



DRUCKER VE

LİDERLİK

MODERN YÖNETİCİLİĞİN
USTASINDAN YENİ DERSLER

WILLIAM A. COHEN

Çeviren
Ümit Şensoy

PETER
DRUCKER
100.YIL
KİTAPLIĞI

ISBN 978-605-5655-51-8

© 2010, William A. Cohen

Orijinal adı ve yayıncısı: *Drucker on Leadership*, JOSSEY-BASS

Optimist Yayınları

Telefon: 0216 481 29 17-18

Faks : 0216 521 10 64

e-posta: bilgi@optimistkitap.com

www.optimistkitap.com – www.iskitaplari.com

Optimist yayın no. : 210

Konu : Yönetim ve Liderlik

Yayına hazırlayan : Cemal Engin

Basım : Eylül 2010, İstanbul

Düzeltili : Ayşegül Örnekal

Düzenleme : Selim Talay

Dizi kapak tasarımı : Oğuz Yaşargil

Baskı ve cilt : Tor Ofset San. Tic. Ltd. Şti.

İmam Çeşme Caddesi No: 26/2

Ayazağa/Şişli-İSTANBUL

Tel: 0212 332 08 38

Peter F. Drucker ve Masatoshi Ito Yöneticilik
Yüksek Lisans Okulu'nun First Lady'si, ama
bundan da öte çöksatan bir kitabın yazarı, bir tıp
cihazları şirketinin kurucusu ve genel müdürü
ve yetmiş yıl boyunca eşinin yanı başında
durduğu gibi, şimdi de onun ilkelerini
dünyaya yayma uğraşını sürdüren
Doris Drucker için.

İçindekiler

Önsöz: Frances Hesselbein	9
Giriş: Peter Drucker ve Liderlik	13

I. KISIM

Kuruluşun Geleceğinin Biçimlendirilmesinde Liderin Rolü 21

1. Temel Karar: Kuruluşun İşini Belirlemek	23
2. Süreç: Bir Stratejik Plan Yaratmak	33
3. Bak, Dinle ve Analiz Et: Lidere Gereken Enformasyon	43
4. Yöntembilim: Drucker'ı Temel Alan Stratejiler Geliştirmek	53
5. Eyleme Geçmek: Planınızı Uygulamak İçin Gerekenler	63

II. KISIM

Ahlak ve Kişisel Dürüstlük 71

6. Drucker'ın İş Ahlakına İlişkin Görüşleri	73
7. Etkin Liderlik ve Kişisel Dürüstlük	83
8. Liderliğin Yedi Ölümcül Günahı	91
9. Etkin Liderlik ve Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu	103
10. Şirketin Sorumluluğu: Her Şeyden Önce, Zarar Verme	113

III. KISIM

Silahlı Kuvvetler: Drucker'ın Model Örgütü 123

11. Ksenofon'dan Liderlik Dersleri 127
12. Liderleri Yetiştirmek ve Geliştirmek 137
13. Terfi Ettirmek ve Kadro Atamak 149
14. Liderliğin Can Damarı 161
15. Üst Yönetim İçin Liderlik 171

IV. KISIM

Motivasyon ve Liderlik 181

16. Motive Edici Liderlik Tarzı 183
17. Tepe Performans İçin Motive Etmek 193
18. Motivasyon Aracı Olarak Karizma 201
19. Gönüllülük Paradigması 211

V. KISIM

Liderliğin Pazarlama Modeli 223

20. Pazarlamayı Liderliğe Uygulamak 227
21. Bölümlemeyi Liderliğe Uygulamak 235
22. Konumlandırmayı Kuruluşa ve Lidere Uyarlamak 245
23. Strateji ve Taktik Açısından Etki ve İknanın Rolü 255

Sonsöz: Drucker'ın Mirası 265

Notlar 267

Yazar Hakkında 283

Önsöz

Frances Hesselbein

Drucker ve Liderlik kitabı Peter Drucker'ın yüzüncü doğum yılına yaklaştığımız şu günlerde, Peter Drucker'ın izinden yürüyen ve her zaman yürümeye devam edecek olanlarla, bu en büyük liderlik filozofunu daha yeni keşfetmeye başlayanlar için ender bulunur ve tam zamanına denk gelen bir armağandır. Ve Drucker'ın yönetim doktrinası programından ilk mezun ettiği kişiden başka kim bu heyecan verici yenilikteki kitabı, bu gözlemleri daha iyi sunabilir? Aralarındaki otuz yıllık ilişki sürecinde, Peter Drucker'ın yolculuğunun neredeyse üçte birini paylaştığı bu benzersiz statüde ondan başka kimsenin iddiası olamaz.

Peter F. Drucker Kâr Amacı Gütmeyen Yöneticilik Vakfı 1990 yılında kuruldu. ABD Kız İzciler Örgütündeki genel müdürlük görevimden ayrıldıktan altı hafta sonra kendimi yeni kurulan Drucker Vakfının genel müdürü olarak buldum. Peter Drucker'ın onur başkanlığı sırasında, esin verici on yılımız birlikte geçti. On yıl boyunca yılda üç kez yapılan yönetim kurulu toplantılarımıza katılır, düzenlediğimiz her konferansta konuşur, yayınladığımız yirmi altı kitabın çoğuna önsözler ve ilave bölümler yazardı. Hepimiz, yönetim kurulu üyeleri, yönetim kadroları ve diğerleri Peter Drucker'ı dinlemek, onunla diyalog kurmak, yazılı ve sözlü öğretileri üzerinde çalışmak için sayısız olanak elde ettik. Büyük bir minnetle onun mesajlarını, sesini, zaman ötesi felsefesini özümstedik ve değerini bildik.

Peter, fiziki olarak yanımızda bulunamayacak kadar güçten düştünce, ona olan sevgi ve saygımızı en iyi şekilde ifade etmek için adını ailesine geri vermeyi kararlaştırdık; adımızı dergimizin adından —*Leader to Leader*—esinlenerek *Liderden Lidere Enstitüsü*'ne dönüştürdük. Ama kurum aynı kurum: Peter Drucker'ın eserlerini, felsefesini, mesajını üç sektörün hepsine ve tüm dünyaya ulaştırma kararlılığı aynen devam ediyor. Drucker Vakfının kurulduğu 1990 Martı'ndaki bağlılığımız bugün de aynen sürüyor.

Giriş'ten önceki bu önsözü paylaşmamın nedeni, William Cohen'in *Drucker ve Liderlik* kitabının kahramanını derinden ve yakından tanıdığını, onun deneyimini bilip değer verdiğini bilmemdir. Bunun yanında, Cohen'in *Drucker ve Liderlik* kitabının Drucker'ı eksiksiz anlattığını kesin bir inançla söyleyebilirim. Her bölüm Peter Drucker'ın dünyasını, eserlerini, liderlik felsefesini kavramaya yönelik yepyeni, taze bir yaklaşım getiriyor. Yeterince netlikle ifade edilememiş bir Drucker görüşü ya da ABD Kız İzciler ve Drucker Vakfı (Liderden Lidere Enstitüsü) tarafından benimsenmiş, anlaşılmalı, uygulanmış ve sahiplenilmiş bir Peter Drucker'a tam olarak uymayan bir nokta görürsem William Cohen'i mutlaka uyarma sorumluluğunu üzerimde hissederek, eleştirel bir gözle kitabın taslağını okudum.

Drucker ve Liderlik en çetin sınavı başarıyla veriyor: bu dersler, Peter Drucker'ın ayak izinden giden herkesin öğrendiği, uyguladığı ve yaşadığı derslerdir. Bugüne kadar üç sektörden izleyiciye hep Peter Drucker'dan alıntılar yaptım; örneğin, "Liderleri kendi içinden yetiştirdiği için, lider yetiştirme konusunda en başarılı çalışmayı ABD Ordusu yürütüyor." William Cohen'in Üçüncü Kısımındaki analizi Peter'in askeri lider yetiştirme modeline duyduğu saygıyı yansıtır.

"Geleceği kestirmenin en etkili yolu, onu yaratmaktır" anlayışı stratejik planlamanın güçlendirilmesine hizmet eder. Bu bilgece sözlerin tişörtlere basıldığını görüyoruz. Peter, ilkeli ve etik bir lider modeliydi. Çoğu kişinin yolunu yitirdiği günümüzde, onun yüz yıla yaklaşan liderlik ve ahlakta "örnek olma vasfı" bizi ayakta tutuyor.

Pazarlama konusuna gelince, Peter'in şu sözü yolumuza ışık saçıyor: "Bir işletmenin yalnız iki işlevi vardır: pazarlama ve inovasyon."

William Cohen Birinci Kısmı, Peter'in, tamamen arzulan gelecek ile ilgili olarak "yaptığımız şeyi neden yaptığımız, bizim varoluş

nedenimizdir” diye tarif ettiği “misyon” a odaklanmasına ayırmış. Yapılan işin belirlenmesi liderin başta gelen sorumluluğudur ve müşterilerin tanımlanmasıyla birlikte insanların katılımını sağlamanın önemi aynı ölçüde etkili bir mesajdır.

Kimsenin geleceği tarif etme cesaretini gösteremediği, içinde yaşadığımız şu belirsiz günlerde—hatta önümüzdeki on yıl boyunca—bir kuruluşa gelecek yaratmak çok çetin görünebilir; oysa elinizdeki kitap, belirsiz bir geleceğe doğru yolculuk için rehber olacaktır. Drucker’ın bir kuruluşa gelecek yaratma sürecine ilişkin kavramları, günümüzdeki gelecek planlamacılarına güvenceler sunuyor. William Cohen’in kitabını okuyup bitirdiğimde, bizzat Peter Drucker’ın sesinin kulaklarımda yankılandığı hissine kapıldım.

William Cohen her zaman sadık bir öğrenci, sadık bir dost ve sadık bir izleyici olmuştur. Şimdi de, *Drucker ve Liderlik* adlı çalışmasıyla, Peter’den öğrendiğim bir deyim kullanayım, gerçekten “inancını korumuştur.”