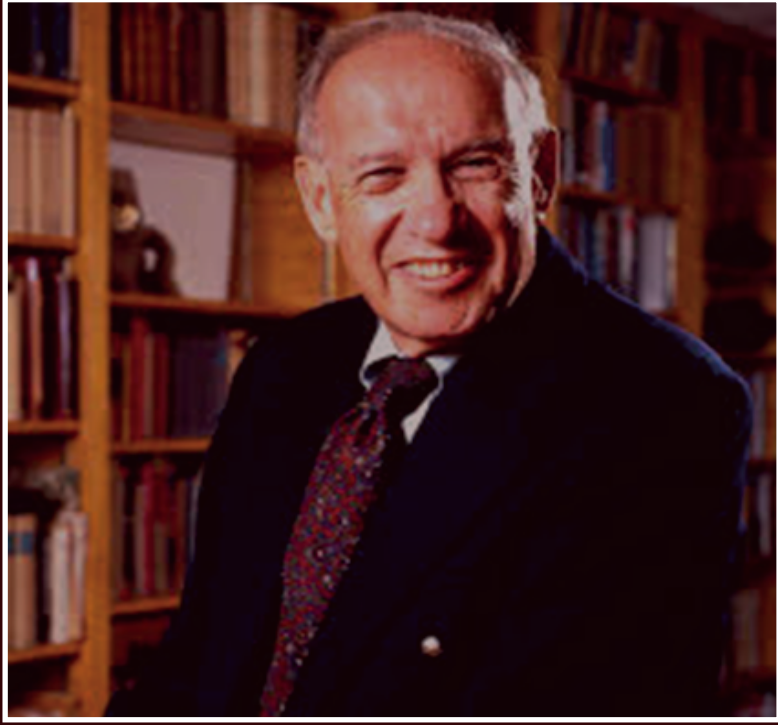
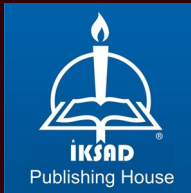


# YÖNETİM KURAMININ BÜYÜK DÜŞÜNÜRÜ PETER FERDINAND DRUCKER

---



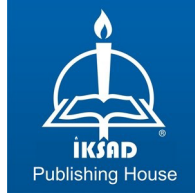
**Dr. İsmail ÇELİK**



**YÖNETİM KURAMININ BÜYÜK DÜŞÜNÜRÜ**  
**PETER FERDINAND DRUCKER**

**Dr. İsmail ÇELİK<sup>1</sup>**

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.20052129>



---

<sup>1</sup> ORCID 0009-0004-8807-9338

Copyright © 2026 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social Researches Publications®  
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)  
TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75  
USA: +1 631 685 0 853  
E mail: iksadyayinevi@gmail.com  
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2026©

**ISBN: 978-625-378-639-7**

Cover Design: İbrahim KAYA

May / 2026

Ankara / Türkiye

Size: 13,5x21cm

***Bu kitap, kadim kültür hocalarım annem ve babama, eşime, çocuklarıma ve yabancı dünyada beni yalnız bırakıp giden sevgili kardeşim Azize'ye ithaf olunur.***

*Aslında yazdığım kitaplardan çok daha iyi pek çok kitap yazabilirdim. En iyi kitabım “**Cehaleti Yönetmek**” olabilirdi; yazmadığım için çok üzgünüm (Drucker’dan aktaran Hindle, 2014, 342).*

## ÖNSÖZ

Yönetim guruları üzerine yakın zamanlarda hazırlanmış bir kitaba göre, Peter Ferdinand Drucker ‘herhangi bir disiplinde dünyayı değiştirmiş olduğunu iddia edebilecek az sayıdaki düşünürlerden biridir.’ Drucker özelleştirmenin yaratıcısı, yeni bilgi işçileri sınıfının havarisi, yönetimin ciddi bir disiplin olmasının kararlı savunucusu, yönetimin babası, mucidi, sanayi Amerikasının yüzünü değiştiren adam; yönetim kuramının yarattığı büyük düşünür, modern devletlerin/hükümetlerin ‘savaş açmak ve enflasyonu yükseltmek’ten başka bir şey beceremeyen organizasyonlar olduğu tespitini yapan, okumayı kendi kendine öğrenen, Avusturya-Macaristan İmparatorluğu vatandaşı (olarak çocukluğunu geçiren); yirminci yüzyıldan sadece dokuz yaş küçük, çağının tanığı olan bilge yönetim filozofu, yirminci yüzyılın en büyük uzmanlığının “dehşet” olduğunu ifşa eden; yazılarını doktor annesinden mülhem tıbbi metaforlarla süsleyen; okula tek bir gün bile gitmemiş olsaydı da, yine kulaktan duyduğu, içinde bulunduğu ortamda üstüne üstüne gelen çok dilli sohbetlerden akan bilgilerle çok iyi düzeyde bir eğitim almış sayılabilecek, kadim ve informel eğitilmiş; öğrenmeyi, zihnin hazzı olarak bilen, kendini beğenmişliğe bir davet değil, okuyucularıyla paylaşacağı bir yetenek olarak gören; merakını gidermek için zihninin sınırlarını, çeperlerini sonuna kadar zorlayarak okuyan, altmış yıl içinde her üç dört yılda bir yeni bir konuya el atan; kendini yenilemenin bir biçimi olarak entellektüel oburluğu tavsiye eden; ilk yönetim konferansının 1882’de Alman Pastanesi tarafından

düzenlendiğini ve hiç kimsenin gelmediği bilgisini verebilecek yegane insan; on dokuzuncu yüzyıl insanlığın en eski musibetlerinden ikisini, köle ticareti ile açık denizlerdeki korsanlığı, ulusal girişimleri aşan bir eylemle nasıl ortadan kaldırmışsa, yirmi birinci yüzyıl da çevre sorunları diye isimlendirilen musibeti ‘ulus aşırı ekoloji’ hareketiyle aşabilir umudunu insanlığa empoze eden; Miss Elsa ile Miss Sophy kız kardeşlerden ‘öğretme mikrobu’nu iflah olmaz derecede kapan; Miss Sophy’den yemek pişirmeyi ve dikiş dikmeyi öğrenen; (Miss Sophy, öğrencileri arasındaki kızlara da çekiç kullanmayı öğretecekti); annesinden tıbbi metaforlara ilave olarak odun kesme, çatı aktarma ve tamir işlerini “yaparak” öğrenen; bu “yaparak”, “deneyerek” “bizzat tecrübe ederek” öğrenmeye “devrimci öğreti” adını koyan; zaman zaman sertleşebilen kardeşlerden Miss Elsa’yı taparcasına seven, “elli yıl sonra Kadın Özgürlükçüleri Tanrı’nın gerçekte bir kadın olduğunu” söyledikleri zaman bir nebze dahi olsa şaşırmayan; Miss Elsa’nın ‘ödevlerini yaptıktan sonra sonuçlarla beklentilerini karşılaştırıp bir değerlendirme yapmalısın’ önerisinden ilhamla yıllar sonra “hedeflerle yönetim” (“amaçlarla yönetim”) anlayışını geliştiren; yazmanın yapabileceği en iyi şey olduğunu hayatının ilk yıllarında öğrenen (çocuk/adam); okulların, öğrencilerin güçlü özelliklerinden ziyade, problemler üzerinde yoğunlaştıkları tespitini yaparak, “yöneticilere” ‘insanlara yapamayacakları şeyler üzerinde değil, yapabilecekleri şeylere odaklanmaları fırsatını verin’ nasihatıyla elli yılını geçiren (vaiz); Gymnasium’da Latince düzensiz fiillerle boğuşarak (hangi işe, amaca hizmet edeceğini bilmeden ezberleme edimiyle) sekiz yıl geçiren ve öğretmenlerin ‘Horace’<sup>2</sup> ya da ‘Tacitus’un’<sup>3</sup>,

<sup>2</sup> Asıl adı Quintus Horatius Flaccus olan Horace Milattan Önce 65-8 yılları arasında yaşamış, Augustus döneminin en önemli Romalı şairiydi. “Resim, kelimesiz bir şiiirdir.” “Ölmek isteyen kurtarmak, öldürmekle birdir” sözleri ona aittir (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Horatius>; Erişim: 09.04.2026).

<sup>3</sup> Gaus Cornelius Tacitus, MS 56-120 yılları arasında yaşamış hatip, avukat, senatör ve tarihçidir. Roma senatosundaki görevleri, Roma tarihi ve

gramer hatalarını bulmak dışında bir amaçla da okunabileceğini düşündüklerini gösterir/gösteren bir tek ışık bile görmeyen (liseli/adam); Hamburg’da geçirdiği bir buçuk yıl boyunca, Üniversite’de bir tek derse dahi girmediğini itiraf ederek dillere destan Alman disiplininin köküne kibrit suyu döken; son operası ‘Falstaff’ı, o ruhları okşayan operayı seksen yaşında yazdığını Verdi’den duyduğunda hayrete gark olan, sarsılan; hayatını Verdi’nin ruhuyla çalışarak sürdüreceğine yemin eden; Verdi’nin anısına verdiği sözü tutarak seksen yaşından sonra dört kitap yazan; “insanlar ne zaman bana hangi kitabımı en çok beğendiğimi soracak olsalar, hemen gülümser ve ‘yeni yazacağım kitap’ derim diyen; yönetimi “insanlık değerleri ve davranışları, toplumsal düzen ve entellektüel araştırma ruhunu kapsayan bir disiplin, ekonomiyi, psikolojiyi, matematiği, politik kuramı, tarihi ve felsefeyi besleyen bir disiplin, kısacası “liberal bir sanat” olarak tanımlayan; Goebbels’ten “ekmek fiyatlarının düşmesini de, ekme fiyatlarının yükselmesini de, ekme fiyatlarının değişmemesini de istemiyoruz; biz Nasyonal Sosyalist ekme fiyatları istiyoruz”; ardından da “özellikle seçtiği bir yalan”dan sonra, “kuşkusuz, tüm bunların propagandadan ibaret olduğunu anlıyorsunuz” şeklindeki sözlerini bizzat kulaklarıyla duyan; Cambridge Üniversitesi’nde Keynes’in<sup>4</sup> dersini dinlerken aniden “Keynes’in ve salondaki parlak ekonomi öğrencilerinin ‘metaların hareketi’yle, kendisinin ise ‘insanların davranışları’

---

imparatorluğun kuzeyindeki Cermenler üzerine yazdığı eserleriyle tanınır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Tacitus>; Erişim: 09.04.2026).

<sup>4</sup> John Maynard Keynes (1183-1946), Matematik eğitimi almış (görmüş); İktisatçı Alfred Marshall’ın yönlendirmesiyle İktisat ile ilgilenmiş; 1936’da yazdığı “İstihdamın, Paranın ve Faizin Genel Teorisi” kitabıyla üne kavuşmuş İngiliz İktisatçısıdır. 1929’da Amerika’da patlak veren, sonra Avrupa ve bütün dünyaya yayılan Ekonomik Kriz (Durgunluk) karşısında çaresiz kalan hükümetlere, ekonomik hayata “para ve maliye politikaları” ile müdahaleyi önermiş, Kamu Maliyesi’nin mimarı sayılmış, iktisadi düşünceleri “Keynesyen İktisat” olarak isimlendirilmiş iktisatçı (Backhause & Bateman, 2008).

ile ilgilendiğinin ayırdına varan; Keynes'in ekonomileri depresyonda, durgunluk içinde olan hükümetlere verdiği reçete ve önerileri, “size iflah olmaz bir akciğer kanserine yakalandığınızı, ama güzel bir on yedilik kızla yatarsanız iyileşeceğinizi” söyleyen doktorun önerilerine benzeten;<sup>5</sup> “yirmi yaşımdan beri, yazmak, yaptığım her şeyin, öğretmenliğimin ve danışmanlığımın temeli oldu” diyen; “küçük havadar bir çalışma odasında yazan, bütün hayatı boyunca kullandığı yazı aracı elektrikli bir daktilo olan, karışık geldiği için kelime işlemci kullanmıyorum diyen; ne yaptığı sorulduğunda, yanıtı tüm gerçekliğiyle “yazıyorum” olan; dersler veren, tercihini büyük oranda, birkaç yıllık çalışma deneyimi olan öğrencilerden yana kullanan; “yönetim deneyimi olan öğrencilere ders vermeyi daha çok tercih ediyorum” diyen; koleji yeni bitirmiş yeni yetmelerden müteşekkil Harvard Business School’da ders verme teklifini net bir tavırla reddederken ‘ciddi bir deneyimi olmayan öğrencilerin benden öğrenecekleri bir şey yoktur; çünkü ben onlardan bir şey öğrenemem’ gerekçesini ortaya koyan; “boş zamanlarınızda ne yapıyorsunuz?” sorusuna “hangi boş zaman” yanıtını veren; yeter, artık bütün cümlelerin gizli öznesi olan kişinin ifşa edilmesini bekliyoruz diyenler için (kısa cevap): Peter Ferdinand Drucker (1909-2005).

Özetle eldeki metin, Yirminci Yüzyıl’dan sadece dokuz yaş küçük (1909), dolayısıyla bütün bir çağın eksiksiz tanığı, bir iddia olmaktan öte gerçekten yönetim bilimi alanının temellerini atan; Avusturya-Macaristan İmparatorluğu’nun bir

---

<sup>5</sup> Peter F. Drucker, Modern İktisat’ın “Mikro İktisat” olarak adlandırılan dalına “İşletmelerin İktisadı”, “Makro İktisat” olarak adlandırılan dalına da “Devletlerin İktisadı” adını vermektedir (Drucker, 1993). İşte bu “devletlerin iktisadının” (kamu maliyesinin) mucidi mesabesindeki Keynes’e bakışı, değerlendirmeleri de gerçekten ezber bozucu niteliktedir. Hoş, Peter Drucker “denge” kavramı üzerine inşa edilmiş, Klasik İktisatçıların gününden beri “dengeyi” hiçbir zaman tutturamamış Modern İktisat kuramına bir bütün olarak şaşı baktığı biliniyor iken, Keynes’e bakışı yadırganmamalı...

vatandaşı olarak Viyana’da doğan; Almanya’da Hukuk eğitimi gören; gazetecilikle yazarlık serüvenine başlayan; yaklaşan Nazi tehlikesini öngörerek önce İngiltere’ye (1933), ardından da ABD’ye (1937) göçen; kendi kavramlaştırmasıyla bir “organizasyon toplumu” olan ABD’de öğretmenlik ve (her türlü) şirket danışmanlığı yaparken, takriben 67 yıl boyunca ‘yazarlık’ 34 kitaba (on bin sayfalık bir metin) vücut veren; yine kendi tanımlaması ile bir “sosyal ekolojist”in<sup>6</sup> mütevazı bir biyografi çalışmasıdır. Bu metnin amacı yönetim alanının büyük düşünürü Peter Ferdinand Drucker’ın fikirlerine ve fikir üretme sistematğine küçük de olsa bir ilgi uyandırmaktır.

Bu metnin yazarı Peter Drucker’ın metnini çok zaman önce okumaya başladığında bu sıra dışı yönetim düşünürünü belleğinde şu başlıkla adlandırmaya başlamıştı: “**Yönetim Kilisesinin Büyük Filozof Piskoposu**”. Bu başlık, yazar, çalışmaya başladığında ve eldeki metni bitirdiğinde hep ona eşlik etti. Hatta Giriş bölümünde ve metnin diğer bazı yerlerinde bu konuya dair gerekli açıklamalar da gerektiğçe yapıldı. Ancak son anda çalışma için seçilen başlık “**Yönetim Kuramının Büyük Filozofu Peter Ferdinand Drucker**” olarak değiştirildi. Bu vesile ile eldeki metni okuyan arkadaşım Mehmet Kaygusuzoğlu’na, kardeşim Ekrem Çelik’e teşekkürlerimi sunuyorum.

---

<sup>6</sup> Sosyal ekologun ne anlama geldiğini merak edecekler için de ön alıcı bir soru sorar ve cevaplar: “Sosyal ekologun işi nedir? O, ilk olarak topluma bakarak bazı sorular sorar: ‘Toplumda herkesin bildiği şeyler tanımına uymayan neler oldu?’ ‘Paradigmadaki değişimler neler? Bunun bir moda değil değişim olduğuna ilişkin hangi kanıtlar var? Sonra da ‘bu değişim tutarlı ve anlamlıysa ne tür fırsatlar sunuyor?’ diye sorar” (Drucker, 1993, 454).

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>9</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>16</b>
<b>PETER FERDINAND DRUCKER'IN HAYATI VE EĞİTİMİ</b> .....	<b>16</b>
1.1. Hayatı .....	18
1.2. Eğitimi .....	20
1.3. Eğitim Hayatının Sonu Nazizmin Başlangıç Yılları..	25
1.4. İlk Durak Londra, Son Durak ABD .....	27
1.5. Amerika'daki Yaşam: Yazarlık, Hocalık ve Danışmanlık .....	29
1.6. Peter Ferdinand Drucker'ın "Organizasyon Toplumu"ndaki (General Motors) Günleri.....	30
1.7. Peter Drucker'ın Ahir Ömründeki Yalnızlığı.....	38
1.8. Peter Ferdinand Drucker'in Eserleri.....	43
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>75</b>
<b>PETER FERDİNAND DRUCKER'IN DÜŞÜNCESİ</b> .....	<b>75</b>
2.1 Peter Ferdinand Drucker'ın Metninin Değeri ve Kişiliğinin Birkaç Belirleyici Vasfı.....	76
2.2 Peter Drucker'ın Varsayımlarla Gerçekler Arasında Kurduğu İlişki: Varsayımlar Niçin Önemlidir?.....	79
2.3 Peter Drucker'ın Yönetim ve Yöneticiye Yüklediği Sıra Dışı Misyon/Rol.....	82
2.4 Peter Ferdinand Drucker'ın Liderlerden Kaçınmayı Öğütlediği Yedi Ölümcül Günah.....	86
2.4.1 Birinci Liderlik Günahı: Kibir.....	87
2.4.2 İkinci Liderlik Günahı: Şehvet.....	88

2.4.3 Üçüncü Liderlik Günahı: Açgözlülük.....	88
2.4.4 Dördüncü Liderlik Günahı: Üşengeçlik .....	88
2.4.5 Beşinci Liderlik Günahı: Öfke.....	89
2.4.6 Altıncı Liderlik Günahı: Kıskançlık.....	89
2.4.7 Yedinci Liderlik Günahı: Pisboğazlık.....	89
2.5 Peter Ferdinand Drucker'ın Hazzetmediği Kavram: Karizmatik Lider/lik .....	90
2.6 Peter Ferdinand Drucker'ın Muhafazakar İnovatör Girişimcisi .....	92
2.7 Peter Drucker'ın İstikrar Bozucu Bir Olgu Olarak Organizasyonu.....	94
2.8 Peter Ferdinand Drucker'ın Göç Olgusuna Bakışı.....	97
2.9 Peter Ferdinand Drucker'a Göre Bilginin Anlamındaki Değişim .....	99
2.10 Peter Ferdinand Drucker'ın Holistik/Bütüncül Bakışı.....	101
2.11 Peter Ferdinand Drucker'dan "El Değmemiş Cümleler" .....	102
2.12 Peter Drucker'dan Aforizmalar .....	110
2.13 Peter Ferdinand Drucker'ın Soğuk Savaşa Bakışı/Mücadelesi .....	114
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>117</b>
<b>PETER FERDİNAND DRUCKER'IN GÖRMEDİĞİ BİR ŞEY VAR MIDİR? .....</b>	<b>117</b>
3.1. Peter F. Drucker'ın Felsefe Hocası: Kierkegaard....	123
3.2. Peter F. Drucker'ın Frederick Winslow Taylor'a Bakışı.....	125
3.3. Peter F. Drucker'ın Düşüncesinde Son Durak: Kar Amaçsız Organizasyonlar.....	138

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>144</b>
<b>SONUÇ: Sorularının Sonu Olmayan Düşünür.....</b>	<b>144</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>148</b>
<b>(Atıf ve Alıntı Yapılan Kaynaklar) .....</b>	<b>148</b>

## GİRİŞ

İnsanlık tarihinin görece daha iyi bilinen iki bin yıllık kesitine bakıldığında, insanlığa, türünün ‘cins kafa’larını hediye eden az sayıda kültür havzası görülür: İskenderiye, Kudüs, Şam, Atina, Semerkant, Endülüs, Bağdat ve nihayet Viyana. Viyana, bugün Batı Uygarlığı olarak nitelendirilen uygarlığın, insanlığa hediye ettiği pek çok ‘cins kafanın’ (filozoflar, iktisatçılar, psikologlar, şairler ve edebiyatçılar), kalburüstü (batılı) düşünürlerin hamurlarının yoğrulduğu ve mayalandığı münbit bir medeniyet havzasıdır. Stefan Zweig ‘*Dünün Dünyası*’(2020) isimli etkileyici hatıratında, sadece kendi sınıf arkadaşlarından 17 Alman şairin yetiştiğini yazar. 96 yıllık ömrünün takriben 68 yılını Amerika’da geçirmiş ve Amerikalı olarak biliniyor olmasına rağmen, Peter Ferdinand Drucker, Viyana çevresinin<sup>7</sup>, havzasının batı dünyasına, insanlığa hediye ettiği, Avusturya-Macaristan İmparatorluğu’nun bir vatandaşı olarak dünyaya gözlerini açmış sıra dışı, cins kafalı bir düşünce adamıdır. Eldeki metin, kimilerine göre yönetim biliminin babası (Swaim, 2011, XI), mucidi, kurucusu ve lideri, guruların gurusu<sup>8</sup> olarak nitelendirilen, ancak bu nitelendirmelerin çok ötesinde temsil yetleri olan (o kendisini *sosyal ekolojist* olarak niteler (Drucker ve Maciariello, 2013))<sup>9</sup> Drucker’ın sınırlı bir

---

<sup>7</sup> Viyana Çevresi tamlamasındaki ‘çevre’ sözcüğü ağırlıklı olarak bir mekânı, coğrafyayı imlemektedir. Viyana Çevresi kavramı ile anılan Mantıkçı pozitivistlere gönderme söz konusu edilmemiştir.

<sup>8</sup> 2003 yılında Harvard Business Review (dergisi), bizzat gurulara en çok beğendikleri gurunun kim olduğunu sordu, ortaya gayet ilginç bir liste çıktı. Bütün gurular listenin en tepesine Peter Ferdinand Drucker’ı koydu (Hindle, 2014, s. xii). Bu liste birinciliğine rağmen, Peter Drucker’ı ömrünün sonlarına doğru yalnızlığa sürükleyen seçkinlerin içinde gurular da bulunmaktadır. İlerleyen sayfalarda bu konuya değinilecektir.

<sup>9</sup> Kendisini “sosyal bir ekolojist” olarak tanımlayan (1 nolu dipnota bakınız) Drucker, kendisini konumlandırma güçlüğü çekenlere “ortadaki bir yerde durduğunu” işaretlemektedir. Drucker, ‘haz arayıcılara hor görerek

biyografik incelemesinden ibarettir. Düşünceleri üzerinde çalışılmayı fazlasıyla hak eden bir düşünür (belki de geçen çağın, Yirminci Yüzyılın en önemli yönetim düşünürü, filozofu) olduğu düşünüldüğü, değerlendirildiğindedir ki, bu mütevazı ve sınırlı biyografi çalışması yapıldı. Bu çalışmayı tetikleyen, önde gelen faktörlerden biri de, bizim ülkemizde bu tür biyografilere hak kazanan yönetim bilimcilerin görmezlikten gelinmesidir. Önde gelen yönetim bilimcilerimiz olan Kemal Tosun, Atilla Baransel, Şerif Şimşek, Osman Yozgat, Halil Can ve Tamer Koçel'in, hiç değilse akademisyen öğrencileri tarafından biyografileri (portreleri) yazılmaması mı? Bu soru yersiz ve gereksiz bir soru değil; sınırsız piarlarına rağmen Batı Dünyası'ndan yönetim bilimciler, Türkiye'deki, zikredilen ve çoğu zikredilmeyen yönetim bilimci hocalardan daha çaplı değillerdir. Peter Ferdinand Drucker'i bu metnin konusu yapan (öteki/başka) gerekçeler nelerdir? Bu gerekçeler maddeler halinde aşağıda sunulmuştur.

a. Viyana şehrinin, çevresinin, havzasının iş dünyasına hediye ettiği Drucker'ın sıra dışı bir düşünür olması hasebiyle, incelenmeye ve üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

---

yaklaşmış; performansı, tek adil test olarak görmüş; pragmatizmini doktrin değil, mizaç meselesi olarak değerlendirmiş; içgüdüsel bir şekilde, a priori (önsel) olarak benimsenen dünya görüşlerine, felsefi sistemlere, politik ideolojilere, kusursuzluk atfedilen görüşlere, toplumun toplumcu kurtuluşuna ve ütopya planlarına istihza ile bakmıştır. Drucker, Marksizme bir an bile inanmamış; Rus komünizminin ahlaki bakımdan faşizmden ayrı bir yere konamayacağını düşünmüş; demokratik kapitalizme bağlılığını kanıtlamak zorunluluğu hissetmemiş ve "ortada bir yerdeki konumunu/yerini" Walter Bagehot üzerinden şöyle tespit eder/etmiştir: "... kendisini liberal bir Muhafazakar, bazen de muhafazakar bir Liberal olarak gördüğünü, ama hiçbir zaman 'muhafazakar bir Muhafazakar' ya da 'liberal bir Liberal' olarak düşünmediğini söylediği zaman Bagehot'un ne demek istediğini biliyorum" (Beatty, 1998, 52).

b. Kendisi gibi doğrudan Viyana havzasına mensup olmasalar da Roger Garaudy (1913-2012), Eric Hobsbawn (1917-2012) ve Zygmunt Bauman'a (1925-2017) benzer şekilde bütün Yirminci Yüzyılı'a tanıklık etmesi ve bu tanıklığı da eksiksiz olarak (ilk üç düşünür de öyle) 34 kitapta kayıt altına alması, onun incelemeye konu olmayı fazlasıyla hak ettiğini göstermektedir.<sup>10</sup>

c. İktisatçı Mustafa Özel, bir yazısında 'İbn Haldun'un, Adam Smith'in ve Karl Marx'ın metinleri kaybolduysa, insan düşüncesinin, aklının ürünü çok şey kaybolmuş olurdu' tespitinde bulunmuştu. Bu metnin yazarı, metnin kaybolmasıyla insanlığın çok şey kaybedeceği isimlerden, -söz konusu zaman yirminci yüzyıl ise- en başta gelenlerden birinin Peter Ferdinand Drucker olduğunu değerlendirdiğindedir ki, onu inceleme konusu yapmıştır.

Eserlerinde yoğun olarak **tıbbi ve dini metaforlar** kullanan Peter F. Drucker, işletmelerin ve yönetimin "**ölümcül günahları**" benzeri dini kavramları sıklıkla kullandığından bu maddenin yazılmasına ilham kaynaklığı etmiştir. Peter Drucker, (iş dünyasında) "günahkarlık" had safhada iken, had safhaya ulaşmış iken, (bir din adamına yaraşır bir tavırla) katıksız "dini vaazlarla" (bıkmadan usanmadan) uzunca bir ömür geçiren din adamlarına benzetildiğindedir ki, incelenmeye değer bulunmuştur. Böylece başlıktaki "Filozof Piskopos" kavramı da açıklık kazanmış oldu. Zira, bu metnin yazarının geçen çağın en büyük yönetim filozofu olarak nitelediği Peter Ferdinand Drucker'ı hafife alma/k gibi bir niyeti asla bulunmamaktadır (Üstad Drucker, "günahkarlık" had safhada iken, had safhaya ulaşmış iken, katıksız "dini

---

<sup>10</sup> Siyasi analiz yapan düşünce adamlarının, 1989'da Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliğinin dağılmasıyla son bulduğunu savladıkları 20. Yüzyıl hakkında 'tama yakın bir bilgilenme ihtiyacı', çağın kesintisiz tanıkları mezkur düşünce adamları ve Peter Ferdinand Drucker'ın büyük bir çeşitlilik arz eden eserleri okunarak karşılanır tespiti bir abartı sayılmamalı.

vaazlarla” hayatını geçiren “din adamları”na ne kadar da benziyor? “Pazarlamanın temel düsturu, şirket adına müşteri ıslah etmek değildir” (Drucker & Maciariello, 2012, 501) benzeri yönetsel vaazlarla 96 yılını geçiren Drucker’ın gözleri önünde yönetimin bir olan işlevi pazarlama (bilimi) bütün yirminci yüzyılda bütün dünyada insanları, potansiyel müşterileri homojen, bir örnek, tek tipleştirmek için olağanüstü bir çaba sarf etmedi mi? Savaşı dahi bir pazarlama enstrümanı olarak, pazarlamanın lojistiği olarak kullanan şirketlerin, organizasyonların Drucker’ın vaazlarından, yönetsel nasihatlarından gerekli dersleri çıkardıklarını, “ölümcül günahlar”dan uzak durduklarını söylemek mümkün mü?).

d. Peter Ferdinand Drucker’ın metni -başta yönetim bilimiyle ilgili yazdıkları olmak üzere- kapsadıklarıyla eşsizdir; bu da onu incelenmeye değer kılmaktadır. Okuma ve düşünme özürü olmayan her alandan insanın keyifle ve de sıkılmadan; en önemlisi de anlayarak okuyabileceği binlerce sayfaya baliğ bir metin ortaya koymak, fazlasıyla üzerinde durulmayı hak etmektedir.

e. Ancak, bu metnin, bütün bunların ötesinde asıl bir amacı vardır: Peter Drucker’ı özel ve ilginç kılan ortaya koyduğu devasa metindeki düşüncelerin çeşitliliği, yoğunluğu ve çoğunlukla biricikliği değil; **onların üretilmesinde sergilediği düşünsel sistematik veya mantık örgüsüdür.**<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Bu metnin bir amacı da Drucker’ın fikirlerine ve fikir üretme sistematığıne küçük de olsa bir ilgi oluşturmak/uyandırmaktır, demiştik (Önsöze bakınız). Bu yargının ülkemiz için bir temenniden öteye geçmeyeceği açık seçik olsa da... Zira, bu ülkede, şimdilerde geçerli olan sosyoloji (Toplumların sosyolojileri akan zaman içinde değişir ve adeta ikinci bir tabiaata dönüşür (İbn Haldun); biz ise çoğu zaman bu durumun bidayetten (ezelden, dünyanın başlangıcından) beri o toplumun değişmez doğası olduğunu zannederiz.) içinde, sözgelimi çok iyi bir “kalp cerrahı”, bir “yazılım mühendisi”, bir “biyokimyacı”, bir “hukukçu”, bir “ilahiyatçı” vazgeçilmez en iyi yönetici (adayı) nin kendisi olduğunu düşünüyorken, köreltici uzmanlıklar çağının

Drucker, bu yetisiyle/becerisiyle biriciktir ve eşine az rastlanabilecek bir düşünce üreticisidir. **Düşünce üretmenin ve düşünmeye başlamanın da, yerinde ve isabetli sorulardan geçtiğini hisas eden Peter Drucker, büyük bir üslupçudur da. Aynı cümlelerin içinde tez antitez ve senteze yer verebilecek bir ustalığa ve beceriye şapka çıkarılmaz mı?**

“Yakın bir süre öncesinde de -belki de 1940’ların sonundan 50’lerin başından bu yana- bugün olduğu kadar birçok yönetim tekniği vardı. Bugün küçülme, dışarıdan alma, toplam kalite yönetimi, ekonomik değer analizi, kıyaslama, yeniden düzenleme gibi önemli yönetim tekniklerine sahibiz. Bunların her biri güçlü birer araçtır. Ama dışarıdan temin ve yeniden düzenleme dışında kalanlar, daha çok zaten yapılmakta olanların daha farklı yapılması için tasarlanmıştır. Bunlar “nasıl yapmalı?” sorusunun yanıtlarıdır. Ne var ki, “ne yapmalı?” sorusu artan ölçüde yöneticilerin yüz yüze kaldığı merkezi soru haline geliyor. Bu özellikle uzun süredir başarılı olmuş büyük şirketlerin yöneticileri açısından geçerlidir. Bilinen bir hikayedir; daha düne kadar parlak bir yıldız olan bir şirket, birden kendini durgunluk ve düş kırıklığı içinde bulur, sorunlara boğulur ve yönetilmesi olanaksız görünen bir krize girer. Bu olgu yalnızca ABD’ye özgü değildir. Aynı şeye Japonya ve Almanya’da, Hollanda, Fransa ve İtalya’da da tanık oluyoruz. Bunu iş dünyasının dışında da: sendikalarda, hükümet organlarında, hastanelerde, müzelerde ve kiliselerde de görüyoruz. Üstelik bu alanlarda sorun daha da ele avuca gelmez bir nitelik kazanıyor” (Drucker, 2012).

Yukarıdaki satırlar, 96 yıllık ömrünün çok büyük kısmını “yönetimsel vaazlar”la geçiren “büyük vaiz”in, Peter Ferdinand Drucker’in kendisinin de mensubu olduğu “yönetim

---

“her şeyin uzmanı” akademisyenleri varken, böyle bir vasatta Peter Ferdinand Drucker’a ilgi uyandırma amacı beyhude bir çaba değil midir?

kilisesi vaizlerinin başarısızlığının itirafı” değilse nedir? Bu yazının niyeti ironi yapmak değil; aksine bir büyük yönetim düşünürünün metninin değerine, kendisi ve meslektaşları bir bakıma başarısızlık itirafında bulunuyor olsalar dahi, dikkat çekmektir. Drucker’ın metninin yönetici sınıfı için karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri işletme ve yönetim sorunlarını çözmeye oldukça işlevsel bir rolünün olduğuna, olabileceğine bakışları yöneltmektir. Batı yönetim düşüncesi stokunun oluşmasında çok büyük katkıları olan bu büyük yönetim filozofunun fikirlerinden gerek batı dünyasında ve gerekse bizim gibi ülkelerde yeterince yararlanılmaması kabul edilebilir bir durum olmasa gerek. Bu metnin amacı “yönetimin günahları”na bıkıp usanmadan, dur durak bilmeden eleştiriler yönelten, söz konusu ettiği günahlardan ısrarla uzak durulmayı öneren “günahkarlık muhalifi (bu) vaize” yeterince eğilinmesi, önemsenmesi gereğine dikkat çekmektir (Aşağıda II. Bölümde D Üstad’ın yöneticilere mutlaka uzak durmalarını salık verdiği “yedi ölümcül günah” işlenecektir).

Türkçe yönetim literatürü alanında ilk olan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Peter Ferdinand Drucker’ın hayatı ve eserleri işlenmiştir. Drucker’ın Avusturya-Macaristan İmparatorluğunun bir vatandaşı olarak 1909’da başlayan ve 2005 yılında bir Amerikan vatandaşı olarak sona eren hayatından kesitler ve 96 yıla sığdırdığı 34 kitap hakkında yüzeysel bilgilerin sunumu birinci bölümün başlıca içeriğini oluşturmuştur. İkinci Bölümde Peter F. Drucker’ın düşüncesinden bazı kesitler sunulmuştur. Bu kesitlerin belli başlıları şunlardır: Peter Ferdinand Drucker’ın “metninin değeri ve (düşünsel) kişiliğinin belirleyici vasıfları; varsayımlarla gerçekler arasında kurduğu illiyet bağı; yönetim ve yöneticiye yüklediği sıra dışı misyon/rol/görev; yönetici/liderler/de olduğunu düşündüğü, tespit ettiği ‘ölümcül günahlar’; hazzetmediği, sevmekte zorlandığı kavramların başında gelen ‘karizma’ (ve karizmatik lider/lik); inovatör, ama aynı zamanda riskten kaçınan (muhafazakar) girişimcisi; aktüel bir konu olan (belki de bütün tarihin konusu) ‘göç

olgusu'na bakışı; olay ve olguları ısrarla indirgemecilikten uzak, holistik/bütüncül bir bakışla analizi; tarihsel süreç içinde bilginin anlamında meydana gelen değişimin, iş dünyası ve çalışma hayatında meydana getirdiği sonuçları irdelemesi; soğuk savaşa bakışı ve onunla mücadelesi; muhafazakar girişimcinin tezadı olarak istikrar bozucu organizasyonlara vücut veren girişimciye dair düşünceleri.

Üçüncü Bölümde ise öncelikle, yirminci yüzyılda, A'dan Z'ye hemen her şeyi gören, üzerinde düşünen, hemen her konuda söz söyleyen; yatay (mekan, coğrafya) ve dikey (zaman, tarih) olarak derinlemesine eşsiz yolculuklar yapan, sıradışı, filozof/düşünürümüzün, Peter F. Drucker'ın görmediği, bakmadığı, uğramadığı mekan ve zaman: İslam Tarihi ve İslam Medeniyet Havzası. Mezkur mekan ve zamandaki eşsiz birikim ve müktesebatın düşünürümüzce ıskalanması, sonuç olarak düşüncesinin zayıflıkları hanesine kaydedilmesi işlenmiştir. Yine bu bölümde, Drucker'ın felsefe vadisindeki hocası Kierkegaard hakkındaki düşünceleri, Produktivite Devriminin devrimcisi olarak nitelediği batılı yönetim düşüncesinin en tartışmalı ismi Frederick Winslow Taylor hakkındaki çözümlenmeleri ve düşünsel serüveninin, amel dünyasının, umut ışığının son sığınağı “kar amaçsız organizasyonlar” a dair düşüncelerinden bir demet sunulmuştur. Dördüncü Bölümde ise çalışmanın sonucu “Sonuç: Sorularının Sonu Olmayan Adam” başlığıyla işlenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PETER FERDINAND DRUCKER'IN HAYATI VE EĞİTİMİ

*Onun yaşamına ve eserlerine baştan sona baktığımızda kesin bir dille ifade edebileceğimiz gibi, Peter Drucker iş uyarlığımızın bir ahlakçısıdır” (Beatty, 1998, 140).*

*“Hayatımda hiçbir kitaptan hiçbir şey öğrenmedim. Bütün öğrendiklerimi yazarken öğrendim” Drucker*

Bilim felsefecisi Paul Feyerabend ‘Yönteme Hayır’ isimli kitabında (1991) bilimsel çalışmalar alanında, vadisinde yeteri kadar “bilimsellik” algısı oluşturmuşsanız artık işiniz kolay, önünüz açıktır; artık ne yazarsanız yazın “ne olursa gider” ironik eleştirisinde bulunur. Peter Drucker, metninin hiçbir yerinde Feyerabend’a gönderme yapmasa da benzer görüştedir. Doktora tezini yazmış bir öğrencisinden aktardığı anekdot Peter Drucker’ın bilim felsefesine ışık tutar nitelikte olduğu gibi, onun “bilimsel metinler”e yüklediği anlamı da göstermektedir. Daha da ilginç, “bilimsellik denilen olgu”nun Amerikan Üniversiteleri’ndeki resmini de çekmektedir. Drucker’ın aktardığına göre, ‘okunabilir ve anlaşılabilir bir metin yazan doktora öğrencisine danışmanı, “tezinizi üç kişiden fazla insan anlıyorsa bu bilimsel olmaktan çıkmıştır” der.<sup>12</sup> Peter Ferdinand Drucker cari bilimsellik fetişizmine

<sup>12</sup> Mantık, üç kişinin anladığını, üç kişiden fazlasının da, başkalarının da anlayabileceğini-şifreli bir dille yazılmış olsa dahi- öngörmektedir. Dolayısıyla, bilimsellikle ihsas edilen husus, yazdığımızın hiç kimse tarafından anlaşılmasıdır. Seçkinlikte sırayı hiç kimseye kaptırmayan

eleştirel yaklaştığı içindir ki, devasa metni -binlerce sayfa- okunabilir ve anlaşılabilir olduğu gibi hayatından kesitler de sunmaktadır. Drucker'ın öznel ifadeler içeren, birinci tekil şahıs zamiriyle yoğrulmuş metninin<sup>13</sup> pek çok yerin(d)e çocukluğundan itibaren, hayatının değişik kesitleri adeta serpiştirilmiştir. Peter Drucker, şüphesiz, hayatını sağlığında yazdığı kapsamlı *Adventures of a Bystander* (Bir Gözlemcinin Serüvenleri) isimli eserinde münhasıran yazmıştır. Ancak, belirtildiği üzere, Drucker, diğer bilimsel yazılarında ve konuşmalarında da hayatından kesitler sunmuştur. Metnimiz oluşturulurken otobiyografisinin yanında bütün metninden yararlanılmış; ancak, *Peter Drucker'a Göre Dünya'nın yazarı* Jack Beatty (1998) temel referans kaynaklarından biri olmuştur.

---

akademisyenler, yazdıkları 'bilimsel tezlerini' güven içinde neden her yerde sergilemez, teşhir etmezler; masalarının üzerinde bırakarak herkesin gözüne sokmazlar? Araştırılmaya değer bir soru değil mi?

<sup>13</sup> "Aynı anda ikiden fazla görevle uğraşırken etkin kalmaya devam eden bir yöneticiyle hiç karşılaşmadım" benzeri cümleleri Drucker'ın metninde görmek gayet doğal bir durumdur. İyi şiiri cetvelle ölçerek belirleyen edebiyatçılar gibi ("Ölü Ozanlar Derneği" (2022)), bilimselliği 'bir metnin sözcük sayısı ile irtibatlandırmak' ve 'insani olandan arınmak' olarak değerlendirenler için, Drucker'ın tarzı, üslubu asla kabul edilemezdir. Bundandır ki akademik dünya onu yokluğa mahkum etmiştir. Drucker'ın biyografisini yazan Jack Beatty'inin bir akademisyenden aktardığı anekdot çok ilginçtir: "Önde gelen bir yönetim okulunda on sekiz yıldır ders vermekte olan bir profesör, bana (Beatty) asla bir Drucker kitabını yardımcı kaynak olarak göstermediğini, ayrıca hiçbir meslektaşının bir Drucker kitabını önerdiğini görmediğini ya da başka kurumlarda Drucker kitaplarını tavsiye eden bir profesör de tanımadığını söylemiştir. Ona göre 'kendileri ampirik araştırma yaparken, Drucker bürosunda kalıyor ve sadece düşünüyor'" (Beatty, 1998, 158).

## 1.1. Hayatı

1909'da Avusturya-Macaristan İmparatorluğunun başkenti Viyana'ya bağlı Kaasgraben'de doğan Peter Ferdinand Drucker'ın babası ekonomist-hukukçu üst düzey bir bürokrat; annesi ise doktordur. Akrabaları olan bir mimar tarafından Viyana'nın dış semtlerinden birinde inşa edilen evleri entelektüel düzeyi yüksek birikimli meslek insanları için düzenlenen gecelere mekanlık etmektedir. Neredeyse tümüne tanıklık ettiği yirminci yüzyıldan sadece dokuz yıl küçük olan Peter Drucker, yüzyılın birinci çıldırısı başladığında (1914) henüz beş yaşındadır. Peter'in çağa ait en acı ve unutulmaz anısı da bu yıla aittir. Babası, amcası ve gelecekte Çekoslovakya'ya Cumhurbaşkanı olacak Thomas Masaryk arasındaki sohbetten bir cümle, ("Bu, yalnız Avusturya'nın değil, uygarlığın da sonu") küçük Peter'in zihninde derin izler bırakacaktır. Tarihin kana doymak bilmez iştahı, Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nda yaşayan savaş baronlarına eşsiz bir fırsat sunmuştur. Avusturya-Macaristan Arşidükü Ferdinand Sarajevo'da bir Sırp terörist tarafından katledilmiştir. Savaş istemeyen toplumsal tabakalar ve bir kısım bürokratlar (Peter'in babası da bunların arasındadır), imparator ve bakanlarının kışkırtılmış çıldırılarının önüne geçememişlerdir. Kurdun yemeyi kafasına koyduğu kuzu Sırbistan'dır. Ancak, savaş bütün balkanları ve Avrupa'yı tarumar etmeden bitmeyecektir. Savaş'ın makro ölçekli sonuçlarını ortaya koymak bu metnin konusu olmadığı için tekrar küçük Drucker'a bakışları yöneltmek lazım gelir. Pek çok savaşta olduğu gibi bu savaş da daha çok kadınları ve çocukları etkilemiştir. Bir kabus gibi üzerlerine çöken savaş küçük Peter ve arkadaşlarına paradoksal bir şekilde pozitif yansımalar da sunacaktır. Savaşta kaybolmuşların ve ölüm ilanlarının bulunduğu listelerin incelenmesi Peter ve arkadaşlarının okumayı ve yazmayı çok erken yaşta kendi kendilerine öğrenmelerine sebep olacaktır. *'Peter Drucker'a Göre Dünya'* kitabının yazarı Jack Beatty (1998: 6), Drucker'ın yazarlık serüveninin erken başlamasının

tetikleyicisi olarak da ölüm ilanları listelerini ve savaşı göstermiştir. Savaş esnasında ve savaştan sonra ortaya çıkan açlık, yanıp yıkılan kentlerden daha önemli ve acil bir toplumsal sorun olarak çözüm beklemekteydi. Peter Drucker savaş bittiğinde 9 yaşındadır. 1979 yılında yayınladığı '*Bir Seyircinin Serüvenleri*' isimli otobiyografisinde açlığın kol gezdiği, sert soğukların etkisi altındaki Viyana günlerini şöyle anlatır: 'Ben ve benim gibi milyonlarca çocuk, başında Herbert Hoover'in bulunduğu gıda kuruluşunun okulların öğle yemeğini tedariki sayesinde hayatta kaldık' (aktaran Beatty, 1998, 7).

İlerleyen zaman ve yaşlarda Peter Drucker, devletleri ikame edeceğini düşündüğü şirketten de adeta umudunu keserken, kar amaçsız organizasyonları öne çıkaracaktır. Drucker'in devlet adı verilen organizasyona iyi bakmamasının önemli sebeplerinden biri Hitlerin devleti ise, kar amaçsız organizasyonlara sempatisinin sebeplerinden biri de çocukluk günlerinin savaş sonrası açlık sorununu gideren kazanç amaçsız Herbert Hoover'ın başında bulunduğu gıda organizasyonudur. Peter Drucker, ilerleyen yıllarda, özellikle İkinci Dünya savaşından sonra, Amerika Birleşik Devletleri'nde iş/yönetim dünyasının en gözde danışmanlarından biri statüsünü kazanacağı zaman diliminde, her tür faaliyet gösteren işletmelere/organizasyonlara danışmanlık yaparken, kazanç/kar peşinde koşmayan organizasyonları hep imtiyaz tanıdığı müşterileri arasına koyacak; kiliselerin ve diğer kurumların bu tür organizasyonları için ücretsiz/bilabedel danışmanlık yapacaktır. Şüphesiz bu Peter Drucker karakteri için sürpriz sayılmaz; ancak, bu tutumunda, çocukluk günlerinde kendisi ve diğer çocukların açlığına çare üreten Herbert Hoover'in işlettiği kar/kazanç amaçsız organizasyonun da büyük payı, derin izleri vardır. Peter Drucker, vefasını bütün ömrü boyunca kazanç amaçsız organizasyonlara ücret almadan danışmanlık yaparak göstermiştir. Peter Drucker, sırasıyla devlet adlı organizasyondan ve bir nevi isim babası olduğu şirketten sıtkı

sıyırılınca, geleceğin dünyasında umudunu “kazanç/kar amaçsız organizasyonlar”a bağlayacaktır. Yirminci yüzyılın büyük ve duyuracağı açık bu eşsiz tanığı, 11 Kasım 2005 yılında doğduğu topraklardan çok uzakta, Amerika’da vefat ettiği 96 yaşında idi.

## 1.2. Eğitimi

Peter Ferdinand Drucker’ın eğitim hayatını informal ve formal eğitim şeklinde ikiye ayırmak isabetli olur. Daha önce kısmen değinildiği üzere Drucker’lar Viyana’nın üst kültür liginde olan bir ailedir. Baba ekonomist, amca hukukçu, anne tıp doktoru, babaanne müzisyendir. Evlerinde geceler (ekonomi, hukuk, tıp, müzik, edebiyat hatta matematik ve istatistik geceleri) düzenlenmektedir. Küçük Peter bu gece etkinliklerinin sessiz dinleyicisidir. Jack Beatty’in (1998) deyişiyle herhangi bir formal okul hayatı olmasaydı dahi Peter, bu gecelerden heybesine yeterince (kadim) bilgi dolduracaktı.<sup>14</sup> Şüphesiz Peter’in formal eğitimi de vardır.

---

<sup>14</sup> Modernizm gelmeden, zorunlu eğitim sanayi devriminin bir gereği olarak icad edilmeden önce, yani kadim zamanlarda kadim/informel eğitim yöntemleri vardı. Kadim yollardan edinilen kadim kültürü formal yollardan edinmek mümkün değildir. Drucker’ın da informal yollardan edindiği birikim, modern insanın anlayamayacağı evsafaıydı. Esasen her insan gibi Drucker da zamanının çocuğuydu. Onun çocukluk yılları modernizmin hayatın bütün kılcal damarlarına girmedeği yıllardı. Londra’da iken dersine girdiği John Maynard Keynes hakkında aktardığı negatif anekdot, Amerika’daki hayatında derslerine hayat deneyimleri olan, iş hayatına atılmış lisans sonrası eğitim öğrencilerini tercih etmesi de göstermektedir ki, Peter Drucker, formal eğitim kurumlarına itimat ve itibar etmemektedir. Zorunlu eğitimin icadının sanayi devrimi yıllarıyla başlamış olması, her tür yapaylığın karşısı Drucker’ın tavrının, bakışının gerekçesini oluşturuyor olabilir. Zira, sahibi olmayan hiçbir şeyin Drucker’ın takdirini kazanması mümkün değildir. Daha önce de temas edildiği üzere savaş esnasında ve savaş sonrasında okulların öğlen yemeğini tedarik eden Hoover kuruluşu/örgütü, küçük Peter Drucker üzerinde en anlamlı teorik formal bilgidenden daha fazla etkili olmuştur. Uzun yıllar sürecek (takriben 65 yıl) yazarlık ve danışmanlık hayatında en merkezi kavramlarından biri “örgüt”

Ancak, formel eğitim kurumlarında verilen derslerin düzenli öğrencisi olduğuna dair işaretler çok azdır. El yazısı düzelsin diye öğrencisi olduğu Devlet Okulu'ndan alınıp özel bir okula verilir. Özel okuldaki bir bayan öğretmenin Drucker'a tesir eden ilk formel öğretmen olduğu görülmektedir. Küçük Peter'in Miss Elsa ve Miss Sophy kardeşlerden kapıldığı ilk virüs "öğretme mikrobu"dur. Miss Elsa, Peter'i "kendi öğreniminden sorumlu tutmak için bir yol geliştirmişti. Ona bir defter vermiş; her haftanın başında neler öğrenmeyi beklediğini o deftere yazmasını, hafta sonlarında da "sonuçlarla beklentileri"ni karşılaştırıp bir değerlendirme yapmasını istemişti. Nitekim Peter Drucker'ın ilerleyen yıllarda, kırklı yaşlarda, şirket danışmanlığı günlerinde geliştireceği 'amaçlarla/hedeflerle yönetim' anlayışının, bu öğretmenden (derin) izler taşıdığı görülecektir. Dördüncü sınıfta "yazmanın yapabileceği tek (iyi) şey" olduğunu erken yaşta düşünmeye başlayan Drucker'ın güçlü yanı olan "yazarlığı" ilk gören, keşfeden de Miss Elsa'dır. Bayan Elsa, küçük Drucker'a haftada iki kompozisyon yazdırır. Birisinin konusunu kendisi seçer, diğerinde ise öğrencisini serbest bırakır. Drucker, yaklaşık 50 yıl boyunca yöneticilere aşlamaya çalıştığı "insanların yapamayacakları şeyler üzerinde değil yapabilecekleri şeylerde odaklanın" düsturunu Miss Elsa'dan öğrenmiş gibi görünüyor. Peter'in çocukluğundaki okullar da günümüzdeki okullar gibi 'öğrencilerin güçlü özelliklerini keşfetmek yerine, onları problemler(in çözümü) üzerinde yoğunlaştırıyorlardı. Drucker bayan hocasından mülhem kendisi hakkında şu cümleyi kurar: "Herhalde benim hem bir öğretmen hem de bir danışman olarak en güçlü yanımdur: Ben hemen buna, yani insanların en güçlü yanlarına bakarım." Drucker'ın ortaokul ve lise

---

kavramı olacaktır. Ona göre örgüt/organizasyon/şirket kavramı, insan toplumlarının karşılaştığı sorunların yegane çözücüsü olacaktır. Hayatının son demlerinde ısrarla öne çıkardığı kar amaçsız organizasyonlarda da merkezi önem "örgüt" kavramına yöneliktir.

yıllarına dair bilinenler oldukça sınırlıdır. Miss Elsa'nın etkisiyle Drucker 5. sınıf yerine devlete ait Latince eğitimi veren bir devlet okuluna, Gymnasium'a yollanacaktır. Latince düzensiz fiillerle boğuşarak geçirilen sıkıcı sekiz yıl... Drucker, sırasının altında dünyadaki büyük edebi ve tarihi eserleri okuyarak can sıkıntısını bastıracaktır. Savaş sonrasında savaşla ilgili yazılmış kitapların sınıflarında tahlil edildiğine dair anısı neredeyse ilk ve tektir (Ezberci eğitimin kötü olduğuna dair bir araştırma bulgusu bulunmasa da Türkiye'de 'eleştiri müptelası' kesimler "ezberci eğitim"ın kötülüğüne dair eleştirel söylemlerine öteden beri devam etmektedirler. Peter Ferdinand Drucker'ın lise yıllarına dair bir anısı da ne işe yarayacağını bilemedikleri Latince kelime ezberleme etkinliğidir).

O sıkıcı lise yıllarında bir başka öğretmen, din dersi öğretmeni de Peter'in üzerinde kalıcı bir iz bırakacaktır. (Üslubundaki dini metaforlarda bu din bilgisi hocasının izi, etkisi olmuş olabilir mi?) Drucker henüz on üç yaşında iken bu ilham verici din öğretmeni ona ve arkadaşlarına 'nasıl hatırlanmak istediklerini' sorar. Arkadaşları üzerindeki etkisi bilinmese de bu soru, Peter Drucker'a paha biçilmez bir hayat dersi vermişti/öğretmişti. Dudağındaki hafif tebessümle din öğretmeni, 'şimdi doğru cevap vermenizi beklemiyorum. Ama elli yaşına geldiğiniz zaman bile bu soruyu yanıtlayamazsanız, hayatınızı boşa geçirmiş olursunuz' der (Beatty, 1998, 14). Peter Ferdinand Drucker, o günden, on üç yaşından beri kendini bu varoluşçu düstura göre yaşamaya adanmıştır. "Ben daima bu soruyu soruyorum... bu, sizi kendinizi yenilemeye kışkırtan bir sorudur; çünkü sizi kendinize farklı bir kişi olarak, olabileceğiniz kişi olarak bakmaya zorlar" (Beatty, 1998, 14). Gymnasium'u<sup>15</sup> 17 yaşında bitirir; babası önce üniversite,

<sup>15</sup> Gymnasium, Almanya'da üniversiteye hazırlık yapmak isteyen öğrencilere yönelik olan bir okul türüdür. Gymnasium'un temel amacı, öğrencilere geniş bir akademik eğitim sağlayarak onları üniversite sınavlarına hazırlamaktır. Bu okullarda, öğrencilere derinlemesine bilgi ve analitik düşünme

sonra tıp okumasını istese de Peter Hamburg'a gider, bir çıracılık işi bulur. Hayatını kazanmak, parasal bağımsızlığına kavuşmak ister. Üzdüğü babasını yatıştırmak için ciddi bir niyeti olmadığı halde Hamburg Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne kaydını yaptırır. Babasının isteğinin aksine kaydolduğu Hukuk Fakültesi'ne hemen hemen hiç devam etmeyecek Drucker'ın formel eğitime bakışını en iyi özetleyen net yargısal cümlesi ilginçtir: **“Hayatımda hiçbir kitaptan hiçbir şey öğrenmedim. Bütün öğrendiklerimi yazarken ve öğretirken öğrendim.”** Buradan anlaşılıyor ki, Peter Drucker formel eğitim kurumlarının yerine “yazı yazma” etkinliğini, adeta ikame etmiş görünmektedir. Yine de Hamburg'da geçirdiği 1,5 yılda üniversitede bir tek derse dahi girmeyen Drucker, on beş ay boyunca, haftada beş gece Hamburg Şehir Kütüphanesi'nde Almanca, Fransızca ve İngilizce ne bulursa okur, okur, okur (Beatty, 1998, 15).

Haftada bir defa gittiği Hamburg Operası, ona tüm hayatını değiştirecek bir keşif (informel eğitim buluşu) sunar. Genç Peter 'Verdi'nin son operası Falstaff'ın bir temsilini dinledikten sonra, Verdi'nin ruhları okşayan bu eserini seksen yaşındayken yazdığını öğrenince hayretler içinde kalır ve kelimenin tam anlamıyla sarsılır. Onun yaşında bu kadar iddialı bir opera çıkarmasının nedeni konusunda Verdi'nin yanıtı da şöyledir: “Tüm müzisyenlik hayatımda mükemmel olmak için uğraş verdim. Bu tutku hiçbir zaman yakamı bırakmadı. Kesinlikle bir daha denemek gibi bir yükümlülük duyuyorum.” Bu sözler Peter F. Drucker'ın üzerinde ‘silinmez bir etki’ bırakacaktır. O sırada henüz 18 yaşında olmasına rağmen, hayatını Verdi'nin “ruhu”yla çalışmaya adamaya yemin etti. Bu yolda ilerlemeye yürekten karar vermişti. “Çok ileri yaşa gelsem bile asla vazgeçmeyecek, denemeye devam edeceğim.” Nitekim Drucker, seksen yaşını geçtikten sonra dört kitap

---

yetenekleri kazandırmak amaçlanır. Ancak Drucker'ın bu okul hakkındaki tanıklığı hiç de pozitif değildir.

yazarak, Verdi'nin anısına verdiği sözü tutacaktı. “İnsanlar ne zaman bana hangi kitabımı en çok beğendiğimi soracak olsalar, hemen gülümser ve ‘yeni yazacağım kitap’” derim (Beatty, 1998, 16; Drucker, 1995, 105).

Hamburg’da yazarlık kariyerinin ilk iki bilimsel yazısını, Panama Kanalı ve New York Borsası Üzerine, 1929’da yazar. Hukuk Fakültesi’ndeki derslerini Frankfurt Üniversitesi’ne aktaran Drucker, Frankfurter Anzeiger dergisinde önce yazar, kısa süre sonra da editörlüğe yükselir. Yaşı henüz 20’dir. Yeni patronu Erich Dombrowski Almanya’daki sayılı “liberal” editörlerden biridir ve Drucker’ın **dördüncü (birincisi Miss Elsa, ikincisi ismi bilinmeyen din öğretmeni, üçüncüsü opera sanatçısı Verdi)** büyük öğretmeni olur. Tam bir disiplin ve sistem adamı olan Dombrowski Genç Drucker’a şu kavramları ve yerinde-isabetli sorular sormayı adeta miras bırakacaktır: “... önceki altı aylık çalışmayı değerlendirmek, ... samimi itiraflar toplantısı, ... iyi yaptıkları şeyler nelerdi? ... iyi yapmaya çalıştıkları şeyler nelerdi? ... yoksa yeterince yoğun çalışmamışlar mıydı? ... kötü yaptıkları şeyin zehirli bir eleştirisi...” ‘Önündeki altı aya bakan her personel, hangi konuya yoğunlaştığını, hangi konularda ilerlemesi ve neleri öğrenmesi gerektiğini (tam da Miss Elsa’nın yönteminde olduğu gibi) anlatacaktır. Drucker sonunda bunu kendi ilkesi olarak benimser; ondan sonra her yaz iki haftasını, tam da Dombrowski’nin tarzına yaraşır biçimde, kendisine bir yıllık çalışmalarıyla ilgili sorular yöneltilip yanıtlar vererek bir muhasebe yapacaktır. Bu şekilde “aynayı kendinize tutmak”, ‘kendi kendini geliştirmenin artı ve eksi yanlarını ortaya dökmenin en iyi yolu olur... Muhasebe yapmak benim çabalarımı bir etki yaptığım alanlara yoğunlaştırmama ve hiçbir şeyin olmadığı/çıkmadığı projelerden uzak durmama katkıda bulunuyor’ diyecektir (Beatty, 1998, 18).

Peter F. Drucker, çok geçmeden yeni okulu Frankfurt Üniversitesi’nin de Hamburg Üniversitesi kadar “akademik

gevşeklik” içinde olduğunu görecekti. Ancak, disiplinini ve çalışma azmini kaybetmemek için etkileneceğini düşündüğü bir dersi seçmeye karar verir. Bir alay ders içinde “Deniz Hukuku”nu seçmişti. Bu seçim ona ‘yönetim disiplini’ için bir model sunacaktı. Zira dersin hocası bu dersi ‘Batı tarihi, toplumu, teknolojisi, hukuk düşüncesi ve ekonomisinin’ hepsinin bir araya geldiği bir mikrokozmos olarak sunmuştu. Drucker bu dersi, ‘aldığım en genel (kapsamlı) eğitim’ diye nitelendirecektir. On beş yıl sonra, bu dersten, “yönetim konusunu öğretmenin şablonu” olarak yararlanacaktır. Şüphesiz yönetim de ‘deniz hukuku’ gibi dar bir uzmanlık alanına sahip görülebilir. Ancak, Peter Ferdinand Drucker’ın on bin sayfaya balığ olan metni incelendiğinde yönetimin hiç de dar bir uzmanlık alanı olmadığı rahatlıkla görülebilir.

Drucker, yönetimi, “insanlık değerleri ve davranışları, toplumsal düzen ve entelektüel araştırma ruhunu kapsayan bütünsel bir disiplin”; “ekonomiyi, psikolojiyi, matematiği, politik kuramı, tarihi ve felsefeyi besleyen bir disiplin” olarak öğretmiştir. Ona göre “yönetim bir liberal sanattır...” (Beatty, 1998, 18). Resmi kayıtlarda Avusturya-Macaristan vatandaşı olarak görünen Drucker, neredeyse hiçbir derse girmeden Hukuku bitirir. Alman vatandaşı olmadığı için hukuk doktorası sınavına girme imkânı bulunmadığından (uluslararası ilişkiler dalında oldukça amaçsız bir doktora başlar. Doktora tezinin konusu uluslararası hukuka göre ‘*Gölge Hükümetlerin Statüsü*’dür. Kendi ifadesiyle (doktora) hukuk öğrencisi olarak kazandığı tek şey, gelecek 60 yılını paylaşacağı Mainz’li Doris Schmitz’le tanışmasıdır (Beatty, 1998, 19).

### **1.3. Eğitim Hayatının Sonu Nazizmin Başlangıç Yılları**

1930’ların ilk yıllarına gelinmişti; sokaklar ‘kara gömleklili Nazi çeteleri’nin egemenliğine girmişti. Drucker’a göre, toplum, ekonomi ve hükümet, kısacası uygarlık çöküyordu. Drucker, kendisini Nazilerden koruyacağını

düşündüğü bir kitap yazmaya niyetlenir. Yazacağı kitabın konusu Homboldt, Radowitz ve Stahl'la ilgili 'entellektüel bir biyografi' olacaktı (Beatty, 1998, 19). Üç düşünür hakkında olmasını planladığı biyografiyi ancak Stahl'a ayıran Drucker'ın kitapçığı yasaklanır ve yakılır. Drucker bunun üzerine Almanya'dan ayrılması gerektiğini düşünmeye başlasa da bir süre daha oyalanacaktır. Sanki 1939 yılında yazacağı '*Ekonomik İnsanın Sonu: Totalitarizmin Kökenleri*' isimli eserine argüman/veri toplamak ve gözlemlerde bulunmak için (risk olarak) ağırdan almaktadır.

Aşağıda 'Drucker'ın Eserleri' başlığı altında ilk sırada kısaca tanıtılacak ilk kitabında Drucker, 'Faşizmin irrasyonelliğini ve Nihilizmini' ayrıntılı irdeleyecektir: "Faşizm anti-liberal, ama aynı zamanda anti-muhafazakardır, anti-dinsel ve anti-ateist, anti-kapitalist ve anti-sosyalist, anti-savaşçı ve anti-barışçı, büyük işletmelere ama aynı zamanda küçük zanaatçılara ve dükkan sahiplerine karşıdır..." Drucker, 'tam bir irrasyonellikten ibaret Nazi mantığını' bir köylü toplantısında bizzat deneyimleyecektir. 'Vahşi bir coşkunun hüküm sürdüğü' bu toplantıda Goebbels'in inanılmaz bir rahatlık ve pervasızlıkla Nazilerin niyetlerini ortaya koyan nutkuna tanıklık edecektir: "Ekmek fiyatlarının düşmesini de, ekmek fiyatlarının yükselmesini de, ekmek fiyatlarının değişmemesini de istemiyoruz; biz Nasyonal Sosyalist ekmek fiyatları istiyoruz." Dinleyicilerini 'özellikle seçtiği bir yalan'la galeyana getiren Goebbels, coşkulu alkışlar eşliğinde "kuşkusuz, tüm bunların propagandadan ibaret olduğunu anlıyorsunuz" diyerek Nazi liderlerinin "çıplak sinizmini" Drucker'ın belleğine kazıyacaktı (Beatty, 1998, 20).

Peter Ferdinand Drucker Almanya'dan ayrılmak için üniversitede Nazi Komiseri'nin başkanlığında yapılacak çarpıcı bir toplantıyı bekleyecektir. Toplantı Almanya'nın en liberal üniversitesinin en liberal fakültesinde icra edilmektedir. Drucker bu toplantıya fakültenin 'entellektüel özgürlüğü savunmaktan geri adım atmayacağı umuduyla katılır.' Nazi

komiseri Yahudi fakülte üyelerinin hemen görevden alınmasını istemektedir. Nazi komiserinin hakaretamiz sözlerinden sonra Nobel ödüllü liberal<sup>16</sup> biyokimyacı söz alıp ‘fiziyojji araştırmalarına daha fazla para ayrılacak mı?’ sorusuyla, Drucker’ın güvendiği dağlara (adeta) kar yağdırır. Yahudi olmayan fakülte mensuplarının birkaçı Yahudi meslektaşlarıyla dayanışmaya girerek üniversiteden ayrılır. Çoğunluk hiçbir adım atmaz. Olan bitenlere katlanamayan Drucker, kırk sekiz saat içinde Almanya’yı terk eder ve son duraktan önceki durağı Londra’ya doğru yola çıkar (Beatty, 1998, 21).

#### 1.4. İlk Durak Londra, Son Durak ABD

Londra’da bir sigorta şirketinde ‘güvenilirlik analisti’ olarak çalışmaya başlayan Drucker burada hiç kimseyi tanımaz, yalnızdır. Ancak, çok geçmeden Doris’le karşılaşır. Zira, o da Drucker’dan habersizdir ve London School of Economics’te öğrenim görmek üzere Londra’ya gelmiştir. Sigorta şirketindeki işi 1933 Christmas’ında (Noel) bitince, ‘cesaretsiz ve umudu sarsılmış bir genç’ olarak, son bir kez annesiyle babasını görmek üzere Viyana’ya gider. Viyana’nın havası ve kokusu onu kendisine getirir; depresyondaki ekonomilere rağmen, yeni bir iş bulmak umuduyla Londra’ya dönmesini tetikler. şüphesiz Londra’ya dönüşünü hızlandıran, adeta kamçıl原因 en güçlü neden ise Doris’e kavuşma isteğidir.

---

<sup>16</sup> Türkiye’de birileri ‘bilimsel metinler yayınlayan hakemli bir dergide’ Peter Drucker’ın neo-liberalizme olan aşkını ispatlamaya çalışmaktadır ki, gülünür. Hayatının ikinci on yılında ‘Nobel ödüllü bir liberal’ e tanıklık eden; Yeni Gerçekler (1993) isimli kitabında, Liberalizmin 1873 yılında bittiğini, devrinin sona erdiğini şüpheye yer bırakmayacak şekilde ortaya koyan bir düşünce adamının neo-liberalliğini zorlayarak ispatlamaya kalkışan metinlere a priori olarak “bilimsellik etiketi” vurulan ülke Türkiye’dir. Drucker’ın neo-liberalliğini ispatlama derdinde olanlar, keşe onun Türkçeye çevrilmiş Kapitalist Ötesi Toplum adlı eserinde Anglo-Avusturya kökenli neo-liberal ekonomist Hayek hakkında yazdığı tahfif edici satırları okusalardı (1994, 53).

Londra'ya bu ikinci gidişinde, babası, Drucker vasıtasıyla eski bir arkadaşına bir guguklu saat gönderir. Babasının arkadaşıyla hediye saat vesilesiyle tanışan Drucker, onun küçük bir bankada kendisine bulduğu 'ekonomist, aktif yönetici ve genel sekreter' tanımlı işte yaklaşık dört yıl çalıştı. İngiltere günlerindeki bu sıkıcı çalışma, kendisinin bir ekonomist olmadığını kendisine keşfettirecektir. Almanya'da Hukuk okurken kendi ifadesiyle neredeyse hiçbir derse girmeyen Drucker, her hafta John Maynard Keynes'in Cambridge Üniversitesi'ndeki derslerini izler. Drucker, şöhretin basamaklarını tırmanmak üzere olan bu adamın derslerine devam ederken, bir gün aniden kendisiyle ilgili yeni bir keşif, bir aydınlanma yaşayacaktır: "Aniden, Keynes'in ve salondaki diğer tüm parlak ekonomi öğrencilerinin **metaların hareketiyle** ilgilendiğini, oysa kendisinin **insanların davranışlarına** ilgi duyduğunu anlamıştı". Nitekim onun insanlara duyduğu ilgi, tamamen insanlarla ilgili bir konu olan yönetim alanında çalışmaya götürecekti. Drucker'ın 'bir insan işi' dediği danışmanlık kariyerinin başlangıcı da bir bakıma bu son keşiftir. İnsanla ilgilenen danışman(lığ)ın 'meta satan manav olmadığı'nı dile getiren Drucker'a göre, ekonomistlerle anlaştığı tek konunun ise kendisinin bir ekonomist olmadığını kabul edilmesidir.

Peter Ferdinand Drucker'ın hayatının sonuna kadar çok da ciddiye almadığı ekonomi politikalarına dair ilk endişeli düşüncesi yine katıldığı Keynes derslerinden kalmadır. Keynesçi ekonomi için, özellikle onun hükümetlere verdiği depresyonlardan kurtulma öğütleri için söylediği sözler çok çarpıcıdır: (Keynes) "size iflah olmaz bir akciğer kanserine yakalandığınızı, ama güzel bir on yedilik kızla yatarsanız iyileşeceğinizi söyleyen bir doktora benziyordu" (Beatty, 1998, 22).

Peter F. Drucker'ın Londra günleri sıkıcı banka görevi ve ekonomiden soğumasına yol açan Keynes seminerlerinden ibaret değildir. Çocukluk günlerinin kazandırdığı yazma ile de

yoğun bir teşriki mesaisi vardır. 1935 yılında yazdığı bazı yazılar Virginia Quarterly, Review ve Saturday Evening Post gibi dergilerde çıkmaya başlamıştır. Londralılar da Viyanalı hemşerileri gibi yaklaşmakta olan savaşı görmüyorlardı. Geçmişten bütünüyle kopmayı arzulayan Drucker, Londra'dan soğumaya başlamıştı. Yüzünün geleceğe dönük olduğunu düşündüğü, çoklarının fırsatlar ülkesi diye nitelediği Amerika onu kendine doğru çekiyordu. Amerika'daki kariyerine bir politik bilimci olarak başlayacaktı; fakat politik kuramın soyutlamaları kendisini tatmin etmeyince, 'insan davranışlarına duyduğu ilgi çok geçmeden onu Amerika'nın toplumsal bir yeniliği olan "büyük şirket"le başlayarak "organizasyonlar" üzerinde çalışmaya yöneltecekti. Ocak 1937'de Doris'le evlenen Peter Ferdinand Drucker birkaç gün sonra eşiyile birlikte Amerika'ya doğru yola çıktı (Beatty, 1998, 23).

### **1.5. Amerika'daki Yaşam: Yazarlık, Hocalık ve Danışmanlık**

Peter Ferdinand Drucker'ın Amerika'daki 68 yıllık yaşamını detaylı bir şekilde sunma gayreti bu metnin amacını ve sınırlarını fazlasıyla aşacağından tercih edilmemiştir. Bu hayattan öne çıkan belli başlı temalar şunlardır: yazarlık, öğretmenlik ve danışmanlık. Drucker'ın yazarlığı şüphesiz Amerikan günleriyle özdeş yegane etkinlik değildir. Hayatında öğrendiği her şeyi kitaplardan değil, yazarken öğrendiğini ileri süren Drucker'ın bu özelliği ilk öğrencilik yıllarından başlayıp son demlerine kadar devam edecektir; öldüğü yıl (2005) son kitabını yazdığında 96 yaşında idi. Drucker'ın Amerika'daki ilk işi New York'taki Sarah Lawrence College'daki hocalığı olacaktır. Savaş yıllarında Ekonomik Savaş Kurulunda danışmanlık yapacaktır. 1950 yılında New York Üniversitesi Lisansüstü<sup>17</sup> İşletme Okulu'nda yönetim profesörü olarak

---

<sup>17</sup> Dikkat edilirse Drucker'ın ders verdiği okullar genellikle lisansüstü okullardır. Bunun sebebini şöyle izah etmektedir: "yönetim deneyimi olan

çalışmaya başlayacaktır. Yazarlığı, öğretmenliği ve danışmanlığı eş zamanlı devam ettiren Drucker 1971 yılından sonra da Kaliforniya Clarement'teki Clarement Lisansüstü Sosyal Bilimler ve Yönetim okulunda çalışmaya başladı. 1987 yılında ismi bu okula verilen Drucker, ömrünün son demlerine kadar bu okulda ders vermeye devam edecektir. Drucker toplamda 34 kitap yazmıştır (ortalama 2 yılda bir kitap). Bu kitapların on beşi 'yönetim' üzerinedir; on altı kitap toplumu, ekonomiyi ve politikayı kapsar; ikisi roman ve biri de 'toplu otobiyografik makaleler'den oluşmaktadır.

Peter Ferdinand Drucker, 1975'ten 1995'e kadar The Wall Street Journal'daki köşesinde her ay düzenli olarak bir makale yazar ve Harvard Business Review, The Atlantic Monthly ve The Economist dahil sayısız yayına denemeler ve makalelerle katkıda bulunur. Amerika'daki altmış sekiz yıllık kariyeri boyunca dünyanın her yerindeki düzinelerce kuruluşa (dünyanın en büyük şirketlerinden yeni başlayan girişimcilere ve çeşitli devlet kurumları, dini organizasyonlar ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara kadar) danışmanlık yapmıştır. İş dünyası ve akademik topluluk içindeki uzmanlar Peter Drucker'ı 'yönetim disiplininin kurucu babası, mucidi, ustası' gibi sıfatlarla anarlar (Beatty, 1998; Drucker, 2012; Hindle, 2014; Swaim, 2011; Livvarçin & Kurt, 2012)

### **1.6. Peter Ferdinand Drucker'ın "Organizasyon Toplumu"ndaki (General Motors) Günleri**

İnsan zekâsı zamanlar arası yolculuğa çıktığında, yoğun bir dikkat kuşanılmazsa çoğunlukla sahibine oyun oynayabilir. İçinde yaşanan, içinden geçilen günümüzün/zamanımızın, olay ve olgularının, günümüz

---

öğrencilere ders vermeyi daha çok tercih ediyorum; zira, ciddi bir deneyimi olmayan öğrencilerin benden öğrenecekleri bir şey yoktur; çünkü ben onlardan bir şey öğrenemem" (aktaran Beatty, 1998, 29).

görüngülerinin ‘dünün dünyasında’ da aynen var oldukları zehabına, biz sonrakileri kaptırabilir/sürükleyebilir. Bu zehab dünyanın dünyasına ait olayları, tutum alış ve davranışları, sözleri bağlamın (“bağlamsal zeka”<sup>18</sup>, “anın vücubiyeti”, “esbab-ı nüzul”) dan kopararak değerlendirmemize sebep olabilir. Bu ise olayların, olguların sonuçlarının yanlış değerlendirilmesine/yorumlanmasına; sözlerin anlamının ve ağırlığının ortadan kalkmasına, değerinin yitirilmesine ve etkisinin berhava olmasına neden olabilir. Kısaca dünyanın dünyasına ait olayları ve sözleri bağlamından kopararak değerlendirmek olayları anlamamaya, sözlerin ise değersizleşmesine sebep olabilir. Bu cümlelerin testi için birkaç örnekten sonra söz, Drucker’ın 1940’lı yıllarda (‘bağlamsal zekaya’ dikkat) keskin bir gözlem sonucu ortaya koyduğu “organizasyon toplumu” tespiti ve tespitin değerine kaydırılacaktır (getirilecektir).

Yıl 1903. Ford şirketinin kurucusu Henry Ford, bir bankadan yeni bir yatırım için kredi talebinde bulunur. Banka müdürünün verdiği “Otomobil üretimi için kredi talebi mi, atların bulunduğu bir dünyada otomobil üretimi imkansız bir şey” şeklindeki cevap, bu gün biz sonrakilere ilginç (komik) gelebilir ve de güldürebilir; ancak, dünyanın, kendi gününün/zamanının çocuğu, insanı olan Henry Ford’u müşkül duruma düşürmeye yetmişti. Yeteri kadar yol ağlarının olmadığı, yiyeceği, besini bilinmeyen demirden bir atı/otomobili sahiden kim kullanmak ister, bir bakıma başına bela etmek isterdi? ‘Onların zamanı’nı ıskalayarak bakmak banka müdürünün de yetersizliğine götürebilir.

---

<sup>18</sup> Mayo ve Nohria (2012) “Onların Zamanında” (Türkçesi, 20. Yüzyılda İş Dünyasına Yön Verenler) başlıklı çalışmalarında “bağlamsal zeka” (içinde yaşanan koşulların ortaya çıkardığı sorunların kendi çözümlerini dayattığı) kavramını kullanarak, dünyanın dünyası ile günümüz dünyasının “gerekirdiklerinin farklılığına” dikkatleri çekmektedirler.

Yıl 1942. General Motors'un başkan yardımcısı Brown, Drucker organizasyonlar üzerine bir kitap çalışması yapmak istediğini iletince, kendisine şu ifade ile karşılık verir: "Yönetim üstüne bir kitap yazmakla ilgilenen hiç kimse görmemiştim." Ya Drucker'ın yayıncısının söylediğine ne demeli: "Büyük bir şirketin nasıl örgütlendiğini hangi sivrî akıllılar bilmek ister?"

Peter Ferdinand Drucker'ın 20 yaşından sonraki 76 yıllık hayatında yaptıklarını şu üç kavramla karşılamak isabetli bir değerlendirme olur. Yazarlık, öğretmenlik ve danışmanlık. Bu başlık altında Amerika'daki hayatının en yoğun meşgalesi sayılabilecek "danışmanlık statüsü" hakkında kısa bir açılım/değerlendirme yapılacaktır. Drucker'ın bu hayatına dair kendi otobiyografisinde sundukları; liderlik çalışmalarıyla ünlü Warren Bennis'in kendisiyle yaptığı söyleşi de anlattıkları ilginç ve insanı tebessüm ettirecek pek çok bilgi içermektedir. İlk paragrafta temas edildiği üzere insanın içinde bulunduğu andan hareketle geçmiş, geçmişin toplumları hakkında tespitler yapmak, nitelermelerde bulunmak hiç de ilgi çekici olmayabilir. Ancak, henüz organizasyonlar tarafından çepeçevre kuşatılmadığımız dünün dünyası 1940'larda "organizasyonlar toplumu" tespitini yapmak ayrıcalıklı, farklılık arz eden bir durumdur. Böyle bir tespit, sahibini de kaşifler statüsüne sahip kılabilir. Burada da kaşif unvanına sahip Drucker, topluma adını veren bu yapılara karşı tatmini imkansız bir tecessüsün/merakın sahibidir. O bitmek tükenmek bilmeyen merakını gidermek ve bu yapıları tanımak ve anlamak için, mutlaka bu yapılardan, yani organizasyonlardan birinin içinde, uzun süre bulunmak ve keskin gözlemlerini kayıt altına almak ve metne dönüştürmek gerektiğine inanmaktadır. Bu arzusuna kavuşmak için yoğun uğraşlar verir. Aşağıda Warren Bennis ile yaptığı görüşmeden ve kendisinin değişik metinlerinden bu zorluklara dair izlenimler sunulmuştur: "Bir organizasyonlar toplumunda yaşıyorduk ve onlar hakkında bir şeyler öğrenmek istiyordum. O zamanlar hiçbir şey bilmiyordum." Bir başka söyleşide söyledikleri, ise hem bu merakını hem de karşılaştığı

güçlükleri ortaya koyarken okurlarını tebessüm ettirir cinstendir:

“İçeride olmaya, büyük bir şirketi (insani, toplumsal ve politik bir organizasyon olarak, bütünleştirici bir mekanizma olarak) içeriden gerçek haliyle incelemeye karar verdim. İçeri girmeye çalışmalıyım, bir gazeteci ve yatırım bankacısı olarak birkaç insanla tanışmıştım. Ama onların hepsi de isteğimi geri çevirdiler. Westinghouse’un başkanı onu görmek istediğim zaman bana karşı son derece nazikti, gelgelelim ona asıl istediğim şeyin ne olduğunu söyleyince, beni hemen kovmakla kalmadı, bir Bolşevik olduğum için binaya yaklaşmama bile izin vermemeleri için adamlarına hemen bir sürü talimat verdi” (Beatty, 1998, 65). Bu ilk organizasyona girme teşebbüsü olumsuz neticelenir; ama Drucker’ın pes etmeye niyeti yoktur. Warren Bennis’in “yönetimle ilk kez nasıl ilgilendiğini” sorması üzerine şu cevabı verir:

“Ben danışmanlığa kayarak geldim, yani ona düştüm. 1943 Cristması’nı (Noel’ini) yaşadığımız günlerde hiç beklemediğim bir telefon almıştım... Önemli bir kurumu incelemem gerektiği sonucuna varmıştım... İşte o telefon geldi ve bir adam: ‘Merhaba. Benim adım Paul Garrett. Ben, şirketin başkan yardımcısı Mr. Donaldson Brown’a vekalet eden General Motors Halkla İlişkiler Bölümü başkan yardımcısıyım. Mr. Brown sizin şirketin tepe yönetimi adına General Motors’un politikaları ve yapısını incelemekle ilgilenip ilgilenmeyeceğinizi merak ediyor.’ dediği zaman artık bu isteğimden neredeyse vazgeçmek üzereydim. Christmas’da General Motors’un bu davetini aldığım zaman işin doğrusu para kazanmaya da ihtiyacım vardı. Ama en önemlisi, bu işin tam da kendi adıma dehşetli ihtiyaç duyduğum bir araştırma türü olmasıydı... benim gözümde, deyiş yerindeyse, turnayı gözünden vurmuşum” (Beatty, 1998, 66).

Peter F. Drucker, ‘turnayı gözünden vurduğu’ bu teklifi aldığıında Bennington College’de çalışıyordu. General

Motors Projesi “politik bilim alanı”nın dışında kalıyordu. Bennington College başkanı Lewis Jones’a göre, Drucker’ın yeni tercihi onu “ebediyen akademik kariyerin dışında bırakırdı”. O zamanlar yerleşik disiplinler bugünküler gibi paracı felsefeye doğru evrilmediklerinden kar eden bir kurumla (bu kurum dünyanın en büyük şirketi bile olsa) ilgili bir incelemeyi, araştırmayı dudak bükerek karşılamışlardı. Daha da ilginç olan ise, General Motors Projesi’nin çıktısının, araştırmayı ihtiva eden kitabın dahil edilebileceği bir disiplinin, bir ilgi alanının olmamasıydı. Drucker, şirket ya da organizasyon hakkında araştırma yaparken, New York Halk Kütüphanesi’nde “yönetim”e dair hemen hiçbir şey bulamayacaktır. “Yönetim hakkında ne kadar az şey bildiğimi kabul etmemin utancını yaşıyordum. Size şaşırtıcı gelecek ama, bunun nedeni kendimin çok cahil olması değil, hiç kimsenin hiçbir şey bilmemesiydi.”<sup>19</sup>

General Motors Projesi başlangıçta Drucker’a kurum içi bir rapor hazırlama görevi vermişti. Fakat Drucker

<sup>19</sup> Drucker’ın Bennis’e anlattığı ve bir başka kütüphanenin 1954 yılındaki durumuna ışık tutan hikaye gerçekten biz sonrakiler için ibretamizdir: Harry Hopf bir sigorta danışmanıydı ve New York, Crotonville’deki General Electric Yönetim Enstitüsü’nün çekirdeği haline gelen bir kütüphane kurmuştu. Bu bilgiyi alınca, yaşlı bir beyefendi ve o sırada ciddi bir rahatsızlık geçirmekte olan Bay Hopf’u ziyaret etmek üzere harekete geçtim. Dünyada görülen en büyük yönetim kütüphanesine sahipti. Hatta yönetim konusundaki tek kütüphaneydi. Binlerce cilt kitapla dolu olan muazzam büyüklükte bir odayı burası. Bu odayı gördüğüm zaman kalbim heyecanla çarpmaya başladı. Beni görünce, “Genç adam, senin yönetimle ilgilendiğinin farkındayım,” dedi. Ben de, “Evet, efendim,” diye karşılık verdim. Bunun üzerine sözlerine şöyle devam etti: “Oysa burada doğrudan yönetim konusunda sadece altı kitap var. Geri kalanın hepsi sigortacılık, satış, reklamcılık ve imalatla ilgili şeyler.” Gösterdiği altı kitaptan üçünün de yönetimle hiçbir ilgisinin olmadığı anlaşılacaktı (geriye kalan üçünün de mühendislik, muhasebe, satış, psikoloji, işçi-işveren ilişkileri ve askeri formüller gibi uzmanlık alanlarına ait olduğu görülecekti). Bu durumda (1954 gibi geç bir tarihte yönetimle ilgili) elde *pratik olarak hiçbir* kitabın bulunmadığı söylenebilirdi (aktaran Beatty, 1998, 132).

çalışmasına, araştırmasına fiilen başlayınca, çok geçmeden bu perspektifin bir işe yaramayacağını görmüştü; üstelik General Motors'ta çalışan insanlar ona tepe yönetiminin bir casusu gibi davranmışlardı. “Hiç kimse benimle konuşmak istemiyor” diyecekti (Beatty, 1998, 67).

Başlangıçta Peter Drucker'ın muhatabı olan General Motors'un başkan yardımcısı, daha başlangıçtan itibaren, Drucker'ın yazmayı düşündüğü kitabın ufkundan kuşku duyuyordu. “Yönetim üstüne bir kitap yazmakla ilgilenen hiç kimse görmemiştim” diyecekti. Drucker'ın yayıncısı da bu fikirdeydi: “Büyük bir şirketin nasıl örgütlendiğini hangi sivrî akıllılar bilmek ister?” Drucker'ın incelediği General Motors'un Başkan Yardımcısı Brown “titizliğiyle” insanın kanını donduran bir yapıdayken, Organizasyonun başındaki başkan Alfred P. Sloan da “dürüstlüğüyle” insan şekline girmiş bir doğaüstü varlıktı; bir tür “şirket keşişi”ydi. Onun hanımını kimse görmemişti ve çocuğu yoktu. Daha önce Drucker'ın informal (resmi olmayan) hocalarını ve eğitimini işlemiştik. Orada zikredilen ve Drucker üzerinde derin izler bırakan hocalara Alfred Sloan'ı da dahil edebiliriz. Sloan'ın Drucker'da iz bırakan karakter özelliklerinden birini ortaya koyan ifade şöyledir: “Olgularla desteklenmeyen bir konumu benimsediği zaman hemen geri adım atar ve kararı olgular verdi, ben yanılmışım derdi.” Sloan'ın Drucker üzerinde derin iz bırakan yönetsel tutumlarından biri de insanlarla ilgili kararlar verirken gösterdiği olağanüstü titizliktir: “Eğer dört saatimizi bir adamı yerleştirmek ve onu doğru yerleştirmekle geçirmesek, yanlışlarımızın sonuçlarını temizlemeye dört yüz saat ayırmak zorunda kalırız”. Sloan'a göre, insanlarla ilgili kararlar bir yöneticinin alabileceği en önemli kararların başında gelmektedir (Beatty, 1998, 71).<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Drucker'ı etkileme becerisi gösterebilmiş insanların sayısı çok sınırlı olmuştur. Metin içinde de işaret edildiği gibi Drucker'ı etkileyebilme başarısı gösterebilmiş nadir insanlardan biri de ismi General Motorsla özdeşleşmiş; Amerikan şirketler dünyasının en önemli 3-5 kişisinden biri olmuş; şirket

Peter Ferdinand Drucker, *Bir Gözlemcinin Serüvenleri* isimli otobiyografisinde Alfred P. Sloan'ın Yönetim Düsturu'nu onun dilinden şu cümlelerle ortaya koymaktadır: “Bazı insanlar tek başına olmaktan hoşlanır.’ diyordu. ‘Ben hoşlanmıyorum. Ben iyi şirketi her zaman beğenmişimdir. Ama işyerinde arkadaş edinmemek gibi bir görevim var. Ben tarafsız olmak ve kimseyi kayırmadığım izlenimi vermek zorundayım. İnsanların nasıl çalıştığını bilmek benim işim: onları onaylayıp onaylamadığım ve başarılarını nasıl sağladıklarını bilmek ise benim işim değil.’ Bir kişi hakkında asla bir fikir belirtmiyor, yalnızca onun performansı üstüne görüş bildiriyordu” (aktaran Beatty, 1998, 70).

Peter F. Drucker, 18 aylık gözlem ve çalışmasının ürünü olarak “*Şirket Kavramı*”nı yazdı; Drucker bu kitapla gerçek sesini bulmasına bulmuştu. Ancak, General Motors 1942-1945 arası dönemde Amerikan savaş makinasına boyun eğerek bir tek otomobil üretmezken, seri üretimle savaş mühimmatı üretmiştir. Çalışan sayısı 100 binlerde olan General Motors’un bu dönemde ek 750 bin işçiyi istihdam etmesi, organizasyonu aşırı hormonlu bir hale sokarken her türlü doğallığı kaybetmesine sebep olmuştur. Bu hal ise, baştan beri bir organizasyonu içeriden inceleyerek tanıma ve anlama arzusuna sahip olan Drucker’ın bakışını ister istemez çarpıtmış olabilir. Bu ilk kitapla ilgili bir diğer talihsizlik de işçilerin General Motors’a karşı başlattıkları bir grevle eş zamanlı olarak yayınlanmasıydı. Zamanlaması “işçiler ile yönetim arasında yeni bir iş birliği çağının başlamasını savunan bir kitap için çok talihsiz bir döneme denk gelmişti.” Drucker bununla yetinmemiş, *Şirket Kavramı* kitabıyla “temel bir

---

bünyesinde farklı düşünceleriyle patron-yöneticilere muhalefet edebilme cesaretini gösterebilmiş muhalifleri korumasıyla ünlenmiş; bu yönüyle Amerika’daki patron-yöneticiler arasında kendisine ayrıcalıklı bir yer edinmiş ve çalışanların yanındaki tutumuyla Drucker’ı etkilemiş bu cins patron-yöneticiyi merak edenler için Freeman’ın (2008) biyografik çalışması bir başlangıç olabilir.

değişiklik yapılması çağrısında bulunmuştu: endüstri, işçilere bir maliyet kalemi olarak değil, bir kaynak gözüyle bakmalıydı.” Bütün bu negatifliklerden sonra General Motors’un, tohum halindeki “sosyalizm”i andıran bu kitapla kendisini aynı kefeye koyması mümkün değildi. Zira, GM ileri gelenleri baştan beri Drucker’ı bir bakıma kerhen kabullenmişlerdi. Nitekim *Şirket Kavramı* kitabının müzikal melodisi Ford, General Elektrik ve IBM gibi Amerikan şirketlerinin kulak pasını silmeye yararken<sup>21</sup>, asıl yankısını, farklı bir kültür ve müzik kulağına sahip güneşin doğduğu ülke Japonya’da bulacaktı. Japonların savaştan sonra yaptıkları düşünülen ülke ölçekli SWOT<sup>22</sup> analizinin sonuçlarıyla Drucker’ın “işçiler bir maliyet kalemi olarak değil, bir kaynak gözüyle değerlendirilmelidirler” tespiti örtüşmekteydi. Kitap hemen tercüme edildi ve Japon şirketlerinin mutfağında, savaş sonrası dönemde, mağlubiyetin kamçılıdığı yönetim (Toplam Kalite Yönetimi) felsefesi geliştirme hazırlıklarında muhtemelen kullanıldı.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Sözü edilen Amerikan şirketleri *Şirket Kavramı* kitabı yayımlandıktan sonra bir süre Drucker’ın kitapta işlediği ve özellikle çalışanların lehine olan önerilerine uyuyor gibi yapmış; kısa bir süre sonra yeniden bildikleri ezberlerine dönmüşlerdir.

<sup>22</sup> SWOT (Strengths: Güçlü (yönler), Weaknesses: Zayıflıklar, Opportunities: fırsatlar, Threats: tehditler) (Şimşek, 2013, 240) analizi stratejik yönetim düşüncesinin adeta temeli sayılabilecek, son derece fonksiyonel bir analizdir, bir araçtır. Şirketler nasıl ki, güçlü ve zayıflıklarını; dışlarındaki evrenin kendilerine sunduğu fırsat ve tehditleri tespit edip stratejilerini geliştirmek zorunda iseler devletlerin de bu analizi kullanıyor olmaları kuvvetle muhtemeldir.

<sup>23</sup> Bu metnin yazarı Japonların geliştirdiği Toplam Kalite Yönetimi adlı yönetim felsefesinin “mağlubiyet”in çocuğu olduğunu, öteki şeyler (Japon Kültürünün organizasyon kültürünün oluşumuna olan mutlak etkileri) sabit kalmak şartıyla bir tez olarak ortaya koymaktadır.

## 1.7. Peter Drucker'ın Ahir Ömründeki Yalnızlığı

Bir konuşma yapma, bir yazı yazma, bir kitap tanıtmaya talebiyle kendisine gelenlere hiç sekreteri olmamış/olmayan Drucker aşağıdaki ilginç mesajı içeren bir posta kartıyla cevabını iletirdi: “Bay Peter F. Drucker nazik ilginizi büyük bir takdirle karşılar, fakat makaleler ya da önsözler yazamaz, müsveddeler ya da kitaplar hakkında yorumda bulunamaz, panellere ya da sempozyumlara katılamaz, komitelerde ya kurullarda yer alamaz, anket formlarını dolduramaz, röportajlar yapamaz ve radyo ve televizyon programlarına çıkamaz.” ‘*Drucker’a Göre Dünya*’nın yazarı Beatty’nin (1998, 30) aktardığı bu ilginç anekdot, Drucker’ın hayatının tam olarak hangi kesitinde şekillendi bilinmiyor. Ancak, hayatının sonlarına doğru yaşadıkları, maruz kaldıkları düşünülürse, ömrünün sonlarında geliştirdiği bir yol haritası olsa gerek. Burada, bir önceki başlığın içeriğini tamamlayıcı satırlar sunulmuştur.

Doksan altı yıllık ömrüne 34 kitap (artı 4 seçki<sup>24</sup> kitap) ve çok sayıda makale sığdıran Peter Ferdinand Drucker’ın kitapları sağlığında 37 dile çevrildi. Toplamda on bin sayfayı bulan bu devasa metin genelde bütün dünyada ve özelde ise batı dünyası akademik çevrelerinin yazdığı metinlerde ‘akademik kaynak’ olarak kullanılmadı. ‘Akademik çevrelere göre Peter F. Drucker’ın metni ampirik araştırmalara dayalı argümanlar (ölçülebilir parametreler) içermediği için, yani niceliği egemen kılan bilim kilisesinin standartlarına uymadığı için akademik kaynak olarak gösterilmeyi hak etmiyordu.’ Guenon’un (1990) kavramlaştırmasıyla “Niceliğin

<sup>24</sup> Peter F. Drucker’ın ‘seçkilerinden’ Türkçeye çevrilen ikisi, Klasik Drucker (2006) ve Gün Gün Drucker (2013) özellikle zikredilmeye değer metinlerdir.

Egemenliği” altındaki akademik dünya,<sup>25</sup> bir bakıma Drucker’ın kalemini çok önceden kırmıştı. Oysa Batılı Tarih Anlatısı, Orta Çağ Avrupası hakkında nasıl da genel kabul gören bir efsane inşa etmiş; kendisinin modern zamanlarını da nasıl eşsiz, biricik kılmıştı: ‘Kilise eliyle özellikle düşünce alanındaki farklılıkların aforoz edildiği ve bunun artık çok geride kaldığı’ efsanesi... Drucker’ın İslam Medeniyet Havzası hakkındaki miyopluğunu anlamaya, anlamlandırmaya çalışan bu satırların yazarı, muhtemelen bir ipucuna ulaşmış bulunuyor. Empirik araştırmalara şaşı bakışından dolayı metni dışlanan, görmezlikten gelinen Bilim Kilisesi Papazları (Akademisyenler, Pop Danışmanlar ve Pop Gurular) tarafından yokluğa mahkum edilen Drucker, batı dünyasının iflah olmaz “ötekisi” Müslümanlar ve onların inşası olan İslam Medeniyeti’nin kurumlarını (Duri, 2021), organizasyonlarını ve düşünce birikimini görüp metnine derç etseydi, muhtemelen başına gelecekleri hesap edecek kadar zekiydi. Peter Ferdinand Drucker’ın kendisine benzer şekilde bütün çağa tanıklık yapmış Fransız Siyasetçi ve Filozof Roger Garaudy’nin (2020; 2023) yaşadıklarını bilmemesi mümkün değildir.

1980’lere gelindiğinde dünya, Peter F. Drucker’ın icadı olan “özelleştirme” kavramının pratiğe geçirildiğini

---

<sup>25</sup> Sadece akademik dünya mı? Sadece batı yakasındaki akademik dünya mı? Niceliğin Egemenliğini gerçekleştirmediği bir düşünce alanı, batıda doğuda güneyde ve kuzeyde nerdeyse kalmamıştır. Sosyal bilimler, pozitif bilimlere öykünerek nicel bir kostüm giymeyi, itibar için, bilimsellik özelliği kazanmak için olmazsa olmaz hale getirmiş bulunuyorlar. Değerlerden arınarak nicelleşmenin bilimsellik ölçütü sayıldı bir dünyada, sevgi ve nefret kilogram ile ya da metre ile ölçülebilen parametrelere dönüştü. İyi şiir de cetvelle ölçülür oldu. Konuşmasını ve düşüncesini İstatistiki verilerle süslemeyen, istatistik fetişizmi müptelası olmayanlar, “ben Avrupa’da iken...”, “ben Amerika’da iken...” ve “bir bilim adamı olarak...” kavramlarıyla konuşmasına nicelik, bilimsellik ve dahi eşsiz ağırlık, tartışılmazlık katan büyük uzmanların dünyasında irapta mahalli olmayanlar kategorisindedirler

görecekti. *Kötü birer aşçı ve zorunlu fena olan devletler*<sup>26</sup> mal ve hizmet üretiminde kötü bir sınav vererek geri plana (kısmen) çekilmek zorunda bırakılmışlardı. Drucker'ın esasen mutlu olması gerekiyordu. Oysa hiç de öyle olmadı. Çünkü Drucker'a göre, kapitalizmin ölümcül günahları, uğruna hayatını geçirdiği Amerikan şirketleri eliyle çoğaltılıyordu. Sağlıklı bir toplumun inşacısı rolü verdiği “şirket” onda hayal kırıklığı yaratmıştı. Şirket yöneticileri imparatorluklar (satın almalar ve birleşmeler yoluyla) kurarlarken, işten çıkarmaları, personel kıyımını dahi ranta dönüştürmüşlerdi. Drucker'a göre “bu sonuçta hepimize bedel ödetecek, ahlaki ve sosyal açıdan affedilemez bir günahdır”.

1980'lerin ikinci yarısından sonra Peter Drucker'ın hedef oklarını yönelttiği bir diğer günah da aç gözlü birer kapitaliste dönüşen yönetici ve CEO'ların aldıkları maaştı. Ona göre altın oran, tolere edilebilir miktar “bir tepe yöneticinin en düşük maaşlı çalışanın 20 katı maaş” almasıdır. Bunun dışındaki oranlar felaketin habercisidirler. (Bauman, Drucker ve en son Türkiye'yi ziyaret eden Papa'nın eleştirdiği oran, miktar 600 katlar düzeyine çıkmış bulunmaktadır. Ve en düşük maaşla en yüksek maaş arasındaki 600 katlık fark azalma trendine değil, artış trendine sahiptir.)

Öteden beri müşterilerden, çalışanlardan (onlar çalışan değil işletmenin en değerli kaynağı idi) ve ekolojik sistemden (Siz kimsiniz sorusuna Drucker'ın verdiği cevap: ‘ben bir sosyal ekolojistim’dir) yana tavrını net olarak ortaya koyan Drucker, Amerikalı şirketlerle, arasına her geçen gün daha çok

<sup>26</sup> İktisadın kurucu babaları kabul edilen Adam Smith, David Ricardo, J. Stuart Mill, John Baptiste Say, devletlerin mal ve hizmet üretiminde “kötü aşçı” ya benzediklerini, onaylanmayı değilse de katlanılmayı ancak hak ettiklerini, bu itibarla “zorunlu birer fena” olduklarını ortaya koymuşlardı. 1980'li yıllar çok zaman önce unutulmuş Klasik İktisatçıların düşüncelerinin yeniden hatırlandığı yıllar olmuştur. Hatırlatıcıların başında da meslekten iktisatçı olmayan Peter Ferdinand Drucker gelmiştir.

mesafe koyuyordu. Şirketlerin büyük çoğunluğu artık ondan hoşnutsuzluğunu gizlemiyordu. Ancak, tepe yöneticilerinin ve danışmanların ücretlerine yönelttiği eleştirilerden sonra, kendisinden hoşlanmayan akademisyenlerin yanına yönetici ve danışmanlar da yazılmaya başlandı. Bu listeye ‘sorunların çözümsüzlüğünden beslenme’ özellikli aydınlar da dahil olunca düşman cephe tamamlanır gibi oluyordu.

Hayatının çok erken dönemlerinde Sosyalizm’in retorikten öte bir şey vadetmediğini düşünen Peter F. Drucker, Kapitalizmin ölümcül günahlarından arınmasını, hep umut etmek istedi. Ancak, 1980’lerin ikinci yarısından sonra ‘kapitalizmin aç gözlülüğü, performans ve verimlilikten daha fazla ödüllendirdiğine’ tanıklık edince umutlarını giderek yitirmeye başladı. “Serbest pazara hala inanıyor olsam da kapitalizm hakkında artık çok ciddi şüphelerim var” diyecekti.<sup>27</sup> Nitekim *Kapitalist Ötesi Toplum*’unu 1993’te yayınlıyacaktı. Yönünü, ilgisini, dikkatini “kar amaçsız organizasyonlara, selamet cepheleri”ne çeviren, yönelten,

<sup>27</sup> “Piyasa”ya inanmakla beraber Kapitalizm’den umudunu kesen Peter Drucker, bu vadiye yalnız değildir. Drucker’ın ömrünün büyük bölümünün içinde geçtiği ABD şirketler dünyasından bir ünlü CEO Lee Iacocca, “Bütün O Liderler Nereye Gitti?” başlığıyla Türkçeleştirilmiş hatıratının üçüncü kısmının başlığını “Kapitalizm Bizi Yarı Yolda mı Bırakıyor?” kor ve esaslı bir ekonomi ve işletmecilik eleştirisi yapar: “*Kapitalist düzeni bir dinmişçesine vaaz ediyoruz ama, acaba bizi yarı yolda bırakıyor diye sormalısınız kendinize. Reklam sloganları Haklar Bildirgesinden ya da On Emirden daha iyi biliniyorsa, alış-veriş merkezleri tapınaklarımız haline gelmişse, sonunda kar getirecek olduğunda kötü davranış savunuluyorsa, sonunda bir plazma televizyon getirecek olduğunda borçlanma savunuluyorsa, kapitalizm nosyonunu yozlaştırdık mı diye sormanın zamanı gelmiştir belki de*” (2007, 131). Ve bölümü bizi ilgilendiren bir başka soru ile kapatır: “Ve iyi iş yapmanın en iyi yolunun iyilik yapmak olduğu fikrini şirketler dünyası bir anlasa harika olmaz mıydı?” (2007, 150). Şirketler dünyasında kapitalizme olumsuz bakanlar listesine giren bir diğer isim de Charles Handy’dir. Handy’nin “Ruhun Arayışı/Kapitalizm Ötesi: Modern Dünyada Amaç Arayışı” (1998) başlıklı kitabı, batı iş dünyasında sıklıkla rastlanmayan “bilge bir danışman”ın kaleminden vücut bulmuştur.

veren Drucker, muhalifleri tarafından “zamanı ve modası geçmiş” kimse olarak değerlendirilecekti. Peter Drucker’a karşı kalpleri kinle doluydu; ama, dillerindeki bütün sözcük ve kavramlar ona aitti. Zira, bugün bilinen yönetim düşüncesi stokundaki ve yönetim uygulamalarındaki çoğu şey onun düşüncelerinden türetilmiştir.

Peter Ferdinand Drucker’ın geri dönüp baktığında, ömrünü içinde geçirdiği, kendisinden yaşça dokuz yıl daha yaşlı olan yirminci yüzyıl’da gördükleri iyimserlik artırıcı şeyler değildir: “(Biz) her on yıl paketine genellikle bir yüzyılda bulunan tarihi sığdırdık ve bunun çok az kısmı “hayırlı”ydı. Yine de bu dünyanın ve özellikle gelişmiş dünyanın büyük bölümü, felaketlerden tekrar tekrar paçayı kurtarmanın yanı sıra yönü ve ivmeyi-ekonomik, toplumsal, hatta politik açıdan-yeniden kazanmanın yolunu da bir şekilde bulmuştur. Bu tablonun temel nedeni, etraflarındaki her şey ve dünya çatır çatır çökme noktasına gelirken, sıradan insanların, işletmelerle kurumların günlük işlerini yürüten insanların sorumluluk üstlenmeleri ve yarını inşa etmeye girişmeleri” (Drucker, 1999, x)

Drucker, Jane Austen’in “konuşmalardan asla bir şey öğrenmemesi” gibi, kendisinin de “şimdiye kadar hiçbir kitaptan bir şey öğrenemediğini” iddia etmekte; düşündüğü şeylerin içyüzünü keşfetmek için yazmak (ya da öğretmek) zorunda oluşuna vurgu yaparken iflah olmaz bir kötümser midir? Sağlam bir düşünce yapısına sahip olan, sabit şeylerin çekiciliğine hemen kapılmayan, gelip geçici heveslere karşı bağımsızlık taşıyan, şeylerin işleyecek biçimde yapılabileceğini bilen, tarih boyunca görüldüğü gibi, yeniliklerin-toplumda, iş dünyasında, kar etmeyen sektörde yeni enerjilerin ortaya çıkması- yine olacağına inanan Drucker, kendisi hakkında (yine de) ciddi bir kötümserlik duymayacaktır (Beatty, 1998, 40).

## 1.8. Peter Ferdinand Drucker'ın Eserleri

“Söyle arkadaşımı kim olduğunu söyleyeyim sana” ata(lar) sözümüzü “söyle eserini kim olduğunu söyleyeyim sana”ya dönüştürürsek, insanları tanıma çabası açısından, yanlış yaptığımız söylenebilir mi? İslam düşünce geleneğinde Allah'ın yeryüzündeki halifesi olarak kabul edilen ve insan kavramıyla anılan varlığın herhangi bir tekini eksiksiz tanımanın bir yolu var mıdır? Türümüzden hiç kimsenin, daha doğrusu kendini ve türümüzü bilen hemen hiç kimsenin, bu soruya kolaylıkla evet demesi beklenemez. Tamam, insan hakkında nübüvvet temelli bilgimiz, binlerce yıllık akli ve tecrübi bilgimiz devasa boyutlara ulaşmış bulunuyor; ama, yine de söz konusu olan insan olunca, cevap vermeye kalkıştığımızda son derece dik bir yokuşu tırmanır gibi nefes nefese kalmaktayız. Mutlak bilgi yerine sahip olduğumuz görece bilginin bize yaptığı azizlik bu. Doğruluğu tartışmalı olan bu bilgi, bizi, Seyyid Hüseyin Nasr ile bir öğrencisi arasında geçen, bağlamımıza büyük bir açıklık getirir nitelikte olan bir anekdota götürür. S:H. Nasr ‘İslam düşünce tarihi’nin iki seçkin ismini, felsefi perspektifleri farklılık arz eden iki ismini anlatırken, onlara duyduğu derin hayranlık ve sevgiyi gizleme gereği duymaz. Öğrencisi, karşıt düşünce sahibi bu iki kişinin aynı anda aynı kalpte barındırılmasına şaşır ve kendince gördüğü bu çelişkiyi hocasına sorar. Nasr’ın verdiği cevap kusursuzdur: “Mutlak’ı ancak ve ancak Mutlak bilebilir”; yani insanlar hakkında (pek tabii başka konularda da) tartışılmaz, mutlak bilgi Allah’ın katındadır (Nasr, 2023). Bunca söz, söz Peter Ferdinand Drucker’ın eserlerine gelsin diye sarf edildi. (Şimdilik) bir düşünce, bir fikir adamını tanıma çabalarının en isabetlisi, o düşünce/fikir adamının yazdıklarını incelemek olsa gerek. Bu itibarla, başlangıçta, Peter Ferdinand Drucker’ın eserlerinin isimlerinin kaydı planlanmışken, kısa birer paragrafta açıklanmalarının isabetli olacağı düşüncesi galebe çalmaya başladı. Aşağıda Peter Ferdinand Drucker’ın, konuları büyük bir çeşitlilik arz eden eserlerinin tanıtımı,

ağırlıklı olarak öğrencisi Joseph A. Maciariello'nun "*Gün Gün Drucker*" (Drucker & Maciariello, 2013) isimli seçkisinden yararlanılarak yapıldı. Drucker'ın kitaplarının tanıtımına geçmeden önce kitaplarının anılmaya değer bir özelliklerinden bahsetmekte yarar var. Drucker, kitaplarında hemen hemen hiç dipnot kullanmaz. Kaynak gösterilmeyen sayfaları çevirip duran okurlar, haklı olarak, "tüm bunları nasıl biliyor" sorusunu sormaktan kendilerini alamazlar (Beatty, 1998, 37). Drucker'ın eserlerini listelemek yerine birer kısa paragrafta açıklama yolu tercih edilmiştir açıklamasına rağmen yine de bazı eserler hakkında önemlerine binaen kısmen uzun sayılabilecek açıklamalar sunulmuştur.

1. ***The End of Economic Man*** (Ekonomik İnsanın Sonu); Transaction Publishers 1995. İlk baskısı John Day Company (NY) tarafından 1939'da yapılan "*The End of Economic Man*" Peter Ferdinand Drucker'ın ilk kitabıdır. Kitap, yazarın "Totaliter devlete ilişkin teşhislerini ve totalitarizmin kökenlerini irdeleyen düşüncelerini içeren" bir eserdir. Bu kitabında Drucker, "faşizmin yükselişinin ve yıkılışı faşizme yol açan kurumların, yıkılışlarının ve başarısızlıklarının nedenlerini inceler. Drucker, totaliter toplumun doğasına ve dinamiklerine ilişkin çözümlenmeleri ile geleceğin dünyasında böylesi çıldırıların (Birinci ve İkinci Dünya Savaşları) bir daha yaşanmaması için kendince bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır. Ona göre "etkin çalışan sosyal, dini, ekonomik ve politik kurumlar geliştirmek totaliter devleti teşvik eden koşulların oluşmasını önleyecektir." Hitler'in yönettiği devlet, Peter Ferdinand Drucker'de travma değilse bile saplantı derecesine varacak antipati/nefret oluşturacaktır. Drucker'a göre yirminci yüzyıldaki modern devletler, ancak, iki alanda başarılı olmuşlardır: savaş çıkarma ve enflasyonu yükseltme. Bu devletlere yapılan bir haksızlık mı? Pek de haksızlık olduğu söylenemez (Drucker & Maciariello, 2013, 399). Peter F. Drucker, sonraki altmış beş yıllık yazı hayatında bu eserinde geliştirdiği bakış açısını aşağı yukarı

devam ettirerek temellendirme edimi içinde olacaktır. Bu itibarla bu kitabın içeriği hakkındaki açıklamalara devam etmekte yarar vardır. **Ekonomik İnsanın Sonu**, faşizmin ruhsal ve sosyal kökenlerini ön plana çıkarıyordu. Dolayısıyla bizim de faşizmi besleyen aynı uygarlık içinde yaşadığımızı açıkça ortaya koymuş olmaktadır. Geleneksel açıklamalar, faşizmin barbarlığa bir geri dönüş olduğunu; sosyalizmi yenilgiye uğratmayı amaçlayan bir kapitalist komplosu olduğunu, kolay aldanan kitlelere ve onların temel içgüdülerine seslenen propaganda makinasının bir ürünü olduğunu iddia ediyordu. Propaganda, kapitalizmin komplosu, Drucker'a göre bunlar en aptalca açıklama ve ahmaklık örnekleriydi. Barbarlığa dönüş, evet, faşizmin belirtisi olabilirdi; onun nedeni değil. Geleneksel açıklamaları yeterli bulmayan Drucker, bu konudaki düşüncesini şöyle belirtiyordu: 'Kitlelerin ümitsizliği' faşizmi anlamının anahtar ögesi olsa da, faşizm Avrupa'nın ruhsal ve sosyal düzeninin çöküşünün (çürümesinin) sonucudur. Drucker, bu kitabı yazdığında (1939) otuz yaşındadır ve eleştirilerinden nasibini alan sistem, sadece 'Faşizm' değildir. O bu kitabıyla, çok zaman sonra 'Sosyalizm' ve 'Kapitalizm' hakkında yazacak olan düşünce adamlarına fark atacaktır. 1989'da yazdığı *Yeni Gerçekler* (2003) isimli kitabında Liberalizmin 1873 yılında sona erdiğini kayıt altına alarak ezber bozan Drucker, *Ekonomik İnsanın Sonu* isimli ilk kitabında 'Sosyalizm'in 1914'te, 'Kapitalizm'in ise 1939'da sona erdiğini/erdiklerini ileri sürmektedir. Bu konudaki düşünceleri özetle şöyledir: 'İnsanlığın evrensel kardeşliğinin Arkadyası (insanların mutlu, huzurlu, zahmetten uzak yaşadıkları yer, mutluluk adası: ütopya) sosyalizm, kor halindeki sınıfsız ve devletsiz bir dünya rüyasıyla (hadî tasavvuruyla), kapitalizm içindeki basit bir muhalif güç/hareket durumuna düşerek (henüz Rus Devrimine üç yıl varken) 1914'te, kapitalizme alternatif bir ekonomik sistem olmaktan çıkmıştı. 'Ekonomik özgürlükle (piyasa denilen mekanizma eli ile) eşitliliği sağlamadaki

başarısızlık, bir sistem olarak kapitalizme duyulan inancı da temellerinden sarsıp yok etti... Şimdi kapitalizmin (ekonomik özgürlük ve eşitlik sağlama şeklindeki) bu vaadinin, tıpkı sosyalizmin vaatleri gibi bir illüzyondan başka bir şey olmadığını biliyoruz. Liberalizmin 1873'te, sosyalizmin 1914'te, kapitalizmin 1939'da sona erdiğini, 1930'larda ortaya çıkan faşizmin de önceki sistemlerin inşa ettiği batı uygarlığının çocuğu olduğunu ileri süren bu düşünce adamının yalnızlığa mahkum edilmesi sürpriz midir? İşletme sahiplerinin, 1950'den sonra ortaya çıkmalarında kendisinin de payı olan yöneticiler sınıfının, CEO'ların, danışman/guruların, akademisyenlerin ve aydınların hazzetmediği düşünür oluşunun sebebi, herkesten, 'çok erkenci' olması olamaz mı?

2. *The Future of Industrial Man* (Endüstriyel İnsanın Geleceği); Transaction Publishers 1995. İlk baskısı 1942'de John Day Company (NY) tarafından yapılan bu eserde ise Drucker, "genelde topluma, özelde ise endüstriyel topluma (sanayi toplumuna) ilişkin bir sosyal teori geliştirerek sağlıklı işleyen bir toplum için gerekli koşulları tarif eder, temellendirmeye çalışır; herhangi bir toplumun hem meşru hem de sağlıklı işlemesi için sahip olmak zorunda olduğu özellikleri ve koşulları ortaya koyar." Drucker'a göre böyle bir toplumun başat umdesi toplumdaki bireylere "*statü ve işlev*" sağlamasıdır. Düşünür, adeta bir "statü ile onurlandırılmayan ve bir "işlevle" meşgul edilmeyen bireylerin maceracı, totaliter eğilimli davulculara varmaktan başka bir seçeneklerinin kalmayacağını ihsas eder." Bütün bir düşünce serüveninde soru sormayı cevaplardan çok daha fazla önemseyen Peter Drucker, bu kitabında şu soruya yanıt aramaktadır: "Yönetimsel gücün ve şirketlerin egemenliği ışığında (altındaki) sanayi toplumunda 'bireysel özgürlük' nasıl korunabilir/korunacaktır?" ABD henüz savaşa girmemiştir ve savaş sonrası Avrupası'nın hangi durumda olacağı henüz bilinmemekle birlikte yazar gayet iyimserdir; kitaptaki

iyimserliğiyle, umutsuzluğun kol gezdiği Avrupa'nın umudu olacak değerleri öne çıkarmaktadır. Kitabın temasını özetleyen soru: "Savaş sonrası için ne ümit ediyoruz?" sorusudur (Drucker & Maciariello, 2013, 399).

3. *Concept of the Corporation (Şirket Konsepti/Kavramı)*; Transaction Publishers, 1993. Drucker, eserlerinin üçüncüsü olan bu kitabı 1946'da yazar. İlk baskısı yine John Day Company (NY) yayınları arasında çıkan kitap, yazarın, büyük bir Amerikan şirketi olan General Motors hikayesini anlattığı bir eserdir. Bu cümleleri okuyan birisinin, bu kitabın dar bir dünyayı, şirketin dünyasını kapsayan bir kitap olabileceğini dolayısıyla alan dışı insanların yeterince ilgisine hitap etmeyeceğini düşünmesi gayet anlaşılabilir bir durumdur. Ancak, Drucker '*Şirket Kavramı*' dolayımında geliştirdiği düşüncelerle de yeterince ilgi çekmiş ve sıra dışı tezler geliştirmiştir. Şüphesiz kitap General Motors'un şahsında büyük bir şirketin yapısını, politikalarını ve yönetim anlayışını analiz ederken, çok daha ötelere uzanmaktadır. Drucker bu kitapta "işletmeyi bir örgüt, yani bir topluluğun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için insanları bir araya getiren toplumsal bir yapı olarak ele alır." Tıpkı Marx'ın insanın yeryüzü serüveninde karanlıklardan korunmak için sığınmak zorunda olduğu koruyucu liman olarak "**aile örgütü**"ne işaret etmesi gibi, Drucker de modern zamanlar insanına "**işletme örgütü**"nün sığınılacak bir liman olabileceğine işaret etmektedir. Drucker kitapta, Avrupa'daki faşizmin yenilgisini gören, geleceğe çok da kötümser bakmamakla beraber önemseydiği, ama yine de geleceğinden kaygı duyduğu **bireye çıkışı**, şirket üzerinden anlatır gibidir. *Bireye geleceğini güvenceye alacak olan "şirkettir" ve yöneticilere de bu şirketi bireylere yuva yapmak sizin sorumluluğunuzdur der.* Daha sonra, 2020'li yıllarda Bauman (2020) da güvenlik arayışındaki modern insanın güvenli limanının "**cemaatler**" olabileceğine işaret edecektir. Drucker, toplumsal olaylara ayırdığı ve bir bakıma çiraklık dönemini temsil eden ilk iki kitabından

sonra yazdığı bu üçüncü kitap ile yıllarca vakit ayıracağı “*yönetim düşüncesi*” alanına adım atar. Her ne kadar özelle General Motors’un yönetim örgütlenmesini kitapta inceleme konusu yapmışsa da, genelde adına “*şirket*” denilen örgütsel yapının etkinliğini sağlayan unsurların neler olduğunu anlamaya çalışır. Kitapta ayrıca “ademi merkezileştirme, fiyatlandırma ve karın ve işçi sendikalarının rolü” gibi yönetim uygulamalarına dair ayrıntılı bilgiler sunar. Şirketler devletini o güne kadar hiç kimsenin incelemediği bir bakış açısıyla analiz eden Drucker, “*şirketlerin çekirdek ilkeleri nelerdir ve bunlar örgütlerin başarısına nasıl katkılarda bulunurlar?*” temel sorusu etrafında kitabını tamamlamaktadır (Drucker & Maciariello, 2013, 400).

4. *The New Society (Yeni Toplum)*; Transaction Publishers, 1993 (İlk baskı: Harper-Row Publisher, NY, 1950). Drucker’ın bu eseri, önceki kitaplarından *Ekonomik İnsanın Sonu ve Şirket Kavramı* (Konsepti)’nin geliştirilerek bir adım öteye taşınmasını temsil eder. Eser İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra ortaya çıkan sanayi toplumunun sistemli ve organize bir analizini yapar. Yazarın kaygısı yine savunmasız bireydir; büyük işletmeler, devletler ve işçi sendikaları karşısında “**bireye bir konum arayışı**” etrafında çözümlenmeler sunar. *Yeni Toplum*’un yayınlanmasından sonra George G. Higgins’in değerlendirmesi şöyle olmuştur: “Drucker şirketteki ya da girişimdeki endüstriyel ilişkilerden kaynaklanan sorunları diğer modern yazarlar kadar iyi analiz ediyor. Ekonomi, siyaset bilimi, endüstriyel psikoloji ve endüstriyel sosyoloji konusunda uzman ve bu dört disiplinin bulgularını birbiriyle uyumlulaştırma ve bunları ‘girişimin’ uygulamadaki sorunlarına anlamlı bir biçimde aktarma konusunda oldukça başarılı oluyor”. Drucker bu eserde “*çalışanların, yönetimin ve şirketin çıkarlarının toplumla uyumlu olabileceğine olan inancını*” ortaya koyarken, kafasının arkasında Marx’ın, sanayi toplumundaki

çalışanların işe yabancılaşmaları tespitinin doğurduğu korkuyu taşıyor. Acaba, yeni bir totalitarizm mi başlayacak? Çalışanların daha fazla sorumluluk alarak “yöneticiler” gibi davrandıkları “şirket topluluğu” fikrini genişleten Drucker, çalışanların aidiyetlerinin onları yöneticiler gibi davranmaya sevk etmesi halinde sendikaların bugünkü halleriyle hayatta kalıp kalamayacaklarını sorgular (Drucker & Maciariello, 2013, 400). Marx, ‘kalsız bir dünyada, tam bir sığınak ve liman olamasa da, “*Aile*”ye, bir istikrar ve komünal kimlik inşa eden bir ada olarak misyon yüklerken; Zygmunt Bauman, *Cemaatlerin*, modernizmin yalnızlaştırdığı insan için benzer bir işlev gördüğünün altını çizer. Peter Ferdinand Drucker’ın ‘*Yeni Toplum*’da dev şirkete yüklediği işlev ve umut da budur. *Yeni Toplum*daki hemen herkes bir organizasyonun içinde başka insanlarla birlikte çalışmaktadır. Bu tarihsel bir değişimi temsil etmektedir. ‘Yüzyıl önce çoğu insan hala toprakta çalışıyor, kendi ailelerinden başka kimsenin yardımını almadan birkaç dönüm toprağı ekiyordu. O zaman çoğu zanaatkar da kendi adına çalışıyor ya da bir, en fazla iki kişiyi çalıştırıyordu. ... Askerleri, katipleri, öğretmenleri-bunlar da yüz yıl önce çok küçük gruplardı-saymazsak, hemen hemen hiç kimse bir organizasyon adına çalışmıyordu. Çoğu insan bağımsız olarak geçimini sağlayamazken, bağımsız biçimde üretebiliyordu. İşin içindeki hüner unsurunu çıkarıp atan Fordizm tüm bunları değiştirmişti. Artık insanlar yalnızca seri üretim çizgisinde-ne kadar zayıf olursa olsun- belli bir yapısı olan organizasyonlarda üretken olabilmektedir (Beatty, 1998, 94-95). Tez, antitez ve sentezi bir arada vermenin ustası olan Peter F. Drucker, bu bağımlılığın (iyi toplum değil, katlanılabilir toplum hatırına) önceden tahmin edilemeyen sonuçlarından birisini çok güzel bir dille ifade etmiştir: “Yüksek hızlı bir torna tezgahını gören boş arazide tamamen tek başına duran bir adamın resmi, bizim uygarlığımızla ilgili olarak yapılabilecek herhalde en acı ve sert yergidir; bu adam, en derin hayal kırıklığına uğramanın, uçsuz bucaksız bir

boşluğun ve tam bir lanetlenmenin resmidir. Üreten, artık birey değil, organizasyondur” (Beatty, 1998, 95). Drucker’ın, bu eserinde beş bölüm ayıracak kadar önem verdiği diğer bir kavram da “sanayi işletmesi” kavramıdır: Nasıl devletin meydana getirdiği makrokosmosun çekirdeğini yurttaş oluşturuyorsa, bir mikrokosmos olarak düşüneceğimiz işletmede de sanayi yurttaşını temsil eden kişi çalışandır. Drucker’ın *Şirket Kavramı* adlı eseri, sanayi yurttaşlığının haklarını kağıt üzerinde genişletmişti. *Yeni Toplum* ise sanayi yurttaşının yükümlülükleriyle başlamaktadır. Drucker’a göre, ‘son temizlikçiden tekerlekli el arabasını iten işçiye kadar her sanayi yurttaşının sanayi işletmesinde doğru bir fonksiyon görmesi için, kendi yaptığı işe ve bünyesinde çalıştığı işletmeye karşı bir “yönetici tutumu” benimsemesi; işletmeye kendisininmiş gibi bakması ve çalışanların kendilerini ‘teba’dan ziyade ‘yurttaş’ olarak görmeleri gerekmektedir. Yönetici tutumu, “bireyin kendi işine, kendi görevine ve kendi ürününe yöneticinin gözüyle bakmasını sağlayan bir tutum”dur. İşletmenin üretkenliği tüm çalışanların bu yönetici tutumunu benimsemesine bağlıdır; çünkü, “verimliliği ve etkenliği getiren başlıca özendiriciler, parasal olmaktan ziyade toplumsal ve ahlaki özendiricilerdir” (Beatty, 1998, 99).

5. *The Practice of Management* (Uygulamada Yönetim/Yönetim Uygulaması); HarperCollins, 1993 (İlk baskı: Harper & Row Publishers, NY, 1954). Peter F. Drucker’ın *Şirket Kavramı*’ından sonra rotayı tekrar yönetime çevirdiği ve adında yönetim kavramının ilk kez geçtiği eser, İnkılap Kitabevi tarafından, “*Yönetim Uygulaması*” olarak 1996 yılında Türkçeleştirilmiştir. Yönetimi bir uygulama ve disiplin olarak tanımlayan bu eserden hareket eden yönetim bilimciler, Peter F. Drucker’ı yönetim biliminin kurucusu olarak kabul etmişlerdir. Her ne kadar modern batılılar yeryüzündeki her şeyin kendi icatları olduğunu hissetmeler de yönetim, şüphesiz yüzyıllardır

vardır. Ancak, bu kitap, “yönetici olunur mu, yönetici doğulur mu?” sorularına, yönetim öğrenilebilir ve de öğretilir bir disiplindir şeklinde bir cevap verir. Kitap, yönetsel faaliyetlerini ve üretkenliklerini geliştirerek sürdürmeyi amaçlayan yöneticilere, uygulayıcılara sistematik bir kılavuz sunar. İlk kez Drucker tarafından, 1950’li yıllarda geliştirilen ‘Amaçlarla Yönetim’ kavramı etrafında analizler yapar. Amaçlarla yönetim şirketin çıkarları ile yöneticilerin ve şirkete katkıda bulunanların çıkarlarını uyumlulaştıran bir yönetim felsefesi olarak temellendirilir. Drucker bu kitabında Ford, GE, Sears, Roebuck & Co., GM, IBM ve AT&T gibi büyük Amerikan şirketlerinden esinleyici örnekler sunar (Drucker & Maciariello, 2013, 401). Kitap yayımlandıktan sonra hakkında sitayişkar yazılar yazıldı. Alexander R. Heron Drucker’ın ‘*Yönetim Uygulaması*’ adlı bu kitabını şu sözlerle değerlendiriyordu: “Yönetim Uygulaması’nın ciddi okurları **yeni bir inançtan eksik olmayan bir kavram** kazanmış olacaklar. ... Yönetim konusunda kitap yazan başka yüzlerce yazar Peter Drucker’a minnet borcu duymalıdır. Drucker onların tezlerini bir çırpıda ve tamamen çürütebilecek durumdadır. ... Fakat bir kitapta onların çabalarına evrensel bir anlam (ve) bu yeni kuruma-Yönetim- ilgilerine kalıcı bir değer katmıştır.” Yine o günlerde Business Week’te de kitap hakkında pozitif içerikli bir yazı yayınlanır (Beatty, 1998, 134): “Yöneticinin bir bütün olarak işi konusunda piyasada çok az yayın var. ... Şimdi öğretmen ve danışman Peter F. Drucker **Yönetim Uygulaması**’yla bu alanı doldurdu. Sanatlar ve bilimlerdeki pek çok öncü gibi onu da başkalarının izleyeceği muhakkak. Fakat gelecekte uzun bir süre kendi türü içinde en iyisi olarak kalacağına da ufak bir şüphe duyulamaz.” Kendisine ve bu kitabına şüphe ile yaklaşan bir gazeteciye, Drucker’ın o günlerde verdiği cevap enteresandır: “*Yönetim Uygulaması*’nı yayınladığım zaman, bu kitap o zamana kadar ancak birkaç dehanın yapabileceği ve hiç kimsenin taklit edemeyeceği sanılan bir şey olan yönetme işini birçok

insanın öğrenmesini sağladı. Ben sabırlı bir çalışmayla oturup bu bir şeyden bir ‘disiplin’ çıkardım.” Drucker’ın bu kitabı yazdığı günlerdeki duygularını, ondan yaptığı kısa kısa alıntılarla yorumlamaya çalışan Jack Beatty’nin (1998, 135) tespitleri okunmaya değer: “Drucker, okurlarının yönetimi yazmaya değer bir konu olarak görmelerini istemektedir. Bir tarihçi yazmış olduğu kitabın daha üçüncü sayfasında tarihi meşru göstermeye ihtiyaç duymaz elbette, ama ilk tarihçinin böyle bir gerekliliği hissettiği de açıktır. Bunun için Drucker yönetimin önemine işaret eden dramatik iddialarla söze başlamıştır: ‘Yönetimin ortaya çıkışı ... toplumun tarihinde bir odak noktası... Yönetim belki Batı uygarlığı yaşadığı sürece temel öneme sahip bir başat kurum olarak kalacaktır...Yönetim modern Batı toplumunun temel inançlarını ifade etmektedir...Yönetim, toplumun açıkça kaynakları verimli hale getirmekten sorumlu olan organıdır...Yönetim modern çağın asli ruhunu yansıtır...Yönetim aslında vazgeçilmez önemde bir şeydir...Yöneticiye gelince, yönetici, ‘parçalarının toplamından daha fazla bir şey olan gerçek bir bütün’, yöneticiyi bir tür ahlaki simyager durumuna getiren ve ‘yalnızca ahlaki alanda mümkün olan’ bir şey yaratmakla sorumlu olan hayat pınarıdır. Yönetici, “karakter bütünlüğü” ile liderlik yapmalı, hırsını ve tutkularını bastırmasını bilmelidir. ‘Yönetici en sevilen insandan bile daha fazla saygı uyandırır. Yönetici işçiliğin tam olmasını talep eder... Yönetici yüksek standartlar koyar...Neyin doğru olduğunu yönetici düşünür ve kendisini asla haklı görmez.”

6. *America’s Next Twenty Years* (Amerika’nın Sonraki Yirmi Yılı); HarperCollins (İlk baskı: Harper&Row Publishers, NY, 1957). Peter Drucker, bu derlemesinde, Amerika’nın 1957 sonrası dönemi için pek çok öngöründe bulunmaktadır. Öngörülerini kısa sürede yanlışlanan düşünürlerden farklı olarak, tutarlı ve gerçekçi bir düşünce adamı olan Drucker’ın bu eserinde üzerinde durduğu belli başlı konular

şunlardır: Sanayinin ihtiyacı olan işçilerin yetersizliği, otomasyon, sınırlı ellerde toplanan servet, üniversite/yüksek eğitim, Amerikan politikası. Şüphesiz kitabın en önemli tartışması Amerikan toplumundaki “mülk sahipleri” ile “mülksüzler” arasında giderek açılan makas/eşitsizlik üzerine yapılan çözümlerdir. Drucker da pek çokları gibi “gelecekten” bahseder; ancak onun geleceğinin bir farkı vardır. O halihazırda gerçekleşmiş bir gelecekten bahseder. Pek çok çalışmasında değindiği bu hususu, yani, geleceği belirleyecek olan “halihazırda gerçekleşmiş” belli başlı olayları bu eserinde de çözümler (Drucker & Maciariello, 2013, 401).

**7. Landmarks of Tomorrow** (Yarının Kilometre Taşları/Yarının Yol İşaretleri); Transaction Publishers 1996 (İlk baskı: Herper&Brothers Publishers, NY, 1957).

*Geleceğin Kilometre Taşları*'nda Peter F. Drucker yine “halihazırda gerçekleşmiş gelecek” temasını işler. Halihazırda gerçekleşmiş geleceğin insan yaşamının ve yaşam deneyiminin belli başlı alanlarındaki yansımalarına odaklanır. Kitabın birinci bölümünde ‘mekanik etkiden yola çıkan Kartezyen evren teorisinden kalkıp, amaç ve konfigürasyona dayalı yeni bir evren tasavvuruna doğru felsefi bir yolculuğu, bir değişimi ele alır. Filozofluğunu bu eserde konuşturan Peter Drucker, ‘bilgili ve yüksek becerili insanın ortak çabaya uygun organize edilmesi ve performansın bu değişimin anahtar bileşeni olarak ele alınmasına vurgu yapar.’ Kitabın üçüncü bölümünde Drucker yine felsefenin coğrafyasında, mülkünde yolculuk yapmaya devam eder: ‘İnsanın varoluşunun manevi gerçekliği ile ilgili’ ayrıntılı, filozoflara yaraşır çözümler yapar. İlerleyen yıllarda bu kitap için yazdığı “sunuş” kısmında “*Geleceğin Kilometre Taşları*”ndaki “ana bulguları”nı yeniden ele alır ve bugünün meseleleriyle bağlantılı olarak analize tabi tutar. Geçmişteki bulgularının günümüzdeki geçerliliklerini irdeler, bir bakıma teste tabi tutar (Drucker & Maciariello, 2013, 401).

Peter F. Drucker *Yarının Yol İşaretleri*'nin başlangıç cümlesinde yeni bir çağa işaret etmektedir: “Son yirmi yılda belirsiz bir noktada gözle görülmez bir biçimde Modern Çağ’dan yeni, henüz isimsiz bir çağa geçtik.” Metnin içinde yapılacak bir yolculuk okuru “post-modernizm” kavramına götürür. Eser bu yeni çağ için başlıca dört yol işaretini işaretler/vurgular: Drucker’a göre yarının **ilk yol işareti**, on yedinci yüzyılın mekaniğe dayalı Kartezyen dünya görüşünün etkisini kaybedip, onun yerini yirminci yüzyıla özgü, biyolojiye dayalı dünya görüşünün almasıdır. Drucker’ın yarının **ikinci yol işareti**, ilerlemeden yeniliğe doğru olduğunu gözlediği değişimde içerili olan ‘yeni bir düzen anlayışı’dır. Geleceği gösteren **üçüncü bir yol işareti**, ‘geniş organizasyon’dur. Yeni organizasyon, eskiden bireysel çabayla sınırlı olan çalışmayı kökten dönüştürmektedir. Organizasyon, bireyin yerini almaz; organizasyon bireyi takım çalışmasında etkili hale getirir. Drucker’ın geleceği gösteren **dördüncü yol işareti** eğitimidir (Beatty, 1998, 122-125). Drucker, *Yarının Yol İşaretleri*’ni kendi çalışmalarında ifade edilmiş olan en çıplak dinsel duyguyla bitirmektedir: “*Birey ruhsal değerlere geri dönme ihtiyacı duymaktadır, çünkü insan, bugünkü durumunda, ancak kendisinin salt biyolojik ve psikolojik bir varlık değil, aynı zamanda ruhsal bir varlık, yani bir yaratık, Yaratıcısı’nın amaçları ve O’na tabi olarak var olan bir varlık olduğunu yeniden onaylayarak yaşamını sürdürebilecek bir durumdadır*” (aktaran Beatty, 1998, 126).

## 8. *Managing for Results* (Sonuçlar İçin Yönetim); HarperCollins 1993.

İlk baskısı 1964 yılında Harper&Row Publishers tarafından yapılan bu eser, 1998 yılında İnkılap Kitabevi tarafından “*Sonuç İçin Yönetim*” başlığıyla Türkçeye kazandırılmıştır. Peter Drucker bu kitabında ‘işletmenin ana işlevi, işletme ile ilintili herkese katkısı ve işletmenin varlık nedeni olarak ekonomik performansı odak noktaları olarak seçer. Kitapta “etkili iş” üzerine analizler yapan Drucker’a göre ‘işletmenin yaptığı bir işin etkili iş kategorisinde

değerlendirilebilmesi için sorunlara değil, fırsatlara odaklanması gerekir.’ Fırsatlara odaklanma sıradan bir odaklanma değildir; işletmeyi/organizasyonu zenginleştirilecek, büyütecek ve sürekli kılacak odaklanmanın nasıl gerçekleştirileceği bu önemli eserin konusudur. Drucker, bu kitabı esasen *The Practice of Management*’e yardımcı olarak ya da tamamlayıcı olarak yazmıştır. Önceki kitap, ‘temel olarak “yönetimin bir disiplin ve uygulama olarak” nasıl fonksiyon icra ettiğini inceler. Bu tamamlayıcı rolündeki kitap ise bir karar alıcı olarak yöneticilik statüsünü, rolünü üstlenmiş kişinin, başında bulunduğu işletmeyi geliştirip zenginleştirmek için neler yapması gerektiğini belirlemeye çalışır. Bu kitabın başardığı ya da kayda geçirdiği bir önemli husus da *girişimciliğin yöneticinin ifa etmek zorunda olduğu görevin bir parçası olduğudur*. Bir eserinde girişimci kişinin inovasyoncu (yenilikçi) kişi demek olduğunu ortaya koyan Drucker’ın (2017) girişimciliği yöneticinin yaptığı işlerden bir iş olarak değerlendirmesi oldukça ilginç bir tanım olmuştur. Bu kitap, Peter Drucker’ın diğer kitaplarına nazaran “ne yapmalı” sorusuna daha fazla odaklanırken aynı zamanda işletmenin niteliksel yönünü de öne çıkarır. ‘Başarılı bir işletmenin tümüyle kendine ait bir hedefi ve ruhu olmalıdır.’ *Sonuçlar İçin Yönetim* kitabı, günümüzde daha çok “iş stratejisi” olarak tanımlanmaya çalışılan temayı çözümlen ve şimdilerde organizasyonların/işletmelerin “çekirdek yetkinlikleri” olarak anılan temel hususları işleyen ilk çalışmadır (Drucker & Maciariello, 2013, 402).

Drucker, *Sonuçlar İçin Yönetim*’de iş gerçekliklerinin bir dökümünü çıkarır ve iş gerçekliklerinin sekiz tanesini aşağıdaki gibi sıralar: 1. *Kaynaklar ve sonuçlar işletmenin içinde değil, dışındadır*. Evrensel bir toplumsal kaynak olan bilgi dışarıdadır. 2. *Sonuçlar problemleri çözerek değil, fırsatlardan yararlanarak sağlanır*. 3. *Sonuçlar açısından, kaynaklar problemlere değil, fırsatlara ayrılmalıdır*. 4.

*Ekonomik sonuçlar belirli bir piyasadaki küçük oyunculara değil, liderlere gider. 5. Bununla beraber, liderliğin kalıcı olması mümkün değildir. 6. Yaşanan şey eskimedir. 7. Eldeki olanaklar muhtemelen yanlış yerlere yönlendirilmektedir. Çabaların ilk yüzde 10'u, sonuçların yüzde 90'ı kadar büyük bir bölümünü oluşturabilir. Demek ki çabaların yüzde 90'ı boşa gitmektedir ve başka bir yerde değerlendirilebilir. 8. Ekonomik sonuçlara ulaşmak için konsantre olun. Gerçek başarı herhalde ancak birkaç alanda mümkündür. Çabalarınızı yayarken dikkatli olun. Yalnızca kesin fırsatları yakalamak için kaynaklara odaklanın (Drucker, 1998, 7).*

**9. *The Effective Executive* (Etkin Yönetici); HarperCollins, 2002**

İlk baskısı Harper&Row Publisher tarafından 1966 yılında yapılan bu eser, Eti Kitapları tarafından 1994 yılında Türkçeleştirilmiştir. Türkçe yeni baskısı ise Optimist Yayınlarınca 2012 yılında yapılmıştır. “*The Effective Executive* yöneticiyi etkili çalışmaya götüren özgül uygulamaları geliştiren önemli bir kilometre taşıdır. Kitap işletmelerdeki ve devletteki etkin yöneticilerin gözlemleri üzerine kuruludur. Peter F. Drucker yöneticilere etkinliğin ölçüsünün “doğru şeyleri yapma” yeteneği olduğunu belirterek kitaba başlar. Bu, şu beş uygulamayı gerektirir. (1) bireysel zaman yönetimi (2) sorunlara değil katkıya odaklanma (3) güçleri üretken hale getirme (4) öncelikler koyma ve (5) etkin kararlar alma. Kitabın büyük bölümü etkin kararlar alma sürecine ve etkin karar kriterlerine ayrılmıştır. Etkin yöneticiliğe ilişkin sayısız örnek verilmektedir. Kitap, etkinliğin öğrenilebileceğine ve öğrenilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır” (Drucker & Maciariello, 2013, 402).

### 10. *The Age of Discontinuity* (Süreksizlik Çağı); Transaction Publishers 2003

İlk baskısı Harper&Row Publishers tarafından 1968 yılında yapılmıştır. “Peter Ferdinand Drucker bu kitabında büyük bir açıklık ve sezgiyle ekonomik tabloyu dönüştüren ve yarının toplumunu yaratan güçlere odaklanır. Çağdaş sosyal ve kültürel gerçekliğin altında yatan dört ana süreksizlik alanını gözlemler: (1) yeni endüstrilere yol açan yeni teknoloji patlaması (2) uluslararası bir ekonomiden dünya ekonomisine doğru değişim (3) çoğulcu kurumların dayattığı çarpıcı politik, felsefi ve manevi zorlanmalara yol açan yeni bir sosyo-politik gerçeklik ve (4) yansımalarıyla birlikte çoklu eğitim temeline dayalı yeni bilgi işi evreni. *Age of Discontinuity* büyük ölçüde zaten bizimle olan, halihazırda mevcut olan geleceği şekillendirmek için büyüleyici ve önemli bir eserdir” (Drucker & Maciariello, 2013, 403). Drucker, *Süreksizlik Çağı*’nın içeriğini açıklamak için jeolojiden yararlanmaktadır: “Bu kitap, temellerde meydana gelmekte olan ya da daha önce meydana gelmiş değişiklikleri saptamaya ve tanımlamaya ...yönelik bir girişimdir. Bu kitabın temaları, yeni sınırları oluşturan savaşlardan ziyade, yeni kıtalar oluşturan kıta sürüklenmeleriyse ilgilidir” (Drucker, 2003, xvi).

Peter Ferdinand Drucker’ın biyografisini yazan Jack Beatty dokuz bölümden oluşan kitabının yedinci bölüm başlığını “Süreksizlik Çağı” koymuştur. Beatty’nin bu esere dair çözümlemesinden bir alıntı burada sunulmuştur. Beatty’e göre ‘1960’lı yıllarda yayınlanıp da bugün bile ondan bahsetmemizi hak edecek ölçüde önemli olan çok az sayıda toplumsal analiz kitabı vardır<sup>28</sup>. ... Drucker’ın 1968 yılında

<sup>28</sup> Beatty *Süreksizlik Çağı* gibi 1960’lı yıllarda yayınlanıp best-seller olduktan sonra unutulup giden ama hiç de değersiz olmayan üç eserden bahseder: The Greening America (Amerikanın Yeşillenmesi 1967), John Kennet Galbraith’in The New Industrial State (Yeni Sanayi Devleti 1967), Michael Harrington’ın The Other America (Öteki Amerika 1962). Ünlü Ekonomist Galbraith’in kitabı için kaydettiği hayıflanma cümlesi ilginçtir:

kaleme almış olduğu ve *Süreksizlik Çağı* adını taşıyan kitabı, başlığundan içeriğine kadar sanki dün yazılmış gibi hala okunmaya devam etmektedir.” ... “Çağdaş düşünce ve duyguların anlamını yansıtan bir kavram olarak *Süreksizlik Çağı*, teşhislerinde doğru çıkmış bir izlenim vermektedir ve bu bakımdan tam puan almaktadır. Ancak, *Süreksizlik Çağı*, Vietnam’ı, öğrenci protestolarını ve Sivil Haklar hareketini görmezlikten gelen içeriğiyle, aynı zamanda 1960’lı yıllara özgü olan, gerçeğin yüzeyin altında yattığına inanan bir bakış açısına sahiptir. ...Şimdiki Amerika’yı fiilen tanımlayan öğeler, Drucker’ın saptamış olduğu teknoloji, ekonomi, yönetim ve bilgilerdeki süreksizliklerdir. Drucker’ın bu çalışması boyunca aklında tutmuş olduğu temel hareket, yalnızca olan şeyleri olması gereken şeylerle karşı karşıya koymak değil, aynı zamanda olan şeyleri olması düşünülen şeylerle de karşı karşıya koymaktır. *Süreksizlik Çağı* can alıcı öneme sahip bir tahayyül etme edimi üzerine kurulmuştur. Beatty’nin şu satırları ise eserinden çok Drucker’ın kişiliğine ait bir resim gibidir: “Drucker hiçbir zaman ekonominin temel varsayımlarının kölesi olmadığı için, ekonomik teorinin var olabileceğini görmeyi reddettiği gerçeklikleri görebilmektedir. Drucker eldeki teorinin gerçekliğine karşı çıkmaya çalışmaz. O sadece bu teorinin yeterliliğini sorgular. Drucker yeni gerçekliklere uygun düşen yeni bir teori geliştirmeye kalkmaz. O sadece yeni teoriye duyulan ihtiyacı gösterir. Drucker’ın zihinsel alışkanlığı, sesinin niteliğinden daha çok, yaptığı ironilerdedir” (Beatty, 1998, 175).

---

‘Galbraith’in kitabı, şimdilerde ne yazık ki iyice unutulmuş olan parlak bir kitaptır. Üstelik bu, “tarihin kendisinin temel temalarından birine kayıtsız kaldığını kanıtlayan bir örnektir” (Beatty, 1998, 173-174).

**11. *Men, Ideas, and Politics*** (İnsanlar, Fikirler ve Politika); HarperCollins, 1971

İlk baskısı Harper & Row Publishers tarafından 1971 yılında yapılan “bu kitap toplum-insanlar, politika ve düşünce-üzerine yazılmış on üç denemeden oluşmaktadır. Bu denemeler arasında Henry Ford, Japon Yönetimi ve etkin başkanlıkla ilgili olanlar yer almaktadır. Denemelerin özellikle ikisi Peter F. Drucker’ın en önemli düşüncelerinin belli yönlerini gösterir. Bunlardan biri manevi boyutun gelişmesini teşvik eden “Demode Kierkegaard”dır. Diğeri John C. Calhoun’un politik felsefesi üzerinde kurulu, Amerika’nın çoğulculuğunun temel ilkelerini ve devlet politikalarını ve programlarını nasıl şekillendirdiklerini tarif eden denemelerdir” (Drucker & Maciariello, 2013, 403).

**12. *Technology, Management, and Society*** (Teknoloji, Yönetim ve Toplum); HarperCollins, 1970 Bu eserin ilk baskısı Harper&Row Publishers tarafından 1970’te yapıldı.

“Technology, Management, and Society, modern teknolojiye ve onun bilim, mühendislik ve dinle bağlantılarına ilişkin genel bir bakış sunar. Gittikçe teknolojik gelişmeye dayanan toplumsal ve politik güçler geniş kurumsal değişim çerçevesinde analiz edilir. Peter Drucker’in eleştirel bakış açısı toplumun karmaşık sosyal ve politik sorunlar karşısında gittikçe artan biçimde teknolojik çözümlere bel bağlamasından kaygılı olan öğrenciler ve akademisyenler tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır (Drucker & Maciariello, 2016, 403).

**13. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices***

(Yönetim: Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar); HarperCollins, 1993. (İlk baskı: Harper & Row Publishers, NY, 1973). “Bu kitap Drucker’ın yönetim üzerine düşüncelerinin özlü bir derlemesidir (1950’li ve 1960’lı yıllarda kaleme aldığı üç yönetim kitabının yeniden işlenmiş bir halidir). Eser bir bakıma *The Practice of Management*’in bir güncelleştirilmesi ve daha geniş bir

şekilde ele alınmasıdır. Bu kitap yöneticiler için temel bir başvuru kaynağıdır. Yönetim, yönetsel görevler, yönetsel iş, yönetsel araçlar, yönetsel sorumluluklar ve üst yönetimin sorumluluklarından oluşan organize bir bilgi yapısıdır. Peter Drucker'a göre, "Bu kitap yöneticileri hem bugünün hem de yarının işleri için gerekli olan anlayış, düşünme tarzı, bilgi ve becerilerle donatmaya çalışmaktadır. Bu yönetim klasiği üniversitelerde, yöneticilik programlarında, seminerlerde ve yazarın danışman olarak irili-ufaklı şirketlerde, devlet dairelerinde ve okullarda otuz yıllık bir yöneticilik öğretimi süresince geliştirildi ve test edildi" (Drucker & Maciariello, 2016, 403). Peter Ferdinand Drucker'ın bu oylumlu kitabı, 2005'te kendisi henüz yaşıyor iken verdiği izin ve onayla otuz yıllık öğrencisi Joseph A. Maciariello tarafından iki yıllık bir sürede kapsamlı bir revizyona tabi tutularak 2007 yılında HarperCollins tarafından yayınlandı. Revize edilmiş (Drucker & Maciariello, 2012) bu baskı İlker Gülfidan tarafından Türkçeye çevrilerek 2012 yılında Optimist Yayınevi'nde yayınlandı.

Türkçesi 712 sayfa olan *Yönetim* başlıklı kitap ayrıntılı bir tanıtıma tabi tutulmadı. Girişte bazı kitapların, önemine binaen daha ayrıntılı, geniş bir tanıtıma tabi tutulduğu zikredilmişti. O halde kısa bir tanıtımı yapılan bu eser önemsiz midir? Bu sorunun cevabı kesinlikle hayırdır. Aksine bu kitap son derece önemlidir; ancak, bu devasa eser yeterince iyi, daha doğrusu hak ettiği ağırlıkta değerlendirilemeyeceği kaygısıyla bu şekilde bırakılmıştır. Yönetime ilgi duyan okurların, tanıtım yazısı yerine kitabı tedarik ederek, anlaşılır ve akıcı bir dille Türkçeleştirilmiş bu harika eseri okumaları daha isabetli olacaktır.

**14. *The Pension Fund Revolution*** (Emeklilik Fonu Devrimi); Transaction Publishers 1996 (İlk baskısı The Unseen Revolution adıyla Harper&Row Publishers tarafından 1976'da yapıldı). Peter Drucker "bu kitapta kurumsal

yatırımcıların, özellikle emeklilik fonlarına yatırım yapanların nasıl Amerika'nın büyük şirketlerinde kontrol edici güce sahip hissedarlar ve ülkenin "kapitalistleri" haline geldiklerini anlatır. Sahipliğin nasıl büyük kurumsal yatırımcıların elinde toplandığını ve emeklilik fonları yoluyla "üretim araçlarına sahip olmanın" nasıl "millileştirilmeden sosyalleştirildiğini" açıklıyor. Kitabın bir başka teması Amerikan toplumunun yaşlanmasıdır. Drucker bu trendin sağlık, emeklilik ve sosyal sigortanın Amerikan ekonomisinde ve toplumundaki yeri bakımından yol açacağı zorlukları ve genel olarak Amerikan politikasının nasıl gitgide orta sınıfın sorunlarıyla ve yaşlı insanların değerleriyle meşgul olacağını anlatır. Kitaba eklediği yeni sonuç bölümünde Drucker, emeklilik fonlarının gitgide artan ağırlığının ekonomi tarihindeki en ürkünç güç kayması olduğuna işaret eder ve bugüne etkilerini inceler" (Drucker & Maciariello, 2013, 404)

**15. *Adventures of a Bystander* (Bir Gözlemcinin Serüvenleri);** John Wiley & Sons 1997 "İlk baskısı, Harper & Row Publishers tarafından 1978'de yapılan *Adventures of a Bystander* Peter Ferdinand Drucker'ın kendi yaşamını ve o günün daha geniş kapsamlı tarihi gerçeklerini sergilediği otobiyografik öyküler derlemesidir. Drucker bu kitapta New Deal Dönemi'nde ve İkinci Dünya Savaşı sırasında, Avrupa'nın hali pür melali, Viyana'da geçen erken gençlik döneminden Amerika'da savaş sonrası döneme kadar zaman içinde tanıdığı birtakım büyüleyici insanların ayrıntılı profilleri aracılığıyla kendi yaşam öyküsünü anlatır. Bankerler ve fahişeler, sanatçılar, aristokratlar, peygamberler ve imparatorluk kurucuları arasında, Drucker'ın aile üyelerini ve aralarında Sigmund Freud, Henry Luce, Alfred Sloan, John Lewis ve Buckminster Fuller'in de bulunduğu arkadaşlarını da tanıtır. Çalkantılı ve önemli bir döneme ışık tutan *Adventures of a Bystander* ayrıca "hayal gücü yüksek sempatisi ve insanlara, fikirlere

ve tarihe karşı büyük ilgisiyle Peter Ferdinand Drucker’i anlatır” (Drucker & Maciariello, 2013, 404)

**16. *Managing in Turbulent Times*** (Fırtınalı Dönemlerde Yönetim); HarperCollins 1993. İlk baskısı Harper & Row Publishers tarafından 1980 yılında yapılan kitabın Türkçesi Fırtınalı Dönemlerde Yönetim başlığıyla İnkilap Kitabevi tarafından 1998 yılında basılmıştır. “Bu önemli ve zamanına uygun kitap işletmenin, toplumun ve ekonominin yakın geleceğini irdeler. Drucker, yeni trendleriyle, yeni pazarlarıyla, küresel bir ekonomiyle, yeni teknolojilerle ve yeni kurumlarla yeni bir döneme girdiğimizi söylemektedir. Yöneticiler ve yönetim bu yeni gerçekliklerin yol açtığı çalkantılarla ne şekilde başa çıkacaklar? Bu kitap kuramdan/anlayıştan ziyade eylemle, analizden ziyade kararlarla ilgilenmektedir. Değişime uyum sağlamak, değişim tehdidini topluma, ekonomiye ve bireye katkı yapacak üretken ve karlı eylemlere, hızlı değişimleri fırsatlara dönüştürmek için ihtiyaç duyulan stratejileri ele almaktadır. Bir örgüt çevresel bir çalkantının neden olduğu bir rüzgar karşısında ayakta kalabilecek biçimde yapılandırılmalıdır” (Drucker & Maciariello, 2013, 405).

**17. *Toward the Next Economics*** (Bir Sonraki Ekonomiye Doğru); HarperCollins, 1981  
İlk baskısı Harper & Row Publishers tarafından 1981 yılında yapılan kitap bir denemeler toplamıdır. “Bu denemeler işletme, yönetim ekonomi ve toplum üzerine çok çeşitli konu başlıklarını kapsamaktadır. Hepsinin odaklandığı ortak nokta, Drucker’ın “sosyal ekoloji” dediği şey ve özellikle kurumlardır. Denemeler “halihazırda gerçekleşmiş geleceği” yansıtmaktadır. Bu denemeler Drucker’ın uzun bir süredir gerçek kabul edilen nüfus yapısında ve dinamiklerinde, kurumların rolünde, bilimlerle toplumlar arasındaki ilişkide ve ekonomi ve topluma ilişkin köklü teorilerde 1970’lerde değişiklikler meydana geldiğine olan inancını ortaya koyar. Bu denemeler kapsam

bakımından uluslararası ölçektir” (Drucker & Maciariello, 2013, 405).

**18. *The Changing World of the Execuvite*** (Yöneticinin Değişen Dünyası); Truman Talley Books,1982

İlk baskısı Truman Talley Books tarafından 1982 yılında yapılan bu kitap, İlker Gülfidan tarafından Türkçeye çevrildi ve Optimist Yayınevi tarafından (Drucker, 2014) yayınlandı. Kitap bir denemeler demetidir. The Wall Street Journal’de yayımlanmış bu denemeler çeşitli konuları irdeler. Bu konular arasında işgücündeki -işlerindeki, beklentilerindeki- değişiklikler, “çalışanlar toplumdaki” güç ilişkileri ve teknolojiye ve dünya ekonomisindeki değişiklikler yer alır. İşletmeler, okullar, hastaneler ve devlet daireleri gibi belli başlı kurumların karşılaştıkları zorluklar ve sorunlar ele alınır. Kitaptaki denemeler yöneticinin işine ve görevlerine, performansına ve performansının değerlendirilmesine ve yönetici ücretlendirilmesine farklı bir bakış açısı sunar. Konu başlıkları ne kadar çeşitlilik gösterirse gösterebilir, bütün bölümler ortak bir temaya sahiptir: yöneticinin değişen dünyası-örgüt içinde hızla değişen bakış açıları, amaçlar, müşterilerdeki ve çalışanlardaki değişiklikler ve hatta ekonomik, teknolojik, sosyolojik ve politik bakımdan meydana gelen değişiklikler” (Drucker & Maciariello, 2013, 405).

**19. *Innovation and Entrepreneurship*** (İnovasyon ve Girişimcilik); HarperCollins 1993

İlk baskısı Harper & Row Publishers tarafından 1985 yılında yayımlanmıştır. Türkçe çevirisi ise İlker Gülfidan tarafından yapılmış ve 2017 yılında Optimist Yayınları tarafından İnovasyon ve Girişimcilik başlığı basılmıştır. “İnovasyonu ve girişimciliği amaçlı ve sistemli bir disiplin olarak sunan ilk kitap. Drucker bu eserinde işletmelerde ve kamu hizmet kurumlarında ortaya çıkan girişimcilik ekonomisinin yol açtığı zorlukları ve fırsatları anlatır ve

analiz eder. Bu yapıt sağlıklı işleyen bir yönetim, örgüt ve ekonomi için önemli bir katkıdır. Kitap üç ana bölüme ayrılmıştır: (1) İnovasyonun Uygulanması (2) Girişimciliğin Uygulanması (3) Girişimcilik Stratejileri. Peter Drucker inovasyonu ve girişimciliği hem bir uygulama hem de bir disiplin olarak ele alır ve girişimcilik psikolojisi ve doğası yerine girişimcinin faaliyetleri, eylem ve davranışları üzerine yoğunlaşır. Kamu hizmet kurumları da dahil olmak üzere tüm örgütler ayakta kalabilmek ve pazar ekonomisi içinde büyüebilmek için girişimci hale gelmelidir. Bu kitap hem yeni ortaya çıkan hem de köklü kuruluşlar için girişimcilik politikalarını ve fırsat kapılarını tanıtır” (Drucker & Maciariello, 2013, 406). Peter F. Drucker kitaptaki “örnek olayları başarıdan ziyade, ağırlıklı olarak bir hususu, bir kuralı ya da bir uyarıyı örnekleme için kullanıyor. Dolayısıyla bu kitap günümüzde inovasyon ve girişimcilik hakkında yayınlanmakta olan kitap ve makalelerin çoğundan hem yönelim hem de yorum biçimi olarak farklıdır. Onlarla inovasyon ve girişimciliğin önemine olan inancını paylaşıyor. Son on ila on beş yıl zarfında Amerika Birleşik Devletleri’nde hakiki bir girişimci ekonominin ortaya çıkışını, gerçekten de, yakın ekonomik ve sosyal tarihte gerçekleşmiş olan en önemli ve umut verici olay olarak görüyor. Ancak günümüzün tartışmalarının çoğu girişimciliği, ister bir lütuf, ister yetenek ya da “deha parıltısı” olsun, biraz gizemli bir şeymiş gibi ele alırken, bu kitap inovasyon ve girişimciliği düzenlenebilir -ve düzenlenmek gereksiniminde olan- amaca yönelik görevler ve sistemli çalışma olarak açıklıyor. Öyle ki, inovasyon ve girişimciliği yöneticinin görevinin bir parçası olarak ele alıyor. Bu pratik bir kitaptır, ama bir “nasıl yapılır” kitabı değildir. Onun yerine, ne, ne zaman ve nedeni; politikalar ve kararlar gibi somut şeyleri; fırsat ve riskleri; yapı ve stratejileri; kadrolaşmayı, maaşları ve ödülleri ele alıyor” (Drucker, 2017, 7).

**20. *The Frontiers of Management* (Yönetimin Sınırları);**

Truman Talley Books 1999

İlk baskısı da Truman Talley Books tarafından 1986 yılında yapılan kitap, İlker Gülfidan çevirisiyle 2015 yılında Optimist Yayınevi tarafından yayınlandı. Bu kitap Peter Drucker'ın daha önce çeşitli yerlerde yayımlanmış otuz beş makale ve denemesinden oluşan bir derlemedir. Bu yazılardan yirmi beşi Wall Street Journal'ın editoryal sayfasında yayınlanmıştır. Yeni baskıda yeni bir sunuşla yayımlanan kitapta Drucker o zamanlar “gelecek binyıl” olan döneme ilişkin iş trendleriyle ilgili öngörülerde bulunur. *The Frontiers of Management* küresel trendlerin ve yönetim uygulamalarının açık, dolaysız, canlı ve kolayca anlaşılabilir bir incelemesidir. Dünya ekonomisiyle, hasmane şirket satın almalarıyla ve beklenmedik başarı sorunlarıyla ilgili bölümler yer almaktadır. Kitapta ayrıca işlere, genç insanlara ve kariyer açmazlarına da değinilir. Drucker bu kitapta öngörünün ve yönetsel karar oluşturmanın her dalında “değişimin fırsat demek olduğunu” anlamının önemini vurgular” (Drucker & Maciariello, 2013, 406).

**21. *The New Realities* (Yeni Gerçekler); Transaction Publishers 2003**

İlk baskısı Harper & Row Publishers tarafından 1989 yapılan bu çok önemli kitap “*Yeni Gerçekler*” başlığıyla 1993 yılında Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları tarafından Türkçe'ye çevrildi. Kitabın yeni baskısı 2000 yılında aynı yayınevi tarafından yapıldı. Peter Drucker'ın bu kitabı, Drucker metninin çok boyutluluğunun bir göstergesi olduğundan yazarın önsözünden ayrıntılı bir kısmı alınmıştır. Drucker'a göre bu kitap “önümüzdeki yüzyıl”ın şimdiden geldiğini, hatta “önümüzdeki yüzyıl” içinde bir hayli yol almış olduğumuz tezini savunmaktadır. Cevapları bilmiyoruz. Ama meseleleri biliyoruz. (...) Gerçekler, politikacıların, iktisatçıların, iş adamlarının, sendika liderlerinin hala dikkatlerini ayıramadıkları, üzerlerinde

hala kitaplar yazıp, hala konuşmalar yaptıkları meselelerden farklıdır. (...) Bu kitap “fütürist” nitelikli olmamakla birlikte, gerçek olma özelliklerini yıllar boyu sürdüreceği ilgi konularını, meseleleri, çekişmeleri saptamaya çalışmaktadır. Karşı karşıya olduğumuz en çetin sorunlardan bazıları, geçmişte elde edilen başarıların doğurduğu sorunlardır. Sözelimi, refah devletinin başarısı, bu yüzyılın buluşu olan maliye devletinin başarısı, bilgi toplumunun başarısı. (...) Elinizdeki kitap çok çeşitli konulara el atan, iddialı bir kitaptır. Amerika’ya özgü konularla sınırlı değildir; bunları ne kadar kapsamlı olarak ele alıyorsa, Japonya’daki, Batı Avrupa’daki, Rusya’daki ve gelişmekte olan Üçüncü Dünya ülkelerindeki devlet, toplum ve ekonomi konularını da o kadar kapsamlı olarak ele almaktadır. Gene de yeterince iddialı değil diye kusurlu görülebilir. Teknolojinin silahlar ve savunma üzerindeki; devletin işlevi ve sınırları üzerindeki; okullar ve eğitim üzerindeki etkisi sıkça tartışılmaktadır. Ancak teknolojiye ayrılmış bir bölüm bulunmamaktadır. Çok önemli olmakla birlikte teknolojinin “haber” niteliği yoktur. **Kitaptaki daha büyük bir eksik de şudur:** “Yüzey”i, “sosyal üst yapı”yı ele almaktadır-politika ve devlet; toplum, ekonomi ve ekonomi bilimi; sosyal örgütlenme ve eğitim. Temellere-dünya görüşüne ve değerlere ve dünya görüşüyle değerlerde meydana gelen değişmelere- sıkça değinilmekte, ancak bunlar kitabın ta sonunda bir iki kısa sayfaya sığdırılarak tartışılmaktadır: **Zorbalık ve vahşete varan iktidar hırsı; şiddet ve zulüm; Batının, Birinci Dünya Savaşının kucağına düşmesinden bu yana dünyayı saran salt kinizm.** Bu tür bir tartışma için gerekli olan yetkiden de, uzmanlıktan da yoksunum. Kitap, yarın yapılması gerekenleri vurgulamamaktadır. Vurguladığı şey, yarını göz önünde tutarak, **bugün** yapılması gerekenlerdir” (Drucker & Maciariello, 2013, 407; Drucker,1993, 2).

## **22. *Managing the Non-Profit Organization* (Kar Amaçsız Kuruluşun Yönetimi); HarperCollins 1992**

İlk baskısı HarperCollins tarafından 1990'da yapılan bu kitap Peter Drucker'ın kar amaçsız organizasyonlara olan özel ilgisini sergilediği metindir. "Hizmet sektörü ya da kar amaçsız sektör hızla büyümektedir (ABD'de 8 milyon çalışan ve 80 milyonun üzerinde gönüllü bulunmaktadır). Bu büyüme, bu örgütlerin nasıl etkin yönetilip yönlendirileceğine ilişkin kılavuz çizgilere ve uzman önerilerine ihtiyaç doğuruyor. Bu kitap Drucker'ın yönetim perspektifinin her çeşit kar amaçsız kuruluşa uygulanmasıdır. Misyon, liderlik, kaynaklar, pazarlama, hedefler, insanların geliştirilmesi, karar oluşturma ve benzeri birçok konuya ilişkin örnekler ve açıklamalar sunmaktadır. Bunların arasında kar amaçsız sektörde anahtar sorunları irdeleyen dokuz uzmanla yapılan görüşmeler yer alıyor" (Drucker & Maciariello, 2013, 407). Drucker'ın 1990 yılında yayınladığı "*Kar Amaçsız Kuruluşun Yönetimi*" onun, 'devletten, şirketten ve hatta kendi icadı olan "yönetim" olgusundan/uygulamasından soğumaya başladığı dönemin sembol eseridir.

## **23. *Management for the Future* (Gelecek İçin Yönetim); Truman Talley/E.P Duoton 1992**

Drucker'ın bu kitabı 1993 yılında Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları tarafından "*Gelecek İçin Yönetim*" başlığıyla Türkçeye çevrildi. "Günümüzün acımasız rekabet ortamında önde kalmaya çalışan herkes için önemli içgörüler sunan *Management for the Future*, Drucker'ın yakın geçmişte iktisat, iş uygulamaları, değişimi yönetme ve modern şirketin evrimleşen biçimi gibi en heyecan verici denemelerini bir araya getirmektedir. Drucker'ın evreni sürekli genişleyen ve ustalığını gösterdiği dört bölgeden oluşan bir alem: (1) yaşamlarımızı ve geçimimizi etkileyen ekonomik güçler (2) günümüzün değişen işgücü ve işyeri ortamı (3) en yeni yönetim anlayışları ve yönetim uygulamaları ve (4) evrimleşen ve gitgide artan görev ve

sorumluluklara yanıt veren şirket de dahil olmak üzere örgütün yapısı. Kitabın bölümlerinden her biri işle, şirketle ya da “insanlarla” ilgili bir sorunu ele alır. Ve Drucker bunun nasıl çözümleneceğini ve değişim için nasıl bir fırsat olarak kullanılabileceğini gösterir” (Drucker & Maciariello, 2013, 407).

**24. *The Ecological Vision*** (Ekolojik Vizyon); Transaction Publishers 1993.

“Bu kitaptaki otuz bir deneme kırk yıldan uzun bir sürede yazılmıştır. Bu denemeler çok çeşitli disiplinler ve konu başlıklarıyla ilgilidir. Fakat, ortak noktaları hepsinin “Sosyal Ekoloji Üzerine Denemeler” olmaları ve insan yapısı bir çevreyi ele almalarıdır. Hepsi, şu ya da bu şekilde toplulukla birey arasındaki etkileşimi ele alır. Sonra da ekonomiyi, teknolojiyi, sanatı, sosyal deneyimin ve sosyal değerlerin bir boyutu olarak irdeler. Bu derlemede yer alan son deneme olan *The Unfashionable Kiergaard Yaratılmış*’ın varoluşçu, manevi, bireysel boyutunun bir teyidi olarak yazılmıştır. Drucker bu denemeyi toplumun - kendisi için bile- yeterli olmadığını anlatmak için yazmıştır. Umudu teyid etmek için yazılmıştır. Kitap önemli ve ileri görüşlü denemeler içermektedir” (Drucker & Maciariello, 2013, 408).

**25. *Post- Capitalist Society*** (Kapitalizm Sonrası Toplum); Transaction Publishers 2005.

İlk baskısı HarperCollins tarafından 1993’te yapılan kitap, *Kapitalizm Sonrası Toplum* başlığıyla 1993 yılında Türk Henkel Dergisi Yayınları tarafından Türkçe’ye çevrildi. Yeni baskısı 2000 yılında Belkis Dışbudak Çorakçı çevirisiyle ‘*Kapitalizm Ötesi Toplum*’ (Drucker, 2000) başlığıyla İnkilap Kitabevi tarafından yapıldı. *Post-Capitalist Society*’de Peter Drucker her birkaç yüzyılda bir nasıl keskin bir dönüşüm yaşandığını ve bunun toplumu - toplumun dünya görüşünü, temel değerlerini, işlerini ve

ekonomisini ve sosyal ve politik yapısını nasıl etkilediğini anlatır. Drucker'e göre yeni bir kökten değişimin tam ortasındayız; bu, Kapitalizm Çağı'ndan ve Ulus Devlet'den Bilgi Toplumu'na ve Örgütler Toplumu'na geçiş dönemidir. Kapitalizm sonrası toplumda birincil kaynak bilgi ve yönlendirici sosyal gruplar "bilgi işçileri" olacaktır. Drucker geriye ve ileriye bakarak Endüstri Devrimi'ni, Üretkenlik Devrimi'ni ve Yönetim Devrimi'ni ve şirketlerin yönetişimini ele alır. Örgütlerin yeni işlevlerini, bilgi iktisadını, sosyal ve ekonomik bir öncelik olarak üretkenliği anlatır. Ulus Devlet'ten Mega-devlet'e dönüşümü, politik sistemlerdeki yeni tip çoğulculuğu ve devlette ihtiyaç duyulan değişimi irdeler. Son olarak bilgi sorunlarını ve kapitalizm sonrası toplumda bilginin rolünü ve kullanımını ayrıntılı olarak ele alır. Üç bölümden - Toplum, Politika ve Bilgi- oluşan *Post-Capitalist Society* hem geçmişe hem de geleceğe ışık tutan bir analiz sunar; mevcut geçiş dönemine odaklanır ve geçmişi ve geleceği anlayabilirsek nasıl yeni bir gelecek yaratabileceğimizi gösterir" (Drucker & Maciariello, 2013, 408)

**26. *Managing in a Time of Great Change* (Değişim Çağının Yönetimi; Büyük Değişimler Çağında Yönetim); Truman Talley/E.P. Dutton 1995.**

Bu kitap Türk Henkel Dergisi Yayınları tarafından 1995 yılında "Değişim Çağının Yönetimi" başlığıyla Türkçe'ye çevrildi. Yeni Türkçe çevirisi Zülfi Dicleli tarafından yapılarak '*Büyük Değişim Çağında Yönetim*' başlığıyla Optimist Yayınları tarafından 2011'de yayınlandı. Bu kitap Drucker'ın 1991 ile 1994 yılları arasında kaleme aldığı ve *Harvard Business Review* ve *Wall Street Journal*'da yayımlanmış denemelerden derlenmiştir. Bütün denemelerin konusu değişimdir: ekonomideki, toplumdaki, işletmelerdeki ve genel olarak örgütlerdeki değişimler. Kitap, Drucker'ın yöneticilerin günümüzde her yerde yükseldiği görülen bilgi işçileriyle ve küresel ekonominin

çevresindeki tektonik kayma merkezlerine nasıl uyum sağlayacağı üzerine çözümlmelerini sunar. Bu kitapta Drucker bugün karşı karşıya olduğumuz iş dünyasına ilişkin meydan okumaları aydınlığa kavuşturur. Mevcut yönetim trendlerini ve gerçekten işe yarayıp yaramadıklarını, devletin yeniden şekillendirilmesinde işletme için ne anlama geldiklerini ve güç dengesinin yöneticisiyle çalışan arasında değişikliğe uğramasını inceler” (Drucker & Maciariello, 2013, 409).

**27. *Drucker on Asia*** (Drucker’le Asya Üzerine/ Drucker Asya’da); Butterworth-Heinemann 1995 (İlk baskı: Diamond, Inc., Tokyo, 1995).

*Drucker on Asia* iş konusunda dünyanın iki lider ismi Peter F. Drucker ve Isao Nakauchi arasında geçen geniş bir diyalogun sonucu ortaya çıkmıştır. Bu diyalogda bugün dünya ekonomisinde meydana gelen değişiklikler konu edilir ve özellikle Çin ve Japonya’ya atıfta bulunularak serbest pazarın ve serbest girişimin bugün yüz yüze olduğu meydan okumalar saptanır. Bu değişimler Japonya için ne ifade etmektedir? Japonya’nın “üçüncü ekonomik mucizeyi” gerçekleştirmesi için ne yapması gerekir? Bu değişimler toplum, şirketler, profesyoneller ve yöneticiler için ne ifade etmektedir? Kitapta Drucker ve Nakauchi parlak içgörülerıyla Asya’nın gelecekteki ekonomik rolünü ele almaktadırlar” (Drucker & Maciariello, 2013, s.409). Drucker, ülkesi bildiği ABD’deki yalnızlığını, başta Japonya olmak üzere, Asya’da bulduğu yankı ile telafi etmek ister gibidir.

**28. *Peter Drucker on the Profession of Management*** (Peter Drucker’le Yönetim Üzerine); Harvard Business School Press, 1998.

Bu kitap Drucker’ın *Harvard Business Review*’de yayımlanan çarpıcı makalelerinden oluşturulmuş önemli bir derlemedir. Drucker şirket stratejisinden yönetim stratejisine ve sosyal değişime kadar yöneticilerin

karşılaştıkları en önemli sorunları araştırır, bulur ve inceler. Kitap işyerlerimizde meydana gelen büyük değişikliklerin izini sürebilmemiz ve yöneticilerin değişimi süreklilikle dengelemedeki rollerini daha açık bir biçimde anlamamız için az bulunur bir fırsat sunmaktadır. **Süreklilik Drucker’ın yazılarında sıkça karşılaşılan bir temadır.** Bunlar şu iki birleştirici temayı açıklamak için stratejik olarak ele alınır: İlki “Yöneticinin Sorumlulukları”nı inceler, ikincisi ise, “Yöneticinin Dünyası”nı sorgular. Drucker’la yapılan “Kapitalizm Sonrası Yönetici” üzerine önemli bir görüşmenin ve Drucker’ın kendi yazdığı önsözün yer aldığı kitap *Harvard Business Review*’de uzun zamandır editörlük yapan Nan Stone tarafından yayıma hazırlanmıştır (Drucker & Maciariello, 2013, 409).

**29. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, HarperCollins 1999. (21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999)**

Peter F. Drucker, *Kapitalizm Sonrası Toplum* (Post-Capitalist Society)’dan sonraki ilk büyük kitabında yönetimin yeni varsayımlarını/paradigmalarını ayrıntılı bir analize tabi tutuyor. Varsayımlarla gerçekler arasındaki açığı farkının sebep olduğu açmazlara dikkat çeken Drucker’ın kitabın giriş bölümünde “Varsayımlar Niçin Önemlidir<sup>29</sup>” başlığı altında yaptığı analiz, sadece yönetim teorisi için değil, pek çok sosyal alanda ufuk açıcı bakış açıları sunmaktadır: “Yönetim gibi bir sosyal disiplin için varsayımlar, doğa bilimlerinin paradigmalarından çok daha önemlidir. Yaygın olan genel teoriye göre, paradigmanın doğal evren üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Paradigma güneşin dünyanın etrafında döndüğünü belirtse de, bu paradigmanın güneş veya dünya üzerinde hiçbir etkisi

---

<sup>29</sup> Öneme binaen ve yöntem bilgisine yaptığı katkılar göz önünde bulundurulduğundandır ki, bu başlık aşağıda metin içinde müstakil bir başlık olarak tekrar incelenmiştir. Bakınız aşağıdaki II. Kısımın B maddesi.

yoktur. Bir doğal bilim, cisimlerin davranışlarıyla ilgilidir. Fakat yönetim gibi bir sosyal disiplin insanların ve insanlara ait kurumların davranışlarıyla ilgilenir. Bu nedenle uygulamacılar, disiplinin varsayımları kendilerine ne ifade ederse, ona göre hareket edip davranmaya meyillidirler. Daha da önemlisi, bir doğa biliminin gerçeği, yani fiziki evren ve onun kanunları, değişmez (değişse de bu on yıl içinde olmaz, asırları aşır binlerce yıl sürer). Sosyal evrenin bu tür “doğal kanunları” yoktur. Bu nedenle sürekli değişim söz konusudur. Bu da dün geçerli olan varsayımların bugün geçersiz olabileceği, hatta zaman içinde tümüyle yanıtıcı hale gelebileceği anlamına gelmektedir” (Drucker, 2014, 10). Drucker, bu eserin ikinci bölümünde “strateji-yeni kesinlikler (Niçin strateji?, Değişmeye Başlayan Doğum Oranı, Gelir Dağılımı, Performansın Tanımı, Mevcut Büyüme Endüstrileri, Küresel Rekabet, Ekonomik Gerçekler İle Politik Gerçekler Arasında Artan Uyuşmazlıklar); Üçüncü bölümde ‘Değişim Lideri’ (Değişimi Kimse Yönetemez, Değişim Politikaları, Organize İyileştirme, Başarıdan Yararlanmak, Değişimi Yaratmak, Fırsat Pencereleleri, Yapmaması Gerekenler, Pilot Çalışması, Değişim Liderinin İki Bütçesi, Değişim ve Süreklilik, Geleceğin Oluşturulması); dördüncü bölümde ‘Enformasyon Tartışmaları’; beşinci bölümde ‘Bilgi İşçisinin Verimliliği’ ve altıncı bölümde ‘Kendini Yönetmek’ başlıkları ve alt başlıkları altında ufuk açıcı analizler yapmaktadır (Drucker, 2014; Drucker & Maciariello, 2013, 410).

### **30. *Managing in the Next Society* (Geleceğin Toplumunda Yönetim); St. Martin’s Press 2002.**

Bu kitap Hayat Yayınları tarafından 2003 yılında *Geleceğin Toplumunda Yönetim* başlığıyla Mehmet Zaman tarafından Türkçeye çevrildi. Yayımlanmış dergi makalelerinden, The Economist dergisinin Kasım 2001 sayısında çıkan uzun bir denemeden ve 1996’dan 2002’ye kadar kendisiyle yapılan röportajlardan derlenen bu denemelerde Drucker sürekli

değişim halindeki iş toplumumuzu ve sürekli genişleyen yönetim rollerimizi ustalıklıla öngörmektedir. Bu kitapta Drucker, “Bir Sonraki Toplum”un gerçekliğini ortaya koyar. **Bu gerçekliği üç temel trend biçimlendirmektedir: nüfusun genç bölümünün azalması, imalat sektöründeki düşüş ve (Enformasyon Devrimi'nin sosyal etkisiyle birlikte) işgücünün dönüşümü.** Drucker ayrıca Enformasyon Devrimi için e-ticaret ve e-öğrenimin, Endüstri Devrimi için demiryolunun rolüyle aynı olduğunu ve böylece bir bilgi toplumunun oluştuğunu söylüyor. Drucker sosyal sektörün (yani sivil toplumun ve kar amaçsız kuruluşların) öneminden söz ediyor. Kar amaçsız kuruluşlar bugün ihtiyacımız olan şeyi sağlayabilirler: Yurттаşlar ve özellikle gelişmiş ülkelerde ağırlık kazanmaya başlayan yüksek eğitimli bilgi işçileri için topluluklar yaratma” (Drucker & Maciariello, 2013, 410).

**31. *The Essential Drucker*** (Drucker- Seçme Yapıtlar); HarperCollins 2001.

*The Essential Drucker*'i Drucker kendisi şöyle anlatır: “Bu kitap tutarlı ve oldukça kapsamlı bir “Yönetime Giriş” sunmakta ve yöneticilik üzerine çalışmalarımın genel bir özetini vererek bana tekrar tekrar sorulan şu soruyu yanıtlamaktadır: “Hangi yazılarınız mutlaka okunmalı?” Kitapta örgütte yönetim, yönetim ve birey ve toplumda yönetim üzerine yirmi altı seçme yazı bulunmaktadır. Yönetimin temel ilkelerini ve yönetime ilişkin sorunları, zorlukları, fırsatları irdelemekte ve yöneticilere ve profesyonellere bugünün ve yarının ekonomisinin ve toplumunun talep edeceği görevleri yerine getirmelerini sağlayacak araçlar önermektedir” (Drucker & Maciariello, 2013, 411).

**32.A Functioning Society** (Sağlıklı İşleyen Bir Toplum); Transaction Publishers 2003.

Bu derlemede Drucker topluluk, toplum ve politik yapı üzerine yazdığı sayısız yazıdan seçmeleri bir araya getirmektedir. **Drucker'in öncelikli kaygısı bireyin bir statüye ve işleve sahip olduğu sağlıklı bir toplum.** I. ve II. Bölümler yıkılması, Avrupa'da totalitarizme yol açan ve topluluğu yeniden yaratabilecek kurumları tespit eder. Bu seçimler İkinci Dünya Savaşı sırasında yazılmıştı. III. Bölüm sosyal ve ekonomik alanda devletin yetkinliğinin sınırlarıyla ilgilidir. Bu bölümde **büyük devlet ile etkin devlet arasındaki farklar** ele alınır (Drucker & Maciariello, 2013, 411).

**33.The Last of All Possible Worlds** (Mümkün Olan Tüm Dünyaların Sonuncusu); 1982, HarperCollins (**Roman**)

**34.The Temptation to Do Good** (İyilik Yapma Dürtüsü); 1984 HarperCollins (**Roman**)

## İKİNCİ BÖLÜM

### PETER FERDİNAND DRUCKER'IN DÜŞÜNCESİ

*Harry Hopf bir sigorta danışmanıydı. Ve New York, Crotonville'deki General Electric Yönetim Enstitüsü'nün çekirdeği haline gelen bir kütüphane kurmuştu. Bu bilgiyi alınca, yaşlı bir beyefendi ve o sırada ciddi bir rahatsızlık geçirmekte olan Bay Hopf'u ziyaret etmek üzere harekete geçtim. Dünyada görülen en büyük yönetim kütüphanesine sahipti. Hatta yönetim konusundaki tek kütüphaneydi. Binlerce cilt kitapla dolu olan muazzam büyüklükte bir odaydı burası. Bu odayı gördüğüm zaman kalbim heyecanla çarpmaya başladı. Beni görünce, "Genç adam, senin yönetimle ilgilendiğinin farkındayım," dedi. Ben de, "Evet, efendim," diye karşılık verdim. Bunun üzerine sözlerine şöyle devam etti: "Oysa burada doğrudan yönetim konusunda sadece altı kitap var. Geri kalanın hepsi sigortacılık, satış, reklamcılık ve imalatla ilgili şeyler."*

*Gösterdiği altı kitaptan üçünün de yönetimle hiçbir ilgisinin olmadığı anlaşılacaktı (geriye kalan üçünün de mühendislik, muhasebe, satış, psikoloji, işçi-işveren ilişkileri ve askeri formüller gibi uzmanlık alanlarına ait olduğu görülecekti). Bu durumda (1954 gibi geç bir tarihte yönetimle ilgili) elde **pratik olarak hiçbir** kitabın bulunmadığı söylenebilirdi (aktaran Beatty, 1998, 132).*

Drucker'ı dar anlamda niteleyerek 'yönetimi icad eden' adam olarak kavramlaştıranlar isabet ediyorlar; ancak, bu metnin başka yerlerinde de belirtildiği üzere Peter Ferdinand Drucker çok yönlü, çok disiplinli bir düşünürdür. A'dan Z'ye kadar hemen her konuda düşünce geliştiren, yazdığı metin on bin sayfayı aşan bu çok yönlü düşünce adamını hakkıyla değerlendirmek gerçekten çok zor ve bu mütevazî metnin sınırlarını, amacını fazlasıyla aşan bir iştir. Bu itibarla, düşünürümüzün düşüncesinden kısmı kesitler aşağıda sunulmuştur.

## **2.1 Peter Ferdinand Drucker'ın Metnin Değeri ve Kişiliğinin Birkaç Belirleyici Vasfı**

Düşünürlerin metinlerinin değerini ortaya koyan tartışılmaz alamet-i farikalar var mıdır? Bir düşünce adamının düşüncelerini değerli ya da değersiz kılan nicelik mi yoksa nitelik midir? Yani çok okunması ya da az okunması mıdır? Yoksa hakikatin er ya da geç ortaya çıkan huyu misali kaliteli düşünce adamlarının da er ya da geç anlaşılacak gibi bir huyları mı var? Druckervari bir anlayışla sorular sorarak başlayan bu başlık altında Drucker'ın metninin değerine dair sınırlı bir değerlendirme yapılacaktır. Drucker'ın metni hakkında değerlendirmelerde bulunan yayın dünyasından bir ismin, Harvard Business Review'in yayın yönetmenlerinden Thomas A. Stewart'ın tespitleri öne çıkarılacaktır. Stewart'a göre bugün bütün dünyada, Drucker'ın çok sayıda 'genç yönetici okurları' vardır. Kiminin ebeveyni, kimisinin de dedesi ve ninesi Drucker'la yaşıt/çağdaş olan yönetici-okurlar. Drucker'ın bu mezkur üçüncü kuşakça da okunmasının, hem de sabahın ilk mantrasını andırır tarzda "huşu" ile okunmasının (okumanın pratiğe aktarıldığına dair bir veri var mı? Kimse bilmiyor.) sırrı ya da sırları ne ola ki?

“Kırk yıl önce benim gibi yönetimden söz eden birkaç kişiye yoldan çıkmış gözüyle bakarlardı.” Bu cümleyi 2005’te ölmeden önce bir açılış konuşmasında sarf eden Peter Drucker acaba ne anlatıyordu? Stewart’a göre Drucker tarihlendirmede belki bir miktar abartı yaptı. Yani kırk yıl yerine elli yıl denilebilirdi. Ama, Drucker’ın yorumu, iddiası “özünde doğrudur”. 1950’li yıllarda “yönetim bilgisi yeni bir bilgi idi ve bu yeni bilginin temellerini atmaktan daha fazlasını yapan adam” Peter Drucker’dı. Bunu, “daha fazlasını” yaparken “ifade gücünün berraklığı” onun metni (yapıtları/eserleri)nin üçüncü kuşak yöneticilerce benimsenmesinin en önemli nedeni olmuştur. Stewart bu nedenden başka, Drucker’ın metninin, üç ayırıcı özelliğinden bahseder ki, bunlar, onun metninin bugünün ve tarihsel değerinin de göstergeleri arasındadır.

1. Drucker’ın en belirgin yeteneği, “onun doğru soruyu sormadaki dehası”dır. Ondaki doğru soruyu bulma içgürüsü, yapıtını böylesine berrak, pratik ve dolaysız kılan yegane yetenektir.

2. Drucker’ın ikinci yeteneği kuruluşları bir bütün olarak görebilmesi (sistemin bir alt sistemi yerine bütün parçalarıyla göz önünde bulundurulması)dir. O herkesten daha keskin bir bakışa sahip olmakla-dolayısıyla mükemmel soruyu ortaya koymakla-kalmıyordu, aynı zamanda daha geniş/bütüncül de bakabiliyordu. Drucker’ın örgütleri bir bütün olarak görmesinin bir yanı daha vardır; onun referans çerçevesi sadece günümüzün şirketlerini değil, bütün tarih boyunca görülmüş her türlü örgütü (kiliseler, hayır kurumları, sivil toplum kuruluşları ve operalar) kapsardı. Geçmişten ya da ticari amaç taşımayan kuruluşlardan dersler çıkardığında, akıl yürütme çizgisi hiçbir zaman çarpık ya da zorlama değildir. Bir bütün olarak örgütler için geçerli olan olguları tasvir etmede daha önce hiç kimse onun kadar başarılı olamamıştır. Yapıtının bu kadar başarılı olmasının bir nedeni de budur.

3. Drucker'ın metninde, eserlerinde sergilediği, ortaya koyduğu üçüncü becerisi, yeteneği hem tümdengelim hem de tümevarım bakımından aynı ölçüde iyi akıl yürütmesidir. Bu görmüş olduğu “özgül yönetim öğrenimi”nin sonucu olabilir. General Motors günleri onu Taylor ve Ohno<sup>30</sup> gibi “iş başında öğrenilmiş bilgi sahibi” kişilerin katına çıkarmıştır (Drucker, 2006, s.ıx-xıı). Stewart'ın üç maddesine daha pek çok madde ilave edilebilir. Ancak, iki madde ilavesiyle yetinilmiştir.

4. Peter Drucker'ın metninin dördüncü bir özelliği de “hep bir başka ihtimalin de var olabileceğini hesaba katmış olması; özellikle bu itirazın muhataplarından gelebileceğini, gelmesi gerektiğini varsaymasıdır.” *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* başlıklı kitabının birinci bölümüne yazdığı kısa “sonuç”ta bu yeteneği, özelliği çok belirgindir: “bu bölümde yanıtlar vermeye çalışılmamıştır ve bu kasıtlı olarak yapılmıştır. Bunun yerine sorular ortaya atılmıştır” derken, adeta, varsa sorulara cevabınız ve karşı-tamamlayıcı argümanınız, buyrun, meydan size de açıktır, meydan okuması ve güveniyle hareket etmektedir (Drucker, 2014, 50).

### 5. Üslubundaki Tez-antitez ve Sentez Birlikteliği

Üstad Drucker'ın üslubundaki, yazısındaki en belirgin özelliklerden birisi, düşüncesini ifade ederken aynı cümle içinde “tez-antitez ve sentez” birlikteliğini ortaya koymayı başarabilmesidir. Örneğin, “şirketinize en iyi elemanları kazandırabilmek için çok yoğun bir çalışma yapmalısınız; bu çalışmanın her zaman kesin bir netice vermeyeceğini de bilmelisiniz. Ancak, her ne kadar her zaman

<sup>30</sup> Taiichi Ohno (1912-1990) Japon endüstri mühendisi ve işadamı. Japon otomobil firması Toyota'da uyguladığı yönetim felsefesiyle ABD'lilere “Yalın Üretim” felsefesini geliştirmede ilham kaynaklığı yapmış; yine Amerika'da yazılan “Toyota Kültürü” ve “Toyota Tarzı” gibi kitaplara esin kaynağı olan; Türkçeye Toyota Ruhu (2024) olarak çevrilen kitabın yazarıdır.

mutlak netice elde etmeniz garanti değilse de netice için çaba sarf etmemeniz ölümcül bir hatadır.”

## **2.2 Peter Drucker’ın Varsayımlarla Gerçekler Arasında Kurduğu İlişki: Varsayımlar Niçin Önemlidir?**

Bilim kilisesinin pozitivist papazları, özellikle Türkiye’deki (30 yıl kadılık yapmış; analizlerine “ayet” ve “hadis”le başlayıp “ayet” ve “hadis”le bitiren; son söz olarak ‘ben böyle düşünüyorum; ama, yine de en doğrusunu bilen, Allah’tır’ diyen İbn Haldun’u “pozitivist” olarak değerlendiren) pozitivistler ‘varsayımlar niçin önemlidir?’ sorusunun önemini idrak edebilirler mi?

Peter Ferdinand Drucker’ın “varsayımlar niçin önemlidir?” sorusuna verdiği cevap, diğer sosyal bilimciler ve doğal bilimciler üzerinde nasıl bir etki bırakır bilinmez; ama, asgari düzeyde de olsa İktisat eğitimi almış kişileri ziyadesiyle etkilediği/etkileyeceği (tartışılmaz) bir gerçektir. İktisat ilminin “gerçeğe” ulaşmak ya da “doğal bilimleri” taklit etmek için kullandığı pek çok basitleştirici varsayım vardır. Bunlardan biri olan “Ceteris Paribus” (öteki şeyler sabit kalmak şartıyla/varsayımıyla)’u anlayan, özümseyenler İktisat Teorisi’nin ‘Talep, talep kanunu, arz ve arz kanunu” gibi konularını hakkıyla anlarlar. İslam medeniyet havzasından başta İbn Haldun olmak üzere Şatibi ve diğer yöntembilim (metodoloji) üstadlarını okuyanlar da Drucker’ın “varsayımlar” hakkındaki düşüncelerine şapka çıkarırlar. İbn Haldun’un eserinin ismi ve devamında gelen eserin “mukaddimeleri” başlığı, özel ilgi gerektiren bir öneme sahiptir. İbn Haldun’un altı önemli mukaddimesinden biri kısaca “insan sosyal bir varlıktır” basitliğindeki “varsayım”dır. Bu mukaddimenin basitliği, varsayımların önemini önemsemeyenlerin, mezkur mukaddimeyi ıskalamalarına neden olmuştur. İbn Haldun, kendisini okuyacaklara adeta

şunu demektedir: “Ben bu sorunu, denklemi çözeceğim. Nasıl çözeceğimi de size bildirme gereği duyuyorum. Yani sizin bildiğiniz matematiğin dört işlemini kullanarak çözeceğim.” Mukaddimelerin düşünce üretimindeki yerini, gerçeklerle ilişkisini, illiyetini belki de, düşünce tarihinde en çarpıcı şekilde ortaya koyan Endülüslü düşünür Şatibi’dir. Onun meşhur kitabı “el-Muvafakat”ın başlangıcında temellendirdiği mukaddimeler (varsayımlar) öyle anlaşılıyor ki, en iyi karşılığını, İslam Medeniyet Havzası’ını görmezlikten gelen bir batılının, Peter Ferdinand Drucker’in düşünce üretme yönteminde bulmuş görünmektedir. Aşağıda önemine binaen Drucker’ın *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmalar* (2014, 9-10) adlı eserinden uzun bir alıntı bulacaksınız:

“Gerçekle ilgili temel varsayımlar, yönetim gibi bir sosyal bilim dalının paradigmalarıdır. Bunlar genellikle konuyla ilgili bilginlerin, yazarların, öğretmenlerin ve uygulamacıların bilinçaltında saklıdır. Yine de disiplinin -bilginler, yazarlar, öğretmenler, uygulayıcılar- GERÇEK olarak kabul ettiğini büyük ölçüde bu varsayımlar belirler.

Bir disiplinin gerçekle ilgili temel varsayımları, o disiplinin neye odaklandığını belirler. Varsayımlar bir disiplinin “gerçekler” olarak neyi kabul ettiğini ve o disiplinin kendisinin bir bütün olarak nelerle ilgili olduğunu saptarlar. Ayrıca o disiplinde dikkate alınmayan veya kenara itilmiş “can sıkıcı istisnaları” da ortaya çıkarırlar. Disiplinde üzerinde durulan ve göz ardı edilen noktalara karar verirler.

Buna iyi bir örnek, sezgisi son derece kuvvetli olan eski yönetim bilginlerinden *Mary Parker Follett*’in (1868-1933) başına gelenlerdir. Varsayımları 1930’larda ve 1940’larda yeni parlamaya başlayan yönetim biliminin gerçeklerine uymadığı için. Follett, yirmi beş yılı aşkın bir süre unutulmuş çalışması ile birlikte “işe yaramaz” ilan edilmişti. Bu durum o 1932 yılında ölene dek devam etti. Oysa bizler bugün, onun toplum, insanlar ve yönetim ile ilgili temel

varsayımlarının, gerçekliğe, yönetimle ilgilenen insanların o günlerde, hatta bugün bile esas aldıklarından çok daha yakın olduğunu anlıyoruz.

Fakat bütün bu önemlerine rağmen, varsayımlar çok seyrek analiz edilir ve çok az tartışılır. Varsayımlar üzerinde çok az çalışma yapılır ve hatta daha açık hale getirilmeleri bile nadiren olur.

Yönetim gibi bir sosyal disiplin için varsayımlar, doğa bilimlerinin paradigmalarından çok daha önemlidir. Yaygın olan genel teoriye göre, paradigmanın doğal evren üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Paradigma güneşin dünyanın etrafında döndüğünü belirtse de, bu paradigmanın güneş veya dünya üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Bir doğal bilim, cisimlerin davranışlarıyla ilgilidir. Fakat yönetim gibi bir sosyal disiplin insanların ve insanlara ait kurumların davranışlarıyla ilgilenir. Bu nedenle uygulamacılar, disiplinin varsayımları kendilerine ne ifade ederse, ona göre hareket edip davranmaya meyillidirler. Daha da önemlisi, bir doğa biliminin gerçeği, yani fiziki evren ve onun kanunları, değişmez (değişse de bu on yıl içinde olmaz, asırları aşır binlerce yıl sürer).<sup>31</sup>Sosyal evrenin bu tür “doğal kanunları” yoktur. Bu nedenle sürekli değişim söz konusudur. Bu da dün geçerli olan varsayımların bugün geçersiz olabileceği anlamına gelmektedir.”

---

<sup>31</sup> Aslında doğa, doğası gereği hızlı veya yavaş sürekli değişir; en değişmez yönü dahi nihayetinde kıyamet ile değişecektir. Değişmez olan doğa bilimcilerinin sözde keşfettikleri doğa yasaları (dogma)dır. Dogma, mutlak olma ihtimali bulunmayan...

### 2.3 Peter Drucker'ın Yönetim ve Yöneticiye Yüklelediği Sıra Dışı Misyon/Rol

Üstad “damın tepesine çıkıp tuhaf fikirleri haykırarak insanları şoke etmekten hoşlanan adam” rolünü gizleme gereği duymaz (Gün Gün Drucker, 2013, 48). Yükselen örgütler toplumunda “yönetimin yeni bir sosyal kurum olduğunu ilk teşhis edenin kendisi olduğunu ve 1950’de yazdığı *Uygulamada Yönetim* kitabının insanlara yönetimi öğrettiğini ileri sürerken de (gereksiz bir) mütevazilikten kaçınır.

“Yönetim, belki de Batı uygarlığı yaşadığı sürece temel ve baskın bir kurum olmayı sürdürecektir. Çünkü, yönetimin temeli, yalnızca çağdaş endüstriyel sistemin doğası ve gerek maddi gerekse insani üretim kaynaklarını bu sisteme emanet eden endüstriyel girişimlerin gereksinimleri değildir. Yönetim aynı zamanda çağdaş Batı toplumunun temel inançlarının da bir ifadesidir. Ekonomik kaynakların sistemli organizasyonu yoluyla insanların geçimlerinin kontrol edilebileceğine duyulan inancı ifade eder. Ekonomik değişimin, insanın yaşam koşullarının iyileştirilmesini ve sosyal adaleti sağlayacak en güçlü makine haline getirilebileceğine olan inancı ifade eder. Jonathan Swift’in üç yüz yıl önce abartılı bir biçimde ifade ettiği gibi **‘her kim tek bir çimen yetişen bir yerde iki çimen yetiştirirse, o kişi insanlığa derin düşünceli bir filozoftan ya da bir metafizik sistem kurucusundan daha çok layıktır.’** Yönetim - toplumun, kaynakları üretken kılmaları için özellikle görevlendirdiği, yani örgütlü ekonomik gelişme sorumluluğunu yüklediği organ- bu nedenle modern çağın temel ruhunu yansıtır. Aslında yönetim zaruridir, bu da, oluşturulduktan sonra neden çok hızlı büyüdüğünü ve çok az engelle karşılaştığını açıklıyor” (Drucker, 1996, 4). Peter Drucker’ın yönetimin mihenk taşı olarak “dürüstlük” kavramı dolayımında söyledikleri, daha çok bir dini vaizin konuşmasından alınmış gibidir:

“Bir şirket yönetiminin samimiyet ve ciddiyetinin son kanıtı dürüstlüğe verilen tavizsiz önemdir. Bu, her şeyden önce, yönetimin ilişkin kararlarında simgelenmelidir. Çünkü liderlik karakterle yapılır; örnek oluşturan ve taklit edilen de karakterdir. Karakter, yöneticilerin edinebildiği bir şey değildir; bununla başlamadılarsa, asla sahip olmayacaklardır. Bu konuda insanları kandıramazsınız. Kişinin çalışma arkadaşları, özellikle astları onun dürüst bir kişi olup olmadığını birkaç hafta içinde anlarlar. Pek çok şeyi affedebilirler: yeteneksizlik, cehalet, güvensizlik ya da terbiyesizlik. Ancak, sahtekarlığı asla affetmeyeceklerdir. Ne de böyle bir insanı seçtiği için üst yönetimi affedeceklerdir. Dürüstlüğü tarif etmek zor olabilir, ama bir insanı bir yönetim pozisyonu için yetersiz kılacak kadar ciddi bir sahtekarlığı oluşturan şeyleri tarif etmek zor değildir. Bakışı insanların güçlü yanlarından ziyade zayıf yanlarına odaklanan birisi asla yönetsel bir pozisyona atanmamalıdır. Her zaman insanların neleri yapamayacaklarını kesinlikle bilen ama asla yapabileceklerini görmeyen bir yönetici, kuruluşun ruhunu zayıflatacaktır. ... Eğer kişi “Doğru olan nedir?” sorusundan ziyade “Doğru olan kimdir?” sorusuyla ilgileniyorsa, yönetime atanmamalıdır. Kişiliği görevin gereklerinin üstüne koymak yozlaşmadır ve yozlaştırır. “Doğru olan kimdir?” diye sormak kişinin astlarını politik değilse bile, ihtiyatlı davranmaya teşvik eder. Yönetim, zekayı dürüstlükten daha önemli sayan birini atamamalıdır. Böyle düşünmek olgunlaşmamışlık demektir ve genellikle tedavi edilemez. Güçlü astlardan korktuğunu göstermiş olan birini asla terfi ettirmemelidir. Bu zayıflıktır. Kendi çalışması için yüksek standartlar koymayan birini asla bir yönetim görevine getirmemelidir. Zira bu, görevi ve yönetimin yetkinliğini küçümsemeyi besler. Bir adam çok az bilebilir, kötü performans gösterebilir, muhakemesi ve yeteneği eksiktir, ama gene de bir yönetici olarak çok fazla zarar vermez. Ama karakterinde ve doğruluğunda eksiklik varsa, ne kadar bilgili, ne kadar parlak, ne kadar başarılı olursa olsun tahrip eder. İnsanları, şirketin en değerli kaynağını tahrip eder. Ruhunu tahrip eder. Ve performansı tahrip eder. Bu bilhassa

şirketin başındaki insanlar için doğrudur. Zira kuruluşun ruhu tepeden yaratılır. Eğer bir kuruluşun ruh hali iyiye, bunun nedeni tepedeki insanların ruh halinin iyi olmasıdır. Eğer çürüyorsa, tepedekiler çürüdüğü içindir; “Balık baştan kokar” atasözündeki gibi. Tepe yönetim, karakterinin astları için örnek teşkil etmesini gönülden istemediği hiç kimseyi asla üst bir pozisyona atamamalıdır” (Drucker, 2012, 403-404).

Drucker’ın ‘*Yönetim Uygulaması*’ yayınlandığında, Harvard Business Review’da (1980) ‘*Why Read Peter Drucker*’ başlıklı bir yazı yazan Alan Kantrow, “Drucker yönetim mesleğine kendisini çok derinden kaptırmıştır” tespitiyle, Drucker’ın yönetime esasen sıra dışı bir rol yüklediğini işaretlemektedir. Kantrow’a göre Drucker “... Batı toplumunun başlıca kurumlarının asli sorumluluklarını yerine getirememeleri halinde olabilecek şeylerden derin bir korku duymaktadır. ...Ekonomik sağlık yönetimin performansına bağlıdır; ekonomik sağlıkta bir bozulma olursa, ekonomi tökezlerse, tarih kendini tekrar edebilir.” Drucker’ın gözünde, ‘yönetici yirminci yüzyılın kültür kahramanı’dır; yine onun sözleriyle “İkinci Dünya Savaşı sırasında ve savaştan sonra tamir etmiş olduğumuzu düşündüğümüz uygarlığın ince kaplamasının hemen altında boy gösteren **karanlık güçler**<sup>32</sup>den” bizi koruyan kişi (yönetici)dir (Beatty, 1998, 136). “Yine de uygarlığın bu gönüllü bekçisi (Drucker’ın yöneticisi) büyük ölçüde tanınmamakta, etrafındaki kimse tarafından takdir edilmemektedir. Zaten yönetim ‘temel kurumlarımız içinde en az anlaşılır’. Bu saptama, işletme içindeki ‘genellikle kendi yönetimlerinin ne yaptığını ve kendilerinden ne yapmalarının beklendiğini, nasıl ve niçin o şekilde çalıştıklarını, iyi iş çıkarıp çıkarmadıklarını bilmeyen’ insanlar açısından da geçerlilik taşımaktadır. “Öyleyse yönetim

<sup>32</sup> “Karanlık güçler”e dair ayrıntılar Drucker’ın “The Age of Diskontinuity” (Süreksizlik Çağı) adlı çalışmasının giriş bölümünde sunulmuştur (2003. xxiv).

nedir? Yönetim ne yapar?” Drucker bunu anlatan bir metaforu yine tıp bilimi içinde arayacaktır: “Yönetim bir organdır ve organlar ancak fonksiyonlarıyla tanımlanabilirler. ...’işletmenin spesifik organı’ olan yönetimin ilk fonksiyonu bir işletmeyi yönetmektir. İkinci fonksiyonu yöneticileri yönetmektir. Üçüncü fonksiyonu da işçileri ve çalışmayı yönetmektir” (Drucker, 1996, 6-19; Beatty, 1998, 137).

Drucker, aşağıdaki satırlarıyla yine de yönetim alanındaki çalışmalarının mutlak doğa yasaları katına çıkarılmaması ve fetişleştirilmemesi önerisinde bulunmaktadır. Esasen Drucker’ın karakterinin tipik bir tasvirini de bu satırlarda görmek mümkündür: “General Motors yöneticileri birtakım ilkeler keşfettiklerine ve bu ilkelerin doğa yasaları gibi mutlak olduğuna inanıyorlardı. Bense insanlar tarafından bulunduğu için bu tür ilkelerin keşif olmaktan öteye gidemeyeceğini savunuyorum. Benim yönetime yaklaşımımın konuyla ilgili teorisyen ve yazarların yaklaşımıyla farklılık gösterdiği nokta-ve akademisyenler tarafından saygı görmememin muhtemel nedeni-hep bu olmuştur. Temel değerlerin varlığına, özellikle insani değerlere elbette inanıyorum. Fakat **“tek bir doğru yanıt”** olduğuna inanmıyorum. Yanlış olma olasılığı hayli yüksek olan yanıtlar var-en azından diğer tüm yanıtlar denenip başarısız olmadığı sürece hiç başvurulmayan yanıtlar mevcut. Ne var ki, yönetimde ya da başka bir sosyal disiplindeki herhangi bir politikanın ölçüsü yanıtın doğru ya da yanlış olması değildir, politikanın işe yarayıp yaramamasıdır. *Her zaman şuna inanmışımdır: Yönetim teolojinin bir kolu değil, özünde kinik bir disiplindir. Yönetimde başarı göstergesi, tıbbi uygulamalarda olduğu gibi, tedavinin “bilimsel” olup olmadığı değil, hastanın iyileşip iyileşmediğidir*” (Drucker & Maciariello, 2013, 161).<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Pozitivist bilim kilisesi papazlarının yadsıdığı “anarşist bilgi kuramının öncülerinden” Paul Feyerabend da Drucker’ın yürüdüğü vadiye yolculuk

## 2.4 Peter Ferdinand Drucker'ın Liderlerden Kaçınmayı Öğütlediği Yedi Ölümcül Günah

Drucker'ın hayatını bir vaiz gibi geçirdiğini, onun hayatını ve metnini okuyan herkes tespit edecek, teslim edecektir. Ancak, bu gerçeğe eşlik eden bir diğer gerçek de bu yönetim kilisesi vaizinin, uzun ömrü boyunca bıkmadan usanmadan dillendirdiği yönetsel vaazlarının muhataplarının bir kulağından girip diğerinden çıkmasıdır. Bu durum samimiyetinden kuşku duyulmaması gereken bu yönetim vaizini üzmüş, kırmış, giderek yalnızlığa sevk etmiştir. Drucker'ın kar amaçsız organizasyonlara olan sempatisinin çocukluk günlerinden kalma etkisine hayatı yazılırken değinilmişti. Ancak, onun bu organizasyonlara sempatisinin tek sebebi bu değildir; hayatının çok erken döneminde soğuduğu, antipati ile yaklaştığı devlete, 1950'lerde bir hayli umut bağladığı, ciddi misyonlar yüklediği şirketin de dahil olmasının, kendisinde meydana getirdiği hayal kırıklığı gibi bir etkeni de kaydetmek gerekir. Aşağıda zikredilen ölümcül günahlar, vaazlarının yeterince dinlenmediğini ve onlarla amel edilmediğini bilen bir yönetim vaizinin zamana meydan okuyan iradının (vaazının, ifadesinin) bir yansımasıdır.

Drucker'ın öğrencilerinden William A. Cohen, yazdığı *Liderlik ve Drucker* (2010) isimli kitabının Giriş bölümünde Drucker'ın sevmediği kavramlardan birinin **liderlik** kavramı olduğunu gayet sarıh bir ifade ile ortaya koymaktadır. “Drucker, liderlik konusunda hep kararsız davranmış ve meslek yaşamı boyunca da hep öyle kalmıştır” (Cohen, 2010,

---

yaptığından ki bilimsellik taraftarlarının genel kabulüne mazhar olamamıştır. Feyerabend da tedavi üzerinden bilimsellik dünyasından muhataplarına sorar: ‘bilimsellik dediğiniz şey nasıl bir şeydir? Sonuç almaksa aradığınız, Kızılderili Nine'nin yöntemi/ilaçları da sonuç vermekte, hastaları iyileştirmektedir. Sizi ondan ayıran, farklılaştıran; sizi bilimsel, onu, bilim dışı yapan şey nedir?’ (Feyerabend, 1991).

13) Cohen'e göre Drucker 1973'te yazdığı 839 sayfalık koca *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* kitabında da aynı yaklaşımı sergiler, devasa kitapta liderliğe başlı başına bir konu başlığı olarak yer vermez. Buna rağmen, Cohen, Drucker'ın sağlığında onun bütün metninden, adeta damıtma işlemi uygulayarak bir kitap ortaya çıkarmaktadır. Drucker'ın bu esere dair bir kanaati olmuşsa dahi bilinmemektedir. "Drucker, bize etkin liderlik hakkındaki görüşlerinden oluşan bütünlüklü bir model bırakmamış olsa da ben çeşitli kaynakların yardımıyla onun inançlarının özünü çıkarabildim. Bu kaynaklar arasında Drucker'ın yayınlanmış çalışmalarının- kitap ve makaleler, sözlü sunumlar ve bant çözümleri- yanında, kişisel ders notlarım ve gerek okul sırasında gerekse daha sonraları yaptığımız görüşmeler yer alıyor. Elinizdeki kitap siz okurlara bu kaynaklardan damıttığı, Drucker'ın liderliğe ilişkin bugüne kadar dağınık kalmış olan görüşlerini açık, net ve derli toplu şekilde sunuyor" (Cohen, 2010, 15). Biz de aşağıda Cohen'in büyük uğraşlar sonucu ortaya çıkardığı metinden Drucker'ın yöneticilerde olduğunu tespit ettiği "yedi ölümcül günahı" dikkatlere sunacağız.

#### **2.4.1 Birinci Liderlik Günahı: Kibir**

Kibir, yedi ölümcül günah arasında en ağırı kabul ediliyor. ... Kendini beğenmişlik... Liderler başarılarından ötürü gurur duymamalı mı?... Sorun, liderlerin kendilerini, artık genel kuralların kendileri için geçerli olmadığına inanacak kadar özel görmeye başladıkları noktada ortaya çıkıyor. Her alana yayılmış kibir, ... en ağır liderlik günahıdır, çünkü kolaylıkla diğer altı günahın kapısını açabilir. Kimi zaman liderin bu günahı işlediği sıradaki algısı bile durumu daha kötü boyutlara vardırılabilir (Cohen, 2010, 92-93).

### **2.4.2 İkinci Liderlik Günahı: Şehvet**

... Bu günah son derece yaygın. Ne var ki çok talihsiz sonuçlar doğurabiliyor. Birçok işyerinde kıskançlıklara, kayırmacılığa ve güvensizliğe yol açarak insanlara, iş ilişkilerine ve daha pek çok şeye zarar verebiliyor. ... Bu ölümcül günahın liderlerin başına açtığı derterin bir sınırı yok gibi (Cohen, 2010, 94).

### **2.4.3 Üçüncü Liderlik Günahı: Açgözlülük**

Açgözlülük, bir aşırılık günahıdır. Genelde güce kavuşmayla birlikte başlar. Liderler güç sahibidir ve ne yazık ki liderin özenli davranmaması halinde güce sahip olmak yolsuzluğa kapı açma eğilimi taşır. Küçük iyilikleri kabul ederek başlayıp tatiller, rüşvetler ve daha ağır yolsuzluklar halinde giderek büyür... Bu günah, kıskançlık günahıyla sıkı sıkıya bağlıdır (Cohen, 2010, 95).

### **2.4.4 Dördüncü Liderlik Günahı: Üşengeçlik**

Üşengeçlik, liderlerde üşengeçlik günahına eyleme geçme isteksizliği eşlek eder. Bazen tembellikten kaynaklanır. Ama çoğunlukla liderin makamının kapsamı dışında gördüğü işleri yapmaya isteksizlik göstermesidir. ... Liderler kendilerine ihtiyaç varken yan gelip yatamazlar. Sorumluluklarını görmezden gelemezler. Bunların her ikisi de felakete kapı açabilecek üşengeçlik günahları arasındadır. Liderler proaktif olmak ve eylem yapmak zorundadırlar (Cohen, 2010, 96-98).

### **2.4.5 Beşinci Liderlik Günahı: Öfke**

Bu günahın kaynağı kontrolsüz öfkedir. Liderlikte öfkenin belirli ve yararlı bir amaca hizmet ettiği anlar vardır. ... Bununla birlikte liderlerin liderliklerine zarar verebileceği için sıkça tekrarlanan ve kontrol edilemeyen öfkeden kaçınmaları gerekir. ... Lider öfkeliyken kendini kontrol etme ve nesnel gözlem yapma yeteneğini yitirir. ... Öfke liderin doğru kararlar almasına ve duruma uygun bir eylem belirlemesine engel olur. Kontrolsüz öfkeyle girilen eylemler hemen her zaman yanlışta götürür ve sonradan yol açtığı sonuçları düzeltmek için ayrı bir çaba ister (Cohen, 2010, 98).

### **2.4.6 Altıncı Liderlik Günahı: Kıskançlık**

“Kıskançlık günahını işleyen lider başkalarının sahip olduğu şeyleri kıskanır. Kıskançlığa açgözlülük eşlik edebilir de etmeyebilir de. Bu günah çoğunlukla lideri kıskanılan tarafa zarar verecek kararlara ve eylemlere yöneltir. Bu günahın pençesine düşen lider, vasıflı bir astının hak ettiği terfi olanağını engelleyebilir, birisinin itibarını lekelemeye çalışabilir ya da başka birinin statüsünü düşürerek kendini rahatlatmayı deneyebilir. Bu tür davranışların başkalarına ve kuruluşa zarar vereceği açık olduğu gibi bu tür eylemlerde bulunan liderin kendisine de büyük zararlar verebilir” (Cohen, 2010, 99).

### **2.4.7 Yedinci Liderlik Günahı: Pisboğazlık**

Bu günah çoğunlukla yeme içmeyle ilişkilendirilir, ancak liderlik açısından ele alındığında daha ağır bir anlamı çağırır. Ölümcül günahlar arasında Drucker'ı en çok rahatsız eden günah, pisboğazlıktı. ... Aşırı tüketim bir statü

işareti olarak kullanılır, ama pisboğazlık yalnızca yiyecekle ilgili bir konu değildir. Drucker ilk yazılarında yöneticilere ödenen yüksek maaşları savunuyordu. Onların ne kadar ağır bir görev yaptıklarını ve kariyerlerinin zirvesine ulaşmak için nelere katlandıklarını iyi biliyordu. Ne var ki 1970'lerin ortalarında, yöneticilerin maaşlarındaki muazzam artışlar Drucker'ın bu konudaki düşüncesini tamamen değiştirmesine yol açtı. Tepedeki yöneticilerin maaşlarının aşırı boyutlara ulaştığının aşikar olduğunu ve Amerika'nın tepe yöneticilerle en düşük ücretli işçiler arasındaki fark bakımından bütün dünyayı geride bıraktığını söyledi. 2001 yılında ortalama bir Amerikalı CEO'nun aldığı maaş, yöneticiler dışında kalan çalışanlara yapılan ortalama ödemenin 525 katına çıkmıştı (58 numaralı dipnotta Papa 525 rakamını güncelleyerek veriyor: 600 kat). Drucker bunun ahlaki açıdan yanlış olduğunu söyleyerek bu oranın en fazla 20'ye 1'i geçmemesi gerektiğini tavsiye ediyordu. ... İnsan bu geliri kafasında kolaylıkla gerekçelendirebilir; sözgelimi, bu bir statü meselesidir, der. Oysa Drucker'ın gözünde yöneticilere verilen aşırı yüksek maaşlar, iyi liderlik için kaçınılması gereken pisboğazlık günahının kesin bir örneğinden başka bir şey değildir. ... Drucker yöneticilerin yüksek maaşları ile sendikaların işçiler için verimlilik artışına bağlı olmayan daha fazla menfaat taleplerini aynı kefeye koyuyordu. Bu pisboğazlık örneklerinin korkunç bir bedel ödememize yol açabileceği uyarısında bulunarak, domuzların oburca tıkinmasını seyretmenin hiç de hoş olmadığını ekliyordu” (Cohen, 2010, 99-100).

## **2.5 Peter Ferdinand Drucker'ın Hazzetmediği Kavram: Karizmatik Lider/lik**

Lider anlamına gelen “Führer” kelimesi Drucker'ı özellikle “karizmatik lider” kavramıyla bir şekilde korelasyonu ya da illiyet bağı (ilintisi, ilişkisi) olan bütün kavramlara karşı teyakkuzda tutmuştur. Karizmatik liderlikten feragat, adeta Drucker'ı ‘liderlik, devlet, siyasi strateji’ kavramlarından da

feragata götürmüştür. Drucker'ın yakınında bulunmuş, öğrencisi olmuş ve kendisiyle çalışmış Cohen '*Drucker ve Liderlik*' i (2010), Swaim '*Bir Strateji Ustası Peter Drucker*' ı (2011) yazmış olsalar da (adeta 'Drucker'a rağmen Drucercılık' yaparak) bu böyledir. Nitekim Peter Drucker "*Yeni Gerçekler*" kitabında (1993, 107) "**Karizmaya Dikkat: Siyasi Liderlere Taleplerde Değişmeler**" başlığı altında kavrama bakışını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Çağın sorunlarının çözümsüzlüğünü 'karizmatik lider' yoksunluğuna bağlayanlara karşı kurduğu cümleler çok açık ve berraktır: 'Karizma bugün pek "gözde"dir. ... Oysa karizma istemek siyasi ölüm isteğidir. Hiçbir yüzyılda bizim yirminci yüzyıldaki kadar karizmatik lider yetişmemiş, hiçbirinin karizması bizimkilerin karizması kadar bol olmamıştır; ve gene hiçbir siyasi lider bu yüzyılın dört karizmatik dev liderinin yaptığı zararı yapmamıştır (Stalin, Mussolini, Hitler ve Mao)'. ... Drucker'a göre 'yirminci yüzyılın yapıcı başarıları, karizmadan tümüyle yoksun kimselerin eseri'di'. İkinci Dünya Savaşı'nın yol açtığı sorunlar, Drucker'a göre, iki "donuk, renksiz, kılı kırk yaran bürokrat ve kendi kişiliğini kaybedecek kadar çalıştığı kurumun kimliğine bürünen" kişi (Adenauer, Truman) tarafından çözülmüştür. Ona göre ihtiyacımız olan (karizma değil), ciddi anlamda bağlılık, çabaları bir iki öncelik üzerinde yoğunlaştırmaya gönüllü olmak, çok sıkı çalışmak ve bilgi- beceridir (1993, 109-113).

Peter F. Drucker'ın, karizma ile illiyet bağı olan bir kavram olarak "devlet" ile ilgili analizi de ezber bozan niteliktedir. Yukarıda anılan kitabında (1993, 61) "**Devletin Sınırları**" başlığı altında devlete bakışını 'biri doğru diğeri yanlış iki soru' üzerinden temellendirmektedir. Ona göre, "neredeyse iki yüz yıl süreyle 'devlet ne yapmalı' diye hararetle tartıştık. 'Devlet ne yapabilir' diye hemen hiç sormadık" (Drucker, 1993, 61). Devlet ne yapmalı sorusu, devletin yeteneğinden, gücünden ve de imkanlarından şüphesi olmayanların sorusudur. Oysa türümüzün kendisine hizmet etsin diye icad ettiği devlet isimli organizasyonun kerameti

kendinden menkul değildir. Yeteneği, gücü ve imkanları sınırsız değildir; dolayısıyla devlet konusunda doğru soru ‘devlet ne yapabilir’dir olmalıydı. Bu soruyu sormak gerçeğe yaklaştırdığından ki, bizim gibi ülkelerde hayal kırıklıklarının önüne geçmeyi de mümkün kılma potansiyeli taşımaktadır.<sup>34</sup>

## 2.6. Peter Ferdinand Drucker’ın Muhafazakar İnovatör Girişimcisi

İşletme ve yönetim literatüründe ve özellikle işletme eğitiminde son 25-30 yılın en popüler kavramlarından biri Girişimcilik kavramıdır. Özel’in (2018, 12) yerinde tespitine göre, henüz genel kabul gören bir “kuramsal çerçevesi” olmasa da girişimcilik literatürü, her geçen gün stokuna ilaveler yapmaktadır. Doğaldır ki mültilogic düşünür Drucker’ın girişimciliğe dair de söyleyecekleri vardır. *İnovasyon ve Girişimcilik* (2017) adlı yapıtı, aslında girişimciliğin kuramsal çerçevesinin tamamlanması yolunda önemli bir kilometre taşıdır. Ayrıntılı bir değerlendirmeyi hak ediyor olsa da, Drucker’ın girişimcisi hakkında küçük birkaç alıntıyla bu konu nihayetlendirilmiştir. Her şeyden önce Drucker, “inovasyon ve girişimciliği” yöneticinin görevinin bir parçası olarak görür (Drucker, 2017, 7). Ona göre, “inovasyon ise, müşteri için yeni bir değer ve memnuniyet yaratmak anlamına gelir” (Drucker, 2013, 70). ‘İnovatif örgüt (ler) buluşun bir fikirle başladığını

<sup>34</sup> Bu ülkenin ve de halkı müslüman olan diğer İslam ülkelerinin düşünce üreticileri çok zamandır, ülkelerinin (çoğu icat edilmiş) sorunlarını çözmek için meşruiyeti tartışmalı başkalarının sorduğu yanlış sorulara cevaplar yetiştirmek peşinde vakitlerini geçtikleri için devlet konusunda da sorulması gereken doğru sorunun ve onun cevabının ayırında değiller. Dolayısıyla İslam Tarihi’nin en öngörülü yöneticisi Hazreti Ömer’in fethedilen İran, Irak ve Suriye topraklarını önceki sahiplerinde bırakmasını (Ebu Yusuf, 2022), “devlet ne yapabilir?” sorusu ve cevabı bağlamında değerlendiremediler.

bilir. İnovatif fikirler ise kurbağa yumurtaları gibidir: yumurtadan çıkan bin tanenin içinde yalnızca bir iki tanesi erişkinliğe ulaşabilir' (Drucker, 2013, 72).

Son olarak Drucker'den girişimci hakkında ezber bozucu bir alıntı: "Birkaç yıl önce bazı psikologların konuşma yaptığı girişimcilik üzerine bir sempozyuma katıldım. Tebliğleri başka hiçbir şey üzerinde mutabık olmasa da hepsi "risk alma temayülü" ile nitelenen bir "girişimci karakterden" bahsetti. Yirmi beş yıllık bir sürede süreç temelli bir inovasyonu uluslararası bir şirkete uygulamış başarılı bir inovatör ve girişimciden yorum yapmasını istediler. Girişimci şunları söyledi: "Söyledikleriniz karşısında şaşırıp kaldım. Ben de herkesin tanıdığı kadar başarılı inovatör ve girişimci tanyorum. Bunlara ben de dahilim. Hiçbir zaman bir 'girişimci karakter' (kişilik)le (sizin tasvir ettiğiniz, portresini çizmeye çalıştığınız girişimci tipi ile) karşılaşmadım. Bununla birlikte başarılı olanlar arasında tanıdıklarımın tek bir özelliği vardır: onlar 'risk alıcı' değillerdir. Almaları gereken riskleri tanımlamaya ve olabildiğince hafifletmeye çalışırlar. Aksi halde hiçbirimiz başarılı olamazdık. Bu, benim (Drucker) kendi deneyimlerimle de uyuyor. Ben de birçok girişimci tanyorum. Hiçbirinin risk almak gibi bir arzusu yok. Gerçek yaşamdaki inovatörlerin çoğu renksiz kişiliklerdir ve risk peşinde koşmak yerine nakit akış tahminleri üzerine saatler harcamayı tercih ederler. Onlar risk odaklı" değil, "fırsat odaklı" düşünürler. Zira başarılı inovatörler "muhafazakar"dırlar (Drucker, 2017, s. 167-168; Drucker & Maciariello, 2013, s. 74).<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Yönetebilen Türkler (2018) isimli eserinde İktisatçı-Yönetim bilimci Mustafa Özel, bir bakıma kitabının ismi üzerinden "girişimci" tanımı yapmaktadır: "girişimci yönetebilen kişi"dir. 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları (2014, 48-49) adlı eserinde Drucker'ın yazdıkları da bu doğrultudadır ve girişimcilik üzerine düşünenlerin ezberlerini bozucu niteliktedir: "Yönetim ve girişimcilik aynı işin iki ayrı (paranın iki yüzü) boyutudur. Yönetmesini öğrenemeyen bir girişimci başarılı olamayacaktır.

Yukarıdaki satırlarda Drucker'ın *İnovasyon ve Girişimcilik* kitabından hareketle bir tür “muhafazakar girişimci” profili çizildi. Şimdi ise, onun bir başka kitabında, “*Kapitalizm Ötesi Toplum*”da çözümlemesini yaptığı “istikrar bozucu girişimci” (organizasyon)’den bahsedilecektir.

## 2.7. Peter Drucker'ın İstikrar Bozucu Bir Olgu Olarak Organizasyonu

Bu başlığı gören, okuyan bir okuyucunun negatif bir perspektifle karşılaşacağını düşünmekten daha doğal bir şey olmaz. Oysa Üstat Drucker'ın perspektifi hiç de negatif değildir. Drucker burada değişimin, yeniliğin “eski köye yeni adet getirdiğine”; köylülerin (toplumları oluşturan insanların) ise esasen mevcut durumlarını koruma niyeti/refleksi taşıdıklarını anlatmaktadır. Bütün toplumların var olan durumlarını, statükolarını, başlangıçta kabulü zor olan değişim ve dönüşüme karşı koruyan ‘toplum, cemaat ve aile’dir. Bu koruyucu kalkanların karşısındaki değişim ve yenilik getirici (yenilikçi “yaratıcı yıkıcılık” -girişimci/lik) özne organizasyon (inovatör girişimci) bir yönüyle var olan statükoyu/istikrarı ortadan kaldıran (yeni) adet getiricidir.

Bu istikrar (ve statüko) bozucu organizasyon, kapitalist ve sosyalist toplumlarda örgütlenme ve dizayn mantığı gereği “ana faaliyetleri”nin yanında pek çok yan faaliyetlerle de uğraşmayı misyon bellemişti. Okul, çekirdek/ana faaliyeti eğitimin yanında temizlik, güvenlik, yemek ve taşıma hizmetini de üstlenmişti. Hastaneler, tedavinin/hasta bakımının yanında konaklama, büro işleri, temizlik, güvenlik, yemek

---

Yaratıcılığı (: girişimciliği) öğrenemeyen bir yönetim de fazla uzun ömürlü olamaz...Yönetimle girişimciliğin birbirinden farklı olduğuna gerçekten inanan işletmeler çok yakında kendilerini iş dünyasının dışında bulacaklardır.”

hizmetleri gibi hizmetleri de sunmayı olmazsa olmazları bilip performansını ve verimliliğini düşürürken, maliyetlerin artışına da sebep olduğunun ayırıcında bile değildi. *Kapitalist Ötesi Toplum*'un organizasyonu çekirdek, ana etkinliklerinin dışında kalan işleri başka organizasyonlara bıraktı. Kendi ana işiyle uğraşan her organizasyon doğal olarak kendi ana işlerini yapan diğer organizasyonlarla iş birliği yapacaktır. Peter F. Drucker, üslubu ve mantık örgüsüyle insanları şaşırtmayı, sarsmayı seven bir düşünce adamıdır. Dolayısıyla istikrar bozuculuk rolü yüklediği organizasyonlara birkaç adım ötede sosyal sorumluluğa dayalı düzen getiricilik görevi yüklediğinde, insanların şaşırması ve hatta çelişkili bir durum görmesi normaldir. Drucker, toplumdaki istikrarın, statükonun bekçileri olarak “toplumu, cemaati ve aileyi” zikretmektedir. Kapitalist ötesi toplumun değişimci ve yenilikçi, bazen radikal bir örgütlenmeye gitmiş organizasyonuna, “sosyal bir sorumlulukla düzen inşa etme görevi” yüklemektedir. Çünkü, ona göre, ‘organizasyonlar toplumunda ortada artık toplumu koruyup kollayacak başka kimse kalmamış olacaktır. Şüphesiz bu organizasyonlar işlevlerini (koruyuculuklarını) yerine getirebilmek için bir hayli güç sahibi olmak zorundadırlar. O halde meşru güç nedir? Sınırları nedir? Bu sınırlar ne olmalıdır?

Kapitalist Ötesi Toplum'un organizasyonları performans gösterebilmek için ‘organizasyon ve onun içinde bulunan insanlar’ kendi işinin toplumdaki en önemli iş olduğuna inanmak zorundadır. Daha önce de belirtildiği gibi hastaneler hiçbir şeyin hastalara bakmaktan daha önemli olmadığına inanmalıdırlar. Şirketler de hiçbir şeyin, toplumun maddi (somut) ihtiyaçlarını karşılamak kadar önemli olmadığına inanmak zorundadırlar; bizim şirketimizin ürettiği mal ve hizmetler kadar önemlisi, ekonomi ve toplum açısından, olamaz, demek zorundadırlar. Sendikalar, çalışan insanın haklarından önemli hiçbir konu olamayacağı kanısında olmalıdırlar. Kiliseler, en önemli şey inançtır, demeliler; okullar, her şeyin başı eğitimidir düsturunu her yerde

dillendirmeli, buna inanmalıydılar. Bu organizasyonlar ben-merkezli olmak zorundadırlar ve bir araya geldiklerinde toplumun A'dan Z'ye tüm işlerini onlar yaparlar, yapmak zorundadırlar. Ama her biri yalnızca bir işi yapar (“odaklanma: konsantre olma: verimlilik, maliyet düşüklüğü”) gözü ancak o işi görür (bir koltukta tek karpuz taşır).

O halde sınırlar nerededir? Doğru ne zaman yanlış olur? (Üstadın bu ikinci sorusunu cevaplamak için *Mecelle*'nin yazarı Ahmet Cevdet Paşa olmak gerekir.)

Eğer ortada bir savaş (devam eden ve kaybedilmiş savaş daha da etkili olabilir) ya da büyük bir doğal afet varsa, o zaman verilecek cevap oldukça basitleşir: “Toplumun çıkarları, onun herhangi bir organının çıkarlarından daha önce gelir.” ... Soruna en iyi yaklaşım biçimi, organizasyonlarımızın liderlerinin ortak sorumluluğu biçiminde olmalıdır. Bugüne kadar buna (“ortak sorumluluk bilincine dayalı”) en yakın davranış herhalde İkinci Dünya Savaşı sırasında (daha doğrusu sonrasında) büyük Japon şirketlerinin davranışı olmuştur. Japonya işletme (girişimi) organizasyonları planlamalarında (iş dünyası) liderleri işe şu soruyla başlamışlardır. “Japonya için, Japonya'nın toplumu, ekonomisi için en iyi olan nedir?” Daha sonra da şunu sormuşlardır: “Ne yaparsak bunu genelde iş dünyası için bir fırsat, özel olarak da kendi işimizi bir fırsat haline çevirebiliriz?” Bu insanlar bir hayır derneği gibi düşünmüyor, kendilerini de silmiyorlardı. Tam tersine, kar kavramının son derece farkındaydılar. “Liderlik” etmeye kalkışmadılar. Sorumluluğu kabul ettiler (mağlupların psikolojisini, Haldunvari psikolojik çözümlemeyi adeta yanlışlarcasına-hiç değilse bir süreliğine- ekonomik savaş kazanılincaya kadar). Ama ülkeleri savaş sonrası onarımından sıyrılıp dünya ekonomik liderliğine sıvanırken, Japon iş dünyasıyla o dünyanın liderleri bile bir kere daha bencilleştiler (Drucker, 1993, 146); çünkü, doğudaki babanın istisnasız bütün çocukları

tatlı zehirli içeceklerle alıştırılmıştı, batılı hem cinsleri tarafından...<sup>36</sup>

## 2.8. Peter Ferdinand Drucker'ın Göç Olgusuna Bakışı

Göç olgusu tarihin yaygın ve süreklilik arz eden bir konusudur. Bu konu, içinden geçmekte olduğumuz 21. yüzyılın ilk çeyreğinde gündemin ilk sıralarındaki yerini de korumaktadır. Kuzeyin zengin ülkelerine fakir güney ülkelerinden akan göçmen dalgası karşısında halkların öfkesini kabartmaktan başka bir şey yapmayan/yapamayan yabancı düşmanı siyasetçilerin ve köreltici uzmanların Peter Drucker'in 'Göç Konusu'nda söylediklerine göz atmalarında fayda vardır<sup>37</sup>: 'Büyük çapta göç kadar tahrik edici hiçbir mesele yoktur; hele göç değişik kültürler ve değişik dinlerden oluyorsa...Ancak, göç baskısını önlemeye çalışmak yer çekimi yasasını yok etmeye çalışmak gibidir' (Drucker, 2014, 57). Bir avuç oy için ırkçılık ve yabancı düşmanlığı yapan değişik milletlerden politikacılar, bu satırları okuduklarında nasıl bir imkansız soyuduklarının ayırdına varırlar mı? Ayırdına varıp varmamaları Peter Drucker'in umurunda değil. O, "*Geleceğin Toplumunda Yönetim*" kitabında, 'gelişmiş ve nüfusu yaşlanmış ülkelerin (Almanya, İngiltere, İspanya, Japonya ve G. Kore) 2030'lu yıllarda "göçmen ihtiyacı" içinde

---

<sup>36</sup> Diriliş şairi Sezai Karakoç'un (1933-2021) "Masal" başlıklı şiirine gönderme yapılmıştır. Etkili ve uzunca şiirin ilgili bölümü şöyledir: ... "Sıra altıncı oğulda/ O da daha batı kapılarında görünür görünmez/Alıştırdılar tatlı zehirli sulara/İçkiler içti/Kaldırım taşlarını saymaya kalktı/Ev sokak ayırmadı/Geceyi gündüzle karıştırdı/Kendisi de bir gün karıştı karanlıklara/Baba ölmüştü acısından bu ara ... (Karakoç, 2020, 409).

<sup>37</sup> Sadece Peter Drucker'in yazdıkları değil, Zygmunt Bauman'ın "Kapımızdaki Yabancılar" (2018) adlı eserinde yaptığı çözümlemelere de bakmalarında fayda vardır.

kıvrnacıklarını öngörmektedir’ (Drucker, 2002; Swaim, 2011, 212).

Gelişmiş (modernizmin getirdiği kısırlıkla nüfusları azalan, bundan böyle işgücüne şiddetle ihtiyaç duyacak) ülkelerin, irrasyonel bir tutumla yabancı düşmanlığı yaptıklarının çözümlenmesini yapan Drucker, keşke “göçmenlerin”, 1965-85 arası dönem girişimci patlamasındaki yerine (ve de göç veren küresel güney ülkelerinden, özellikle batılı ülkelerin, yüzlerce yıl bu ülkelerde yaptığı haramiliği de çözümlenmelerine konu etseydi) temas etseydi. Ve dahi göç veren ülkelerin göç verme nedenlerine eğilseydi; (ve zahmet olmayacak idiyse) birazcık da, bugünün zengin kuzeylilerinin yüzlerce yıl güneylilere uyguladığı haramiliğe, sömürüye temas etseydi.<sup>38</sup> Zira, asırlara baliğ soygun ve talanın, yoksunluk (fakirlik) içinde bıraktığı güneylilerin bir gün, zenginlerin kapısına dayanmasına (er geç) sebep olacağını öngörmek zor olmasa gerektir.

---

<sup>38</sup> Kapitalizm ve Sanayi Devrimi ilişkisi, yumurta-tavuk ilişkisine benzemektedir. Bu iki kavram akan zamanda hep birbirlerini etkilemiş, etkileşim içinde olmuş kavramlardır. Sermayecilik (kapitalizm), sermaye birikimi olmadan, bildiğimiz anlamda ve bildiğimiz ölçekte bir sanayi devrimi, muhtemelen mümkün olmayacaktı. Sanayi devrimi olmadan da batı dünyasının gelişmiş ülkeleri, bugünkü sermaye gücüne, askeri ve siyasi kapasitelerine erişemezlerdi. Ancak köleliğin darası düşüldüğünde kapitalizm ve sanayi devriminden bir şey kalır mıydı acep? Berg ve Hudson “Kölelik Kapitalizm ve Sanayi Devrimi (2024) isimli araştırmalarında “kölelikle kapitalizm arasındaki ilişkiye” ve “köleliğin Britanya’nın erken endüstriyel gelişimi üzerindeki etkisine” dair güçlü tezler geliştirmekte ve inandırıcı tarihsel argümanlarla çözümlenmeler yapmaktadırlar.

## 2.9. Peter Ferdinand Drucker'a Göre Bilginin Anlamındaki Değişim

Bu satırların yazarı ne bir epistemologdur, ne de epistemologların (bilgi felsefecilerinin)<sup>39</sup> düşünce ürettiği vadilerde söz söyleme cüreti gösteren biridir. Bilginin doğası, kaynağı ve kapsamı üzerine zaman zaman merakını gidermek üzere düşünce tarihinin büyük hocalarının eserleri önünde mütevazı bir öğrenci olmak dışında bir statüye talip olmuş da değildir. Bu sebeple Peter Ferdinand Drucker'ın “bilginin anlamında meydana gelen değişim”e dair yaptığı çözümlenmeleri oldukça ilginç ve uzunca bir alıntıya değer bulmuştur<sup>40</sup> Drucker'a göre “*Kapitalist Ötesi Toplum*”a (1994) geçişi sağlayan parametrelerin en önemlisi ‘bilginin anlamındaki değişim’ olmuştur.

“Neleri bilebileceğimiz ve bunları nasıl bilebileceğimiz konusundaki teorilerin sayısı, M.Ö. 400’de yaşayan Eflatun’dan Ludwig Wittgenstein’a (1889-1951) ve Karl Popper’a(1920-1994)<sup>41</sup> kadar gelmiş geçmiş **metafizikçilerin** sayısı kadar çoktur. Ama Eflatun’un gününden beri Batı’da ***bilginin anlamı ve işlevi*** konusunda ***iki teori*** söz konusudur... Doğu’da da aşağı yukarı aynı zaman süresi içinde yine iki teori gelişmiştir. Eflatun’un sözcüsü bilge

<sup>39</sup> Bü ülkenin güzel Bilgi Felsefecileri’nden Hüsamettin Arslan (2018) rahmet diledi; kendisine rahmet olsun.

<sup>40</sup> Peter Ferdinand Drucker’ı bir şeylerin liberalizmin (Wallerstain, 2012) tarihin (Fukayama, 2023) yönetimin (Hamel, 2007) sonunu getiren; çoğunlukla kısa sürede unutilan düşünce üreticilerinden ayırmak bir gerekliliktir. Bilinen “Kapitalizm”in ‘bilginin anlamındaki değişim’le başkalaştığını anlatmak için “Kapitalizm Ötesi Toplum”u (1994) yazmıştır.

<sup>41</sup> Peter Ferdinand Drucker “*Kapitalizm Ötesi Toplumu*”nu yazdığında tarih 1993’tür. Karl Popper yaşıyordu; bir yıl sonra 1994’te ölecektir. Drucker’ın boş bıraktığı ölüm tarihi tarafımızdan ilave edilmiştir.

**Sokrat, bilginin tek fonksiyonunun kendini bilme olduğuna**, yani kişinin entellektüel, ahlaki ve ruhsal büyümesiyle ilgili olduğuna inanmaktadır. Onun en büyük hasmı, zeki ve bilgili **Protagoras** ise, **bilginin amacının, sahibine diyeceğini ve onu ne zaman diyeceğini bilme olanağı getirmekle onu etkin kılmak olduğu inancındadır**. Protagoras'a göre bilgi, mantık, dilbilgisi ve konuşma sanatı demektir. (...) Doğu'da da bilgi konusunda aşağı yukarı aynı iki teori geçerlikteydi. **Konfüçyüsçüler için bilgi, ne diyeceğini ve onu nasıl diyeceğini bilmektir**. (...) Taoistler ve Zen rahipleri için de **bilgi, kendini bilmektir, yani aydınlığa ve bilgeliğe açılan yoldur**. Ama taraflar bilginin anlamı konusunda böyle kesin görüş ayrılıklarına sahip olsalar bile, **bilginin ne olmadığı konusunda tümüyle aynı görüştedirler**. Kesinlikle yapabilme yeteneği değildi. İşe yararlık, bilgi olmazdı... beceriydi o. Yunanca adı da *techne*'ydi.

Uzak Doğu'daki çağdaşları olan Çin Konfüçyüsçüleri'nden farklı olarak (onlar, -yani Koçfüçyanistler-aslında kitabi öğrenimden başka her şeye karşı nefret duyarlardı), Sokrat'la Protagoras *techne*'ye ("bilgi olmayan beceri"ye) saygı duymaktaydılar. (...) Ama Sokrat ve Protagoras için bile *techne*, saygın bir şey olmakla birlikte, yine de bilgi değildi. Belli bir tek kullanıma dönüktü, genel ilkeleri yoktu. Bir gemi kaptanının Yunanistan'dan Sicilya'ya gitme konusunda sahip olduğu seyir bilgileri, başka hiçbir şeye uygulanamazdı. Ayrıca *techne*'yi **öğrenmenin tek yolu, çıraklık ve tecrübedir**. *Techne*'yi **sözle anlatmaya olanak yoktu. Yazıya da gelmezdi. Ancak göstermek gerekirdi**. 1700'lü yıllara kadar İngilizler de "zenaat"ten söz etmez, "esrarenizlikler"den söz ederlerdi. Bunun tek nedeni, bir zenaati öğrenen kişinin onu gizli tutacağına yemin etmiş olması da değildi. **Zenaat** tanımı itibarıyla, **bir ustanın yanında çıraklık edip örneklerle öğretilme (yaşayarak, yaparak öğrenme) dışında sahip olunamayacak bir şey olduğu** inancının da rolü vardı" (Drucker, 1994, 43-45).

## 2.10. Peter Ferdinand Drucker'ın Holistik/Bütüncül Bakışı

Peter Ferdinand Drucker'ın perspektifinin üç yüz altmış derecelik bir açıyı andırığının göstergesi, ilgi alanlarının sınırsızlığıdır. Drucker'ın mültidisipliner bir düşünür olduğuna, bu metnin değişik yerlerinde dikkat çekildi. O, modern bilim felsefesinin indirgemeci anlayışından hareketle, belirlediği dar bir alanda çözümlemelerde bulunan bir düşünce adamı değildir. Bir tek ağacı, ormandan ayırarak, yalıtılarak anlama peşinde koşmaz. Olay ve olguların bir tek parametre ile açıklanabileceğine inanmaz. Sonuçların, eylem ve davranışların, faaliyet ve edimlerin ürünü/çıktısı olduğunu; eylem, davranış, faaliyet ya da edimlerin de düşüncelerin ya da paradigmaların (dünya görüşlerinin) çocuğu olduğuna inanır. Gözlenebilen, tespit edilebilen herhangi bir sonucun veya bir çıktının çoğunlukla bir tek iticisi, motivasyonu yerine birden çok iticisinin olabileceğini düşünür. Sosyal olay ve olguların açıklayıcısı mutlak teorilerin varlığına itibar etmez. Herkesin dilinden düşürmediği kavramların işaret ettiği yönelimlerin tersi gerçeklikler, o anda, eş zamanlı olarak varlığını sürdürüyor olabilir. Sözelimi küreselleşme olgusu almış başını gidiyorken, pekala, yerelleşme olgusu da eş zamanlı olarak yaygınlaşıyor olabilir. Buna işaret eden küçük bir alıntı aşağıda sunulmuştur.

Peter F. Drucker'a göre 'ekonomik gerçekler ile politik gerçekler arasında artan uyumsuzluklar'a rağmen, yerkürede 'aslında birbirleriyle örtüşen üç ayrı küremiz var: küresel ekonomi küresi, bölgesel ekonomi(ler) küresi ve ulusal ekonomi(ler) küresi.' Bakmasını bilenler, indirgemeci olmayanlar için bunda bir çelişki ve paradoks da yoktur. Gerçek şu ki, var olan üç küre de hızla büyümektedir. İşletmelerin ve diğer organizasyonların bu üç kürede aynı anda yaşamaları ve faaliyette bulunmaları gerekiyor. Zira, işletmelerin ve üniversite gibi diğer kurumların başka bir

şansları da bulunmamaktadır. Yeni strateji işletmelerin üç farklı kürede (küresel ekonomi küresi, bölgesel ekonomi küresi, ulusal ekonomi küresi) var olmak zorunda kalabilecekleri gerçeği üzerine inşa edilmelidir. Ancak, ‘hiçbir yerde, hiçbir yönetim henüz bu gerçeğin tam anlamıyla farkında değil; bir şeyleri hala el yordamı ile arıyorlar’ (Drucker, 2014, 77).

### 2.11. Peter Ferdinand Drucker’dan “El Değmemiş Cümleler”

“Bana sık sık, iyimser mi, yoksa kötümser mi olduğum sorulur. Bu yüzyılı sağ bitirebilen bir insanın iyimser olması bir hata olurdu. Sarsıntıların, değişikliklerin, bu yüzyılı insanlık tarihinin en gaddar, en zalim, en kanlı yüzyıllardan biri yapan ani tatsızlıkların sonuna yaklaşmış olmadığımız kesindir. “*Tarihin Sonu*”na geldik diye kendilerini kandıran insanlar, kötü sürprizlerle karşılaşmak zorunda kalacaklardır” (Drucker, 1994, 29).<sup>42</sup>

“Marx’ın sahte bir peygamber olduğunu biliyoruz. Çünkü görüyoruz ki onun tahminlerinin tam tersi gerçekleşmiştir” (Drucker, 1994, 51).

“Elli yıl önce *The Practice of Management* (Uygulamada Yönetim)’i yayınladığımda, o kitap insanların yöneticiliği öğrenmelerini sağladı. Bu, o zamana kadar yalnızca birkaç dahinin bildiği ve hiç kimsenin tekrarlayamadığı bir beceriydi. Ben yönetim alanına el

---

<sup>42</sup> Tarihin Sonu tezinin bu ülkede-Türkiye’de- nasıl bir alayı vala (görkemli, şaşalı bir tutum ve tavırla) ile karşılandığını, sağdan soldan aydınların Fukuyama’ya adeta peygamber muamelesi yaptığı günler yaşandı. Japon-Amerikan melezi Pop düşünür Fukuyama şimdilerde ne yapar bilen var mı? (Fukuyama, 2023).

attığımda mühendisliği büyük ölçüde yönetime kattım. Muhasebecilik de büyük bir yer tuttu. Bir bölümünü psikoloji oluşturdu. Çalışma ilişkilerini de belli oranda yönetim alanına dahil ettim. Bu alanların her biri ayrı ayrı ele alınıyordu ve her biri tek başına yetersiz kalıyordu. Siz de bilirsiniz ki yalnızca testereyle ya da çekiçle marangozluk yapılmaz, ya da kerpetenin ne olduğunu bilmeden marangoz olunmaz. Ancak, bütün o aletleri takım çantanızda bulundurduğunuzda bir şeyler yaratabilirsiniz” (Drucker & Maciariello, 2013, 29).

“Bir insan ne kadar çok hata yaparsa o kadar iyidir, çünkü daha çok sayıda yeni şey denemiş olacaktır. Ben hatalar yapmamış, hele ki büyük hatalar yapmamış bir insanı hiçbir zaman üst düzeyde bir göreve getirmezdim. Hata yapmayan bir insan kesinlikle vasat bir düzeyde kalacaktır” (Beatty, 1998, 146).

“Geleceğin Toplumu’ndaki kuruluşlarda şirket, üst yönetimden ibaret olacaktır. Diğer her şey dışarıdan temin edilebilir” (Drucker & Maciariello, 2013, 11).

“Yönetim biliminin yüz yıl evvelki öncüleri haklılardı. *Organizasyonel yapı bir ihtiyaçtır.* Nasıl amip dışındaki her biyolojik varlığın yapı ihtiyacı varsa, modern bir teşebbüsün-işletme, kamu hizmeti, üniversite, hastane, büyük kilise veya büyük ordu-de organizasyona gereksinimi vardır. Fakat öncüler sadece tek doğru organizasyon vardır veya olmalıdır varsayımında yanılığa düştüler. Biyolojik varlıkların çok sayıda farklı yapılarının olması gibi sosyal organizmanın da-bu da modern kurumdur-çok sayıda farklı organizasyon şekli vardır. Doğru organizasyonu aramak yerine, yönetimin araştırması, geliştirmesi ve denetimi öğrenmesi gereken şey: **Göreve uygun organizasyon’dur**” (Drucker, 2014, 25).

“On dokuzuncu yüzyılın o korkunç “aşırı basitleştiriciler”inden, Hegel ve Marx gibi ideologlarından farklı olarak, biz bugün artık tarihi olayların yalnızca bir tek

nedeni ve bir tek açıklaması olamayacağını biliyoruz” (Drucker, 1994, 40).

“Yeniden girişimciliğin vurgulanacağı bir döneme giriyoruz. Fakat, bu defa yüzyıl öncesinde olduğu gibi, yani tek bir adamın yürütme, kontrol etme, kapsama yeteneği biçiminde bir girişimcilik olmayacak. Daha ziyade yeni bir örgüt yaratma ve yönetme yeteneği biçiminde olacak. Geride bıraktığımız seksen yılda oluşmuş yönetsel temeller üstüne yeni girişimcilik yapıları inşa edebilecek kadın ve erkekler ihtiyacımız var. İzlendiği kadarıyla, *tarih bir sarmal biçiminde ilerler; bir önceki konumuna ya da sorununa geri döner ama daha yüksek düzeyde ve helezonik bir yoldan.*<sup>43</sup> Böylece, daha alt seviyeden tekrar geriye döneceğiz, ama yukarı doğru, girişimciliğe yöneleceğiz. İş adamları, tamamı girişimci doğası taşıyan ama yönetsel organizasyon yapısında uygulanması gereken yeni yetenekler edinmek zorunda kalacak” (Drucker & Maciariello, 2013, 369).

“Fransız Devrimi’nden sonra, toplum yoluyla selamet yavaş yavaş hakim inanç olmaya başladı, bu önce Batı’da gerçekleşti, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra da bütün dünyaya yayıldı. Bu inanç kendini ne kadar “anti-din” sayarsa saysın, yine de dinsel bir inançtır. Araçları elbette ki manevi ve ruhani değildir: Alkolün yasaklanması, bütün Yahudilerin öldürülmesi, evrensel psikanaliz, özel mülkiyetin kaldırılması buna örnektir. Ama esas amaç, dinseldir: “Yeni Adem”in yaratılması yoluyla Tanrı’nın Krallığı’nı yeryüzünde kurmaktır. Yüzyılı aşkın bir süre boyunca, toplum yoluyla selamet vaat eden en güçlü ve en ikna edici inanç Marksizm’di. Marksizm’in en büyük çekiciliği... dinsel vaadiydi... Aydınların gözünde vaatlerin en güçlüsü, Marksizm’in bir dünya cenneti getireceğini söylemesi; yani *laik bir din olarak*

<sup>43</sup> Peter F. Drucker’ın tarihe bakışının da batılı liner/çizgisel tarih anlayışından farklı olduğunu; doğuluların çevrimsel tarih anlayışıyla örtüşüğünü gösterir ifadelerin altı, tarafımızca çizilmiştir

**cazibesiydi.** Komünizm, bir ekonomik sistem olarak, çöktü gitti. Servet yaratacağı yerde sefalet yarattı. Ekonomik kalite yerine, daha önce eşi görülmemiş ekonomik imtiyazlara kavuşan memurların *nomenklatura*'sını yarattı. Ama bir inanç sistemi olan Marksizm'in çökmesi, "Yeni Adem" yaratamadığı için oldu. Onun yerine, "Eski Adem'in en kötü yanlarını ortaya çıkardı ve güçlendirdi- **rüşvetçiliği, açgözlülüğü, nüfuz düşkünlüğünü, kıskançlığı, ortak güvensizliği, küçük zorbalıkları ve susturmayı, yalan söylemeyi, çalmayı, inkar etmeyi- hepsinden önemlisi de, sinizmi.** Komünizm'in bir sistem olarak, kendine göre kahramanları vardı. Ama bir inanç olan Marksizm'in tek bir aziz'i bile olamadı" (Drucker, 1994, 23-24).

"Şimdilerde bütün örgütler, "En büyük varlığımız insanlardır" diyor. Ama vaaz ettiklerini uygulamak bir yana, buna gerçekten inananlar çok azdır. Çoğu hala, bilinçli bir şekilde olmasa bile, 19. yüzyıl işverenlerinin düşündüğü gibi, insanların bize, bizim onlara olduğundan daha çok ihtiyacı var, diye düşünüyor. Oysa aslında örgütler, ürün ya da hizmetleri pazarladıkları gibi, belki daha da çok, üyeliği pazarlamak zorundalar. İnsanları çekmek, ellerinde tutmak, kabul göstermek ve ödüllendirmek, motive etmek, onlara hizmet etmek ve tatmin sunmak zorundalar" (Drucker, 2006, 164).

"Kar amaçsız kurumun bir fon geliştirme stratejisine gereksinimi vardır. ... İşletmeler müşterilerine mal ve hizmet satarak, devletler vergi toplayarak para kazanırlar. Kar amaçsız kurum bağışçılardan para toplamak zorundadır. Kurumun amacına katılmak isteyen ama bu amaçtan doğrudan çıkarı olmayan bağışçılardan para toplar, en azından gelirinin büyük kısmını böyle sağlar. Kar amaçsız bir kurum para toplama işinin esiri olursa başı ciddi derttedir ve ciddi bir kimlik krizindedir. Para toplama stratejisinin amacı, kar amaçlı olmayan kurumun işini para toplama işine çevirmeden yürütebilmesini sağlamaktır. Bu nedenle kar amaçsız kurumlarda çalışanlar kullandıkları terimi "fon toplamak"

yerine “fon geliştirmek” şeklinde değiştirdiler. Fon geliştirme, örgütü *hak ettiği* için destekleyen yandaşlar yaratmaktır. Bu, vererek katılımda bulunan bir üyelik geliştirmek demektir” (Drucker & Maciariello, 2013, 330)

“Yönetimin insanlarla ilgili kararlarının içtenlik ve ciddiyet içerdiğinin kanıtı “dürüst karakter”dir. Liderlik, karakter ile icra edilir. Karakter, başkalarının örnek aldığı ve öykündüğü ögedir. İnsanları karakter konusunda aldatmak olanaksızdır. Yöneticinin astları onun dürüst olup olmadığını birkaç hafta içinde öğrenirler; astlar, yöneticilerini birçok konuda affedebilirler; yetersizliğini, bilgisizliğini, özgüven eksikliğini ya da görgüsüzlüğünü mazur görebilirler. Fakat yöneticilerinin dürüstlükten yoksul olmasını affetmezler” (Drucker & Maciariello, 2013, 3).<sup>44</sup>

Toplumun amacı: Toplum, ancak amaçları ve idealleri bireyin amaçları ve idealleri bakımından bir anlam ifade ediyorsa anlamlı olur. ... ‘Bir birey toplumda bir statüye ve işleve sahip olmadığı sürece onun için toplum diye bir şey yoktur. Kişisel yaşam ile grup yaşamı arasında işlevsel bir ilişki olmalıdır; çünkü işlevi ve statüsü olmayan bir birey için toplum akıldışı, ölçümlenmesi olanaksız ve şekilden yoksun bir unsurdur. “Köksüz” birey, toplumdışı insan- toplumsal işlev ve statü yoksunluğu bireyi toplumun dışında bıraktığı için- ortada bir toplum görmez. Sadece belli belirsiz şeytani güçler görür.

---

<sup>44</sup> Bütün O Liderler Nereye Gitti? İsimli kitabında otomotiv endüstrisinin efsanevi CEO’larından biri olan Lee Iacocca liderliğin dokuz ögesinden biri olarak “karakter”i (diğer sekiz öge: meraklı olmak, yaratıcı olmak, iletişim kurabilmek, cesur olmak, inanç sahibi olmak, karizma sahibi olmak, yetenekli olmak, sağduyu sahibi olmak) “doğruyla yanlışın farkını bilmek ve doğruları yapma cesareti göstermek” şeklinde tanımlamaktadır (Iacocca, 2007,15-20). Kitabında Drucker’ı görmeyen ünlü CEO’nun tanımı ile Drucker’ın tanımı arasındaki farkın büyüklüğü bakmasını bilenlerin gözünden kaçmayacaktır.

Yaşamıyla ve geçimiyle ilgili kararları bu yarı karanlık güçler verir” (Drucker & Maciariello, 2013, 21).<sup>45</sup>

“Gelişmiş ülkelerde geleceğin toplumunu şekillendirecek **ana faktör**, çoğu insanın üzerine yeni eğilmeye başladığı bir olgu; **yaşlı nüfustaki hızlı artış ve genç nüfustaki hızlı azalma olacak**. Genç nüfustaki azalma, yaşlı insanların sayısındaki artışa oranla çok daha büyük bir karışıklığa neden olacaktır. Roma İmparatorluğu’nun çöküş döneminden beri böyle bir durum yaşanmamıştı. Tüm gelişmiş ülkelerin yanı sıra Çin ve Brezilya’da doğum oranı, doğurganlık çağındaki her bir kadın başına 2,2 olan canlı doğum ikame oranının çok altında kalıyor. Bu durum, politik bağlamda göçün zengin ülkeler için önemli ve oldukça ihtilaflı bir sorun haline geleceği anlamını taşıyor. Bu, tüm geleneksel politik yönelimleri derinden etkileyecek bir olgudur. Ekonomik bağlamda, genç nüfus oranındaki düşüş piyasalarda köklü değişimlere yol açacaktır. Aile sayısındaki artış bugüne kadar tüm gelişmiş ülkelerdeki iç piyasalar için itici bir güç oldu, ama geniş ölçekli bir genç nüfus göçüyle desteklenmediği takdirde aile kurma oranının sürekli düşeceğine kuşku yok” (Drucker & Maciariello, 2013, 41)

“Bugünlerde ‘hiyerarşinin sonu’<sup>46</sup> sözünü çok sık duyuyoruz. Bunun saçma sapan bir laf olduğu açık açık ortada. Her kurumda nihai bir otorite olması zorunludur, tabii ki bu da

---

<sup>45</sup> Üstadın bu satırların altındaki önerisi düşündürücü ve gülümseticidir: “köksüz” bir insana ulaşmak için zaman ayırın. Bu, işsiz ya da emekli bir kişi olabilir. Ona küçük bir destek mesajı iletin ya da onu yemeğe çıkarın (Drucker & Maciariello, 2013, 21).

<sup>46</sup> Ülkemizde de “sıfır hiyerarşi” tezi bir moda olarak gündemde yer işgal etmişti. Yönetim alanında unutulmak üzere icad edildiğini düşündüren pek çok kavram ve teknik bizden önce batı dünyasında kendisine zemin bulmaktadır. Tim Hindle’nin ‘**Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular**’ (2014) çalışması ‘unutulan’, ‘unutulması da gereken pek çok kavram ve tekniği’ yönetimle ilgilenenlerin dikkatine sunmaktadır.

‘patron’dur. Yani son kararı verebilen ve verdiği kararlara uyulmasını bekleyen kişidir. Müşterek tehlike durumunda -ki er veya geç her kurum böyle bir durumla karşılaşabilir- 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, nereye gideceğini bilmesi gerekir ve bunlar “katılım” veya tartışma olmaksızın yapılır. Kriz zamanlarında tek çare, organizasyondaki herkesin “Hiyerarşi”yi soru sormadan kabullenmesidir” (Drucker, 2014, 18).<sup>47</sup>

**“İnsanlarla ilgili karar alma söz konusu olduğunda kusursuz karar alma diye bir şey yoktur.** Başarılı yöneticiler şu beş temel kuralı izler. Birincisi, yönetici herhangi bir işe yerleştirmenin başarısızlığını kabullenmelidir. Performans göstermeyen personeli suçlamak sorumluluktan kaçmak demektir. İkincisi, yöneticinin performans göstermeyen insanları görevden alma sorumluluğu vardır. Yetkin olmayan ya da zayıf performanslı personelin işine devam etmesine izin verilirse bu personel bütün örgütte moralin düşmesine neden olur ve diğer çalışanları adeta cezalandırır. Üçüncüsü, bir kişi sırf getirildiği görevde yeterli performans gösteremedi diye şirketten atılması gereken kötü bir çalışan değildir. Bu yalnızca o kişinin yanlış işte olduğu anlamına gelir. Dördüncüsü, yönetici her pozisyon için doğru insan kararları vermeye çalışmalıdır. Bir örgüt ancak tek tek çalışanlarının kapasitesi ölçüsünde performans gösterebilir; dolayısıyla insan kararları isabetli olmalıdır. Beşincisi, yeni gelenlerin beklentilerinin

<sup>47</sup> Gary Hamel, namı diğer “dünyanın egemen strateji gurusu” (“dünyanın önde gelen iş stratejisi uzmanı” ve “emsali olmayan bir yönetim buluşusu”) *Yönetimin Geleceği* (2007, 277) isimli yapıtında, Drucker’ı bir kez olsun anmaz; ancak, aklınca ona laf sokar: Ona göre organizasyonlardaki hiyerarşinin ve bürokrasinin sınırsız bir aptallaştırıcı etkisi bulunmaktadır (2007, 262). Oysa bugünlerde aptallaşmamız için hiyerarşi ve bürokrasiye ihtiyacımız yok; zira Bay Gamel’in yere göğe sığdıramadığı tüm zamanların en büyük aptallaştırıcısı “internet” var.

belirgin olduğu ve yardım sağlamaya uygun yerleşik bir konuma getirilmesi en iyisidir. Yeni büyük görevler, davranışları ve alışkanlıkları iyi bilinen ve halihazırda güven kazanmış kişilere verilmelidir” (Drucker & Maciariello, 2013, 121).<sup>48</sup>

(Drucker’ın “Organizasyonun Su Toplaması” Testi): Bir organizasyon,

- Terfi etmek, o organizasyonda çalışan insanların gözünde işlerini başarıyla yapmaktan daha önemli hale geldiği,
- Organizasyon risk almaktan çok, yapılan hatalarla ilgilenmeye başladığı,
- Çalışanların güçlü özelliklerini geliştirmekten çok, zayıf özelliklerini gidermeye uğraştığı,
- İyi insan ilişkileri, performans ve başarıdan daha önemli olarak görüldüğü zamanlarda “hasta”dır.
- İnsanlar yapmak yerine uygulamaya geçirmekten, bitirmek yerine kesinleştirmekten söz ettikleri an organizasyonun ateşi çıkmış demektir (Drucker, 1996).

Benim neslimin iktisatçıları ... çok parlak bir başarı göstermiş ... küstahlaşmışlardı. ... On dokuzuncu yüzyılda

---

<sup>48</sup> İslam Medeniyet Havzasının eşsiz birikiminden yola çıkarak “**Çağdaş Bir Fütüvvetname**” yazar Mustafa Özel, güneşin altında yeni bir şeyin olmadığını bir kez daha ispatlar. Özel’e göre Taylor’dan Drucker’a kadar bütün 20. yüzyıl düşünürlerinin ortak şiarı, “yöneticiliğin, adam bulma sanatı” olduğudur. Özel İranlı bilge İbn Mukaffa’nın 13 asır önce ortaya koyduğu gerekçenin Drucker’a parmak ısırtacak cinstе olduğunu kaydederken, sanki Drucker’ın görmediği İslam Medeniyet Havzası’na dikkatleri çekmek ister gibidir. İşte İbn Mukaffa’nın gerekçesi: “Yönetici bir tek adam seçmekle bin adamı seçmiş gibi olur. Zira iyi personel, kendisinin seçimi gibi seçim yapacaktır. Onun çalışanları ve çalışanlarının çalışanları büyük bir sayıyı bulacaktır. Dolayısıyla, kim iyi bir seçim yaparsa, sağlam bir sebebe tutunmuş olur. Kim tersini yaparsa, binası çürük olur” (Özel, 2019, 82).

İktisat “kasvet bilimi” olarak bilinirdi. ...Birdenbire keyifli bir bilim haline geldi; bu elli yıl sürdü.... Bu da bitti. İktisat bir türlü yürümedi. Neyi denediysek, boş çıktı. Üstelik, modern ekonomi teorilerinin temel varsayımları akıl dışıdır ve geçersizdir. Hepsi, hükümler devletin bu dünyada tek başına yaşadığı ve kendi kaderine hakim olabildiği var sayımından yola çıkmaktadır (Drucker, 1993, 32-33).

Drucker’ın empirik araştırmalara şüphe ile yaklaşımı kendi dilinden gerekçesi (sayılaştırmanın kısıtları): “Bir sayılaştırıcı olmamamın en önemli sebebi sosyal ilişkilerde kayda değer olayların sayılara dönüştürülememesidir. Örneğin Henry Ford’un 1900 ya da 1903 yıllarındaki geçerli ekonomik koşullardan-karşı azamileştirmenin yolunun tekolci olmaktan, yani üretimi düşük, fiyatları yüksek tutmaktan geçtiğinden-habersiz olması, onu para kazanmanın yolunun fiyatları düşük, üretimi yüksek tutmak olduğunu varsaymaya yönlendirmişti. İşte bu “seri üretim” endüstriyel ekonomiyi tamamen değiştirdi. Ancak, 1918’de ya da 1920’de, Ford’un başarısı onu ABD’nin ve büyük olasılıkla dünyanın en zengin sanayicisi yaptığıında bile, bu başarının somut ve sayısal etkilerini görmek olanaksızdı. Endüstriyel üretimde, otomobil sektöründe ve ekonomide devrim yapmıştı ve hepsinden önemlisi endüstriye bakış açısını değiştirmişti.

Evreni değiştiren kendine özgü bir olay “kenarda” bir olaydır. İstatistik açısından belirgin hale geldiğinde, artık “gelecek” hatta “şimdi” bile değildir; “geçmişte” kalmıştır” (Drucker & Maciariello, 2013, 351).

## 2.12. Peter Drucker’dan Aforizmalar

- “Yirmi yaşından beri, yazmak, yaptığım her şeyin, öğretmenliğimin ve danışmanlığımın temeli oldu” (Beatty, 1998, 27).

- (Peter Ferdinand Drucker'a) Ne yaptığı sorulduğunda, yanıtı, tüm gerçekliğiyle “yazıyorum”dur.
- Drucker'ın ‘yeni perspektifler’ için yaptığı bir görüşmede yöneltilen bir soruya verdiği yanıt da kesinlikle şaşırtıcı olarak görünmemelidir. Soru: Boş zamanlarınızda ne yapıyorsunuz? Yanıt: Hangi boş zamanlar? (aktaran Beatty, 1998, 29).
- Her şeye rağmen, herhangi bir kimse çıkıp da bir işletme, üniversite, hastane ve hatta modern bir kilisede üst yönetimin nasıl organize edileceğini gerçekten bildiğimizi söylerse çok şaşarım (Drucker, 2014, 24).
- “Yönetim deneyimi olan öğrencilere ders vermeyi daha çok tercih ediyorum. ... Ciddi bir deneyimi olmayan, yeni koleji/liseyi bitirmiş öğrencilerin benden öğrenecekleri bir şey yoktur, çünkü ben onlardan bir şey öğrenemem” (Beatty, 1998, 29).
- “Bir zamanlar “strateji” kelimesine karşıydım. ... İstemeyerek de olsa kelimeyi kabul ettim: Çünkü stratejiler eylem odaklıdır, planlama ise zihinsel bir uygulamadır” (Drucker & Maciariello, 2013, 360)
- “*Toplumsal Bir Ekolojistin Düşünceleri*” başlıklı yazısında ‘kendisini izleyenlere fazlasıyla saygı gösterdiği ve entelektüel bilgileri bakımından kendisine eşit düzeyde gördüğü okurları için şunları yazar: “Toplumsal ekolojistin gözünde, dilin iki kat daha fazla önemi vardır. Toplumsal ekolojist açısından, dil “iletişim” değildir. Yalnızca “mesaj” değildir. Dil özdür. İnsanlığı bir arada tutan çimentodur. Dil topluluk ve ilişki yaratır. ... Toplumsal ekolojistlerin “büyük” yazarlar olmaları gerekmez; yalnız saygılı yazarlar, titiz yazarlar olmaları zorunludur” (aktaran Beatty, 1998, 31).
- Kar amaçsız kuruluşta yönetim kurulu odasının kapısına şu yazılmalıdır: Bu kurula üye olmak güc

değil sorumluluk kazandırır” (Drucker & Maciariello, 2013, 331).

- “Yönetici, her işin dinamik, hayat veren unsurudur” (Yönetim Uygulaması; Beatty, 1998, 31).
- “1968’in ve 1913’ün ekonomik gerçekleri ve rakamlarından başka bir şey bilmeyen- ve hem aradaki yıllardan hem de ekonomik rakamlar dışındaki hiçbir şeyden haberli olmayan- kimseler, bu yüzyılın felaketleri olan olaylara, Rus ve Çin devrimleri ile Hitler rejimine kuşkuyla bile bakamazlar” (Beatty, 1998, 31).
- “... insanın tüm kararlarına sinen “iflah olmaz belirsizlik”; hayatın aciz perileri olan “okullu barbarlar”; meşgul ofisteki “yardımcıların anaforu andıran kaosu.” (Beatty, 1998, 32).
- “CEO” denen süper adamların “putlaştırıldıklarını” görüyoruz. Şu anda taptığımız ve yaşamdan daha kutsal saydığımız CEO’ların yerini nasıl ve ne şekilde kimlerin alacağı meselesine hiç kimse ufacık dikkat sarfetmiyor (Drucker, 2014, 25)
- Drucker’dan üç ve dört vurgulu cümleler: “Üst yönetimin onlar tarafından tanınması, onlardan saygı görmesi, onlar tarafından kabul edilmesi gerekir”. “Her ürün, her süreç, her teknoloji, her piyasa eninde sonunda eskir” Beatty, 1998, 32).
- Hızla değişmesi ve bugünün kesinliklerinin her zaman için yarının saçmalıkları olması bilginin doğasından gelir” (Beatty, 1998, 32). (*Kendine Güven.*)
- “Tek kar merkezi, kontrolü sınırsız olan müşteridir” (Beatty, 1998, 32). (*Alaycı.*)
- “Sosyoloji ergenliğe benzer. Uygarlık hastalıktan ölmez, kaşınır” (Beatty, 1998, 32). (*İronik*)
- “(Yenilik) deyiş yerindeyse, ufukta görünen kişisel kavrayışların ışığını yakalar ve onu sürekli bir ışığa çevirir” (Beatty, 1998, 32).

- Gelişmiş bir ülkede meşrulaştırılmış vergi kaçırma kadar iyi işleyen bir sistem yoktur (Drucker, 1993, 81).
- “Yönetici, retorığın ‘insanların kalplerini gerçek bilgi sevgisine çekme sanatı’ şeklindeki eski tanımının anlamını kavramalıdır” (Drucker, 1996).
- Bu” (bilgi) herhangi bir ülkeye bağlı değildir. Bilgi uluslar aşırıdır. Taşınabilir bir şeydir. Hızlı ve ucuz biçimde her yerde yaratılabilir. Nihayet, bilgi, tanımı gereği değişmektedir” (Beatty, 1998, 33)
- “Son on yıllardaki iflas eden her işte, işlerin ters gittiğini en son fark eden hep yönetim olmuştur” (Beatty, 1998, 34) (Bu cümlede, “fark eden” ibaresinden sonra bir “genellikle” sözcüğü eklemek Drucker’ı, gereksiz bir sorumluluk almaktan kurtarırdı. Ancak, kendisi gibi Vaizlerin vaazını dinlemeyip günah galerilerini doldurmakla meşgul yöneticileri doğrudan hedef almak onun tarzıdır; sözünü esirgemek onun asla kabullenemeyeceği bir durumdur.)
- “Tepe Yönetimdeki Görevler İçin İhtiyaç duyulan Dört Farklı İnsan Tipi: “düşünce insanı”, “eylem insanı”, “halk insanı”, “cephe insanı”. Yine de bu dört ayrı mizaç hemen hemen hiçbir zaman tek bir kişide bulunmaz. Tepe yönetiminin tek adama bağlı olması işletmelerin büyümemelerinin başlıca nedenlerinden birisidir” (Drucker,2012; Beatty, 1998, 35).
- “Ekonomik faydalar vitaminlere benzetilebilir: onların yokluğu çok ciddi nitelikte yetmezlik hastalıkları yaratır, fakat kendi başlarına da hiç kalori vermezler” (Beatty, 1998, 35) (*tıbbi metaforlu cümleler*).
- “Teşhis koyma becerisi olmadan ustalarının reçetelerini miras alan Keynesçi hekimler gerçek tehditler” (Beatty, 1998, 35).

- Drucker, tarihte görülen en büyük savaş olan İkinci Dünya Savaşı'nın “ekonomik durgunluk”tan (1929’da başlayan; ama gelişi çok önceden görülen ekonomi tarihinin en büyük “buhranı”/krizi/durgunluğu) kurtulmak için başlatıldığını düşünür ve şu sözleri sarf eder: “Savaş üretimin uzun dönemli bir depresyondan tek çıkış yolu olarak kalması gerekli olmuşsa, sanayi toplumu da ya “topyekun savaşla intihar” ya da “topyekun depresyonla intihar” arasında (kırk katır mı kırk satır mı ikilemi) bir seçim yapmaktan daha şanslı olmayacaktır” (aktaran Beatty, 1998, 93).
- Yetkilendirme sözcüğünden nefret etmişim ve onu hiçbir zaman kullanmadım, kullanmayacağım da” (Beatty, 1998, 103).

### 2.13. Peter Ferdinand Drucker’ın Soğuk Savaş’a Bakışı/Mücadelesi

‘*Yarının Yol İşaretleri*’ Drucker’ın Soğuk Savaş’a karşı tutumunun tam resmini sunması bakımından değerlidir. “Komünizm kötüdür. Komünizm’in itici güçleri ölümcül günahlar olan kıskançlık ve nefret duygularından beslenir.” Ancak Drucker’ı Sovyet Komünizm’inden daha fazla kaygılandıran eğilim, insanlığı yok edebilecek olan dizginlenemez *askeri teknoloji*dir. Nükleer dehşeti şu satırlarla gözler önüne sermektedir: “Bugün bizim aramızdaki, sadece ara sıra uykularımızı kaçırın bir kabus şeklinde bile olsa, ateş bulutlarını ve ölüm yağmurlarını, iktidar sarhoşu bir diktatörün, tetiğe basarak mutlu olan bir generalin ya da bir radar ekranındaki bir ‘sinyal’in basitçe yanlış yorumlanmasının hepimizin mahvına neden olabileceği, geriye dönülmesi mümkün olmayan o ıstıraplı anları tanımanın şokunu yaşamamış olanlar ne yazık ki bu tehlikenin dehşetli içyüzünü görmezlikten geliyorlar.”

Drucker, Soğuk Savaş'ın bir çığ gibi büyüttüğü “düşüncenin militarizasyonu” ve duyguların kabalaşması eğilimlerini açıkça kınamaktadır. Propaganda onun gözünde iblistir. “Bugün sistematik terörle, beyin yıkamayla, kışkırtmaya, ödüllendirmeye ve cezalandırmaya dayalı sistematik manipülasyonla insanları kendilerinden geçirebilir ve birer vahşi hayvan haline getirebiliriz.” Drucker ahlaki ölçüleri ayaklar altına almaya yönelik bu uğursuz yeteneklerin hükümetlerin elinden alınmasını istemekte ve bu noktada faşizmle ilgili birinci elden yaşadığı deneyimler onun tehlikenin potansiyel boyutlarını bir kez daha tüm çıplaklığıyla görmesini sağlamaktadır. ... Dolayısıyla, hayatta kalmak istiyorsak atmamız gereken ilk adım, uluslararası eylemle yasaklayarak onların (hükümetlerin) elinden bu güçleri almaya girişerek hükümetlerin meşruiyetini yeniden sağlamak olacaktır.

Drucker henüz çok küçük bir çocuk ve daha sonra genç iken genelde türümüzün özelde ise batı dünyası sakinlerinin korkunu iki çıldırısına bizzat tanıklık edecek ve insan türünün kıyımına sebep olan bu acımasız savaşların kendisinde oluşturduğu travmatik etkilerin izlerini devasa metninin satırlarına yansıtacaktır. Çocukluk ve gençlik yıllarında yaşadığı çıldırılar batı uygarlığının akıldışı çürümüşlüğüne göstergeleri olarak değerlendiren Drucker, büyük umutlarla göçtüğü ve büyük umutlarının yeşereceği bir ülke olacağını düşündüğü Amerika'da da küçümsenemeyecek bir çıldırıya tanıklık edecektir. Bütün bir çağın tanığı olmak böyle bir şey olsa gerek. 1950'li yıllar McCarthyizm olarak adlandırılan ve Amerika Birleşik Devletleri'ni saran anti-komünist paranoyası /dalgası yıllarıdır. Siyasi rakiplerin, sanatçıların, akademisyenlerin ve sıradan vatandaşların cüzzamlı muamelesi gördüğü, cadı avı benzeri bir muameleye tabi tutulduğu bu yıllar Drucker'ın da içinde yer aldığı düşünce dünyası için bir test olmuştur. Drucker'ın, Soğuk Savaş'ın Amerikan versiyonu olan bu cadı avı günlerindeki tutumuna dair bilgileri Beatty'nin satırlarından izleyelim: “1950 yılında

Komünist Partisi üyelerinin haklarını savunmak gerçekten bir cesaret işiydi. Drucker aynı kitapta (*Yarının Yol İşaretleri*) sendika karşıtı olan Taft-Harley Yasası'nı da kesin bir dille eleştirmektedir: "Hükümetin Taft-Hartley Yasası sayesinde herhangi bir grevi emirle durdurma yetkisine sahip olmasının çok açık bir şekilde işverenlerin elini güçlendirmesi (bu yetki ancak bir grevin ulusal sağlığı, güvenliği ya da refahı tehdit etmesi durumunda kullanılacak olsa bile) ciddi bir yanıştır ve sendikanın bu yasaya karşı direnmesini büyük ölçüde açıklar." Drucker da muhaliflerin hakları konusunda ACLU<sup>49</sup> konumunu, Taft-Hartley yasasında liberal-işçi konumunu benimseyerek, karlarını (ki kar Drucker'ın gözünde toplumsal bir zorunluluktur) açıkça savunma cesaretini gösteremedikleri için iş adamlarını eleştirmektedir. Kendisi ne liberal bir Liberal ne de muhafazakar bir Muhafazakar olduğu halde, Drucker, çevresindeki Amerikalı entellektüellerin hepsi sola ya da sağa savrularak kendi dengelerini kaybederken, on yıllardan beri kendisine göre istikrarlı bir denge kurup bunu muhafaza etmeyi başarmıştır (Beatty, 1998, 121). Drucker'ın Soğuk Savaş'la mücadelesine '*Yarının Yol İşaretleri*' dışında bir başka eserinde de rastlanmaktadır. *Yeni Toplum*'da, komünistleri sendika üyeliğine kabul etmeyecek olan işçi hareketindeki Soğuk Savaş yanlılarına karşı etkili bir mücadele sürdürmeye kararlıdır: "Yasaların bu hakları tanıdığı çerçevede, sendikaların azınlık grupları üye olma hakkından mahrum bırakmalarına göz yumulmamalıdır" (Beatty, 1998, 121).

---

<sup>49</sup> ACLU, Amerikan Sivil Özgürlükler Birliği. Kar amacı gütmeyen organizasyon. 1920 yılında New York'ta Helen Keller, Roger Baldwin ve Jane Adams tarafından kurulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PETER FERDİNAND DRUCKER’IN GÖRMEDİĞİ BİR ŞEY VAR MIDIR?

Yirminci yüzyıldan sadece dokuz yaş küçük Peter Ferdinand Drucker’ın ‘Görmediği de var mıdır?’ Peter F. Drucker, 96 yıllık ömründe, türümüzün ancak beş yüz yılda görebileceği kadar yoğun değişim ve dönüşümler gördü, onlara tanıklık etti. Gördüklerini, tanıklıklarını eksiksiz bir şekilde metnine deç etti. Multi-logic bir kafa yapısına sahip Drucker, yalnızca örgütlerin/şirketlerin dünyasındaki “günahlara” karşı vaazlarıyla mücadele etmedi; o, makro ekonominin ve politikanın dehlizlerine de bakışlarını yöneltti. O alanlardaki “akıldışılıklara” ve “günahlara” karşı verdiği mücadeleyi, o alanların uzmanlarında veya ilgililerinde dahi görmek mümkün değil. Bu bağlamda, onu salt yönetsel günahlara karşı verdiği mücadeleden dolayı, “yönetim biliminin kurucusu ve babası” olarak niteleyenler, yanlış yapmıyorlarsa da eksik bir iş yapmış oluyorlar. Zira, onun yirminci yüzyıl boyunca icra ettiği edim, yerine getirdiği misyon çok daha kapsayıcıdır.

Drucker’ın metni okunarak (yaklaşık 34 cilt kitap) bütün bir yirminci yüzyıl tarihi, hikayesi hakkında fikir sahibi olunur, şeklindeki bir yargı, abartı sayılmamalı. ABD, Avrupa, Rusya ve Pasifik havzası ekonomilerine ve şirketlerine projektörlerini eksiksiz, aralıksız çeviren; çoğunlukla ikna edici, çoğunlukla tartışılmayacak argümanlarla analizler yapan, tezlerin antitezini de göz ardı etmeden sentezlere ulaşan, çıkarsamalar yapan; olayları, olguları, nomenleri ve fenomenleri pür dikkatle inceleyen ve onları geniş bir perspektifle analiz eden, analizlerine dahil edilmesi gereken bütün parametreleri göz önünde bulunduran, adeta bir ihtimal daha var demeye hazırlananlara, ‘acele etme, o hususu unutmuş değilim’ dercesine sonuçlara varan; çoğu zaman herkesin

beklediği cevaplardan çok, her alandaki günahkarlığı bertaraf etmek için hemen herkesin dikkatine “isabetli, yerinde ve sorulması gereken sorular” soran/getiren; her tür örgütün karşı karşıya bulunduğu veya bir süre sonra karşılaşacağı mukadder “sorunları” eksiksiz yakalayabilen bu cins ve sıra dışı kafanın, ne yazık ki, kendisine yakışmayan da bir eksiği var: Tarihiyle, coğrafyasıyla, talepleriyle, sorunlarıyla ve varsa sorunlara çözüm önerileriyle İslam Dünyası diye nitelendirilen, yerkürenin her açıdan önemli bir parçasını, “varlığını” projekteğini çevirmeye değer bulmaması, bulamaması, es geçmesi, ıskalması, görmemesi, görememesi veya kastı mahsusla ile görmek istememesi.

Drucker’ın devasa metni baştan sona dikkatlice okunduğunda, incelendiğinde “her şey” var: örgütler ve yönetimi, ekonomi, politika, devlet ve ulus devletler (hatta geleceğin, -ki o geleceğin zaten gelmiş olduğunu düşünüyor-devletlerini), Soğuk savaş, Birinci ve İkinci dünya savaşları, Çin, Japonya, Kore ve diğer Pasifik havzası halkları, bol miktarda milattan önceki Yunanistan, kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan her çeşit organizasyon. Bu arada devletin ve diğer örgütlerin bütün yirminci yüzyıldaki seyr-ü seferi, serüveni, başarıları, başarısızlıkları her şey ama her şey, onun eserinde mutlaka kendisine yer bulmuştur. Öyle ki, tarihin derinliklerinden damıtılarak günümüze getirilen, dersler çıkarılsın diye sunulanlar var; ama, bir şey, “önemsizleşmesi kesinlikle mümkün olmayan bir şey yok: İslam, Müslümanlar, onların dünyaya ve organizasyonlara bakışları, tarihleri, devletleri, sorunları, sebep oldukları veya olmadıkları sorunlar ve varsa çözümleri/çabaları ...yok”. Multi-logic düşünürümüz görüp de görmezden mi geldi? Sahiden kocaman bir dünyayı ve müktesebatını görmedi mi? Olabilir mi? Sebep ne olursa olsun, bu kalibredeki bir sosyal bilimcinin, her kareciğine projekteğini yönelttiği yerkürenin görmezlikten gelinemeyecek bir parçasını görmemesi/görememesi (miyopluğu az bir şey değil) mümkün mü? Hele batı dünyasından kar amaçlı olmayan en küçük etkinlikleri, en

önemsiz projeleri ve organizasyonları geleceğin sosyal sorumluluğu katına çıkararak düşünürümüzün Bangladeşli Muhammed Yunus'un (1999; 2012; 2019) yeryüzü ölçekli fakirlik günahına karşı başlattığı en büyük sosyal sorumluluk projesini görmemesi/görememesi izahı yapılabilecek bir tutum (mudur?) değildir. Kısaca bir vakıf medeniyeti olan İslam Medeniyetini, Kalın'ın (2025)yerinde tespit ettiği gibi, tarih sahnesinde varlık kazanmış, var olabilmiş bütün medeniyetler içinde Batı Uygarlığı ile en yoğun ilişkilere sahip İslam Medeniyeti'ni görmemesi ya da görememesi olağanüstü ilginçlikte bir nakisa değil midir? (Hoş batılı tarih okumasına göre Modern Batı Medeniyetinden başka olsa olsa buçuk medeniyetler vardır) Bu metnin yazarı Drucker söz konusu olunca bu eksikliği, zaafi kabul edilebilir bulmamakta, bulamamaktadır.

Aslında Drucker'ın görmediği tek şey İslam medeniyet hafızası ya da İslam medeniyet havzası değil; yüzyıl sonra yaşanana benzer toplumsal sosyolojiler, Drucker'ın çocukluğu, hatta öncesinden başlayarak, bütün Avrupa'da yaşıyordu. Sahici sosyologlardan daha isabetli bir şekilde devrinin toplumuna bakış yöneltten ve eşsiz bir şekilde tasvirler yapan İngiliz Romancı Charles Dickens ve Fransız Romancı Balzac'ın romanlarında dahi 'ticaret hayatı'ndaki Yahudiler hakkındaki negatif algının işaretleri görülmektedir. Bu durum bütün Avrupa'da var olan bir gerçektir/olgudur. Dünün dünyasında Yahudiler, Zygmunt Bauman'ın kavramlaştırmasıyla henüz "*Kapıdaki Yabancılar*" (2018) statüsünde olmadıklarından bu sosyolojinin sebebi nedir? Her konuda isabetli, yerinde soruları tam da zamanında soran Drucker, bütün kıtada var olduğunu gördüğü bu algıyı anlamaya dair hiçbir soru sormaz. Kapitalizm üzerine bol miktarda çözümlenmeler yapan, *Kapitalizm Ötesi Toplumu* (Drucker, 1994) yazan Drucker bu vadede de sorular sormaz. Kapitalizmin motivatörü, Protestan Ahlakı mıdır? (Drucker Weber'e küçük bir eleştiri getirir ve Kapitalizmin, Protestan Ahlakının çocuğu olmadığı kanaatini kayıtlı altına alır) Yahudi

Ahlakı mıdır? Göçmenlik Ruhu mudur? Vahiy kökenli dinlerin yasak koyduğu faizin ve tefeciliğin Aydınlanma ile serbest bırakılması mıdır? Köle ve köle ticareti mi? Drucker, dünün dünyasında ve yirminci yüzyılda icra edilen “emperyalizmler”e dair de kayda değer hiçbir şey söylemez. Her şeyin, her tartışmanın, her netameli konunun başlangıcını oluşturan bitmez tükenmez sorularını sormaz. Kökten dinci İslamcılar konusundaki düşüncesi Batılı Oryantalistlerden öteye gitmeyen Drucker, batılı toplum projelerinin yerine geçmek üzere proje geliştirdiklerini ileri sürdüğü bu kökten dincilerin hangi toplumlarda uygulanmak üzere proje geliştirdiklerinden bahsetmez (Drucker, 1993). Toprağı, evi ve sahip olduğu maddi ve manevi tüm değerleri gasp edilmiş kökten dinciler, projelerini hangi batılı toplumda hayata geçirmeye çalışmışlardır? Peter Drucker kalibresinde bir düşünürün, kuzuyu yemeyi aklına koymuş kurdu değil de kuzuyu suçlayan zihniyetin yanında yer alması oryantalist batı aklından (Said, 2020) başka bir şeyle izah edilebilir mi? Sadece dünya sistemi diye tesmiye edilen batı dünyasının politik ve medyatik figürleri mi?<sup>50</sup> Ne yazık ki, batının Drucker ayarındaki cins kafaları da batı ve karşıtları konusunda belirgin safın sahibidirler; objektif rasyonellik mi? O bu konuda geçerli

---

50 Bu Oryantalist batı aklının ne menem şey olduğunu anlatan bir analiz: Salih Tuna'nın aşağıdaki analizi ve Alman komedyenin tespiti bir bütün olarak batı zihniyetinin genelde “ötekisi” özelde ise İslam Medeniyet Havzası hakkındaki düşüncesinin göstergesidir: “Batı medyasında “terörizm” çoğu zaman bir kavram değil, bir sansür aygıtıdır. Bu da hakikati kriminalize etmenin en pratik yoludur. “Terörist” damgasını yapıştırırsın, dosyayı kapatırsın. Bitti gitti. Çünkü mahut yafta, işgalcinin kurşunundan önce gelir; kurbanın sesini boğar, ona karşı işlenen suçu da “meşru savunma” ambalajına sarar. Yaftalar, namludan hızlıdır. Ki, önce dilleri felç eder, sonra bedenleri. Alman komedyen Kat Nip'in “Bugün Hz. İsa yaşasaydı, kapitalizme ve sömürgeci statükoya başkaldıran kimliğiyle anında ‘Arap bir terörist’ ilan edilirdi...” şeklindeki sözü bu halin en çarpıcı ifadesidir. İşgale, zulme boyun eğmeyen, dahası evlerinden, topraklarından zorla çıkartılmayı kabullenmeyen her Filistinli, (sadece İsrail'in değil) dünya sisteminin hedefindedir” (<https://www.sabah.com.tr/yazarlar/salih-tuna/2025/12/20/rahatsiz-edici-icerik>).

değildir. Bu konu ne yazık ki Drucker’la sınırlı bir konu değil; bir bütün olarak modern batı düşüncesinin büyük bir hastalığıdır. Batı düşüncesinin kendisi üzerinde derin izler bırakmış başta Arap-İslam düşüncesi olmak üzere bütün kültürel havzaları yok saydığı, inkar ettiği gizlenemez bir gerçektir. Batı düşüncesi Miladi 750-1100 arası dönemi adeta yaşanmamış gibi telakki ederek, varsayarak Yunan düşüncesinden Rönesansa atlamaktadır. Oysa Yunan anlatısı, yok saydığı İslam Medeniyet Havzası’ndaki düşünsel birikim ve özellikle tercüme hareketi olmasaydı, elde mevcut olabilir miydi?

Bu satırların yazarı bu çalışmaya, biyografiye konu ettiği Peter Ferdinand Drucker’ı yine de mahkum etmeden anlama yolunu tercih etmektedir. Batı uygarlığı ve modern düşünce karşısında var olma mücadelesi veren, batı dışı havzaların bilim adamlarının oryantalistçe yaltaklanmalarını, batılı bilim kilisesinden vaftiz belgesi almak için yırtınmalarını anlıyor gibidir. (*İslam Düşüncesi Tarihi* (2023) isimli çalışmada iki isim hariç (Mevdudi ve S. Hüseyin Nasr) İslam Medeniyet Havzası’nın düşünce üreticileri olağanüstü bir utangaçlıkla, düşünce tarihinin kalibreleri en yüksek düşünürlerini, adeta batı kilisesine takdim etmektedirler. Gerçekten utanmasalar ve kendileriyle dalga geçilmeyeceği garantisini koparabilseler, sözgelimi 1406 miladi yılda vefat eden İbn Haldun’u “gelecekte intihal yapan adam” olarak değerlendirecekler.) Samar Attar’ın “*İbn Tufeyl’in Modern Batı Düşüncesi Üzerindeki Etkisi*” (2021)<sup>51</sup> başlıklı

---

<sup>51</sup> İbn Tufeyl’in Hayy bin Yakzan’ı aynı zamanda çok erken çağların (on ikinci yüzyıl) “Filozof Girişimci Profili” ni de mi sembolize ediyor? İbn Tufeyl, ıssız bir adada tek başına büyüyen bir çocuk olduğu halde, kendi akli ve deneyimleriyle, ebeveynlerin, öğretmenlerin, dini büyüklerin ve en geniş anlamıyla toplumun yardımı olmadan aydınlanmış (Girişimci-atılgan bir ruha sahipliğinden güç alarak hakikatın bilgisine, nübüvvet bir temelle ulaşılabilecek bilgiye ulaşmış) hale gelen Hayy bin Yakzan ile kendisi henüz bilimi keşfetme yolunda olan Ortaçağ Avrupası’na muhtemel yeni bir insan prototipi (**bu prototipin Binbirgece Masalları’nın Sinbad’ı ile karakterini birleştirmesi halinde nasıl bir Girişimci Profili’nin ortaya çıkacağını**

çalışmasında (Batı üzerindeki etkisi tartışılmaz olan İbn Tufeyl'in batılılarca da itirazsız kabul göreceği varsayımıyla çıkılmış bir yolculuk) zikrettiği güçlükler, modern batı düşüncesi mensuplarından gördüğü tahammülsüzlükler, inkarlar, yok saymalar, kendilerini derinden etkileyen İslam Medeniyet Havzası düşünürlerini inkar etmek için, görmezden gelmek için sarf ettikleri olağanüstü çabalar ibretamizdir. Bunca fanatizm ve holiganca tutum görüldükten sonra, Pozitivist Bilim Kilisesi'nin onayına (vaftizine) muhtaç İslam Dünyası'ndan 'boynu bükük' düşünce mensuplarına insanın acıyası gelmektedir. Pozitivist Bilim Kilisesi papazlarının koyduğu standartlar ve blokajlar, sadece batı dışı havzalardan, dünyalardan gelen, çıkan düşünce mensuplarına mı uygulanmaktadır? Hayır, blokajlara uğrayan sadece batı dışı dünyalardan gelen düşünce üreticileri değildir; batı dünyasından düşünce namusuna sahip düşünce adamlarını<sup>52</sup> da bloke etmiş; gözlerini korkutmuş, üstlerine kapatmıştır. Bu metnin öznesi Peter Ferdinand Drucker'ın projektörlerini bütün dünya sathına ve dikey olarak tarihin derinliklerine, M.Ö.'sine dikmişken, üstüne üstlük multidisipliner karakterine

---

**Mustafa Özel'e sorup çözümlemesini dinlemek, okumak ilginç olabilir: Hayy ve Sinbat Diliyle Girişimcilik** sunmuş oldu. Hayy yalnızca "ateş yakmasını, bir barakanın nasıl inşa edileceğini, hayvan evcilleştirmeyi ya da aletler icat etmeyi" keşfetmedi. O aynı zamanda (Hayy bin Yakzan) nasıl hekim, biyolog, astronom, fizikçi, psikolog ve filozof olunacağını da öğrendi. Kendi akli ve bilimsel deneyleri haricinde kimse ona gayesine ulaşması yolunda yardım etmedi (Attar, 2021, 29-30).

<sup>52</sup> Batının düşünce namusuna sahip düşünürlerinden biri olan T.S. Kuhn Kopernik Devrimi isimli kitabında İslam Düşünce Havzası hakkında ürkekçe de olsa pozitif argümanlar sunmuş (nadir batılılardan) bir bilim felsefecisidir: "Müslüman alimler astronomi alanında yeni tespitler ortaya koydular ve gezegenlerin yerlerinin hesaplanmasında yeni teknikler geliştirdiler. Yine de Müslümanlar bilimsel teoriye nadiren radikal yenilikler getirmişlerdir. (...) Bu nedenle (...) İslam Medeniyeti öncelikle, daha sonra gelecek Avrupalı araştırmacılar için antik Yunan Bilim kayıtlarını koruduğu ve çoğalttığı için önemlidir. Hristiyan dünyası antik bilgiyi Araplardan almıştır" (aktaran Attar, 2021, 33-34).

rağmen İslam Medeniyet Havzası'nı es geçmesi, yukarıda tartışılan blokaj anlaşılardan anlaşılabilir mi? Yapıtıyla Bilim Kilisesi'nin standartlarına uymadığı için batının, Amerika'nın yönetsel akademik çevresinde şimşekleri üzerine çeken Peter F. Drucker'ın batı düşüncesi tarafından "tüm zamanların kesintisiz günahkar düşmanı" olarak görülen İslam Medeniyet Havzası'na ilgi duyması, ilgisini yazarak izhar etmesi affedilesi bir suç olmazdı. Üstadın buna cesaret edebilme imkanı, modern batı düşüncesinin döl yatağında yetişmiş pozitivist bilim kilisesi karşısında ne yazık ki imkan dahilinde değildi/r.<sup>53</sup>

### **3.1. Peter F. Drucker'ın Felsefe Hocası: Kierkegaard**

Peter Drucker'in felsefe vadisindeki düşünsel serüveni başlı başına bir çalışmayı hak eder niteliktedir. Ancak, burada *Gün Gün Drucker* seçkisinden geriye doğru üç günlük küçük bir değini ile yetinilecektir. "Çalışmalarım hep toplumun çerçevesinde oldu. Ta 1928'de, yaşamımın hep ve yalnızca toplum içinde olmayacağını, olamayacağını, toplumu aşan varoluşu bir boyutunun da olması gerektiğini biliyordum.

---

<sup>53</sup> Peter Drucker Radikal Pozitivist Bilimcilik ekolünün hedefi iken, kitaplarında atıflar ve alıntılar yapmadığı için yönetim dünyasından akademisyenleri kızdıran ("Peter Drucker eylem adamıydı. En iyi planın bile iş üretmediği takdirde, iyi niyetten öteye geçemeyecek sadece bir plan olarak kalacağını söylendi. Eylem ve bilginin uygulanmasını teorik ve akademik yaklaşımdan üstün tutması, bazı akademisyenler arasında gözden düşmesine neden olmuştu. Bununla birlikte böyle odaklanması, uygulamacıların onun fikirlerine bel bağlamalarına, hatta onu beğenmeyen akademisyenler arasında bile "Modern Yönetimin Babası" diye tanınmasını sağladı" (Cohen, 2010, 63).) kurgusal modern bilim tarihinin yok saydığı İslam Medeniyet Havzası ya da İslam Bilim Tarihi'nden haberli görünmek, bu bilim tarihinin verilerine, müktesebatına, birikimine bakışlarını yöneltmek büyük bir savaşın kaybedeni olmak anlamına gelirdi. Bütün bir batı bilim dünyasını karşısına alarak İslam düşünce havzasına göz atmak, Drucker da olsanız kolay değildir.

Yine de Kierkegaard hakkındaki bu makale dışında, çalışmalarım hep toplum çerçevesinde olmuştur. Kierkegaard'ın inancına göre insan, varlığının korkutucu yalnızlığını, soyutlanmasını ve uyumsuzluğunu aşamasa da onu anlamlı kılarak katlanır hale getirebilir. Totaliter inanışların felsefesi insanın ölmesini sağlar... Kierkegaard'a göre inanç insanın ölmesini sağlar ama aynı zamanda yaşamasını da. İnanç Tanrı'nın imkansızda mümkün olduğuna, zamanın ve sonsuzluğun onda bir olduğuna ve hem yaşamın hem ölümün anlamlı olduğuna inanmaktır. İnanç, insanın yaratılmış olduğuna-özerk, efendi, son, merkez olmadığına-ama aynı zamanda sorumlu ve özgür olduğuna inanmaktır. O, insanın temelde yalnız olduğunu ve bu yalnızlığın Tanrı'nın her zaman, ölüm saatimizde bile, insanla birlikte olduğuna inanarak aşılacağını kabul eder” (Drucker, 2013, 391).

“Toplumun mantıklı olma özelliğinin ve bireyle toplum arasındaki akla dayalı ilişkinin bütünlüğünün bozulması zamanımızın en devrimsel özelliğidir. Toplum, bireyin yalnızca toplum içinde yaşamasını istiyorsa, kişinin çaresizlik içinde ölmemesini mümkün kılmalıdır. Bunu ancak bireysel yaşamı anlamsızlaştırarak yapabilir. Türünüzün ağacında bir yapraktan, toplumun vücudundaki bir hücreden başka bir şey değilseniz, ölümünüz de aslında ölüm değildir; bu, deyim yerindeyse, bir kolektif yeniden canlanma sürecidir. Tabii o zaman yaşamınız da aslında yaşam değildir; bütünü yaşamı içinde işlevsel bir süreçtir ve bütünü dışında bir anlamı yoktur. Böylece, insanın toplumdaki varlığını ilan eden bir iyimserlik doğrudan çaresizliğe yol açabilir. Çaresizlik ise totalitarizme. İnsanın varlığı çaresizlik olarak ve trajedi olarak mümkün değildir; inanç olarak mümkündür. İnanç Tanrı'da imkansızın mümkün olduğuna, zamanın ve sonsuzluğun onda bir olduğuna ve hem yaşamın hem ölümün anlamlı olduğuna inanmaktır” (Drucker, 2013, 390).

Ahir ömründe kar amaçsız organizasyonları öne çıkarsa da Drucker, hayatını kapitalizmin yapı taşları şirketlere

misyonerlik yaparak geçirmiş bir düşünce adamıdır. Acaba toplumun ve bireyin maddi değerleri dışındaki müktesebatına dair düşünceleri nelerdir? “Toplumun manevi değerlere dönmeye ihtiyacı var-maddiyatı önemsiz hale getirmek için değil, maddeyi tamamen üretken hale getirmek için... İnsanoğlunun manevi değerlere dönmeye ihtiyacı var, çünkü merhamete ihtiyacı var. Tüm dinlerin paylaştığı O’nun ve Ben’in bir olduğu düşüncesine ihtiyacı var. Terörün, zulmün, kitlesel katliamların gitgide yayıldığı bu çağda, ahlaki açıdan vurdumduymaz olmak hayatta kalmak için gerekli olabilir. Fakat ahlaki uyuşukluk da zihin ve ruh için korkunç bir hastalıktır ve çok tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Her ne kadar onaylamıyor olsa da, acımasızlığı ve zulmü teşvik eder. 19. yüzyılda yaygın olan ahlaki insancılığının insanı canavarlaşmaktan alıkoyamadığını öğrendik. Birey manevi değerlere dönme ihtiyacı duyuyor, çünkü günümüzün yaşam koşulları içinde hayatta kalabilmesi için insanın yalnızca biyolojik ve fizyolojik bir varlık değil, aynı zamanda manevi bir varlık olduğunu, yani Yaratan’ın amaçları için ve O’na tabi olarak var olduğunu yeniden kabul etmesi gerekiyor. Birey ancak bu şekilde, türünün karşı karşıya olduğu “ani yok olma” tehdidinin kendi varlığını, varlığının anlamını ve sorumluluğunu geçersiz kılmadığından emin olabilir” (Drucker, 2013, 389).

### **3.2. Peter F. Drucker’ın Frederick Winslow Taylor’a Bakışı**

Yirminci Yüzyılın yönetim düşüncesi stokuna bakıldığında *Bilimsel Yönetimin Prensipleri’nin* yazarı Frederick Winslow Taylor kadar tartışmalı olan bir isme daha rastlamak mümkün değildir. Onu yönetim biliminin kurucu babası kabul edenler olduğu gibi, işçiye şaşı bakan, işçi düşmanı, işçiyi, makine gibi varsaydığı işletmenin mekanik bir dişlisi olarak değerlendirdiğini ileri sürenler de vardır. Türkçe

yönetim literatürü de Taylor'ı, ağırlıklı olarak çalışanlar hakkında negatif düşünceli biri olarak değerlendirir, kabul eder. Öyle görünüyor ki bu olumsuz algıların birçoğu McGregor'un Teori X'inden kaynaklanmaktadır. Bu konu, esasen başka çalışmaları gerektiren niteliktedir. Aşağıda, literatürde karşıt cenahlara yerleştirilmiş (gibi) görünen iki isimden Peter Ferdinand Drucker'ın, yönetim bilimi alanındaki hemen herkesin olduğu gibi kendisinin de “öncülü” mesabesindeki Frederic Winslow Taylor hakkında, ezber bozacak kadar pozitif içerimleri olan düşünceleri sunulmuştur. İşte, Taylor 1915'te öldüğünde sadece 6 yaşında olan Drucker'ın ona dair düşüncelerinden bir kesit:

1950'lerde İngilizce sözlüklerde henüz kendisine yer bulabilen, bununla beraber bugünkü anlamına kavuşmamış bir kavram olan *Prodüktivite* kavramı, adı konulmamış olsa da Drucker'a göre Taylor'un gününden/döneminden beri var olan üretim gerçeğidir. Ona göre 'Taylor'un bilgiyi işe uygulayarak yaptığı iş etütleri, o günün imtiyazlar elde etmiş sendikalarının, patronlarının (çünkü Taylor'un gününde/zamanında -1880'ler-profesyonel yöneticilik, patronların dışında maaşla çalışan, inisiyatif kullanan, kararlar alabilen yönetici statülü kimse yoktu) ve de aydınlarının tepkisine neden olsa da tarihin gördüğü en büyük verimlilik patlamasına yol açmıştı. Drucker'ın “**Prodüktivite Devrimi**” olarak kavramlaştırdığı bu muharrik güç, “gelişmiş” olarak nitelenen önceki (İngiltere, Almanya ve ABD) ve sonraki (Japonya, G. Kore, Tayvan, Hong Kong, Singapur) ülkelerin gelişmelerinin en önemli çekicisi, lokomotif ve de Marksist Ütopyanın ölümüne sebep olan etmen olmuştur. Ülkemizde pek çok insanın ezberlerini bozan ve zihni konforlarını tarumar eden Drucker'ın Taylor ve Marx'ın efsanelerine ve gerçeklerine dair çözümlemesi taşıdığı değerden ötürü aşağıda oldukça etraflıca alıntılanmıştır.

“... Marx'ı ve Marksizm'i yenen neydi? 1950 yılına varıldığında, Marksizm'in hem ahlaken hem de ekonomik olarak başarısızlığa uğramış olduğunu çoğumuz biliyorduk

(ben bunu 1939’da yazdığım kitapta bile söylemişim: **The End of Economic Man-Ekonomik İnsanın Sonu**). Ama dünyanın büyük bir çoğunluğuna göre Marksizm hala tek tutarlı ve anlamlı ideolojydi. Pek çok insanın gözüne, yenilmez bir teori gibi gözüküyordu. Gerçi ortalıkta pek çok da anti-Marksist vardı, ama henüz “non-Marksist”ler, yani Marksizm’in artık konuyla ilgisi kalmadığını düşünenler henüz belirmemişti ... Oysa bugün dünyanın büyük çoğunluğu bunu da biliyor. Ama o günlerde, Sosyalizm’e karşı olanlar bile, hala bu teorinin yükseliş döneminde olduğu kanısındaydılar.

Batı dünyasında neo-muhafazakarlığın babası sayılan Anglo-Avusturya kökenli ekonomist Frederich von Hayek (1899-1992), 1944’te yazdığı *The Road to Serfdom* (Köleliğe Giden Yol) adlı kitabında, Sosyalizmin sonunda kölelik demek olacağını ileri sürmüştü. Aynı zamanda Hayek, “Demokratik Sosyalizm” diye bir şeyin de olamayacağını, ancak “Totaliter Sosyalizm” olabileceğini söylemişti. Ama 1944 yılında Hayek, Marksizm işlemez dememişti. Tam tersine, işleyebileceğini düşünerek ödü kopuyordu. Ama son kitabı olan *The Fatal Conceit* (Öldürücü Kibir) (University of Chicago Press, 1988), sözünü ettiğimiz ilk kitaptan 40 yıl sonra yazıldığı için, Marksizm’in zaten hiçbir zaman işleyemeyeceğini ileri sürmektedir. Bu yeni kitap baskıdan çıkıncaya kadar da hemen hemen herkes, özellikle de Komünist ülkelerdeki herkes, zaten aynı sonuca varmış bulunuyordu.

O halde, “kapitalizmin kaçınılmaz çelişkileri”ni, proleterleri “yabancılaştırma”yı, “sefilleştirme”yi alteden, dolayısıyla da proleterliği yok eden şey neydi?

Bunun cevabı, *Prodüktivite Devrimi*’dir.

250 yıl önce bilginin anlamı değiştiğinde, bilgi artık aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmaya başlamıştı. Bugün hala teknoloji dediğiniz zaman birçok insan bunu anlar, mühendislik okullarında da bu öğretilir. Ama Marx’ın ölümünden iki yıl önce, Prodüktivite Devrimi zaten başlamıştı.

1881 yılında Frederick Winslow Taylor adlı bir Amerikalı (1856-1915) ilk defa bilgiyi iş'in incelenmesine ("iş etüdü": her işin bir süreçten, ardışık, birbirini tamamlayan bir dizi aktiviteden ibaret olduğunun tespit edilmesi) uyguladı, işin analizini daha sonra da mühendisliğini yaptı.

İş denilen şey, insanoğlunun dünyada belirmesiyle birlikte var olmuştu. Aslında tüm hayvanlar da yaşayabilmek için çalışmak zorundadırlar. Batı dünyasında, işin gururlu bir şey olduğu yolundaki yağcılıklar da çok uzun zamandan beri söylenip durmaktaydı.

Homeros'un epiklerini yaklaşık yüz yıllık bir farkla izleyen ikinci en eski Yunan metni, Hesiod'un M.Ö. 800 dolaylarında yazdığı bir şiidir, adı da *İşler ve Günler*'dir. Bu şiiide, bir çiftçinin yaptığı işler anlatılmaktadır. Virgil'in (M.Ö. 70-19) en güzel Roma şiiirlerinden biri olan *Georgics* de yine çiftçinin çalışma gününü anlatan bir şarkılar dizisidir. Doğu edebiyatı geleneğinde iş konusu böyle bir ilgi çekmemekle birlikte, Çin İmparatoru yılda bir kere elini uzatıp sapanı dokunur, pirinç ekimini kutlardı.

Ama hem Batı'da hem de Doğu'da, bunların hepsi sembolik jestlerdi. Hesiod da, Virgil de, aslında bir çiftçinin neler yaptığına bakmış değillerdi. Yazılı tarih boyunca başkaları da bakmamıştı zaten. İş denilen şey, eğitilmiş insanların, varlıklı, yetkili insanların dikkatine değecek bir şey değildi. Kölelerin yaptığı şeydi iş. Bir işçinin daha çok üretebilmek için ya daha uzun saatler boyunca ya da daha sıkı çalışması gerektiğini "herkes bilir"di. Marx da bu inancı, on dokuzuncu yüzyılın tüm ekonomistleriyle ve mühendisleriyle paylaşıyordu.

Frederick Winslow Taylor'un, varlıklı, eğitilmiş bir kişi olduğu halde işçi olması, aslında bir kaza sonucuydu. Gözleri bozulduğu için Harvard'a gitmekten vazgeçmiş, bir demir döküm tesisinde işçiliğe girmişti. Son derece yetenekli olduğu için Taylor kısa sürede yükselip patronlar düzeyine çıktı. Metal

işleme dalındaki keşifleri onu erken yaşında zenginliğe de kavuşturdu. Bu durumda Taylor'un iş kavramını incelemeye başlaması kapitalistlerle işçiler arasında giderek derinleşen karşılıklı ve durmadan büyüyen nefret karşısında duyduğu sarsıntı ile ilişkiliydi. Bu nefret zaten on dokuzuncu yüzyılın sonlarına hakim olan duyguydu. Yani başka bir ifadeyle Taylor, Marx'ın, Disraeli'nin, Bismarck'ın ve Henry James'in gördüğü şeyi görmüştü. Ama aynı zamanda, onların göremediğini de görmüştü... Bu çalışmaya aslında gerek yoktu. Taylor işçileri verimli kılmak, böylelikle doğru dürüst bir para kazanmalarını sağlamak üzere harekete geçti. Aslında yapılması gereken basitti: şayet her bir işin bir süreç olduğu kabul edilir ve parçalara ayrılırsa, her bir parçanın, aktivitenin kısa sürede öğrenilmesi mümkün olacaktı. Taylor öncesinde her usta işin hepsini öğrenmek ve bilmek zorundaydı; işin bütün ardışık aşamalarını eksiksiz öğrenmek için gerekli olan zaman ise yaklaşık on bin saatti (Sennet, 2013, 33). Bu ise sınırlı ve pahalı ürünler demektir

Taylor'un motivasyonu, randıman değildi. Şirket sahiplerine kar sağlamak da değildi. Son nefesine kadar, verimliliğin meyvelerinin, şirket sahiplerine değil, işçilere gitmesi gerektiğini savunup durmuştu. Onun asıl motivasyonu, şirket sahipleriyle işçilerin, kapitalistlerle proletaryanın, verimlilik konusunda ortak çıkarları olup, bilgiyi işe uygulayarak uyumlu bir ilişki geliştirdikleri toplumu yaratmaktı. Günümüzde bunu anlamaya en çok yaklaşmış olanlar, İkinci Dünya Savaşı sonrası Japon işverenleriyle, İkinci Dünya Savaşı sonrası Japon sendikaları olmuştur. Taylor'un patronların/kapitalistlerin ve proletaryanın/çalışanların "verimlilik" artışından eş zamanlı kazançlı çıkacaklarını ileri sürmesi; bunun gerçekleşmesini sağlamak için bütün çabasını ortaya koymasını hakkıyla anlayan ve takdir edenlerin İkinci Dünya Savaşı sonrası Japon İş adamları ve Japon şirketleri olduğu tespiti, gerçekten ezber bozucu bir tespit olmaya adaydır. Zira, bu tespitin zıddını, aksini destekleyen de bol miktarda argüman, devasa bir

literatür mevcuttur. Hatta bu devasa literatürün üreticilerinin çoğu batılı ve Amerikalıdır; üstelik literatürün ortaya koyduğu ‘batılı yönetim anlayışı’ ile ‘Japon yönetim anlayışı’ arasındaki farklılığı yok saymak da kolay değildir. Amerikalı Stefan Covey (1998) Amerikalılarla Japonlar tamamen farklı yaşam paradigmaları olan insan tipleri oldukları için, örneğin Japonların geliştirdikleri Toplam Kalite Yönetimi asla ve kat’a Amerikan işletmeleri tarafından kullanılamamakta, uygulanamamaktadır tezinin sahibidir. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonraki 75 yıllık uzun zaman kesiti incelendiğinde Covey’in haklı olduğu görülür. Batılı organizasyon yöneticilerinin ağırlıkta olduğu bir toplulukta konuşma yapan Konosuke Matsushita’ya “sizi başarıya taşıyan bütün sırlarınızı huzurumuzda ifşa ettiniz; bundan rahatsız olmuyor musunuz?” sorusu yöneltilir; Matsushita’nın cevabı Drucker’ın Taylor tespitini yanlışlar niteliktedir: “Hayatınızı Taylor’un yalanlarıyla geçirdiğiniz ve bu yalandan hiç şüphe duymadığınız için size takdim edeceğim hiçbir sırrı alıp uygulamamız mümkün değildir.” (Kotter, 2000).

Entellektüel tarihte pek az insan Taylor kadar etki yaratmıştır. Aynı zamanda, onun kadar yanlış anlaşılan, sözleri onunkiler kadar yanlış anlamlara çekilen pek az kişi vardır.<sup>54</sup> Bir bakıma Taylor’un şansızlığı, tarihin onu haklı, aydınları haksız çıkarmasında yatmaktadır. Taylor’a aldırış edilmemesinin nedenlerinden biri de iş konusunun hakir görülmesi eğiliminin hala geçerli olması ... özellikle de aydınlar arasında. Herhalde kum kürelemek (Taylor’un

---

<sup>54</sup> Taylor’la ilgili olarak 1991 yılına kadar güvenilir bir biyografi yazılmamış, ancak o tarihte, Charles D. Wrede ve Ronald J. Greenwood’un Frederick W. Taylor; Myth and Reality (Frederick W. Taylor; Efsane ve Gerçek) (Homewood, Illinois; Irwin) kitabı yayımlanabilmiştir (Drucker 1993, 55).

analizleri arasında en çok duyulana), eğitilmiş bir insanın değer vereceği, önemli bulacağı bir şey olamaz, denilmiştir.

Ama Taylor'un şöhretinin zarar görmesinin en büyük nedeni, bilgiyi işin incelenmesine (iş etüdüne) uygulamış olmasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir şey, o günün sendikalarına bir antitez gibi görünmüş, bu sendikalar Taylor'a karşı, Amerikan tarihinde görülmemiş en iftiracı, en kişilik yıpratıcı kampanyalardan birini harekete geçirmişlerdir.

Sendikalara göre Taylor'un suçu, "vasıflı iş" diye bir şey olmadığını söylemesiydi. Beden işçiliğinde yalnızca "iş" vardı. Bu işlerin hepsi aynı biçimde analiz edilebilirdi. Bu durumda, işini analizlerin gösterdiği biçimde yapan işçi, "birinci sınıf bir adam"dı, "birinci sınıf bir ücreti" de hak ediyordu; yani vasıflı işçilerin uzun çıraklık yılları sonunda hak ettikleri ücreti.

Ne var ki, Taylor'un Amerika'sında saygı gören o güçlü sendikalar, devlete ait silah fabrikalarında ve tersanelerde hakim olan sendikalardı. (...) Aslında zanaat tekelleriydi bu sendikalar. Üyelik, üyelerin oğullarına verilen bir şerefti (imtiyazdı). Bu kişiler beş ile yedi yıl arasında bir çıraklık döneminden geçmek zorundaydılar; ama sistematik bir eğitim almadıkları gibi, onlarla ilgili iş etütleri (incelemeleri) de yapılamazdı. Hiçbir şeyin yazıya dökülmesine izin verilmezdi. (...) Üyelere sır saklayacaklarına dair yemin ettirilir, üye olmayanlarla işlerini konuşmalarına izin verilmezdi. Taylor'un "iş incelenebilir" (etüt edilebilir) demesi, işin analizinin yapılabileceğini, basit ve tekrarlanan hareketlere bölünebileceğini, bu hareketlerin her birinin kendine göre en iyi biçimde, en iyi zamanda, en iyi aletlerle yapılabileceğini söylemesi, gerçekten de bu sendikalara doğrudan bir saldırı niteliğindedir. Bu yüzden ona hakaret ettiler, Kongre'nin devlete ait silah fabrikalarında ve tersanelerde iş incelemelerini (iş etütlerini) yasaklamasını

sağladılar. Bu yasak İkinci Dünya Savaşı'nın bitimine kadar da sürdü.

Taylor bir yandan sendikaları böylesine tedirgin ederken, bir yandan da çağının iş sahiplerini gücendirince, durumu doğal olarak daha iyiye gidecek değildi. Kendisi sendikalara pek aldırılmazdı, ama şirket sahiplerine gerçek bir düşmanlık beslerdi. Onlara uygun gördüğü sıfatlar arasında en nazik olanı, “zorbalar” sözüydü. Ayrıca bilimsel yönetimden kaynaklanan gelir artış payının iş sahiplerine değil, işçilere aktarılması yolundaki ısrarı da söz konusuydu. Bu yaralamalara bir de hakaret eklemek gerekirse, Taylor’un “Dördüncü İlke”sine değinmek yeter. Bu ilke iş incelemesinin (etüdünün), işçiyle ortaklaşa olmasa bile, en azından işçiye danışılarak yapılması gerektiğini söylüyordu. Bütün bunlar yetmiyormuş gibi, Taylor üstelik de fabrikadaki yetkilerin sahiplik tabanına dayandırılmaması gerektiğini de savunuyordu. Üstün bilgi tabanına dayandırılabilir diyordu. Yani başka bir deyimle, bizim şimdi “profesyonel yönetim” dediğimiz şeyi öneriyordu. Bu elbette ki on dokuzuncu yüzyıl kapitalistlerinin gözünde münkirliğin en radikal türü sayılacaktı. İş verenler ona en sert biçimde, “kışkırtıcı” ve “sosyalist” diye saldırdılar. (...) Taylor’ın vasıflı ya da vasıfsız her türlü beden işi analiz edilebilir ve bilginin uygulanmasıyla düzenlenebilir sözü, kendi çağdaşlarına olmayacak bir şey gibi gözükmekteydi. Beri yandan zenaat becerilerinin esrarengiz bir yanı olduğuna da uzun yıllardan beri inanılmaktaydı. (...) Sendikaların ve Amerikalı Kapitalistlerin nefret objesi olan Taylor’ın “iş etüdü”nü uygulayan Amerika, vasıfsız işçileri nasıl eğitebileceğini çabucak öğrendi. Bu adamların çoğu eskiden köylerde yarıcılık usulüyle tarlalarını eken adamlardı. Sanayi-öncesi bir çevreden geliyorlardı. Ama, ülke, onları 60 ya da 90 günlük sürelerde usta kaynakçı ve gemi yapımcısı haline dönüştürmüştü. Amerika bir yandan da birkaç aylık bir süre içinde, yine benzer insanları eğitip, birinci sınıf hassas optik malzeme yaptırmayı sağladı. Almanların hiçbir zaman yapamadığı kalitede hem de. Üstelik de yürüyen bant başında.

Genel bir bakış açısından baktığımızda, Taylor'ın en etkili olduğu alanın herhalde eğitim olduğunu görüyoruz.

Ondan yüz yıl önce yaşamış olan Adam Smith, bir ülkenin ya da bir bölgenin yüksek kalitede ürünler üretme becerisi edinmesi için en az elli yıllık (daha büyük olasılıkla yüz yıllık) bir süre geçmesi gerektiğini savunmuştu. (...) Yetmiş yıl sonra, 1840 dolaylarında, August Borsig (1804-1854) adlı bir Alman (İngiltere dışında buharlı lokomotif yapan ilk kişilerden biri), Almanya'da hala uygulanan çıraklık sistemini icat etmişti. Bu sistem, bir usta yanında tecrübe edinmeyi, okulda alınan teorik bilgilerle birleştiren bir sistemdi. Alman sınai veriminin temeli hala budur. Ama Borsig'in çıraklığı bile üç ya da beş yıl sürmek zorundaydı. (...) ABD Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sırasında sistematik olarak Taylor'un yöntemini uyguladı ve birkaç ay içinde "birinci sınıf adam"lar yetiştirmeye yöneldi. ABD'nin Japonya'yı ve Almanya'yı mağlup etmesini mümkün kılan pek çok etkenden en önemlisinin bu olduğu söylenebilir.

Modern tarihin daha önceki büyük ekonomik güçleri, yani İngiltere, ABD ve Almanya, yeni teknolojideki liderlikleriyle ortaya çıkmışlardı. İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomik güçleri olan Japonya, G. Kore, Tayvan, Hong Kong ve Singapur ise yükselişlerini Taylor eğitimine borçludurlar. Drucker'ın bu ilginç ötesi tezine göre, sözü edilen ülkelerin insanları sanayi-öncesi dönemin özelliklerine sahip düşük ücretle yetinen işçiler iken kısa bir sürede dünyanın en kaliteli ürünlerini üretebilecek bir kıvama geldiler. Ona göre bunun sebebi Taylor tipi eğitim olmuştur. Taylor'un gününde henüz bilinmeyen Produktivite kavramı, bilginin işe uygulanışı sonucu çıktıda/üründe patlama yaşanınca, 1950'lerde sözlüklerde yer almaya başladı; ancak bugünkü anlamına yine de kavuşmamıştı. Drucker'e göre, adeta yıldızın doğduğu anı çağrıştıran bu iki savaş zamanına kadar yüzlerce yıl işçilerin mal üretme ve taşıma yeteneklerinde hiçbir artış olmamıştı. Şüphesiz kullanılan bazı üretim araçları yüksek kapasiteli

üretimleri mümkün kılmıştı. Yine de eski Yunanistan ve Roma’da işçiler ne kadar verimli idiyseler Rönesans Floransa’sında da o kadar verimliydiler. Ta ki Taylor’un gününe kadar. Taylor’un bilgiyi işe uygulamasıyla verim yılda %3,5-4 arasında bir hızla artmış ve her 18 yılda iki katına çıkmıştır. Anglo-Sakson ülkelerde verim, Taylor yönteminden sonra elli kat artarak, bu dünyadaki yaşam standartlarının iyileşmesinin muharrik gücü olmuştur. Yukarıda zikredilen birinci grup ve ikinci grup gelişmiş ülkelerin hepsi de 80 yıl önce ürettiklerinin elli katı kadar üretim yapar hale gelmişlerdir. Drucker’ın tartışmalı düşüncelerine göre üretim ve verimlilik patlamasının ardında yatan en önemli dinamik Taylor tarzı eğitim ve bilginin üretime uygulanmasıdır. Ona göre Marx’ın proleterleri Taylor tarzı eğitim ve bilgi ile bunu sağladılar. Yine Drucker’a göre “1930 yılına varıldığında Taylor’un Bilimsel Yönetim’i, sendikalarla aydınların tüm direnişine rağmen, gelişmiş dünyanın tümünü sarmış durumdaydı. Bunun sonucu olarak, Marx’ın proleterleri artık “burjuva” oldular. Kapitalizm’den ve Sanayi Devrimi’nden esas yararlanan, kapitalistlerden çok, imalat sanayiindeki mavi yakalı işçi, yani “proleter” oldu. Bu da Marx’ın 1900 yılına kadar devrim beklediği çok gelişmiş ülkelerde Marksizm’in neden böylesine başarısızlığa uğradığını açıklamaya yetmektedir. 1918’den sonra, Orta Avrupa’nın yenilmiş ülkelerinde bile, tüm sefalete, açlığa ve işsizliğe rağmen neden “Proleter Devrimleri” olmadığını da açıklamaktadır. 1929 Büyük Ekonomik Krizi de Marx sonrası Marksistlerin gerçekleşmesini bekledikleri hiçbir kehaneti gerçekleştirmedi. Oysa Drucker’a göre “o tarihlerde Marx’ın proleterleri henüz pek “zengin” sayılmazlardı... ama çoktan orta sınıf olmuşlardı; aynı zamanda “verimli” de olmuşlardı.”

Drucker galiba Türkiyeli modernistleri, pozitivistleri ve marksistleri ‘delirtmeye ahdetmiş’; ezberlerini tümünden bozmaya niyetlenmiş. Bu ülkede Peter Ferdinand Drucker’ın akademik dünyada bile yeterince bilinmeyişi, daha doğrusu

görülmesinin önemli sebeplerinden biri bu olabilir mi? “Darwin, Marx, Freud” üçlüsünün “modern dünyanın kurucuları” olarak bilindiklerini zikreden Drucker’a göre “eğer dünyada adalet diye bir şey varsa, bu listeden Marx’ın adının çıkarılıp yerine Taylor’un adının konması gerekir (Drucker, 1994, 52-62).<sup>55</sup>

<sup>55</sup> “Geçmişte insan öndeydi; gelecekte mutlaka sistem önde gelmeli. Yine de bu, büyük adama ihtiyaç kalmayacağı anlamına gelmez. Tam tersi, iyi bir sistemin ilk amacı, birinci sınıf adamlar yetiştirmek olmalıdır ve sistematik yönetimde en iyi adam, daha evvel görülmemiş biçimde daha emin ve daha hızlı adımlarla en tepeye yükselir.” Taylor’a ait yukarıdaki cümleleri nasıl anlamak gerekir? Bu cümleleri günümüz bağlamı içinde değerlendirdiğimizde Taylor hakkında nasıl bir kanaat sahibi olmalıyız; ya da onun hakkında hangi çıkarsamada bulunursak hata yapmamış oluruz? O “insana antipatiyle mi bakardı, yoksa insana sempatiyle yaklaşan biri midiydi?” O gerçekten kimdir? Yukarıda verilen çözümlemede Peter Ferdinand Drucker pek çok konuda olduğu gibi Frederick Winslow Taylor (1956-1915) konusunda da adeta ezberleri bozmaktadır. Drucker’ın yazdıkları Batılı yönetim bilimciler arasında sürpriz olarak değerlendirilmiş olamaz. Zira, Drucker’ın “prodüktivite devrimi”nin mimarı olarak gösterdiği ve bu tarihsel rolüyle Marksist Proletarya Devrimi efsanesini gerçekleştirmeden bitiren adam olarak çizdiği Taylor profili, portresi batı dünyasından çok bizim gibi ülkelerin yönetim bilimcilerine yabancı gelecek gibidir. Batı dünyasından Drucker’ın Taylor hakkındaki olumlu bakışına katılanlardan (Mayo ve Nohria, 2012, 43) küçük bir örnek şöyledir: ‘1910’larda şirketler dizginlerinden boşanmışcasına coşkuyla büyümeye devam ettiler. Şirketler, örgütlerini çapı ve hacmi ile baş etmeye çalışırken “bilimsel işletmeciliğin babası” sayılan Frederick Winslow Taylor’ın öğütlerinden yararlandılar. Taylor, Bethlehem Steel Company’deki kömür küreme teknikleri üzerinde çalışırken, bir işçinin bir seferde küreğine tam tamına 21 kilo kömür doldurduğunda “en verimli seviyede çalıştığı tespitinden yola çıkarak, on yıllar boyunca iş dünyasını etkileyecek bir verimlilik modeli geliştirmiştir.”. Ancak, *Türkiye’deki Yönetim Düşüncesi Stoku*’na bakıldığında önemli kafa karışıklığına rastlanır. Türkçe literatür ‘insana bakışı negatif olan bir Taylor portresi çizer. 1911 yılında yazdığı “*Bilimsel Yönetimin Prensipleri*” adlı kitap ancak 1997 yılında Türkiye’ye çevrilen Taylor hakkındaki -büyük oranda- negatif olan düşüncelerin kaynağı nedir? Taylor’un kitabının bu olumsuz bakışa kaynaklık etmediği görülüyor. Taylor hakkındaki efsanelerin gerçeklerle yer değiştirmesi için yegane kaynak Drucker mıdır? Cem Kozlu’nun *Kurumsal Kültür* (2013) başlıklı kitabında genelde *Klasik Yönetim Düşüncesi* ve özelden Taylor üzerine

yaptığı çözümlenme olumsuz bir algı içermemektedir. Aşağıda Cem Kozlu'nun Taylor'a ve McGregor'a ait analizleri sunulmaktadır. Bu analizden anlaşılabilceği üzere olumsuz, negatif Taylor portresinde McGregor'un "X karakterli insan" çözümlenmesinin etkisi önemli bir tutmaktadır. Önce Taylor ile ilgili satırlar: "Sanayici (bağlamsal zeka patron ya da işletmeci kavramının daha doğru bir kullanım/seçim olacağını ihlas etmektedir), emrinde çalışan çok sayıda işçi ve memuru yönetmek ve onların verimini arttırmak için rasyonel ve sistemli bir yönetim (yönetim kavramının bugünkü anlamda kullanılması için türümüzün 1955-1960 arası dönemi beklemesi gerekmektedir) şekli bulmak ihtiyacını hissetti. (...) Konuya bilimsel olarak yaklaşan ilk kişilerden Amerikalı mühendis ve sanayici Henry Robinson Towne (1844-1924)'dan esinlenen Frederick Winslow Taylor (1856-1915) sırasıyla amele çavuşu, ustabaşı, tamirci, teknik ressam ve makine mühendisi olarak çalışmış bir yönetici idi. Kapsamlı bir genel yönetim teorisi geliştirmemekle beraber, Taylor'un yaptığı ampirik gözlemler (her şeyi nicelleştiren adam olan Taylor, "daha çocukken bile en uygun temposunu keşfetmek amacıyla okula yürüyerek giderken adımlarını sayarmış" (Bell'den aktaran Beatty, 1998, 151) ve sistemli yazıları ile konunun temelini attığı söylenebilir. Taylor, fabrikada yapılan işlerin bilimsel yöntemlerle analizinin yapılabilceğine ve neticede en verimli çalışma şeklinin bulunup standartlaştırılabilceğine inanıyordu. Taylor'un temelini attığı, 1910'da da Louis Brandeis'in terimleştirdiği "bilimsel yönetim" in ana amacı işçinin verimini arttırmak, yöntemi de işçinin üretim sırasında yapacağı hareketlerin yöneticiler tarafından ayrıntılandırılması, planlanması, örgütlenmesi ve kontrolü idi. Taylor, sanayi kuruluşunun başarılı olabilmesi için yöneticilerin öznel yargı ve duygusal kararlar yerine bilimsel yöntemlerle çalışmaları gerektiğini vurguluyordu: daha hızlı çalışma ancak zorunlu standartlaşma, en uygun alet ve çalışma şartlarının mecburi uygulaması ve eşgüdümün mutlaka sağlanması görevi sadece yönetime aittir... Ayrıca yönetim, işçilerin ek ücret almadıkları takdirde bu katı standartlaşmaya boyun eğmeyeceklerinin ve daha fazla çalışmayacaklarının bilincinde olmalıdır" (Taylor, 1947, 140). Taylor'un sosyal bir amacı da vardı: "Her işçinin üretim randımanını arttırmak suretiyle bilimsel yönetim işçilerin ve işverenlerin gelirlerini azami hadde çıkaracaktır. Dolayısıyla, kapitalist ve işletmeci arasındaki çatışma bilimsel şekilde çözümlenmiş olacaktır" (Bendix, 1956, 274-275). Bu hümanist yaklaşıma rağmen temelde Taylorizm işçiyi makinenin bir uzantısı gibi görüyordu (pozitif düzlemde negatif düzleme yumuşak bir geçiş). Daha çok çalışmaya teşvik etmenin en kestirme yolu da işçiye verilen ekonomik ödülleri arttırmaktı. Taylorizm birçok yöneticinin yaklaşımını ve zaman içinde sanayi kuruluşlarının örgütlenmesini etkiledi; firmalar sanayi mühendisliği, personel, bakım ve onarım, kalite (*Toplam Kalite Yönetimi'in Dört Aşaması* adlı çalışmasıyla Charles N. Weaver (2000) kalite gelişim sürecinin ilk aşamasının Taylor'la

başladığını ileri sürerken haklı mıydı?) kontrolü gibi fonksiyonel bölümler kurmaya başladılar. Ancak, Taylorizm'in üretimin azamileştirilmesine ve işçi-makine ilişkisine verdiği ağırlık, onun bir mikro yaklaşımın sınırları içerisinde kalmasına neden oldu. Konuyu makro seviyeye yükseltip genel yönetim teorisi oluşturma görevi bir Fransız sanayicisi olan Henri Fayol'a (1841-1925) kaldı. Şimdi de McGregor'un Taylor'un profilini negatife dönüştüren Teori X: Douglas McGregor (1906-1964) Teori X'in insan kişiliğiyle (karakteriyile) ilgili varsayımlarını şöyle açar: "Normal insan doğal olarak çalışmayı sevmez ve olanak bulursa işten kaçınır. Bu nedenle, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli gayreti göstermelerini sağlamak için çoğu kişiyi zorlamak, kontrol etmek, yönlendirmek ve cezayla tehdit etmek gerekmektedir. İnsan sorumluluktan kaçtığı için yönlendirilmeyi ister; nispeten az hırslı olduğu için güvenliği her şeyden çok arzular" (McGregor, 1960, 33-34) (...) Mekanik bir yaklaşımla insanı çalıştırdığı makinenin bir uzantısı gibi gören Teori X, onu daha çok çalıştırabilmek için bir yandan otorite diğer yandan ekonomik ödül ve iş güvenliğinin dışında bir güdü (motivasyon) hiyerarşisi olabileceğini düşünmez. Kişiyi pek tek düzey olarak ele alması, klasik teorinin örgüt içinde mevcut hiyerarşi dışında kalan karmaşık kişisel ilişki ve karşılıklı bağımlılıkları incelemesini engellemiştir" (Kozlu, 2013, 21-27). Türkiye'deki negatif Taylor algısında akademik dünya dışındaki "tercüme aydınlar"ın etkisi hangi boyutlardadır? Bir iki istisna dışında (bu satırların yazarına göre bu ülkede özgün olan, "tercüme olmayan" iki düşünür vardır: Kemal Tahir ve Sezai Karakoç) bu ülkenin aydınları batılı aydınların "mukallidi" olmaktan öteye geçememişlerdir. Drucker, 1900'lerde, Taylor'un sendikacılar ve patronlar yanında aydınların da muhalefetiyle karşılaştığını tespit eder. Kendileri ve çocuklarının elde ettiği imtiyazların elden gideceğini öngören sendikacıları, yanlış maliyet hesapları yapan ve karlarının azalacağına kanaat getiren patronları, anlamak yine de mümkündür. Peki aydınların derdi ne ola ki? Bu satırların yazarı modern zamanlar düşünce üreticileri (!) aydınların en önemli karakteristik özelliklerinin "sorunların çözümsüzlüğünden beslenmek" olduğuna inanmaktadır. Acaba bu ülkenin mukallid sosyalist soslu aydınları bu renklerini de mi Taylor'un günündeki/dönemindeki Amerikalı aydınlardan aldılar? Bilen bilir, *Şikago Mezbahaları* (The Jungle) olarak Türkçeye de çevrilen romanında *Uptain Sinclair*, Şikago'daki "et endüstrisinde çalıştırılan işçilerin olumsuz, sağlıksız ve güvensiz çalışma koşullarını ortaya koymak suretiyle o günkü yozlaşmaya ayna tutarken, sosyalist eğilimlerini gizliyor değildir (Mayo ve Nohria, 2012, 11-12). Frederick Winslow Taylor hakkında pozitif içerikli bir yazı yazan diğer bir kişi de Prof. Dr. Arman Kırım'dır. **Yirminci Yüzyılın En Önemli Kişisi Frederick Taylor** başlıklı yazı burcu burcu Drucker koksa, ondan derin izler taşısaya da yazar, Drucker'ı kaynakçada göstermekten itinayla imtina eder. Bununla beraber yazarın bir başka cesareti takdiri hak eder niteliktedir: Yazar, Türkiye'de Taylor'a

### 3.3. Peter F. Drucker’ın Düşüncesinde Son Durak: Kar Amaçsız Organizasyonlar

Dizginleri Hitler’in eline geçince Alman Devleti’nin sergilediği “çıldırı”, Drucker’in düşüncesinde, henüz gençlik günlerinde devlete müsamahasızlığa yol açacaktır. Drucker için devlet “**kötü bir aşçı**”dan ve “**zorunlu bir fena**”dan<sup>56</sup> öte kötülükleri olan, olabilecek bir organizasyondur. Hitler Almanyası’nın yapıp etmelerinin eksiksiz bir tanığı olan Drucker, özel olarak bu konuya eğilmese de devlet adlı organizasyona olan inancını daha gençlik yıllarında neredeyse bütünüyle yitirmiştir. Analizlerinde devlete bir aktör olarak, bir fail olarak kayda değer hiçbir önem atfetmez. Hatta devletle ilgili bir şey söylemesi gerektiği yerlerde şu ifadeleri kullanır: “Devletlerin yirminci yüzyılda başardığı iki şey vardır: savaşlar çıkarmak ve enflasyonu yükseltmek”. Devlete olan güvenini çok zaman önce, hayatının ilk yıllarında yitiren Drucker, geliştirdiği, temellendirdiği “şirket” kavramına çok büyük önem verecek, tabir caizse, umudunu, devlet organizasyonuna ikame olarak geliştirdiği bu kavrama, organizasyona bağlayacaktır. Çağa tanıklık anlamına gelen

---

negatif bakışın müsebbibi olarak Marksist düşünce mensuplarını gösterirken kayda değer bir cesaret sahibidir.

<sup>56</sup> Modern İktisat Teorisinin kurucu babaları Adam Smith, David Ricardo, John Babbtiste Say ve diğerleri (Smith, 2022; Barber, 2025; Galbraith; 2020; Heilbroner, 2008) “piyasa” sistemine inanırlar ve 1980’li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan kavramlarla ifade edilecek olursa iktisadi hayat içinde olabildiğince az yer işgal eden, az inisiyatif kullanan ve üretim faktörleri mülkiyeti sahipliği olmayan bir devletten yanaydılar. Bu devletin belli başlı üç alanda faaliyet göstermesinde sakınca yoktu: sağlık, eğitim ve savunma. Özellikle mal ve hizmet üretiminde bulunmaya kalkışan devletin “kötü bir aşçı” ve “zorunlu bir fena” (bu slogan da 17. ve 18. Yüzyıl Anarşistlerinin devlet karşıtı tutumlarına karşı geliştirilmişti) olduğu ısrarla vurgulanmalı, hatırlatılmalydı.

hayatının son demlerinde, şirketten ve hatta icad edip şirketler dünyasına egemen kıldığı “yönetim” den de soğuyacaktır<sup>57</sup>.

Drucker’ın 1980’lerde “kar etmeyen organizasyonlara” ve “girişimci kapitalizme” yönelmesi, bir bakıma umut bağlaması boşuna değildi. 1940 ve 1950’li yıllarda büyük umutlar bağladığı, adeta devletin yerine ikame ettiği şirket (*Sanayi Toplumunun Geleceği* isimli kitabında bu konuyu çok ayrıntılı olarak analiz etmişti), topluluğu yeniden yaratacak, ‘toplumsal görevlerin onun içinde ve onun

<sup>57</sup> Drucker, kendi icadı olan yönetim ve yönetici kavramlarında rahatsızlığını şöyle dile getirir: “kendimin (yönetici yerine) uygulayıcı sözcüğünü daha çok kullandığımı fark ediyorum, çünkü bu sözcük, mutlaka tüm çalışanlara egemen olmayı değil, bir alan için sorumluluk içeriyor” (Beatty, 1998, 209). Drucker’ın metni okunduğunda “devletin, şirketin ve yönetimin şahsında karşı olduğu veya yanında yer aldığı şey esasen bir insan tipidir. Kendi bireysel çıkarını, yararını toplumun, topluluğun çıkarının, faydasının önüne çıkaran bir insan tipi (homo-economicus). Topluluğun gelecekte, emeklilik günlerinde faydalanmak üzere oluşturduğu tasarruf havuzun (emeklilik fonu)dan yararlanarak şirketleri ele geçiren işgalci yöneticiler, kendisinin “diktiği yönetim elbisesi” (icat ettiği yönetimi)ni giyerek, kullanılarak bu edimde bulunuyorlarsa, Drucker, eseri olan elbiseden de içindeki aç gözlü insan da nefret eder. Ona göre doğrular hiçbir zaman yanlış olmaz; bir tek şartı vardır: toplum, topluluk çıkarı varken, bireysel çıkardan bahsetmek abesle iştigaldir. Bir işte toplumun faydası söz konusu ise bireyin çıkarı buna feda edilebilir. Açgözlü/homo-economicus onun inşa ettiği şirketi kullanarak topluluğa (çalışanlara) zarar veriyorsa, o inşa piramit değil yirtık eğreti çadırıdır. 40 milyonluk istihdama vesile olan girişimcilere ve milyonlarca sağlıksıza, eğitimsiz, gıdasıza, giyimsize, evsizede, bağımlıya 8 milyon sabit, 80 milyonu gönüllü olan çalışanıyla set örmeye çalışan kar amaçsız organizasyonlara/selamet ordularına-ki takriben 1 milyon civarındadırlar-selam durmaktadır. Sadece ahir ömründe mi? Hayır. Çocukluğundan beri, yani esasen ilk gün neyin ve kimin yanında ise son günlerinde de onların yanındadır. Drucker’a göre kendisine, topluma, topluluğa ve ekolojik sisteme faydalı olan insanın yanında olmak gerekir. 20’li yaşlarda Keynes’in dersinde yaşadığı aydınlanma paradigmasının kırılmasına sebep olmuştur. O gün Keynes ve diğer bütün öğrencilerin “metaların insanları” kendisinin ise “insanların insanı” olduğunun ayırdına vardığını görmüştür. Metaların adamı olmayan Drucker, devlette, şirkette ve yönetim dünyasındaki “meta sever” herkesin karşısında olmuştur.

aracılığıyla organize edileceği yer’ durumuna gelecekti. Yoksulluk, evsizlik, ailenin parçalanması, uyuşturucu alışkanlığı, suç gibi eğilimlere karşı Büyük Şirketin toplumsal görev üstleneceğini, adeta toplumun umuduna cemre düşüreceğini öngörüyordu. Ona göre “bir zamanlar piramitler kadar kalıcı olsun (ve de toplumsal görevler ifa etsin) diye inşa ve organize edilen şirketler şimdilerde daha çok eğreti çadırlara benzer” olmuşlardı. Umudun öznelere şirket kapitalizminin öznelere dönüşmüş, kimseye hesap vermeyen, hiç kimsenin denetlemediği ve tabanı olmayan özerk bir yapıya bürünmüşlerdi. 1980’li yıllar şirketlerin bazılarının diğer bazılarını ‘hasmane yollarla’ ele geçirdiği yıllar olmaya başlamıştı. Amerikan şirketler dünyasında adeta şirketlerin şirketlere haçlı savaşı başlamıştı. Drucker’ın icad ettiği yönetim, yeni bir sınıf olan yöneticilerce benimsenmiş, bu sınıf sözde iyi niyete ve bir rasyonaliteye dayalı “birleşme”<sup>58</sup> varsayımı altında şirket işgalleri yürütmüş; yürütülen bu işgaller sonucu hedef şirketlerin (takriben 500 şirketin) en azından yarısının ortadan kaldırıldığı görülmüştür. Drucker’ın umudu şirketler ve kucağında büyüttüğü yönetim işinin müntesipleri, özellikle tepedekileri, bırakın hedef şirketleri, kendi şirketinin orta ve alt düzey yöneticilerini dahi bertaraf eder duruma gelmişlerdi. İşgalci korkusu içindeki şirketler savunmacı bir kapitalizm uygulamaya başlamışlardı. Drucker’ın gördüğü şu idi: “Büyük, orta ve küçük ölçekteki işletmelerimizin gün geçtikçe daha fazla bölümü sonuçlara göre değil, hasmane yollarla ele geçirilmeye karşı korunmayı ön plana alarak idare edilmektedir”. Kısaca şirketler şirketleri işgal edip ele geçiriyordu. Bir bütün olarak şirket çalışanlarının aidiyeti yok olmuştu. (Çalışanların ortak ifadesi şu olmaya başlamıştı: “Eğer halıyı yarın altımdan çekip alacaklarsa iyi bir

<sup>58</sup> Şirket birleşmeleri hasmane işgallere dönüşmüş, küçülme dalgası kalite, karlılık ve verimlilik olarak değilse de çalışanları yedek parça düzeyine düşürme başarısı göstermişti. Drucker piramit yerine eğreti çadıra dönüşmüş şirketten soğumasın da ne yapsın?

iş çıkarmaya çalışmanın ne yararı var?) İşgalci korkusu demoralize edici ve felce uğratici bir etki bırakmıştı. Şirket kapitalizminin onurlarını yitirmiş tepe yöneticileri orta düzeydeki arkadaşlarını satarak ‘zenginleşmelerine imkan sağlayan altın paraşütlere’ çevirmişlerdi. “Sonuçlardan dolayı açıkça hesap verecek birileri kalmamışsa, her kurum eninde sonunda dejenere olup vasat bir düzeye düşer ve kötü performans göstermeye başlar”. Drucker’a göre 1950-1980 yılları arasında Amerikan şirketlerinin başına gelen bunlardı. Büyük Amerikan şirketleri ve yönetim düşüncesi Drucker’ın umutlarına kezzap dökerken, paradoksal bir şekilde iki alan ya da sektör de onun yeni umudu olmaya başlamıştı.

Drucker’ın tespitlerine göre Büyük Amerikan şirketleri “küçülme stratejisi” adı altında çalışan kıyımı yaparken, ülkede, 1965-1985 yılları arasında 40 milyon yeni iş yaratılmıştı. Bu yeni işler devletin, üniversitelerin, hastanelerin ve de Fortune 500 şirketlerinin eseri değildi. Bu işlerin kaynağı küçük ve orta boy işletmelerdi. Drucker’a göre bu patlamaya bir manivela işlevi gören “toplumsal bir teknoloji: yönetim” sebep olmuştu. Drucker’ın icad ettiği yönetim, büyük şirketlerin, onlara yakışan “girişimcilik” yanı değil “yönetici” yanı öne çıkarılmış bir fenomene dönüşmüştü. “Bu bir yüksek teknolojik ve girişimci süreklilik dönemiydi; yenilik bulmaktan ziyade adapte etmeyi, işleri farklı bir şekilde yapma cesaretinden ziyade daha iyi yapma cesaretini gerektiren bir dönemdi” (Beatty, 1998, 208). Drucker’ın icadı olan yönetimden soğuduğu yıllar başlamış olsa da “girişimciliğin damgasını vurduğu 1970’li ve 1980’li yıllarda, yönetim, büyük şirketlerin esaretinden kurtulmuştu. Kapsamlı biçimde yayılan yeni bir teknoloji gibi, yönetim de yeni girişimlere, küçük işletmelere, işletme olmayan kurumlara, lokal restoranları gibi aslında işletme sayılmayan faaliyetlere, kar amaçsız organizasyonlara ve sistematik yenilenmenin kendisine yayılmıştı” (Beatty, 1998, 208).

Drucker, nasıl 1965-1985 yılları arasındaki girişimci (ve de istihdam) patlamasının arkasında yönetimi görmüşse, kar gözetmeyen organizasyonların gelişmesi ve başarısının onurunu da-artık şaşkınlıkla bakıyor olsa da- yönetime vermektedir. Onun gözlemlerine göre 50 yıl önce “yönetim”, kar gözetmeyen organizasyonlarda çok kötü gözle bakılan bir sözcüktü. Bu organizasyonların gözünde yönetim “iş” anlamını taşıyordu ve onların olmak istemedikleri tek şey de bir işletme haline gelmeleri idi.... Ancak, Drucker 1990’lı yıllarda bu bakış açısının artık gerilerde kaldığını düşünmektedir. Zira, yıllardan beri Amerikalıların kar amaçsız organizasyonlara yaptığı bağış miktarı artmadığı halde, aynı kaynaklardan daha fazla sonuç elde edilmiştir. Üçüncü sektörün/kar amaçsız sektörün büyümesi asıl olarak “yönetim başarısıdır” (Drucker, 1992, 236; Drucker, 2003, 200). Kar amaçsız organizasyonlarla yönetim düşüncesi arasındaki makas daralmış olsa da, Drucker yine de kat edilmesi gereken uzun bir yol olduğu kanaatinindedir. “Kar gözetmeyen kuruluşlarda yönetimle ilgili olarak hala var olan kuşkuları kısmen dağıtmak amacıyla Drucker, daha önce yönetim ve girişimcilik adına yaptığı aydınlatma çabasını bu defa kar gözetmeyen organizasyonlar için harekete geçirecek: *Kar Gözetmeyen Organizasyonları Yönetmek* (1990) adlı kitabını yazacaktır. O günlerde kitap üzerine yazılmış bir yazıda şu ifadeler kullanılmıştır: ‘Kar gözetmeyen sektördeki yöneticilere, kendisine zamanın en kışkırtıcı yönetim düşünürü olarak ün kazandırmış etkili, akla yatkın ve zihni zorlayan öğütler sunan, angaje bir kitap...’ (aktaran Beatty, 1998, 223).

Drucker, bu kitabında gerçek insanların yararlanabileceği öğütler vermektedir; çünkü bu kitap, onun kar gözetmeyen kuruluşlarla ilgili elli yıllık deneyimlerinin bir özeti. Drucker’ın ‘bu yüce gönüllü organizasyonlara gösterdiği yol, basit çabaları ahlakileştirmeyin şeklindedir. Kitap Amerika’daki 1 milyon kar gözetmeyen (8 milyon sabit çalışana ilave günde en az 3 saat çalışan 80 milyon gönüllüyle faaliyet gösteren) organizasyonlara bolca öneriler içerdiği gibi,

bu organizasyonlara başta bulunanlara da bazı önerilerde bulunmaktadır: Drucker'a göre 'vergi mükelleflerine, kar gözetmeyen bir organizasyona verdikleri her dolar için 1.10 dolar vergiden düşme olanağı sağlamak çok sağlam bir kamusal politikadır, çünkü "iyi yönetilen bir kar gözetmeyen organizasyon, bir devlet dairesine kıyasla, en az iki kat daha fazlasını geri getirecektir" (Beatty, 1998, 224)

Türümüzün sorunlarını çözebilecek bir organizasyon olarak **"kar amaçsız organizasyonlar"** üstad için olmazsa olmaz organizasyonlar katına çıkmıştır (Drucker, 1992a; Drucker, 2006). Bu durağa demirleyen Drucker, yukarıda III. Kısımda üzerinde durulduğu üzere, keşke gözlerini takribi süresi, tarihi 1400 yıla baliğ olmuş İslam Medeniyeti Tarihi'ne kapatmasaydı. Zira Müslümanların inşa ettiği medeniyetin ayırıcı vasıflarından en önemlisi 'kar amaçsız organizasyonlar'ın en şöhretlisi "vakıflar"dır (Kozak, 1985). Yeryüzündeki her çeşit kültürel havzaya dair okumalar yaptığı eserlerinde görülen Drucker'ın İslam Medeniyet Havzası'na dair en küçük bir bilgi kırıntısından dahi bahsetmemesi anlaşılabilir bir durum değildir. Üstadın kast-ı mahsusa ile ya da ayırdına varamadığı için, içinde bulunduğu, üzerinde taşıdığı bu nakısa, Üstad Drucker için gerçekten büyük bir talihsizlik olmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ: SORULARININ SONU OLMAYAN DÜŞÜNÜR

*Doğru ne zaman yanlış olur? (Drucker, 1993, 142).*

Peter Ferdinand Drucker kimdir? Karizmatik liderden feragatının, liderden ve devletten feragata götürdüğü Avusturya-Macaristan vatandaşı çocuk, akan zaman içinde Amerikan vatandaşı olmuş yaşlı bir bilge filozof. Sadece karizmatik liderlik ve devletten mi nefret eder? Hayır. (O, başta ekonomik sistemler olmak üzere modern uygarlığın ürünü pek çok şeyden nefret eder. İlk olarak (batı) uygarlığının çocuğu olduğunu düşündüğü Faşizm'den nefret eder. Rusya'daki örneğine bakarak Sosyalizm'in Faşizm kadar ahlaksız olduğuna hükmederek nefret eder. Ekonomik özgürlük ve eşitlik vaadiyle yola çıkıp kendisinden öncekilerden de ahlaksız, acımasız ve merhametsiz olduğu açığa çıkan Kapitalizm'den de nefret eder; 1940'lı yıllarda geliştirdiği “şirket” ve hatta mucidi olduğu “yönetim”e bile ahir ömründe şaşı bakacaktır). Düşünmeye başlangıcın, düşünmeye başlamanın olmazsa olmazının soru sormak olduğunu bilmeyenden; en iyi cevap benim verdiğim, vereceğim cevaptır diyenden, mutlak tartışılmaz bilgiye sanki ulaşılabilirmiş gibi davrananlardan, kendisini kendisine ve topluma yararlı kılmayan, sürekli karanlığa küfreden edilgenlerden nefret eden adamdır. Daha 40'lı yıllarda içinde yaşadığı toplumun “organizasyonlar toplumu” olduğunun ayırdına varan, bu yapıları “anlamayı” kendisine dert edinen; bu amaç için bunlardan birini mutlaka içeriden incelemesi gerektiğini düşünen; bu uğurda olağanüstü çabalar sarf eden; bu aşırı isteği “Bolşevikliğine” yorulan; organizasyonların yönetimine dair bir kitap yazmak istediğini dillendirdiğinde,

“yönetimle ilgili bir kitabı kim okumak ister ki?” tepkisiyle karşılaşan; ama, inadından vazgeçmediği ve sınırsız tecrüsesüne ket vurmadığı vuramadığı için yıllara sari çabasıyla son tahlilde “yönetim bilimini icad eden ve temellerini atan” olarak bu biyografiye konu olan; okunmayı ve ilgilenilmeyi hak eden sıra dışı bir Yirminci Yüzyıl tanığıdır, Peter Ferdinand Drucker. **“Hiç yapılmaması gereken bir şeyi büyük bir verimlilikle yapmaktan daha yararsız bir şey kesinlikle olamaz”** cümlesini 1963’te kuran ‘gurular gurusu’ katında görülen Peter Drucker’ın vaazları bir kulaktan girip diğerinden çıkmasıydı, şirketlerin örgütsel etkililikten uzak üretim politikaları sonucu dünyamız yine de çevresel sorunlarla bu kadar yaşanmaz hale gelir miydi? Vaazlarının ülkemizde yeterince dikkat çekmemesinin bir sebebi de ülkemizdeki bilimsellik kısıtlarını (kıstaslarını) karşılayamayan, öznel ifadesi olabilir mi? “Aynı anda ikiden fazla görevle uğraşırken etkin kalmaya devam eden bir yöneticiyle daha **hiç karşılaşmadım**”.

1946’da ‘*Concept of the Corporation*’ da bir kurum olarak “şirket” kavramını (Yirminci Yüzyıl’da bir ilk olarak) analiz eden Drucker’ın 1720’de İngiltere’de yasaklanmış, Adam Smith’in (1776) eleştirilerine maruz kalmış bu “kurum”un negatif algısından bihaber olması mümkün müydü? Aslında Drucker hiçbir şeyden habersiz değildi. GM’u (ısrarlı bir şekilde) içeriden inceleyerek anlamaya çalışan ve “organizasyonlar toplumu”na dikkatleri yöneltmeye çabalayan Drucker, ‘bireye toplumsal statü (temin ettiği iş, çalışma vasıtasıyla) ve sorumluluklar yükleyecek’ şirketin, yoldan çıkmış ‘Totaliter Devlet’in panzehiri ya da ikame edicisi (onun yerine ikame edilebilecek) organizasyon olacağını, olabileceğini “ümit etmek” istiyordu. Bunun için bıkmadan, usanmadan yazdıkları ve öğrettikleriyle, kısaca “danışmanlık adlı vaazları”yla bu kurumu, şirketi “günahlardan” arındırabileceğini düşündü. Ömrünün sonlarına doğru “kar ve güç peşindeki bu patolojik kurum: şirketi” (Bakan, 2004) dönüştüremeyeceğini, günahlardan (savaşları destekleyen,

çocuk emeğini sömüren, küresel ısınmanın bizzat müsebbibi, eşitsiz gelir dağılımının sahipleri<sup>59</sup> olmaktan) arındıramayacağını tartışılmaz netlikte anladığındandır ki, “kar amaçsız organizasyonlar” a yönelmiş, umudunu bağlar hale gelmiştir.

Uruguaylı yazar Eduardo Galeano'nun aşağıdaki tasviri de Drucker'ın yönetsel dini vaazlarının şirketlerin günah galerisinde hiçbir değişime (eksilmeye) sebep olmadığını göstermektedir: “İnsana karşı işlenen suçlar, doğaya karşı işlenen suçlar: Savaşın efendilerinin sahip olduğu dokunulmazlık ikizleri tarafından yeryüzünde doğayı, gökyüzünde ise ozon tabakasını yiyip tüketen endüstrinin aç gözlü efendileri tarafından da paylaşılmaktadır. Dünyadaki en başarılı şirketler, aynı zamanda onu öldürmek için en çok şeyi yapan şirketlerdir; gezegenin kaderine karar veren ülkelerse, onu imha etmek için ellerinden gelenin en iyisini yapan ülkelerin kendi(leri)si/dir (aktaran, Shor, 2015, s. 153).

Yine de umulur ki, bu metin düşünce üretmeyi sevenlerin ilgisine mazhar olur, Drucker'ın uzun yaşamının son tahlilde ‘beyhude bir ömür’ olmadığına tanıklık eder. Peter Ferdinand Drucker'ı bulunduğu yere taşıyan, onu 20. yüzyılın en önemli yönetim filozof düşünürü yapan özellik nedir diye sorulsa, şu söylenebilir: Evet onun bütün bir

---

<sup>59</sup> Papa I4. Leo'nun ‘Katolik Gazetesi Cruz’da yayınlanan yazısındaki istatistik veriler ilginçtir: “Altmış yıl önce CEO’lar işçilerin aldığı dört ile altı katını kazanıyordu. Şimdi 600 katını kazanıyorlar” (<https://www.sabah.com.tr/yazarlar/bercantutar/2025/11/20/emperyal-kadere-isyan>). Z. Bauman'ın satırları da bu yorumu destekler niteliktedir. Ayrıca Drucker'ın yöneticileri/liderleri yoldan çıkararak yedi ölümcül günaha dair yaptığı çözümlemenin (J başlığı altında/yukarıda) son maddesine bakılabilir. Normal bir çalışan ile tepe yöneticilerinin ücretleri arasındaki büyük farka, her geçen gün artan farka isyan eden bir düşünür de Zygmunt Bauman'dır (Bauman, 2022).

yirminci yüzyıla tanıklık etmesi bir gerçektir ve önemlidir; ancak, o hemen hemen işlediği her konuya “sorular sorarak başlar”, sohbete başlamak, analize başlamak için en ilginç ve anlamlı soruları sormak Üstad’ın vazgeçemediği alışkanlığıdır. Bu metni “sorularının sonu olmayan adam” (düşünür) diye bağlarsak yanlış yapmamış oluruz.

Sonucun sonucu: Drucker’ın sonradan olma ülkesi, “çöken imparatorlukların bütün alametlerini üzerinde taşıdığından”, bir tımarhane kaçkınına andıran sözde bir yönetici eliyle “zaman kazanmak”, “çöküşü ertelemek” ve “bedeli başkalarına ödetmek” için çılgınlıklar, çıldırılar sergilemektedir; 1930’lu yıllarda, kitlelerin karizmatik liderleri akıldışı (irrasyonel) bir tercihle takip etmelerini, ölümüne desteklemelerini anlayamamış, ama, oldukça başarılı bulmuş Drucker, yaşadığımız günleri görseydi ne yapardı, ne düşünürdü (acaba)? “Gelecek halihazırda yaşanandır” diyen bu cins kafa, ölümünden takriben 20 yıl sonra ülkesinin yönetimine seçilenleri öngerseydi, bu kifayetsizler “efsanevi batı uygarlığı anlatısı”nın evine incir ağacı dikeceklerdir, itirafında bulunur muydu? Oysa Oswald Spengler (2024), batı anlatısının bir serap olduğunu takriben yüzyıl önce görmüştü.

## KAYNAKÇA

### (Atıf ve Alıntı Yapılan Kaynaklar)

- Arslan, Hüsamettin, 2018, Epistemik Cemaat, İstanbul, Paradigma Yayınları
- Attar, Samar, 2021, İbn Tufayl'ın Modern Batı Düşüncesi Üzerindeki Etkisi (Çeviri: Ayşenur Alper), İstanbul, Albaraka Yayınları
- Backhouse, Roger E. & Bateman, Bradley W. (Ed.), 2008, Keynes (Çeviren: Müfit Günay), Ankara, Dost Kitabevi Yayınları
- Bakan, Joel, 2007, Şirket (Çeviren: Rahmi G. Öğdül), İstanbul, Ayrıntı Yayınları
- Bauman, Zygmunt, 2018, Kapımızdaki Yabancılar (Çeviren: Emre Barca), İstanbul, Ayrıntı Yayınları
- Bauman, Zygmunt, 2020, Cemaatler/Güvenli Olmayan Dünya'da Güvenlik Arayışı (Çeviren: Nurdan Soysal), İstanbul, Say Yayınları
- Bauman, Zygmunt, 2022, Azınlığın Zenginliği Hepimizin Çıkarına mıdır? (Çeviren: Hakan Keser), İstanbul, Ayrıntı Yayınları
- Beaty Jack, 1998, Peter Drucker'a Göre Dünya (Çeviren: Osman Akınhay), İstanbul, Sistem Yayıncılık
- Berg, Maxine; Hudson, Pat, 2024, Kölelik Kapitalizm ve Sanayi Devrimi (Çeviren: Salim Korkmaz), İstanbul, Albaraka Yayınları
- Charles D. Wredge-Ronald J. Greenwood, 1991, Frederick W. Taylor: Myth and Reality, Homewood Illionis, Irwin
- Charles, N. Weaver, 2000, Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması (Çeviren: Tuncay Birkan - Osman Akınhay), İstanbul, Sistem Yayıncılık
- Cohen William A., 2010, Drucker ve Liderlik (Çeviren: Ümit Şensoy), İstanbul, Optimist Yayınları
- Covey, Stefan R, 1998, Önemli İşlere Öncelik (Çeviren: Osman Deniztekin), İstanbul, Varlık Yayınları
- Drucker F. Peter, Maciariello Joseph A., 2013, Gün Gün

- Drucker (Çeviren: Murat Çetinbakış), İstanbul, Optimist Yayınları
- Drucker Peter F., 2011, Büyük Değişimler Çağında Yönetim (Çeviren: Zülfü Dicleli), İstanbul, Optimist Yayınları
- Drucker Peter F., 2014, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları (Çeviren: İrfan Bahçivangil- Gülenay Gorbon), İstanbul, Epsilon Yayınları
- Drucker, F. Peter, 1999, The Frontiers of Management, New York, Truman Talley Books
- Drucker, Peter F, Maciariello, Joseph A., 2012, Yönetim (Çeviren: İlker Gülfidan), İstanbul, Optimist Yayınları
- Drucker, Peter F., 1970, Technology, Management, and Society (Teknoloji, Yönetim ve Toplum); HarperCollins
- Drucker, Peter F., 1971, Men, Ideas, and Politics (İnsanlar, Fikirler ve Politika); Harper Collins
- Drucker, Peter F., 1981, Toward the Next Economics (Bir Sonraki Ekonomiye Doğru); HarperCollins
- Drucker, Peter F., 1982, The Last of All Possible Worlds (Mümkün Olan Tüm Dünyaların Sonuncusu), Harper Collins
- Drucker, Peter F., 1984, The Temptation to Do Good (İyilik Yapma Dürtüsü), HarperCollins
- Drucker, Peter F., 1992, Management the Non-Profit Organization (Kar Amaçsız Kuruluşun Yönetimi); Harper Collins
- Drucker, Peter F., 1992a, Managing the Non- Profit Organizasyon, Harper Collins
- Drucker, Peter F., 1992b, Managing for the Future, Truman Talley/ E.P. Dutton
- Drucker, Peter F., 1993, The Ecological Vision (Ekolojik Vizyon); Transaction Publishers
- Drucker, Peter F., 1993, Yeni Gerçekler (Çeviren: Birtane Karanakçı), Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Drucker, Peter F., 1993b, The New Society (Yeni Toplum); Transaction Publishers

- Drucker, Peter F., 1993c, America's Next Twenty Years (Amerika'nın Sonraki Yirmi Yılı) HarperCollins
- Drucker, Peter F., 1994, Kapitalist Ötesi Toplum (Çeviren: Belkis Dişbudak Çorakçi), İstanbul, İnkılap Kitabevi
- Drucker, Peter F., 1995, Drucker on Asia (Drucker Asya'da); Butterworth-Heinemann
- Drucker, Peter F., 1995a, The End Economic Man, (Ekonomik İnsanın Sonu) Transaction Publishers
- Drucker, Peter F., 1996, Yönetim Uygulaması (Çeviren: E. Sabri Yarmalı), İstanbul, İnkılap Kitabevi
- Drucker, Peter F., 1996a, Landmarks of Tomorrow (Geleceğin Kilometre Taşları); Transaction Publishers
- Drucker, Peter F., 1997, Adventures of a Bystander (Bir Gözlemcinin Serüvenleri); John Wiley & Sons
- Drucker, Peter F., 1998, Peter Drucker on the Profession of Management (Peter Drucker'la Yönetim Üzerine); Harvard Business School Press
- Drucker, Peter F., 2000, Gelecek İçin Yönetim (Çeviri: Fikret Üçcan), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Drucker, Peter F., 2000, Sonuçlar İçin Yönetim (Çeviren: Bülent Toksöz), İstanbul, İnkılap Kitabevi
- Drucker, Peter F., 2001, The Essential Drucker (Drucker-Seçme Yapıtlar); HarperCollins
- Drucker, Peter F., 2003a, The Age of Discontinuity(Süreksizlik Çağı); Transaction Publishers
- Drucker, Peter F., 2003b, A Functioning Society (Sağlıklı İşleyen Bir Toplum); Transaction Publishers
- Drucker, Peter F., 2006, Klasik Drucker (Çeviren: ZülfüDicleli), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları
- Drucker, Peter F., 2014, Yöneticinin Değişen Dünyası Çeviren: İlker Gülfidan), İstanbul, Optimist Yayınları
- Drucker, Peter F., 2015, Yönetimin Sınırları (Çeviren: İlker Gülfidan), İstanbul, Optimist Yayınları
- Drucker, Peter F., 2017, İnovasyon ve Girişimcilik (Çeviren: İlker Gülfidan), İstanbul, Optimist Yayınları

- Drucker, Peter F.,1993a, Concept of the Corporation (Şirket Konsepti); Transaction Publishers 1993
- Drucker, Peter, F., 1995b, The Future of Industrial Man (Endüstriyel İnsanın Geleceği); Transaction Publishers
- Drucker, Peter, F., 1996b, The Pension Fund Revolution (Emeklilik Fonu Devrimi), Transaction Publishers
- Drucker, Peter F., 2002, Managing in the Next Society, NewYork: Truman Talley Books
- Drucker, Peter F., 1996, Landmarks of Tomorrow, New York, Transaction Publishers
- Ed-Duri, Abdülaziz, 2021, İslam Kurumlar Tarihi (Çeviren: Kasım Koç), İstanbul, Albaraka Yayınları
- Feyerabend, Paul K., 1991, Yönteme Hayır (Çeviri: Ahmet İnam), İstanbul, Ara Yayıncılık
- Freeman, Allyn, 2008, Liderlik Dehası ve Alfred P. Sloan (Çeviren: Mehmet Fehmi İmre), İstanbul, Türkiye İşBankası Kültür Yayınları
- Fukuyama, Francis, 2023, Tarihin Sonu ve Son İnsan (Çeviren: Veysel Tekelioğlu), İstanbul, Panama Yayıncılık
- Galbraith, John Kennet, 2010, İktisat Tarihi (Çeviren: Müfit Günay), Ankara, Dost Kitabevi Yayınevi
- Garaudy, Roger, 2020, 20. Yüzyılın Biyografisi (Çeviren:Cemal Aydın), İstanbul, Timaş Yayınları
- Garaudy, Roger, Hatıralar & Yüzyılımızda Yalnız Yolculuğum (Çeviren: Cemal Aydın), İstanbul,Timaş Yayınları
- Guenon, Rene, 1990, Niceliğin Egemenliği ve Çağın Alametleri (Çeviren: Mahmut Kanık), İstanbul, İz Yayıncılık
- Hamel, Gary, 2007, Yönetimin Geleceği (Çeviren: Fezal Gülfidan), İstanbul, MESS Yayınları
- Handy, Charles, 1998, Ruhun Arayışı/Kapitalizm Ötesi:Modern Dünyada Amaç Arayışı (Çeviren: Nurettin Elhüseyni), Boyner Yayınları
- Heilbroner, Robert L., 2008, İktisat Düşünürleri (Çeviren: Ali Tartanoğlu), Ankara, Dost Kitabevi Yayınları

- Hindle, Time, 2014, Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular (Çeviri: Ümit Şensoy, İstanbul, Türkiye İşBankası Kültür Yayınları)
- Iacocca, Lee, 2007, Bütün O Liderler Nereye Gitti? (Çeviren: Fezal Gülfidan), İstanbul, Optimist Yayınları
- İbn Haldun, 2018, Mukaddime (Çeviren: Arslan Tekin), İstanbul, İlgî Kültür Sanat Yayınları
- İmam Ebu Yusuf, 2022, Kitabü'l Haraç (Çeviren: Prof. Dr. Ali Özek), İstanbul, Albaraka Yayınları
- J. Barber, William, 2025, İktisadi Düşünce Tarihi (Çeviren: İhsan Durdu), İstanbul, Vakıfbank Kültür Yayınları
- Kalın, İbrahim, 2025, İslam ve Batı, İstanbul, İnsan Yayınları
- Karakoç, Sezai, 2020, Gün Doğmadan, İstanbul, Diriliş Yayınları
- Kırım, Arman, 1998, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, Sistem Yayıncılık
- Kleinbaum, N. H., 2022, Ölü Ozanlar Derneği (Çeviren: Nurten Hatırnaz), İstanbul, Bilge Kültür Sanat Yayınları
- Kotter, John P., 2013, Matsushita Liderliği (Çeviren: Tevfik Ertan), İstanbul, Sistem Yayıncılık
- Kozak, İbrahim Erol, 1985, Bir Sosyal Siyaset Müessesesi Olarak Vakıf, İstanbul, Akabe Yayınları
- Kozlu, Cem, 2013, Kurumsal Kültür, İstanbul, Remzi Kitabevi Yayınları
- Livvarçin, Ömer; Kurt, Dilek, 2012, Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Nasr, Seyyid Hüseyin, 2023, Üç Müslüman Bilge (Çeviren: Ali Ünal), İstanbul, İnsan Yayınları
- Ohno, Taiichi, 2024, Toyota Ruhü (Çeviren: Canan Feyyat), İstanbul, Scala Yayıncılık
- Özel, Mustafa, 2018, Yönetebilen Türkler, İstanbul, Küre Yayınları
- Özel, Mustafa, 2019, Makul Yönetici Çağdaş Bir Fütüvvetname, İstanbul, Albaraka Yayınları
- Said, Edward W., 2020, Şarkıyatçılık (Çeviren: Berna Ülner), İstanbul, Metis Yayınları

- Sennet, Richard, 2013, Zanaatkar (Çeviren: Melih Pekdemir), İstanbul, Ayrıntı Yayınları
- Shor, Francis, 2015, Can Çekişen İmparatorluk (Çeviren: Akın Emre Pilgir), İstanbul, Ayrıntı Yayınları
- Smith, Adam, 2022, Milletlerin Zenginliği (Çeviren: Mustafa Acar), İstanbul, Liberus Yayınevi
- Spengler, Oswald, 2024, Batı'nın Çöküşü (Kadir Daniş), İstanbul, Ketebe Yayınları
- Swaim, Robert, 2011, Bir Strateji Ustası Peter Drucker (Çeviri: Ümit Şensoy), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür yayınları
- Şatibi, 2020, El-Muvafakat İslami İlimler Metodolojisi (Çeviren: Mehmet Erdoğan), İstanbul, İz Yayıncılık
- Şerif, M. Muhammed, 2023, İslam Düşüncesi Tarihi, İstanbul, İnsan Yayınları
- Şimşek, Hasan, 2013, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Seçkin Yayınevi
- Wallerstain, Immanuel, 2012, Liberalizmden Sonra (Çeviren: Erol İz), İstanbul, Metis Yayınları
- Wallerstein, Immanuel, 2021, Bildiğimiz Dünyanın Sonu (Çeviren: Tuncay Birkan), İstanbul, Metis Yayınları
- Yunus, Muhammed, 1999, Yoksulluğun Bulunmadığı Bir Dünyaya Doğru (Çevirmen: Gülden Şen), İstanbul, Doğan Kitap
- Yunus, Muhammed, 2012, Sosyal İşletme Kurmak, (Çevirmen: Ahmet Nebil İmre), İstanbul, Doğan Kitap
- Yunus, Muhammed, 2019, Üç Sıfırlı Dünya (Çeviren: Belkıs Çorakçı Dışbudak), İstanbul, Alfa Araştırma
- Zweig, Stefan, 2020, Dünün Dünyası (Çeviren: Gülçin Wilhelm), İstanbul, İletişim yayınları
- <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/bercantutar/2025/11/20/emperyal-kadere-isyan>: Erişim: 03.01.2026
- <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/salih-tuna/2025/12/20/rahatsiz-edici-icerik>: Erişim: 20.01.2026
- (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Horatius>: Erişim: 09.04.2026.
- (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Tacitus>: Erişim: 09.04.2026.



**IKSAD**  
Publishing House



**ISBN: 978-625-378-639-7**