlayan ve kendilerini yeni mücadelelere hazırlayan yöneticelere sahip organizasyonlar olacaktır. Yapısal, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik dönüşümden kaynaklanan büyük değişimin yaşandığı günümüzde, mücadelede başarılı olamayan kurumlar piyasada tutunamayacaklardır. Kurumlar, kar amaçlı olsun veya olmasın, stratejilerinin, kullanılabilir gelir dağılımındaki eğilimlere, bu dağılımdaki ani değişiklikler konusunda bilgi sahibi olmaya ve bu değişikliklere uyum sağlamaya dayandırılması gerektiğini öğrenmeye mecbur olacaklardır. Durup bekleyenler ise geride kalmaya mahkum olacak, belki hayatta kalmayı bile başaramayacaklardır. Bu açıdan kitap, yönetimin sorunlarına odaklanan ve bu doğrultuda mücadele eden kuruluşların lider konumuna gelmelerine öncülük etmiş bir yapıttır.