



Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları

Cemal ÖZTÜRK

Yrd. Doç. Dr, Bitlis Eren Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü
cemalozturk1974@hotmail.com

Öz

Chris Argyris klasik yönetim kuramındaki işbölümü, yetki ve sorumluluk, komuta birliği ilkesi, denetim alanı sorunu hususlarını eleştirmiştir. Ona göre bu hususlar çalışanları olumsuz etkilemekte, onların kendilerini bulamamalarına, kendilerini geliştirememelerine kısaca olgunlaşmamasına sebep olmaktadır. Bu durumda yönetimin başarısı için söz konusu nedenlerin etraflıca araştırılıp bu olumsuz durumun düzeltilmesine dair yapılabilecekler ortaya konmalıdır. Öncelikle Chris Argyris ve Olgunlaşma Teorisi geniş olarak ortaya konacaktır. Olgunlaşma teorisine çözüm arayışı kapsamında Liderlikte Özellikler Yaklaşımı hakkında kısa bilgi verilip bu yaklaşım Argyris'in Olgunlaşma teorisi yönünden değerlendirilmektedir. Son olarak ta Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Fiedler'in Durumsallık (Koşulsal Liderlik) Kuramı, Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetto'nun Karar Ağacı Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı hakkında özet bilgiler verildikten sonra bu yaklaşımların olgunlaşma teorisine dair analizleri yapılmaktadır. Liderlikte özellikler yaklaşımı ve tüm liderlikte durumsallık yaklaşımları tek tek ele alınıp olgunlaşma teorisine çözüm ve katkıları yönünden değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Argyris, Olgunlaşma Teorisi, Liderlik, Durumsallık Yaklaşımları, Yaklaşım.

The Solutions of Argyris Maturation Theory by The Situational Approaches to Leadership

Abstract

Chris Argyris criticized the points of work sharing, power and responsibility, The principle of unity of command, control area in classical management Theory. According to him, these issues are adversely affects employees, cause not to find themselves, not to improve themselves and shortly to inability to mature. In this case, deeply search of these reasons should be done to adjust this negative situation to success of administration. First of all, Chris Argyris and the Theory of Maturity/immaturity will be put into wide use. Within the framework of the search for solutions to the immaturity theory, brief information on the Features Approach in Leadership will be presented and this approach is assessed in terms of the theory of Argyris' immaturity. Finally, After giving brief information on Fiedler's Conditional Leadership Theory, Way-Goal Theory, Vroom and Yetto's Decision Tree Approach, Hersey ve Blanchard Life Cycle Theory and Reddin's Three Dimensional Leadership Theory from Thought Leadership in Situational Approaches, analyzes of these approaches are made on the theory of immaturity. The features approach in leadership and all situational approaches in leadership are evaluated individually and in terms of solutions and contributions to the theory of immaturity.

Keywords: Argyris, Maturation Theory, Leadership, Situational Approaches, Approach.

Giriş

Chris Argyris klasik yönetim kuramlarını genel olarak eleştirmiş bir neo-klasik kuramcı olup bu bağlamda klasik kuramın bazı özelliklerinin çalışanların olgunlaşmasını engellediğini öne sürmektedir. Yalnızca bunları öne sürmekle kalmayıp aynı zamanda bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak adına çözüm önerileri de sunmaktadır. Her ne kadar Argyris'in kendi önerileri var ise de liderlik yaklaşımlarına bakıp onun gibi ya da farklı düşünenler olup-olmadığını araştırmak gerekmektedir.

Bu gereklilik rehberliğinde bu çalışmada da kendi önerilerinin yanında Liderlikte Özellikler Yaklaşımı ve Liderlikte Durumsallık yaklaşımlarından Fiedler'in Durumsallık (Koşulsal Liderlik) Kuramı, Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetto'nun Karar Ağacı Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı hakkında özet bilgiler verilip bu yaklaşımların olgunlaşma teorisine dair analizi yapılacaktır. Bu amaca yönelik olarak klasik yönetim hakkında kısa bir bilgi verilip devamında Argyris'in olgunlaşma teorisi ayrıntı olarak ele alınacaktır. Devamında karşılaştırma ve analizerle destek aranılacak olan diğer yaklaşımlar hakkında bilgi verildikten sonra bu liderlik yaklaşımlarından Argyris'in çözüm önerilerine destek ve çözümler bulunma gayretine girilecektir.

Araştırma yöntemi olarak düzeyine göre betimsel-tarama ve ilişkisel-nedensel karşılaştırma modeli, toplanan veri çeşidine göre nicel-tarama-genel tarama modeli kullanılmıştır. Amaca yönelik olarak basılı, dijital ve internet üzerindeki kaynaklar, yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, önceki araştırma verilerinin ve Liderlikte Özellikler ve Durumsallık yaklaşımları teorisini bilim adamlarının teori ve önerilerinin analizi yapılarak Argyris'in olgunlaşma teorisine kendi önerilerinin yanında bu yaklaşımlardan da çözümler olduğu sonucuna varılmıştır.

1. Klasik Yönetim Yaklaşımına Genel Bakış

Sanayi toplumunun yönetim felsefesini oluşturan (Kırışık, 2008: 261) geleneksel yönetim anlayışının temelini, Taylor'un "Bilimsel Yönetim"i, Fayol'un "Yönetim Süreci" ve Weber'in "Bürokrasi Modeli" oluşturmaktadır ki bu teorilerin oluşturduğu yönetim anlayışına "Klasik Yönetim Düşüncesi" denmektedir. Weber'in 20. yüzyılın başında ortaya koyduğu örgüt modelinin temeli meşru otoritenin rasyonel uygulamasıdır (Eren, 2001: 11). Merkezîyetçi plan disiplini, ekonomik hayatta etkin rol alma, Weberyen bürokrasi, katı hiyerarşik piramit, himayeci sosyal politikalar ve ayrıntılı kurallara bağlılık bu anlayışın karakteristik özelliklerindedir (Özmen, 2012: 201; Öztürk, 2016: 17-18). Bu yönetim anlayışının temel ilkeleri şu şekilde karşımıza çıkmaktadır: (Eryılmaz, 2006: 23 vd);



1. Weber'in bürokrasi modelinde yapılanmış olan geleneksel yönetim; merkezîyetçilik, katı hiyerarşi, ağır işleyen bir yapı ve kurallara aşırı bağlılıkla karakterize olmuştur.
2. Devletin hizmet alanı giderek büyümüş ve genişlemiş, ekonomideki rolü artmıştır.
3. Politika ve stratejileri siyasi otorite belirlerken; kamu yönetimi kuralları uygulamakla görevlidir.
4. Özel sektör yönetiminden oldukça farklılaşan kamu yönetimi özel bir yönetim olgusu haline gelmiştir.

Saat gibi işleyen bir yönetim ve örgütün üreteceği mal ve hizmetler yani ürünler üzerine yoğunlaşmıştır. Makine metaforu ya da saat gibi bir örgütlenme amaçlanınca bir takım terimlerle karşılaşmıştır, bunların başlıcaları iş bölümü, hiyerarşi, yapı ve denetim alanıdır (Şahin, 2015: 54-55). İş bölümü: Örgütün yürüttüğü işler alt küçük parçalara ayrılır ve bu küçük parçaları bir kişi yapar, bir kişi o küçük iş parçalarını yaptıkça uzmanlaşır ve örgütün verimliliği artar. Weber'e göre örgüt, küçük birimlere ayrılmış, aşırı görev dağılımının olduğu bir olgudur ve amaca ulaşmak için mümkün olduğunca iş dağılımı yapmak gereklidir (Aydın, 2011: 96). Hiyerarşi; örgütteki her kişinin emri altında çalıştığı kişiye karşı sorumlu olduğu bir yapıdır ve Weber'e göre otoritenin özel ya da kamu diye ayrılmasının bir anlamı yoktur. Örgütün işlerini yapan çalışanların her birinin sorumlu olduğu kişiyi bilmesi ya da her bir üstün sorumluluğundaki kişiyi bilmesidir. Kademeler benzer işleri yapanlardan oluşmalı, işlevsellik ön planda tutulmalı ve kademeler arasında uyum sağlanmalıdır. Yapı; örgüt içinde belli bir işbölümünde çalışan ve kademelere ayrılmış durumdaki insanlar ve bunların oluşturduğu alt birimler mantıksal olarak birbirlerine bağlanmalı, uygun bir yapı oluşturulmalıdır. Denetim alanı; üstlerin denetlediği astları bilerek, denetleyeceği kişi ve alana hakim olması önemlidir. İşbölümüyle örgütün işleri mümkün olan en alt birimlere ayrılacak, üstlerin kontrol edecekleri alan dar olacak, dar alanda az eleman denetlenince de bu denetimler etkin olacak anlayışı vardır.

2. Chris Argyris ve Olgunlaşma Teorisi

Chris, klasik kuramın bazı özelliklerini eleştirmiştir. Ona göre;

- 1) İşbölümü; işi sıkıcı, tekrarcı ve rutin hale getirerek insanların yaratıcılığını öldürmektedir.
- 2) Yetki ve sorumluluk, hiyerarşik yapıdan dolayı en üstteki birkaç kişi tarafından kullanılmaktadır,
- 3) Komuta birliği ilkesi nedeniyle, yönetici örgütte her olup biteni denetlemek durumundadır.



4) Denetim alanı sorunu, hiyerarşinin alt kademesindekilerin kendi kendilerini denetlemesini olanaksızlaştırmakta, az sayıda astı denetleyen üstler astların olgunlaşmasına imkan vermemektedir.

Argyris, olgunlaşmama sonucu ortaya çıkan sonuçlara değinmekte ve bu sorunların ortadan kaldırılması için önerilerde bulunmaktadır. Ona göre bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için;

- a) Çalışana kendi başına hareket etme yeteneği kazandırılmalı,
- b) Çalışana daha fazla sorumluluk verilmeli,
- c) Çalışanlara kendi kendilerini denetlemeleri için uygun ortam sağlanmalıdır (Şahin, 2015: 87; Özalp vd, 2004: 59; Öztürk, 2016a: 4).

Öğrenen yapı ve örgüt birlikte değerlendirilince, örgütün paylaşım ve iş bölümü şemasının yapılarak yürütülen bu incelemenin sonuçlarını da içine alıp kullanan bir örgüt teorisi geliştirilmelidir (Ayhan, 2010: 82). Örgütsel Davranış yaklaşımına göre, yönetici, çalışanları davranışlarıyla tanıyarak verimliliği arttırabilir. Davranışa dayalı bu yaklaşıma en fazla katkıda bulunan bilim adamları, McGregor, Argyris ve Likert'tir. (Nişancı, 2015: 273-274). Argyris, bireyin duygusal ve sosyal zekaya ya da psikososyal yetkinliklerine uygun düşünce ve davranışlara sahip olmasını "olgun insan" olarak niteler (Arat, 2008: 179).

İnsan davranışlarının örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen önemli çalışmalardan biri de Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı'dır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 138). Argyris'e göre biçimsel örgütün özellikleri insanın olgunlaşmasına engel olmaktadır ve çoğu sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunun temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışın gösterilmemesi yatmaktadır (<http://www.maliyetis.com>). Olgunlaşma, kişinin doğuştan gelen potansiyelinin zaman içerisinde ortaya çıkmasını ifade eder (Arslan, 2016: 35). Uygulanan yönetim tarzı olgunlaşmaya engel olan başlıca etmenlerden biridir, Argyris'e göre çok az kişi tam bir olgunluğa erişebilmektedir (Demir, 2009: 30; Genç, 2007: 118). Bu teoride, örgütteki kişilere yetki kullanma imkânı ile yükselme imkânı verilmezse, kişi bu özelliklerin tam tersini sergiler, iş yerindeki verimliliği azalır (Gökmogol, 1999: 15). Uzmanlaşma gibi, hiyerarşi de gelişmiş insan kişiliği ile uyumsuz. Örgüt, bireyin gereksinimlerini karşılayamamakta ve kişilerin verimli çalışmasını önlemektedir. Bütçe ve benzeri yönetsel denetim araçları da çalışanların kendilerini yönetime bağlı hissetmelerine neden olmaktadır (Ergun, 1982: 476).

Argyris, 1957'de yazdığı Personality and Organization (Kişilik ve Örgüt) isimli eserinde, kişilerin geliştikçe olgun insan özelliklerine doğru bir değişim gösterdiğini belirtmektedir. Olgun kişiler hem kendisi için hem de örgüt için daha faydalı faaliyetlerde bulunacaktır. Örgütlerin uyguladığı yönetim biçimleri olgunlaşmayı teşvik edebileceği gibi; buna engel de



olabilir ya da yönetim biçimine göre insan pasif veya aktif olur (Kurumsal Yönetim, 2016: 18-19).

Tablo: Olgun Olmayan ve Olgun olan kişinin özellikleri (Efil, 2007: 83)

Olgun olmayan kişi (Baraz, 21)	Olgun olan kişi (Demir, 2009: 29)
Pasif	Aktif
Bağımlı	Bağımsız
Sınırlı davranış	Değişik davranışlar gösterme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Bakış açısı: Kısa dönem	Bakış açısı: Uzun dönem
Astlık durumu	Üstlük durumu
Kendi duyarlılığından yoksun	Kendine duyarlı

3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımları

Bu yaklaşımlar evrensel bir liderlik davranışının olmayacağı görüşüne dayanır. Lider etkinliği duruma uygun davranışın sergilenmesiyle kazanılacaktır. Bu yaklaşım iyi eğitilmiş, sorumluluk sahibi ve örgüte bağlı çalışanlar olduğunda katılımcı liderliğin, aksi durumda da otokratik liderliğin uygulanmasının uygun olacağını savunmuştur (Aslan, 2013: 131)

Bu yaklaşım temelli geliştirilmiş bazı modeller şunlardır (Çolak, 2015: 49-59): Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Kuramı, Hersey-Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı. Bunlara ek olarak Durumsal Teoriler içinde (Aslan, 2013: 131-146): Tannenbaum-Schmidt Liderlik Doğrusu, Fiedler Koşulsal Liderlik Teorisi ve Bilişsel Kaynak Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik davranışı, Yol-Amaç Kuramı, Vroom-Yetton'un Vroom-Yetton-Jago'nun Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı gösterilebilir.

3.1. Fiedler'in Durumsallık (Koşulsal Liderlik) Kuramı

Fred Edward Fiedler'in geliştirmiş olduğu bu modele göre, grup performansının etkililiği uygulanan liderlik usulü ile grubun lidere verdiği kontrol yetkisi derecesine göre değişir. Liderlik biçimini tanımlamak adına liderin iş odaklı mı, çalışan odaklı mı olduğunu tespit etmek için en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğini-ETÇ (Least Preferred co-worker-LPC) oluşturmuştur (Robbins ve Timothy, 2012: 382). Bu ölçekte en az tercih ettiği takipçisini düşük puan veren, kusur bulmaya meyilli lider, iş (görev) odaklıdır. Takipçisini ılımlı değerlendiren, daha az olumsuz ifade kullanan lider ise ilişki (çalışan) odaklı liderdir (Çolak, 2015: 49; Mullins, 2006: 318).



Bu kuramda en iyi liderlik tarzı şudur denemez. Duruma en uygun liderlik tarzını belirleyen üç ana unsur ise şunlardır (Özkalp, 2004: 160; Miceli, 1985: 220-222; Aslan, 2013: 134):

1. Lider-takipçi ilişkileri: Lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerden (güven, saygı duyma gibi) oluşan bu boyut, takipçilerin lideri kabullenme ve ona olan saygılarına dair iyi ve düşük puanlar ihtiva eden ölçekle değerlendirilebilir.

2. Görevin yapısı: Görevler açıkça belirlenmiş ya da belirlenmemiş şeklinde tanımlamak için işin ne kadar iyi yapılandırıldığını ölçmek gerekir. Grubun amaçlarının ve ona ulaşacak prosedürlerin açık olarak düzenlenip düzenlenmediği ve grup çıktılarının kolaylıkla değerlendirilebilmesi gibi etkenler dikkate alınarak, görevin yapısı değerlendirilir.

3. Liderin Mevkii (gücü): Astlar üzerindeki gücü olup, onları işe alma, işten çıkarma, ödüllendirme ve cezalandırma yetisi olarak görülür.

3.2. Yol-Amaç Kuramı

Martin G. Evans, liderlik davranışlarına dair 1970 yılında yayınlanan makalesinde, Ohio Üniversitesi çalışmalarındaki yapıyı harekete geçirme ve anlayışını, liderin yol-amaç kapsamındaki algılarını, araçlar ve beklentiler olarak yorumlamaktadır. Evans'ın takipçisi House'a göre takip edenler liderin davranışını iş tatminleri kaynağı olarak gördüğünde kabul eder (House ve Mitchell, 1974: 81 vd; Aslan 2013: 138). Bu teoriye göre liderin görevi, iş tatmini ve verimliliği artırmaya dönük olarak takipçilerine yaptığı yönlendirme, rehberlik, eğitime, ödüllendirme, destek verme faaliyetleridir (Stinson ve Johnson, 1975: 242-243; Aslan, 2013: 138).

House ve Mitchell'in öne sürdüğü dört tür lider davranışı şunlardır (Çolak, 2015: 52-53; Aslan, 2013: 138):

1. Katılımcı Liderlik: Lider bir karar almadan önce takipçilerine sorar ve onların görüşlerini dikkate alır, planlama ve karar alma aşamalarında takipçilerini aktif rol almaları hususunda teşvik eder.

2. Destekleyici Liderlik: Takipçilerin mutluluğunu önemseyip onlarla yakın ilişkiler kurmaya ve onların ihtiyaçlarına önem verir.

3. Yönlendirici Liderlik: İşe dair açıklama ve öneriler yapar, işi koordine edip kuralları belirler.

4. Başarı Merkezli Liderlik: Sonuca odaklanıp amaçları belirleme, başarı ve performansı artırma ve ölçme davranışlarını gösteren liderlik tarzıdır.

Bu kuramda verilen dört tür liderlik davranışı, Ohio çalışmalarındaki iki boyutun ayrıntılı bir şeklini önermektedir. Yönlendirici ve başarı merkezli liderlik, yapıyı harekete geçirme boyutunun; destekleyici ve katılımcı liderlik te anlayış boyutunun iki türüdür. Liderin hangi liderlik davranışını



göstereceği, takipçilerin kişilik özellikleri ile çevresel faktörlere bağlı olarak değişmektedir (Wofford ve Liska, 1993: 857 vd; Aslan, 2013: 139).

3.3. Vroom ve Yetto'nun Karar Ağacı Yaklaşımı

Bu yaklaşım Victor Vroom ve Philip Yetton ikilisince geliştirilmiş, daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago tarafından kullanılmış olup bu yaklaşımda liderlerin karar verme süreci üzerine odaklanılmış olup lider ve takipçilerinin ilişkilerinden ortaya çıkan liderlik davranışları incelenmiştir (Victor ve Arthur, 1988: 66; Çolak, 2015: 53-54).

Karar Ağacı Kuramında bazılarına göre beş tür liderlik şekli vardır: (Çolak, 2013: 54-55) Bunlar;

1. Otokratik1 (AI); karar alırken kendi bilgilerini değerlendirir ve kararı takipçilere danışmadan alır.
2. Otokratik2 (AII); takipçilerden bilgileri alır, ancak kararı yine de kendi verir.
3. Danışman1 (CI); her bir sorunu takipçileriyle tek tek paylaşır ve karar için takipçilerin tek tek fikirlerini ve önerilerini alır, ancak son kararı yine kendisi verir.
4. Danışman2 (CII); takipçileriyle grup olarak bir araya gelip sorunu paylaşır, görüş ve önerilerini alır, son karar verme yetkisini kendinde tutar.
5. Grup1 (GI); sorunları takipçileriyle paylaşır onların fikirlerini alır ve sorunları ortak kararlar ile çözer.

Bazı yazarlarca bu beş liderlik şekline Yetki devreden ve Grup2 tarzları da eklenmiştir (Wagner ve Hollenbeck, 1998: 235; Aslan, 2013: 141).

6. Yetki devreden (DI); sorunları takipçilerine devreder ve onların çözüm önerilerini kabul edip destekler.
7. Grup2 (GII); takipçileriyle grup olarak sorunları paylaşır ve grup olarak bir karara varılır.

3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı

Bu kuram Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Buna göre takipçilerin liderlerinden görmek istedikleri davranışlar takipçilere göre değişiklik göstermektedir. Şöyle ki, kabiliyet ve kendilerine güven ile eğitim seviyesi olarak düşük seviyedeki takipçilerin liderlerinden bekledikleri davranış ile aksi durumdaki yani kendilerine güvenen, iyi eğitilmiş ve yetenekli takipçilerin liderlerinden bekledikleri davranışlar farklılık göstermektedir (Çolak, 2015: 56).

Bu döngüde iki tür temel davranış boyutu vardır:

1. Görev boyutu; takipçilerin rolleri ve bu rolleri nasıl yerine getireceklerinin açıklandığı liderlik tarzı.



2. İlişki boyutu; liderin kendisi ve üyeleri arasında kişisel ilişkilerin bulunduğu boyuta sahip liderlik tarzı (Hersey ve Blanchard, 1981: 34 vd; Aslan, 2013: 143).

Bir diğer boyut "çalışanların olgunluk düzeyi"dir, liderin davranışı takipçinin olgunlaşma düzeyi ile değişmektedir. Bu döngüde takipçilere dair 4 tür olgunluk düzeyi belirtilmektedir (Daft, 1994: 515; Aslan, 2013: 143-144):

1. Bilgi ve beceri çok az, motivasyon düşük,
2. Bilgi ve beceri çok az, motivasyon yüksek,
3. Bilgi ve beceri çok fazla, motivasyon düşük,
4. Bilgi ve beceri çok fazla, motivasyon yüksek.

Liderliğin Yaşam Döngüsü şekline göre; liderin durumu ilişkiye dönükten göreve dönük olana doğru, S1, S2, S3 ve S4 olarak, takipçilerin olgunluk durumları da olgundan olgun olmayana doğru M4, M3, M2 ve M1 olarak ifade edilmiştir. Olgun olmayan takipçilerde (M1) lider, göreve dönük işlere daha çok, ilişkilere ise daha az önem vermekte, emir verip icrasını istemektedir (S1). Olgunluğun biraz arttığı halde (M2) lider, yüksek görev-yüksek ilişki davranışı (S2) gösterirken takipçilerine emirleri gerekçeleriyle izah etmektedir. Olgunluğun daha da arttığı durumlarda (M3) lider, yüksek ilişki-düşük görev anlayışı (S3) göstermekte, takipçilerinin de fikrini alarak yönetime katılmalarına olanak sağlamaktadır. Olgun olan takipçi (M4) durumundaki lider, düşük ilişki-düşük görev anlayışındadır(S4).

Bu yaklaşım dört çeşit olgunluk düzeyi, ilişki davranışı ve görev davranışı tarzları birleşimi üzerine oturtulmuştur (Hersey ve Keilty, 1980: 57; Aslan, 2013: 144):

1. Düşük Olgunluk Düzeyinde Anlatan Tarz; takipçiler görev almada isteksiz ve yeteneksiz ise işin anlatıldığı liderlik.
2. Düşükle Orta Arasındaki Olgunluk Düzeyinde İkna Edici Tarz; takipçi sorumluluk almada istekli, ama beceriksiz ise, yönlendirici ya da destekleyici tarzda uygulanan liderlik.
3. Orta Düzeyle Yüksek Düzey Arasındaki Olgunluk Düzeyinde Katılımcı Tarz; takipçiler gerekli beceriye sahip, ama kendilerine güvenin ya da gerekli çalışma koşullarının olmadığında kolaylaştırma ve iletişim kurma şeklinde uygulanan liderlik.
4. Yüksek Olgunluk Düzeyinde Yetki Devreden Tarz; takipçiler hem beceri hem de motivasyona sahipken yönlendirilmeye pek ihtiyaç duymazlar, böyle zamanlarda kullanılan liderlik tarzıdır.

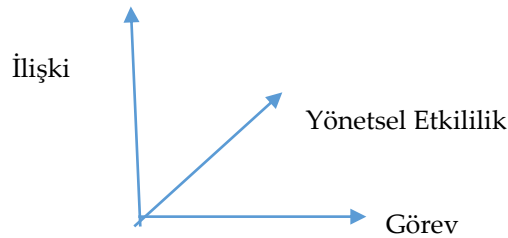


3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

William J. Reddin, araştırmasında "Yönetim Tarzı Değerlendirme Ölçeği-Management Style Diagnosis Test" adlı 64 soruluk bir test uygulamıştır. Bu kuramla eski kuramlardaki görev ve ilişki boyutuna "yönetimsel etkililik" boyutunu ilave etmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93). Reddin bu boyutlarla ilişkili olarak dört temel liderlik tarzı belirlemiş olup içinde bulunulan duruma göre bunları etkili ya da etkisiz liderlik olarak nitelendirmiştir (Luthans, 1977: 451; Çolak, 2015: 58). Reddin'in belirlediği liderlik tarzları şunlardır (Çolak, 2015: 58-59; Aslan, 2013: 136):

1. İlgili lider (yüksek ilişki-düşük görev); takipçilerini oldukları gibi kabul edip onlarla ilişki kurmaya önem verir, ortaya çıkacak fikir uyuşmazlıklarında uzlaştırıcı yol gösterici bir anlayış gösterir.
2. Bütünleşmiş lider (yüksek ilişki-yüksek görev); katılımcılığı benimser ve takım çalışmasına önem verir, sorunların kaynağına inip hatalardan ders alır.
3. Kopuk lider (düşük ilişki-düşük görev); kurallar ve prosedürlerle çok sıkı bağlıdır, hataları düzeltmeye çalışır. İlişki seviyesi düşük olduğundan yapılacak işleri yazılı bildirir ve örgütte çıkacak muhtemel çatışmalardan kaçınma eğilimindedir.
4. Kendini adanmış lider (düşük ilişki-yüksek görev); takipçilerine hükmetme ve onları otoritesi altında tutma gayretindedir. Emir verirken genellikle sözlü emir verir, takım çalışmalarında aktif ve yönlendiricidir, hatalarda cezalandırma ve çatışmalarda bastırma yolunu seçer.

Etkililik, görünüşte etkililik ve kişisel etkililik olarak ikiye ayrılmaktadır. Görünüşte etkililik, sürekli işyerinde görünme gibi ki bu şekilde her zaman başarı elde etmek mümkün değildir. Diğer yandan lider ve takipçileriyle sıkı ilişkiler kurmak anlamına gelen kişisel etkililikte de elde edilen başarı düzeyi önemlidir. Bu nedenle başarı için bu iki etkililiğin bir arada olması gerekir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93).



4. Durumsallık Yaklaşım Ve Kuramlarının Argyris'in Olgunlaşma Teorisi Yönünden Değerlendirilmeleri

Fiedler'in Durumsallık (Koşulsal Liderlik) Kuramındaki çalışan odaklı liderlik anlayışı ile en uygun liderlik tarzını belirleyen unsurlardan lider-takipçi ilişkisi niteliksel olarak olgunlaşmamanın çözümlenmesine destek ve çözüm sunabilecek özelliklerdir.

Yol-Amaç Kuramındaki yönlendirici ve başarı merkezli liderlik, yapıyı harekete geçirme boyutunun; destekleyici ve katılımcı liderlik ise anlayış boyutunun iki türüdür. Buradaki destekleyici ve katılımcı liderlik olgunlaşma teorisine destek ve çözüm olarak görülmektedir.

Vroom ve Yetto'nun Karar Ağacı Yaklaşımındaki; sorunları takipçileriyle paylaşarak onların fikirlerini alıp sorunları ortak kararlar ile çözen "Grup1 (GI) tarzı liderlik", sorunları takipçilerine devredip onların çözüm önerilerini kabul edip destekleyen "Yetki devreden (DI) tarzı liderlik" ile takipçileriyle grup olarak sorunları paylaşarak grup olarak bir karara varan "Grup2 (GII) tarzı liderlik" olgunlaşma teorisine destek ve çözüm olarak görülmektedir.

Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramındaki; liderin kendisi ve üyeleri arasında kişisel ilişkilerin bulunduğu boyuta sahip liderlik tarzına işaret eden ilişki boyutu olgunlaşmayla yakın ilişkilidir. Yaşam döngüsü kuramında Argyris'in tersine olarak çalışanların olgunluk düzeyine göre liderler farklı davranışlar belirlemektedir, oysa Argyris çalışanların olgunlaşmamasını yönetime bağlamaktadır. Bu kuram, takipçi yerine lideri merkeze koymasıyla olgunlaşma teorisine çözüm ve destek olmaktan uzak görülmektedir.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramında belirlenen liderlik tarzlarından; takipçilerini olduğu gibi kabul edip onlarla ilişki kurmaya önem verip ortaya çıkacak fikir uyuşmazlıklarında uzlaştırıcı, yol gösterici bir anlayış gösteren "ilgili lider" ile katılımcılığı benimseyip takım çalışmasına önem veren ve sorunların kaynağına inip hatalardan ders alan "bütünleşmiş lider" olgunlaşma teorisine çözüm olarak görülmektedir.

Sonuç

Argyris'in bakış açısında: 1) işbölümü işi sıkıcı, tekrarcı ve rutin hale getirerek insanların yaratıcılığını öldürmektedir, 2) yetki ve sorumluluk, hiyerarşik yapıdan dolayı en üstteki birkaç kişi tarafından kullanılmaktadır, 3) komuta birliği ilkesi nedeniyle yönetici örgütte her olup biteni denetlemek durumundadır, 4) denetim alanı sorunu, hiyerarşinin alt kademesindekilerin kendi kendilerini denetlemesini olanaksızlaştırmakta, az sayıda astı denetleyen üstler astların olgunlaşmasına imkan vermemektedir. Bu nedenle çalışanlar olgunlaşmamakta bu da işte sorunların kaynağı olmaktadır. Argyris bu olumsuzlukları ortadan



kaldırmak için şunları önermektedir: a) çalışana kendi başına hareket etme yeteneği kazandırılmalı, b) onlara daha fazla sorumluluk verilmeli, c) onlara kendi kendilerini denetlemeleri için uygun ortam sağlanmak durumundadır.

Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarına baktığımızda:

-Fiedler'in Durumsallık (Koşulsal Liderlik) Kuramındaki çalışan odaklı liderlik anlayışı kısmı ve en uygun liderlik tarzını belirleyen unsurlardan lider-takipçi ilişkisi,

-Yol-Amaç Kuramındaki destekleyici ve katılımcı liderlik,

- Vroom ve Yetto'nun Karar Ağacı Yaklaşımındaki; sorunları takipçileriyle paylaşıp onların fikirlerini alıp sorunları ortak kararlar ile çözen "Grup1 (GI) tarzı liderlik", sorunları takipçilerine devredip onların çözüm önerilerini kabul edip destekleyen "Yetki devreden (DI) tarzı liderlik" ile takipçileriyle grup olarak sorunları paylaşıp grup olarak bir karara varan "Grup2 (GII) tarzı liderlik",

- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramında belirlenen liderlik tarzlarından; takipçilerini oldukları gibi kabul edip onlarla ilişki kurmaya önem verip ortaya çıkacak fikir uyuşmazlıklarında uzlaştırıcı yol gösterici bir anlayış gösteren "ilgili lider" ile katılımcılığı benimseyip takım çalışmasına önem veren ve sorunların kaynağına inip hatalardan ders alan "bütünleşmiş lider"; içerik, yaklaşımları ve çalışanlara bakış açıları ile olgunlaşma teorisine çözüm ya da en azından destekleyici yaklaşım olarak görülmektedir.

Her şey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramındaki; liderin kendisi ve üyeleri arasında kişisel ilişkilerin bulunduğu boyuta sahip liderlik tarzına işaret eden ilişki boyutu olgunlaşmayla yakın ilişkilidir. Yaşam döngüsü kuramında Argyris'in tersine olarak çalışanların olgunluk düzeyine göre liderler farklı davranışlar belirlemektedir, oysa Argyris çalışanların olgunlaşmamasını yönetime bağlamaktadır. Bu kuram takipçi yerine lideri merkeze koymasıyla olgunlaşma teorisine çözüm ve destek olmaktan uzak görülmektedir.

Kaynakça

Arat, M. (2008). "Çalışma Yaşamında Bireysel Temel Yetkinlikler Ve Kazanılmasında Okul Öncesi Dönemde Anne Baba Yetiştirmesinin Önemi", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Ardıç, K. ve Polatçı S. (2007). İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, ss.137-154.



- Arslan M. (2016). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon (Ders Notları) Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu 2016, s.35. http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/yonetim_organizasyon.pdf
- Aslan, Ş. (2013). Liderlik Kuramları, Konya: Eğitim.
- Aydın, A. H. (2011). Yönetim Bilimi, 4.B, Ankara: Seçkin.
- Ayhan U. (2010). "Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:76, ss.77-99.
- Baraz, A. B. Davranışsal Yönetim, s.21. <http://barisbaraz.com/wp-content/uploads/NeoKlasik.pdf>
- Çolak, M. (2015). Çalışma Hayatında Liderlik, Bursa: Ekin.
- Daft, R.L. (1994). Management, 3B, San Diego: The Dryden Press.
- Demir, S. (2009). "Özel Ve Kamu Hastanelerinin Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması", Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2009.
- Efil, İ. (2007). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş 9. Baskı, Bursa: Alfa.
- Enver, Ö. (2004). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.
- Eren, V. (2001). "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (Büyükşehir ve İl Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma)", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2001.
- Ergun, T. (1982). Yönetim Psikolojisi II, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 201, Ankara: Sevinç.
- Eryılmaz, B. (2006). Kamu Yönetimi, İstanbul: Erkam.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon, 3.Baskı, Ankara: Seçkin.
- Gökmogol, M. R. "Ankara Garnizonu'nda Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na Bağlı Birimlerin Depolama, Dağıtım Ve Mutfak İşlemlerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişle İlgili Sorunları Ve Çözüm Önerileri", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1999.
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri, 2B, Ankara: Nobel.
- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1981). So You Want to Know Your Leadership Style, *Training and Development Journal*, June, ss.34-54.
- Hersey, P. Blanchard, K.H. ve Johnson, D.E. (1996). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource, 7B, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.



- Hersey, P. ve Keilty J.W. (1980). Come On One Od Communications Skills, *Training and Development Journal April*, ss.56-60.
- House, R.J. ve Mitchell T.R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business, Autumn*, ss.81-97.
- Kırışık, F. (2008). Yönetimde Açıklık ve Bilgi Edinme Hakkının Kamu Yönetiminin İşleyişi Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2008.
- Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş., Şubat 2016, s.18-19, http://www.spl.com.tr/Upload/files/1018_Kurumsal%20Y%C3%B6netim_2016-1.pdf
- Luthans, F. (1977). Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, Nem York, 1977.
- Miceli, M. (1985). Book Reviews, *Personel Psychology*, 38, Spring, 220-222.
- Mullins, L.J. (2006). Essentials of Organizational Behaviour, FT: Prince Hall.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 13, Sayı 25*, 257-294.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), 91-103.
- Özalp, İ. ve diğerleri (2004). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1457, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Özmen, A. (2012). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türkiye'de Yönetim Kültürüne Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012.
- Öztürk, C. (2016). Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar, Ankara: Sage.
- Öztürk, C. (2016a). Neo-Klasik Yönetim Kuramlarından Argyris'in Olgunlaşamama Teorisine Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarından Çözümler, International Congress of Management, Economy and Policy 2016-ICOMEPE'2016, 26-27 Kasım 2016, İstanbul.
- Peter, G. N. (2010). Leadership: Theory and Practice, London: Sage Publicationas.
- Robbins, S. P. ve Timothy, A. J. (2012). Örgütsel Davranış, (Çev. İnci Erdem), Ankara: Nobel.
- Stinson, J.E. ve Johnson, T.W. (1975). The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement, *Academy of Management Journal (Pre-1986), June*, 18 (2), 242-243.
- Şahin Y. (2015). Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi, 6B, Bursa: Ekin.



Victor, V. ve Arthur, G. J. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, New York: Prentice Hall.

Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J.R. (1998). *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage*, 3B, New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Wofford, J. C ve Liska, L.Z. (1993). Path-Goal Theories of Leadership: A Meta Analysis, *Journal of Management*, 19 (4), 857-876.

<http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/CHRISARGYRIS1.pdf>

