

KITAP İNCELEMESİ : TIRMANAN YÖNETİCİ

Öğ. Gr. Şan ÖZ-ALP (MBA)

EUGENE E. JENNINOS : The Mobile Manager - A Study of the New Generation of Top Executives. Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business Administration, The University of Michigan, 1967.

Öbür bilim dallarında görülen hızlı ilerlemeyi işletmecilik alanında da görüyoruz. Daha önce ortaya atılan fikirleri yeren, değiştiren ve ortaya yeni fikirler koyan pek çok sayıda yazıya her gün rastlıyoruz. Her yıl, şimdiye kadar bilinen konuları inceleyen çok sayıdaki kitap yanında, bugüne kadar el atılmamış, bilinmiyen konularda yapılan araştırmaların sonuçlarını ortaya koyan ilginç eserlerle de karşılaşlıyoruz.

İşletmeciliğin en ileri bir düzeye ulaştığı Amerika Birleşik Devletlerinde son yıllarda yabancı olduğu konuları inceleyen, ortaya yepyeni ilkeler koyan eserlerin sayısında büyük bir artış görülmüştür. Amerika'da üniversiteler bu son gelişmelere ayak uydurabilmek için klâsik ders kitapları yanında konularıyla ilgili son yayınları da sınıflarda incelemektedirler.

Son onbeş yirmi yıldır örgütlerin üst basamaklarında bulunan yöneticileri inceleyen araştırmalar, bu görevde bulunanların nasıl insanlar olduğu, nereden geldikleri, ailelerinin durumları ve o orunlara (mevkilere) nasıl yükseldikleri gibi pek çok soruya cevap bulmaya çalışmaktadır. 1960 yılından sonra bu tür araştırmalar Amerika dışındaki ülkelerde de yapılmaya başlanmıştır. Böylece gelecekteki yöneticilerin ortak yönleri hakkında daha sağlam yargılara varabileceğiz.

Michigan Devlet Üniversitesi işletme bölümü profesörlerinden Dr. Jennings'in yazdığı, «Tırmanan Yönetici» diye çevirebileceğimiz «The Mobile Manager» adlı kitap, bu alanda son yıllarda

en çok ilgi uyandıran eserlerden biridir (*). Bu kitap, yazarın yönetici tırmanış bilimiyle (mobilography) ilgili çalışmalarını yayınladığı ilk eserdir. Yönetici tırmanış bilimi büyük endüstri kuruluşlarındaki yöneticilerin üst orunlara tırmanmada gösterdikleri çabayı ve buldukları çeşitli görevleri tanımlamaya çalışmaktadır .Bunun yardımıyla da geleceğin yöneticileri hakkında tahminde bulunmak mümkün olacaktır. Bu araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuç, yöneticinin başarısının devamlı hareket halinde bulunmasında olduğudur. Bu araştırma Amerika'nın en büyük 500 endüstri kuruluşunun 1500 yöneticisini ve araştırmanın yapıldığı on altı yılda bu kuruluşların genel müdürlüğünü yapmış 230 yöneticiyi kapsamaktadır.

Kitapta altı bölüm ile bu bölümlerde geçen temel terim ve sınıflandırmaları ve tırmanış yollarını gösteren iki ek bulunmaktadır. Bu altı bölümde yer alan konuların bir kısmı aşağıda aynı sıra içersinde çok kısa olarak özetlenmiştir.

Tırmanan Aşamacı (The Mobile Hierarch)

Kuşaklar boyu örgütlerde en üst orunlara ulaşan çok az insan olmuştur. Bu tırmanışta, bazıları belirli bir düzeye kadar çıkabilmiş, birçoğu ise gözetimcilikten yukarı çıkamamıştır. Çağımızda meydana gelen ekonomik gelişmeler nedeniyle yöneticiler genç yaşlarda en üst basamaklara kadar ulaşabilmektedir. Bu tür yükseliş ekonomik didinmelerin genişlediği devirlerde yeterli görülebilir, fakat ekonomik kalkınmanın durulduğu devirlerde üstün yetenekli yöneticilerin eksikliği hemen kendini gösterir. 1950'den sonra bu gerçeği kavrayan örgütler, yönetimi geliştirme (management development) çalışmalarına büyük bir önem verdiler ve bugün elde edilen sonuçtan memnun görünüyorlar.

Yeni kuşağın benimsediği ilke bir örgütte yükselmenin üstün yetenekleri gerektirdiğidir. Artık birçok işlerin bir, birbuçuk yılda öğrenilebildiğini ve bu süreden sonra çok az bir çabayla bu tür işlerin yürütülebileceğini biliyoruz. Genç yönetici belirli bir işin gereklerini öğrendikten sonra başka bir göreve geçmekte ve

(*) Bu kitapta kullanılan terimlerin birçoğu, ilk kez kitapta tanımladıkları anlamda İngilizcede kullanılmaktadır ve bazıları da çeşitli köklerden türetilerek yapılmıştır. Gösterilen Türkçe karşılıkların çoğu Sayın Prof. Dr. Mehmet Oluç'un yardımıyla bulunmuştur. Gösterdiği yakınılgiden dolayı kendisine teşekkürü bir borç bilirim.

uzun süre belirli bir işte kalarak ustalaşmış bir yöneticiye kıyasla daha yoğun eğitim ve gelişmeye gerçekleştirebilmektedir.

Eski yöneticiler türlü nedenler dolayısıyla bugünün yöneticilerinden ayrılmaktadırlar. Eskiden yükselemeyişinin nedenini kötü talihine bağlayan yönetici, bugün bu geri kalışını gençlik yıllarında yükselme yarışında cesur davranamayıp aramaktadır. Eskiden çok çalışmanın insana kuvvet kazandırdığına inanılırdı, şimdi ise yükselmenin insanı daha güçlü yaptığına inanılmaktadır. Bugün en üst orunlarda bulunan genç yöneticiler bu inanışın ilk ürünleridir.

Büyük firmalar yönetici yetiştirme sorunlarını incelerken «Üst basamaklara hangi görevlerde bulunularak yükseliniyor?» sorusunu dikkate almak zorundadırlar. Tırmanışta izlenen yolları bulmak bize ilerisi için tahminlerde bulunma yeteneğini verecektir. Yönetici tırmanış bilimi bu zorunluluğun bir sonucudur. Bu bilim kolu yardımıyla en çabuk ve en ağır yükselenleri ayırabileceğiz ve bunları örneğin üstün - tırmanıcılar (super - mobiles), ağır - tırmanıcılar (sub mobiles) ve durağanlar (arrested mobility types) diye de derecelendirebileceğiz.

Bu araştırma sonucu çok ilginç sonuçlar da ortaya çıkmıştır. İlki örgütlerin en üst basamaklarına ulaşmada izlenen yolların değişikliğidir. Müteşebbise doğum veya evlilik yoluyla bağlı olan (müteşebbisin oğlu, torunu, damadı gibi) kimselere biz soy seçkini (birth elite) diyoruz. Bunların aşamacılar (hierarchs) dediğimiz yöneticilerden daha değişik tırmanma hızı ve yolları vardır. Aşamacılar en alt basamaktan üst orunlara hiç bir aile bağı olmadan yükselen kimselerdir. Aşamacıları da iki grupta toplayabiliriz, som aşamacılar (pure hierarch) ve yatay aşamacılar (lateral hierarch). Som aşamacılar işe başladıkları örgütte en üst orunlara çıkabilenlerdir, yatay aşamacılar ise başka bir örgütten gelerek en üst basamaklara ulaşanlardır.

Yıllarca süren araştırmalardan sonra ortaya çıkan sonuçları şu şekilde ortaya koyabiliriz:

1 — Tırmanış ile örgüt stratejisi birbiriyle çok yakından ilgilidir. Tırmanış yolları ve tırmanış hızı örgüt stratejisine bağlıdır. Örneğin, pazarlama ve satış bölümleri muhasebe ve işgören bölümlerinden daha fazla genel müdür çıkarmaktadır.

2 — Üst basamaklarda bulunan yöneticiler tırmanma yollarını kuvvetlendirerek ilerlerler. Üst yöneticiler kendileriyle aynı tırmanma modeline sahip ayrılmaz yardımcılarının (crucial subordinates) da kendileriyle yükselmelerini sağlarlar.

3 — Tırmanış ile yeterlilik arasında sıkı bir ilişki vardır. Yeni bir göreve atanmış bir yönetici, bu görevin temel sorumluluk ve özelliklerini kısa sürede kavrayıp başka bir göreve geçerek daha üstün olanaklar kazanır. İnsanları bir işte uzun süre tutmak onların yeteneklerini körletmektir. Birçok yöneticiler bir, birbuçuk yıl içinde yetenek ve enerjilerini tam kullanmadan görevlerini yerine getirebilmektedirler. Bir işte kaldıkları her fazla yıl tırmanış hızlarını azaltmaktadır.

4 — Tırmanış, örgütlerin büyümeleriyle yakından ilgilidir. Çok çabuk genişleyen kurumlarda tırmanış çok daha kolay olmaktadır. Bu tür kurumlarda fonksiyonel tırmanış yer alır, örneğin yöneticiler ticaret, muhasebe, finansman, personel, üretim, pazarlama, satış, araştırma ve geliştirme fonksiyonlarını görerek yükselirler. Böylece yöneticiler buldukları örgütü çeşitli açılardan görerek daha geniş bir görüşe sahip olurlar.

5 — Tırmanış genel olarak iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkilere bağlıdır. Üst basamaklara ulaşabilmiş kimselerin en belirgin özelliği güvenebilir ve başkalarına güvenebilir kişiler olmalarıdır. Bunun anlamı tırmanmada başkalarının güvenini kazanmamız gerektiğidir. Tırmanan yöneticinin, insanları çok iyi tanıması gerekir, yoksa yeteneksiz insanlar üzerinde enerjisini yitirecektir. İyi bir ast yetenekli, güvenilir bir kimsedir ve «evet efendim» ci değildir. Bu tür astlar üstlerinin hatalarını düzeltirler ve eksik yönlerini tamamlarlar.

6 — Tırmanış işe başlama yaşına da bağlıdır. Yönetici tırmanış biliminde erken ulaşan (early arrival) diye bir terim vardır, bu aldığı ücretle yaşını karşılaştırabilen yönetici demektir. Eğer 35 yaşında ise 35.000 dolar veya daha fazla kazanıyor anlamına gelir. Yüksek tırmanıcı güce sahip yöneticilerin çoğu yaşlarına göre yüksek ücret alırlar ve üst basamaklara genç yaşta ulaşırlar. Üst orunlarda başarısızlığa uğrayanların çoğu, bilinenin tersine, çabuk yükselenler değildir.

7 — Tırmanış iyi bir ün kazanmağa bağlıdır. En üst basamağa ulaşanlar yeteneklerini kabul ettirmiş ve verilen görevleri

değişik şekilde yapan kimselerdir. Tırmanan yönetici (mobile manager) yenilikleri ortaya koyan ve bunları üstlerine satabilen ve yeni bir buluşu da en iyi şekilde uygulayarak üstünün başarısını sağlayan kimsedir. Bunun karşılığında üstü de onu korur ve yükselmesine yardım eder. Şüphesiz bunlar sessiz bir anlaşma ile meydana gelirler.

8 — Tırmanış doğrudan doğruya zekâyâ bağlı değildir. Çabuk tırmananlar durağanlara (immobiles) kıyasla farklı bir zekâyâ sahip değildirler. Zekâyı ölçmek için kullanılan testlerin neyi ölçtüğü henüz kesin olarak bilinmediği için bu konuda sonuçlara varmak için zaman erkendir.

Örgütlerin başında bulunan kimselerin öğrenim düzeyleri de gittikçe yükselmektedir. Artık lisans derecesi yeterli olmamaktadır. 1948 - 1953 yılları arasında genel müdürlerin yüzde sekizinin master derecesi vardı, 1963 te bu oran yüzde otuzüç ve 1965'te de yüzde kırka yükselmiştir. Bugün yüzde yirmi birinin doktora dereceleri vardır. 1970 yılında yüzde altmışı mastıra ve yüzde otuzu da doktora sahip olacaklardır. Aynı zamanda, her yıl son yenilikleri izleyebilmek için yöneticiler birçok seminere de katılmaktadırlar. Yeni yöneticileri eskilerden ayıran en önemli unsur yenilerin yönetimi bir eğitim olarak benimsemeleridir. Yeni fikirlerle ,bilgiye ve öğrenime ilgisiz değildirler. En son teknolojik yenilikleri insanları yönetme sanatında ve biliminde uygulamak için çaba gösterirler.

9 — Tırmanış aynı zamanda atlamaya da (leveraging) bağlıdır. Eğer yukarıya doğru çıkışta önünün ağır yükselen bir üstü tarafından kapatıldığını görürse, tırmanma hızını artırmak için başka bir firmaya geçebilir. Yahut yaptığı bir hatadan ötürü bulunduğu firmada ne kadar çalışırsa çalışsın yine de yükselemediği kanısına varırsa, başka bir firmaya atlyabilir. Son yirmi yılda bu tür atlamalar oldukça çoğalmıştır. Bazı örgütler tarafından bu atlamalar hoş karşılanmayabilir ve bu tür yöneticileri işe almak istemeyebilirler. Genellikle, iş değiştirmelerin toplum ve birey için yararlı yönleri daha çoktur. Bireylerin tırmanma yeteneğini korumalarına yardım ettiği gibi, toplum içersinde üstün yetenekli kişilerin değişik kesimlere dağılmasını sağlar. Bu atlamalar gittikçe artmakta ve yöneticiler kendilerini belirsiz bir süre için bir firmaya kiralamış profesyonel durumuna gelmektedirler.

Tırmanış ile firmaya bağlılık ve bütün gücünü işine vermek gibi ilkeler ortadan kalkmaktadır.

10 — Yükseliş, tırmanış eğilimli yöneticiler (mobicentric) diyebileceğimiz yeni bir yöneticiler grubu ortaya çıkarmaktadır. Bunlar başarının tırmanışta olduğuna inanmaktadırlar. Yeni bir görev, ünvan, ücret vb. şeyler yerine tırmanışa ve harekete önem verilmektedir. Tırmanış eğilimli bir yönetici için en önemli didinme tırmanışa ilişkin olanlardır. Bu tür bir yönetici hiçbir zaman başladığı işi bütün detayıyla öğrenmeyi düşünmez. Bir göreve başladıktan kısa bir süre sonra başka bir işe geçmek için hazırlığa başlar. Tırmanış bilimiyle ilgili çalışmalar bir üst göreve atanan yöneticilerin, yeni görevlerine geçmeleri dolayısıyla rahatlayıp, başarılarını kutlama fırsatını bile bulamadıklarını göstermiştir.

Arkalayan Üst (The Sponsor Superior)

Tırmanış bir bakıma yönetici ve firma çevresi arasındaki bir ortaklıktır. Tırmanış, bütün işletme faaliyetlerini kapsayan iyi ilişkiler kurmanın ve fırsatlardan yararlanmanın ürünüdür. Üstler ve astlar eskiden genellikle iş eğilimli kimselerdi ve bir görev boşaldığında ancak oraya atanabiliyorlardı. Zamanımızın çalışma ahlâkı astları ast ve üstleri de üst olarak korumaya devam etmektedir. Değişen, çalışma ahlâkının geliştirme ahlâkına yerini bırakmış olmasıdır. Bugünün yöneticisi başkalarının yeteneklerini en az kendi yeteneklerinin seviyesine çıkarma sorumluluğunu taşımaktadır. Bir üst göreve geçebilmenin gerçekleşmesi, bırakılan işe iyi yetişmiş kimselerin bulunmasına bağlıdır. Bu şekilde, yüksek yetenekli astların bulunması, üstlerinin daha yüksek orunlara atanması veya başka görevlere atlamaları baskısını yaratırlar.

Tırmanışın dayandığı unsurlardan bir tanesi de görmedir (visibility). Görme, yukarda özel bir tırmanış bilimi terimi olarak kullanılmıştır. Buradaki anlamı, üstleri görme olanağına sahip olmaktır, üstler tarafından görülme ise görünürlük (exposure) olarak terimlenebilir. Fazla görünürlüğün de bazı riskleri vardır; çünkü görünürlük yapılan işin üst tarafından değerlendirilmesine yol açabilir. Bundan ötürü fazla görünürlüğün olumlu etkileri yanında, olumsuz etkileri de vardır. Yapılan bir hatanın dikkati çekmesi daha ağır olarak tepki görmesine yol açabilir.

Aynı şekilde dikkati çeken bir başarı da daha olumlu bir etki yapabilir. Tırmanan yöneticinin dünyası birçok riskler taşır. Çok çabuk yükselen, en çok görünürlüğe sahip olandır. Bu yüzden bundan doğacak riskleri de göze alırlar. Herhangi bir örgütte bazı görevler, bölümler belirli bir üstünlüğe sahiptirler. Bu durumda olanlar, daha fazla görme ve görünürlüğe sahiptirler. Birçok üst tarafında tanınan bir yöneticinin, bunlardan birine takılarak yükselme şansı daha yüksektir. Yükselmekte olan bir yöneticinin başına gelebilecek en kötü şey tırmanma yeteneğini kaybetmiş bir üste takılmaktır.

Tırmanın bağlı olduğu başka bir unsur da görme ve görünürlüğe bağlı olan desteklemedir (sponsorship). Destekleyiciliği daha iyi anlayabilmek için dört tip üstü tanımamız gerekir. Birinciler, değerleyiciler (evaluators) dediğimiz üstlerdir. Yönetici, değerleyicilerin kimler olduğunu bilmeyebilir, fakat onlar yöneticinin yaptığı işleri ve çalışmalarını yukarıdan izlerler. Tırmanan yöneticiler hangi üstlerinin değerleyici olduğunu bilmediklerinden bütün üstlerine karşı dikkatli davranmalıdırlar. İkinci tür üstlere adaycılar (nominators) diyebiliriz. Arkadaşları ve üstleriyle iyi ilişkiler kurmuş ve aday göstermesi için fikri alınan değerleyicilerdir. Üst basamaklarda bulunan yöneticilerin daha çok aday gösterme olanakları vardır. Aday göstermede çok dikkatli olunması gerekir, yanlış gösterilen bir adayın başarısızlığı aday gösteren için zararlı olur. Aday gösterme gücünü korumuş yöneticiler hiçbir zaman körü körüne öğütlemeye bulunmazlar. Üçüncü grup ise destekleyiciler (sponsors) olarak bilinen üstlerdir. Bunların adaycılardan bir farkı vardır. Destekleyiciler yetkililer karşısında çok kuvvetli bir duruma sahiptirler ve yetkililer destekleyicilerin gösterecekleri adayları reddetmeden önce iki defa düşünmek zorundadırlar. Bu önemli kuvvete sahip çok az yönetici vardır. Dördüncü grup üstler ise atamacılar (promoters) diye bilinir. Bunlar görevlileri yerleştirme yetkisini elinde tutan yöneticilerdir. Bir yönetici yukarıda sayılan dört tip üst özelliklerinden birkaçına sahip olabilir.

Özet olarak, tırmanış gereken yerde zamanında bulunmaya bağlıdır, gereken yerde bulunmak ise şanstır ziyade becerikliliğe dayanır.

Vazgeçilmez Ast (The Crucial Subordinate)

Tırmanış genellikle üstlerle olan *ilişkileri* kapsar. Her tırmanan yöneticinin arkasında en az bir ve çoğunlukla iki, üç vazgeçilmez ast vardır. Bu astlar üstü desteklerler, bunun karşılığında da üst bu astların çalışmalarını olumlu şekilde gerekli yerlere yansıtır. En üst basamaklara erişmenin bir yolu da tırmanan bir yöneticiye yardımcı olmak, onun yükselmesine çalışmak ve tırmanışı durduğu yerde ondan ayrılarak başka bir yere atlamaktır. İki türlü vazgeçilmez ast vardır, birincisi yardımcı vazgeçilmez ast, (supplementary), üstünün çalışma gücünü artırır ve genellikle üstü gibi davranır, ikincisi tamamlayıcı vazgeçilmez ast (complementary) ise, birincinin aksine, üstünün eksik yönlerini tamamlar ve hatalarını örtmeye çalışır. Bugün tamamlayıcı ast daha çok aranmaktadır. Ayrılmaz astları, taşıdıkları ünvanlarla, yetkileriyle, aldıkları maaşla tanımak çok zordur. Bu astları tanımak için üstün tırmanırken yanında götürdüğü kimselere dikkat etmek gerekir. Başka bir yol da hatalarının değerlendirilme şeklidir. Ayrılmaz astların hatalarını üstleri hoşgörü ile karşılarlar.

Birçok yöneticiler üstlerinin güvenini buna ilişkin olan dört şartı yerine getirmediği için kazanamamışlardır. Bu şartlardan birincisi açıklıktır (accessibility). Yani, çeşitli fikirleri çabuk kavrama ve bunları başkalarına serbestçe söyleyebilme yeteneğidir. İkinci şart bulunabilmedir (availability), yani üstün yokluğunda onun yapacağı işleri yapabilmektir. Üçüncü, öngörülüdür (predictability), astların kritik yönetim kararlarını iyi bir yargılama ile eksiksiz olarak verebilmeleri demektir. Güvenin son şartı ise üste bağlılıktır (loyalty). Hiçbir üst bencil çıkarları için veya soyut «ilkeler» yüzünden kendilerini harcayacak astlara önemli görevler vermez. Genellikle ayrılmaz astlar güvenliliğin bu dört şartını da yerine getirirler.

Tırmanan Yöneticinin Yönetiş Biçimi (The Style of the Mobile Manager)

Her yönetici sorumluluklarını yerine getirirken kendine özgü bir yol izler. Yönetim biçimi, yöneticinin işi algılaması ile uygulaması arasında bir dengedir. Bütün yöneticiler değişik algılara sahip olduklarından yönetim biçimleri de değişik olacaktır .

Tırmanan yöneticilerin önemli bir türü de proje yöneticileridir (project manager). Bugün büyük firmaların başında bulunanlar eskiden olduğu gibi bu üst orunlarda yıllarca kalmamaktadırlar. Ortalama olarak bu görevleri beş yıl sürmektedir. Verilen projeleri başarıyla yerine getirebilmek için üst yöneticiler üç dört yardımcıyla göreve başlamakta ve gayeye ulaşıldıktan sonra yerlerini başka bir proje takımına bırakmaktadır.

Birçok büyük firmalarda bazı görevler çok yıpratıcı olduklarından yöneticiler bu görevlerde iki yıldan fazla bırakılamazlar. Bu süre sonunda yönetici boyunduruk dışı göreve (outspan position) geçirilir. Bu yeni işlerinde yöneticilerin çok çalışmaktan meydana gelen gerilimleri hafifler ve yıpratıcı işte öğrendiklerini daha rahatlıkla değerleyebilirler.

Yöneticilerin, üzerinde en çok durdukları husus tırmanmadır. Onlar için her varış aynı zamanda bir ayrılmadır. Varış (arriving), verilen işi yapma (performing), ve ayrılma (departing) üçlü bir didinmedir ve yeni kuşak yöneticileri ulaştıkları yeni göreve başlamadan önce başka görevlere nasıl geçeceklerini düşünmeye koymaktadırlar.

Yerleşici (The Shelf Sitter) Yönetici

Tırmanış için yarışma, firmaların bütün basamaklarında, bilhassa orta yönetim basamaklarında artmıştır. Çağımızda genç yöneticilerin sayısı büyük artış gösterdiği gibi aynı şekilde yerleşicilerin sayısında da büyük bir artış meydana gelmiştir. Buna bağlı olarak yükseliş kanallarındaki dengesizlik ve kanalların tıkanması sorunları da incelenebilir. Yükseliş kanallarındaki dengesizlik, bazı bölümlerde az sayıdaki yükselme olanağı karşısında çok fazla görevlinin bulunması demektir. Kanalların tıkanması ise, bir yerleşici üst yüzünden astların yükselme olanağını kaybetmeleridir. Tırmanan yöneticinin en çok korktuğu şey yükselmesinin bir üst tarafından durdurulmasıdır. Bu tür üstleri tıkaç (blocker) olarak niteleyebiliriz. Bunlar bazı durumlarda astlarının yeteneklerinin ortaya çıkmasını bilerek engellerler ve kendileri için tehlikeli olabilecek kişileri ezmeğe çalışırlar. Bazıları ise yetişmekte olan yeni yöneticilere bildiklerini öğretmek, iyi bir şekilde yetişmelerini sağlamak için çalışırlar. Bunlar daha çok yerleşici durumlarını kabul etmiş olanlar ve yükselmek için bir istek duymayanlardır.