



ISSN: 2146-1740
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,
Doi: 10.54688/ayd.933404
Araştırma Makale



PETER FERDINAND DRUCKER'IN YÖNETİM YAKLAŞIMI: TEORİK BİR İNCELEME

PETER FERDINAND DRUCKER'S MANAGEMENT APPROACH: A THEORETICAL
ANALYSIS

Hamza ATEŞ¹

A. Muhammet BANAZILI²

Öz

Makale Bilgi

Gönderilme:
05/05/2021

Kabul:
18/06/2021

Peter Ferdinand Drucker yönetim bilimleri açısından öne sürmüş olduğu argümanlarla birçok sosyal bilimci tarafından hem önemli bir yönetim filozofu hem de modern yönetimin ekol olan isimlerinin başında yer almasıyla tanınmaktadır. Nitekim Drucker'ın yönetim biliminin doğası ve geleceğine dair birçok görüşlerinin ve tartışmalarının yer aldığı eserleri bulunmaktadır. Bu çalışmada ise Drucker tarafından kaleme alınan belli başlı eserleri çerçevesinde Drucker'ın ideal yönetim teorisi; amaçlara göre yönetim ve bilgi işçisi yaklaşımları ile hükümetlere ve sivil toplum kuruluşlarına ilişkin perspektifi teorik açıdan incelenerek ele alınması amaçlanmaktadır. Çalışmada Drucker'ın eserlerinin yanı sıra kütüphane araştırmasını yapılarak konuya ilişkin ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgiler ilişkileri bakımından değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Peter F. Drucker, Yönetim yaklaşımı, Yönetimsel katkılar.

Abstract

Article Info

Received:
05/05/2021

Accepted:
18/06/2021

Peter Ferdinand Drucker is known by many social scientists as both an important management philosopher and one of the leading scholars of modern management with the arguments he put forward in terms of management sciences. Thus, Drucker has works in which many views and debates on the nature and future of management science are included. So, in this study, Drucker's ideal management theory within the framework of his major works is aimed to discuss by examining the management by objectives and knowledge worker approaches with the perspective of governments and non-governmental organizations from theoretical perspective. In addition to Drucker's works, a library research was conducted, and a national and international literature review was

¹ Profesör Doktor, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0003-0975-0062, hamza.ates@medeniyet.edu.tr.

² Doktora Öğrencisi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-5088-9587, a.muhammetbnzl@gmail.com.

conducted regarding the subject. The obtained information was evaluated in terms of relationships.

Keywords: Peter F. Drucker, Management approach, Managerial contributions.

1. Giriş

Peter Ferdinand Drucker hem özel teşebbüslerin yönetimi hem de kamu yönetimi alanındaki yönetsel boşlukları tamamlamış, ortaya koymuş olduğu kapsamlı analizlerle uzun süre kendisinden söz ettirecek çalışmalar ortaya koymuştur. Tüm dünyada “modern idareciliğin” babası olarak kabul edilen Drucker sadece yöneticiliğe ilişkin değil topluma kazandırdığı oldukça etkili birçok çalışmaya imzasını atmıştır (Swaim, 2010: 1). Yönetim alanında ortaya koymuş olduğu başarılı çalışmalar dolayısıyla ölümünden üç sene önce (2002) kendisine ABD’de sivil vatandaşlara verilen en yüksek ödül olan Başkanlık Özgürlük Madalyası verilmiştir.

Drucker’ın stratejik yönetim, pazarlama, satış, inovasyon, ortaklık, satın alma, stratejik ittifaklar, hükümetler, sivil toplum örgütleri, iş büyümesi ve yöneticilik/liderlik konularını içeren geniş yelpazeli birçok alanda otuz dokuz kitap ve yayımlanmış binlerce makalesi bulunmaktadır. Drucker kitaplarında yönetime ilişkin teorilerini çok boyutlu bir sistem olarak ele almıştır. Bu kapsamda çalışmada Drucker’ın yönetim yaklaşımının kavranabilmesi amacıyla başta “*The End of Economic Man*” (Ekonomik İnsanın Sonu), “*The Future of Industrial Man*” (Endüstriyel İnsanın Geleceği), “*Concept of the Corporation*” (Şirket Olgusu), “*The Practice of Management*” (Yönetim Uygulaması), “*The Age of Discontinuity*” (Süreksizlik Çağı), “*The Management: Tasks, Responsibilities, Practices*” (Yönetim: Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar), “*Managing in Turbulent Times*” (Kriz Zamanlarında Yönetim), “*Managing The Non-profit Organization*” (Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Yönetimi), “*Post-capitalist Society*” (Kapitalist Sonrası Toplum), “*Management Challenges for The 21th Century*” (21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları) eserleri olmak üzere yer yer diğer çalışmalarından da yararlanılmıştır.

Çalışmada ilk olarak Peter F. Drucker’ın yönetim literatüründeki yeri, kaleme almış olduğu eserler çerçevesinde ele alınmıştır. Ardından sırasıyla Drucker’ın yönetime ilişkin bakış açısı ve Drucker’ın yönetim alanına katkıları; ideal yönetim teorisi, amaçlara göre yönetim yaklaşımı, bilgi işçisi kavramı, hükümetlere bakış açısı, sivil toplum yaklaşımı ve son olarak Drucker’ın bazı yapıtlarında ele aldığı liderlik tipolojiler kapsamında temel yaklaşımları

irdelenerek sonuç bölümünde Drucker'ın yönetim yorumları farklı açılardan incelenip değerlendirilmiştir.

2. Drucker ve Yönetim Literatüründeki Yeri

Peter Ferdinand Drucker 1909 senesinde Avusturya'nın başkenti Viyana'da entelektüel bir ailenin çocuğu olarak dünyaya gelmiştir. Günümüz yönetim guruları içerisinde önemli ve en etkili yönetim bilimcilerin başında yer almaktadır. Hamburg Üniversitesi'nde başladığı eğitim hayatına bir süre sonra Frankfurt Üniversitesi'ne geçerek 1931 senesinde Kamu ve Uluslararası Hukuk alanında doktora ünvanını alarak tamamlamıştır (Avaner & Fedai, 2021: 324). Ayrıca, American Association of Science, National Academy of Public Administration, American Academy of Arts and Sciences, Society for the History of Technology, American Academy of Management, British Academy of Management gibi birçok ulusal ve uluslararası topluluğun üyesi olmuştur.

Yaklaşık olarak otuz dokuz adet kitabı otuz farklı dile çevrilmiştir. Drucker modern yönetim çağının babası olarak nitelendirilmiş ve bu görüş birçok kesim tarafından da kabul görmüştür. Yönetimi akademik bir disiplin olmaktan ziyade toplum ve ekonominin gelişmesine katkı sağlayan bir enstrüman olmasının yanı sıra kişinin kendisinde yönetebileceği bir araç olarak yaşamın merkezine koymuştur. Ayrıca yönetim literatüründe kritik öneme sahip bilgiler üretmesinin yanı sıra “yönetim politikası” seyrine de önemli katkılarda bulunmuştur (Jha, 2009: 54).

Özellikle Taylor ve Fayol gibi yönetim alanındaki üretken yönetim bilimcilerden sonra ortaya koyduğu çarpıcı çalışmalardan sonra “*green fibre*” (canlı nesil) sıfatıyla nitelendirilmiştir. Böylelikle Drucker ortaya koyduğu yeni yönetim uygulama ve pratikleriyle hem çağdaşlarından hem de kendisinden önceki yönetim bilimciler arasında ayrı bir yere konumlanmıştır (Zachariev, 2002: 16).

Almanya'da Adolf Hitler'in devlet başkanı olmasının ardından Londra'ya göç eden Drucker burada bir bankada işe başlayarak ekonomist olarak bir süre çalışmıştır. 1937 senesinde ise ABD'de İngiliz bir gazetenin muhabiri olarak görev alması için davet edilmiştir. Aynı yıllarda Bennington Koleji'nde yönetim politikası ve felsefe profesörü olarak çalışmıştır. 1939 senesine gelindiğinde ise ilk kitabı olan “*The End of Economic Man*” (Ekonomik İnsanın Sonu) başlıklı kitabını yayımlamıştır. Kısa bir süre sonra 1942 senesinde Almanya'da ve Rusya'da merkezileşmenin en üst düzeye ulaştığı ve devlet gücünün tahrip edici etkilerini konu

edinen “*The Future of Industrial Man*” (Endüstriyel İnsanın Geleceği) kitabını yazmıştır (Özalp, 2011: 159).

Drucker 1946 senesinde “*Concept of the Corporation*” (Şirket Olgusu) eserini kaleme almıştır. Drucker'ın bu yapıtını oluşturmasında 1945 senesinde çalışmaya başladığı General Motors şirketinde edindiği deneyimler çok etkili olmuştur. Böylelikle Drucker işletmeleri ilk kez yakından derinlemesine inceleyerek analiz etmiştir (Edersheim, 2012). Özellikle Drucker bu kitabıyla yönetim alanında daha tanınır hale gelmiştir.

“*The Practice of Management*” (Yönetim Uygulaması) kitabını 1954 senesinde yayımlayan Drucker bu kitapta; bir işletmenin varlığının tek bir geçerli amacının olduğunu, bununla “müşteri yaratmak” olduğunu anlatmıştır. Drucker bir örgütün ayakta kalabilmesi için müşteri odaklı bir bakış açısına sahip olunması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca yine söz konusu kitapta örgütlerin hedeflerini belirleyebilmesi ve performansın ölçülebilmesi için sekiz kriter belirlemiştir. Bu kriterleri: Piyasa saygınlığı, yenilik, verimlilik, kârlılık, fiziksel ve finansal kaynakların yeterliliği, yöneticinin performansı ve gelişimi, çalışanın performansı ve tutumu ve kamuya karşı sorumluluk olarak açıklamıştır.

1969 senesine gelindiğinde Drucker yine yönetim alanında etkili olacak bir eser daha yayımlamıştır. “*The Age of Discontinuity*” (Süreksizlik Çağı) başlığını taşıyan bu eserinde Drucker, hükümetlerin sınırlarını tartışmaya açarak özelleştirme kavramını kullanmıştır. Ayrıca bu yapıtta Drucker, yeni teknolojik ilerlemelerin eskimiş endüstriler üzerindeki etkilerine ve değişen toplumsal değerlerin tüketici davranışları üzerindeki yansımalarına açıklık getirmiştir. 1974 senesinde “*The Management: Tasks, Responsibilities, Practices*” (Yönetim: Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar) isimli kitabı yöneticiler için rehber olarak kullanılabilir olacak şekilde etkili olan bir esere daha imzasını atmıştır. Drucker söz konusu kitabında yöneticilerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerektiğine dikkat çekmiştir. Yöneticilerin temel olarak görevlerini beş işlev üzerinden açıklamıştır. Bu işlevleri: Hedefleri belirlemek, organize etmek, motive etmek ve iletişim kurmak, performans ölçümü yapmak ve kendisinde dâhil olmak üzere çalışanların gelişimini sağlamak olarak belirtmiştir. Ayrıca Drucker personel yönetimini açıklamaya çalışan X ve Y kuramlarının tam olarak doğru olmadığını iddia etmiştir.

Drucker kriz dönemlerinde yönetimin nasıl olabileceğine ilişkin olarak da incelemelerde bulunmuştur. Bu doğrultuda 1980 yılında “*Managing in Turbulent Times*” (Kriz Zamanlarında Yönetim) isimli kitabında kriz dönemlerinde yöneticilerin çevresine karşı oldukça hassas olması gerektiğini ve etrafında gelişmekte olan nüfus yapısı dâhil olmak üzere siyasi süreçleri

ve sosyal politikaları göz önünde bulundurarak hareket etmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. 1990 senesinde “*Managing The Non-profit Organization*” (Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Yönetimi) isimli kitabında yönetmenin yalnızca özel teşebbüslere veya kamuya ait olmadığını, gün geçtikçe değişen ve gelişen dünya şartları nedeniyle bu kuruluşlarında zaman içerisinde bir yönetime sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur.

Drucker bilginin dolaşımının zaman içerisinde ivme kazanacağını ve bilgi çağı dönemine geçileceğini 1993 senesinde kaleme aldığı “*Post-capitalist Society*” (Kapitalist Sonrası Toplum) başlıklı kitabında ele almıştır. Drucker, bilginin yapısında meydana gelen hızlı değişim dolayısıyla geleneksel üretim unsurlarının önemini kaybedeceklerini anlatmıştır. 1999 yılında yayımlanan “*Management Challenges for The 21th Century*” (21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları) isimli kitabında ise devingen bir şekilde değişen ve dönüşen toplum içerisinde yönetimlerin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, bu değişimi yönetemediklerini ve bundan kaynaklanan sorunlar ve çözüm önerileri üzerine odaklanmıştır.

Bu bağlamda Drucker için örgütsel dönüşümün olabilmesinin en önemli ölçütünün örgütsel “değişim” olduğuna vurgu yapmıştır. Henri Fayol ve Alfred Pritchard Sloan’da Drucker gibi düşünmüşler ve örgütsel yapının sürekli olarak geliştiğini ve değiştiğini öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla bu sürecin katı suretle yönetilmesinin zaruri olduğu örgütlerin gelecekte karşılaçacakları potansiyel sorun ve engellerin çözülmesinde geleneklerin kısmi çözüm sağladığını ve örgütsel sorunların ortadan kaldırılmasında asıl reçetenin analitik düşünme, analiz kabiliyeti ve sistematik yaklaşımın olduğunu belirtmiştir (Özer & Önen, 2016: 140-141).

3. Drucker’ın Yönetim Perspektifi

Drucker yönetimin bir bilim veya bir sanat olmaktan ziyade “pratik” olduğunun altını çizmektedir. Yönetimin bir doktorluk mesleği gibi olduğunu, yönetimin de bir psikolojisinin ve anatomisinin olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca yine yönetimi doktorluk mesleğiyle kıyaslayarak, doktorluğun birçok farklı disiplinden destek aldığı gibi yönetiminde farklı disiplinlerden beslendiğini vurgulamıştır. İyi/başarılı bir yöneticinin ise tüm bu disiplinlerin getirmiş oldukları pratiklere ilişkin bilgi sahibinin olması gerektiğinin altını çizmiştir (Vlcek vd., 1997: 79).

Drucker’a göre insanlar üstün yeteneklere sahip varlıklardır. Bundan dolayı insan ilişkilerinin üzerinde ayrı olarak durulması gerektiğini vurgulamıştır. Bir kurumda az girdiyle çok çıktı, düşük maliyet ve ucuz ürünün elde edilmesinin ancak insan kapasitesiyle mümkün olabileceğini belirtmiştir (Drucker, 1946: 52). Yani Drucker’ın vurgulamak isteği nokta,

kişinin/çalışanın “kendi kendini yönetebilecek” yetkinliğe sahip olabildiğinin altını çizmektir. Kusursuz bir yönetimi ortaya koyabilmek ancak ruh, ahlak ve etik pratikleriyle mümkün olmaktadır. Bundan dolayı Drucker ve benzer şekilde hümanist düşünürler için dinler ve dini konular insan için en güçlü motivasyon kaynaklarıdır. Drucker, bir bakıma yönetime ilişkin gerçekliklerini bu noktaya dayandırmıştır. Bu durum kendini yönetebilecek olan insan için bir başarı reçetesi olarak tasvir edilmesinin yanı sıra aynı reçete kamu ve özel yönetimler içinde hayati öneme sahiptir (Ezilmez, 2020: 217).

Öte yandan özellikle kişinin kendi değerini keşfedilmesi başarıya ulaşabilmesi için 10 temel yaşam ilkesinden söz etmiştir (Buford, 2009):

- (1) Kim olduğunuzu keşfedin,
- (2) Tam etkinliğin elde edilebilmesi için kendinizi yeniden konumlandırın,
- (3) Varoluşsal özünüzü bulun,
- (4) Hayatınızın her gününü son oyununuzmuş gibi oynayın,
- (5) Plansız iş yapmayın,
- (6) Kendi değerlerinizi ortaya çıkartın,
- (7) Son işlerinizin sizin için ne anlama geldiğini tanımlayın,
- (8) Girdiler ve çıktılar arasındaki farklılıkları kavrayın,
- (9) İyi niyet tek başına yeterli değildir, arzu edilen nihai sonuçların da tanımlanması gerekmektedir,
- (10) Kendi avantajlarınız ve dezavantajlarınızla yüzleşin. Böyle yaparak yapılacak olan işe karşı istek ve arzuda aynı doğrultuda artış veya azalış gözlemlenebilecektir.

Drucker'ın işletme yönetimlerine ilişkin fikirlerinin çoğunda işletmelerin “alt sektörlerinin” geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. Söz konusu alt sektörlerin amaçlarının bulunduğunu ve bu amaçlarında genel olarak şu kriterlere dayandırıldığını öne sürmektedir (Drucker, 1986: 124). İşletmelerin ilk olarak sosyal sorumluklarının kârlarını yeterli miktarlara ulaştırarak gelecekte doğacak potansiyel maliyetleri karşılayacak yetkinliğe sahip olmalarını kapsamaktadır.

Drucker için bir işletmenin zenginliğe sahip olması asıl önemli olan unsurların başında yer almaktadır. Fakat Drucker alt sektörlerle odaklanmasının yanı sıra, ona göre, bir işletmenin başarısı için önem arz eden diğer bir unsurun ise, işletmelerin sosyal sorumluları ekonomik faydaya ve fırsata çevirebilmesinde, çalışan kapasitesinin artırılmasında, maaş olanaklarının iyileştirilmesinde ve zengin çıktılarının elde edilebilmesinin de önemli belirleyiciler olduklarını savunmuştur. Ayrıca Drucker işletmelerin finansal çıktılarının üzerinde yoğunlaşmasının yanı sıra

sıra işletmelerin “üretim bölümlerinde” arzu edilen nihai sonuçlara ulaşılabilmesi için “liderliğin” ve “denetlemenin” önemli olduğunun altını çizmektedir (Drucker, 2012: 15). Ayrıca belirtilmesi gerekir ki Drucker, işletme yönetiminin kârlarının artırılması ve piyasada önemli bir konuma gelmesine ilişkin düşüncelerini savunurken “etik değerleride” göz önünde bulundurmıştır.

Drucker’ın yönetim yaklaşımını genel itibariyle altı madde halinde kategorize etmek mümkündür. Ayrıca Drucker’ın bu görüşleri, modern yönetim teorilerinde içerisinde barındırmaktadır (Alderton, 2019):

(1) Desantralizasyon: Drucker örgütlerde desantralizasyona ve örgüt içerisinde demokratik bir ortamın oluşması üzerine odaklanmıştır. Öyle ki çalışanların kendilerini değerli ve sorumluluk sahibi hissedebilmeleri için kendi astları ve üstleriyle birlikte karar alabilmeli ve sorumlulukları topyekûn paylaşabilmelidirler.

(2) Bilgi İşçisi: Drucker’a göre yönetim, mühendislerin ve analistlerin bilgileri ve verileri kullandıkları gibi çalışanlarında “bilgi tabanlı” iş görmeleri gerektiği fikrine sahiptir. Böylelikle çalışanlar sadece örgüt içerisinde yeteneklerini geliştirmeyecek aynı zamanda yaptıkları işe karşı düşünceleri de ilerleyecektir.

(3) İşgücünü Geliştirme: Drucker hem yöneticilerin hem de yanında çalışan ekibin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bunu yapabilmenin en önemli aracı ise örgüt dışarısında gerçekleştirilen toplantılara ve konferanslara katılmaktır.

(4) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Drucker işletmelere ayrı ayrı yapılanmalar olmalarından ziyade bunlara “bütüncül” bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Geniş toplumsal sistemin bir parçası olan işletmelerin toplum için iş olanakları yaratabilmesi ve sosyal refahın sağlanabilmesi açısından toplumun önemli bileşeni olduklarını belirtmektedir.

(5) Örgüt Kültürü: Drucker’a göre işletmelerin daima olumlu veya olumsuz, yararlı veya zararlı birçok kültürü bulunmaktadır. Ancak Drucker örgütün sahip olduğu bu kültürü önce yöneticinin kendisini yeniden tanımlayarak mevcut kültürlerinde yeniden şekillenmesine katkı sağlayabilecektir. Öyle ki Drucker, “*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*” başlıklı kitabında “*Bir örgüt ruhsal olarak çok iyi bir durumdaysa bunun sebebi üst düzeyde bulunan yöneticinin ruh halinin en üst düzeyde olduğu içindir*” sözleriyle bu durumu açıklamaktadır (Drucker, 1993a: 280).

(6) Müşteri/Tüketici Deneyimi: Drucker işletme yönetimlerinin en önemli görevlerinden birisinin de “müşteri odaklılık” olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Ona göre örgütlerin çalışmalarını bir müşterinin gözünden bakarak yürütmeleri gerekmektedir.

Drucker bir örgütün başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin sahip olması gereken belli başlı görev sorumluluğa sahip olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Drucker yöneticilerin bu görev ve sorumluluklarını altı madde halinde kategorize etmiştir (Aktan, 2000: 20):

(1) Misyon: Üst yönetimin kendilerine “İşimiz nedir?”, “İşimiz ne olmalıdır?” sorularını kendilerine sormaları ve misyonlarını açık bir şekilde belirtmeleri gerekmektedir.

(2) Vizyon ve Değerler: Örgütte belli bir kurallar ve standartlar oluşturularak, üst yönetim vizyon ve temel değerlerini net olarak ortaya koymalıdır.

(3) İnsani Organizasyon Kurma ve Geliştirme: Üst yönetim örgüt içerisinde insan kaynaklarına değer vererek beşerî bir örgüt kurmayı hedeflemelidir.

(4) İletişim: Üst yönetimin örgüt ile ilişki içerisinde olan çevresiyle iletişim içerisinde olması gerekmektedir.

(5) Tören ve Kutlamalarda Vakit Kaybedilmemesi: Üst yönetimin bir takım tören ve kutlamalarda zamanını çok fazla kullanmamasına dikkat etmelidir.

(6) Kriz Dönemlerinde Görev ve Sorumluluğun Devredilebilecek Hazır Üst Yönetim Personelinin Bulunması: Örgütün kriz zamanlarında üst yönetimin yükünü hafifletebilecek ve bu süreçte sorumluluk alabilecek (*stand-by*) yönetimin oluşturulmasıdır.

Drucker'a göre sosyal bir disiplin olan yönetim “temel varsayımlardan” hareket etmektedir. Drucker genel olarak bu varsayımları yönetimin “disiplin” temelini ve yönetimin “uygulanmasının” temelini oluşturan iki tür varsayım üzerine inşa etmiştir (Drucker, 2000: 11-12). İlk grupta yer alan varsayımlarını insanları yönetmenin “tek” bir doğru yolu olduğunu/olması gerektiğini bildirirken ikinci grupta yer alan varsayımlarını; yönetimin “içe odaklanması gerektiğini” ve yönetimin faaliyet alanının “hukuki” olarak tanımlanmış olması gerektiği şeklinde açıklamıştır.

Drucker kamu hizmetlerinin giderilmesindeki programlara ilişkin olarak önemli birtakım argümanlar öne sürmüştür. Zira kamu hizmetlerinin işletilememesini “kamu yönetimindeki ölümcül günah” olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda Drucker' a göre kamu

yönetiminde, hizmetlerin karşılanamaması halinde kamu yönetiminin ölümcül altı günah içerisinde olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Drucker, 1980: 103-106):

- (1) Sağlık ve bakım hizmetleri gibi alanlarda elde edilecek potansiyel sonuçları tahmin edemeden uygulamalarda bulunulması,
- (2) Aynı anda iki şeyi yapmak yönetimin performansını azaltacaktır. Yönetim önceliklerini belirlemeli ve bunlara bağlı kalmalıdır,
- (3) Vatandaşların aklına yatmayan ve kabul etmedikleri gerçekleri makul hale getirmeye çalışılması,
- (4) Dogmatik olmak ve deney yapmamak. Drucker’a göre bu belki de kamu yönetiminin başına bela olan en ciddi günahlarının başında yer almaktadır.
- (5) Kamu yönetiminde performansın düşmemesi için daha önceki deneyimlerin göz önünde bulundurulmaması. Zira örgütlerde bireyler gibi hata yapmaya eğilimlidirler.
- (6) Yerine getirilemeyen kamu hizmetlerinin başka organlara veya girişimlere bırakılmaması. Bu işlem yapılacaksa mümkün olan en kısa zamanda yerine getirilmelidir.

Drucker kamu yönetimi açısından “günaha düşme” durumlarını sıralamasının yanı sıra özel yönetimlerinde değişime karşı direnmeleri, değişimin gerisinde kalmaları ve değişim yönetimini gerçekleştirememeleri nedenleriyle günah işlediklerini belirterek özel yönetim açısından beş ölümcül günahın olduğunu öne sürmüştür. Bunlar (Işık, 2020: 117):

- (1) Yüksek fiyatlandırmayı ve kâr marjlarını kutsamak,
- (2) Pazar kapasitesi kadar fiyatları oluşturmak,
- (3) Maliyeti önceleyerek fiyatlandırmayı yapmak,
- (4) Gelecek fırsatları, geçmiş fırsatlara kurban etmek,
- (5) Sorunlar üzerinde takılıp kalarak, fırsatları kaçırmak.

Ayrıca Drucker güç, enerji seçimi ve liderlik eğitimlerini alması dolayısıyla, insan ilişkilerinde önemli olan üç unsura vurgu yapmasını tetiklemiştir. Drucker bu unsurları: Yazma, öğretme ve danışmanlık olarak sınıflandırmıştır (Rosenstein, 2009: 46). Drucker’ın yönetim alanındaki temel argümanları genel itibarıyla kabul görmüştür.

4. Drucker ve Yönetim Alanına Katkıları

Yönetim alanında Drucker “amaçlara göre yönetim” anlayışını benimsemiş ve “bilgi işçisi” olgusunu kavramsallaştırmıştır. Ayrıca çalışmalarında devlet ve sivil toplum kuruluşlarının fonksiyonları üzerine ve yönetici tipleri üzerine de araştırmalarda bulunmuştur (Jha, 2009: 57). Drucker'ın bu incelemelerine ve yönetim teorisinin genel profiline bakılacak olunursa:

4.1. Drucker'a Göre İdeal Yönetim Teorisi

Peter Drucker, bir işletmenin en küçük yapıdaki sistemini bile en ayrıntılı şekilde inceleyerek “modern yönetim uygulamalarının” ve yeni bir “yönetim felsefesinin” ortaya çıkmasına doğrudan katkı sağlamıştır. Ayrıca yönetime gelecek olan liderlerin seçimi ve sorumlulukları, güç ve görevlerin dağılımı bakımından yönetimdeki temel sorunlara karşı kesin ve doğru cevaplara ulaşmak için kapsamlı araştırmalarda bulunmuştur. Öyle ki Drucker'a göre geçerli bir “yönetim teorisinden” söz edilebilmesi için yönetim sisteminin belli başlı sorulara cevap vermesi gerekmektedir: Bu soruları Drucker beş aşamalı olarak kategorize etmiştir (Drucker, 2008: 1-9 & Drucker, 1999: 13):

- 1. Aşama:** Misyonumuz nedir?
- 2. Aşama:** Asıl rakiplerimiz kimlerdir?
- 3. Aşama:** Müşteri kitlemizi kimler oluşturmaktadır?
- 4. Aşama:** Girişimlerimizin sonucunda elde edilen çıktıları ne derecede önemsiyoruz?
- 5. Aşama:** Teorimizin nasıl olması gerekmektedir?

Drucker bu sorulara verilecek olan cevapların tartışma/görüşme yapılmadan açık bir şekilde getirilemeyeceğini öne sürmektedir. Zira Drucker, bir işletme yönetiminin kurulmuş alanın sınırlarının ötesinde bir örgütlenme olduğunu belirterek, işletmelerin çevresine ve değişime karşı duyarlı olduklarının altını çizmektedir.

4.2. Drucker'ın Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı

Amaçlara göre yönetim kavramıyla Drucker; yöneticilerin çalışmalarını kontrol altına alabileceklerini ve yine bu kavramın yöneticiler tarafından benimsenerek hiyerarşik olarak kendilerine yapılan baskıları ortadan kaldıracabileceklerini belirtmiştir (Dixon & Monin, 2007: 13). Ancak Drucker'a göre hedefler, işin ne olduğu, ne olacağı ve ne olması gerektiğiyle elde edilmelidir. Ulaşılmaya çalışılan hedeflerin sekteye uğraması durumunda ise yönetici ve ekibi birlikte sorunlar üzerinde *feedback* (geribildirim) yapması gerekmektedir. Hedefler işlevsel

olmalı ve belirli ödevlere dönüştürülmelidir. Ayrıca, Drucker yönetimin amaçlarının şu 8 esas alan içerisinde kurulması gerektiğini belirtmiştir (Drucker, 1992: 218): Pazarlama, yenilik, insan organizasyonu, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, verimlilik, sosyal sorumluluk ve kâr elde etme ihtiyacı olarak açıklamıştır.

4.3. Drucker'ın Bilgi İşçisi Yaklaşımı

Bilgi işçisi kavramıyla ise Drucker, 1959 senesinde belki de kimsenin ön göremeyeceği, bilgi çağının doğuşunu ve bilgi ekonomisinin gelişiminin olacağını tahmin etmiştir (Drucker, 1993b: 253). Bilgili işçilerden ve mülk sahiplerinin/yöneticilerinin emeği maliyet olarak gördüğünü belirterek şirketler için rekabet avantajı kazanabilme yeteneklerinden, fabrikaların el emeği ile doldurulduğundan ve insan kaynakları yönetimi üzerine yatırım perspektifinin hiçbir yerde görünmediğinden bahsetmiştir. Özellikle 1969 yılında yayımladığı “*The Age of Discontinuity*” başlıklı kitabı bu alanda çığır açan eseri olmuştur. Ayrıca 1954’te “*The Practice of Management*” ve 1959’da “*Landmarks of Tomorrow*” başlıklarını taşıyan eserleriyle Drucker, çalışanların elleri yerine zihnini kullanmaya yatkın olduğu yeni bir çalışan türünün ortaya çıkmasına ilişkin bir takım ipuçları vermiştir. Drucker bilgi işçisi olarak yeni adlandırdığı yeni meslek sınıflarının ortaya çıkacağını ve toplumda artık bilginin egemen konumda yer alarak, bilgiyi elinde bulunduran toplumların diğerlerine kıyasla daha fazla avantajlara sahip olacağını belirtmiştir (İnce, 2005: 320). Nitekim Drucker’ın gelecekte bilgi işçisi toplumun ön planda yer alacağına ilişkin fikirlerine benzer olarak James Burnham’ın “Yönetimsel Devrim: Dünyada Neler Oluyor?” başlıklı eserinde de rastlamak mümkündür. Öyleki Burnham, II. Dünya savaşı döneminin ardından dünyanın nasıl bir görünüme bürüneceğini ele alarak klasik kapitalist sistem içerisinde güçlü sermaye sahiplerinin yanı sıra bilgiyi elinde bulunduran profesyonel yöneticilerinde yer almaya başlayacağını öne sürmüştür.

4.4. Drucker'ın Hükümetlere Bakış Açısı

Drucker’ın devletin fonksiyonlarına ilişkin olarak da incelemeleri bulunmaktadır. Hükümetlerin sorumluluk kapsamlarının, etkili bir şekilde bir şekilde yönetebileceği belli bir alandan daha fazla sorumluluk alma eğiliminden dolayı genişlediğini belirtmiştir. Drucker bu durumun aslında hükümetlerin başına bir “bela” olduğunu söyleyerek bu olumsuz durumların sebebinin ise beş faktöre bağlayarak şu şekilde sıralamıştır (Drucker, 1976: 12; Drucker, 1986: 336-337):

- (1) Bürokratik işlemlerin ve sorumlulukların geniş kapsamlı olması,
- (2) Hükümetin eski veya başarısız olmuş politika ve programları terk edememesi ve bu tür faaliyetleri daha iyi uygulayabilecek diğer kuruluşlara devretmemesi. Burada Drucker tüm politika ve programların özelleştirilmesinin kesin çözüm olmayacağını aksine bu tür bir düşüncenin geri dönülmez sonuçlara yol açabileceğinin de altını çizmektedir (Gazell, 2000: 52).
- (3) Hükümetin altyapı, askeri ve polis gücü, para ve kredi arzı ve dış politika gibi bazı ana alanlarda monopol statüde olması,
- (4) Amaç ve önceliklerinin genel olarak açık olmaması,
- (5) Yerel veya ulusal düzeyde yapılacak olan politika ve uygulamaların geribildirimlerinin düşünülmeden isteksiz bir şekilde yapılması.

Ancak Gazell'e göre Drucker'ın kamu yönetimine ilişkin temel savları göz ardı edilmiş ve bu savların işletme yönetimiyle paralel olamayacağını altını çizmiştir (Gazell, 2000: 52-53). Çünkü Gazell, Drucker'ın sıraladığı bu türdeki sorunların özel teşebbüslerin karşılaşılabileceği problemlerin ötesinde olduğunu, kamu yöneticilerinin karşı karşıya kalacağı sorunların işletme yöneticilerine kıyasla daha ciddi olacağını ve her şeyden önce kamunun kâr amacı gütmeyen bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir.

4.5. Drucker ve Sivil Toplum Yaklaşımı

Drucker'ın sivil toplum kuruluşlarına ilişkin olarak katkılarına da değinmek gerekir. Özellikle 1968 yılından sonra kâr amacı gütmeyen örgütlere ilişkin yaptığı araştırmalar bu örgütlerin yönetimine dair önemli yorumlarda bulunmuştur. Özellikle Drucker kâr amacı güzetmeyen kuruluşların yönetiminin de bir işletme veya kamu yönetimi kadar zor olduğuna vurgu yaparak bu zorlukların sebebinin beş unsura dayandırmıştır (Drucker, 1990: 138-140):

- (1) Bir performans ölçütü olarak pazar payı, kâr ve satış gibi faktörlerin olmaması,
- (2) Tek bir amaca odaklanması ve hedeflerin ve yetkinliklerin artırılması için herhangi bir baskının olmaması,
- (3) Başarının bütçe hacmiyle eşitlenebileceği eğilimi,
- (4) Arzu edilen faaliyetlerin yürütülmesinde çok sayıda çıkar grubuna hizmet etmesi,
- (5) Doğruluk/dürüstlük eğilimindedirler ve bu nedenle hedeflerini maliyet-fayda perspektifi yerine mutlak bir perspektiften görmektedirler.

Ancak, Drucker, kâr amacı gütmeyen kuruluşların net bir örgütsel yapı, misyon, sonuç ölçümü ve hesap verebilirlik sistemleri kurmamış olsalar bile çabalarının sonucunda bir başarıya ulaşabileceklerine inanmıştır (Drucker, 1990: 152).

Drucker kâr amacı gütmeyen kuruluşları hükümetlere birer alternatif yapılar olarak görmektedir. Hatta Drucker, hükümetler tarafından yanlış olarak uygulanan politikaların düzeltilmesinde kâr amacı gütmeyen kuruluşları birer “çıkış yolu” olarak nitelendirmektedir (Drucker, 1991: 13-14). Drucker iddialarını bir adım daha ileri götürerek, devlet eliyle görülen birçok hizmetlerin ve sorumlulukların çoğunun kâr amacı gütmeyen kuruluşlar vasıtasıyla görüleceğini öne sürmüştür.

Drucker ayrıca, kâr amacı gütmeyen kuruluşların Refah Devleti'nde bu tür kurumların normatif işlevlerini benimseyerek akademik söylemlerin ana akımı haline getirilmesinde önemli katkılarda bulunmuştur. Bunun yanı sıra Drucker, kamu hizmetlerinin sunumunda hükümetlerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla ortaklık kurmaları ve hatta birbirleriyle rekabet etmeleri gerektiği görüşüne sahiptir (Salamon & Anheier, 1996: 203). Yani Drucker bu kuruluşlara yalnızca topluma katkı sağlayan birer hayır kurumu olmalarının ötesinde bir anlam yüklemiştir.

4.6. Drucker’ın Bazı Eserlerinde Yönetici/Lider Tipolojisi

Yönetimler açısından liderlik kavramının kökenleri eskilere dayanıyor olsa da güncelliğini ve önemini günümüzde halen korumaya devam etmektedir. Liderlik konusuyla ilgilenen araştırmacılar bu olguyu bazen kamu ve özel yönetimler açısından bazen ise sivil toplum kuruluşları açısından irdelemeye çalışmışlardır (Koç & Kıray, 2019: 51). Nitekim Drucker ise özellikle 1990’lı yıllardan sonra yönetim alanında en fazla tanınır hale gelmeye başlayarak, çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere amaçlara göre yönetim olgusunu geliştirmiş, yönetimde yeni gelişmeleri açıklamış, bilginin yapısının değişmesine bağlı olarak yönetici/lider biçimlerinde de farklılıkların olduğuna işaret etmiştir (Cohen, 2010: 96). Bu kapsamda Drucker’ın bazı eserlerinde yer alan yönetici/lider tipolojisini aşağıdaki gibi tablo halinde göstermek mümkündür.

Tablo 1
Drucker'ın Liderlik Tipolojisi

Eserler	Yönetici/Lider	Görev/İş
<i>The Practice of Management (1955)</i>	Dinamik, Harekete Geçirici	Kaynaklardan Sorumlu
<i>The Essential Drucker (2001)</i>	Etkili	Güven Kazanan, Hedef Belirleyen
<i>Emergence of Knowledge Society (2002)</i>	Liberal Yönetim Yeteneğine Sahip	Toplumsal Örgütleri Yöneten
<i>The CEO in the New Millennium (1997)</i>	Yetkili Yönetici	Talepleri Dengeleyen
<i>The Next Society (2001)</i>	Üst Düzey Yönetici	Bilgiyi Yöneten

Kaynak: Dixon & Monin, 2007: 11.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Drucker özellikle 20. yy'nin ikinci yarısından itibaren işletme yönetimlerinin karşı karşıya kaldıkları sorunların çözülebilmesi için disiplinlerarası bir yaklaşım benimseyerek yönetim bilimi alanında etkisi uzun sürecek kritik öneme sahip çalışmalarda bulunmuştur. Ekonomiden kamu yönetimine, kamu politikasından kâr amacı gütmeyen örgütlerinin yönetimini kapsayan geniş yelpazeli birçok incelemesiyle yönetim alanında bilgi birikiminin zenginleşmesinde önemli aktörlerden birisi olmuştur. Ayrıca Drucker yönetim pratikleriyle birlikte yönetim teorilerini bir arada bütünleştirmiştir.

Genel itibarıyla Drucker'ın eserleri incelendiğinde yönetimlerde daima yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik etmeye çalıştığı görülmüştür. Drucker danışmanlık hizmetlerini yönetim, toplum, devlet ve ekonomi üzerine bütünsel bir dünya görüşü geliştirmek için gerekli bir zemin hazırlayan her türlü kuruma doğru genişletmiştir.

Drucker'ın bir yönetim uzmanı ve stratejisti olarak başarılı görülmesi, yönetim alanındaki kalıcılığı ve kendinden sonra gelen yönetim çalışmalarına önemli ölçüde ilham kaynağı olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Drucker'ın ortaya koyduğu eserler incelendiğinde genel hatlarıyla Drucker'ın yönetim seyrine yön veren yaklaşımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- (1) Kurum kültürünün koruyucusu olarak üst düzey yöneticilerin rollerini tanımlamıştır,
- (2) Üst yönetimin görevlerini kariyer planlaması yapması, yöneticinin kendisini geliştirmesi ve örgüte rehberlik yapması şeklinde savunmuştur,
- (3) Örgüt başarısının üst düzey yöneticinin vizyonuna dayandığını ifade etmiştir,
- (4) Örgüt yapısının ortaya koyulan stratejilerle ilişkili olduğunu belirtmiştir,
- (5) Yönetimde hiyerarşik uygulamaların azaltılması gerektiğini önermiştir,
- (6) Başarının temel değerlere bağlı kalmaktan kaynaklandığını öne sürmüştür,
- (7) Pratik bilgeliğin ve yönetim ruhunun hem bilişsel hem de duygusal bileşenleri olduğunu belirtmiştir,
- (8) Örgütün asıl amacının tüketici yaratmak olduğunu ifade etmiştir,
- (9) Yönetimin başarısının tüketici duyarlılığına ve yenilikçi ürünlerin pazarlanmasına bağlı olduğuna dayandırmıştır,
- (10) Kalitenin bir verimlilik ölçütü olduğunu öne sürmüştür,
- (11) Bilgi işçisi kavramını tanımlamış, örgütlerde bilginin stratejik yönetilmesinin öneminin üzerinde durmuştur ve
- (12) Yeni yönetim yaklaşımlarının endüstri sonrası döneme göre uyarlanması gerektiğini belirtmiştir.

Drucker'ın yönetim çalışmaları ve ortaya koyduğu argümanlar hem örgütler hem de örgüt yöneticileri açısından “yönetim için yol haritası” olma özelliği taşımaktadır. Ayrıca yönetime ilişkin temel yaklaşımları adeta “druckerizm” hareketinin başlamasına önayak olmuştur.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2000). *Yönetimde rönesans ve kalite devrimi*. Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar 3.
- Alderton, M. (2019). Learn about Peter Drucker's management theory and how it can help your business. 1 Mayıs 2020, <https://www.business.com/articles/management-theory-of-peter-drucker/>.
- Avaner, T. & Fedai, R. (2021). Peter F. Drucker ve çağdaş yönetim bilimlerine katkısı. İçinde H. Ateş (Ed.), *Dünden bugüne kamu yönetimi düşünceleri*, (ss. 323-350). Savaş Yayınevi.
- Buford, B. (2009). Ten principles for finding meaning in the second half of life from Peter Drucker. 1 Mayıs 2020, <http://www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/commentaries/bob-buford>.
- Cohen, A. W. (2010). *Drucker ve liderlik*. (Çev. Ü. Şensoy). Optimist Kitap.
- Dixon, G. T. & Monin, N. (2007). Guru of gurus: Peter Drucker, logology and the ultimate leader. *Journal of Management Inquiry*, 16 (1), 6-17.
- Drucker, P. F. (1946). *The concept of the corporation*. John Day Co.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper Business.
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. Harper.
- Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity*. Harper and Row.
- Drucker, P. F. (1976). What results should you expect? A users guide to MBO. *Public Administration Review*, 36, 9-12.
- Drucker, P. F. (1980). The deadly sins in public administration. *Public Administration Review*, 40 (2), 103-106.
- Drucker, P. F. (1986). *The frontiers of management*. Truman Talley Books.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Principles and practices*. Harper Collins.
- Drucker, P. F. (1991). It profits us to strengthen non-profits. *The Wall Street Journal*, 19, 12-19.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the future*. Truman Talley Books.
- Drucker, P. F. (1993a). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. (Reprint Edition). Harper Business.
- Drucker, P. F. (1993b). *Kapitalist ötesi toplum*. (Çev. B. Çorakçı). İnkılap Kitapevi.
- Drucker, P. F. (1999). *Management*. (Revised Edition). Harper Collins.
- Drucker, P. F. (2000). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (Çev. İ. Bahçivangil & G. Gorbon). Epsilon Yayınevi.
- Drucker, P. F. (2008). *The five important questions*. Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (2012). *The landmarks of his idea*. (Second Edition). Lulu.
- Edersheim, E. (2012). Drucker vs. general motors: Management science vs. management practice. 1 Mayıs 2020, <https://www.elizabethedersheim.com/2012/04/13/drucker-vs-gm-management-science-vs-management-practice/>.
- Ezilmez, B. (2020). Drucker and the spirit of management. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics*, 7 (9), 210-221.
- Gazell, A. J. (2000). Drucker on effective public management. *Journal of Management History*, 6 (1), 48-62.
- Işık, M. (2020). Peter Drucker'in "5 ölümcül iş günahı" teorisinin finansal yaklaşımla özel sağlık kuruluşları açısından yorumlanması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 112-128.

- İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-339.
- Jha, S. (2009). Management philosophy of Peter Drucker: A critique. *Apeejay Business Review*, 10 (2), 54-61.
- Koç, O. & Kıray, A. (2019). Institutional leadership in charge: Explaining institutional leadership's process in the municipal context. *International Conferences on Social Science Research*. (pp. 51-55). Kosova: Prizren.
- Özalp, S. S. (2011). Peter Ferdinand Drucker'ın yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 3 (2), 155-168.
- Özer, M. A. & Önen, S. M. (2016). *200 soruda kamu yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Rosenstein, B. (2009). *Living in more than one world: How Peter Drucker's wisdom can inspire and transform your life*. Berrett Koehler.
- Salamon, M. L. & Anheier, K. H. (1996). *The emerging non-profits sector: An overview*. St. Martin's Press.
- Swaim, R. (2010). *Bir strateji ustası: Peter Drucker*. (Çev. Ü. Şensoy). Kültür Yayınları.
- Vlcek, R., Trunecek, J., Novy, I. & Drucker P. F. (1997). Peter F. Durucker on management. *Journal for East European Management Studies*, 2 (1), 79-96.
- Zachariev, E. (2002). Peter Drucker's conception of the new management paradigm. *Economics and Organization*, 1 (10), 15-24.