

YÖNETİCİLİKTE ÇEŞİTLİ ROLLER: HENRY MINTZBERG'İN YAKLAŞIMI

Prof. Dr. İnan ÖZALP

Yöneticinin tanımında yönetimin «başkaları vasıtasıyla iş yapmak» olduğu hatırlanırsa yönetici de başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir. Böylelikle «yönetici ne iş yapar» sorusuna cevap verilmiş olmaktadır. Yönetim faaliyeti işletmede yalnız genel müdürü veya bölüm başkanı yönetici değil bir ustabaşı da yöneticidir. Yönetici başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi olduğuna göre başkalarının emeğini kullanan ve onlarla iş birliği sonucu belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir. Bugün tartışılan konu yöneticiliğin meslek olup olmadığı konusuna aşağıdaki kriterler bir açıklama getirebilir (1).

- 1— Önemli bir bilimsel niteliği olan bilgi topluluğu diğer bir ifadeyle meslek sistematik bilgiye dayanır.
- 2— Bu bilgilerin özel olaylara uygulanmasıyla ilgili olarak kişisel beceriye dayanan uygulama.
- 3— Sözü geçen bilimsel ilke ve bilgiler ile meslek töresi kurallarının uygulanması gerektiği zaman zorlayabilecek meslek kuruluşlarının (tabipler odası, ticaret odası, ziraat odası, mühendisler odası, sanayi odası, baro, yeminli mali müşavirler odası vb.), kurulması.
- 4— Meslek üyeleri, gerektiğinde başkalarına yardım etmeyi (maddi çıkar beklemeden) bir ilke olarak benimsemeleri ve mesleklerle ilgili amaçları kişisel amaçların üstünde tutan mesleki davranış standartları.
- 5— Mesleğe girme genellikle bir birlik ve dernek tarafından kabul edilmiş asgari kuramsal ve pratik standartların saptanması olması.

(1) Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No. 3462, 1987), ss. 405-406.

I. Yöneticilerin Yaptıkları İşler

Yöneticiler günlük çalışmalarında farklı işlerle ilgilenirler. Bu işleri şöylece sıralayabiliriz:

- a) Yöneticiler diğer insanlarla birlikte çalışırlar. Yönetim faaliyeti bir grup insanla başarıldığı için diğer insanlarla birlikte çalışmak gereklidir. Burada diğer insanlar terimiyle sözü edilen yalnız işletme içinde çalışanlar değil, aynı zamanda organizasyonun dışındaki müşteriler, sendikalar, üretim faktörlerini sağlayanlar da ifade edilmektedir (2).
- b) Yöneticiler plan yapar. Programlar, politikalar, bütçeler, projeler hazırlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yaparken yönetici analitik düşünmek zorundadır.
- c) Yönetici karar verme organı gibi çalışır. Yönetici çeşitli alternatif yollar arasında seçim yaparak karar verir. Çok karmaşık ekonomik yapılarda faaliyet gösteren işletmelerin verecekleri kararların doğruluğu büyük önem taşır.
- d) Yönetici organizasyon yapısını işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek hale getirmek için çaba harcar.
- e) Yöneticiler politikacılarıdır. Burada anlatılmak istenen yöneticilerin bir uzlaşma faktörü olmasıdır.
- f) Yöneticiler diplomatlardır. Bütün organizasyonu dış çevreye karşı temsil ederler.
- g) Yöneticiler çalışan personelin güdülenmesi ve yükseltilmeleri için büyük çaba harcarlar. Böylece genel amaçların bireylerin amaçları haline gelmesi sağlanmış olabilir.
- h) Yöneticiler organizasyonun başarısından sorumlu olan bireylerdir. Astların yapacakları hatalardan da yöneticiler sorumludur.
- i) Yöneticiler denetim görevini yerine getirirler. Belirlenen amaçlar ile ulaşılan amaçlar arasında farklılıklar olduğu zaman düzeltici tedbirleri alırlar.
- j) Yöneticiler sorun çözme merkezi gibi çalışırlar. Sorun çıkmasına engel olurken diğer taraftan sorun çıktıktan sonra sorunları çözmek için uğraşır.

(2) James A.F. Stoner ve Charles Winkel, Management (Englewood Cliffs, New Jersey, 1986), s. 6.

Yöneticiler yaptıkları işler ve harcadıkları zamanla ilgili yapılan bir araştırmada 100-4000 işçi çalıştıran işletmelerde 452 yöneticinin zamanlarını harcadıkları işler ortaya konmuştur. Aşağıdaki taboda çeşitli yönetim görevleri için harcanan zaman görülmektedir.

TABLO I
YÖNETİCİLER ZAMANLARINI NASIL GEÇİRİRLER?
ÇEŞİTLİ FONKSİYONLAR İÇİN YÖNETİCİLERİN
İŞ GÜNÜNDE HARCADIKLARI ZAMAN YÜZDESİ

Planlama	19,5 %
Araştırma	12,6
Koordinasyon	15,0
Değerlendirme	12,7
Gözetim	28,4
Kadrolama	4,1
Görüşme	6,0
Temsil	1,8
Toplam	100,1 %

Kaynak: Robert Kreitner, **Management**, (Boston: Houghtun Mifflin Company, 1983), s. 15. Ayrıca bkz.: Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee ve Stephen J. Carroll «The Job(s) of Management» **Industrial Relations C. IV.** (Şubat 1965), s. 100.

II. Yöneticilerin Sınıflandırılması

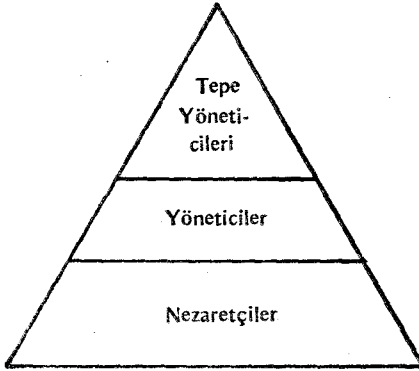
Yöneticilerin hepsi yönetim fonksiyonlarını yaptıkları işe göre yerine getirmektedirler. Yöneticiler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Birinci ayırım olarak pozisyonları itibarıyla sınıflandırılabilirler. Tepe yöneticileri, üst yöneticiler ve faaliyet personeli olarak. İkinci olarak yöneticiler seviyeleri itibarıyla sınıflandırılabilirler: Üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim. Üçüncü olarak ünvan olarak sınıflandırılabilirler. Genel müdür, genel müdür yardımcısı, personel müdürü, finansman müdürü, üretim müdürü vb. (3): Yöneticilerin sınıflandırılmasını aşağıdaki şekildeki gibi gösterebiliriz.

(3) Gary Dessler, **Management Fundamentals** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1985), s. 5.

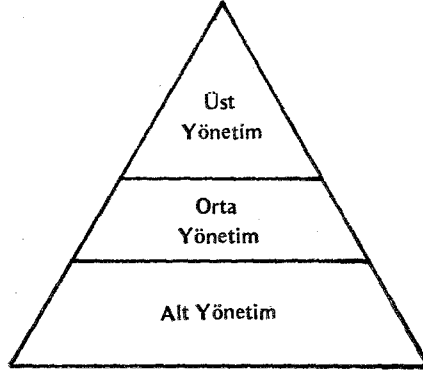
ŞEKİL I

YÖNETİCİLERİN SINIFLAMASI

Pozisyon Olarak



Seviye Olarak



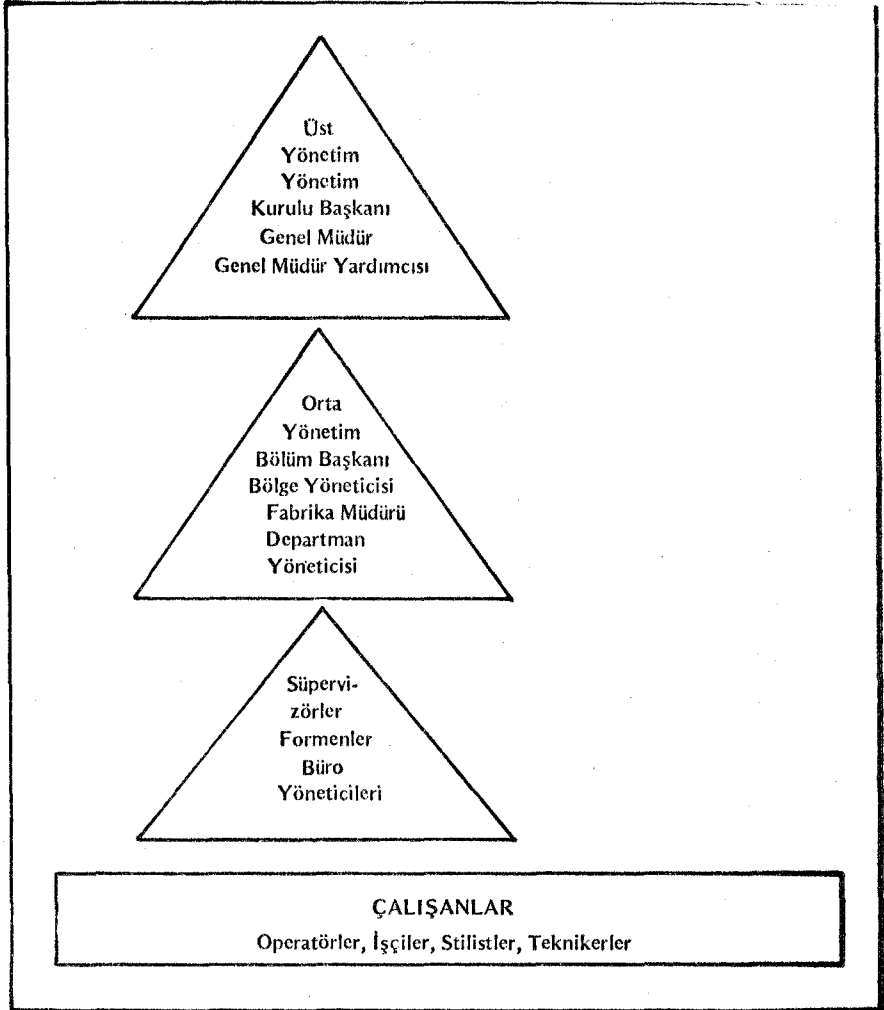
Ünvan Olarak



Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi üst yönetim zamanlarının çoğunu planlama ve amaçların saptanması için geçirir. Orta yöneticiler bu zamanların özel projeler haline dönüştürülmesi için çalışırlar. Alt yöneticiler ise zamanlarının çoğunu bu projelerde çalışanları yönlendirme ve denetleme ile geçirirler. Nezaretçiler işlerin zamanında yapılmasından sorumludurlar. Ulaşmaları istedikleri standartları vardır ve çalışanların maliyetleri düşürücü kaliteyi yükseltici yönde çalışmalarını için uğraşırlar (4).

İşletmede seviye itibariyle üç Yönetim basamağı vardır. Bunlar aşağıdaki şekildeki gibi görülebilir:

ŞEKİL : 2 YÖNETİM SEVİYELERİ



Yukarıda şekilde belirttiğimiz yönetim seviyelerinde hangi işlerin ve fonksiyonların yerine getirildiği aşağıdaki şekildeki gibi belirtilebilir.

ŞEKİL III ÇEŞİTLİ YÖNETİM SEVİYELERİNDE YERİNE GETİRİLEN GÖREVLER

Üst Yönetim

İşletme için en önemli kararları alırlar. Uzun dönem planları hazırlar ve uygularlar. Ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler.

İşletme sahipleri ile işletme organizasyonu arasında köprü görevi görürler.

Orta Yönetim

Aylık ve yıllık üretim ve satış raporları hazırlarlar. İşletmenin taktik planlarını yaparlar.

Üst yönetimin konularını uygulamaya koyarlar. Bölüm amaçlarını saptarlar.

Alt Yönetim

Günlük işlerin yönetilmesini sağlarlar.

Çalışanlarla yakın ilişkiye girerler.

Üretimin ve satışların kısa dönem sonuçlarını gözden geçirirler.

İşlerin teknik denetimini sağlarlar.

Yöneticilerin sınıflandırılmasında bir başka ayırım ise yukarıda gördüğümüz dikey ayırım dışında yatay bir ayırımdır. Bu açıdan yöneticileri iki kısımda inceleyebiliriz.

- a) Fonksiyonel yöneticiler: Bu yöneticiler tek bir yönetim fonksiyonundan sorumludur. Fonksiyonel yöneticiler hat yöneticisi şeklinde görev yaparlar. Pazarlama, personel, üretim, finansman bölümünden sorumlu yöneticiler örnek olarak verilebilir. İşletmelerin gelişmesi sonucunda fonksiyonel yöneticilere olan ihtiyaç artmıştır.
- b) Genel yöneticiler: Bu yöneticiler işletmenin bütün fonksiyonlarından sorumludurlar. Bir mağaza yöneticisi veya fabrika müdürü örnek verilebilir. Küçük işletmelerde daha çok genel yönetici durumunda kişilere ihtiyaç vardır.

III. Organizasyonda Yöneticilerin Oynadığı Roller

Yönetim işini yapan yöneticilerin çalışmalarını anlamak için yöneticinin oynadığı rolleri tanımlamak gerekir. Yönetici bir organizasyonun başında olan veya organizasyonun belli bir birimini yöneten kişidir. Hastane başhekimisi, özel işletmenin genel müdürü, spor klübü başkanı, üniversite rektörü, torna atelyesindeki forman, kalite kontrol şefi vb. bir yönetim görevini yerine getirmektedir. Yönetici belli bir göreve getirildiğinde yöneticinin yerine getirdiği görevler çeşitli roller olarak düşünülebilir. Yöneticinin oynadığı roller aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Henry Mintzberg yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi yöneticilerin üç grup davranış içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir (5). Yöneticinin oynadığı rolleri sırayla inceleyelim.

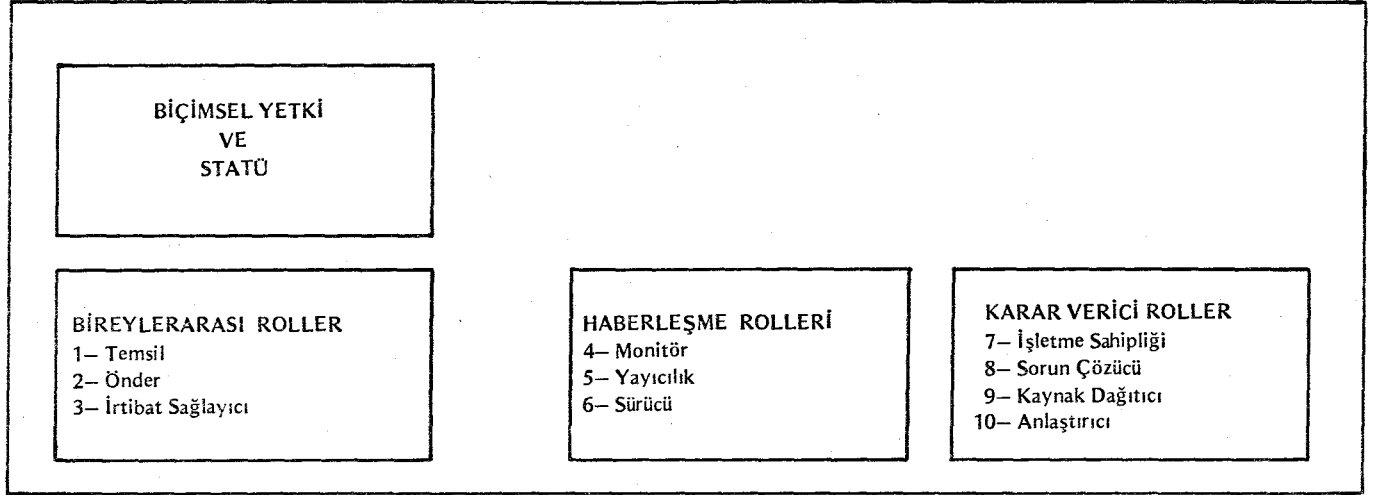
A— Bireylerarası Roller

Yöneticinin oynadığı bu roller işletmeyi düzgün ve başarılı bir şekilde yönetmesi için gerekli işlerdir. Bu görevler bireylerarası ilişkileri geciktirir. Görevler bu rollerle ilgili olmasına karşın bu roller genellikle rutin olup yöneticinin vazgeçemeyeceği işlerdendir. Yöneticinin bu üç rolü dolaysız olarak bilimsel yetkiden gelmekte ve temel bireylerarası ilişkileri gerektirir (6).

(5) Henry Mintzberg, «The Manager's Job: Folklore and Fact», *Harvard Business Review*, C. LIII, S.4 (Temmuz-Ağustos 1975), s. 49-61.

(6) Stoner ve Winkel, s. 16.

ŞEKİL IV
YÖNETİCİNİN ROLLERİ



Kaynak: Henry Mintzberg, «The Manager's Job: Folklore and Fact» **Harvard Business Review**, C. LIII, S. 4 (Temmuz-Ağustos 1975), s. 55.

- 1) **Temsil Rolü:** Yasal yetkinin sahibi olarak her yönetici seçimlere katılma biçiminde görevleri yerine getirir. Üst yönetimde görev yapmanın sonucu olarak her yönetici bu çeşit görevleri yapar. Yeni bir fabrikanın veya yeni bir banka şubesinin açılması, hissedarları karşılama, cenazelere katılma, işletmeyi temsil etme, konferans, seminer ve sempozyumlara katılma gibi görevleri yaparlar. Ancak orta yönetimdekiler de üst düzeydeki kadar geniş çapta olmasa da bu çeşit roller oynar. Düğünlere katılma, misafirleri karşılama, müşterilere yemek vermek vb. Mintzberg yaptığı araştırmada yöneticilerin zamanının % 12'sini merasimlere ayırdığı, % 17'sini gelen yazı ve mektupları onaylamak aldığını belirtmektedir. Bireylerarası rollerle ilgili görevler çoğu zaman rutin ve çok az haberleşmeyi ve önemli kararlar almayı gerektirmeyen görevlerdir, ancak düzgün bir organizasyon yapısı için gereklidir ve yönetici tarafından ihmal edilemez (7).
- 2) **Önder Rolü:** Yönetici işletmeyi yöneten birey olarak emrinde çalışan bireyleri motive etmek onlar için önderlik etme rolü üstlenir. Organizasyonun başarısını arttıracak her türlü işi kapsar. Yetki ile yapılamayacak işler önderlik yetenekleri ile sağlanabilir. Her yöneticinin bir önder olaması bu nedene dayanır.
- 3) **İrtibat Rolü:** Bu rolü genel olarak dikey boyutta yer alır. İşletme sahipleri ile asları arasında irtibat görevini yerine getirirler. Müşterilerle, çevredeki resmi kuruluşlar, ticaret ve sanayi odaları ile ilişkiler kurmak vbg. «Rosemary Stewart'ın yöneticilerin tuttuğu günlüklerle ilgili çalışmasında üst yöneticilerin zamanlarının % 47'sini iş arkadaşları ile, % 41'ini birimleri dışında, % 1,12'sini üstleriyle geçirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. H. Guest'in A.B.D.'de formanlerle ilgili çalışmasında rakamlar, % 44, % 46 ve % 10'dur. Mintzberg'in çalışmasında ise tepe yöneticilerin zamanlarının % 44'ünü işletme dışında, % 48'ini aslarıyla ve % 7'sini üstleriyle geçirmektedirler (8).

(7) Mintzberg, s. 54.

(8) Mintzberg, s. 55. Ayrıca bkz.: Rosemary Stewart, *Managers and Their Jobs* (London: McMillan Co., 1987), Robert H. Guest «Of Time and the Foreman», *Personnel* (Mayıs, 1956), s. 478.

B— Bilgi Sağlama Rolü

Yöneticinin en önemli işlerinden biri bilgi alma ve haberleşmedir. Yönetici bilgi sistemi ile daha iyi karar alabilir.

- 1) Monitör Rolü: Monitör olarak yönetici bilgi toplar. Yönetici bilgi toplayarak karar almayı kolaylaştırır. Organizasyon içinde ve dış çevredeki olaylar ile ilgili bilgiler alır. Çeşitli yayınları okumak alt kademedeki gelen raporları incelemek suretiyle bu rolünü tamamlar.
- 2) Bilgi Yayma Rolü: Yöneticinin elde ettiği bilgileri üstlere ve astlara kendi düşünce ve karar sistemine uygun bir şekilde iletmesidir. Monitör rolünde bilgi toplama sözkonusu olurken bu rolünde aksi bir hareket olan bilgiyi yayma sözkonusudur. İşletme dışındaki ilişkileri ile elde ettiği bilgileri diğer organizasyon üyelerine iletir.
- 3) Sözcü Rolü: Yöneticinin kendi bölümü bazan organizasyon dışındaki çevreye biçimsel bir şekilde bilgi vermesidir. Üst yöneticilerin işletme hakkında bilgi sahibi olmalarını ve tatmin sağlamaları için bu rolü yerine getirmesi yararlıdır. Bölüm toplantıları, yazılı raporlar dış çevrede toplantılar, basın toplantıları vb.

C— Karar Verici Roller

Bilgi alma ve bilgiyi değerlendirme kadar karar alma da yönetici için önemlidir. Yöneticinin temel görevi karar alma dersek, yanlış bir ifade kullanmış olmayız. Organizasyon yapısının gözden geçirilmesi yeni projelerin uygulanması vb. konularda karar alma yöneticinin görevidir (9).

- 1) İşletme Sahipliği Rolü: Yöneticiler işletme için en iyi olanı yaparak işletmenin çıkarları doğrultusunda karar verir. Yönetici birimini geliştirmek ve en iyi duruma getirmek için çalışır. Ayrıca çevredeki yenilikleri ve yeni düşünceleri işletmeye kazanmaya çalışır. Yeni mamüllerin üretim hattına sokulması, satış metodlarının değiştirilmesi ve satış geliştirici çabalar yöneticinin görevleridir.

«Mintzberg geliştirme projelerinin tepe yönetiminde yapıldığını ve bu projelerin iki özelliği olduğunu belirtmektedir.

(9) Martin W. Buckley, *The Structure of Business* (London: Pitman Publishing, 1990), s. 181.

Birincisi bu projeler tek bir karardan çok bir seri küçük karar ve faaliyetten oluşmaktadır. İkincisi tepe yöneticileri birçok projeyi denetlemektedir. (Mintzberg'in yaptığı çalışmada 50 proje denetlenmekteydi). Projelerin bazıları yeni mamullerle, halkla ilişkiler kampanyalarıyla, nakit akışının düzeltilmesiyle, zayıf bölümlerin geliştirilmesiyle, bilgisayar kullanımının geliştirilmesiyle ilgiliydi (10).

- 2) Sorun Çözücü Rolü: Yöneticinin en iyi anlaşılabilir rollerinden biri sorun çözme rolüdür, gerçekten sorunları çözmede temel bir görev üstlenmektedir (11). Astlar arasında yer alan çeşitli çatışmaları çözücü rol oynar. Fonksiyonel olan çatışmalarda üst yönetici çeşitli yolları deneyerek sorun çözme görevini üstlenir (12). Önemli müşterilerin işletmeyi terketmeleri, malzeme yetersizliği, çalışanların greve gitmeleri, iki ana bölüm arasında sürtüşmeler olması durumlarında sorun çözücü rol oynar.
- 3) Kaynak Dağıtıcı Rolü: Üçüncü karar verici rolü kaynakları dağıtmasıdır. Her bir organizasyon biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar veren yönetici denge kurmak zorundadır. Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Önemli olan nokta organizasyonda etkili olan kişilerce kararların kabul edilebilir olması ve kaynakların aşırı derecede kullanılmamasına dikkat edilmesidir (13). Kaynak dağıtıcı olarak yönetici organizasyonun kaynaklarının hangi bölümler arasında dağıtılacağından sorumludur. Yöneticinin zamanını işler arasında bölmesi, finansal sonuçları olan kararları gözden geçirmesi, yıllık bütçelerin yapılması vb. kararlar vermesi temel görevidir.
- 4) Arabulucu Rolü: Son karar verme rolü olarak yöneticinin arabulucu rolü vardır. Yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını bölümlerin anlaşmasını sağlamak için harcar. Bütçenin büyüklüğü ve masraf kalemleri işlerinde, endüstriyel

(10) Mintzberg, ss. 53-57.

(11) David H. Holt, *Management: Principles and Practices* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1987), s. 16.

(12) İnan ÖZALP, «Örgütlerde Çatışma», *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. VII, S. 1 (Haziran, 1989), ss. 81-114.

(13) Mintzberg, s. 59.

ilişkilerle ilgili, dış ilişkilerle ortaya çıkan sorunlarda ve dış çevredeki olaylarda arabulucuk rolü oynamaktadır. Mintzberg'e göre her seviyedeki yöneticilerin zamanlarının önemli kısmını arabuluculukla geçirdikleri ortaya çıkmaktadır. Spor klübü başkanının yeni bir sporcuyla anlaşma imzalamak için uğraşması üst yöneticinin grevi engellemek için çaba harcaması bir arabuluculuk görevidir (14).

Sonuç olarak, yöneticinin oynadığı roller üç ana başlık altında toplanmaktadır. Yöneticinin yaptığı işler farklı olmasına rağmen, zamanlarının önemli bir kısmını bu görevler için harcamaktadır.

(14) Mintzberg, s. 59.