

## Mintzberg ve Yöneticinin 10 Rolü (10 Managerial Role by Mintzberg)

Sadi Evren SEKER

*Istanbul Medeniyet University, Department of Business*

### 1. Giriş

Henry Mintzberg tarafından yöneticilerin uğraştığı işler 10 farklı grup altında toplanmıştır. Her yönetici, az veya çok 10 farklı gruptaki işle uğraşır. Yöneticinin seviyesi, sorumluluğu, faaliyet alanına göre farklılıklar göstermekle birlikte bu 10 klasik grubun farkına varmak daha başarılı bir yönetim sürecinde yöneticilere ve yönetici adaylarına kolaylık sağlayacaktır.

Mintzberg'in 10 yönetici rolünü 3 ana başlık şeklinde vererek açıklamaya çalışalım:

Başlıklar	Roller
Kişiler Arası	Temsilcilik Liderlik Birleştirici
Bilgiye Dayalı	Gözetleme Yayıncılık Sözcülük
Karar Temelli	Girişimcilik Problem Çözücü Kaynak Ayırımı Müzakereci

#### 1.1. Kişiler Arası Roller

Kişiler arası diyaloglar, bir yöneticinin doğrudan kendi ekibinde çalışan veya kendisinin temsil ile sorumlu olduğu durumlarda iletişim içerisinde olduğu kişilerle yaşadığı diyaloglardır. Yani kendi yönetim alanının içerisindeki veya dışarısındaki her türlü kişiler arası iletişimi bu grupta düşünmek mümkündür.

##### 1.1.1. Temsilcilik Rolü (Figurehead)

Bir yöneticinin, bulunduğu mevkiyi, ekibini veya karşısındaki insanların beklentisine göre yönetici rolü oynadığı durumdur. Örneğin davetlere katılmak, tebrik yazılarını cevaplamak gibi insanların yöneticiye biçmiş olduğu rolü oynadıkları ve aslında yönetim ile ilgili fayda sağlamaktan ziyade kişiler arası iletişimi güçlendirmek için vakit harcadıkları roldür.

##### 1.1.2. Liderlik Rolü (Leadership)

İnsanların işe alınma süreci ile başlar. Hatta daha öncelerine kadar gidip, farklı çevrelerden farklı yeteneklerin

keşfedilmesi, bu insanların kendi yönetimi altındaki pozisyonlara ikna edilmesi, kendilerini gösterebilecekleri imkanların verilmesi ve önlerinin açılması, çalışanların memnuniyetinin sağlanması, motive edilmesi gibi çok sayıda karmaşık süreci içerir. Bir yöneticinin çoğu alandaki rolünü sahip olduğu yetki belirlerken liderlik konusu, yöneticinin yetkisinden bağımsız olarak yetenekleri ile başarı sağlayabilecekleri bir alandır.

### 1.1.3. Birleştirici Rolü(Liaison)

Yöneticiler konumları itibariyle, çok sayıda farklı amaçla kendi pozisyonlarını ilgilendiren kişiler ile iletişime girerler. Örneğin basit bir şirketin satın alma, satış, pazarlama departmanlarında çalışanların yanında şirkete satış yapmak isteyen, şirketten satın alma yapmak isteyen çok sayıda kişi ile iletişimleri olabilir. Yöneticiler bu iletişim rolünde, doğru kişileri doğru kişilerle tanıştırmak ve beraber çalışmalarına imkan sağlarlar. Ayrıca bu tür görüşmeleri kendileri için birer bilgi kaynağı olarak da kullanırlar.

### 1.2. Bilgiye Dayalı Roller

Yöneticiler konumları itibariyle çok sayıda ve çok değişik şekillerde bilgilerin aktığı kanallarda oturmaktadırlar. Bu bilgilerin farkında olmak, gerekli durumlarda bilgiyi açığa çıkarabilmek, öğrenebilmek ve üretebilmek, aynı zamanda elde ettiği bilgiyi en iyi şekilde kullanabilmek yöneticilerin taşıması gereken özelliklerdendir. Bu özellikleri göz önüne alındığında bir yöneticinin 3 farklı bilgiye dayalı rolü olduğu söylenebilir:

#### 1.2.1. Gözetleme (Monitoring)

Bu rol, yöneticinin bilgiyi araştırma rolüdür. Yani bir sürecin iyileştirilebilmesi, yönetilebilmesi veya problemlerin çözümü için yöneticinin sahip olması gereken bilgilere ulaşma aşaması gözetleme rolü ile sağlanır. Yönetici, sorumlu olduğu kaynakların gözetlenmesi, takibi ve süreçlerin anlaşılması için örneğin astları ile toplantılar yapmalı, farklı alternatifleri incelemeli, rakipleri veya tehditleri anlamalı ve gözlemlenmelidir. Bütün bu gözlemlenme süreci, yöneticinin bilgiye ulaşması için birer araçtır. Aynı zamanda yöneticinin çevresine de yöneticinin gözlem yapan bir yönetici olduğu izlenimini vermektedir. Bazı çalışanların, kendisinin dinlenmesinden, kendisinin fark edilmesinden hoşlandığı, bazı rakiplerin takip edildiğini bilmesinin getirdiği etkiler göz önüne alınırsa gözetleme iki yönlü bir roldür ve bir yönünde yöneticinin çevresinden aldığı bilgi, diğer yönünde ise çevresine verdiği mesaj vardır.

#### 1.2.2. Yayıncılık (Disseminator)

Bu rol, yöneticinin elde etmiş olduğu bilgileri, doğru kişilere doğru miktarlarda ve doğru şekillerde vermesi anlamına gelmektedir. Örneğin bir çalışanın bir işi çözebilmesi için ihtiyacı olan çok kritik bir bilginin ihtiyaç duyduğu anda yöneticisi tarafından verilmesi, yöneticinin rolünü doğru oynaması anlamına gelmektedir. Yöneticiler dağıtıcılık rolünü her zaman bilgiye dokunarak oynamak zorunda değildir. Örneğin çalışanların birbirine bilgi geçişini sağlamaları, veya çalışanları doğru bilgi kaynaklarına yönlendirmeleri (Seker, 2014) de birer dağıtıcılık rolüdür.

#### 1.2.3. Sözcülük (Spokesman)

Yöneticiler konumları itibariyle kendi sistemleri dışındaki sistemlerle iletişimi de yönetmekle sorumlu olabilirler. Örneğin bir işletmenin iş yaptığı farklı işletmelerle iletişimi de yöneticinin sorumluluk alanında olabilir. Bu durumda yöneticinin farklı sistemlerle girdiği iletişim, bu sistemlerden elde ettiği bilgiler veya bu sistemlere sağladığı bilgiler, iş birliği açısından oldukça önemli olacaktır. Örneğin bir üretim sisteminde çalışan onlarca işletmenin, diğer işletmelerdeki durumları biliyor olması, yaşanan sorunlardan haberdar olması oldukça önemlidir. İş birliğinin yanında rakiplerle yaşanan rekabetin de yöneticiler tarafından zaman zaman açık ifadelerle yönetilmesi gerekebilir. Örneğin bir basın açıklaması, ürünlerde yaşanan bir problem ile ilgili bir gazete haberi, rakip firma ile yapılan bir toplantı gibi çok sayıda iletişim durumunda yöneticinin temsili bir sözcülük görevi vardır.

### 1.3. Karar Temelli Roller

Yöneticilerin rollerinden üçüncü grubu ise karar temelli roller oluşturur ve dört gruptan oluşur. Bu grupların hepsi yöneticinin karşılaştığı farklı durumlarda, sonucu etkileyici kararları üzerine kuruludur. Yöneticinin hatası daha büyük sorunlara sebep olurken yöneticinin doğru kararları işletmeye fayda sağlamaktadır.

### 1.3.1. Girişimcilik (Entrepreneurship)

Yöneticinin yenilik (innovation) üretmesi veya işletme içerisinde üretilmesini desteklemesi, bu fikirlerin doğru analiz edilmesi ve etkilerinin ölçülmesi, bu fikirlerin doğru şekilde hayata geçirilmesi ve işletme için faydalı şekillerde kullanılması şekilde düşünülebilir.

### 1.3.2. Problem Çözücü (Disturbance Handler)

Bu rol ile yönetici kendi sisteminde yaşanan problemleri kendisine iletilince veya bizzat kendisi araştırarak bulur ve çözer. Problemler sistemin içinden de dışından da kaynaklanıyor olabilir. Örneğin iki çalışan arasında yaşanan bir sıkıntı, yeni bir sisteme geçişteki problemler, işleyişteki bazı problemler, kalite problemleri gibi iç sebeplerin yanında, diğer işletmelerle yaşanan uyumsuzluklar, yanlış veya hatalı siparişler, tarih ve uygulama hataları gibi dış sebepli problemler de olabilir.

### 1.3.3. Kaynak Ayrımı (Resource Allocator)

İşletme süreçlerinin doğru çalışması için doğru kaynakların ayırıldığından emin olmakla görevlidir. Gerekli olması halinde kaynakların yönetim şekline karar verir, gerekli süreçler için gerekli kaynak ayırımı ve insan gücü ataması yapar.

### 1.3.4. Müzakereci (Negotiator)

Yöneticinin işletmenin çıkarlarını korumak için takındığı roldür. Çıkar çatışmasına dayalı problemlerin çözümü için gerekli adımların atılması ve gerekli olduğu durumlarda işletmenin çıkarlarının ne ölçüde korunacağı veya ne ölçüde feda edileceğine yönelik verdiği kararlardır.

Yukarıdaki bu 10 rol aşağıda basitleştirilmiş bir tablo olarak sunulmuştur:

## 2. 8 Yönetici Profili

Mintzberg Ayrıca yukarıdaki 10 rolün değişik miktarlarda karışımlarından aşağıdaki 8 yönetici profilini de belirlemiştir:

1. Bağlantı Yönetici (Contact Manager) : Temsilcilik ve Birleştiricilik özellikleri olan yönetici
2. Siyasi Yönetici (Political Manager) : Sözcülük ve Uzlaştırıcı
3. Girişimci Yönetici (Entrepreneur Manager): Girişimci ve Uzlaştırıcı özellikleri yüksek olan yönetici
4. İçer Eğılimli Yönetici (Insider): Kaynak Ayrımıcı
5. Gerçek Zamanlı Yönetici (Real Time Manager): Problem Çözücü
6. Takım Yöneticisi (Team Manager) : Liderlik
7. Uzman Yönetici (Expert Manager) : Gözleme ve Sözcülük
8. Yeni Yönetici (New Manager) : Birleştirici ve Gözlemci

<b>Mintzberg'in Yönetici Roller</b>			
Kategori	Rol	Faaliyet	Örnekler
Bilgiye Dayalı (Informational)	Gözetleme	İş ile ilgili bilgiyi gözetler ve alır	Basındaki haberler, dergiler, raporların takip edilmesi, seminerlere ve eğitimlere katılımı, kişisel kontaklar kurulması gibi.
	Yayımcı	Organizasyon içerisindeki diğer kişilerle iletişim kurulması ve gerekli bilgilerin iletilmesi	Çalışanlara hatırlatmalar yapılması, raporlar hazırlanıp yayımlanması, alınan kararlarla ilgili bilgilendirme yapılması gibi.
	Sözcülük	Dış dünya ile iletişim kurulması	Dış dünyaya bilgilendirici haberlerin raporların sunulması, konferans ve toplantılara katılarak dış dünya ile iletişim
Kişiler Arası (Interpersonal) Roller	Temsilcilik	Sembolik bir lider gibi davranılması, etkinliklere katılım.	Misafirlerin karşılanması, resmi belgelerin imzalanması, merasimlere katılmak ve resepsiyon verilmesi gibi.
	Liderlik	Astların yönlendirilmesi ve motive edilmesi, doğru kişilerin seçilmesi	Astlarla olan hemen hemen bütün ilişkiler bu gruba örnek olabilir
	Birleştiricilik	Organizasyon içerisinde ve dışarısında bağlantıların kurulması ve devamı	İş bağlantılarının kurulması, toplantılar tanışma yemeklerine katılma gibi.
Kararsal	Girişimci	Yeni fikirleri çıkarır ve gelişimi yönlendirir	Gelecek için yapılan planlar ve yenilik fikirleri gibi.
	Problem Çözücü	Anlaşmazlıklarla uğraşır ve düzeltici eylemlerde bulunur	Astları arasındaki problemlerin giderilmesi, stratejik yön belirleme gibi
	Kaynak ayırımı	Kaynakların hangi yönde kullanılacağına karar verir	Plan yapılması, sonuçlanması, kararların alınması, kaynakların harcanması ve işlerin önemini belirlemesi
	Uzlaştırıcı	İşin müdafası	takım, departman veya organizasyon bazında süreçlere dahil olmak ve problemleri çözmek gibi.

**Kaynaklar**

Mintzberg'in kişisel sitesi :<http://www.henrymintzberg.com/>

Kitap: The Manager's Job Folklore and Fact, Henry Mintzberg, 1990, Harvard Business Review, ISBN: B0000YHO3W

Kitap: The Nature of Managerial Work, Henry Mintzberg, 1973, Harper Collins, ISBN: 9780060445560

Seker, S. E. (2014), "Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)", YBS Ansiklopedi, v. 1, is. 2, pp. 8- 14