

ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ ROL VE İŞLEVLERİ BAKIMINDAN “ORTA KADEME” YÖNETİCİLERİ

Bülent BAYAT*

Özet:

Örgütsel yönetimin geçmişi incelendiğinde çok sıkı bir hiyerarşik yapının varlığı ve buna bağlı olarak katı bir disiplin anlayışının varlığı görülür. Buna bağlı olarak, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar için çalışmaya/çaba sarf etmeye yönlendirmenin de büyük ölçüde baskı ve zorlama ile gerçekleştiği gözlenir. Topluların gelişmeye başlaması ve ortaya yeni bir toplumsal paradigmanın çıkışı geçmişin yönetsel anlayışın sorgulanması ile sonuçlanır. Ancak bu durum bir yönetsel boşluğun ortaya çıkmasına da neden olur; yönetenler ile yönetilenler arasındaki boşluğu dolduran katı hiyerarşi ve disiplinin yerini ne alacaktır. Bu durum özellikle II. Dünya savaşında kendisini hissettirir, devasa büyüklükteki savaş makinesinin ve insan enerjisinin yönetimi gittikçe güçleşmektedir. Bu sorun için bulunan çözüm yeni bir yönetsel sınıf oluşturmaktır. Bu yeni yönetsel sınıf hem bir yönetim birimi hem de bir operasyon birimi olmalıdır. Zira; işi sadece yönetmek olan bir sınıf zaten vardır. İşte bu hem operasyonel hem de yönetsel olan yeni sınıfın adı “orta kademe” yöneticisidir. Bu makale, örgüt içerisinde oldukça önemli sorumluluk ve görevleri üstlenen ve farklı özelliklere sahip olması gereken “orta kademe yöneticilerini” ele almakta ve incelemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, örgüt, yönetici, yönetsel hiyerarşi, orta kademe yöneticisi

ROLES AND FUNCTIONS OF OPERATION MANAGERS IN ORGANISATIONS

Abstract:

When analyzed the history of organizational management a very strong hierarchic systematic and discipline can be observed. As a result, it can be stated that motivation and manipulation of work behavior is based on press and punishment in organizations. In the end of the 19th century a new paradigm was built both in social system and organizations. Traditional management perspectives have been scrutinized by the new managerial paradigm. Thus, a

* Yrd. Doç. Dr. Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü. bbayat@gazi.edu.tr

new problematic was exist in organizational management perspective; gap of the between managerial and operational positions. In the previous period, the gap was filled by hierarchic system and strong discipline. In this period, this problem was being a very important problem of the organizations in theory and practice. This problematic was especially on the rise during the 2nd world war. How manage of the war machine by the high level managers who have limited information about the battleground. After this experience a new solution was to be implemented; operational manager position. There was already a managerial class in classical organization and their theory. Hence, operational managers must be both a manager and operational person as different from in classic theory. This article is to analyze and explain roles and functions of operational managers and also the skills and abilities of operational managers that are needed for the position.

Keywords: Management, organization, manager, managerial hierarchy, operation managers

GİRİŞ

Orta kademe yöneticisi ya da genel anlamıyla yönetici kavramını incelemeden önce ele alınması gereken iki temel kavram, “örgüt” ve “yönetim”dir. Bu kavramlardan biri olan “örgüt” pek çok disiplin alanı çerçevesinde farklı anlamlara gelecek şekilde ele alınıp tanımlana gelmiştir. Ancak, genel geçerliliği olan ve tüm zamanlara ilişkin açıklama kabiliyeti olduğunu varsayan bir tanım sürekli gelişen ve değişen yani canlı bir organizma gibi davranan örgütü açıklamakta yetersiz kalan statik bir ele alış olacaktır. Bu nedenle örgütün birçok yazar ve araştırmacı tarafından ele alındığı haliyle yani, fonksiyonel olarak ele alınması (işlevsel) tanım sorununun çözümüne birçok bakımdan kolaylık sağlayacaktır.

1) ÖRGÜT NEDİR?

Örgüt kavramı fonksiyonelliği bakımından ele alındığında, karşımıza üç farklı ve temel kavramı çıkarmaktadır; Yapı; Süreç; Davranış. Bu fonksiyonel ön görüden sonra, yine fonksiyonel olarak bir örgütten bahsedebilmek için kavramın içerisinde hangi fonksiyonların yer aldığı belirlenmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonları şu şekilde ele almak mümkündür (Learned ve Sproad, 1972:1-2)

1. Amaçlar; *bu örgütün faaliyet göstereceği alanda hangi sonuçlara ulaşmak istediğini ifade eden bir özelliktir.*
2. Amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak düzenlenmiş eylemler.
3. Bu eylemlerin birim ve bölümlere ayrıştırılması ve dağıtılması.

4. Örgüt içerisinde yer alan insan unsurunun aralarındaki ilişki ve etkileşimin varlığı.

5. Karar verme, haberleşme, kontrol ve denetim gibi yönetsel süreçlerin düzenlenmesi.

6. İnsan unsurunun biçimsel (formal) ilişkilerini düzenleyecek bir hiyerarşik yapı ya da örgüt düzeni.

Bu fonksiyonel bakışın örgütün incelenmesi konusunda sağladığı kolaylık nedeni ile, yazarlar arasında bir örgüt tanımı yapmama eğilimi yüksektir buna karşılık pratikte kullanımı amacı ile bazı yazarların bir örgüt tanımı verdikleri de bilinmektedir, işte bu tanımlardan biri şöyledir (Schein, 1976: 10); *İş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı koordinasyonudur.*

Örgütün fonksiyonelliği üzerine temellenen bu tanımdan yola çıkarak kullanılabilir yani, fonksiyonel bir örgüt tanımı yaparsak; *Örgüt, bir hiyerarşik düzenlilik içerisinde ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmayı mümkün kılacak faaliyetleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ve aralarında iş bölümü, uzmanlaşma, iletişim ve etkileşim bulunan kişilerin oluşturduğu yapıdır.*

Kısaca ele alarak tanımlamaya çalıştığımız örgütün işlevselliğinin sağlanması yapı adını verdiğimiz hiyerarşik bir nitelik taşıyan ve yapı alt sisteminde yer alan örgüt üyeleri tarafından kullanılan otorite ve otorite sisteminin oluşturduğu yönetim tarafından üstlenilmektedir. Yani yönetim, örgütsel ihtiyaçların bir kısmını gidermek üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere düzenlenmiş rolleri oynamak ve görevleri yerine getirmek için bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi sürecidir. (Başaran, 1982: 91)

Bir başka tanımda ise yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır, olarak ele alınmaktadır (Eren, 1993: 3)

O halde yönetici kimdir? Bir tanım vermek gerekirse yönetici; *önceden belirlenmiş örgütsel amaçları yerine getirmek ve örgüt içerisinde daha önceden belirlenmiş rolleri oynamak üzere yapılandırılmış ve örgüt üyelerini etkilemek üzere otorite kullanma yetkisi ve hakkıyla donatılmış hiyerarşik sistem içerisinde yer alan her kademedeki örgüt üyesi ya da üyelerinden biridir.* Bu hiyerarşik sistem içerisinde yer alan ve otorite kullanma yetkisiyle donatılmış yönetim alt sistemleri yani yöneticiler, örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmelerini sağlamak, örgüte yeni üye almak, örgütün birimleri arasında koordinasyonu sağlamak vb. yönetim işlerinden sorumludur.

II) BİR ROLLER SİSTEMİ OLARAK ÖRGÜT

Bir önceki kısımda genel durumu ile tanımlamaya çalıştığımız örgütün işlevselliği içerisinde iki farklı yapının barındığı gözlenmektedir. Bunlardan biri; örgütün önceden belirlenmiş yani biçimsel (formal örgüt) yapısı (ki; tüm insan-eşya ve insan-insan ilişkileri, kuralları önceden belirlenmiş, sınırları çizilmiştir); herhangi bir biçimsel (formal) örgüt içerisinde yer alan insan unsuru/bireyler arasında spontane (kendiliğinden) olarak ortaya çıkan ve önceden belirlenmemiş etkileşim ve koordinasyon yapısı yani, “informal örgüt” (Schein, 1976: 10-11)

İşte bu örgütsel yapı içerisinde yer alan her kademedeki örgüt üyesi kendi statü ve pozisyonuna uygun olarak kendisinden beklenen rolleri oynamakla yükümlüdür. Bir diğer ifade ile örgüt bir roller sistematiğidir denilebilir. Rol, *diğer kişilerinde yer aldığı bir konsept içerisinde gerçekleşen etkinliklerde, kişiden/kişilerden beklenen davranışların modelidir*. Aynı zamanda rol, bir sosyal sistem ya da örgüt içerisinde yer alan kişilerin içerisinde doldurduğu pozisyonları yansıtır. Bir başka ifade ile “rol”; sosyal sistem ya da örgüt içerisindeki belirli bir pozisyonla ilgili davranışlar sistematiğidir. Toplum beklentisi, her hangi bir pozisyonu işgal eden bireylerden o pozisyonla ilgili rolün davranışlarını oynaması / temsil etmesidir (Katz ve Kahn, 1977: 188-189; Başaran, 1982: 131-137).

Sosyal sistem ya da örgüt içerisinde gerçekleşen ilişkilerde kişilerin bir birleri ile etkileşim kurabilmeleri için diğerlerinin muhtemel davranışları hakkında bilgiye ihtiyaçları vardır, işte roller, sosyal sistem ya da örgüt içerisinde etkileşim için gereken bu verilerle/bilgilerle ilgili tahmin etme fonksiyonunu yerine getirir. Yani rollerin çoğu, sosyal sistem ya da örgüt içerisinde yer alan ve içini doldurduğu pozisyonla ilgili/ilişkin hak ve görevleri/sorumlulukları belirler ve O rolü oynayan kişiye, kime karşı ve ne gibi sorumlulukları olduğunu ve kimden/kimlerden, neleri ve hangi ölçülerde isteme hakkı olduğunu söyler. Bu durum, yani roller için gereken/zorunlu davranışların belirlenmesi örgütsel yapının olduğu gibi örgüt içerisindeki sosyal ve hiyerarşik etkileşimin düzenli ve güvenilir bir süreç olmasını ve işlemlerini sağlar (Katz ve Kahn, 1977: 197-202; Newstrom ve Davis, 1993: 52-53)

Sosyal sistem ya da bir örgüt içerisinde yer alan kişiler bu yaşam içerisinde bir birlerinden farklı birçok rolü oynamaktadırlar. Örneğin bir kişi, mesleki rol olarak amir/yönetici, aile içerisinde (aile reisi olarak) baba, sosyal ilişkileri içerisinde bir kulüp yöneticisi, arkadaşlık ilişkileri içerisinde güvenilir bir dost rolü oynayabilir. İşte bu farklı rolleri oynayan kişi, kimi zaman amir/yönetici, kimi zaman arkadaş, kimi zaman takipçi/izleyici (memur) ve kimi zaman da yol gösterici (lider) olabilir. Kısaca her rol farklı tür bir davranış zorunlu kılar (Krech ve Crutchfield, 1967: 430).

Örgüt içerisinde tek başına bir kişi farklı rolleri de oynayabileceğini yani, hem yönetici/amir, hem yol gösterici(lider), hem güvenilir bir dost olabileceğini ifade etmiştik. Bu farklı rollerin aynı anda var olması, bir tek kişinin/bireyin kuşatan çevre

içerisinde ilişki halinde olduğu varlık ve nesnelere karşı oynadığı tüm rollerin anlamlı bir bütünlüğe ulaşmasını mümkün kılacak koşulları hazırlar, yani, birey bu farklı rolleri uyum içerisinde oynayarak bir tek ve merkezi bir yaşamsal rol algısına sahip olur (Sanay, 1985: 211-212). Bir diğer cepheden bakıldığında ise, sosyal sistem ya da örgüt içerisinde gerçekleşen rollerin aralarında bir ilişkiselliğin olduğudur. Daha açık olarak söylenirse, her rol kendisini ilgilendiren, tamamlayan ya da kendisi ile ilişki halinde olan diğer rollerle birlikte vardır. Buradan çıkarak ulaştığımız nokta rollerin genellikle tamamlayıcı ve karşılıklı olduğu sonucudur. Yani her üst’ün/amirin rolü ast/memur, öğretmenin rolü öğrenci ve işverenin rolü işçi ile tamamlanır (Erdoğan, 1994: 85). Yöneticilerin ve yönetilenlerin davranışları, “kendi rollerinin gerektirdiği davranışlar (emretme / isteme yetkisi, yol göstericilik vb.) ve başkalarının kendi rollerine yönelik davranışları (itaat etme / yol gösterici olmasını bekleme vb.) bakımından” rol algıları tarafından bir birlerinden farklı biçimde yönlendirilirler.

Yöneticiler aynı anda bir birinden çok farklı rolleri oynuyor olsalar da bu rolleri birbirleri ile karıştırmadan değiştirmede çok esnek olmak durumundadırlar. Bir yöneticinin, yönetilenler/astlar (memurlar) ile etkileşim/iletişim halinde iken kendi rolleri ile ilgili olarak en azından 3 rol algısının farkında olması gerekir (Başaran, 1982 : 136);

- Yapılan işin gerekliliği olarak kendi (bir yönetici olarak) rolü (kendisi bir yönetici olarak kendini nasıl görüyor)

- İlişki içerisinde olduğu astların (yönetilenlerin) rolleri (yönetici olarak astların yönettiklerinin rollerini nasıl görüyor)

- Yönetilenler (astlar / memurlar) tarafından görüldüğü haliyle yöneticinin rolü (yönettikleri bir yönetici olarak kendisini nasıl görüyor)

Bunun yanı sıra yönetilenlerin (astların / memurlar) kendi yaptıkları iş ile ilgili olan rollerinin neler olduğunu nasıl bilecekleri ve böylece durumlarına uygun bir rol algısına nasıl sahip olacakları sorusu da sorulabilir? Bu konuda iki temel ve formal/biçimsel yol göstericinin varlığını hemen ileri sürebiliriz;

1. İş tanımları (kanun, karamame, mevzuat, yönetmelik vb. düzenlemelerle tanımlanan)

2. O meslek dalıyla ilgili eğitim programları.

Buna karşılık yukarıda belirtilen iki yol göstericinin dışında örgütler esas işleri rol tanımlaması olmayan (informal) ancak işlevsel olarak yol gösterici olma özelliği taşıyan bazı yol göstericilere sahiptirler. Bu yol göstericiler bir örgüt içerisinde üzerlerine düşen rolleri oynar ve görevlerini yerlerine getirirken örgütün diğer üyelerine örgüt içerisindeki roller konusunda bir model oluştururlar. Bu yol göstericilerin örgütsel roller konusundaki işlevi, bir yönetilen (memur) ya da örgüt üyesine, örgütte yer alan bazı modeller (davranış modelleri) ve büyük ölçüde

yöneticiler/liderler aracılığı ile, oynayacağı roller ve kaçınması gereken davranışlar (rol algısı) konusunda “yol gösterici” niteliğe sahip bir “rol/roller modeli” tanımlamaktır. Bu yol göstericiler, “öğretmek” ve “öğüt vererek/ders alarak/sonuç çıkararak” rol algısını ve örgütsel etkililiği mümkün kılarlar. Örgütlerdeki bu yol göstericiler, genellikle başarılı, tecrübeli yöneticiler ve akranlarından saygı gören tecrübeli kişiler/örgüt üyeleridir.

Bir davranış alanı farklı rollerin birlikteliğinden/bütünleşmesinden oluşmakta ve özel ve genel bazı kurallar doğrultusunda, içerisinde yer alacak olan statü ve pozisyonların niteliklerini belirlemektedir. Davranış alanlarının bir başka özelliği ise, kişilerden/bireylerden bağımsız (yani kişiselleştirilmesi biri ile özdeşleştirilmesi mümkün olmayan) olmasına karşılık kişisel/bireysel ilişkilerin temel düzenleyicileri oluşudur. Statü ya da pozisyon ise, rolün sınırlarını ve rolü gerçekleştirecek olan bireyin özelliklerini ve sahip olmaları gereken yetenekleri belirler. Buradan, bir statü düzlemi ya da pozisyon içerisinde yer alan bireyin sahip olduğu bireysel özellikler/kişilik ile gerçekleştireceği rol davranışının özellikleri/nitelikleri arasında bir etkileşimin ortaya çıkacağı kolayca görülebilir. Sonuçta, bir role ilişkin davranışın, bireyin içerisinde yer alacağı davranış düzlemini/alanını tanımak ve statü alanını (pozisyonu) tam ve doğru olarak algılamakla etkin olacağı söylenebilir. Yani birey, gerçekleştireceği rolün özelliklerini kavrayacak, bu özelliklerle kendi kişilik özellik ve yeteneklerini bütünleştirecektir (Erdoğan, 1994: 84-89).

Bireyin gerçekleştirdiği bu roller içerisinde merkezi özelliğe sahip olanların bazıları zaman içerisinde bireyin kişiliği üzerine etkili olacak ya da daha açık bir deyişle, gerçekleştirilen bazı roller süreklilikleri içerisinde bireyin duygu ve düşüncelerini etkileyerek dünya görüşlerinin oluşmasında etkili bir faktör olma niteliği kazanacaktır. Bunun sonucu olarak bireyin gerçekleştirdiği diğer bazı roller, bu merkezi roller tarafından belirlenen dünya görüşünün oluşturduğu sınırlar içerisinde gerçekleşecektir. Örneğin, birey iş yaşamındaki rolü gereği “güler yüzlü (ya da ciddi)” olmak ile ilgili davranışları gerçekleştiriyorsa beklenen, bir süre sonra güler yüzlü olma ya da ciddi olmanın, O birey bakımından bir karakteristik özellik kazanacağıdır. Benzer biçimde, bir yöneticinin gerçekleştirmesi gereken rol davranışı, emrindeki/yönettiği kişilerin başarılı olmalarını sağlamak yolu ile örgütsel başarı/verimlilik/etkililiği sağlamaktır. Bunun gereği ise, emrindeki/yönettiği kişilerin örgüt içerisinde oynadıkları rollerin başarısını sağlamayı mümkün kılacak kişiler arası ilişkileri sağlamak olmalıdır. Bu gerçekleşen/gelişen ilişkilere bağlı olarak bireylerin dünya görüşleri ve bunlar tarafından örgütlenen davranışları şekillenecektir.

Bu yukarıda yer alanlar dışında bireylerin rollerine ilişkin davranışlarının bir çatışma, baskı ve gerginlik konusu olduğu da bilinmektedir. Rollerin ortaya çıkardığı gerginliklerin bir kısmı, belli bir durumda yani pozisyonadaki farklı ve bir birleri ile tutarsız biçimdeki davranışlardan kaynaklanır. Örneğin, hem arkadaş ve hem de hüküm

verici, emredici rollerindeki bir bireyin yaşadığı çatışma bu tür bir çatışmayı ifade eder. Bazı roller bu tür çatışmaları ortadan kaldırmak üzere düzenlenmiş ve otoriteyi korumak üzere üst ve astlar arasındaki yakın ilişkilerden kaçınmıştır. Disiplin ve emir komuta zincirinin mutlak ve esas olduğu örgütlerdeki disiplinin ve emir komuta ilişkisinin kişi dışılığı yani kişilerden ve kişisel arzu ve görüşlerden etkilenmemesi ve şiddeti, yöneten ve yönetilenler arasında bir toplumsal uzaklık yaratılarak (rütbe, konum, statü farklılıkları kanun, tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenerek) desteklenir (Hicks, 1979: 343).

Ancak, bu durumun en akılcı ve uygun yol olduğu iddia edilemez. Zaten değildir de. Özellikle askeri örgütlerde savaş koşullarında, kolluk kuvvetlerinde suçlarla mücadele koşullarında gerekli olan ve memur ve askerler tarafından gösterilmesi gereken olağanüstü enerji yönelimi ve ihtiyacının kontrol edilebilmesi daha kişisel düzeyde ve insani nitelikli ilişkilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yani, bu tür ve benzer örgütlenmelerde (günümüz ekonomik işletmelerini de bu gruba dahil etmek uygun olacaktır) örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt üyeleri arasında bir yakın ilişkinin tesis edilmesi zorunluluk gibi görünmektedir. Ancak, bu örgütlerin yapısal özellikleri gereği (demokratik olmayan, katı hiyerarşik yapı) statü ve pozisyonlar arasındaki açıklık mutlaka korunmalıdır. Kısaca, tüm yakın ilişki ihtiyacına rağmen, statü ve pozisyonlar arasında (rütbe vb.) korunması gereken bu uzaklık bu ilişkinin kurulmasında önemli bir engeldir ve başka bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmasına yol açar (Eren, 1979: 291). Kendisini emir – komuta zincirinin çok katı ve keskin sınırlarla ayırdığı örgütlerde (askeri ve güvenlik ile ilgili örgütlerde) önemli biçimde hissettiren bu mekanizma türü (astsubaylık vb.) bu tür örgütlerde ortadaki adamlar ya da Orta Kademe Yöneticileri olarak karşımıza çıkar (Katz ve Kahn, 1977: 354-355).

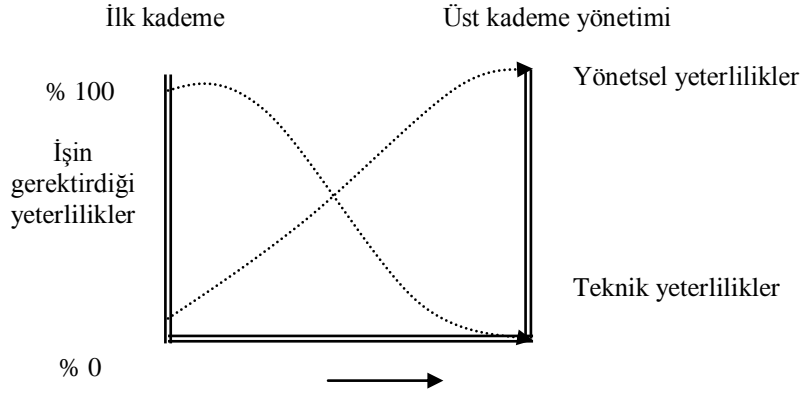
Bu “ortadaki adamlar” ya da orta kademe yöneticileri; yukarıdan gelen emirleri iletmek amacıyla yukarıdakilere ve aynı zamanda bu emirlerin nasıl kabullenilebileceğini anlamak üzere de aşağıdakilere yakın olmak zorundadırlar. Yani bu grup hem aşağıdakiler ve hem de yukarıdakiler bakımından güvenilir olmak zorundadırlar.

Bu durumun ortaya çıkardığı bir başka önemli sonuç daha vardır; ortadaki adamlar ya da orta kademe yöneticileri tam anlamıyla ne “üst” ve ne de “ast” tır. Yani, astları onları üst olarak kabul ederken, üstleri ast olarak görürler. Bu durum bu pozisyon için daha rahatsız edici bir sonucu ortaya çıkarır; orta kademe yöneticileri her iki grup tarafından dışarıda/grup dışında bırakılmış bir statü haline gelirler. Üstler eleştirilerini bu orta kademe yönetici grubu üzerinden gerçekleştirirken, astlar da üstleri eleştirirken orta kademe yöneticilerini kendilerine hedef olarak seçerler.

Kolayca görüleceği gibi, bu pozisyonlar belli rollerin gerçekleştirilmesine bağlı olarak ortaya çıkacak hem örgütsel ve hem de kişisel bakımdan gerginliğin en yoğun yaşanacağı ve işleri en zor olan yönetsel pozisyonlardır.

III) YETENEK VE YETERLİLİKLERİ BAKIMINDAN YÖNETSEL POZİSYONLAR

Örgütler, operasyonel birimlerden başlamak üzere en üst yönetim kademesindeki yöneticileri belirlerken, her farklı yönetim kademesindeki yöneticilik rolü için farklı özelliklere sahip örgüt üyelerine ihtiyaç duyarlar. Hatta örgüte insan kaynaklarının temini ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi sırasında bu bireysel gerekliliklere ya da özelliklere azami ölçüde dikkat edilir. Daha açık bir ifadeyle, operasyonel birimleri yöneten ilk kademe yöneticileri ile örgütün karar ve planlama mekanizmasının başında olan üst kademe yöneticilerinin bireysel yeterlilikleri ve sahip oldukları beceriler bakımından oldukça farklılaşmaktadır. İlk kademe yöneticilerinde teknik yeterlilikler önem kazanırken üst kademe yöneticilerine doğru gidildikçe yönetsel yeterlilikler önem kazanmaya başlar (Kakabadse, Ludlow, Winnicombe, 1988: 12).



Şekil : 1
Farklı Hiyerarşik Düzeylerde Gerekli Yönetsel Yeterlilikler

Kaynak : Kakabadse, Ludlow, Winnicombe; Working in Organisation.
1988 Sayfa 12'den Uyarlanmıştır.

Bu durum, yönetsel hiyerarşi basamaklarının farklı rolleri gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Yani, farklı yönetsel hiyerarşi basamaklarında yer alan yöneticiler farklı rolleri oynamak zorundadırlar ve bunun sonucu olarak bu rollerin gerekli kıldığı farklı yeterliliklere sahip olmalıdırlar.

İlerleyen kısımlarda daha ayrıntılı ele alacağımız gibi, ilk kademe yöneticileri teknik yeterlilikler bakımından donanımlı olmak zorunda iken, üst kademe yöneticileri daha kuramsal ağırlıklı olan yönetsel yeterliliklerle donanmış (ya da yönetsel yeterliliklere sahip) olmalıdır. Orta kademe yöneticileri ise, bu iki kategorideki yöneticilerden daha farklı özelliklere sahiptir ya da sahip olmalıdır ve yapılan araştırmalar da bu durumu teyit etmektedir (Başaran, 1982 : s. 61).

Orta kademe yöneticisi diğer iki yönetsel hiyerarşi basamağında yer alan yöneticilerden farklı olarak aynı anda iki farklı role ilişkin davranışı oynamak zorundadır yani, hem teknik ve hem de yönetsel yeterliliklere sahip olmalıdır. Orta kademe yöneticisi, astlarına karşı üst (amir), üstlerine karşı ast (memur) olacaktır. Yani orta kademe yöneticisi aynı anda hem amirdir ve hem de memur. Böylece örgütsel hiyerarşi içerisinde bir birinden keskin sınırlarla ayrılmış olan iki farklı statü grubunun da (üsttekiler ve alttakiler) sosyal sistemleri (arkadaşlık, dostluk vb. sosyal ilişkilerden kaynaklanan pozisyon yakınlığı, mesleki eylem birliği ve benzerliği) içerisinde yer almaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak orta kademe yöneticiliğinde bir içsel çatışma yaşanmaktadır, “roller arası ilişki” çatışması adı verilen bu çatışma türünün ortaya çıkma nedeni esas olarak, başkalarının o rolü gerçekleştiren kişiden beklentilerinin farklılaşması/farklı beklentileridir. Örnek olarak; bir örgüt orta kademe yöneticisinden astların/yönetilenlerin çalışmalarını kontrol etmesini ve çalışmayanların ya da örgütsel disiplin ve amaçlara uygun çalışmayanları kendisine bildirmesini (cezalandırma) bekler. Buna karşılık yönetilenlerin/astların orta kademe yöneticisinden beklentileri, bazı kusur ve eksikliklerini gizleyerek üst yönetime aksettirmemesi (astlarla/yönetilenlerle iş birliği) olabilir. Bu durumda orta kademe yöneticisi rollerden birini benimsemek durumunda kalacak dolayısıyla bir rol çatışması yaşayacaktır. Bu durum ise, örgütsel ilişkileri zedeleyici ve kişisel doyumu azaltıcı bazı psikolojik ve davranışsal sonuçları ortaya çıkaracaktır. Bu bir biri ile çok yakın ilişki halinde olan ancak, karıştırılması durumunda çatışma yaşanmasına yol açan farklı kademelerdeki yöneticilik pozisyonları sırasında, bu rolleri oynayan yöneticilerin hangi becerilerle donanmış olması gerekmektedir? Daha açık bir deyişle; ilk kademe yöneticileri (amirleri), orta kademe yöneticileri, üst kademe yöneticileri bakımından bu yönetim pozisyonlarında hangi bilgi beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır ve kullanılmaktadır (Eren, 1984: 371). Ancak bu noktada orta kademe yöneticisini diğer yöneticilerden ayırabilmek için daha ayrıntılı bir sınıflamaya ihtiyaç duymaktayız. Zira, günümüz koşullarında oldukça karmaşık bir yapı kazanmış olan örgütsel süreçler için çok değişik kademe yöneticilik pozisyonları ihdas edilmektedir. Yani, en alttaki personel (operasyonel/uygulayıcı personel) ile en üstteki personel (üst yönetici) arasında oldukça çok sayıda yöneticilik kademesi bulunabilmektedir (bölüm amirleri, birim amirleri, kısım amirleri, şefler, teknik amirler vb.).

Bu durumu kuramsal olarak şu şekilde sınıflayabiliriz; Üst kademe yöneticileri (amirleri); Orta kademe yöneticileri (amirleri) ve İlk kademe yöneticileri (amirleri).

A) *İlk kademe yöneticileri* daha alttaki örgüt üyeleri ile birlikte örgütün operasyonel gücünü oluşturmaktadırlar ve örgüt içerisinde en kalabalık grubu oluştururlar. Bu grupta yer alan örgüt üyeleri/personelin örgüt içerisindeki görevi sadece emir-komuta zinciri içerisinde kendilerine verilen emirleri (hoşlansın, hoşlanmasın, beğensin, beğenmesin ya da ne kadar riskli ve tehlikeli olursa olsun) mutlak biçimde yerine getirmektir. Kendilerine verilen emirlerle ilgili olarak hiç bir tasarruf ve inisiyatif kullanma hakları yoktur. Ya da başka bir deyişle örgütsel

süreçlerle ilgili, politika geliştirme, karar alma ve planlama fonksiyonlarına katılamazlar. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi sadece dilek ve şikayetlerini, uygulamada gördükleri aksaklıkları orta kademe yöneticisine iletirler (Tortop, 1978: 112-113; Tortop, İsbir, Aykaç, 1993: 127-128).

B)Orta kademe yöneticileri, örgütün operasyonel gücü olan ilk kademe yöneticilerinin de dahil olduğu en alttaki insan kaynağıyla, en üst yönetim arasındaki ilişkileri sağlayan ve düzenleyen yöneticilerdir. Örgütün orta kademe yöneticisinden iki önemli beklentisi vardır;

1. İlk beklenti, üst kademe yöneticisi/yönetimi tarafından alınan kararların etkili biçimde uygulanmasını sağlamak üzere alttaki personele (yönetimde dahil) iletmesidir.

2. İkinci beklenti ise, en alttakilerin bu kararlar karşısında gösterdikleri tepkilerin ve uygulama ile ilgili sonuçların üst yönetime iletmesidir. Bu bilgileri uygulama/operasyonlara aktif olarak katılma ile elde ederler.

Bunun dışında orta kademe yöneticisi alttaki personelle ilgili olarak bazı bilgileri, (kanun, tüzük ve yönetmelikler tarafından sınırlanan haliyle ya da aile yapısı, sosyal yaşam ve ilişkileri gibi informal bilgilerde dahil) üst kademe yöneticisine iletmekle yükümlüdür. Yani bu durumda orta kademe yöneticisi, bir üst yönetici (en üstteki gibi) gibi düşünmek ve sorumluluk almak zorundadır. Buna ek olarak orta kademe yöneticisi, örgütsel ilişki içerisinde olduğu astlarına, üst kademe yöneticisi tarafından verilen emirlerin ne pahasına olursa olsun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere (örgütsel dolayısıyla üst yönetimin başarısını mümkün kılacak biçimde) yerine getirilmesini sağlamakla da yükümlüdür. Bu durum ise, orta kademe yöneticisinin astlarıyla son derece yakın, etkileyici ve yönlendirici ilişkiler kurmasını zorunlu kılar (Eren, 1993: 342). İşte bu özelliğiyle orta kademe yöneticisi ilk kademe yöneticisi ve en alttaki personel gibi düşünmek ve sorumluluk almak zorundadır. Orta kademe yöneticisi de ilk kademe yöneticisi gibi örgütsel karar ve planlama süreçlerine aktif olarak katılamaz yani doğrudan etki sahibi değildir. Ancak uygulamadan elde ettiği verileri/bilgileri (hem uygulamayla ilgili ve hem de alttaki personelin tepki ve davranışlarıyla ilgili) en üstteki yöneticiye aktararak karar ve planlama süreçlerine dolaylı olarak katılmış ya da bu süreçleri etkilemiş olur.

C)En üst yönetici, örgüt içerisinde örgütsel politikaların belirlenmesi, kararların alınması ve her türlü planlamadan sorumlu ve yetkilidir. Kararları yönetim anlayışına uygun olarak (demokratik-otokratik vb.) alır ve uygulanmasını sağlamak üzere orta kademe yöneticisine iletir. Örgüt ile ilgili olarak tüm bilgilere (uygulamalar, personel ve davranışları, örgütün kamuoyundaki imajı vb.) ulaşmak ihtiyacı duyar ve bu amaçla orta kademe yöneticilerine sorumluluk yükler. Daha açık bir deyişle örgütsel iletişimin (formal-informal) kanallarının oluşturulması, açık tutulması ve sağlıklı işlemesi konusunda orta kademe yöneticisini muhatap alır ve sorumlu tutar. Örgütün genel

anlamdaki başarı ya da başarısızlığı ile ilgili olarak doğrudan sorumludurlar. Bu kuramsal olarak yapılandırdığımız her üç kategorideki yöneticilerin, içerisinde yer aldıkları yönetim kademelerinin gerektirdiği bir takım yeterlilikler (bilgi, beceri vb.) ile donanmış olması ya da sahip olması beklenir.

Bir yöneticinin sahip olması gereken yeterlilikler ise genel olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Davis, 1972: 145; Eren, 1984: 370-372); 1)Teknik yetenekler; 2) Kuramsal yetenekler; 3)İnsan ilişkileri yetenekleri. Az ya da çok ya da farklı kombinasyonlarda olsa da her kademedeki yöneticilerde bu yeteneklerin bulunması gerekir. Örneğin, ilk kademe yöneticilerinde teknik yeteneklerin kuramsal yeteneklerden daha yüksek olması beklenirken, üst kademe yöneticilerinde kuramsal becerilerin teknik becerilerden daha yüksek olması beklenir.

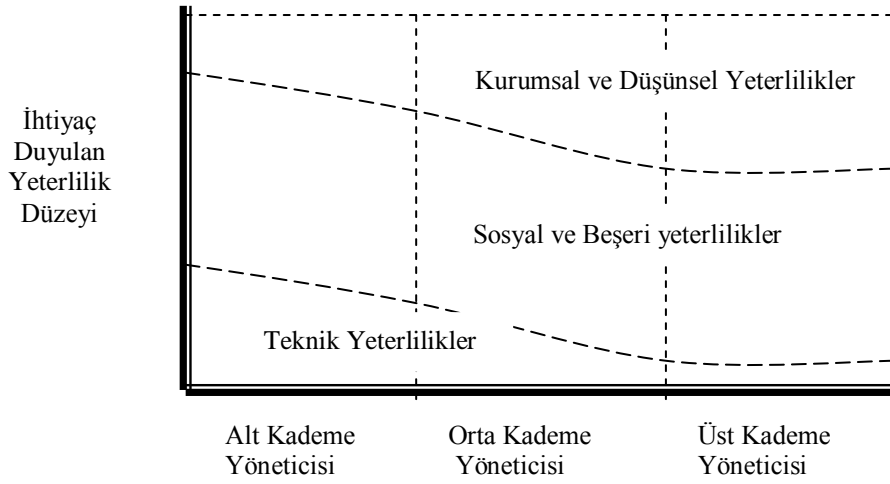


Şekil : 2
Hiyerarşik Kademede Teknik ve Kuramsal

Kaynak : Dursun BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 1998 s. 256'dan Aktarılmıştır.

Buna karşılık orta kademe yöneticileri için hem kuramsal ve hem de teknik beceriler aynı derecede yer almalıdır. İnsan ilişkileri yetenekleri bakımından ise, bu yönetim kademeleri arasında bir farklılık yoktur ve insan ilişkileri yeteneklerine aynı düzeyde sahip olmaları ve kullanmaları beklenir ve Şekil : 2 bu durumu anlatmaktadır (Bingöl 1998: 256). Buna karşılık bazı yazarlar her üç kademede yer alan yöneticilerin davranış sistemleri ve sahip olmaları gereken yeterlilikler/yetenekler konusunda farklı sayılabilecek görüşlere sahiptir. Bu yazarlardan birine göre (Eren, 1984: 371), üç farklı kademede yer alan yöneticiler için insan ilişkileri konusundaki yeterlilikler (ki, yazar bu yeterliliklere sosyal ve beşeri yeterlilikler adını vermektedir) bakımından bir farklılık olmamakla birlikte, kuramsal ve teknik yeterlilikler/yetenekler konusunda

mutlaka farklılaşmalar olmalıdır. Bu görüşün ortaya koyduğu en önemli fark ise, orta kademe yöneticilerinin kurumsal yeterliliklerinin (yazar bu kategoriye kurumsal ve düşünsel yeterlilikler adını vermektedir) teknik yeteneklerinden daha fazla olması gerektiği konusundaki düşüncesidir (Şekil : 3). Zira bir orta kademe yöneticisi, sosyal ve kurumsal amaçları belirlemeli ve bir biri ile bağdaştırmalıdır, bunu yapabilmek için ise, düşünsel yeterliliğe sahip olmalıdır. Elbette bu durumun bir sonucu olarak bu görüş, orta kademe yöneticisinin, çok yüksek düzeyde teknik yeterliliklere sahip olması gerekmediğini ileri sürmektedir.



Şekil : 3
Orta Kademe Yöneticilerin Artan Düşünsel Yeterlilikleri

Kaynak : Erol EREN, Yönetim Psikolojisi. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları İstanbul 1984. S. 371'den Uyarlanarak Aktarılmıştır.

SONUÇLAR

Örgütlerde yönetim her kademesindeki örgüt üyesi için ileri sürülebilecek temel argüman, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için her kademedeki yöneticilerin bütüncü bir anlayış içerisinde davranmaları zorunluluğunun olduğudur. Buna karşılık her örgüt yönetim kademelerindeki bu farklılığı yaratarak ya da var olan bu farklılığı kullanarak hiyerarşik düzenliliği sağlamak eğilimindedir. Hiyerarşik düzenlilik ise, örgütün işleyişi bakımından fonksiyonel bir önem taşır. Böylece örgütün her düzeydeki yöneticisinin ortak sorumluluğunun örgütün artan bir etkinlik içerisinde örgütün devamlılığını sağlamak olduğunu bu konsept içerisinde en uygun söylem olacaktır. Bu durumu da dikkate alarak yönetim kademelerinden birinin diğerine göre daha avantajlı ya da daha prestijli olmayacağı ve yönetim kademelerinin fonksiyonları bakımından değerlendirilmesi gerektiği sonucu daha anlamlı hale gelecektir.

KAYNAKÇA

- BAŞARAN İ. Ethem. (1982), Örgütsel Davranış, A.Ü. E.B.F. Yayınları Ankara.
- BAŞARAN İ. Ethem. (1982), Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun. (1988), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, yayın no: 836, İstanbul.
- DAVIS, Keith. (1982), İşletmede İnsan Davranışı (Çev: Kemal TOSUN ve Diğerleri) İstanbul Matbaası, İstanbul.
- DAVIS, Keith and NEWSTROM John W. (1993), Organisational Behaviour, McGraw-Hill Publishing, New York USA.
- ERDOĞAN, İlhan. (1994), İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol. (1984) Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No:2 İstanbul.
- EREN, Erol. (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol. (1979), İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Met-Er Matbaası Yayınları, İstanbul.
- KATZ Daniel and KAHN R. L. (1977), Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çev: Halil CAN ve Yavuz BAYAR), TODAİE Yayınları, Ankara.
- KRECH David and CRUTCFIELD Richards. (1967), Sosyal Psikoloji (Çev: Erdoğan GÜÇBİLMEZ ve Oğuz ONARAN), Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları, Ankara.
- KAKABADSE Andrew; LUDLOW Ron; VINNICOMBE Susan. (1988), Working in Organisation, Penguin Books Publishing, England.
- LEARNED, Edmund P. and SPROAT Audrey T. (1972), Örgüt Kuramı ve Politikası (Çev: Gencyay ŞAYLAN) TODAİE Yayınları, Ankara.
- SANAY, Eyüp. (1985), Genel Sosyoloji Dersleri, Gazi Üniversitesi Yayınları, No: 52, Ankara.
- TORTOP, Nuri. (1978), Yönetim Bilimi, AİTİA Yayınları No: 112, Ankara.
- TORTOP Nuri; İSBİR Eyüp ve AYKAÇ Burhan. (1993), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara.

