

# İletişim ve Yönetim Bilimi Arasında Köprü Kurmak: Peter Drucker Üzerine Bir Değerlendirme

Building A Bridge Between Communication and Management Science: An Assessment on Peter Drucker

İbrahim Taha DURSUN<sup>\*</sup> 

## Öz

Bu çalışma, modern yönetim düşüncesinin önemli isimlerinin başında yer alan Peter Drucker'ın farklı bir yönünü ele almaktadır. Drucker yönetim düşüncesi ile ilgili eserlerini yazmadan önce hayatında gazetecilik ve muhabirlik dönemi de yer almaktadır. Drucker'ın gazetecilik ve muhabirlik döneminin yönetim düşüncesi üzerine kaleme aldığı eserlerin oluşmasında etkisi olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle Drucker'ın az bilinen ve çalışmalara az konu olan gazetecilik ve muhabirlik yönünün yönetim alanındaki eserlerindeki etkisi çalışmanın ana odak noktasını oluşturmaktadır. Bir derleme makalesi olan bu çalışmada Drucker'ın bir yönetim düşünürü ve yönetim bilimleri profesörü olmasının yanı sıra bir sosyal bilimci ve ekonomik faaliyetlere ve işletmelere yön veren toplumsal koşulları analiz eden etkili bir iletişimci ve ekonomi habercisi olduğu vurgulanmaktadır. Enformasyon devrimi ışığında değişen toplumsal koşulları titizlikle inceleyen Drucker, girişim merkezli ekonomi, bilgi toplumu ve bilgi işçisi kavramlarını geliştirmektedir. Böylece Drucker, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ekonomiyi ve örgütlerdeki yönetim anlayışını nasıl etkilediğini incelemektedir. Çalışmada Peter Drucker'ın iletişim, ekonomi ve bilgi toplumu arasında kurduğu ilişki kuramsal olarak tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Peter Drucker, İletişim Teknolojileri, Enformasyon Devrimi, Bilgi Toplumu, Bilgi İşçisi

## Abstract

This study discusses a unique aspect of Peter Drucker, a significant contributor to modern management theories. Before becoming a management thought leader, Drucker worked as a journalist and reporter.

\* Doç. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sakarya, Türkiye, E-posta: tdursun@subu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4607-3822

Drucker's management thought writings were undoubtedly shaped by his experience in journalism and reporting. The study focuses on the influence of Drucker's journalism and reporting on his management works, which are not adequately studied in the literature. This review article highlights that Drucker, aside from being a management thinker and a professor of administrative management sciences, is also a social scientist, an excellent communicator, and an economic messenger as he analyzes the social conditions that lead economic activities and businesses. Drucker examines changing social conditions in light of the information revolution. He develops concepts such as enterprise-centered economy, information society, knowledge worker, and knowledge-based organization. Thus, Drucker examines the impact of communication technologies on the economy and management in organizations. In sum, this study theoretically examines how Peter Drucker links communication, economy and information society.

**Keywords:** Management, Peter Drucker, Communication Technologies, Information Revolution, Knowledge Society, Knowledge Worker

## Giriş

**“Doğal çevre uzmanlarının biyolojik ortamı incelediği gibi kendimi insan eliyle yaratılmış sosyal ortamı inceleyen bir ‘sosyal ekoloji uzmanı’ olarak görüyorum”** (Swaim, 2011, s. XVI).

“Modern idareciliğin babası” olarak nitelendirilen Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) 1909 yılında Avusturya'nın Viyana şehrinde dünyaya gelmiştir. 20. yüzyılın başlarında dünyaya gelen Peter Drucker, gazetecilikle başladığı mesleki serüvenine yönetim düşüncesi alanında uzmanlaşan bir akademisyen ve yazar olarak devam etti. Ekonomik değişkenleri toplumsal gelişmeler ışığında inceleyen bütüncül yaklaşımıyla Drucker alışlageldik bir yönetim düşünürü sınıflandırmasına uymamaktadır. Yukarıdaki altıntıdan da anlaşılacağı gibi Drucker, işletmelerin büyümesi ya da ekonominin büyümesi ya da küçülmesi gibi sorunlardan çok daha farklı bir noktaya yoğunlaşmaktadır. Drucker'ın asıl odaklandığı mesele, toplumsal değişimlere paralel olarak işletmelerin faaliyet gösterdiği pazar ve ekonomik faktörler ışığında dönüşmesi gerektiğidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Drucker'ı sadece bir strateji düşünürü ya da yönetim bilimleri uzmanı olarak görmek indirgemeci bir yaklaşım olacaktır.

Bu çalışmada, Drucker'ın çok yönlü kariyeri ışığında ekonomi haberciliği ve yönetim düşüncesi arasında bir köprü kurulması hedeflenmektedir. Bu çerçevede özellikle Drucker'ın değişim çağının temel dinamikleri olarak değerlendirdiği toplumsal gelişmeler ele alınacak ve bunların ekonomi üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Çalışmada Drucker'ın bilgi, ekonomi ve toplum arasında kurduğu etkileşimi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Böylelikle Drucker'ın ekonomi habercisi kimliği ile girişimi merkeze alan ekonomi, bilgi toplumu ve bilgi işçileri gibi kavramlara ışık tutulacaktır. Çalışmanın ilk kısmında Drucker'ın yaşamı incelenerek Drucker'ın yönetim düşüncesi ve gazetecilik kariyerinin iç içe geçtiği vurgulanmaktadır. İkinci kısımda, Drucker'ın yönetim düşüncesine katkıları değerlendirilecektir. Üçüncü kısımda ekonomi basınının gelişimi incelenecek ve Drucker'ın bir ekonomi habercisi olarak yönetim düşüncesine katkıları tartışılacaktır.

## Yönetim Düşünürü ve İletişimci Olarak Peter Drucker

Peter Ferdinand Drucker 20. yüzyılın başında 19 Kasım 1909 yılında Avusturya'nın Viyana şehrinde dünyaya gelmiştir. Drucker, entelektüel ve eğitim seviyesi yüksek bir anne ve babanın çocuğu olarak büyümüştür. Babası Adolph Drucker ülkenin önde gelen avukatlarından biri idi. İktisatçıların, siyasetçilerin, müzisyenlerin, yazarların ve bilim insanlarının Drucker'ın evinde düzenli olarak ağırlanması, onun içinde bulunduğu toplumu çok yönlü bir şekilde gözlemlemesine imkan tanımıştır. Drucker, evlerindeki bu sohbet ortamlarının kendisinin ilk eğitimi olduğunu ifade etmektedir (The Drucker Institute, t.y.). Drucker, özellikle dönemin önemli iktisatçıların başında yer alan Joseph Schumpeter'in görüşlerinden etkilenmiştir. Peter Drucker, Viyana'da Gymnasium'dan (Viyana Lisesi) mezun olmasının ardından çalışmak için Almanya'da Hamburg'a gitmiştir. Hamburg'ta çalışırken *Austrian Economist* için gazetecilik yapmış ve aynı zamanda Hamburg Üniversitesi'nde hukuk eğitimi almıştır.

Üniversite eğitimi sonrasında Frankfurt'ta uluslararası hukuk ve kamu hukuku alanlarında yüksek lisans ve doktora başlamıştır. *Frankfurter* gazetesinde Hamburg'ta olduğu gibi bir yandan gazeteciliğe devam etmiştir. Gazetede kısa zamanda üç ana editörden biri konumuna yükselmiştir (Gomez, t.y.) 1931 yılında Frankfurt Üniversitesi'nden doktorasını almıştır (Witzel, 2003, s. 63). 1931-1934 yılları arasında entelektüel gelişiminde önemli etkileri olan Joseph Schumpeter ve John Maynard Keynes'in konferanslarına katılmıştır. Bu iki düşünürün Drucker'ın düşünce yapısının gelişiminde etkili olduğu söylenebilir (Özer, 2019, s. 332). Drucker, Keynes'in kendisi üzerindeki etkisini şu cümlelerle belirtmektedir: "Ben derslerde insanların davranışlarıyla ilgilenirken, Keynes ve sınıftaki parlak iktisat öğrencilerinin mallar ve hammaddelerle ilgilendiğini fark ettim" (The Drucker Institute, t.y.). Drucker'ın insan eylemleri ve davranışlarına olan ilgisi, değişen toplumsal koşulları ve bunların ekonomi ve yönetim alanındaki etkilerini incelemeye yöneltmiştir. Hem Schumpeter hem de Keynes'den aldığı dersler, Peter Drucker'ın akademik yönünün gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Drucker'ın fikrinsel gelişiminde gazetecilik yıllarının da etkili olduğu ifade edilebilir. Gazetecilik yıllarında finans, ekonomi alanındaki yazıları ilerleyen yıllarda Drucker'ın fikrinsel gelişimi üzerinde etkili olmuş ve Drucker bu şekilde yönetim düşüncesi alanında birçok eser kaleme almıştır.

1933 yılında Hitler'in Almanya'nın başına geçmesi ile Drucker hayatında yeni bir döneme girmiştir. Kaleme aldığı *Almanya'da Yahudi Sorunu* adlı yazı Nazi'leri rahatsız etmiş ve böylece aynı yıl İngiltere'ye göç etmek zorunda kalmıştır. Burada bir sigorta şirketinde güvenlik analisti olarak çalışma hayatına devam etmiştir. Sonrasında özel bir bankada baş ekonomist olarak iş hayatına devam eden Drucker bu dönemde *İktisadi İnsanın Sonu* adlı kitabını kaleme almıştır (Özer, 2019). Bu kitapta Drucker dönemin Avrupası'ndaki siyasi gelişmelerin etkisiyle totalitarizmin yükselişini tartışmakta ve Özgür Dünya'nın buna verdiği yanıtları dile getirmektedir (Witzel, 2003). Bu eserden de anlaşılacağı gibi, Drucker toplumsal ve siyasi koşulları anlamaya büyük önem vermektedir.

Dört yıl kaldığı İngiltere'den sonra Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'ne göç eden Drucker, burada ilk olarak İngiliz bankalarında danışmanlık yapmıştır. Buna ek olarak, İngiliz gazetelerinin ABD temsilciliği görevlerinde de bulunmuştur (Özer & Güler, 2014, s. 32). 1943 yılında ABD vatandaşı

olan Drucker kısa bir süre sonar Vermont'ta Bennington Kolej'de siyaset bilimi profesörü olmuştur (Cohen, 2008, s. 36). Siyaset bilimindeki serüveni 1942-1949 yılları arasında devam etmiştir. Drucker siyaset bilimci olarak akademik kariyerine başlasa da siyaset biliminin soyutlamaları kendisini tatmin etmemiş ve Drucker insan davranışlarına duyduğu ilginin bir sonucu olarak Amerika'nın toplumsal yeniliği olan 'büyük şirketler ve örgütleri' çalışma alanı olarak belirlemiştir (Beatty, 1998, s. 23).

Drucker'ın siyaset biliminden yönetim düşüncesine geçişi 1950 yılından itibaren gerçekleşmiştir. 1950-1971 yılları arasında New York Üniversitesi'nde yönetim profesörü olarak çalışmıştır. Bu yıllar arasında birçok kitap ve makale kaleme almıştır. 1971 yılında ise Claremont Lisansüstü Okulu'nda Sosyal Bilim ve Yönetim profesörü olarak görev yapmıştır. 1975 yılından sonraki 20 yıllık sürede *Wall Street Journal*'da aylık köşe yazarlığını akademisyenlik görevine ek olarak yapmıştır. Aslında köşe yazarlığı Drucker için yabancı bir durum değildir. Gençlik yıllarında çeşitli gazetelerde muhabirlik yapması köşe yazarlığına katkı sağlayan bir faaliyet olmuştur.

Drucker üniversitelerde yönetim profesörü olarak görev yapmasının yanı sıra, büyük şirketlere de danışmanlık yapmıştır. Drucker'ın özellikle *General Motors*'a yaptığı danışmanlık onun yönetim düşünürü olması yolunda kilit bir durağı ifade etmektedir. Drucker (2011, s.10) *General Motors*'a gerçekleştirdiği danışmanlık faaliyetinin başlangıcını şu şekilde ifade etmektedir:

1942'de devlet için epey bir iş yapıyordum. Önemli bir şirketi incelemem noktasında vazgeçmişim ki bir gün telefon çaldı. 'Merhaba Adım Paul Garrett. Ben, General Motors'un başkan yardımcısı Donaldson Brown'a vekalet eden halkla ilişkilerden sorumlu başkan yardımcısıyım. Bay Brown sizin şirketin tepe yönetimimiz hakkında bir çalışma yapmak isteyip istemediğinizi sormam için size aramamı istedi' dedi.

Drucker yaşamı boyunca *General Motors* dışında *Citicorporation*, *IBM*, *Coca-Cola* gibi şirketlerde ve birçok sivil toplum kuruluşunda danışmanlık yapmıştır. Danışmanlık faaliyetlerindeki gözlemlerini birçok eserinde paylaşarak yönetim düşüncesinin öncü bir ismi haline gelmiştir. Drucker 96 yıllık (1909-2005) hayatında toplum ve ekonomideki gelişmeleri ve değişim eğilimlerini anlamaya çalışmış ve bunların yönetim alanındaki etkilerini incelemiştir.

### **Peter Drucker'ın Yönetim Düşüncesine Katkıları**

Toplumsal değişim ve yönetim düşüncesinin öncü ismi olan Drucker 95 yıllık yaşamına 38 kitap ve çok sayıda makale sığdırmıştır. İlk kitabı olan *İktisadi İnsanın Sonu: Totaliterliğin Kökenlerini* 1939 yılında yayınlamıştır. Sonrasında ikinci eserini 1942 yılında *Endüstriyel İnsanın Geleceği* ismiyle yazmıştır. Bu kitapta Drucker Almanya'da ve Rusya'da aşırı merkezileşmiş devlet gücünün olumsuz etkilerini tartışmıştır. Üretim araçlarının sahipliği olarak devlet bürokrasinin dibe vurduğunu ve demokratik bir sosyalizm düşüncesinin güvenilmezliğini ileri sürmüştür (Özalp, 2011, s. 159). Drucker bu yıllarda gazetecilik tecrübesi ışığında dönemin toplumsal meselelerini analiz etmeye çalışmıştır.

Drucker'ın hayatında 1945 senesi özellikle sonraki yıllarda yazacağı kitapların temelini oluşturması açısından önemlidir. 1943'te Drucker *General Motors* şirketinde çalışmaya başlamış

ve şirketin işleyişini yakından inceleme fırsatı bulmuştur. Bu incelemeler sonucunda 1946 yılında *İşletme Kavramı (The Concept of Corporation)* kitabını yayınlamıştır. Bu kitap Drucker'ın yönetim düşünürü olma yolunda önemli bir eseri olarak değerlendirilebilir. Drucker *İşletme Kavramında* sadece yönetim ve organizasyon konularını değil aynı zamanda endüstriyel toplum konularını da ele almıştır. Bu yönüyle eser sadece bir işletme kitabı değildir. Drucker 18 aylık *General Motors* şirketindeki izlenimlerini aktardığı kitabında organizasyon ilkesi olarak adem-i merkeziyetçilik kavramından bahsetmektedir (Beatty, 1998, s. 73). Benzer şekilde, 1923'ten 1937'ye kadar *General Motors Yönetim Kurulu Başkanı* ve şirket Başkanı olarak Alfred Sloan da adem-i merkeziyetçiliği bir yönetim felsefesi (Beatty, 1998) olarak uyguladığını belirtmektedir. Bu yönüyle kitap adem-i merkeziyetçilik kavramının yayılmasına vesile olmuştur. 1950 yılında Drucker *Yeni Toplum: Endüstriyel Düzenin Anatomisi* kitabını kaleme almıştır. Bu eserinde Drucker *Endüstriyel İnsanın Geleceği ve Şirket Kavramı* kitaplarının ardından büyük işletmeler, hükümetler ve işçi sendikaları gibi yapıları ele almış ve bu yapılar içerisinde bireylerin rolünü incelemiştir (Drucker, 1993). Tüm bu eserleri, Drucker'ın insan merkezli bir bakış açısı ile toplumu ve ekonomiyi anlama çabasının bir ürünü olarak değerlendirilebilir.

1954 yılında yayınladığı *Yönetim Uygulaması* kitabında işletmenin varlık nedeninin müşteri yaratmak olduğunu vurgulamaktadır. Drucker örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmelerinde müşteri odaklılığın önemi üzerinde durmuştur (Ateş & Banazılı, 2021). Bu kitap Drucker'ın yönetim konusunu kapsamlı olarak ele aldığı ilk kitap olması açısından da önemlidir. Kitapta Drucker, yönetimin rolünden ve faaliyetlerinden, işletme yönetiminin amaçlarına, yöneticilerin yönetimi konusundan yöneticiliğin ne olduğuna varıncaya kadar yönetim meselelerini kapsamlı olarak ve danışmanlığını yaptığı şirket örnekleriyle ele almıştır (Drucker, 2007b). *Yönetim Uygulaması* kitabı Drucker'ın *Şirket Kavramı* kitabından sonra yönetim alanında daha detaylı bir çalışması olarak da öne çıkan bir özelliğe sahip olmuştur (Beatty, 1998).

Peter Drucker sonraki yıllarda *Amerika'nın Bundan Sonraki Yirmi Yılı* (1957), *Yarının Yol İşaretleri* (1959) kitaplarını yayınlamıştır. Bu kitaplar Drucker'ın yönetimle ilgili olmayan kitapları arasında yer almaktadır. Bu kitaplarda Drucker, otomasyondan dine, demografiden felsefeye kadar geniş bir yelpazde insanı ve toplumu ilgilendiren temel değişimleri ele almıştır (Beatty, 1998). 1969 yılında Peter Drucker yönetim düşüncesi alanında ses getirecek yayınına kaleme almıştır. *Süreksizlik Çağı* ismini taşıyan bu eser Drucker'ın özelleştirme konusunu tartışmaya açtığı bir çalışmadır (Ateş & Banazılı, 2021; Özalp, 2011). Drucker kitabında dört süreksizlik alanı belirlemiştir. Bu alanlar, yeni sektörlerle birlikte yeni teknolojilerin artışı, uluslararası ekonomiden dünya ekonomisine geçiş, zorlayıcı siyasi, felsefi ve manevi meydan okumaları oluşturan çoğulcu kurumlar ve kitle eğitime ve bunun iş, yaşam ve boş zaman ve liderlik üzerindeki etkilerine dayanan yeni bilgi evreninden oluşmaktadır (Drucker, 1969). Drucker yeni endüstriler olarak ucuz, güvenilir ve evrensel ölçekte bulunabilir bilgilerle birlikte oluşan enformasyon endüstrisini göstermektedir. Bununla birlikte ikinci yeni endüstrinin okyanuslar olduğunu ve en büyük ekonomik kaynak olarak yeniden keşfedildiğini belirtmektedir. Drucker diğer iki endüstrinin de malzeme (özellikle plastiğin doğal malzemeler olan kağıt, cam, çelik gibi malzemelerin önüne geçeceğini) olacağını ve metropollerde bireylerin evden çalışma durumları ile yeni endüstrilerin ortaya çıkacağı üzerinde durmaktadır (Beatty, 1998,

s. 176). Süreksizlik Çağı, Drucker'ın ekonomik alandaki trendleri ve yeni teknolojilerin artan etkisini incelediği bir çalışma olarak dikkat çekmektedir.

Drucker 1974 yılında *Yönetim: Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar* isimli eserini özellikle organizasyonlardaki yöneticilere yol göstermesi açısından kaleme almıştır. Bu eseri Drucker'ın danışmanlıklarında elde ettiği deneyimlerine dayanmaktadır. Drucker'ın ifadesiyle kitabın temel amacı bugünün ve yarının yöneticilerini başarı için hazırlamaktır (Drucker, 2007a, s. 6). Drucker bu hacimli eserinde (840 sayfa) yöneticilerin kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerektiğine dikkat çekmiştir. Yöneticilerin hedefleri belirlemek, organize etmek, motive etmek, iletişim kurmak, performansı ölçmek ve çalışanların gelişimini sağlamak (Ateş & Banazılı, 2021) gibi temel görevleri olduğunu belirtmektedir.

Drucker'ın eserleri arasında yer alan diğer bir önemli kitabı da 1986 yılında yayınladığı *Yönetimin Sınırlarıdır*. Bu kitapta Drucker yöneticilerin kararlarının yarının nasıl olacağını belirleyeceği üzerinde durmaktadır. Yöneticilerin bilgisinin, öngörüsünün ve yetkinliklerinin önemi üzerinden yarının şekilleneceğini belirten Drucker değişimin organizasyonlar için fırsat olduğu üzerine eğilmektedir (Drucker, 2011). Yönetimin Sınırları Drucker'ın *Wall Street Journal*'da yazdığı köşe yazılarından oluşturulmuş kitabıdır. Dolayısıyla kitapta dört konu başlığının (ekonomi, insanlar, yönetim, organizasyon) altında birçok makale yer almaktadır. Drucker kitabında bilgi tabanlı organizasyonlara geçiş, inovasyon ve girişimcilik yönetiminin yeniden ortaya çıkışı ve işçi sendikalarının değişen rolü üzerinde ağırlıklı olarak durmaktadır (Goffee, 1988; Segol, 1987). *Yönetim: Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar* ve *Yönetimin Sınırları* eserleri birlikte incelendiğinde her ikisinin de yöneticilerin değişen ekonomik koşulları ve bilginin merkezde olduğu bir yönetim anlayışına geçmeyi vurguladığı görülebilir.

1993 yılında yayınlanan *Kapitalist Sonrası Toplum* eserinde ise, Drucker bilgi konusundaki değişimin geleneksel üretim faktörlerinin önemini kaybetmesine neden olduğunu belirtmektedir (Özalp, 2011, s. 160). Bilgi sadece üretim faktörlerini değil yönetim alanını da değiştirmiştir. Bilgideki değişim ile yönetim için geçerli olan gerçeklerin bugün geçerliliğini yitirdiği ifade edilmektedir. Drucker bu kitabın tamamlayıcısı olan *21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları* kitabını 1999 yılında kaleme almıştır. Bu kitap Drucker'ın ifadesiyle bir işletme yönetimi değil bir yönetim kitabıdır (Drucker, 1999). *Kar Gözetmeyen Organizasyonu Yönetmek* kitabı Drucker'ın yönetim konusunun işletmelere has bir konu olmadığını gösteren eseri olarak öne çıkmaktadır. 1990'da çıkardığı bu eserinde Drucker yönetimin, 40 yıl kadar önce (1950'li yıllar) kar amacı gözetmeyen kuruluşlarda kötü gözle bakılan bir sözcük olduğunu belirtmektedir ve yönetim kelimesinin iş anlamında ele alındığına vurgu yapmaktadır (Drucker, 1990, s. xiv).

Tüm bu eserler incelendiğinde Drucker'ın çok yönlü bir şekilde ekonomik koşulları ve değişim olgusunu ele aldığı görülmektedir. Toplumsal değişim, ekonomik değişim ve yönetim anlayışının değişmesi birbirinden ayrı gelişmeler olarak değerlendirilemez. Aksine bu değişimler birbirini tamamlayan gelişmeler olarak düşününülmelidir. Bir ekonomi habercisi olan Drucker, inovasyon ve girişimciliğin küresel ekonomiyi şekillendiren yeni dinamikler olduğuna işaret etmektedir. Bunun bir sonucu olarak işletmeler artık bilgiyi merkeze alan bir yönetim anlayışı benimsemek durumundadır.

Drucker'ın ekonomi ve bilgi toplumu ile ilgili analizleri günümüzde de geçerliliğini korumakta ve iletişim alanında yaşanan dönüşümlerin çok boyutlu olarak değerlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır (Allaham, 2021).

### **Enformasyon Devriminden Bilgi Toplumuna Peter Drucker'ın Dönüşüm Anlayışı**

İçinde bulunduğumuz ulusal ve uluslararası koşullar siyasi, kültürel, toplumsal ve ekonomik olmak üzere çok yönlü dinamik bir yapıya sahiptir. Bu çerçevede, basın ve ekonominin sürekli dönüşen ve karşılıklı olarak etkileyen kurumlar olduğu gözlemlenebilir (Sayılğan, 1994, s. 67). Ekonomi haberciliği ise, ekonomik gelişmelere dair haber olaylarının çerçevesini sunduğu bir uzmanlık alanı olarak tanımlanabilir (Yüksel, 1996). Unutmamak gerekir ki, herhangi bir ekonomik sistemin belirli bir coğrafyada kabul görmesinde iletişim araçları büyük bir rol oynamaktadır (Sayılğan, 1994, s. 105). Bir başka ifadeyle, bir "aracı" işlevi gören yeni enformasyon ve iletişim teknolojileri, sadece ticaret, üretim, finansal işlemler değil, aynı zamanda bilgi akışının da uluslararası bir nitelik kazanmasına katkı sağlamaktadır. Enformasyon ekonomisi olarak tanımlanan sistemde medya ve medya aracılığıyla taşınan kültürel-ideolojik mesajlar sınırları aşarak küresel ölçekte etkili olmaktadır (Pekman, 1997, s. 42). Bu bağlamda ekonomik faaliyetlerin bilgi alışverişi ile doğrudan bağlantılı olduğunu da vurgulamak gerekir. Dolayısıyla haberleşmenin olmadığı bir ortamda ekonomik faaliyetin sürdürülmesinin de mümkün olmadığı sonucuna varılabilir. Bir ürünün satılması için onun piyasa değeri ve üretimi için ihtiyaç duyulan diğer ürünler gibi bilgilere ulaşılması gerekir. Ticaretin gerçekleşmesi için bu bilgi akışının da düzenli ve sürekli bir şekilde devam etmesi gerekmektedir. İşte böyle bir ortamda, ekonomi haberciliği olarak nitelendirilen ve bu bilgilerin sistematik bir şekilde akışını sağlayan bir haberleşme ağının gelişmesi büyük önem taşımaktadır. Ekonomik faaliyetlerin gelişmesine paralel olarak ekonomi ve yönetim haberlerine yönelik ilginin de arttığı gözlemlenebilir. Toplumsal hayatın temel yapı taşlarından biri olan ekonomi ve ekonomi ile ilgili faaliyetler bireylerin karar verme süreçlerinde ekonomik bilgiye ulaşmasını da gerekli kılmaktadır (Sayılğan, 1994, ss. 68-69).

Ekonomi haberciliğinin dünya genelinde nasıl geliştiği incelendiğinde bir malın alışverişinin sağlanmasının temelde bir bilgi alışverişini de gerekli kıldığı gerçeğini de göz önünde bulundurmamak gerekir. Ekonomi ve yaşamın siyasi ve sosyal diğer alanlarının birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği dikkate alındığında ekonomik faaliyetlerin haberleşmenin temelinde yer aldığını söylemek mümkündür (Yüksel, 1996, s. 175). M.Ö. 3500 yıllarında Sümerler'in çivi yazısını geliştirerek ticari faaliyetlerini kaydettikleri bilinmektedir. Bu durum, herhangi bir alışverişin bilgi gerektirdiğini de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla haberleşme ve ekonomik faaliyetlerin iç içe geçtiği ve birbirini etkilediğini söylemek mümkündür. Böylelikle, siyasi ve toplumsal olgular ne kadar önemli ise bu alanlar kadar ekonominin de habercilikte ve genel olarak iletişimde büyük bir önem taşıdığı anlaşılmaktadır (Yüksel, 1996, s. 175). Sonraki dönemlerde ise ekonomi haberciliğinin büyük keşiflerin yapıldığı ortamda geliştiğini gözlemlemek mümkündür. Bu çerçevede, 15. yüzyılda gerçekleşen keşifler yoluyla Kuzey ve Güney Amerika'dan gelen mallar, bitkisel ve hayvansal yağların Bruges, Brodeaux, Amsterdam, Anvers, Lizbon ve Londra gibi şehirlere ulaşmasına paralel olarak el matbaalarında basılan günlük bültenler ekonomi haberciliğinin başlangıcı olarak değerlendirilebilir

(Orçun, 1991). Mal ve ürün borsalarının açılması ekonomi haberciliğinin gelişmesinde etkili olan bir diğer gelişme olarak ele alınabilir.

Bunlara ek olarak, 16. yüzyılda 1531'de Anvers'de, 1540'da Lyon'da kurulan mal borsaları ticari ilişkilerin seyrini etkilemiştir. 1724'te Paris'te, 1775'te Londra'da ve 1792'de New York'ta hisse senedi ve tahvil borsası kurulmuş ve ilk ekonomi yayınına böylece başlanmıştır. Ayrıca 1760'da Londra'da *Kamusal Hesap Defteri* adı altında bir yayın başlamıştır. Sonrasında 1796'da ise Hollanda'da *Het Financieelle Dagblad* yayınlanmaya başlamıştır. Tüm bu gelişmelerin yanı sıra ekonomi basınının gelişmesinde sanayi devrimi ve sanayi devrimi ile bağlantılı olarak rotasyon sisteminin gelişmesi etkili olmuştur. Ekonomik faaliyetlerin artması ve yaygınlaşması sonucu ulusal pazarlara ek olarak uluslararası pazarlar da önem kazanmaya başlamıştır. Ekonomik faaliyetlerin uluslararasılaşması ve sermaye birikimi kapitalist sistemin ana eksenini oluşturmaktadır. Sermaye birikimi ise bankalar ve finans kurumlarının artmasını hızlandırmakta ve bu süreçte ekonomi basını bugünkü anlamıyla daha etkin hale gelmektedir. Böylece, 1825'de Paris'te Paris La Cote Dlesfos, 1865'de Milano'da Il Sole 24 Ore, 1876'da Tokyo'da Nihon Keizai Schimbun, 1881'de Brüksel'de L'Echo, 1888'de Londra'da Financial Times, 1889'da New York'ta The Wall Street Journal, 1893'de Madrid'te Espano Economia ve 1896'da Kopenhag'da Borsen yayınlanmaya başlamıştır. Bu yayın organlarının neredeyse tamamının yüzyılı aşkın bir süredir yayın hayatında olduğunu belirtmek gerekir. Ayrıca Financial Times ve The Wall Street Journal'ın halen dünyada en etkili ekonomi yayınları arasında yer aldığını da vurgulamak gerekir (Arolat, 2007, ss. 261-262). Tüm bu değerlendirmeler ekonomi haberciliğinin ekonomik faaliyetlerin yürütülmesinde ve gelişmesinde önemli bir rolü olduğunu göstermektedir.

Bir ekonomi habercisi olarak Drucker, işletmelerin faaliyet gösterdiği dış çevreyi kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Bu çerçevede sadece bir yönetim düşünürü, Wall Street Journal ve Financial Times'ta kendi döneminin ekonomik ve siyasi gelişmelerini inceleyen bir haberci olmanın ötesinde Drucker işletmeleri bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmektedir. Böylece ekonomik faktörlerin yanısıra toplumsal ve siyasi faktörleri de detaylı bir analize tabi tutarak inovasyon, strateji, girişimcilik v.b. konularda gelişen firmalara yol gösterici bilgiler sunmaktadır. Drucker, modern yönetim düşüncesinin kurucusu ve toplumsal değişimi inceleyen önde gelen bir uzman olarak değerlendirilmektedir (Byrne, 2005; Hoyos vd., 2016). Drucker, şirketi insanlardan oluşan bir topluluk olarak kavramsallaştırmaktadır. Yani görevler ve işlevlerden ziyade insanı merkeze alan bir yaklaşım benimsemektedir. Böylece şirketi oluşturan insanlar, yalnızca bir şirketin ve yönetimin kaynağı değil aynı zamanda şirketlerin doğasını ve yönetim süreçlerini etkileyebilecek aktörler olarak görünmektedir (Medlin, 2012). Bu bağlamda Drucker (1979) yönetimi, her bir işçi ve yöneticinin birlikte ortaya koyduğu bir insan eylemi olarak görmektedir. Dolayısıyla Drucker'a (1954) göre şirket belirli amaçlar doğrultusunda biraraya gelmiş "insanlar topluluğu"dur. Bu yaklaşım, şirketi oluşturan bireylerin bir sosyal çevre içinde etkileşim halinde bulunduğuna dikkat çekmektedir. Drucker'ın sosyal çevreye yaptığı vurgu, bireylerin önemli olmadığı anlamına gelmemektedir. Bunun yerine bu yaklaşım şirket için gerekli olan deneyimin sosyal ilişkiler ve uzlaşılı yoluyla kazanıldığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla sosyal süreçler dış dünyayı oluşturan temel dinamiktir ve Drucker'a göre bu süreçlere verilen anlam yine toplumsal olarak oluşturulmaktadır (Medlin, 2012, s. 514).



Drucker'ın (1954) yaklaşımında bir diğer önemli nokta ise toplumsal değişim olgusudur. Zira Drucker dış dünyayı, şirketleri ve onların yöneticilerini yaşayan süreçler olarak değerlendirmektedir. Günümüzün yönetim faaliyetleri gelecekteki üretim süreçlerinin koordine edilmesinin temellerini atmaktadır (Drucker, 1985a). Drucker'ın yaklaşımına göre yöneticiler ve örgütler iki açıdan süreç odaklı olmak durumundadır. Birincisi bir faaliyetin süreç içerisinde gerçekleştiği bağlamı ve anlamı gelecekteki başka bir eyleme ışık tutacaktır. İkincisi insanlar süreç içerisinde geriye bakma ve gelişmeleri anlamlandırma imkanı bulabilirler. Dolayısıyla süreç yöneticilerin faaliyet gösterdiği ekonomik çevreyi daha iyi kavramasını sağlayacaktır. Drucker açısından yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirken günümüz ve uzun vadeli dönem arasında bir denge oluşturmalıdır (Drucker, 1954). Böylece süreç kavramı hem şimdiki zamanı hem geleceği kapsayan ve yönetim süreçlerinin anlamının ve hedeflerinin belirlenmesini sağlayan bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirmeler, Drucker'ın şirketlerin faaliyet gösterdiği ekonomik ve toplumsal koşullara oldukça duyarlı bir düşünür olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada özellikle Drucker'ın sosyal bilimci yönünün önemini vurgulamak gerekir. Esasen, *Geleceğin Toplumunda Yönetim* (Drucker, 2002), *Büyük Değişimler Çağında Yönetim* (Drucker, 1998) ve *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Drucker, 1999) gibi eserlerinden hareketle Drucker'ın toplumsal dönüşümleri analizinin merkezine yerleştirdiğini söylemek mümkündür.

Drucker'a göre toplumun genelinde yaşanan değişimler strateji üzerinde oldukça etkilidir ve bunlar inovasyon konusunda işletmelere önemli kapılar aralayabilir. Bu noktada Drucker'ın *Geleceğin Toplumunda Yönetim* kitabında ele aldığı temel bazı değişikliklerin üzerinde durmakta yarar vardır. Özellikle 1990'larda toplumsal yapıda yaşanan değişikliklerden yola çıkarak Drucker geleceğin toplumunu bekleyen fırsatlar ve riskleri beş başlıkta gözlemlemektedir (Swaim, 2011, ss. 206-207). Bu değişikliklerden ilki dördüncü enformasyon devrimi olarak da tanımlanan e-ticaret'in iş ve toplum üzerinde yarattığı etkilerdir. İkinci olarak Drucker tüm dünyada nüfus yapısında yaşanan değişimleri vurgulamaktadır. Buna göre yaşlı nüfusun artması ve doğum oranlarının düşmesi ile birlikte genç nüfusta ciddi bir gerileme yaşanmaktadır. Diğer taraftan kırsal kesimden kente göç hareketlerinin devam ettiği bir süreç yaşanacaktır. Gelişmiş ülkelerin nüfusunun azalması da yine dünya genelinde nüfus yapısında yaşanan değişikliklerin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Üçüncü olarak Drucker, imalatın gelişmiş ülkelerde zayıflayacağına işaret etmektedir. Dördüncü olarak gelişmiş ülkelerde iş gücünün parçalanması ve dönüşüme uğraması olarak değerlendirilebilecek bir süreç söz konusu olacaktır (Swaim, 2011, s. 206). Özellikle genç ve yaşlı çalışanlar olmak üzere iş gücü ikiye ayrılacak tam zamanlı çalışanlar ve dış kaynaklı elemanlar gibi iş gücünde belli gruplaşmalar yaşanacaktır. Tüm bu gelişmeler şirketlerin yeni iş gücünü yönetme konusunda yeni yöntemleri geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Son olarak Drucker, siyasi istikrarsızlık ve sosyal huzursuzluk olarak tanımlanabilecek bir belirsizlik çağının 21. yüzyılın başında dünya genelinde hakim olacağı yönünde bir tespitte bulunmaktadır.

Drucker, dördüncü enformasyon devrimini işletmeleri derinden etkileyen bir gelişme olarak değerlendirmekte ve bilgi kavramı üzerinde durmaktadır. Drucker'a göre birinci enformasyon devrimi bundan 5 bin—6 bin yıl kadar önce Mezopotamya'da (bugünkü Irak) ve birkaç bin yıl sonra Çin'de yazının icadıyla başlamıştır. İkinci devrim, M.Ö. 1300 ve 500 yılları arasında Çin'de ve

bundan 800 yıl kadar sonra Yunanistan'da ilk yazılı kitabın ortaya çıkmasıyla başlamıştır. Üçüncü enformasyon devrimi ise 1450-1455 yılları arasında Gutenberg'in matbaayı ve matbaa harflerini icat etmesi ile başlamıştır (Swaim, 2011, s. 208). Drucker'a göre dördüncü enformasyon devrimi mikroçipler, bilgisayar ve internetle başlamış ve böylece mesafeleri ortadan kaldırmıştır. Bu durum işletmeler için rekabetin küresel bir boyut kazanmasına neden olmuştur (Swaim, 2011, s. 208). Bu yeni dönemde ise bilgi kilit bir rol oynamaktadır. Drucker'a göre, Sanayi Devrimi ile birlikte bilginin anlamı büyük ölçüde değişmiş ve siyasal, ekonomik ve sosyo-kültürel değişimleri de beraberinde getirmiştir. Esasen bilginin iş süreçlerine uygulanması verimlilik ile ilgili beklentileri arttırmış ve bilginin mevcut bilgileri revize etmesi ise yönetim alanında kapsamlı dönüşümlere kapı aralamıştır. Drucker'ın bakış açısına göre, bilgi kavramı 250 yıldır büyük bir değişim geçirmektedir ve bu durum hem ekonomiyi hem de toplumu derinden etkilemiştir. Her ne kadar geleneksel üretim faktörleri olan toprak, emek ve sermaye halen önemini korusa da bunların ikinci plana gerilediği görülmektedir (Özer, 2019, s. 353). Drucker'a (1995, s. 210) göre:

Yeni işler önemli miktarda bir biçimsel eğitim ve teorik ve analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği gerektirmektedir. Çalışmaya farklı bir yaklaşım ve değişik bir kafa yapısı talep etmektedir. En önemlisi, sürekli bir öğrenme alışkanlığı istemektedir.

Drucker'a göre, Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkmasında 1750'den 1880'lere kadar bilginin ürün, süreç ve aletlere uygulanması kritik bir rol oynamıştır. 1880'lerden başlayarak II. Dünya Savaşı'na kadar devam eden süreçte bilgi her alanda uygulanır hale gelmiştir. Tüm bu gelişmeler, bilginin üretimin temel faktörü haline gelmesine neden olmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan bu yeni süreçte emek ve sermaye üretim faktörü olarak ikinci bir konuma gerilemiştir (Baştan & Ökmen, 2004, ss. 186-188). Drucker, bilgiyi "bireylerin eylemlerinin temelini oluşturan ya da bir örgüt ya da bireyi daha etkili ve farklı bir eylem için yeterli hale getiren enformasyonu bir kişi veya nesneye aktaran şeydir" şeklinde tanımlamaktadır (Celep & Çetin, 2003, s. 2). Bu çerçevede şekillenen yeni ekonomik süreçlerde bilgi, toplumun dönüşümünde belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bilginin öneminin neden arttığı konusunda Drucker bazı faktörlere işaret etmektedir. Böylece piyasalarda rekabetin hız kazanması ve inovasyonun önemli hale gelmesi bilgiyi daha gerekli kılmaktadır. Ayrıca refah imkanı sunan endüstrilerin bilgi odaklı endüstriler olduğu görülmektedir. Artan iş gücü hareketliliği işletmelerin bilgi kaybı yaşamasına neden olmaktadır. Yine değişen rekabet koşulları içerisinde ulus aşırı kaynaklardan yararlanabilir hale gelen küçük ve orta boy işletmelerin karşı karşıya kaldıkları karmaşıklık yönetebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Ayrıca ömür boyu öğrenmenin işletmeler açısından kaçınılmaz hale geldiği anlaşılmaktadır. Zira rekabet artık bilgi eksenli hale gelmektedir (Özer, 2019, ss. 354-355). Tüm bu dönüşümler üretim yapısını değiştirmekte bilginin iş gücü ve sermaye gibi önemli bir faktör olarak üretimde rol oynamasına neden olmaktadır. Drucker (1996, s. 10) bu değişen koşullarda bilgi tabanlı örgütlerin aşması gereken bazı zorlukların altını çizmektedir. Bu zorluklar uzmanlara kariyer olanakları sunma, işletmelerde farklı uzmanların yaklaşımlarını bütünleştirebilme, örgütün ihtiyaçlarına göre örgüt yapısını bölümlendirme ve üst düzey yönetimi tüm bu süreçlerde koordine edebilmektir.

Dolayısıyla gelecek dönemde inovasyon noktasındaki ihtiyaçların teknolojik olmaktan ziyade sosyal nitelikte olacağını söylemek mümkündür. Burada bir işin organizasyonu ve iş görenin yönetimi

konusunda daha kapsamlı yenilikler ortaya koymak gerektiği anlaşılmaktadır (Özer, 2019, s. 355). Bu süreçte bilgi ve toplumu bütünleştiren ve bilginin en doğru şekilde kullanılmasını sağlayanlar ise bilgi bilimcilerdir. Bilginin her türlü profesyonel olarak kullanımı ile ilgilenen bilgi bilimciler, bilgi saklayan, depolayan, düzenleyen ve aktarılması konusunda gerekli sistemleri hayata geçiren kişiler olarak değerlendirilebilir (Özer, 2019, s. 356). Bilgi çalışanları ya da bilgi işçileri ise bilgi bilimcilerini içine alan bir kavramdır. Bilgi işçileri “bilginin üretildiği, dağıtıldığı ve kullanıldığı süreçler olarak kabul edilen bilgi sektöründe bilgi üretme, toplama, iletme, analiz etme, dağıtma” gibi işlevleri yerine getiren kişiler olarak tanımlanabilir (Öğüt, 2012, s. 75).

Bir ekonomi habercisi olarak yola çıkan ve yönetim düşüncesine önemli katkılar sunan Drucker haber ve bilgi kavramlarında yaşanan değişimin, iş değerinin oluşturulmasında oldukça etkili olduğunu vurgulamıştır. Endüstriyel ekonomilerde iş değeri, öncelikle makineler yoluyla elde edilen yüksek verimlilik oranlarına bağlı olarak değerlendirilmekteydi. Bu süreçte, iş değerinin üretilmesinde iş gücü ise ikincil planda bir öneme sahipti. Drucker’a (1993) göre haber ve bilgi temelli üretim doğrudan verimlilik oranlarını artıran bir etkiye sahip değildir. Drucker bu durumun ekonomik birer kaynak olarak haber ve bilginin materyal olmayan yapısından kaynaklandığını belirtmektedir. Esasen bilgi ve haber kendi başına bir verimlilik kaynağı olarak düşünülemez. Örneğin bir hizmeti sunarken bu hizmetle ilgili daha fazla haberi takip etmek bu hizmeti sunan kişinin doğrudan daha üretken olmasını sağlamaz. Aynı şey bilgi işçisi için de geçerlidir. Bilgi işçisinin uzmanlaştığı bilgi alanı başlı başına onu verimli hale getirmez. Bilgi ancak farklı uzmanlaşmış bilgi türlerinin biraraya getirilmesi ve bir farklılık ortaya konması durumunda verimliliğe dönüşecektir. Bu noktada Drucker bilgi işçisinin, bilgi ve haberi bütünleştiren ve yeni üretim araçlarını harekete geçiren bir aktör olarak değerlendirmektedir (Bang vd., 2010).

Drucker (1985b), ekonomide yaşanan dönüşümü yönetim merkezli ekonomiden girişim merkezli bir ekonomiye geçiş olarak nitelendirmektedir. Drucker’a göre yeni teknolojiler Amerikan ekonomisinin girişimci bir topluma ve girişim merkezli bir ekonomiye dönüşmesine neden olmaktadır. Esasen, nasıl ki eğitim faaliyetleri, sağlık hizmetleri, ve hükümet mekanizmalarında inovasyon öncelikli hale geliyorsa ekonomide ve işletmelerde de benzer bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu çerçevede, girişimin merkezde olduğu bir toplumda ortaya çıkan yeni fırsatlar ve sorunlar karşısında uzmanlaşmış bir yönetim gereklidir. Teknolojik gelişmeler, toplumdaki yeni trendlere göre yönetim anlayışının da değişmesini beraberinde getirmektedir. Bu yeni dönemde bilgiyi geliştirmek, paylaşmak ve korumak günümüz yönetim anlayışının önündeki en önemli meydan okuma olarak görülebilir. Drucker’ın perspektifinde özellikle yüksek teknoloji endüstrilerinde faaliyet gösteren geleneksel şirketlerin temelinde artık bilgi merkezli yönetim yer almaktadır. Haberleşme ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak yüksek teknolojinin hayata geçirilmesi bilgi toplumuna özgü bir durumdur.

Drucker’a göre bilgi işçilerinin öneminin artacağı bu yeni toplum bilgi toplumu olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar bilgi işçileri bilgi toplumunda çoğunlukta olmasalar da “yeni doğmakta olan bilgi toplumuna karakterini, liderliğini ve sosyal profilini kazandıracak olanlar”

sayıca diğer gruplardan daha az olan bilgi işçileridir<sup>1</sup>. Dolayısıyla bilgi işçileri bilgi toplumunun “egemen sınıfı değilse de, öncü, yönlendirici sınıfı” olacaktır (Drucker, 1995, s. 216). Bilgi işçilerinin öneminin artması ile birlikte bilgi toplumunun önceki toplumlarla kıyaslandığında çok daha rekabetçi bir topluma dönüştüğünü söylemek mümkündür (Drucker, 1995, s. 218). Drucker’a göre bilgi toplumu aynı zamanda bir işgörenler toplumu olarak ele alınabilir. Bu toplumda bilginin üretken olabilmesi için bilgi işçilerinin ekip halinde çalışması ve bir örgütle ilişki içinde olmaları gerekir. Bunun bir sonucu olarak bilgi işçisi bilgisini ekibin diğer üyeleri ile bütünleştirmeli ve daha büyük bir değer ortaya çıkarabilmelidir. Aynı zamanda, bir örgütün üyesi olarak bilgi işçileri deneyimini performansla dönüştürebilir. Girişimciliğin merkezde olduğu yeni ekonomi modelinde ve bilgi toplumunda önemli bir yere sahip olan bilgi işçilerinin temel görevi bilgiyi işleyebilmektir. Bilgi işi ise nicilikle değil, sonuçları dikkate alınarak ve nitelikle tanımlanabilecek bir iştir. Bu çerçevede Drucker bilgi toplumunun ortaya çıkması ile birlikte toplumun bir örgütler toplumu haline dönüşmesinden bahsetmektedir. Drucker’ın ifadesiyle “çoğumuz bir örgütte ya da bir örgüt için çalışırız, etkin olabilmek ve yaşamımızı sürdürürebilmemiz için onun işgöreni ya da ona avukatlık ya da taşımacılık gibi bir hizmet sunan birisi olarak, bir örgütle ilişki içinde olmak zorundayızdır” (Drucker, 1995, s. 225). Bu değerlendirmeler ışığında, bilgi toplumunu önemli toplumsal görevlerin örgütler çerçevesinde ve örgütler aracılığıyla gerçekleştirildiği bir örgütler toplumu olarak ele almak mümkündür. Aynı zamanda Drucker bilginin öneminin artması ile ilgili olarak gelişmiş ülkelerdeki doğum oranlarının gerilemesinden bahsetmektedir. Drucker’a göre “en önemli yeni kesinlik – salt tarih boyunca ilk kez yaşanan bir olay olmasından ötürü bile olsa – gelişmiş dünyada görülen doğum oranlarındaki düşüştür” (Drucker, 1999, s. 44). Örneğin, Batı ve Orta Avrupa ile Japonya’da doğum oranı nüfus artışının sağlanması için gerekli olan oranın gerisinde kalmaktadır. Bu koşullar bilginin ve bilgi işçilerinin üretim süreçlerindeki önemini arttırmaktadır. Çünkü sınırlı bir nüfus gücünü daha etkili eğitmek ve farklı iş kollarında ondan yararlanmak zorunlu hale gelmiştir. Diğer taraftan sağlık alanında elde edilen gelişmeler sonucunda ortalama insan ömrü süresi uzamakta ve örgüt içinde daha yaşlı bireylerin istihdamını sürdürmek gerekmektedir. Bu da örgüt içerisinde yapılacak yeniliklere personelin uyum sağlaması için hizmet içi eğitim ve geliştirmenin daha kritik bir konu haline gelmesine neden olmaktadır (Yüksel, 2001, s. 131).

Drucker bilgiyi dünya ekonomisinin kilit faktörü olarak görmektedir. İki ülke ekonomik, teknolojik ve maliyet faktörleri açısından birbirine ne kadar yakınsa onlar arasındaki ticaretin daha yoğun olması beklenebilir ve bilgi düzeyleri açısından da birbirine benzeyen ülkeler arasında bilginin transferi giderek bu yeni dönemde daha önemli hale gelmektedir. Bu durum Drucker’ın bilgiye dayalı rekabetçi ticaret ya da “global alışveriş merkezi” olarak nitelendirdiği yeni küresel koşullara işaret etmektedir (Beatty, 1998, ss. 182-183). Bu küresel koşullara adapte olabilmenin temel unsuru ise bilgi işçilerinin işletmelerdeki artan etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Drucker’a göre bilgi toplumu, inovasyonun etkisiyle değişimi gerekli kılan yeni bir dış çevreyi temsil etmektedir. İnovasyon ise

1 Sanayi toplumunun gelişmesiyle birlikte makine işçisini ifade etmek için “mavi yakalı” işçi terimi kullanırken, 1980’lerden itibaren ise masa başında çalışan beden gücünden ziyade zihin gücüne dayanan “beyaz yakalı” işçi terimi öne çıkmıştır. Bilgi işçileri ise “altın yakalı” işçi olarak ifade edilebilir. Bilgi işçilerinden beklenen bilgi üretme, kullanma ve problem çözme gibi yetenekleri ortaya koymalarıdır. Altın yakalı işçi kavramı ve kapitalizmle ilişkisi için daha detaylı bilgi için bkz. Yüksel (2010).

girişimciliğin bir disiplini olarak öğrenme, uygulama ve örgütün faaliyetleri ile bütünleştirme gibi süreçleri gerekli kılmaktadır (Maciariello, 2009). Temel görevi bilgiyi işlemek olan bilgi işçileri bir örgütün en kritik unsurudur. Bu bağlamda bilgi, örgüt içinde “yapabilme” yetisini (*can-do attribute*) geliştiren teknik bilgiyi ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bilgi, üretim sürecinin gelişmesinin temel koşulu, toplum içinde ve toplumlar arasında rekabet avantajı elde etmenin en önemli itici gücü olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bunların yanı sıra bilgi, dil, yazı ve yayın yoluyla toplumsal anlamı oluşturan ve sosyolojik etkileri olan bir araçtır (Stehr, 2015). Esasen bilgi, toplumsal hayatta eyleme geçmeyi gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile, bilginin gerçekleştirilmesi ve kullanılabilmesi toplumsal, ekonomik ve entelektüel koşullarla ilişkili bir durumdur (Stehr, 1996). Dolayısıyla bilginin etkin bir yönetim aracı haline dönüştürülmesi ekonomik ve toplumsal bağlamın iyi analiz edilmesini gerektirmektedir. Bu değerlendirmeler Drucker’ın ekonomi gazetelerindeki yazarlık tecrübesinin ekonomide yaşanan dönüşümleri kapsamlı bir analize tabi tuttuğunu ortaya koymaktadır. Toplumsal değişimleri ve insanı analizinin merkezine yerleştiren Drucker’ın yaklaşımı, üterkenliği ve verimliliği nitel bir perspektiften bilgi odaklı olarak ele almaktadır. İletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ekonomi, toplum ve yönetim anlayışı üzerindeki etkilerinin izini süren Drucker bütüncül bir yaklaşım benimsemekte ve mültidisipliner bir analiz geliştirmektedir.

## Sonuç

Gazeteci, yönetim düşünürü ve bir yönetim bilimleri profesörü olan Peter Drucker’ın yönetim bilimine yaptığı katkıları ekonomi habercisi kimliğinden bağımsız bir şekilde değerlendirmek mümkün değildir. Esasen Drucker kendisini öncelikle bir sosyal bilimci olarak tanımlamaktadır. Peter Drucker’ın ekonomi gazetelerindeki yazarlık deneyimi onun yönetim düşüncesi üzerinde önemli izler bırakmıştır. Öyle ki Drucker, haberleşme ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte ekonomi ve toplumda yaşanan dönüşümlerin yönetim anlayışını derinden etkilediğini savunmaktadır. Girişimin merkezde olduğu bir ekonomi modelinin güçlendiğini vurgulayan Drucker, bu yeni modele bağlı olarak yönetimin de artık bilgiyi merkeze alması gerektiğini belirtmektedir. Bu yeni ekonomi modeliyle ilişkili olarak gelişen bilgi toplumunda yönetimde bilgi işçisi olarak tanımlanan uzmanların etkin bir rol oynaması beklenmektedir. Drucker’a göre bilgi toplumu, değişimi ve inovasyonu destekleyen yeni bir dış çevreyi ifade etmektedir. Bilgi işçileri ise örgütlerin bilgiyi iş değerine dönüştürmesini sağlayan en kritik pozisyonadaki üyeleridir. Bu bağlamda bilgi, “yapabilme” yetisini geliştiren teknik bilgi olarak düşünülebilir. Böylece teknik bilgi üretim sürecinin temel unsuru ve toplumlar arası rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak değerlendirilebilir. Enformasyon devrimi geleceğin toplumu ve bilginin geleceğin toplumundaki önemi ile ilgili yaptığı tespitler, Drucker’ın iletişim alanındaki gelişmeler ve yönetim arasında kurduğu bağı ortaya koymaktadır. Enformasyon devrimi ile başlayan süreç, bilginin üretim başta olmak üzere ekonomik faaliyetlerde temel bir faktör haline gelmesine neden olmuştur. Bilginin egemen olduğu yeni bir toplumsal yapı şekillenmektedir. 1994’te Atlantic Monthly’de (Beatty, 1998, s. 217) yayınlanan *Toplumsal Dönüşüm Çağı* başlıklı makalesinde Drucker bilgi toplumunun temelinde “insanın yaşadığı yerin, yaptığı işin ve bağlı olduğu kuruluşun değişken olmasının” yer aldığını belirtmektedir. Bu hareketlilik aynı zamanda toplumsal hedefleri ve görevleri de dönüştürmektedir. Tüm bu tespitler ışığında Drucker

bilgi işçilerinin egemen olduğu bilgi toplumunun biri ekonomik diğeri toplumsal olmak üzere iki temel sorunla karşı karşıya kalacağını öngörmektedir. Ekonomik açıdan emek gücüyle ekonomiye katkı sağlayanlar ve bilgi işçileri arasında ciddi bir ekonomik verimlilik farkı bulunmaktadır. Bu durum aynı zamanda bilgi işçileri dışında kalan insanlarla bilgi işçileri arasında toplumsal bir gerilim yaratma potansiyeline sahiptir. Drucker'ın "sınıf çatışması" olarak nitelendirdiği bu gerilim bilgi toplumunda aşılması gereken önemli bir sorun olarak görülmektedir. Günümüzde de Drucker'ın bilgi işçileri ve bilgi toplumundaki sınıfsal farklılıklar konusunda yaptığı bu değerlendirmeler hala önemini korumaktadır. Zira günümüz toplumlarında da bilgiye erişim, bilginin aktarımı ve değere dönüştürülmesi gibi konular ekonomik gelişmeleri büyük ölçüde belirlemeye devam etmektedir.

### Kaynakça

- Allaham, M. V. (2021). Yönetimin yeni yüzü: Değişim yönetimi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 65-69. <https://doi.org/10.14744/ysbed.2021.00006>
- Arolat, O. (2007). *Ekonomi basınında tarihsel gelişme ve yerel basında ekonomik haberler: Türkiye'de yerel basın*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Ateş, H., & Banazlı, A. (2021). Peter Ferdinand Drucker'ın yönetim yaklaşımı: Teorik bir inceleme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 12(2), 206-222. <https://doi.org/10.54688/ayd.933404>
- Bang, A., Cleeman, C. M., & Bramming, P. (2010). How to create business value in the knowledge economy accelerating thoughts of Peter F. Drucker. *Management Decision*, 48(4), 616-627. <https://doi.org/10.1108/002.517.41011041382>
- Baştan, S., & Ökmen, M. (2004). Yerel yönetimlerde bilgi ve iletişim altyapısı ile ilgili temel sorunlar. A. Yılmaz & M. Ökmen (Ed.), *Kamu yönetimi içinde* (ss.197-232). Gazi Kitabevi.
- Beatty, J. (1998). *Peter Drucker'a göre dünya*. Sistem Yayıncılık.
- Byrne, J. (2005, Kasım). The man who invented management. *Business Week*, 97-106.
- Celep, C., & Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Cohen, W. (2008). *A class with Drucker the lost lessons of the world's greatest management teacher*. Amacom Books.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity guidelines to our changing society*. Heinemann Publications.
- Drucker, P. (1979). *Adventures of bystander*. Harper & Row.
- Drucker, P. (1985a). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.
- Drucker, P. (1985b). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. (1990). *Managing the non-profit organization*. Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. (1993). *The new society. The anatomy of industrial order*. Transaction Publishers.
- Drucker, P. (1995). *Değişim çağının yönetimi*. Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Drucker, P. (1996). *The coming of the new organization. The best ideas on managing business change* (J. Champy, & N. Nohria, Ed.). Harvard Business Review Book.
- Drucker, P. (1998). *Managing in a time of great change*. Truman Talley Books.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. Truman Talley Books.
- Drucker, P. (2007a). *Management tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books.
- Drucker, P. (2007b). *The practice of management*. Butterworth-Heinemann Publications.

- Drucker, P. (2011). *Frontiers of management. Where tomorrow's decisions are being shaped today*. Routledge.
- Goffee, R. (1988). The frontiers of management: Where tomorrow's decisions are being shaped today by Peter Drucker. *Work, Employment & Society*, 2(1), 127-129. <https://doi.org/10.1177/095.001.7088002001019>
- Gomez, O. (t.y.). *Who was Peter Drucker?* Monografias. 13.05.2023 tarihinde <https://www.monografias.com/trabajos97/who-was-peter-drucker/who-was-peter-drucker> adresinden erişilmiştir.
- Hoyos, A. T., Thoene, U., & Arjoon, S. (2016). Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory. *SAGE Open*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.1177/215.824.4016639631>
- Maciariello, J. (2009). Marketing and innovation in the Drucker management system. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 35-43. <https://doi.org/10.1007/s11747.008.0098-9>
- Medlin, C. J. (2012). Peter Drucker's ontology: Understanding business relationships and networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 513-520. <https://doi.org/10.1108/088.586.21211257275>
- Orçun, A. (1991, Mart 4). Önce ekonomi basını vardı. *Dünya Gazetesi*, 10. Yaş Eki.
- Öğüt, A. (2012). *Bilgi çağında yönetim*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özalp, S. S. (2011). Peter Ferdinand Drucker'ın yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 155-168.
- Özer, M. & Güler, E. (2014). Drucker'la yönetimi yeniden düşünmek. *Türk İdare Dergisi*, 86(478), 29-63.
- Özer, M. (2019). *21. Yüzyıl modern yönetimi için geleceğe yön veren yönetim guruları*. Gazi Kitabevi.
- Pekman, C. (1997). *Televizyonda özelleşme Avrupa'da yayıncılığın değişim süreci*. Beta Basım Yayım.
- Sayılğan, Ş. (1994). *Ekonomi basını ve kamuoyunu aydınlatmadaki önemi*. M.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları.
- Segol, G. (1987). The world according to Drucker. *Sloan Management Review*, 28(3), 65-66.
- Stehr, N. (1996). *Knowledge as a capacity for action*. Peter Wall Institute for Advanced Studies.
- Stehr, N. (2015). *Knowledge politics: Governing the consequences of science and technology*. Routledge.
- Swaim, R. (2011). *Bir strateji ustası: Peter Drucker*. Türkiye İş Bankası Yayınları.
- The Drucker Institute. (t.y.). *About Peter Drucker*. 13.05.2023 tarihinde <https://www.drucker.institute/perspective/about-peter-drucker/> adresinden erişilmiştir.
- Witzel, M. (2003). *Fifty key figures in management*. Routledge.
- Yüksel, E. (1996). *Türk basınının gelişmesinde basında ekonomi ve ekonomi basını* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (2001). Örgüt geliştirme. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* içinde (ss.129-157). Nobel Yayın Dağıtım.
- Yüksel, Y. (2010). Esnek kapitalizm ve altın yakalı çalışanlar. *İş Ahlakı Dergisi-Turkish Journal of Business Ethics*, 3(5), 97-117.

## Building A Bridge Between Communication and Management Science: An Assessment on Peter Drucker

İbrahim Taha DURSUN<sup>\*</sup> 

This study, aims to establish a bridge between economic journalism and management thought in light of Drucker's comprehensive career. In this context, social developments that Drucker considers as the fundamental dynamics of the age of change will be discussed and their effects on the economy will be discussed. The aim of the study is to reveal the interaction that Drucker established between information, economy, and society. Thus, Drucker's identity as an economic messenger and concepts such as economy, information society, and knowledge workers, which center on the enterprise, will be shed. In the first part of the study, Drucker's life is examined and emphasized that Drucker's management thought and journalism career are intertwined. In the second part, Drucker's contributions to management thought will be evaluated. In the third part, the development of the economic press will be examined and Drucker's contributions to management thought as an economic journalist will be discussed.

With his holistic approach that examines economic variables in the light of social developments, Drucker does not fit into a conventional management thinker classification. Drucker focuses on a much different point than problems such as the growth of businesses or the growth or contraction of the economy. Drucker's main focus is that, in parallel with social changes, businesses should transform in the light of the market and economic factors in which they operate. When evaluated from this perspective, it would be a reductionist approach to see Drucker only as a strategy thinker or management sciences expert. Transforming information into an effective management tool requires a good analysis of the economic and social context. Drucker's experience as a writer in economic newspapers subjected the transformations in the economy to a comprehensive analysis.

---

\* Assoc. Dr., Sakarya University of Applied Sciences, Department of Management and Organisation, Sakarya, Turkey, E-mail: tdursun@subu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4607-3822



Placing social changes and people at the center of his analysis, Drucker's approach addresses productivity and efficiency from a qualitative perspective, focused on knowledge. Tracing the effects of developments in communication technologies on economy, society, and management approach, Drucker adopts a holistic approach and develops a multidisciplinary analysis.

It is not possible to evaluate the contributions of Peter Drucker, a journalist, management thinker, and a professor of management sciences, to management science independently of his identity as an economic journalist. Essentially, Drucker defines himself primarily as a social scientist. Peter Drucker's writing experience in economic newspapers left important traces on his management thought. So much so that Drucker argues that the transformations in the economy and society with the development of communication and communications technologies deeply affect the understanding of management. Emphasizing that an economic model in which enterprise is at the center has become stronger, Drucker states that, depending on this new model, management should now center information. In the information society that develops in relation to this new economic model, experts are defined as knowledge workers are expected to play an active role in management.

According to Drucker, the information society represents a new external environment that supports change and innovation. Knowledge workers are the members in the most critical positions who enable organizations to transform knowledge into business value. In this context, knowledge can be thought of as technical knowledge that improves the ability to "do". Thus, technical knowledge can be considered as the basic element of the production process and the source of competitive advantage among societies. His findings about the information revolution, the society of the future, and the importance of information in the society of the future reveal the link Drucker established between developments in the field of communication and management.

The process that started with the information revolution has caused the information to become a fundamental factor in economic activities, especially production. A new social structure dominated by information is taking shape. In his article titled *The Age of Social Transformation* published in *Atlantic Monthly* in 1994, Drucker states that the basis of the information society lies in "the variability of where people live, the work they do and the organization they are affiliated with". This mobility also transforms social goals and tasks. In light of all these findings, Drucker predicts that the information society dominated by knowledge workers will face two basic problems, one economic and the other social. In economic terms, there is a serious difference in economic productivity between those who contribute to the economy with their labor power and knowledge workers. This situation also has the potential to create social tension between people outside of knowledge workers and knowledge workers. This tension, which Drucker describes as "class conflict", is seen as an important problem to be overcome in the information society. Today, Drucker's evaluations of knowledge workers and class differences in the information society still maintain their importance. In today's societies, issues such as access to information, transfer of information, and transformation of information into value continue to determine economic developments to a large extent.