

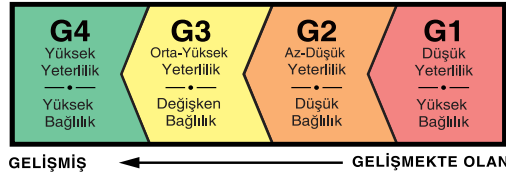
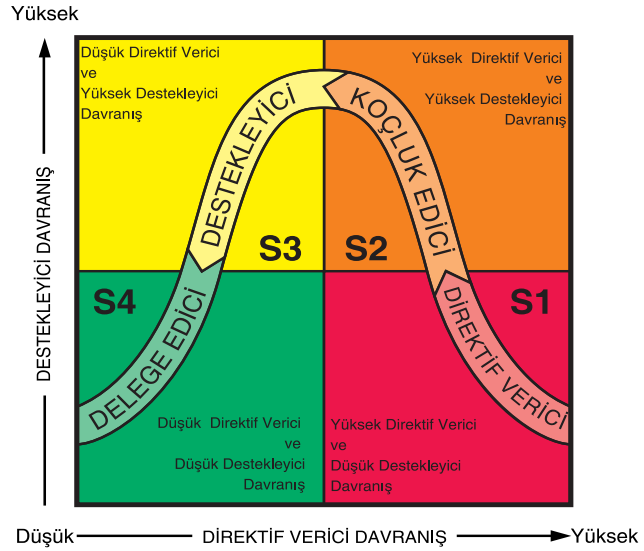
Bence insanlar mükemmel olmak isterler.

İnsanların içindeki mükemmelliği ortaya çıkarmak, önemli amaçları gerçekleştirmek için hazır, kendilerini güvende ve desteklenmiş hissettikleri bir ortam yaratmak, liderin işidir.

Bu yükümlülük, çiğnenmemesi gereken kutsal bir güvendir. İnsanları potansiyellerini tam olarak kullanmaya yöneltme fırsatı bir onurdur, hafife alınmaması gerekir. Lider olarak, başkalarının hayatını elimizde tutarız. Bu eller yumuşak, şefkatli ve her an destek vermeye hazır olmalıdır.

—Ken Blanchard

Çok Boyutlu Liderlik® II Modeli



Kişinin Gelişim Düzeyi

Çok Boyutlu Liderlik® II Modeli'nde dört liderlik stili ve dört gelişim düzeyi vardır. Modelin üst kısmı dört liderlik stilini gösterir—1. Stili (Direktif Verici), 2. Stili (Koçluk Edici), 3. Stili (Destekleyici) ve 4. Stili (Delege Edici). Bu liderlik stilleri modelin alt kısmında görülen gelişim düzeyi sürecindeki dört gelişim düzeyi ile örtüşür—G1, G2, G3, ve G4—

Gelişim düzeyi amaç ya da göreve özgüdür.

Çok Boyutlu Liderlik® II'nin amacı, kişinin belli bir amaç ya da görevdeki gelişim düzeyi aşamasına uygun liderlik stilini eşleştirmektir. Lider, kişinin gelişim sürecinde G1'den (gelişmekte olan) G4'e (gelişmiş) ilerlemek için ihtiyaç duyduğu direktif ve desteği sağlar. Gelişim düzeyi değiştikçe, liderin stili de değişmelidir.

Örneğin, çok deneyimli biri teslim tarihlerini kaçırmaya başlamış olabilir, ya da işinin kalitesi düşmeye başlamıştır. Şirketin satın alınacağına dair söylentiler, ya da ailesel sorunlar bu kişinin performansını etkiliyor olabilir. Bu durumda, Delege Edici Liderlik Stilinden Destekleyici Liderlik stiline geçmek uygun olur.

Çok Boyutlu Liderlik® II Modeli'nde dört liderlik stilinden geçen eğriyi bir demiryolu gibi düşünün. Dört stilden her biri yoldaki bir istasyondur. S1'den (Direktif Verme) S4'e gitmek istiyorsanız (Delege Etme), S2'de (Koçluk Etme) ve S3'te (Destekleme) durmak zorundasınız.

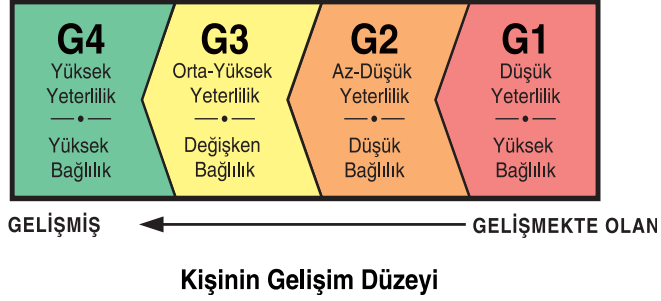
Bu, gerileyen gelişim süreci için de geçerlidir. Bir lider, birisiyle S4'teyse (Delege Etme) ve bu kişinin performansı kötüye gitmeye başlarsa lider, performans problemini belirlemek için bir istasyon geri giderek S3'e (Destekleme) varmalıdır. Problem teşhis edildiğinde, lider kişinin performansını tekrar yola sokabileceğine inanıyorsa S4'e dönmek uygundur. Buna karşın, kişinin daha fazla yardıma gereksinim duyduğu açıksa, lider bir istasyon daha geri giderek S2'ye (Koçluk Etme) varabilir.

Liderler demiryolu üzerindeki bir istasyonu pas geçtiklerinde performans ve gelişim "yoldan çıkar" insanlar zarar görür. Bunun sık rastlanan bir örneği "yalnız bırak öldür" liderlik stildir: Lider deneyimsiz bir insana ne yapması gerektiğini söyler (S1) sonra da uygun olmayan Delege Etme stiline atlar (S4); performans beklentileri karşılanmadığı anda ise S1'e dönüp bağırıp çağırır.

Hem gelişim sürecinde hem de gerileyen gelişim sürecinde, liderlik stilineki değişimler, ister ileriye, ister geriye doğru olsun, birer birer yapılmalıdır.

Dört gelişim düzeyi farklı miktar yeterlilik ve bağılılığın birleşiminden oluşur.

4 Farklı Gelişim Düzeyi



İyi performans bir süreçtir.

Kişinin performansının en yüksek seviyesine ulaşana kadar olan gelişimi bir süreç olarak görülebilir. Amaç, kendine yeterli (işini bağımsız olarak yerine getirmek) olmaktır ama farklı gelişim düzeyindeki insanların bu süreç boyunca farklı ihtiyaçları vardır.

Kişinin gelişim düzeyi G1'den G4'e ilerledikçe, yeterlilik ve bağılılığı dalgalanma gösterir. Çok az deneyime sahip oldukları ya da tamamen deneyimsiz oldukları yeni görevlerde, insanların çoğu şevkli ve öğrenmeye heveslidir (G1). G1'i tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Umutlu
- Deneyimsiz
- Meraklı
- Yeni/beceriden yoksun
- İyimser
- Hevesli
- Heyecanlı
- Şevkli

Yeni bir göreve başladıktan kısa süre sonra kişi genel olarak bir hayal kırıklığı evresi geçirir. Bir iş beklenenden daha zor ya da farklı olduğunda hüsran olur. Bu hayal kırıklığı, bağılılıkta azalmaya yol açar (G2). G2'yi tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Bunalmış
- Kafası karışık
- Motivasyonsuz
- Morali Bozuk
- Yılmış
- Hayal kırıklığına uğramış
- Cesareti kırılmış
- Yeterlilik belirtilerine sahip

G1—düşük yeterlilik / yüksek bağılılık—Şevkli Deneyimsiz

G2—az - düşük yeterlilik / düşük bağılılık—Hayal Kırıklığına Uğramış Öğrenci

İnsanlar katılım ve iletişimle gelişirler.

Lider, kişinin performansını, üzerinde anlaşmaya varılmış liderlik stiliyle idare ederken, iletişim devam etmelidir. Yeni amaçlar, öncelikler ve gelişim düzeyindeki değişimler daha fazla diyalogu ve liderlik stilinde değişiklikleri tetiklemelidir.

Gelişim Süreci

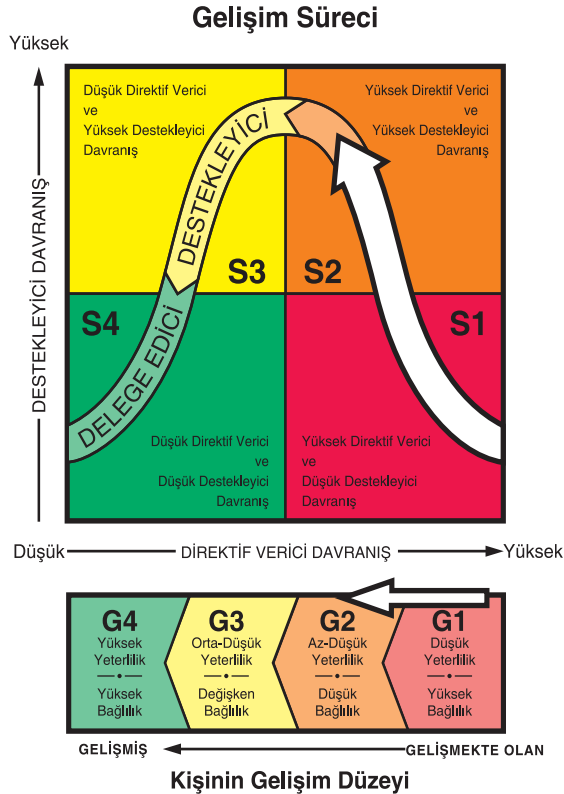
Gelişim Süreci kişinin dört gelişim düzeyinden sıralı olarak geçerek ilerlemesini tanımlamak için kullanılır.

Kişi, yeni bir amaç ya da görev karşısında öngörülebilir ve sıralı dört farklı gelişim düzeyinden geçecektir. Kişinin bu dört gelişim düzeyi üzerinde ilerlemesine gelişim süreci denir.

Kendine Yeterli, Başarılı'lar geliştirirken liderlik stilindeki değişikliği tetikleyen performanstır. Performanstaki iyileşmeler liderlik stiline, çan eğrisi üzerinde G1'den G2'ye, G3'e, G4'e birer birer kaymasına yol açar.

Başkalarının Yeterlilik ve Bağlılığını Geliştirmenin Beş Adımı:

1. Söyle
2. Göster
3. Performansı gözlemler
4. Gelişmeleri öv ya da
5. Yeniden yönlendir.



Çok Boyutlu Liderin
birinci becerisi olan
Teşhis, kişinin yeterlilik
ve bağlılığını, direktife
ve desteğe olan
ihtiyacını belirlemektir.

Örneğin, konu pazara yeni ürünler sürmek, yeni pazarlar açmak olduğunda, Casey bir dahi olabilir—geçmişteki pazarlama planlarına bakınca, açıkça G4 olduğunu kanıtlamış biri. Ancak, konu demografik verileri ve satın alma eğilimlerini izlemek için bir veri tabanı oluşturmak olduğunda Casey'nin bilgisayar deneyimi, dizüstünden kullandığı eposta ve kelime işlemcisiyle sınırlıdır. Göreve olan motivasyonuna göre bir G1 ya da G2 olabilir.

Liderler, gelişim düzeyini teşhis ederek, hangi liderlik stilini kullanacaklarını belirleyebilirler.

Liderlik Stili

Liderlik stili, liderlerin başkalarını etkilemek için kullandıkları davranış modellerinin başkaları tarafından algılanış biçimidir.

Liderlik stili, liderlerin zaman içinde, başkalarını etkilemek için kullandıkları davranış modellerinin başkaları tarafından algılanış biçimidir. Liderin kendisinin liderlik stilini nasıl algıladığı ancak kendi amaçlarının bir göstergesidir ve başkalarının o liderlik stilini nasıl algıladığını yansıtmayabilir. Araştırmalar bu davranış modellerin iki sınıfa ayrıldığını göstermiştir; bunlar Çok Boyutlu Liderlik® II'de **Direktif Verici Davranış** ve **Destekleyici Davranış** olarak tanımlanmıştır.* Liderler bu iki davranışın farklı birleşimlerini kullanır.

Direktif Verici Davranış—
yapılandırma, düzenleme,
öğretme, değerlendirme,
denetleme

Direktif Verici Davranış ne ve nasıl'a odaklanır. İnsanlara ne yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman yapılacağını söylemek ve göstermeyi, performans gözlemlemeyi ve sonuçlar hakkında sık sık geribildirimde bulunmayı içerir. Direktif Verici Davranış insanların yeterliliklerini geliştirir.

* Bu çerçevede Direktif Verici Davranış ve Direktif Verme, Destekleyici Davranış ve Destekleme değişimli olarak kullanılmaktadır.

Sonuç olarak, 1. Gelişim Düzeyi (G1), Direktif Verici (S1) Liderlik Stiliyle uyumludur. 2. Gelişim Düzeyi (G2), Koçluk Edici (S2) Liderlik Stiliyle uyumludur vs.

G1'ler bağlı ama yeterlilikleri eksik olduğundan, liderin yüksek direktif sağlaması (S1—Direktif Verme) gerekir. G2'ler hem yeterlilik hem bağlılıktan yoksundur, liderin yüksek direktif ve yüksek destek sağlamasına ihtiyaç duyarlar (S2—Koçluk Etme). G3'lerin yeterlilikleri vardır ama bağlılıkları değişkendir, dolayısıyla liderin yüksek destek göstermesine ihtiyaçları vardır (S3—Destekleme). G4'lerin hem yeterlilikleri hem de bağlılıkları yüksek olduğundan liderlerin düşük direktif ve düşük destek vermeleri gerekir (S4—Delege Etme).

Direktif Verme (S1), 1. Gelişim Düzeyi (G1) içindir.

Direktif Verme 1. Gelişim Düzeyi içindir. 1. Stilin etkili olduğu gelişim düzeyi G1'dir. Çünkü yüksek direktif, kişinin ihtiyaç duyduğu görev bilgisi ve becerilerini geliştirir. Kişi başlamaya ve öğrenmeye hevesli olduğundan, bu seviyede destek ihtiyacı daha azdır.

Koçluk Etme (S2), 2. Gelişim Düzeyi (G2) içindir.

Koçluk Etme 2. Gelişim Düzeyi içindir. G2'deki kişi 2. Stile, yeterliliği arttırmak için sürekli olarak yüksek direktife, bağlılıktaki düşüşü dengelemek için yüksek desteğe ihtiyaç duyar.

Destekleme (S3), 3. Gelişim Düzeyi (G3) içindir.

Destekleme 3. Gelişim Düzeyi içindir. G3'teki kişinin bağlılığı değişkendir; dolayısıyla sağlam olmayan güvenini pekiştirmek, motivasyon sorunlarının üstesinden gelmek için 3. Stilin Destekleyici Davranışlarından yararlanır. Bu seviyede yeterlilik orta ile yüksek arası olduğundan, direktif ihtiyacı daha azdır.

Delege Etme (S4), 4. Gelişim Düzeyi (G4) içindir.

Delege Etme 4. Gelişim Düzeyi içindir. G4'teki kişinin yeterliliği ve bağlılığı yüksektir. Kişi kendi direktif ve desteğini sağlayabildiği için 4. Stilin düşük direktif vermesi ve düşük desteklemesi uygundur.

Aşırı Denetleme= G3 ya da G4'le S1 ya da S2.

Yeterlilik ve bağlılığın artacağından emin olmak için liderlik stili, kişinin gelişim düzeyi ile doğru olarak eşleşmelidir. Kişiler gereğinden aşırı ya da yetersiz denetlendiğinde, yani, çok fazla ya da çok az direktif verildiğinde bu, gelişimlerini olumsuz olarak etkiler.

Yetersiz Denetleme= G1 ya da G2'yle S3 ya da S4.

Lider direktif ve desteğinin miktarıyla, kişinin karar verme sürecine katılımı, dört stil arasındaki farkları oluşturur.

S1. Stil—yüksek Direktif Verici / düşük Destekleyici Davranış—Direktif Verme

1. Stil, yani *Direktif Verme*, yüksek Direktif Verici ve düşük Destekleyici Davranış'tan oluşur. Direktif Verme stilinde lider, neyin gerçekleştirileceğine, amaç ya da görevlerin nasıl gerçekleştirileceğine dair kesin talimatlar verir. Ayrıca lider, kişinin performansını yakından denetler. 1. Stilde kararların çoğunu lider verir. S1'i tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Tanımlar
- Öğretir/nasıl yapılacağını gösterir ve anlatır
- Planlar / öncelik belirler
- Kontrol eder / gözlemler
- Yönlendirir
- Geribildirimde bulunur

S2. Stil—yüksek Direktif Verici / yüksek Destekleyici Davranış—Koçluk Etme

2. Stil, yani *Koçluk Etme*, yüksek Direktif Verici ve yüksek Destekleyici Davranış'lardan oluşur. Lider kararları açıklar, kişiden öneri talep eder, gelişmeleri över, görev gerçekleştirmeyi yönetmeye devam eder. Kişiden alınacak girdiler dinlenir ancak son kararı lider verir. S2'yi tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Araştırır / sorar
- Geribildirimi paylaşır
- Açıklar / açıklık getirir
- Cesaretlendirir
- Yeniden yönlendirir
- Över

S3. Stil—düşük Direktif Verici / yüksek Destekleyici Davranış—Destekleme

3. Stil, yani *Destekleme*, düşük Direktif Verici ve yüksek Destekleyici Davranış'larda bulunur. 3. Stili kullanan bir lider dinler, teşvik eder, kendine yeterli karar verme ve problem çözme sürecini kolaylaştırır. S3'ü tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Sorar / dinler
- Kendine yeterli problem çözümünü kolaylaştırır
- Güven verir
- Geribildirimi teşvik eder
- İşbirliği yapar
- Takdir eder

Lider direktif ve desteğinin miktarıyla, kişinin karar verme sürecine katılımı, dört stil arasındaki farkları oluşturur.

S1. Stil—yüksek Direktif Verici / düşük Destekleyici Davranış—Direktif Verme

1. Stil, yani *Direktif Verme*, yüksek Direktif Verici ve düşük Destekleyici Davranış'tan oluşur. Direktif Verme stilinde lider, neyin gerçekleştirileceğine, amaç ya da görevlerin nasıl gerçekleştirileceğine dair kesin talimatlar verir. Ayrıca lider, kişinin performansını yakından denetler. 1. Stilde kararların çoğunu lider verir. S1'i tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Tanımlar
- Öğretir/nasıl yapılacağını gösterir ve anlatır
- Planlar / öncelik belirler
- Kontrol eder / gözlemler
- Yönlendirir
- Geribildirimde bulunur

S2. Stil—yüksek Direktif Verici / yüksek Destekleyici Davranış—Koçluk Etme

2. Stil, yani *Koçluk Etme*, yüksek Direktif Verici ve yüksek Destekleyici Davranış'lardan oluşur. Lider kararları açıklar, kişiden öneri talep eder, gelişmeleri över, görev gerçekleştirmeyi yönetmeye devam eder. Kişiden alınacak girdiler dinlenir ancak son kararı lider verir. S2'yi tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Araştırır / sorar
- Geribildirimi paylaşır
- Açıklar / açıklık getirir
- Cesaretlendirir
- Yeniden yönlendirir
- Över

S3. Stil—düşük Direktif Verici / yüksek Destekleyici Davranış—Destekleme

3. Stil, yani *Destekleme*, düşük Direktif Verici ve yüksek Destekleyici Davranış'larda bulunur. 3. Stili kullanan bir lider dinler, teşvik eder, kendine yeterli karar verme ve problem çözme sürecini kolaylaştırır. S3'ü tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Sorar / dinler
- Kendine yeterli problem çözümünü kolaylaştırır
- Güven verir
- Geribildirimi teşvik eder
- İşbirliği yapar
- Takdir eder

Sonuç olarak, 1. Gelişim Düzeyi (G1), Direktif Verici (S1) Liderlik Stiliyle uyumludur. 2. Gelişim Düzeyi (G2), Koçluk Edici (S2) Liderlik Stiliyle uyumludur vs.

G1'ler bağlı ama yeterlilikleri eksik olduğundan, liderin yüksek direktif sağlaması (S1—Direktif Verme) gerekir. G2'ler hem yeterlilik hem bağlılıktan yoksundur, liderin yüksek direktif ve yüksek destek sağlamasına ihtiyaç duyarlar (S2—Koçluk Etme). G3'lerin yeterlilikleri vardır ama bağlılıkları değişkendir, dolayısıyla liderin yüksek destek göstermesine ihtiyaçları vardır (S3—Destekleme). G4'lerin hem yeterlilikleri hem de bağlılıkları yüksek olduğundan liderlerin düşük direktif ve düşük destek vermeleri gerekir (S4—Delege Etme).

Direktif Verme (S1), 1. Gelişim Düzeyi (G1) içindir.

Direktif Verme 1. Gelişim Düzeyi içindir. 1. Stilin etkili olduğu gelişim düzeyi G1'dir. Çünkü yüksek direktif, kişinin ihtiyaç duyduğu görev bilgisi ve becerilerini geliştirir. Kişi başlamaya ve öğrenmeye hevesli olduğundan, bu seviyede destek ihtiyacı daha azdır.

Koçluk Etme (S2), 2. Gelişim Düzeyi (G2) içindir.

Koçluk Etme 2. Gelişim Düzeyi içindir. G2'deki kişi 2. Stile, yeterliliği arttırmak için sürekli olarak yüksek direktife, bağlılıktaki düşüşü dengelemek için yüksek desteğe ihtiyaç duyar.

Destekleme (S3), 3. Gelişim Düzeyi (G3) içindir.

Destekleme 3. Gelişim Düzeyi içindir. G3'teki kişinin bağlılığı değişkendir; dolayısıyla sağlam olmayan güvenini pekiştirmek, motivasyon sorunlarının üstesinden gelmek için 3. Stilin Destekleyici Davranışlarından yararlanır. Bu seviyede yeterlilik orta ile yüksek arası olduğundan, direktif ihtiyacı daha azdır.

Delege Etme (S4), 4. Gelişim Düzeyi (G4) içindir.

Delege Etme 4. Gelişim Düzeyi içindir. G4'teki kişinin yeterliliği ve bağlılığı yüksektir. Kişi kendi direktif ve desteğini sağlayabildiği için 4. Stilin düşük direktif vermesi ve düşük desteklemesi uygundur.

Aşırı Denetleme= G3 ya da G4'le S1 ya da S2.

Yeterlilik ve bağlılığın artacağından emin olmak için liderlik stili, kişinin gelişim düzeyi ile doğru olarak eşleşmelidir. Kişiler gereğinden aşırı ya da yetersiz denetlendiğinde, yani, çok fazla ya da çok az direktif verildiğinde bu, gelişimlerini olumsuz olarak etkiler.

Yetersiz Denetleme= G1 ya da G2'yle S3 ya da S4.

Çok Boyutlu Liderin
birinci becerisi olan
Teşhis, kişinin yeterlilik
ve bağlılığını, direktife
ve desteğe olan
ihtiyacını belirlemektir.

Örneğin, konu pazara yeni ürünler sürmek, yeni pazarlar açmak olduğunda, Casey bir dahi olabilir—geçmişteki pazarlama planlarına bakınca, açıkça G4 olduğunu kanıtlamış biri. Ancak, konu demografik verileri ve satın alma eğilimlerini izlemek için bir veri tabanı oluşturmak olduğunda Casey'nin bilgisayar deneyimi, dizüstünden kullandığı eposta ve kelime işlemcisiyle sınırlıdır. Göreve olan motivasyonuna göre bir G1 ya da G2 olabilir.

Liderler, gelişim düzeyini teşhis ederek, hangi liderlik stilini kullanacaklarını belirleyebilirler.

Liderlik Stili

Liderlik stili, liderlerin başkalarını etkilemek için kullandıkları davranış modellerinin başkaları tarafından algılanış biçimidir.

Liderlik stili, liderlerin zaman içinde, başkalarını etkilemek için kullandıkları davranış modellerinin başkaları tarafından algılanış biçimidir. Liderin kendisinin liderlik stilini nasıl algıladığı ancak kendi amaçlarının bir göstergesidir ve başkalarının o liderlik stilini nasıl algıladığını yansıtmayabilir. Araştırmalar bu davranış modellerin iki sınıfa ayrıldığını göstermiştir; bunlar Çok Boyutlu Liderlik® II'de **Direktif Verici Davranış** ve **Destekleyici Davranış** olarak tanımlanmıştır.* Liderler bu iki davranışın farklı birleşimlerini kullanır.

Direktif Verici Davranış—
yapılandırma, düzenleme,
öğretme, değerlendirme,
denetleme

Direktif Verici Davranış ne ve nasıl'a odaklanır. İnsanlara ne yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman yapılacağını söylemek ve göstermeyi, performans gözlemlemeyi ve sonuçlar hakkında sık sık geribildirimde bulunmayı içerir. Direktif Verici Davranış insanların yeterliliklerini geliştirir.

* Bu çerçevede Direktif Verici Davranış ve Direktif Verme, Destekleyici Davranış ve Destekleme değişimli olarak kullanılmaktadır.

İnsanlar katılım ve iletişimle gelişirler.

Lider, kişinin performansını, üzerinde anlaşmaya varılmış liderlik stiliyle idare ederken, iletişim devam etmelidir. Yeni amaçlar, öncelikler ve gelişim düzeyindeki değişimler daha fazla diyalogu ve liderlik stilinde değişiklikleri tetiklemelidir.

Gelişim Süreci

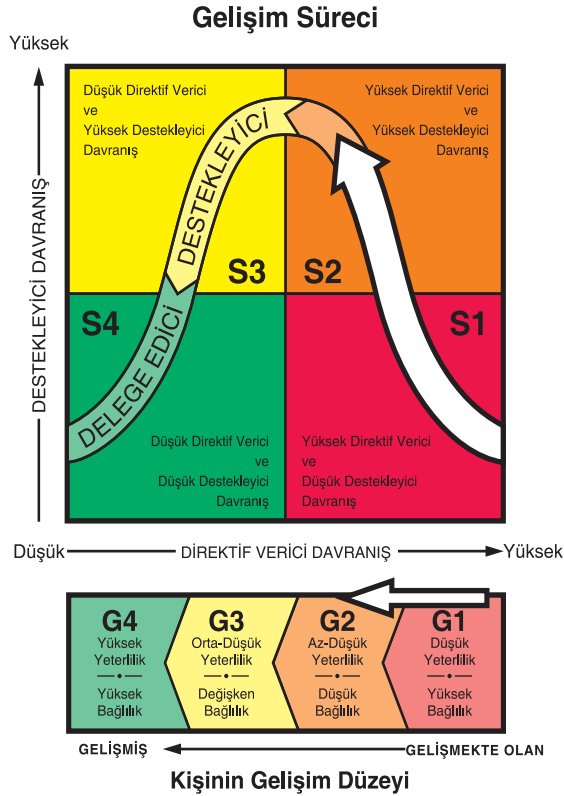
Gelişim Süreci kişinin dört gelişim düzeyinden sıralı olarak geçerek ilerlemesini tanımlamak için kullanılır.

Kişi, yeni bir amaç ya da görev karşısında öngörülebilir ve sıralı dört farklı gelişim düzeyinden geçecektir. Kişinin bu dört gelişim düzeyi üzerinde ilerlemesine gelişim süreci denir.

Kendine Yeterli, Başarılı'lar geliştirirken liderlik stilindeki değişikliği tetikleyen performanstır. Performanstaki iyileşmeler liderlik stiline, çan eğrisi üzerinde G1'den G2'ye, G3'e, G4'e birer birer kaymasına yol açar.

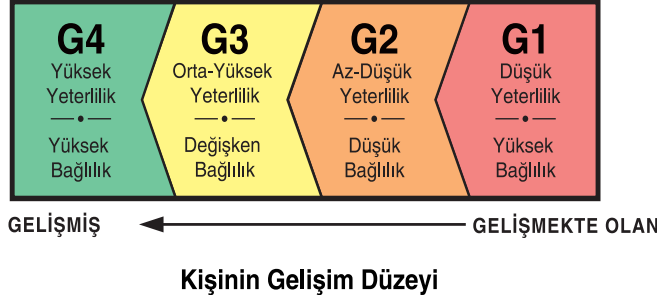
Başkalarının Yeterlilik ve Bağlılığını Geliştirmenin Beş Adımı:

1. Söyle
2. Göster
3. Performansı gözlemler
4. Gelişmeleri öv ya da
5. Yeniden yönlendir.



Dört gelişim düzeyi farklı miktar yeterlilik ve bağılılığın birleşiminden oluşur.

4 Farklı Gelişim Düzeyi



İyi performans bir süreçtir.

Kişinin performansının en yüksek seviyesine ulaşana kadar olan gelişimi bir süreç olarak görülebilir. Amaç, kendine yeterli (işini bağımsız olarak yerine getirmek) olmaktır ama farklı gelişim düzeyindeki insanların bu süreç boyunca farklı ihtiyaçları vardır.

Kişinin gelişim düzeyi G1'den G4'e ilerledikçe, yeterlilik ve bağılılığı dalgalanma gösterir. Çok az deneyime sahip oldukları ya da tamamen deneyimsiz oldukları yeni görevlerde, insanların çoğu şevkli ve öğrenmeye heveslidir (G1). G1'i tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Umutlu
- Deneyimsiz
- Meraklı
- Yeni/beceriden yoksun
- İyimser
- Hevesli
- Heyecanlı
- Şevkli

Yeni bir göreve başladıktan kısa süre sonra kişi genel olarak bir hayal kırıklığı evresi geçirir. Bir iş beklenenden daha zor ya da farklı olduğunda hüsran olur. Bu hayal kırıklığı, bağılılıkta azalmaya yol açar (G2). G2'yi tanımlayan kelimeler şunlardır:

- Bunalmış
- Kafası karışık
- Motivasyonsuz
- Morali Bozuk
- Yılmış
- Hayal kırıklığına uğramış
- Cesareti kırılmış
- Yeterlilik belirtilerine sahip

G1—düşük yeterlilik / yüksek bağılılık—Şevkli Deneyimsiz

G2—az - düşük yeterlilik / düşük bağılılık—Hayal Kırıklığına Uğramış Öğrenci

Örneğin, çok deneyimli biri teslim tarihlerini kaçırmaya başlamış olabilir, ya da işinin kalitesi düşmeye başlamıştır. Şirketin satın alınacağına dair söylentiler, ya da ailesel sorunlar bu kişinin performansını etkiliyor olabilir. Bu durumda, Delege Edici Liderlik Stilinden Destekleyici Liderlik stiline geçmek uygun olur.

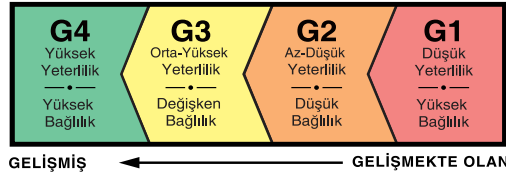
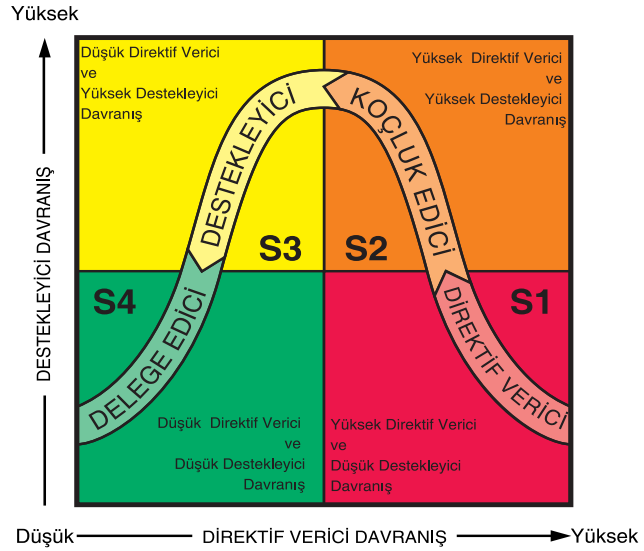
Çok Boyutlu Liderlik® II Modeli'nde dört liderlik stilinden geçen eğriyi bir demiryolu gibi düşünün. Dört stilden her biri yoldaki bir istasyondur. S1'den (Direktif Verme) S4'e gitmek istiyorsanız (Delege Etme), S2'de (Koçluk Etme) ve S3'te (Destekleme) durmak zorundasınız.

Bu, gerileyen gelişim süreci için de geçerlidir. Bir lider, birisiyle S4'teyse (Delege Etme) ve bu kişinin performansı kötüye gitmeye başlarsa lider, performans problemini belirlemek için bir istasyon geri giderek S3'e (Destekleme) varmalıdır. Problem teşhis edildiğinde, lider kişinin performansını tekrar yola sokabileceğine inanıyorsa S4'e dönmek uygundur. Buna karşın, kişinin daha fazla yardıma gereksinim duyduğu açıksa, lider bir istasyon daha geri giderek S2'ye (Koçluk Etme) varabilir.

Liderler demiryolu üzerindeki bir istasyonu pas geçtiklerinde performans ve gelişim "yoldan çıkar" insanlar zarar görür. Bunun sık rastlanan bir örneği "yalnız bırak öldür" liderlik stildir: Lider deneyimsiz bir insana ne yapması gerektiğini söyler (S1) sonra da uygun olmayan Delege Etme stiline atlar (S4); performans beklentileri karşılanmadığı anda ise S1'e dönüp bağırp çağırır.

Hem gelişim sürecinde hem de gerileyen gelişim sürecinde, liderlik stilineki değişimler, ister ileriye, ister geriye doğru olsun, birer birer yapılmalıdır.

Çok Boyutlu Liderlik® II Modeli



Kişinin Gelişim Düzeyi

Çok Boyutlu Liderlik® II Modeli'nde dört liderlik stili ve dört gelişim düzeyi vardır. Modelin üst kısmı dört liderlik stilini gösterir—1. Stili (Direktif Verici), 2. Stili (Koçluk Edici), 3. Stili (Destekleyici) ve 4. Stili (Delege Edici). Bu liderlik stilleri modelin alt kısmında görülen gelişim düzeyi sürecindeki dört gelişim düzeyi ile örtüşür—G1, G2, G3, ve G4—

Gelişim düzeyi amaç ya da göreve özgüdür.

Çok Boyutlu Liderlik® II'nin amacı, kişinin belli bir amaç ya da görevdeki gelişim düzeyi aşamasına uygun liderlik stilini eşleştirmektir. Lider, kişinin gelişim sürecinde G1'den (gelişmekte olan) G4'e (gelişmiş) ilerlemek için ihtiyaç duyduğu direktif ve desteği sağlar. Gelişim düzeyi değiştikçe, liderin stili de değişmelidir.

Diğer Uygulamalar*

Çok Boyutlu Liderlik® II kişileri geliştirme yöntemi olarak büyük kabul gördüyse de kişisel gelişimi özendirmek, yüksek performanslı ekipler yaratmak ve kuruluş seviyesinde değişim başlatıp uygulamak için de değerli bir modeldir.

Kişisel Gelişim: Kişiler, Çok Boyutlu Liderlik® II Modeli'ni kendi gelişim düzeylerini teşhis etmek ve ihtiyaç duydukları direktifi ve desteği elde etmek üzere inisiyatif almak için kullanabilirler.

Ekip Oluşumu: Çok Boyutlu Liderlik® II ekip gelişiminde de yararlıdır. Gelişim evreleri ekibin verimlilik ve moraliyle belirlenir. Ekip liderinin ve ekip üyelerinin *direktif verici* ve *destekleyici davranışları* dört evre boyunca gelişimi kolaylaştırır.

Kuruluştaki Değişiklikler: Kuruluş seviyesinde, *direktif verici davranış odaklandırıcı davranışa*, *destekleyici davranış esinlendirici davranışa* dönüşür. *Odaklandırıcı* ve *esinlendirici davranışların* dört farklı birleşimi kuruluştaki değişim boyunca kişilerin dile getirdikleri endişelere cevap vermede kullanılır.

* Ayrıntılı bilgi için bkz. Ken Blanchard Companies'in programları: Situational Self Leadership (kişisel gelişim), Building High Performing Teams® (ekip gelişimi) ve Çok Boyutlu Liderlik® II—Değişim Yönetimi (kuruluş seviyesinde değişim).

Bence insanlar mükemmel olmak isterler.

İnsanların içindeki mükemmelliği ortaya çıkarmak, önemli amaçları gerçekleştirmek için hazır, kendilerini güvende ve desteklenmiş hissettikleri bir ortam yaratmak, liderin işidir.

Bu yükümlülük, çiğnenmemesi gereken kutsal bir güvendir. İnsanları potansiyellerini tam olarak kullanmaya yöneltme fırsatı bir onurdur, hafife alınmaması gerekir. Lider olarak, başkalarının hayatını elimizde tutarız. Bu eller yumuşak, şefkatli ve her an destek vermeye hazır olmalıdır.

—Ken Blanchard