

DRUCKER'LA "YÖNETİMİ" YENİDEN DÜŞÜNMEK

Mehmet Akif ÖZER*

Efkan GÜLER**

ÖZ

Peter Drucker tarihin en önemli yönetim gurularından (yönetim alanında yazdıkları ve söyledikleri ile yönlendirici ve yönetsel evrenin yasalarının bir bakıma yeniden oluşmasında etkileyici rol oynayan yönetim bilimi düşünürleri) birisidir. Yaşamı boyunca yönetim dünyasına yol gösteren bu kişi, ölümünden sonra da iş ve yönetim dünyasını eserleriyle etkilemeye devam etmektedir.

Drucker'ın; yönetime verdiği önem, amaçları sistemize ettiği amaçlara göre yönetim yaklaşımı, liderlere yüklediği yönetim fonksiyonları, bugün çok ihtiyaç duyduğumuz verimlilik arayışları, değişime verdiği önem, etkin yönetimin temeli performansa yaptığı vurgu, karar vermeyi rasyonelleştirmesi, bilgiye, bilgi bilimine ve bilgi çalışanlarına verdiği önem, yönetim danışmanlığını kurumlaştırması gibi getirdiği yenilikler, bugün "yönetimi" Drucker'ın bu görüşleriyle yeniden hatırlanılmasını gerektiriyor. Her kurumun ve bireysel anlamda her çalışanın bu görüşlerden alması gereken dersler var. Drucker'ın yaşam hikayesi bu görüşlerini nasıl oluşturduğu konusunda da önemli ipuçları sunuyor. Bu çalışmada Drucker'ın hayat hikayesi de ayrıntılı incelenerek, "yönetimi" yeniden düşünmemizi sağlayan görüşlerini değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: Drucker, Yönetim, Liderlik, Değişim, Bilgi.

RETHINKING MANAGEMENT BY DRUCKER

ABSTRACT

Peter Drucker is one of history's most important management gurus (management science thinkers who play a impressive role in the formation of re-formation administrative of the laws of the universe), written and said on the



*Doç. Dr., Gazi Üniv. İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, ozer@gazi.edu.tr

** Dr. , Jandarma Genel Komutanlığı, eflanguler@yahoo.com

router with the field of management and administrative laws of the universe. Management throughout the life of this person, pointing the way to the world after his death continues to affect the business and management world works. Drucker, commitment to the management, objectives of the system's approach to management by objectives, leaders imposed management functions, the search for efficiency we need today, given importance to change, emphasis on performance that based on effective management, rationalization decision, the importance given by him to the employees, information, knowledge and information science, innovations, such as management consultancy, these ideas today, require a rethink."management," by Drucker management ideas. There are lessons to take these views for each institution and each employee's individual sense. Drucker's life story provides important clues how these views to be created. In this study we evaluate Drucker's opinions which provide us to rethink management by examining his life story detail.

Keywords: Drucker, Management, Leadership, Change, Information

GİRİŞ

Peter Drucker, 19 Kasım 1909 tarihinde Viyana – Avusturya'da doğmuştur. 11 Kasım 2005 tarihinde hayata veda etmiştir. 96 yıllık uzun yaşamını yönetime adanmış çok saygın bir bilim adamıdır. Avusturya asıllı ABD'li idari danışman, eğitimci ve yazar olarak bilinir. Muhafazakar yazılarıyla günümüz ticari şirketlerine düşünce ve uygulama alanında destek olmuş, ayrıca ABD'de işletme eğitiminin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Literatürde çok önemli bir yönetim gurusu sayılması, değişim, liderlik, bilgi çalışanları, verimlilik ve karar alma konusunda yapmış olduğu çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca geliştirdiği amaçlara göre yönetim yaklaşımı (AGY), bir modern yönetim tekniği kabul edilmiştir.

1909 yılında Avusturya'da doğan Peter Ferdinand Drucker, modern yönetim anlayışının kurucusu kabul edilmektedir. İşletme alanında guruların gurusu olarak adlandırılmıştır. Yayımlanmış 40'tan fazla çalışmasıyla tüm zamanların en verimli yönetim düşünürlerinde biri kabul edilmektedir. İlerleyen yaşına rağmen çalışmalarını öldüğü 2005 yılına kadar sürdürmüş, iş ve yönetim dünyasına ışık tutmuştur (Gürüz-Gürel, 2006, s.44).

Drucker Avusturya-Macar bir üst düzey gelirli kamu görevlisi ailenin çocuğu olarak Avusturya'nın başkenti Viyana'da doğdu. Annesi Carolina Bondi eczacılık okumuştur. Drucker'ın babası Adolph Drucker önemli bir avukattır. Avusturya-Macaristan savaşı döneminde liberal aydınlar sınıfındaydı ve arkadaşlarının çoğu Schumpeter'in etrafında toplanmışlardı. Viyana Gimnazyumunda eğitim gördü ve çocukluk döneminde sosyalizmle tanıştı (Witzel, 2003, s.73)

1909 yılının o kaotik ortamında Avusturya'da bugün Viyana'nın 19. bölümüne tekabül eden Kaasgraben kasabasında eğitim seviyesi yüksek bir anne babanın çocuğu olarak dünyaya gelen Drucker, evlerine dönemin entelektüel elitlerinin gelip gittiğini, çeşitli konularda tartışmalar yapıldığını, dönemin ulusal ve uluslar arası sorunlarına çözümler arandığını, kendisinin de bu ortamdan çok fazla yararlandığını söylüyor (Beatty, 1998, s.8).

Drucker'lar bu kasabada yakınları olan seçkin bir Viyanalı mimarın kendileri için inşa ettiği çok güzel bir evde yaşadılar . Peter, saçak altındaki büyüdüğü odanın dik penceresinden, asma bahçelerinin yanından Viyana ormanlarının tepelerini görebildiğini, kendisini bu güzelliğe bakarak çocuksu hayaller kurabildiğini söylüyor. Esasında anne ve baba Drucker'lar iyi bir sınıfa ait olarak yaşayan profesyonel insanlardı. Babası Adolph hem ekonomist hem de ülkenin önemli bir avukatı ve hukukçusuydu. Annesi Carolina ise o dönem için Avusturya'da bir kadın açısından çok az rastlanan bir şekilde eczacılık okumuştur (Beatty, 1998:8). Dönemin koşulları düşünüldüğünde Drucker'ın ailesi elit ve aristokrat kabul edilebilir.

Drucker Döbling Gimnazyumundan (Alman Lisesi) mezun olduktan sonra çalışmak için Almanya Hamburg'a gitti ve tekstil ticareti yapan bir kuruluşta işe başladı. Burada çalışırken Austrian Economist için de gazetecilik yaptı. Hamburg Üniversitesi'nde hukuk eğitimi aldı. Oradan da Frankfurt'a taşındı. Burada serbest köşe yazarlığı yapmak istediğinde meşhur bir Frankfurt gazetesi onu kabul etti. Siyasete olan ilgisiyle hem yazılar yazdı hem de Alman Muhafazakar Parti'nin toplantılarına katıldı (Cohen, 2008:34).

Frankfurter gazetesinde daha iyi konumda bulunduğu iş onu oldukça rahatlatmıştı. Bu süreçte aynı zamanda uluslararası hukuk ve kamu hukuku alanında yüksek lisansa ve doktora başladı ve 1931 yılında Frankfurt Üniversitesi'nden doktorasını aldı. Burada babasının arkadaşı Joseph Schumpeter ile tanıştı. Ekonomik görüşleri büyük ölçüde ondan etkilendi. Ayrıca bu dönemde 1934 yılında Cambridge'de konferans veren John Maynard Keynes'den de çok etkilendi. Bu iki kişi Drucker'ın düşünce yapısını oldukça fazla etkiledi.

Bu dönemde Keynes ve Schumpeter'den yoğun dersler alarak, akademik bilgi dağarcığını oldukça geliştirmişti. Aynı zamanda bu bilgi düzeyini Frankfurt'un en büyük günlük gazetesinde finans yazarlığı yaparak geniş kitlelerle paylaştı. 1933'te tutucu bir Alman felsefeci olan Julius Stahl hakkında yayımlanan yazısı Nazileri o kadar rahatsız etti ki, yayın yasaklanmakla kalmadı, toplatıldı ve yakıldı. Bir süre sonra, "Almanya'da Yahudi Sorunu" başlıklı yazısı da aynı kaderi paylaştı (Witzel, 2003:73). Bunun üzerine 1933 yılında İngiltere'ye göç etmek zorunda kaldı. Burada bir sigorta şirketinde güvenlik analisti olarak çalışmaya başladı. Sonra da özel bir bankada baş ekonomist oldu. Bu dönemde Nazi Almanyasını analiz eden "İktisadi İnsanın Sonu"nu yazdı (Cohen, 2008:34). Ayrıca bu dönemde Frankfurt Üniversitesi'nde tanıştığı Doris Schmitz ile tekrar irtibat kurdu ve 1934 yılında da evlendiler. Evlilik davetiyesinde ismi Peter George Drucker olarak yazılmıştı.

İngiltere'de kaldığı süre içerisinde Drucker bir ekonomist olmadığını keşfetmişti. Her hafta John Maynard Keynes'in seminerini dinlemek üzere trenle Cambridge Üniversitesi'ne gidiyordu. Sözcüğün gerçek anlamıyla "bu büyük adamın dizleri dibinde otururken", salondaki diğer tüm parlak ekonomi öğrencilerinin metaların hareketiyle ilgilendiğini oysa kendisinin insanların davranışına ilgi duyduğunu anlatmıştı (Beatty, 1998, s.22).

Drucker, Almanya'da Adolf Hitler iktidara gelmesiyle başlayan olumsuzluklar karşısında 1933'te geldiği İngiltere'de de en fazla dört yıl kalabildi ve 1937 yılında buradan ABD'ye gitti. İlk olarak bu ülkedeki İngiliz bankalarına danışmanlık yaptı. Ayrıca çeşitli İngiliz gazetelerinin ABD muhabirliğini üstlendi (Witzel, 2003, s.73)

Ancak olumsuzluklar peşini bırakmadı. Çünkü ABD vatandaşı olacak kadar bu ülkede yaşayamadan Almanya'ya geri gönderildi. Esasında Adolf Hitler gibi Avusturya'da doğmuş sonra Almanya'ya göç etmişti. Nazileri eleştiren yayınlar yapmaya başlayınca bu ülkeden ayrılarak İngiltere ve ABD'ye gitmek zorunda kalmıştı. Ancak bu süreç kısa sürdü ve 1942 yılında bu ülkeye tekrar geldi ve 1943 yılında ABD vatandaşı oldu. Burada tekrar Almanya'da olduğu gibi serbest köşe yazarlığı yapmaya başladı. New York Sarah Lawrence Kolejinde part time bir iş buldu. Kısa bir süre sonra da Vermont'ta Bennington Kolejinde siyaset bilimi profesörü oldu (Cohen, 2008,s .34).

Bu okulda 1942-1949 yılları arasında dersler verdi. 1950 yılından 1971 yılına kadar da New York Üniversitesi'nde yönetim profesörü olarak görev yaptı. 1971 yılında Kaliforniya'ya geldi. Burada Claremont Kolejinde ilk üst düzey çalışanlar için yüksek lisans programını başlattı (<http://www.answers.com/topic/peter-drucker>) (10.11.2011).

Drucker bu dönemi anlatırken "her zaman için canının Amerika çektiğini" belirtmektedir. Planlarına göre buradaki kariyerine bir politik bilimci olarak başlayacak, fakat politik kuramın soyutlamaları tatmin etmeyince, insan davranışına duyduğu ilgi onu çok geçmeden Amerika'nın toplumsal bir yeniliği olan büyük şirketle başlayarak organizasyonlar üzerine çalışmaya yönelecekti. Gelişmelerde aynen planlandığı gibi oldu.

Peter ABD'ye geldiğinde o zaman ki adı Financial News olan şimdiki Financial Times olan gazeteyle birlikte birkaç büyük İngiliz gazetesinin temsilciliğini yaptı. Ancak ABD'ye bir muhabir olarak değil gerçekten bir yazar olarak geldiğini söylemişti (Beatty, 1998, s.23).

Drucker'ın Amerika'daki ilk yılları, kariyerine bir yön vermekte ve düşüncesinin ana hatlarını belirlemekte kesin bir rol oynamıştı. Drucker 1937 ile 1950 yılları arasında 1939'da, Ekonomik İnsanın Sonu: Totaliterliğin Kökenleri'ni, 1942'de Sanayi İnsanının Geleceği, 1945'te Şirket Kavramı, 1950'de Yeni Toplum olmak üzere dört önemli kitap yayınladı (Beatty, 1998, s.45). 1950-1972 yılları arasında New York Üniversitesi'nde işletme dersleri verdi. Bu arada çok sayıda kitap ve makale yazdı. Çok uluslu şirketleri ve kârın gerekliliğini savunan Drucker, büyük şirketlerden yana tavır almakla suçlandı (Witzel, 2003:73).

1939’da yazdığı ilk kitabı, “Ekonomik İnsanın Sonu”nda çarpıcı ve ezber bozan analizler yaptı. 1945’te General Motor’su inceledi ve sonucunda 1950’de “İşletme Kavramı” başlıklı çığır açan kitabı basıldı. En önemli metni “Yönetim Uygulaması” 1954’te yayımlandı. Bu çalışmasında işletmeleri masaya yatırdı. Özetle yönetimin bir bilim ya da sanat değil, bir meslek olduğunu gösterdi. 21 yıl boyunca New York Üniversite’sinde hocalık yaparken o kadar popüler bir profesör olmuştu ki, dersleri spor salonunun yanında yüzlerce sandalyenin sığabileceği bir mekanda yapılıyordu. 1975’ten itibaren 20 yıl boyunca da Wall Street Journal’da aylık köşe yazarlığı yaptı (<http://tr.wikipedia.org>) (20.11.2011).

Esasında Drucker’ın tüm yapıtları üç kategori altında toplanabilir:

The Future of Industrial Man (Sanayi İnsanının Geleceği) (1942) ve The Age of Discontinuity (Süreksizlik Çağı) (1969) gibi toplumsal ve politik analiz kitapları;

The Practice of Management (Yönetim Uygulamaları) (1954) ve Management: Tasks, Responsibilities, Practices (Yönetim: Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar) (1974) gibi yönetim kitapları;

Managing for Results (Sonuçlara Göre Yönetim) (1964) ve The Effective Executive (Etkin Yönetici) (1966) gibi yöneticilere pratik öğütler veren danışma kitapları.

Bunlara ek olarak, The Frontiers of Management (Yönetimin Sınırları) (1986) ve The Ecological Vision (Ekolojik Bakış) (1993) gibi kitaplarda da denemelerini sürekli bir araya getirmektedir (Beatty, 1998, s.27).

Fakat kitaplar, onun elinden çıkmış olan ürünlerin sadece yarısını oluşturur. Drucker yıllardan beri sayısız makale dizileri kaleme almıştır. 1975’den 1995’e kadar Wall Street Journal’ın editör sayfasında geniş kesimler tarafından izlendiği bilinen bir köşede her ay bir makale yazmıştır. Kendisinin en üretken dönemim diye nitelendirdiği aynı yıllarda, her biri 3500-6500 sözcükten oluşan 22 uzun yazı da yazmıştır. Bu yazıların sekizi Harvard Business Review, üçü The Public Interest, üçü The Atlantic Monthly, ikisi Foreign Affairs, ikisi The Economist, birer tanesi de New Perspectives Inc., Forbes ve Esquire’da yayınlanmıştır.

Elli yıl içindeki en iyi denemelerini de Ekolojik Bakış'da toplamıştır. Yirmi yıl içinde yazdığı ve kalıcı nitelikte gördüğü en değerli denemelerini, ilk bölümünü yazmadan önce ana konusunu seçtiği planlı deneme kitaplarına alacağı üç bölüme ayırmıştır. Drucker ayrıca iki de roman yazmıştır. Son dönemde ise Drucker on Asia'da (Drucker Asya'da) dahil olmak üzere toplum, ekonomi ve politika üzerine dört kitap ile üç yönetim kitabı daha yazmayı başarmıştır (Beatty, 1998, s.28). Böylesine verimli bir akademisyen 2005 yılında hayata veda etmiştir.

ABD Başkanı George W. Bush ölümünde üç yıl önce 2002 yılında bu ileri görüşlü dahiye Başkanlık Özgürlük Madalyası vermiştir.

Drucker 2005 yılında öldü ancak onun yönetim düşüncesi Claremont Üniversitesi Yönetim Okulu'nda öğretilmeye devam ediyor. Drucker'ın ölümü, Claremont Üniversitesi'nden "modern yönetimin babası 96. doğum gününden iki hafta önce aramızdan ayrıldı" şeklinde duyurmuştur (Cohen, 2008, s.1). Bu büyük yönetim dahisi, böylesine ihtişamlı mirasıyla ölümünden sonra da yeni yönetim dahilerinin yetişmesine katkı sağlıyor.

1. DRUCKER'IN YÖNETİM BİLİMİNE KATKILARI

Bilgi çağına ve dünyadaki değişim trenlerine ilişkin saptamaları ile tanınan Drucker, içinde yaşadığımız yüzyılı sosyal dönüşümler yüzyılı olarak adlandırılmaktadır. Yönetim alanındaki fikirlerin yanı sıra toplumsal ve ekonomik konulardaki analizleri ile dikkat çekmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:45). Ancak dönüşümün değişim ile olacağını vurgulayarak, yönetim alanında yeni ufuklar açmıştır.

Drucker'a göre Einstein'ın kuantum fiziği ile gelişen ortaçağın skolastik dünya görüşünü temelden sarsan mekanist dünya görüşü, sosyal anlamda da modern dünyanın kurucuları arasında yer alan Darwin, Marx ve Freud üçlüsü tarafından desteklenmiş ve geliştirilmiştir (Baştan-Öktem, 2004, s.186). Doğal olarak bu bakış açısı klasik yönetim anlayışını yaşanan değişimi dikkate almadan baştan aşağı belirlemiş ve düzenlemiştir.

Drucker'a göre örgütsel değişimi savunan Fayol ve Sloan çok haklıydılar. Çünkü örgütsel yapı sürekli geliyor ve değişiyor. Ama bu süreç düzensizliğe,

kötü performansa ve sürtüşmeye doğru gidiyor. Dolayısıyla sürecin mutlaka yönetilmesi gerekiyor. Aslında gelenekler buradaki sorunun neden kaynaklandığını da gösteriyor fakat çözüm bulma sürecine yardımcı olmuyor. Çünkü günümüzün örgütsel dizayn ve yapısı; düşünmeyi, analiz etmeyi ve sistemik yaklaşımı gerektiriyor (Drucker, 1978, s.447).

Drucker'ın yönetim bilimine katkısı da en çok bu alanda olmuştur. Teorileri yeni açılımlar için insanları düşünmeye, analiz etmeye yönlendirmiştir. Bunun sonucunda modern yönetim teknikleri çok gelişmiş, karar verme süreçleri daha rasyonelleşmiş, bilginin öneminin anlaşılmasıyla bilgi çalışanlarının önemi artmış ve sistemik düşünce yönetim süreçlerine hakim olmaya başlamıştır. Ayrıca geliştirdiği Amaçlara Göre Yönetim teorisi, onlarda modern yönetim düşüncesine öncülük etmiştir. Sürece Drucker'ın katkısı yadsınamaz.

1.1. Kişiliği-Yönetime Bakışı

Yönetim guruları üzerine yakın zamanlarda hazırlanmış bir kitaba göre, Drucker her hangi bir disiplinde dünyayı değiştirmiş olduğunu iddia edebilecek az sayıdaki düşünürlerden birisidir. Drucker özelleştirmenin fikir babası, yeni bir bilgi işçileri sınıfının havarisi, yönetimin ciddi bir disiplin olmasının kararlı savunucusudur. Drucker, yönetimin babasından sanayi Amerika'sının yüzünü değiştiren adama ve yönetim kuramının yarattığı büyük bir düşünüre kadar çeşitli sınıflarla isimlendirilmiş bir dahidir (Beatty, 1998, s.4).

Bu övücü sözleri Drucker, ömrüne sığdırdığı devasa eserlere ve herkes tarafından takdir gören mütevazi kişiliğine borçludur. Bir çok uzman ve akademisyen onu değerlendirirken eserlerinin yanında kişilik analizleri de yapmışlardır.

Claremont Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencilerine "İşletmede Drucker" dersi veren Joseph A. Maciariello, Drucker için, "daireler halinde düşünürdü" diyor. Ona göre Drucker dehasının bir kısmı bağlantısız görünen öğretiler arasında ortak kalıplar bulabilmesinden kaynaklanıyor. Maciariello'ya göre o tipik yönetim danışmanı kalıbına hiçbir zaman uymadı. Ev ve ofisinden çalışırdı ve asla bir sekreteri olmadı. Telefonlarını hep kendi açardı (<http://tr.wikipedia.org>) (20.11.2011). Bu özelliklerine bakınca alçakgönüllü, gösteriş meraklısı olmayan, makam düşünmeyen oldukça mütevazi bir kişilik karşımıza çıkıyor.

Drucker'ın çalışmalarına baktığımızda, kişiliğini ve akademik yönünü erken dönemde başladığı yönetim danışmanlığının büyük ölçüde etkilediğini görüyoruz. Drucker yönetim danışmanlığına ABD'nin 2. Dünya Savaşına girdiği yıllarda başlamış. O dönemde doktora dereceli biri olarak sivil alanda orduya rapor hazırlamıştı. Kendisi bu dönemi anlatırken, "yönetim danışmanlığının ne olduğunu bilmiyordum. Sözlüklere baktım. Bulamadım. Kütüphaneleri, kitapçıları dolaştım net bir bilgi bulamadım. Bugün geldiğimiz aşama o dönemle karşılaştırılmaz bile" diyor (Cohen, 2008, s.32).

Drucker o dönemlerde yönetim danışmanlığından beklenenleri de insanların bilmediğini düşünüyordu. İngiltere'de yaşadığı dönemde çok fazla Sherlock Holmes hikayesi okumuş ve sorgulayıcı ve kendisine danışılan dedektifliğin nasıl bir şey olduğunu böylelikle öğrenmişti. Yönetim danışmanlığına yeni başladığı bu dönemi anlatırken sürekli olarak bir albayla yaşadığı diyalogu örnek veriyor. Orduya rapor yazdığı dönemde karşılaştığı albayın yönetim danışmanlığının ne olduğunu bilmediğini hemen anlamış. Drucker albaya doğrudan sorumluluklarının ve sorunlarının ne olduğunu sormuş. Ardından da seri bir şekilde ne yapması gerektiğini ve işin nasıl olması gerektiğini sıralamış. Bu durum karşısında albay şaşkınlık içinde kalmış. Çünkü ilk defa böyle bir durumla karşılaşmış. Ardından da Drucker'ın bütün önerilerini benimsemiş ve uygulayacağını bildirmiş. Bu durum Drucker'ın ilk başarılı yönetim danışmanlığı deneyimidir. Başlangıcı oldukça erken bir dönemde böyle yaptıktan sonra, gerisini çok daha iyi şartlarda getirmiştir. O aynı zamanda modern yönetimin yanında modern yönetim danışmanlığının da babasıdır (Cohen, 2008, s.33).

Drucker'ın albayla olan diyalogu ve böylelikle başarılı ilk yönetim danışmanlığını yapmış olması, onun kendisine olan güvenini gösteriyor. Eğer bir işi başarıyla yapacağınızı bilerseniz otomatik bir şekilde kendinize güvenirsiniz ve onu çok kolay gerçekleştirirsiniz. Drucker burada kendinize güvenebilmenin ilk adımının sorumluluğu kabul etmek ve küçük işleri adım adım başararak işe başlamak olduğunu söylüyor. Böylelikle kendine güven başarı geldikçe adım adım gelecektir (Cohen, 2008, s.34).

Drucker'ın yakın arkadaşları onu en çok kendine has "Sokrates stili" ile hatırladıklarını söylüyorlar. Drucker kendine has stiliyle önce soruyu sorar,

ardından da doğru olanı tekrar sorarmış (Edersheim, 2007, s.14). Bu durum sorgulayıcı, analiz eden ve takipçi bir kişiliğe sahip olduğunu gösteriyor.

Drucker çok ileri görüşlüydü. 1927 yılında Merkezi Avrupa Ekonomik ve Sosyal Haftalar Konferansı'nda en çok neden korktuğu sorulmuştu. Drucker Hitler şeklinde cevap verince herkes çok gülmüştü. Çünkü o dönemde Hitler aldığı siyasi yenilgilerden dolayı acı çekiyordu. Ayrıca Hitler'in ileride dünya barışı için nasıl bir tehdit olacağını da görmüştü.

1954 yılında yayıncısına "bir yönetim stratejisine ihtiyaç" var demişti. Yayıncısı gülererek "strateji bir savaş terimidir, yönetimle ne ilgisi var" diyerek sorunu geçiştirdi. Ancak 1975 yılına gelindiğinde yani yaklaşık 20 yıl sonra o zamanlar hiç konuşulmayan bu kavram, dönemin önde gelen gazete ve dergilerinde en çok bahsedilen kavram haline gelmişti (Edersheim, 2007, s.17-18). Bir yirmi yıl sonra ise yönetim alanının temel kavramı oldu.

Drucker aktif yaşamında her üç-dört yılda bir yeni bir konuya el attı ve merakını gidermek için zihninin sınırlarını sonuna kadar zorladı. İlgisi bir yıl bir kolejde altı yıl boyunca öğrettiği Japon sanatı olabilirken, diğer yıl on altıncı yüzyıl maliyesi, başka bir yıl da teknoloji ya da Amerikalı devlet adamlarının veya Hindistan'daki Britanya egemenliğinin tarihi olabiliyordu. Bu yönüyle Drucker kendini yenilemenin bir biçimi olarak entelektüel oburluğu tavsiye etmiştir. Bu yol onun gelişimine büyük katkı yapmıştır (Beatty, 1998, s.10).

Drucker enerjik yaşamında kariyeri üçlü bir birlikteliğe dayanıyordu: Yazma, öğretme ve danışma. Bu alanda dünyanın her yerinden arkadaşları, öğrencileri, sevenleri oldu. Bir çok öğrenci ve akademisyen için bir "usta"ydı o. Hem ticaret hayatı için hem de kâr amacı gütmeyen sektörler için sorunları çözdü, makaleler yazdı, raporlar hazırladı. Onun yaşam hikayesi bugünün bilgi işçileri için de bir örnek model olmuştur (Rosenstein, 2009, s.2).

Bu Drucker'ın kişiliğine dönük aydınlatıcı bilgilerden sonra çalışmanın bu aşamasında çok çalışkan ve örnek alınacak bir yönetim gurusu olarak Drucker'ın yaptıkları ele alınacaktır:

Drucker; 1940'larda, organizasyonların temel prensiplerinden olan, sorumluluğun dağıtılması fikrini ilk o tanıttı. 1950'lerde işçilerin yok edilmesi gereken mükellefiyetler değil, değerler olduğunu ilk o dile getirdi. İşletmenin

sadece kâr makinesi değil, çalışana güven ve saygı üzerine kurulu bir insan topluluğu olduğu görüşünü üretti. İlk kez o, yeni pazarlama kafa yapısında basit bir kavram olan "müşterisiz iş yoktur" anlayışını açıklığa kavuşturdu.

1960'larda içeriğin önemine değindi. 1970'lerde bilginin, yeni ekonominin asıl sermayesi olduğunu yazdı. 1980'lerde kapitalizm ve iş dünyası hakkında ciddi şüpheler edinmeye başladı. İşletmelerin toplumların yaratılması için ideal yer olmaktan çıktığını ve bireysel çıkarların eşitlikçi prensiplere karşısında her zaman galip geldiği bir yer olduğunu söyledi. Bu tavırlarıyla Amerikan iş dünyasının en önemli eleştirilenlerinden biri oldu. Yöneticiler imparatorluk kurmakla uğraşırken fazla personel ve etkisiz bir sürü asistanların oluşuna karşı çıktı. Onu en çok kızdıran işletmelerin işten çıkarmalarda elde ettikleri büyük kazançlardı: "Bu ahlaki ve sosyal olarak affedilemez. Bunun için çok büyük bedel ödeyeceğiz" diyordu.

Drucker, 1980'lerde yoğun olarak yaşanan ve yasal dayanakları zayıf olduğu için eleştirilen satın almaları, birleşmeleri ve benzeri operasyonları, kapitalizminin son hatası olarak görüyordu. Bu doğrultuda; "serbest pazara inansam da, kapitalizm hakkında ciddi şüphelerim var" dedi.

Drucker herkesin hoşlanmadığı çıkışlar yapmaya bayılıyordu. Örneğin; 1984'te bir tepe yöneticinin en düşük maaş alan işçinin 20 katından fazla maaş almasının doğru olmayacağını söyledi. Kapitalizmin aç gözlülüğü performans kadar hızlı ödüllendirdiğini savundu. Onun bu eleştirilerinden hoşlanmayan ve giderek sayıları artan bir danışmanlar topluluğu oluştu. Bu grup Drucker'ın zamanının da modasının da geçtiğini söylemeye başladı. Drucker ise zamanla dikkatini ve çalışmalarını kâr amacı gütmeyen işletmelere yönlendirdi.

Esasında bugün bildiğimiz yönetim uygulamalarının çoğunluğu Peter Drucker'ın düşüncelerinden türetilmiştir. Kişileri ve kurumları yönetmenin karmaşıklıklarla dolu olduğunu söyledi ve yöneticilere iyi çalışanı tutmanın önemini, sorunlara değil imkânlara odaklanmak gerektiğini, müşterilerle masanın aynı tarafında oturmayı, rekabet avantajlarını anlama ihtiyacını ve bunları yenilemeye devam etmeyi öğretti.

Bu çok yönlü yönetim gurusu bir söyleşisinde kendisine yönetim teorisini mi yoksa uygulayıcı mı olduğu sorulduğunda cevap vermekte zorlandığını söylüyor. Gerçekten bu iki kavram arasında bir ayrışmazlık var. Ona

göre eğer yönetim teorisyeni iseniz yönetimi tüm unsurlarıyla düşüneceksiniz ve düşüncelerinizi gerçek uygulama ile test etmekten kaçınmayacaksınız. Diğer taraftan eğer uygulayıcı iseniz, hızlı karar vermeniz gereken bir yönetici olmalısınız, düşüncelerinizi hemen uygulamaya aktarmalısınız tabi ki düşünceleriniz size yapamadıklarınızı yapma konusunda izin vermeli (Drucker, 1971, s.1).

Bu şekilde hem teorisyen hem de uygulayıcı olarak; gazeteci, profesör, tarihçi, ekonomist ve yönetim bilimci olarak 95 üretken yıl geçirdi. Bilime en önemli katkısı yönetim alanındaydı. Keynes ekonomi için, Deming kalite için neyse, Drucker da yönetim için oydu. Bugün kullanılan neredeyse tüm modern yönetim kavramlarını önce o ifade etti ya da geliştirdi.

2005 yılında hayata veda etmesine rağmen bugün birçok insan onu hala yaşıyor zannediyor. Çünkü yazdıkları o kadar yeni bilgiler içeriyor ki insanlar öldüğüne inanmıyor.

1.2. Değişim ve Liderlik Düşüncesi

Yaşadığı dönemde Drucker'a göre öyle bir değişim süreci yaşanmaktadır ki, dünyamız bir iki yüzyıldır biçimlendirmiş olan inançlar, taahhütler ve bağlantılarla şekillenmektedir. Değişimin bugünkü geldiği aşamada üzerinde bize rehberlik edebilecek tanıdık sınırların taşlarının çok az olduğu yeni bir alanla karşı karşıya kalınmıştır (Yeniçeri, 2002, s.13). Bu kapsamda Drucker; bugün yaşadığımız enformasyon çağı toplumların yalnız kabuğunu değil özünü de değiştirdiğini söylemektedir. Bu gidişle gelişmiş ülkelerdeki ücretli kesim, kendi emeklilik fonları ve yatırım fonları sayesinde yakın geleceğin tek gerçek kapitalistleri olacaklar. Tabi ki günümüzde geleneksel liderlik kalıpları da değişmektedir. Başarılı işadamları artık toplum liderleri gibi görülmeye başlanmıştır.

Yaşanan değişim toplumun her alanında çok etkili olmaya başlamıştır. Bu gidişle gelecekte ülkeler arasında rekabet, kalite, tasarım ve yeni buluşlar, hizmet, pazarlama, paranın üretkenliği, proses teknolojisi, kur riski yönetimi gibi yönetim becerilerine dayalı örgütsel yapılar geleceğin organizasyonları olarak ortaya çıkacak ve bu gelişme mevcut fabrika yapılarını da değiştirecektir (Drucker, 2000).

Drucker, 1940'ların sonu ve 1950'lerin başlarında bugün küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, toplam kalite yönetimi, ekonomik değer analizi, kıyaslama, değişim mühendisliği gibi bir çok yeni yönetim tekniğinin ortaya çıktığını belirtiyor. Ona göre bunların hepsi oldukça güçlü tekniklerdir. Fakat bunlardan dış kaynaklardan yararlanma ve değişim mühendisliği dışındakiler zaten yapılanları ortaya koymuştur. Drucker bunlara "nasıl yaparız araçları" diyor (Drucker, 1995/b, s.21). Ayrıca ona göre bu dönemde geliştirilen personel politikaları ilk ortaya atıldıkları 1. Dünya Savaşı yıllarından beri temel veri ve oluşumlarda değişmemişler, sadece on yıllar boyu süslenip püslenmişlerdir. Bu konuda yapılan çalışmaların mevcut durumu daha ayrıntılandırıp açıklığa kavuşturmuş olduğu mu, yoksa daha karmaşık bir hale mi dönüştürdüğü tartışma konusudur (Kaynak, 1990, s.43).

Drucker, söz konusu değişim sürecinde yöneticilerin belirleyici olacağını öngörmektedir. Ona göre kimse değişimi yönetemez ancak değişimin önüne geçebilir. 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; gelecek için politikaları, değişimi arayan ve sezen sistematik metotları, değişimin, kuruluşun içinde ve dışında doğru olarak tanıtılmasını, değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikaları gerekli kılar (Drucker, 1999, s.85). Bundan dolayı bir işi yönetmek, idari bir görevle, hatta politika saptamakla sınır olamaz. İş yönetimi uyarlayıcı olmaktan çok yaratıcı bir görev olmalıdır. Yani gerçek yönetici her zaman bir yenilikçi olmalı (Dale, 1999, s.13) ve etrafında ve örgütünde gerçekleşen değişim sürecini yönetmelidir.

Ayrıca dış koşulların ve elindeki kaynakların izin verdiği kadarıyla yöneticinin geçmişte yapılanları sürdürmesi de yeterli değildir. Böyle yaparsa en iyi olasılıkla örgütü statik bir örgüt olarak kalır ve eninde sonunda, özellikle rekabetin yoğun olduğu bir alanda faaliyet gösteriyorsa gerileme içine girer (Dale, 1999, s.13). Bundan dolayı yönetici değişimi yöneterek sürekli yeniliklerin peşinde koşmalıdır.

Drucker'a göre örgüt yöneticisinin değişimi yönetebilmesi için dönün etkisinden kurtulması gerekir. Aksi takdirde yarını yaratmak da mümkün olmaz. Değişim yolculuğunda başarıya ulaşmanın temel yollarından biri de

geçmişin engelleyici yapısının çekiminden kurtulmak, yani köprüleri atmak yada gemileri yakmaktır (Sayılı, 2011, s.10). Bunun için de yöneticilerin, değişime dönük radikal bakış açısı taşımaları gerektiğini belirtmiştir.

Drucker'a göre değişim sürecini yönetecek kişiler aynı zamanda liderlik özelliği de taşımalıdır. O liderlik kavramına ilişkin günümüzdeki tanımların ortak noktalarını; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesi olarak belirtmiştir.

Buna göre etkin liderliğin temeli örgütün misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedeflerini, önceliklerini ve standartlarını tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmalarını sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hakimi olmadığını aklından çıkarmaz (Sayılı, 2011, s.11). Örgütler böyle davranan liderlere sahip olmalıdır.

Drucker 1973 tarihli bir çalışmasında da liderliğin yerini alacak herhangi başka bir gelişmenin olmadığını ancak yönetimlerin de liderler yaratmayacaklarını belirtmiştir. Bundan dolayı liderlik hiçbir zaman yaptığı çalışmalarının odağında yer almamıştır. O Hitler'in bir Fuehrer yani lider olarak yükselişine tanıklık etmişti. Ama Drucker Almanya'nın Hitler sonrası başına gelecekleri de önceden tahmin etmişti. Bunun üzerine Hitler için "o yanlış liderdi" demiştir. Ona göre yanlış liderler karizmatiktirler. Drucker bu lider özelliğini kabullenmekte hep zorlandığını söylemektedir (Cohen, 2008, s.1-2). Örgütler yanlış liderlerden uzak durmalıdırlar. Yanlış liderlerin hızla yükseldiği örgütlerin çöküşü de hızlı olmaktadır.

Drucker muhtemel örgüt lideri adayı olan yöneticilere şöyle önerilerde bulunuyor: "Hiçbir zaman ben diye düşünme ve söyleme. Biz diye düşün ve konuş. Etkin liderler sadece örgütün güvenine sahip oldukları için otoriteye sahip olduklarını bilirler. Örgütün ihtiyaç ve imkânlarının kendi ihtiyaçlarından önce geldiğini anlarlar". Drucker'a göre günümüzde örgüt yönetimlerinin iki ana görevi yeteneği çekmek ve tutmak haline gelmiştir. Artık bilgi çalışanlarının birçok seçeneği bulunmaktadır. Kendilerinin gönüllü olarak değerlendirilmesini istemekte ve bu şekilde yönetilmeyi beklemektedirler. Kişisel başarı ve kişisel sorumlulukla ilgilenmekte, devamlı öğrenme ve eğitim talepleri olmaktadır.

Saygı ve otorite isteyen bu çalışanların taleplerini yöneticiler karşılamalıdır (Cohen, 2008, s.3).

Bu çerçevede Drucker yöneticilerin sorunlara değil imkânlarla odaklanmaları gerektiğini, sorun çözümünün doğacak zararı engelleyeceğini ama imkânları kullanmanın sonuç üreteceğini belirtir. Gerçek bir kriz olmadan sorunlar önceden görülüp tartışılmalıdır. Yöneticiler değişimi bir fırsat olarak kullanmalı ve bir tehdit olarak görmemelidirler (<http://tr.wikipedia.org>) (20.11.2011). Ancak değişimi bu şekilde davranırlarsa yönetebilirler.

Drucker, kurumsal değişim konusunda ülkesindeki gelişmelere de duysuz kalmamıştır. Değişim konusunda Al Gore'un Başkan Clinton döneminde başlattığı yönetimin yeniden yapılanması programının büyük etkisi olduğunu, kurumsal değişmeye yol açtığını ancak, halkçılık özelliğinin zayıf olduğunu belirtmiştir. Kurumdan kuruma programların denendiği, birçok konferansın ve seminerin verildiğini, TV programı yapıldığını ancak bunların istenen sonuçları almak için yeterli olmadığını söylemiştir. O dönem yapılan son seçimin de güven yetersizliği ile sonuçlandığını belirtmiştir (Drucker, 1995/b, s.285). Oysa sürecin daha başarılı olabilmesi için değişimin yönetimine, sürecin tüm aktörlerinin katılması gerektiğini sıklıkla vurgulamıştır.

1.3. Amaçlara Göre Yönetim Modeli (AGY)

İlk kez Drucker tarafından 1954 yılında kullanılan, sonrasında George Odiorne ve John Humble tarafından geliştirilen AGY; örgüt yönetimi alanında geniş kullanım alanına sahip bir tekniktir. Drucker'a göre; yönetimin temel sorumluluğu, örgütün yaşamını, kârlılığını ve büyümesini doğrudan etkileyen sonuçlar ile çalışma alanındaki istek ve hedefler arasında denge sağlamaktır. AGY, başarılı olacak amaçlar üzerinde yoğunlaşarak mevcut kaynaklardan en üst düzeyde sonuçlar elde etmek için yönetime sistemli ve örgütlenmiş bir yaklaşım sağlamaktadır (Gürüz-Gürel, 2006, s. 23).

Drucker'a göre bir örgütün yaşamasını ve gelişmesini doğrudan etkileyecek alanlarda amaçların belirlenmesi gerekir. Bunlar; piyasanın durumu, yenilik, verimlilik, karlılık, fiziksel ve finansal kaynaklar, yönetici geliştirme, iş performansı ve tutumu ve sosyal sorumluluk (Efil, 1999, s.191) olarak belirtilebilir. Bu süreçte AGY devreye girerek örgüt yönetiminde amaçların rasyonel yönetilebilmesi için sistemik bir bakış açısı sunar.

Örgütlerde Amaçlara Göre Yönetim tekniğinin uygulanması sürecinde;

- Üst kademedekiler orta kademe yöneticileri ile görüşerek stratejik amaçları belirlerler.
- Orta kademe yöneticileri ilk kademe yöneticileri ile birlikte hedefleri saptarlar.
- Üst kademe ve ilk kademe yöneticileri, orta kademe yöneticileri ile toplanırlar ve hedefleri gerçekleştirmedeki başarıyı müzakere ederler.
- Katılımcılar stratejik amaçların ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirirler

AGY bu süreçlerden geçerken dört temel unsura dayanır. Bunlar; belirlenmiş amaçlar, katımlı karar alma, uygulama zamanını belirleme ve performans hakkında geri bildirim elde etmedir (Yüksel, 2003:89).

AGY; yöneticiye örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştırılacak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğu ortaya koyan bir yönetim biçimidir (Eren, 1993, s.391). Burada örgütün ihtiyaç duyduğu şey, birey yetki ve sorumluluğuna fırsat veren, aynı zamanda görüş ve çabalarını ortak biçimde yönlendiren, takım çalışmalarını oluşturan ve birey amaçları ile ortak kuruluş amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemidir. Bunu gerçekleştirecek tek ilaç ise AGY ve kendi kendini denetimdir (Tortop vd., 2010, s.179).

Drucker'a göre AGY örgütsel amaçlar arasında dengelemeyi ve faaliyetler arasında birleşmeyi sağlayan bir sistemdir. Üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birimin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması süreci olarak da tanımlanmaktadır. Bu açıdan AGY ile aynı anlamı kapsayan, sonuçlara göre yönetim, sonuçlarla yönetim, amaçlar ve sonuçlara göre yönetim gibi görüşler ortaya atılmıştır (Efil, 1999, s.189).

Literatürde AGY'nin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:

- Yönetimde olayların ardından gitmek yerine geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi öngörür. Ulaşılabilecek amaç ve sonuçların

önceden belirlenmesi ile olaylara yön verilmeye çalışılır.

- Yönetime katılmayı sağlamada önemli rolü vardır. Çünkü AGY felsefesinin öngördüğü uygulama yönetime katılmadır.

- AGY bir planlama ve kontrol aracıdır. Çünkü hangi amaçların ve sonuçların elde edileceğini kararlaştırma bir planlama ve kontrol işidir.

- AGY bir performans değerlendirme aracıdır. Belli sürelerde elde edilen sonuca göre yönetici değerlendirilebilir. Böylece personelin eğitimine imkan sağlanır.

- AGY personel geliştirmeye de imkan sağlar. Çünkü amaçların birlikte belirlenmesi ve amaçlar üzerine anlaşılabilir bireyler, amaçları gerçekleştirecek kararları kendisi verir. Bu da bireyin çeşitli yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur.

- AGY kararların alınmasında yöneticiye belli bir inisiyatif sağladığı için aynı zamanda bir motivasyon oluşturur.

- AGY ile belirlenen amaçları gerçekleştirme durumuna göre bir ücret ve teşvik sistemi kurulabilir (Efil, 1999, s.190).

Örgütlerde AGY sistemi uygulandığında, kuruluşlar bireylerin güç ve enerjilerini israf etmeden temel amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlarlar. AGY, yönetici ve bireylerin güdülenmesine ve oto kontrol olanaklarına kavuşarak kendilerini geliştirmesine yardımcı olur. Yetki devrini kolaylaştırıp yönetimin sorumluluğunu alt kademelerde ki yöneticilerle paylaşma olanağı ve kolaylığı getirir. Yenilik, esneklik, takım çalışması, ve çalışma ihtiyaçları arasında uygun bir denge meydana getirir. AGY yönetici değerlemede objektif bir ölçme yöntemi olarak hizmet görür. Daha adil ödüllendirme ve terfi planları meydana getirmede yardımcı olur. Örgütsel haberleşme ve rapor sistemini hızlandırır. Ve alt üst kademeler arasında koordinasyonu güçlendirir (Eren, 1993, s.394).

Bunun yanında AGY'nin literatürde olumsuz yönleri de belirtilmiştir. Buna göre; AGY, dikey koordinasyonu kolaylaştırırken bölümler arası yatay koordinasyonu güçleştirebilir. Bölüm ve kişiler kendi amaç hedeflerine ulaşmak için temel örgütsel amaçlarını hiçe sayıp, onlara aykırı tutum ve davranış gösterebilirler. Temel amaçlarla bölüm kısım ve kişisel amaçlar

arasındaki uyumsuzluklar bazen dikey koordinasyonu zorlaştırabilir. AGY, kademeler arasında sık sık görüşme ve raporlama nedeniyle zaman israfına ve bürokrasiye neden olabilir. Zaman kayıpları işlerin etkinliğini azaltabilir. AGY, yöneticinin sadece belirli koşullarda ve belirli bir mevkideki başarısını sınırlı olarak değerlendirmektedir. AGY, ileriye ilişkin ve uzun vadeli planlama düşüncesinde olan yöneticiler için uygundur. Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir sistem değildir (Eren, 1993, s.394-395). Bu kapsamda AGY'nin aşamaları da şu şekilde belirtilebilir (Tortop vd., 2010, s.181-183):

-Amaçların belirlenmesi: Bu aşamada açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir amaçlar belirlenmelidir. Bunlar hem örgütün hem de çalışanların amaçlarını kapsmalıdır. Uzun dönemli amaç ve stratejilerin ve birimlerin amaçlarının belirlenmesi süreçlerinden oluşur.

-Faaliyetlerin planlanması: Yönetimin ilk aşaması amaçların planlanması iken, ikinci aşamada bu amaçlara ulaşabilmek için hangi faaliyetlerin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

-Uygulama ve kendi kendine kontrol: Belirlenen amaçlar hazırlanan faaliyet planları çerçevesinde uygulamaya konulur. Faaliyetlerin gerçekleşmesinden sorumlu personel, belirlenen amaçlardan sapmalar olduğunda, bunların sebeplerini araştırarak ve bu sapmaları önlemek için gereken tedbirleri vakit kaybetmeden ya alacak ya da alınmasını sağlayacaktır.

-Belirli zaman aralıklarıyla yapılan değerlendirmeler: Ast ile üst bir araya gelerek faaliyetlerin amaçlara ulaşma derecelerinin birlikte gözden geçirirler. Böylece üst astların başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olur. Üst ilk aşamada belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını, hangi birimlerde ulaşıldığını, hangi birimlerde ulaşılmadığını açık bir şekilde görür. Böylece personelin ödüllendirilmesi, eğitim ihtiyacı, cezalandırılması, yükseltilmesi, yerinin değiştirilmesi veya görevine son verilmesi gibi konularda sağlam, güvenilir, somut ve nesnel bilgiler elde edilmiş olur.

1.4. Verimlilik ve Performans Algısı

Drucker'a göre Bilimsel Yönetim Teorisi'nin mimarı Taylor, 1880'lerin başlarında verimlilik üzerinde yaptığı çalışmalarla ispatladığı ve yaptıklarının

belli başlı sonuçlarını aldığı halde, verimlilik terimini kendisi bile hiçbir zaman bilememiştir. Verimlilik 2. Dünya Savaşına kadar genellikle rağbet gören bir terim olmamış, ondan sonra da ilk olarak sadece ABD'de kullanılmıştır (Drucker, 2000, s.100).

Drucker; "Taylor'un, kumun kürekle atılmasını inceledikten sonra, şimdi bilimsel yönetim dediğimiz uygulamaları başlattığında, şu soruları sormak hiç aklına gelmemişti: Görev nedir, niçin yapılır?. Tek sorduğu görev nasıl yapılırdı?" demiştir.

Ona göre bu düşüncelerden yaklaşık 50 yıl sonra Harvard'dan Elton Mayo Bilimsel Yönetim Akımını yıkmaya ve onun yerine daha sonraki adıyla, Beşeri İlişkileri yerleştirmeye girişti. Fakat; Taylor gibi o da görev nedir, niçin yapılır? sorularını hiç sormamıştı. Hawthorne Tesisleri'ndeki meşhur deneyleri yaparken, sadece "telefon cihazlarının kablo bağlantıları en iyi nasıl yapılabilir? sorusunu sormuştur. Üretim ve nakletme işlerinde görevlerin daima bilindiğini varsaymıştır. Fakat Drucker'a göre bilgi ve hizmet işlerinde verimliliği artırırken sorulacak ilk sorular; görev nedir, başarmaya çalıştığınız şey nedir, görev niçin yapılmalıdır? Şeklinde olmalıdır. Böyle bir işte verimlilikte en büyük artışlar, görevlerin yeniden tanımlanması ve özellikle yapılmaması gereken işlerin tasfiye edilmesi sonucunda ortaya çıkar (Drucker, 2000: 104). Bu temel anlayış Drucker'ın verimliliğe bakışını çok açık bir şekilde ortaya koymakta ve onu klasiklerden ve neo klasiklerden ayırmaktadır.

Drucker, dünya çapındaki müthiş etkilerine rağmen, Taylor ve Bilimsel Yönetim Teorisine karşı, özellikle üniversite çevrelerinden olumsuz tepkiler geldiğini belirtmektedir. Bunun sebeplerinden biri, belki de, bu yüzyılın ilk yıllarında Amerikan sendikalarının, her ikisine karşı sürdürdüğü aşırı sert kampanyadır. Sendikalar, savunmaya ilişkin bütün üretimin ABD'de yapıldığı o yıllarda, fiilen orduya ait mühimmat depolarında ve deniz kuvvetleri tersanelerinde işgücü ve çalışmayla ilgili her türlü araştırmayı yasak ettirmeyi başarmışlardır (Drucker, 2000, s.111). Onların bu tepkilerinin arkasında işverenlerin çalışanları sadece bir verimlilik aracı olarak görmeleri bulunmaktadır.

Drucker'a göre gelişmiş ülkelerde verimlilik devrimi bitmiştir. Çünkü verimliliğin kesin sonuca götürücü olması için bir şey üretmek veya nakletmek

üzere istihdam edilen yeterli insan yoktur. Gelişmiş ekonomide bunlar işgücünün ancak beşte birini oluşturmaktaydılar. 30 yıl öncesinde ise bunlar çoğunlukta idi. Burada asıl farkı belirleyen insanların yani bilgi işçileri ve hizmet işçilerinin verimliliği ise artmamaktadır. Bazı alanlarda da azalmaktadır. Bütün gelişmiş ülkelerin büyük mağazalarındaki satış elamanları, şimdi enflasyon oranıyla güncellenmiş haliyle 1929'da sattıkları miktarın ancak üçte ikisini satmaktadırlar. 1991 yılındaki öğretmenin 1901 yılındaki öğretmenden daha verimli olduğunu söyleyecek çok az insan çıkar (Drucker, 2000, s.101). Bu öngörüler karşısında Drucker, sürekli verimlilik artışı nasıl sağlanır sorusunu sorgulayarak çalışmalarını şekillendirmiştir.

Ona göre üretim ve nakil işlerinde verimlilik son 125 yılda, yıllık 3-4 kadar bir bileşik oranla artmıştır. Bu oran gelişmiş ülkelerdeki toplam verimliliğin 45 katı bir büyümeye tekabül etmektedir. Bu ülkelerde hem yaşama standardındaki hem de yaşama kalitesindeki bütün artışların temelinde verimlilikteki bu patlama vardır. Harcanabilir gelirler ile satın alma gücündeki büyük artışı sağlayan da budur (Drucker, 2000, s.100).

Drucker'a göre, örgüt yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sağlıklı bir biçimde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında gürültü ve karmaşa yaratmaktadır (Yeniçeri, 2002, s.221). Bu durum verimliliği olumsuz etkilemektedir. Sürece motivasyonun etkisi ise oldukça olumlu olmaktadır. Drucker Taylor'u eleştirirken onun motivasyonel stratejilerinin işçilere kendi kişisel gelişimlerini sağlama fırsatı verdiğini (Schachter, 1989, s.17) belirtmiştir. Bu durumda verimlilik artışı olabilmektedir.

Drucker'a göre yönetimi doğrudan etkileyen beş kesinlik bulunmaktadır. Bunlar; gelişmiş dünyada düşmeye başlayan doğum oranı, kullanılabilir gelir dağılımındaki değişimler, performans, küresel rekabet, ekonomik küreselleşme ve politik bölünmeler arasında gittikçe büyüyen uyumsuzluklar (Drucker, 1999, s.54) olarak belirtilmektedir. Drucker burada örgütlerin performansına ayrı bir önem vermektedir.

Drucker'a göre örgüt yönetimleri kuruluşun elde edeceği sonuçlara ve performansa odaklanmalıdır. Yönetimin ilk görevi, o kuruluşla ilgili sonuçların ve performansın tanımını yapmak olmalıdır. Yönetimin en belirgin işlevi

kuruluşun kaynaklarını örgütün dışında elde edilecek sonuçlara göre organize etmesidir. Yönetim kuruluşun elde edeceği sonuçlar için vardır. Bu sonuçları gözönüne alarak işe başlamalı ve kuruluşun kaynaklarını bu sonuçlara erişecek şekilde organize etmelidir (Drucker, 1999, s.49).

Drucker'a göre her örgüt başlıca üç alanda performansa ihtiyaç duyar. Doğrudan sonuçları elde etmek için çabalarlar. Değerleri inşa etmeye ve bunların tekrar onaylanmasına ihtiyaçları vardır ve gelecek için insanlar yetiştirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu alanlardan herhangi birinde performans eksik kaldığında kuruluş çürür ve ölür. O nedenle her üçü de her yöneticinin katkısının bir unsuru olmak zorundadır (Drucker, 2007, s.17).

Ayrıca bu süreçte örgütlerde hiyerarşiye itaat de oldukça önemli hale gelmektedir. Drucker'a göre kuruluşlarda hiyerarşi kaçınılmazdır. Müşterek tehlike durumunda herkesin hayatta kalabilmesi için net talimata ihtiyaç vardır. Su almaya başlayan bir gemide kaptan toplantı yapmaz, sadece emir verir. Eğer gemi kurtarılacaksa, herkesin emirlere uyması, ne yapacağını ve nereye gideceğini bilmesi gerekir. Ayrıca bunlar katılım ve tartışma olmaksızın yapılmalıdır. Kriz zamanlarında tek çare, organizasyondaki herkesin hiyerarşiyi soru sormadan kabullenmesidir (Drucker, 1999, s.18). Bugün birçok eleştiri alan ancak bir türlü vazgeçilemeyen bürokrasiye, halâ bu özelliklerinden dolayı ihtiyaç duyulmaktadır.

1.5. Drucker ve Karar Alma

Drucker, etkin yöneticinin yapması gereken beş temel uygulamayı; zamanı yönetmek, çabaları katkı yapmaya odaklandırmak, güçlü yanları üretken kılmak, çabaları, katkılar açısından en önemli olan görevlere yoğunlaştırmak ve etkin kararlar almak (Drucker, 2007, s.17) olarak belirtmektedir. Burada etkin karar alma konusuna ayrı bir önem vermiştir.

Drucker'a göre etkili yöneticiler çok fazla karar vermezler. Onlar neyin önemli olduğuna inanırlar. Konseptte uygun yüksek düzeyde önemli kararlar vermek için çabalarlar. Neyin stratejik olduğunu bulmaya çalışırlar. Sorunları çözmek yerine soruna büyük fotoğrafla bakarlar. Dolayısıyla karar verme sürecinin hızı onları çok fazla etkilemez. Teknik uygulamak yerine etkilemeyi tercih ederler. Akıllı olmak yerine sağlam olmak isterler. Kararların ilkeye ve pragmatizme dayanmasını isterler (Drucker, 1998, s.19).

Drucker'a göre her karar risklidir. Karar, kaynakları bilinmeyen ve belirsiz bir geleceği sunma taahhüdüdür. Eğer kararın gerekli olduğunu, sorunları açıkça ifade etmeyi ve doğrudan başa çıkmayı, sonunda uzlaşma yapmanız gerektiğini biliyorsanız, riskler en aza indirgenebilir (<http://tr.wikipedia.org>) (20.11.2011).

Uygulamada yöneticiler etkin karar almanın altı unsurunu izleyerek karar almanın riskini asgariye indirirler. Bu unsurlar; problemi sınıflandırmak, problemi tanımlamak, kararın özellikleri, neyin doğru olduğuna karar vermek, karara eylem katmak ve kararı gerçek sonuçlarla karşılaştırarak test etmek (Drucker, 2007, s.183) şeklinde belirtilmektedir. Bu şekilde hareket edildiğinde karar vermenin riski en aza indirilebilir.

Drucker'a göre karar alma yöneticinin özgül görevidir. İyi karar alıcılar, karar almanın kendine özgü bir süreci ve kendine özgü kesin tanımlanmış unsur ve adımları olduğunu bilirler. Her karar risklidir ve mevcut kaynakların belirsiz ve bilinemez bir geleceğe bağlanmasıdır. Süreçte tek bir unsuru olsun ihmal ederseniz, karar tıpkı kötü inşa edilmiş bir duvarın bir depremde çökeceği gibi yerle bir olacaktır.

Ama eğer süreç özenle izlenir ve gerekli adımlar atılırsa risk asgariye inecek ve kararın başarılı sonuçlar üretme şansı artacaktır (Drucker, 2007, s.179).

Örgütlerde ekonomik faaliyetlerin içeriği ve boyutları ile ilgili atılacak her adımda kararlar alınarak buna göre hareket edilmelidir. Faaliyetlerin her adımında kilit kararlar; fikir, ihtiyaç duyulan özel nitelikler ve öncelikler belirlenmelidir.

Her örgütün kendi yapısına ve kapasitesine göre çalışma sistemi vardır. İş fikrini temel alan bu sistem, piyasaya dönük tatmini ya da ekonomik performansta etkinliği sağlayacak bilgi donanımı üzerine kuruludur. Bu durum örgütün elde ettiği ve sürekliliği sağlamaya çalıştığı liderlik pozisyonunun sınırlarını belirler.

Örgütler için ihtiyaç duyulan özel nitelikler, mükemmellik arayışı ise gelecekte ne olunacağına dönük önemli çabaları gerektirir. Bir çok büyük kuruluşun farklı üstünlük ve mükemmellik tanımlamaları vardır. Bu

tanımların ortak özellikleri; esnekliğe, büyümeye, değişime ve özel alanlarda konsantrasyona ortam hazırlamalarıdır. Bu tanımlar mutlaka işlevsel olmalı, sonuç almaya dönük rol oynayabilmelidir.

Öncelikli kararlar iyi niyetleri etkin uygulama ve aksiyonlara dönüştürür. Yönetimin vizyonunu ve ciddiyetini ortaya koyar. Temel davranış ve stratejileri belirler. Ancak yöneticiler bu kararları verirken oldukça güçlük yaşarlar. Fırsatları ve kaynakları maksimize etmeye dönük ilkeler, öncelikli kararları yönetir (Drucker, 1964, s.187-189).

Drucker ayrıca karar alma sürecinde yöneticilerin kadro kararlarına önem vermiştir. Genelde kadro kararlarını ciddiye alan ve bunları doğru alabilmek için sıkı çaba gösteren yöneticiler mükemmele yakınlaşabilirler. Drucker kadro kararlarıyla ilgili olarak başarılı yöneticinin şu beş temel kuralı izlemesi gerektiğini belirtmiştir (Drucker, 2007, s.109):

- Yönetici başarısız olan her görevlendirmenin sorumluluğunu üslenmelidir.
- Yönetici performans göstermeyenleri görevden uzaklaştırma sorumluluğuna sahiptir.
- Kişinin bir görevde performans göstermemesi onun kuruluşun yol vermesi gereken kötü bir çalışan olduğu anlamına gelmez.
- Yönetici her konum için doğru kadro kararı almaya çalışmalıdır.
- Yeni gelenlerle ilgili en iyi çözüm beklentilerin belli ve yardım almanın mümkün olduğu yerleşik konumlara getirilmelidir.

1.6. Drucker'ın Bilgi Anlayışı

Drucker, entelektüel tarihte pek az insanın Taylor kadar etki yarattığını ancak yine de pek az insanının onun kadar yanlış anlaşıldığını ve sözlerinin yanlış yorumlandığını ifade etmektedir. Ona göre Taylor'un şöhreti bilgiyi işin incelenmesine uygulamış olmasından kaynaklanmaktadır. İşin konusu aydınlar tarafından hakir görülmüş incelemeye değer bulunmamıştır Diğer taraftan işin incelenebilir olması sendikalar tarafından tepkiyle karşılanmıştır (Aykaç-Yüksel, 2003, s.352).

Sanayi devrimi ile bilginin anlamındaki değişim; ekonomik, siyasal

ve sosyo kültürel pek çok sonucu beraberinde getirmiştir. Önce bilginin işe uygulanmasıyla verimlilik devrimi gelmiş ve hemen ardından bilginin bilgiye uygulanması ile gelen yönetim devrimi onu takip etmiştir (Baştan-Öktem, 2004, s.186).

Drucker'a göre bilgi kelimesinde 250 yıl önce başlayan değişiklik, toplumu da ekonomiyi de değiştirmiştir. Bu süreçte formel bilgi, hem kişisel bir kaynak olarak hem de kilit ekonomik kaynak olarak görülmüştür. Günümüzde bilgi anlamlı tek kaynak haline gelmiştir. Geleneksel üretim faktörleri, yani toprak, emek ve sermaye ortadan kalkmış değildir. Ama artık onlar ikinci plana düşmüştür. Bilgi olduğu müddetçe elde edilebilirler. Bu yeni anlamda bilgi; işe yarayan, sosyal ve ekonomik sonuçlar getirebilen bilgidir. Bu gelişmeler, iyi ya da kötü olarak görülsün, geri dönülmez bir değişime cevaptır. O değişim de bilginin artık bilgiye uygulanmasını içermektedir.

Drucker 1750'den 1880'lere kadar bilginin aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulandığını ve bunun sanayi devrimine yol açtığı belirtmektedir. İkinci aşamada yani 1880'lerde başlayıp 2. Dünya Savaşı'nın sonuna kadar olan dönemde bilgi, artık tam anlamıyla genel işlere uygulanmaya başlamıştır.

Bu süreç verimlilik devrimine yol açmıştır. Gelinen son aşama 2. Dünya Savaşı sonrası başlamış olup, bilginin kendisine uygulanmaktadır. Bilgi bu aşamada üretimin temel faktörü haline gelerek sermaye ve emeği ikinci plana itecektir (Baştan-Öktem, 2004, s.186-188).

Drucker esasında bilgiyi; bireylerin eylemlerinin temelini oluşturan ya da bir örgüt ya da bireyi daha etkili ve farklı bir eylem için yeterli halen getiren, enformasyonu bir kişi ya da nesneye aktaran şeydir şeklinde tanımlamaktadır (Celep-Çetin, 2003, s.2). Modern para nasıl dünyanın her tarafına bir yüzyıldan daha kısa sürede girip insanların yaşamlarını ve emellerini nasıl tamamen değiştirdiyse, günümüzde de bilgi her yere girmektedir (Drucker, 2000, s.348).

Günümüzde bu şekilde sürekli gelişen yeni ekonomi süreci; bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynak durumuna gelmiştir. Bu süreçte Drucker bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Piyasalarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi,
- Günümüzde refah sağlayan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması,
 - Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken kuruluşların öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informel bilgi ile biçimsel metotların ikame ihtiyacının ortaya çıkması,
 - Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü hareketliliğinin bilgi kaybına yol açması,
 - Küçük ve orta boy işletmelerin ulus aşırı kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine ihtiyaç duyulması,
 - Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bilgi kaybıyla sonuçlanması,
 - Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı piyasalarda internetin ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi gibi yeni gelişmelerin yaşanması,
 - Örgütlerin bilgi ekseninde rekabeti ve işin büyük kısmının bilgiye dayalı olması,
 - Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması.

Tüm bu gelişmelerin sonucunda bilgi toplumunda bilginin kullanımı arttıkça üretim yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermaye de önemli bir faktör olarak üretime girmektedir (Odabaş, 2007:3). Bu durum ise yeni örgütsel yapıları ön plana çıkarmaktadır.

Drucker'a göre bu süreçte gündeme gelen bilgi tabanlı örgütler dört temel sorun ile karşı karşıyadırlar. Bunlar; uzmanlar için kariyer fırsatları, ödüller ve tanınma fırsatları sunma, ikinci olarak örgüt uzmanlarının vizyonlarını bütüncü olarak belirleme, üçüncü olarak örgütsel görev güçleri için örgüt yapısını bölümlere ayırma ve dördüncü olarak da üst düzey yönetim için test etme, tedarik ve hazırlık süreçlerini sağlamadır (Drucker, 1996, s.10).

Drucker; "Yaşanan gelişmeler gelecekte yenilik için duyulacak ihtiyaçların teknolojik değil, daha çok sosyal alanlarda olacağını göstermektedir. Buradaki gereksinme, iş görenin yönetiminde ve işin organizasyonundaki etkin

yeniliklere yöneliktir. Bu alan gelişmelere rağmen halen çok geridedir. Oysa bu alan verimliliğin artması için en büyük potansiyeli içerir” diyerek önceki yazar ve araştırmacılarla amaç birliği içinde olduğunu ve beşeri ilişkilerin ilkeleri ve gereği ile de uyumlu olduğunu göstermiştir (Kaynak, 1990, s.43). Bu şekilde bilgi yöneticilerinin izleyeceği rotayı da sosyal alanlara dönük olarak belirlemiştir.

Drucker bilginin öneminin artmasına yönelik verdiği örneklerde çarpıcı bir şekilde gelişmiş ülkelerdeki doğum oranının düşmeye başlamasından bahsetmektedir. Batı ve Orta Avrupa ile Japonya’da doğum oranı, nüfusun yeniden artması için gerekli oranın altına düşmüş durumdadır. Bu durum bilginin ve bilgi çalışanını önemini artırmaktadır. Çünkü artık sınırlı nüfus gücünü eğitmek, bilgili kılmak ve ondan eskiye göre çok daha etkin yararlanmak önemli hale gelmiştir. Ayrıca tıbbi alandaki buluşlar ve dahi iyi beslenme sonucunda da ortalama ömür süresi uzamasıyla artık örgütlerde daha yaşlı bireylerin de istihdamına devam olunacağından yeniliklere uyum için hizmet içi eğitim ve geliştirme de eskisinden daha önemli hale gelmiştir (Yüksel, 2001, s.131). Burada Drucker eğitimle ilgili olarak, 2. Dünya Savaşı sırasında gelişen “Uzak Doğunun 5 Kaplanı” olarak adlandırılan Japonya, G. Kore, Tayvan, Hong Kong ve Singapur gibi ülkelerin çok hızlı yükselişlerini, Taylor’un çok önem verdiği personel eğitiminin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir (Aykaç-Yüksel, 2003, s.354). Bu ülkeler, bilgi yönetimi stratejilerini personel eğitiminde başarılı bir şekilde uygulayarak, sınırlı insan kaynaklarından çok yüksek oranda verim elde etmeyi başarmışlardır.

1.7. Drucker’a Göre Bilgi Bilimciler ve Bilgi Çalışanları

Bilgi bilimciler, bilgi ile toplumu bir araya getiren ve bilginin en yaygın ve isabetli biçimde kullanımını gerçekleştiren insan gücüdür. Temelini bilgi biliminden alan ve bilgi işleri ile uğraşan kişiler de bilgi bilimci olarak adlandırılmaktadır. Bilgi bilimciler, özünde bilginin her türlü profesyonel boyutu ile ilgilendiklerinden dolayı daha geniş anlamda bilgi profesyoneli şeklinde de tanımlanmaktadır. Fakat bilgi profesyonelleri, bilginin sağlanması, düzenlenmesi, saklanması, depolanması ve iletilmesi için herhangi bir kuruluş içerisinde veya daha geniş olarak ulusal bağlamda gerekli sistemleri tasarlayan kişilerdir.

Bilgi bilimi disiplininin daha iyi anlaşılması için bilgi işleri ile ilgili diğer bilim dallarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bilgi bilimcilerin; bilgi profesyoneli, bilgi yöneticisi, kayıt yöneticisi, enformasyon yöneticisi ve arşivci gibi unvanlarla karıştırılmaması için temelini bilgi bilimine dayandıran disiplinlerin tanımlanması şarttır. Ayrıca, bilgi bilimi disiplini içerisindeki bilgi bilimcilerin iş tanımlarının yapılması, bu disiplinin karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği takdirde daha iyi anlaşılacağını bize göstermektedir (Sağsan, 2007, s.5).

Bilgi çalışanları ise bilgi bilimcileri de kapsayan geniş bir kavramdır. Bilginin üretildiği, dağıtıldığı ve kullanıldığı süreçler olarak kabul edilen bilgi sektöründe bilgi üretme, toplama, iletme, analiz etme, dağıtma gibi işlevleri gerçekleştirirler. Bilgi üreticilerini, bilgi ileticilerini ve taşıyıcılarını, bilgi işlemcilerini ve bunlarla ilgili altyapı personelini kapsar. Bilgi çalışanları, hem verileri işlemekte ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler. Dolayısıyla, bilgi çalışanları örgüt bilgilerini değerlendirmekte ve düzeylerine göre yeni veri kaynakları aramakta ve strateji üretmektedirler (Öğüt, 2001, s.75).

Zihinsel sermayenin ve bilgi yönetimini uyarlanması için örgütün, en azından, orta düzeyde yönetim kademesinde bulunan bir yöneticiyi, bilgi yönetiminde sorumlu yönetici olarak ataması gerekmektedir. Bilgi yöneticileri;

- Örgütün ulaşabileceği bilgiyi ve sahip olduğu bilgiyi denetlemelidir. Bilgi depolarına ilişkin envanterleri eşit olarak yönetmelidir.
- Bilgi yöneticileri, iletişim alt yapısında ne gibi yatırımlar yapılması gerektiğine bilginin yaratımı ve paylaşımı çoğaltmak için, ne tür insan kaynakları politikaları geliştirilmesi gerektiğine karar vermelidir.
- Enformasyonun dışsal akışını kontrol etmelidir ve rekabet üstünlüğünün ana desteği olduğu için örgüt içerisinde özel olarak kalması gereken kamulaştırılmış bilgi tabanlarının yasal savunmasına önderlik etmelidirler.
- Örgüt içerisinde, fiziksel/örgütsel sınırlamalara ve hiyerarşik derecelere rağmen, örgütün üyeleri ile konuşarak özgür bir ortam hazırlamalı, daha sonra çift yönlü bir amaca sahip olan bilgi yönetimi sürecini başlatmalıdır (Celep-Çetin, 2003, s.147).

Bilgi işçileri bilgi toplumunda çoğunlukta olmayabilirler. Ancak bir çok ülkede, nüfus ve işgücü içinde en büyük sosyal grubu oluştururlar. Ama yeni doğmakta olan bilgi toplumuna karakterini, liderliğini ve sosyal profilini kazandıracak olanlar, sayıca diğer gruplardan daha az olsalar bile, bilgi işçileri olacaktır. Bilgi toplumunun egemen sınıfı değilse de, öncü ve yönlendirici sınıfı olacaktır (Drucker, 1995/a, s.216).

Günümüzde bilgi yönetimini benimsemiş örgütlerde ilginç unvanlarla karşılaşmaktadır. Bir çok yerde bu kimselere birer kahraman gözüyle bakılmaktadır. En yüksek ücretleri almakta, en yüksek imkanlarla çalışmaktadırlar. İyi eğitim almış bu kişiler, yüksek IQ'ları ile, günlük 18 saati bulan çalışma süreleriyle dikkat çekmektedirler.

Bu kimselerin işi, bilgi yığınlarını yönetmek, organize etmek, kategorilere ayırmak, bu bilgilerin güvenliğini sağlamak ve bu bilgiler ile müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırmak için çalışmalarda bulunmak, bu amaçlarla kullanılacak olan teknolojik sistemleri dizayn etmek, işletmek, iş süreçlerini yeniden tasarlamak, bu alanda stratejiler oluşturmak şeklinde sıralanabilir. Literatürde bu kişilere verilen unvanlar; Chief Knowledge Officer (CKO), Chief Learning Officer (CLO), Bilgi Mühendisi (Knowledge Engineer), Knowledge Architect, Systems Architect ve Bilgi Koordinatörü (Knowledge Coordinator) (Karakaya, 2007, s.1) olarak belirtilmektedir. Drucker'a göre bu bilgi çalışanlarının verimliliğini altı faktör belirlemektedir. Buna göre;

- Bilgi çalışanının verimliliği, görev nedir? sorusunu sormamızı ister.
- Bilgi çalışanının verimliliği, kendisinin özerk olmasını, kendi kendisini yönetmesini ve kendi verimliliğinin sorumluluğunu üstlenmesini gerektirir.
- Sürekli yenilik, bilgi çalışanının işinin, görevinin ve sorumluluğunun ayrılmaz bir parçasıdır.
- Bilgi, bilgi çalışanının sürekli öğrenmesini ve aynı zamanda sürekli öğretmesini gerekli kılar.
- Bilgi çalışanının verimliliğinde kalite, çıktı miktarından önde gelir.

Bilgi çalışanının verimliliği bilgi işçisine maliyet olarak değil varlık olarak bakılmasını ve dolayısıyla bilgi çalışanının kuruluşu için çalışmayı, tüm diğer fırsatlara tercih etmesini gerektirir (Yüksel, 2001, s.144). Günümüzde,

bilgi ortamında organize olmaya çaba harcayan bilgi çağı örgütleri, genellikle yönetim kademesinin %60'ını tasfiye edip (Drucker, 2000, s.349) yukarıda belirtilen bilgi yönetimine uygun bilgi çalışanlarından oluşan yeni kadrolarla yönetim kademelerini oluşturmaya çalışmaktadırlar.

SONUÇ

Modern toplumun, ekonominin ve topluluğun merkezi ne teknoloji ne bilgi ne de verimlilik. Bu, sonuç üretmek amacıyla var olan ve toplumun bir organı olan yönetilen kuruluştur. Yönetim, kuruluşları sonuca götürebilecek olanakları sunan çok özel bir alet, çok özel bir işlev ve çok özel bir aygıttır. Bu da elbette nihai bir yeni yönetim paradigmasını gerekli kılmaktadır. Kuruluşun performansını ve sonuçlarını, içeride ve dışarıda kurumun kontrolünde veya kontrolü dışında etkileyen her unsur, örgüt yönetimlerinin ilgi ve sorumluluğu dahilindedir (Drucker, 1999, s.49).

Drucker, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları kitabında gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde; örgüt ve yönetimle ilgili sorunlar, analizler ve sorunların çözümü için tartışmalar sürerken, örgütlerin bu sürecin gerisinde kaldığını belirtmiştir. Ona göre geleceğin liderleri olacak ve yarınlara hükmedecek kuruluşlar, bugünden bu sorunlarla mücadele etmeye başlayan ve kendilerini yeni mücadelelere hazırlayan yöneticilere sahip organizasyonlar olacaktır (Baştan-Öktem, 2004, s.186). Drucker'ın örgütsel ufkunu yöneticiler şekillendirmiştir.

Aslında Drucker'a göre örgütlerin yönetim kademeleri birer organdır ve organlar ancak fonksiyonlarıyla tanımlanabilirler. Örgütün spesifik organı olan yönetimin ilk fonksiyonu bir örgütsel yapıyı önermektir. İkinci fonksiyonu ise yöneticileri yönetmektir. Üçüncü fonksiyonu da işçileri ve çalışmayı yönetmektir (Beatty, 1998, s.137). Görüldüğü gibi Drucker'a göre örgüt ve yönetim iç içe geçmiş bir bütün oluşturmaktadır.

Drucker bu analizlerini yaparken sürekli yönetimin insanlara ilişkin olduğuna vurgu yapmıştır. Ona göre yönetimin görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.

Yönetim insanları ortak bir çaba ile bütünleştirmekle uğraştığı için, kültürle derinden ilişkilidir. Almanya’da, ABD’de, İngiltere’de veya Brezilya’da yöneticilerin yaptığı iş tamamıyla aynıdır. Bir işi nasıl yaptıkları ise oldukça farklı olabilir. O halde, gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları temel güçlüklerden biri, kendi geleneklerinin, tarihlerinin ve kültürlerinin yönetimin yapı taşları olarak kullanılabilecek yönlerini bulmak ve teşhis etmektir. Japonya’nın ekonomik başarıları ile Hindistan’ın göreceli geriliği arasındaki fark, büyük ölçüde Japon yöneticilerin ülke dışından aldıkları yönetim kavramlarını kendi kültürlerinin toprağına ekip, onları bu toprakta yetiştirebilme becerileriyle açıklanmaktadır.

Her girişim, ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Bu tür bir bağlılık olmazsa girişim yoktur, yalnızca düzensiz bir kuru kalabalık vardır. Girişimin basit ve birleştirici hedefleri olmalıdır. Kuruluşun misyonu ortak bir görüş sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır. Kuruluşa varlık kazandıran amaçlar, açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Yöneticilerin ilk işi de bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır.

Yöneticiler ihtiyaçlar ve imkanlar değiştiğçe ekonomik girişimin ve örgüt üyelerinin her birinin ilerleyip gelişmelerini de sağlamalıdır. Her örgüt bir öğrenim ve eğitim kurumudur, eğitim ve geliştirme her düzeyde örgütün ayrılmaz parçası haline getirilmelidir. Çünkü her örgüt farklı becerileri ve bilgileri olan ve çok çeşitli işler yapan kimselerden oluşur. Burada örgüt iletişim ve bireysel sorumluluk üzerine kurulmalıdır. Burada örgüt üyelerinin neyi başarmayı hedeflediklerinin çok iyi belirlemesi gerekir.

Drucker’a göre nihai elde edilen kâr, kendi başına örgüt yönetimi için yeterli bir ölçü değildir. Piyasadaki konum, yenileşme, verimlilik, insanların geliştirilmesi, kalite, mali sonuçlar gibi birçok unsurun hepsi kuruluşun performansı ve ayakta kalabilmesi açısından son derece önemlidir. Kâr amacı olmayan kuruluşların da kendi misyonlarına özgü bazı amaçlarda ölçütleri olmalıdır. Nasıl bir insanın sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçütlere ihtiyacı varsa, aynı şekilde bir örgütün de sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçütlere ihtiyacı vardır. Performans, örgütün ve örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmalı, ölçülmeli ya da en azından değerlendirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.

Herhangi bir örgütle ilgili olarak dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de alınan sonuçların yalnızca örgütün dışında var olmasıdır. Ticari bir örgütün elde ettiği sonuç, tatmin olmuş bir müşteridir. Bir hastanenin elde ettiği sonuç, şifa bulmuş hastadır. Okulun elde ettiği sonuç, yeni bilgiler öğrenmiş ve on yıl sonra yaptığı işte bunları uygulayan öğrencilerdir. Örgüt içinde ise sonuçtan çok maliyetler vardır (Drucker, 1991, s.232-234).

Drucker, çağdaş batılı tipte, gelişmiş bir örgüt yapısında; denetim ve gözetimin merkezileşmesi, görevlerin farklılaşması, iş için liyakat, objektiflik, kesinlik ve süreklilik ve gizlilik gibi altı temel unsurun bulunması gerektiğini (Drucker, 1977, s.132) belirtmektedir. Bu yapıdaki örgütlerin etkin organizasyonlar olarak kendilerini tatmin etmek için değil, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcamaları gerekmektedir. Liderler organizasyonu oluşturan çalışanların kendilerini sürekli yenileyebilecek şekilde dışarı odaklanmasını sağlamalıdır (http://tr.wikipedia.org) (20.11.2011).

Drucker örgütlerle ilgili bu şekilde analizler yaparken bir de meşhur "örgütün su toplama testi"ni oluşturmuştur. Buna göre, bir örgüt; terfi etmek, o örgütte çalışan insanların gözünde işleri başarıyla yapmaktan daha önemli hale geldiğinde, örgüt risk almaktan çok, yapılan hatalarla ilgilenmeye başladığında, çalışanların güçlü özelliklerini geliştirmekten çok zayıf özelliklerini gidermeye uğraştığında, iyi insan ilişkileri, performans ve başarıdan daha önemli olarak görüldüğünde hastalanmıştır. İnsanlar yapmak yerine uygulamaya geçirmekten, bitirmek yerine kesinleştirmekten söz ettikleri an örgütün hastalığı şiddetlenmiş ve ateşi oldukça yükselmiş demektir (Beatty, 1998, s.122). Drucker bu testi uygulayan örgütlerin iyi ve kötü durumlarını çok açık şekilde görebileceklerini ve gerekli karşılaştırmaları yapabileceklerini belirtmektedir.

Bu kapsamda Drucker gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden birisinin; kendi geleneklerinin, tarihlerinin ve kültürlerinin yönetiminin yapıtaşları olarak kullanılabilecek yönlerini bulmak ve teşhis etmek olduğunu söylemiştir (Drucker, 1991, s.233). Ona göre bu süreçte başarılı olan gönüllü ve kâr amaçsız kuruluşlar yönetimde önderliği ele geçirme yolundadırlar. Geliştirdikleri yönetim modelleri ise ticari ve sınıai işletmelere örnek olacak niteliktedir (Drucker, 2000).

Drucker'a göre yöneticiler zamanlarını yönetmemeleri gereken işler için harcarlar. Bir satış müdürü istatistiksel analiz yapar ya da önemli bir müşteri ile ilgilenir. Üretim müdürü yeni bir ürünü dizayn eder ya da yeni hammaddeleri test eder. Bir şirket müdürü banka borçları ile ilgili ayrıntılarla uğraşır ya da büyük sözleşmeler yapabilmek için görüşmeler yürütür. Şirketi temsil için yemeklere katılma gibi işlerde çok zaman harcar. Bunların hepsi gerekli ve iyi yapılmalı ancak bunların kişilerin fonksiyonlarına ve pozisyonlarına göre işten ayrı tutulması gerekiyor. Yani Drucker'a göre yöneticinin görevlerine sistematik yaklaşımla, bilimsel yönetim tekniğiyle yaklaşmalıyız. Kişileri yönetici olmaları ve yönetim görevini üstlenmeleri nedeniyle bu tür işlerden izole etmeliyiz. İşi onun kendi doğal yapısına göre parçalara ayırmalıyız ve herkes kendi performansını bir yönetici gibi bu faaliyetlerdeki etkinliğini artırarak yükseltmelidir (Drucker – Maciariello, 2008, s.7). Genelde yöneticiler geleceğe evrensel anlamda düşünme konusunda yeterli zamanları olmadıklarını söylerler. Her yönetici kendi işiyle ve kurumuyla ilgili konuşurken ve yazarken sesini yükseltir. Bu yönetim literatüründe genel şikayet edilen bir durumdur. Yöneticiler kuruluşlarının geleceği için düşünmeye ve çalışmaya daha fazla vakit ayırmalıdır. Ayrıca kendilerinin sosyal sorumlulukları gibi hususlara da daha fazla vakit ayırmalıdır. Bunları ihmal edenler cezasını ağır şekilde ödüyorlar (Drucker, 1996, s.15).

Bu analizlerin yanında Drucker örgüt yönetiminde astlık-üstlük ilişkisini içerdiği gerekçesiyle yönetici (manager) kelimesinin yerine insanlar üzerinde hakimiyet kurmaktan çok bir alan için sorumluluk duymayı çağrıştıran yürütücü - idareci (executive) kelimesinin kullanılmasını tavsiye etmektedir. Örgüt yöneticisi; para, hammadde, malzeme, teknoloji ve işgücü gibi üretim araçlarını örgütsel amaçlara uygun bir bileşen haline getirerek örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Sahip olduğu; bilgi, eğitim, yeterlilik ve yetenek düzeyi ile yönetim olgusuna bakış açısı, örgütsel faaliyetler ve yönetsel fonksiyonlar üzerinde oldukça etkilidir. Bu nedenle örgüt yöneticisi; yönetim alanındaki gelişmeleri takip ederek, geçmişten geleceğe köprü kurabilen bir kimse olmalıdır (Gürüz-Gürel, 2006: 33). Drucker'a göre yönetici hedefleri belirlemeli, organize etmeli, iletişim kurmalı ve çalışanları motive etmeli, ölçütleri belirleyerek değerlendirme yapmalı (Beatty, 1998, s.143) ve nihai olarak da örgüt bünyesinde sorumluluğu altındaki çalışanlarını geliştirmelidir.

İnsanları geliştirmeyi yönetimi geliştirmekle paralel görmeli ve her ikisinin de kesintisiz devam etmesini sağlamalıdır. Ancak Drucker, yöneticilerin yönetimi geliştirmeyi bir kursa devam etmek gibi görmemelerini, düzenlenen çeşitli hizmet içi kursların yönetimi geliştirmenin yalnızca araçları olduğunu ancak bunların yönetimi geliştirmenin kendisi olmadığını bilmelerini istemektedir. Ona göre yöneticinin geliştirilmesi ve yönetsel gelişme; terfi planlaması, yer değiştirme planlaması veya bir potansiyel bulmaya çalışmak da değildir. Yönetsel gelişme ve yöneticinin geliştirilmesi kişilerin kendi kişiliklerinin değiştirilmesini sağlamak anlamına da gelmez. Drucker'a göre bu süreçte etkin yöneticilerin nihai hedefleri, çalışanları etkili kılmak olmalıdır (Yeniçeri, 2002, s.153).

Drucker'a nasıl yönetici? sorusu sorulduğunda bir yontucu fıkrası ile cevap vermiştir. Buna göre üç yontucuya ne yaptıkları sorulduğunda; birinci adam, "geçimimi sağlıyorum", ikinci adam, "bu ülkede görülebilecek en iyi taş yontma işini yapıyorum", üçüncü adam ise "bir katedral inşa ediyorum" der. Drucker burada gerçek yöneticinin üçüncü adam (Beatty, 1998, s.137) olduğunu belirterek, yöneticiye nasıl bir icracı işlev yüklediğini ortaya koymuştur. Drucker'la yönetimi yeniden düşünürken galiba en fazla payı yöneticinin üslenmesi gereken yeni fonksiyonlar alıyor.

KAYNAKÇA

- Aykaç, B., Öznur Y. (2003).** "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesine Yeni Bir Yaklaşım", Türkiye'de Kamu Yönetimi, Ed. B.Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Yargı Yay., Ankara.
- Baştan, S., Ökmen M. (2004).** "Yerel Yönetimlerde Bilgi ve İletişim Altyapısı ile İlgili Temel Sorunlar", Kamu Yönetimi, Ed. A. Yılmaz-M. ÖKMEN, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Beatty, J. (1998).** Peter Drucker'a Göre Dünya, Çev. Osman Akinhay, Sistem Yay., İstanbul
- Celep, C., Buket Ç. (2003).** Bilgi Yönetimi, Anı Yay., Ankara.
- Cohen, W. A. (2008).** Drucker on Leadership, New Lessons from the Father of Modernm Management, Jossey Bass, San Francisco, USA.
- Dale, E. (1999).** Yönetim Teorileri, Geçmiş-Gelecek, Çev. O. Akinhay, Öteki Yay., Ankara.
- Drucker, P., Josep A. M. (2008).** Management, Revised Edition, Collins Business, New York, USA.
- Drucker, P. (1964).** Managing For Results, Heinemann Professional Publishing, Great Britain.
- Drucker, P. (1971).** Drucker on Management, Management Publications Limited, British Institute of

Management, London, Great Britain.

Drucker, P. (1977). People and Performance The Best of Peter Drucker on Management, Harper's Colllege Press, New York.

Drucker, P. (1978). "New Needs and New Approaches", Management: Concepts and Controversies, Ed. Josepp A. Litterer, John Wiley Sons, New York, USA.

Drucker, P. (1991). Yeni Gerçekler, Çev. B. Karanakçı, Türkiye İş Bankası Yay., Ankara.

Drucker, P. (1995/a). Değişim Çağının Yönetimi, Çev. Z. Dicleli, Henkel Yay. İstanbul.

Drucker, P. (1995/b). Managing in a Time of Great Change, TT Books, New York, USA.

Drucker, P. (1996). "The Coming of the New Organization", The Best Ideas on Managing Business Change, Ed; James CHAMPY – Nitin NOHRIA, A Harvard Business Review Book, Boston, USA.

Drucker, P. (1998). On the Profession of Management, A H. Business Review Book, USA.

Drucker, P. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev. İ. Bahçivangil – G. Gorbon, Epsilon Yay., İstanbul.

Drucker, P. (2000). Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yay., 6. Baskı, Ankara.

Drucker, P. (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri, Çev. Zülfü Dicleli, Optimist Yay., İstanbul.

Edersheim, E. H. (2007). Praise for the Definitive Drucker, McGraw Hill,. USA.

Efi, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yay., İstanbul.

Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta, İstanbul.

Gürüz, D., GÜREL E. (2006). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yay., Ankara.

Kaynak, T. (1990). Organizasyonel Davranış, İstanbul.

Karakaya, A. (2007). Stratejik Bilgi Sisteminin Kriz Yönetimine Etkisi, <http://www.danismend.com>. (20-09-2007).

<http://tr.wikipedia.org> (10.10.2012).

<http://www.answers.com/topic/peter-drucker> (10.10.2012).

Odabaş, H. (2007). "Bilgi Yönetimi", <http://bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ogrefiles/ho/Blg-yntm.doc> (15-09-2007).

Öğüt, A. (2001). Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yay., Ankara.

Rosenstein, B. (2009). Living in More Than One World-How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life, BK Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, USA.

Sağsan, M. (2007). "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442, (10-01-2007).

Schachter, H. L. (1989). Frederick Taylor and the Public Administration Community, State University of New York Press, New York, USA.

Sayli, H. (2011). "Örgütsel Değişimde Liderliğin Rolü", <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc> (20.11.2011).

Witzel, M. (2003). Fifty Key Figures in Management, Routledge, USA.

Tortop, N., AYKAÇ, B., YAYMAN H., ÖZER, M. A. (2010). Yönetim Bilimi, Genişletilmiş 8. Baskı, Nobel Yay., Ankara.

Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişiminin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları, Nobel Yay., Ankara.

Yüksel, Ö. (2001). "Örgüt Geliştirme", Yönetim ve Organizasyon Ed., S. Güney, Nobel, Ankara,

Yüksel, Ö. (2003). "Yönetim ve Fonksiyonları", Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ed. T. Durukan, Gazi Kitabevi, Ankara.

