

REDDİN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma

Araş. Gör. Mine ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ANKARA

Araş. Gör. Leyla SEVİM

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ANKARA

ÖZET

Bu çalışmada, liderlik teorilerinden biri olan Reddin'in "Üç Boyutlu Liderlik Teorisi" incelenmiştir. Çalışmanın çıkış noktası, bu teorinin literatürde diğer liderlik teorilerine göre neden daha az yer aldığı sorgulanmıştır. Bu amaçla, teori geniş bir biçimde ele alınmış ve ampirik bir araştırma ile çalışma desteklenmiştir. Ayrıca, teorinin güçlü ve zayıf taraflarına dikkat çekilerek, teori ve "Yönetim Tarzını Belirleme Anketi"ne eleştirel bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır. Bu anket, bir üniversitede uygulanmıştır. Sonuç olarak, bir bölüm başkanının kendi yönetim tarzını algılaması ile araştırma görevlilerinin, bölüm başkanının yönetim tarzını algılamaları arasında büyük farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Reddin, Üç Boyutlu Liderlik, Liderlik Teorisi, Etkililik

The Investigation of The Position of Three Dimensional Leadership Theory in Leadership Literature and An Empirical Research

ABSTRACT

In this study, Reddin's "Three Dimensional Leadership", which is from one of the leadership theories, is examined. The rising point of the study is to question why the theory is met less than the other leadership theories in the literature. With this purpose, the theory is discussed in a broad way and the study is supported with an empirical research. Besides this, the strengths and the weaknesses of the theory are considered; an attempt is made to bring out a critical point of view to the theory and "Management Style Diagnosis Test". This questionnaire has been applied in a university. As a result, this study has revealed a big difference between the perception of the head of the department about his/her management style and the perception of the research assistants about the head's management style.

Keywords: Reddin, Three Dimensional Leadership, Leadership Theory, Effectiveness

GİRİŞ

Liderlik ile ilgili teorileri çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Bir sınıflama, "Özellikler Teorisi", "Davranışsal Liderlik Teorileri", "Durumsallık/Koşul Bağımlılık (Contingency) Teorileri" şeklinde yapılabilir (Koçel, 1998: 398).

Bu çalışmanın konusu olan liderlik teorisi ise, liderlikte durumsal teorilerden biri olan ve William J. Reddin tarafından geliştirilen 'Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'dir. Üç boyutlu liderlik teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görünümüne sahip olup, "Durumsallık Yaklaşımı" içinde yer almaktadır. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik

tarzı kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 143). Bu teoriyi tanıtmaya geçmeden önce, teorinin üzerine kurulduğu temel kavram olan 'Yönetmel Etkililik' (Managerial Effectiveness) kavramını açıklamakta yarar vardır.

I. REDDİN'İN YÖNETSEL ETKİLİK (MANAGERIAL EFFECTIVENESS) KAVRAMI

Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta 'Yönetmel Etkililik'tir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin "3-D" adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, 'Yönetmel Etkililik', bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklilerini (işleri) yerine getirme derecesidir (Reddin, 1971: 3). Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir.

Reddin'den önce yapılan çalışmalarda, yönetmel görevlerin çoğunun girdiye göre sıralandığı görülmektedir (Reddin, 1971: 7). Örneğin, yönetici, yönetir, sürdürür, organize eder ve planlar. Reddin'e göre ise, yöneticinin, kuralları uygulamaktan çok sonuçlara ulaşan bir kişi olması gerekmektedir (Reddin, 1971: 8). Buna göre, yönetici, rapor verir, yetki verir, koordine eder ve onaylar.

Bu noktada Reddin, her işin belirli, bilinen standartları olduğunu ve yöneticilerin performanslarının bu standartlara göre değerlendirildiğini vurgulamıştır. Aslında, etkili olup olmamak da, amaçlara ulaşma derecesine göre ölçüldüğünden, yönetmel etkililiğin de, çıktıya göre saptanması oldukça anlamlı olmaktadır.

'Yönetmel Etkililik' kavramını açıklarken, herhangi bir kavram kargaşasının önüne geçebilmek için 'Görünüşte Etkililik' ve 'Kişisel Etkililik' kavramlarının açıklanmasında da yarar vardır.

Görünüşte etkililik ile kastedilen, yönetmel etkililiğin sadece davranışlar ile ölçülemeyeceğidir. Etkili olarak görülen davranışların, aslında görevin gerektirdiği işlerin başarılmasındaki uygunluk ile ölçülmesi gerekmektedir. Örneğin, çalışma odasını her zaman düzenli ve temiz tutmak, işe zamanında gelmek, işten en son çıkmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler her durumda etkililik izlenimi verebilir; ancak her zaman görünüşte etkililik, yönetmel etkililiğe neden olmamaktadır (Reddin, 1970: 7). Bir görevin etkililik standartlarının iyi belirlenmemesi durumunda ise, organizasyonun hedeflerinden çok kişisel hedeflerin tatminine yönelik olarak, kişisel etkililik sonucu ortaya çıkabilir. Reddin'e göre, kişisel etkililik, görevleri ve etkililik standartları açıkça belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan yöneticilerin durumunda söz konusu olmaktadır. Genellikle bu tür kişiler ile yapılan iş toplantılarının gündemi belirsizdir ve bu toplantılar hiçbir sonuca ulaşmadan bir belirsizlik içerisinde devam eder (Reddin, 1970: 8). Kişisel etkililikte önemli olan, bir yöneticinin ne yaptığından çok, sonuçta amaçlara ne derece ulaşabildiğidir.

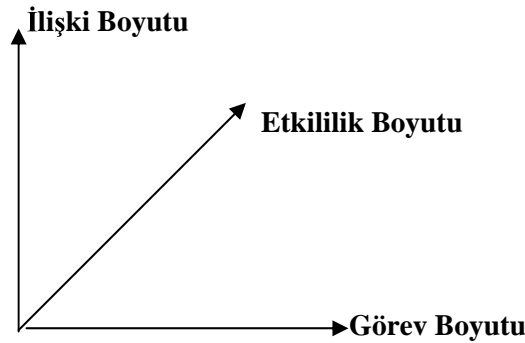
Örneğin, bir satış müdürü çok sayıda müşteri ile iyi ilişkiler kurabilir. Ancak, önemli olan bu iyi ilişkilerin satış rakamlarına ne derece yansıtılabildiğidir. O halde, bir organizasyonda yönetsel etkililiğin gerçekleştirilebilmesi için, görünüşte etkililik ve kişisel etkililiğin birlikte sağlanması gerektiği söylenebilir.

Etkililik kavramına bu şekilde açıklık getirildikten sonra, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi incelenebilir.

II. REDDİN'İN ÜÇ BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİ

Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin, diğer liderlik teorilerinden nasıl farklılaştığını ve bu teorilere ne gibi bir katkısı olduğunu anlatabilmek için, Reddin'den önce geliştirilen 'Liderlik Teorileri'nin hangi boyutlar üzerinde oturduğunu incelemekte yarar vardır.

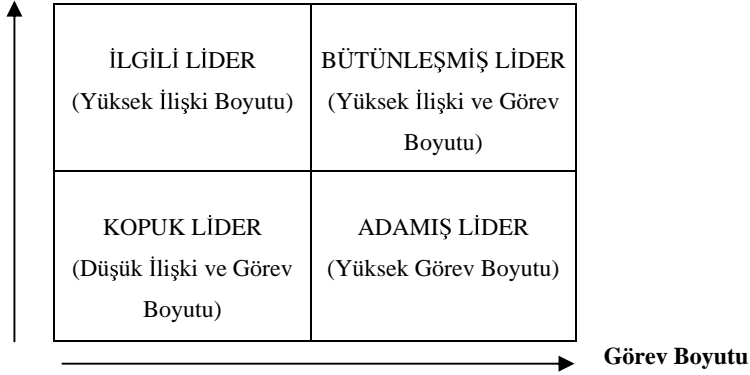
Michigan Üniversitesi Anket Araştırma Merkezi bu boyutları, işçiye ve üretime yönelik olarak belirlerken, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, yapıyı harekete geçirme (initiation) ve anlayış (consideration) olarak ifade etmiştir. Blake ve Mouton ise, "Yönetsel Izgara" adını verdikleri modellerinde, üretime ve insan ilişkilerine yönelik olmak üzere iki boyuttan söz ederken, Fiedler, "Konumlu olumsuzluk" diye adlandırılan kuramında, liderlik boyutlarını lider-üye ilişkileri, görevin yapısallığı ve liderin konumunun sağladığı güç miktarı olarak belirlemiştir. Son olarak, Reddin ise, Yönetsel Izgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına "etkililik" kavramını ekleyerek, liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmektedir (Can, 1981: 30-31). İşte, bu nedenledir ki, Reddin'in teorisi, Üç Boyutlu "Three Dimensional" teoriyi ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır.



Şekil 1.1. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu (Eren, 1993: 304)

Ohio modelinin ve yönetsel ızgaranın (Blake ve Mouton) göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde, şekil 1.2.'de görüldüğü gibi, önce dört temel yaklaşım belirlemektedir (Can, 1999: 197).

İlişki Boyutu



Şekil 1.2. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları (Mullins, 1989: 262)

Bu dört temel yönetim tarzları şu şekilde anlatılabilir (Zel, 2001: 127-128):

- *Kopuk Yönetim Tarzı*: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astlarını, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken, üstlerine iş, zeka ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.
- *İlgili Yönetim Tarzı*: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemektedirler.
- *Adamış Yönetim Tarzı*: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adamış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Astlarını, üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yoluna giderler.

- *Bütünleşmiş Yönetim Tarzı*: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Reddin, bu liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya “etkililik” boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Zel, 2001: 126). Burara dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır.

Şekil 1.3.’ten görüldüğü üzere(bakınız Ek-A), duruma uygunluk boyutu ile her bir kombinasyon, etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise, etkisiz olmaktadır. Liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil, durumun kendisinden kaynaklanmaktadır (Reddin, 1970: 13). Burada etkililik, herhangi bir yönetim tarzı uygulamasının içinde bulunan durumun taleplerini karşılamadaki uygunluğu olarak tarif edilmektedir (Mullins, 1989: 263). Örneğin, ‘Adamış’ yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında ‘Otoriter’, uygun olan durumlarda kullanıldığında ise, ‘Babacan Otoriter’ yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır.

Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Can, 1981: 36):

- Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter)**: Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleme bir davranış sergiler.
- Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat)**: Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.
- Etkisiz Adamış (Otoriter-Autocrat)**: Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyumsuzlukları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştireci ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.
- Etkili Adamış (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat)**: Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israfı önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.
- Etkisiz İlgili (Görevci-Missionary)**: Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
- Etkili İlgili (Geliştirici-Developer)**: Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme

kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

- g. Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı-Compromiser):** Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.
- h. Etkili Bütünleştirici (Yürütmece-Executive):** Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Reddin'in teorisini üzerine kurduğu sekiz değişik liderlik davranışının her biri, Şekil 1.4.'te görüleceği gibi, üç boyutlu liderlik tarzında, etkililikte düşük ve yüksek olmanın sonucu olmaktadır (Bass, 1991: 23).

<i>Liderlik Tarzı</i>	<i>İlişkiye Dönük</i>	<i>Göreve Dönük</i>	<i>Etkililik</i>
Deserter (Terkeden)	Düşük	Düşük	Düşük
Autocrat (Otoriter)	Düşük	Yüksek	Düşük
Missionary (Görevci)	Yüksek	Düşük	Düşük
Compromiser (Uzlaştırıcı)	Yüksek	Yüksek	Düşük
Bureaucrat (Bürokrat)	Düşük	Düşük	Yüksek
Benevolent Autocrat (Babacan Otoriter)	Düşük	Yüksek	Yüksek
Developer (Geliştirici)	Yüksek	Düşük	Yüksek
Executive (Yürütücü)	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Şekil 1.4. (Bass, 1991: 23)

Reddin tarafından ortaya konulan bu sekiz liderlik tarzı, liderlik davranışına eklenen sekiz ilave davranış değildir. Bunlar, sadece, dört temel liderlik tarzının uygun ve uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu aldıkları isimlerdir (Reddin, 1970: 13).

Bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, 'yaklaşım esnekliği becerisi'ne (style flexibility skill) sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda, etkililiğin sağlanabilmesi için gereken yönetim tarzını uygulamaktır. Bir diğer etkili yönetim yaklaşımı ise, 'durum duyarlılığı' (situational sensitivity) dir. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğidir. Etkili yönetim için ayrıca, içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisi olan 'durum yönetimi becerisi' (situational management

skill) de önemli bir etkidir. Reddin'e göre, bu özelliklerin bir arada bulunması durumuna genelde sadece 'tecrübe' denilmektedir (Zel, 2001: 129).

Reddin, verimli yöneticinin kolaylıkla tanımlanabileceğini belirterek, verimli yöneticiyi şöyle tanımlamaktadır: "Yönetici, işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işleri yapmayı; problemleri çözmekten ziyade yaratıcı alternatifler üretmeyi; mevcut kaynakları muhafaza etmekten ziyade kaynak faydasını optimize etmeyi ve görevlerini yerine getirmekten ziyade sonuçları elde etmeyi tercih eder." Bu tanım açısından bakıldığında, verimli olmayan yöneticinin uygulamaları sırasında elinde bulunan kaynakları israf ettiği apaçık ortadadır (Yılmaz, 1995: 223).

Reddin'e göre, herhangi bir yaklaşım her zaman için, bir diğerinden daha iyi değildir. Temel yaklaşımlardan biri, uygulandığı duruma bağlı olarak az ya da fazla etkili olabilir. Yönetim yaklaşımının uygunluk derecesi, davranıştan değil, içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Reddin, durumun üzerinde o kadar durmuştur ki, yöneticilerin durumu analiz etmelerinin önemine değinerek, durumu beş parçaya- organizasyon, teknoloji, üst, meslektaş ve ast- ayırmıştır (Reddin, 1970: 15). Durumun bu beş parçası, yöneticinin pozisyonundan beklenen taleplerin toplamı olmaktadır. Yönetici, eğer bu beş öğeyi nasıl değiştirmesi gerektiğini öğrenirse, durumun bütünü de yönetmeyi öğrenecektir.

Üç Boyutlu Liderlik Teorisi çerçevesinde, durumun bazı öğeleri şu şekilde nitelendirilmektedir (Reddin, 1970: 65):

- *Organizasyon*: Bir sosyal sistem içerisinde, davranışı etkileyen tüm faktörler olarak ele alınmıştır. İşe dıştan etki eden faktörler de, kültür, iklim, değerler, yapılan işler, organizasyon tanımı içinde yer almaktadır.
- *Teknoloji*: Yönetimsel etkililiğe ulaşmak için işin yapılabileceği şekildir.

Bu çerçevede, üstler, meslektaşlar ve astlar, genel kabul görmüş anlamları ile kullanılmaktadırlar.

Reddin'in teorisi bu şekilde açıklandıktan sonra, sözü edilen liderlik tarzlarının nasıl belirlenebileceğini gösteren "Yönetim Tarzı Belirleme Anketi" izleyen başlık altında ele alınacaktır.

III. REDDİN'İN YÖNETİM TARZI BELİRLEME ANKETİ

Yönetim tarzı belirleme anketi, 64 çift cümleden oluşmaktadır (www.staff.vu.edu.au/PeterKalmund/docs/diagnosis.doc). Bu çiftlerden her biri, etkili ya da etkisiz, sekiz liderlik tarzını ifade etmektedir. Yöneticiler, burada en uygunundan başlayarak bir tercih sıralamasına gitmekte ve böylece, o yöneticinin tarz profili elde edilmektedir (Can, 1981: 38). Reddin, bu analize "yönetim tarzı belirleme testi – management style diagnosis test" adını vermiştir.

Anketteki 64 çift cümleden biri işaretlenerek yöneticinin işindeki yönetim davranışı tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu sorulara verilen cevapların analizi,

yöneticinin kendi yönetim tarzını nasıl algıladığını değerlendirebilmesini sağlayacaktır (Mullins, 1989: 264).

Reddin tarafından uygulanan bu anket, yöneticinin işinde üstlendiği görevindeki liderlik tarzı hakkındaki algılarını sorgulamaktadır (Can, 1981: 38). Bu anket sadece lidere değil, aynı zamanda onun astlarına ve iş arkadaşlarına da uygulanmaktadır (Can, 1981: 43). Dolayısıyla, çalışanların, yöneticilerinin yönetim tarzını nasıl algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Yönetim tarzını belirleme anketi, yöneticiye ne tarz bir lider (otokrat, vb.) olduğunu göstermekten çok, yöneticinin kendi işinde algıladığı yönetim tarzının ne olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Reddin, 1970: 237). Anket uygulamalarından ortaya çıkan sonuç, yöneticinin, yönetim stilini kullanma derecesinin bir göstergesi olmaktadır (Reddin, 1970: 238).

Yönetim tarzı belirleme anketi, yöneticilerin, kendi yönetim tarzlarından haberdar olmalarını sağlar; yönetim tarzını kişiselleştirerek bu tarz üzerinde bir tartışma olanağı sunar; örgütteki büyüme ve eğitim ihtiyaçlarını belirler; örgütteki hiyerarşinin özelliklerini ortaya koyar; astlar ve üstler arasındaki dayanışmanın başlangıç noktasını oluşturur; görev grupları, departmanlar veya şirketler arasındaki önemli yönetim tarzı farklılıklarını ortaya koyar (Reddin, 1970: 250).

Anket soruları incelendiğinde ise, birçok sorunun tekrar sorulduğu görülmektedir. Bazen de, her iki şıkkın birbirinden farklı durumları ifade ettikleri ve bundan dolayı, iki şık arasında bir tercih yapılmakta zorlanıldığı görülmektedir. Bu zorluk ile anket sorularına tutarlı yanıt verilmek istendiğinde daha fazla karşılaşılmaktadır, çünkü bir durumda seçilen bir şık, başka bir sorunun seçeneği olduğunda işaretlenmeyebilir. Bu duruma örnek olarak, anketin şu çift (1. ve 8.) cümleleri verilebilir:

- (1) Hiç kimsenin ortaya çıkarmayacağını bilsem, kuralları çiğnemeyi görmezlikten gelirim.
- (2) Kötü bir haber vermem gerektiğinde, bunun patronun emri olduğunu söylerim.
- (1) Hoş olmayan bir kararı açıklamam gerektiğinde, bunun patronun kararı olduğunu söylerim.
- (2) Grup üyelerinin karar alma sürecine katılmasına izin veririm, fakat en son kararı ben veririm.

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi, ilk soru çiftinin 2. cümlesi ile ikinci soru çiftinin 1. cümlesi, neredeyse, birbirlerinin aynısıdır. Diğer seçenekler ise, birbirlerinden farklıdır. İlk sorunun birinci şıkkını işaretleyen biri, ikinci sorunun ikinci seçeneğini işaretlemekte tereddüt edebilir; çünkü bu iki durum birbirlerinden farklıdır. Dolayısıyla, bu anketi dolduran kişi, tutarlılık adına, farklı durumların aynı olayları ifade eden seçeneklerini (burada, ilk soru çiftinin 2. cümlesi ile ikinci soru çiftinin 1. cümlesi) işaretlese de, gerçek durumu yansıtmamış olabilir. Bir başka deyişle, seçenekler birbirinin, gerçek anlamda, alternatif olmamaktadır.

Anketin bir başka dezavantajı da, ankette gereğinden fazla birbirini tekrar eden sorunun bulunuyor olmasıdır. Ayrıca anket, gereğinden fazla uzundur.

Özet olarak ifade etmek gerekirse, anket formunda birtakım eksiklikler bulunmakla birlikte, anket kendi dönemi içerisinde değerlendirildiğinde, faydalı olduğu düşünülmektedir. 1970'lerde henüz istatistiksel paket programlar anket değerlendirilmesinde kullanılmadığı için, bu anketin değerlendirilmesi manuel olarak yapılmaktadır.

IV. ANKET ÇALIŞMASI ve DEĞERLENDİRİLMESİ

Reddin'in 'Yönetim Tarzı Belirleme Anketi', X Üniversitesi'nin Y Bölümü'nde bölüm başkanı ve doktora yapmakta olan araştırma görevlilerine uygulanmıştır.¹ Bu çalışmada amaç, yöneticinin liderlik tarzının ve bu tarzın astları tarafından nasıl algılandığının belirlenmesidir.

Anket, 2004-2005 güz döneminde önce, Y Bölümü Başkanına, daha sonra da, doktora programının farklı aşamalarında olan 39 adet araştırma görevlisine uygulanmıştır.² Bölüm başkanı anketi yanıtlamıştır; 6 araştırma görevlisinden anket geri alınamamıştır.

Anket sonuçlarına göre, bölüm başkanı, kendi yönetim tarzını görevci (missionary) olarak algılamaktadır. Buna göre, bölüm başkanının ilişkiye dönüklüğü yüksek, göreve dönüklüğü düşüktür. Kendisi, aslında ilgili bir yönetim tarzını benimsemektedir; fakat bunu duruma uygun olarak kullanamamakta ve ilgili liderin etkisiz olarak davrandığında ortaya çıkan 'Görevci' türü yönetim tarzını sergilemektedir.

Araştırma görevlilerinin anket sonuçlarına bakıldığında, ankete katılan araştırma görevlilerinden 10 adedi, bölüm başkanını görevci olarak algılamaktadırlar. Bu da göstermektedir ki, sadece 10 araştırma görevlisinin yönetim tarzı algılaması ile, bölüm başkanının liderlik tarzı uyum içersindedir. Araştırma görevlilerinin 7'si bölüm başkanlarının liderlik tarzını terkeden olarak algılamaktadırlar ki, bu tarzın göreve ve ilişkiye dönük olma düzeyi düşüktür ve bu kişiler için etkili olmayan liderlik tarzı sözkonusudur. 4'ünün algılaması ise, ilişkiye dönüklüğü yüksek, fakat göreve dönüklüğü düşük olan geliştirici liderlik tarzıdır. 5 adedi ise, bölüm başkanlarının liderliğini uzlaştırmacı olarak algılamaktadırlar. Bu durum da, bu kişilerin yöneticilerinin görev ve ilişkiye dönüklüğünün yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Son olarak, araştırma görevlilerinin 7'si de, yöneticilerinin yürütmeci liderlik tarzına sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu tarzın ise, hem ilişki, hem de göreve dönüklüğü yüksektir ve etkili bir liderlik tarzı sözkonusudur.

Ankete katılanlar, anketi çok uzun bulduklarını söylemişlerdir. Yine, aynı kişilere göre, bazı sorular, gerçekten birbirlerinin alternatifi olamamaktadır; bu durum da, şıklar arasındaki seçimi güçleştirmektedir.

¹ Bu çalışmada, önemli olanın uygulama olduğu düşünüldüğünden, uygulanan yerin adının gizli tutulması tercih edilmiştir.

² Çalışmaya, YÖK Kanunu'nun 35. maddesi kapsamında Y üniversitesinde doktora yapmakta olan araştırma görevlileri de dahildir.

SONUÇ

Reddin, liderlik teorileri arasında bir konsensüs oluşturmaya çalışmıştır. Kendisinin dönemine kadar geliştirilen liderlik teorilerinin üzerinde anlaşma sağladığı tek nokta, göreve ve insan ilişkilerine yönelik liderlik davranış biçimleridir. (Reddin, 1977: 283). Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin diğer liderlik teorilerinden farkı ise, etkililik boyutu ve bu boyutu, diğer liderlik teorilerindeki boyutlara entegre etme kapasitesidir (Reddin, 1977: 287). Reddin, ayrıca, bir yöneticinin etkililiğinin kâr odaklı bir performans kriterine- maksimum üretim seviyesi, pazar payı, vb.- göre ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Hersey ve Blanchard, 1988: 132).

Reddin'e göre, kendi teorisinin en önemli avantajı, sekiz farklı liderlik davranışını ortaya koymuş olmasıdır. Bu teori, kendisine göre, iyi bir sentezdir; çünkü davranış, durum ve etkililik bir araya getirilmiştir (Reddin, 1977: 293). Kendisinden önce gelen liderlik teorileri ise, sadece bir ya da iki farklı liderlik davranışını ortaya koyabilmişlerdir. Özellikle, bu teori tarafından ortaya konan etkililik boyutu, bu teoriyi, diğerlerinden keskin bir biçimde ayırmaktadır.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisi, seçilecek liderlik tarzının etkili olabilmesinin duruma bağlı olduğunu söylemiştir. Uygun şartlar altında seçilen tarz, etkili olacaktır. Bu açıdan, kendisinin de ifade ettiği gibi 3-D teorisi "durumsal – contingency" teorilere yakınlık göstermektedir.

Reddin'e göre, yönetim tarzları arasında bir değerlendirme yapılacağı zaman, iki şeyin gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Biri, hangi davranışın kullanılacağı – görev veya insan odaklı- diğeri ise, kullanılacağı durumun neyi gerektirdiğidir. Bir başka deyişle, Reddin'in teorisinde, davranış ve durum beraber düşünülmüştür. Eğer ikisi birbirine uyarsa, bu tarz, uygun görülmektedir ya da etkili olduğu söylenmektedir.

Teorinin en önde gelen noktalarından biri ise, bu teorinin, teorik gelişim ve pratik olarak uygulamayı sağlamak adına, durumsal bulguları birleştiren teorilerden biri olmasıdır (Moberg ve Koch, 1975: 109-110). Teorinin bu bütünleştirici durumsal yaklaşım (integrated situational approach) özelliği, literatürde her ne kadar takdir edilse de, uygulamada birtakım problemlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Teorisyen durumsalcılar ile teoriyi uygulayanlar arasında bir fikir ayrılığı yaşandığı görülmektedir. Buna göre, teorisyen durumsalcılar, 'her şeyin duruma bağlı olduğunu' savunmaktayken, teoriyi uygulayanlar, örgütsel olayları daha spesifik ilişki ve bağlantılara indirgemektedirler (Moberg ve Koch, 1975: 122).

Reddin, kendi teorisinin pratik ve örgütsel gelişme ve değişmeye temel olabilecek bir teori olduğunu vurgulamaktadır (Reddin, 1970: 182). 3D teorisi, ayrıca, yöneticileri, içinde buldukları duruma bir bütün olarak bakmaya teşvik etmektedir (Reddin, 1970: 183). Ayrıca, 3-D teorisinin odağında gerçeklik ve rasyonellik bulunmaktadır. Bu teori, içinde bulunulan duruma uygun davranabilmek adına, yaklaşım esnekliği becerisinin geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Reddin, 1970: 185).

Reddin'in 3-D Kuramı, birçok eleştiriye de maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden en önemlilerinden biri teorinin Black ve Mouton'un teorisine benzerliği sebebiyledir. Eleştirmenlere göre, Reddin'in tek yaptığı Black ve Mouton'un teorisine 3. boyut ismini verdiği etkililiği eklemesidir (Ritti, 1971: 488). Aslında bu 3. boyut da durumdan başka bir şey değildir (Collingridge, 1971: 82).

Dört temel yönetim tarzının türevleri sayılabilecek sekiz yönetim tarzı da, teorinin anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini güçleştirmektedir; çünkü bu sekiz yönetim tarzı, teoriyi daha karmaşık hale getirmektedir.

Reddin'e yapılan bir diğer eleştiri de, teori olmasına karşın tartışma olanağı sunmamasıdır. Kullanılan tarz etkili ise, doğru, etkili değilse, yanlış demektir. Bu açıdan, 3-D teorisinin söylediği iyi bir tarzın yanlış durumda kullanılabileceğidir. Bu tarzı kullanan kişi yanılabilir; ama 3-D yanılmaz (Ritti, 1971: 488).

Ayrıca teori, durumla liderlik tarzının uydurulması gerektiğini ve bu yüzden de yöneticinin durum analizi yeteneğine ihtiyaç duyacağını öne sürmektedir. Durum ve liderlik tarzının birbirine uydurulması için Reddin, durumsal eleman ile yönetim tarzının sayısal değerlendirilmesinin yapılmasını söylemiştir. Bu analize de "yönetim tarzını belirleme testi – management style diagnosis test" adını vermiştir. Ancak bu değerlendirme kişisel yargıya dayanmaktadır (Collingridge, 1971: 82).

Reddin'in liderlik literatüründe nasıl bir yer edindiğine bakılacak olursa, yapılan bazı çalışmalarda, Reddin'in yönetici tanımının esas alındığı görülmektedir. Reddin'e göre yönetici, bir örgütte en azından bir kişinin yaptığı işten sorumlu ve o kişinin üzerinde otoritesi olan belirli bir pozisyondaki kişidir (Shearer ve Steger, 1975: 264). Ancak, literatür taramasının sonucu, Reddin'in liderlik kuramına bir teori ile katkıda bulunmaya çalıştığı, yine de, bu teorinin birçok ampirik çalışmanın da konusu olmadığı yönündedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 145).

'Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin literatürde, diğer liderlik teorileri kadar yer almaması, Reddin'in "Yönetim Tarzını Belirleme Anketi"nin kullanım hakkını, araştırmacılara parasal bir bedel karşılığında vermesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, teorinin uygulanabilirliğinin test edilememiş olması, liderlik kitaplarında konuya az rastlanması sonucunu doğurmuştur. Günümüzde ise, araştırmacılar bu ankete, çeşitli veri tabanları vasıtasıyla daha rahat ulaşabilmektedirler.

Yönetim belirleme anketinin X Üniversitesi'nin Y Bölümü'nde uygulanması sonucu ise, bölüm başkanının kendi algıladığı liderlik tarzı ile, doktora yapmakta olan araştırma görevlilerinin bölüm başkanının liderlik tarzını algılayışları arasında bir fark tespit edilmiştir. Araştırma görevlilerinin % 27'sinin, bölüm başkanın yöneticilik tarzını algılamaları ile bölüm başkanının kendi yönetim tarzını algılaması aynıdır ki bu da, görevci liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Diğer araştırma görevlilerin, bölüm başkanının yönetim tarzını

algılamaları ile, bölüm başkanının kendi yönetim tarzını algılaması arasında bir sapma tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- BASS, Bernard M. (1991), *Stogdill's Handbook of Leadership*, USA: Macmillian Publishing Co. Inc.
- CAN, Halil (1981), "Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, 30,31,35,36,38.
- CAN, Halil (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- COLLINGRIDGE, J. M. (1971), "Managerial Effectiveness – book review", *Industrial Relations Journal*, 12(1), 82.
- HERSEY, Paul ve K. BLANCHARD (1988), *Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources*, USA: Prentice- Hall, Inc.
- KOÇEL, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- LUNENBURG, F.C. ve A.C. ORNSTEIN (1996), *Educational Administration: Concepts and Practices*, Belmont: Woodsworth Pub. Co.
- MOBERG, Dennis J. ve J. L. KOCH (1975), "A Critical Approach of Integrated Treatments of Contingency Findings", *The Academy of Management Journal*, 18(1), 122.
- MULLINS, Laurie J. (1989), *Management and Organisational Behaviour*, Great Britain: Pitman Publishing.
- REDDIN, William J. (1970), *Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO*, USA: McGraw- Hill.
- REDDIN, William J. (1971), *Managerial Effectiveness 3-D*, USA: Mc Graw-Hill.
- REDDIN, W.J. (1977), "An Integration of Leader- Behaviour Typologies", *Group and Organization Studies*, 2 (3), 283,287,293.
- REDDIN, W.J. "Management Style Diagnosis Test", www.staff.vu.edu.au/PeterKalmund/docs/diagnosis.doc
Management Style Diagnosis Test (05.10.2004).
- RITTI, R. R. (1971), "Managerial Effectiveness – book review", *Industrial Labor Relations Review*, 24(3), 488.
- SHEARER Richard L. ve J.A. STEGER (1975), "Manpower Obsolescence: A New Definition and Empirical Investigation of Personal Variables", *The Academy of Management Journal*, 18(2), 264.
- YILMAZ, Abdullah. (1999), "Örgütsel İsrafın Önlenmesinde Yönetici Verimliliğinin Etkenliği", *Yeni Türkiye Kalite Özel Sayısı*, 5(26), 223.
- ZEL, Uğur. (2001), *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EK-A:

