

# Genel İşletme

Dr. Öğr.Üyesi Lokman KANTAR

16.10.2018

1

# YÖNETİM

---

- **Yönetim:** Ekonomik amaca dayalı olarak kurulan örgütlerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesidir.
- **Yönetici:** Başkaları vasıtasıyla iş gören kişiye denir.
- **Profesyonel Yönetici:** Yönetim işini meslek olarak yapan kişidir. İşletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimsedir.

# Yöneticinin özellikleri ve temel görevleri

---

- Etkinliği ve verimliliği gözetmelidir.
- İnsancıl davranış içinde olmalıdır.
- Eşitlikçi, açık ve güvenilir olmalıdır.
- Esnek olmalı ve gizliliğe özen göstermelidir.
- Kendini ve çalışanlarını örgütü ile bütünleştirebilmelidir.

# Yönetici kavramları

- **Lider(Önder):** Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir.
- **Koç:** Öğrencinin performansının nerelerde ve nasıl geliştirilmesi gerektiğini bilen, geri bildirim veren, öğrencinin özgüvenini artıran kişidir.
- **Mentor:** Formal veya informal programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yöneticilerin, yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olan tecrübeli yöneticilerdir.
- **Kolaylaştırıcı(facilitator):** Yöneticiye ve çalışana, kariyerlerine ilişkin düşüncelerini, ilgi duydukları iş konularını ve hangi yeteneklerini arz edebileceklerini netleştirmelerine yardımcı olan kişidir.
- **Mümkün Kılan(Enabler):** Çalışanların daha üstün bir performansa ulaşabilmeleri ve sahip oldukları yetenekleri tam olarak ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamların yaratılmasına yardımcı olurlar.
- **Destekleyici(Sponsor):** Örgütlerde yöneticileri, başka yöneticileri daha fazla sorumluluk, yetki almaları, terfi etmeleri güç kazanmaları için destekler.

# Yönetici Becerileri

---

- **Kavramsal Beceri:** İşletmeyi bir bütün olarak ele alarak örgütü anlayabilme becerisidir.
- **İnsan İlişkileri:** Kişileri, grupları ve onlar arasındaki ilişkileri anlama, onları yönetme, kontrol etme ve insanları sevmeye, onlarla geçinebilme yeteneği olarak tanımlanır.
- **Teknik Beceri:** Spesifik iş bilgisi ve işin yapılması için gerekli olan teknik bilgidir.

- Yönetim Biliminin Geçirdiği Aşamalar

Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem	Klasik Yönetim Teorisi	Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi	Modern Yönetim Teorisi	Modern sonrası çağdaş ve güncel kavramlar
Yönetilecek olay veya kuruluşların değişiklik gösteren özellikleri olsa da yönetilecek olaylar arasında ortak yönler vardır.(Sokrates)	Taylor, Fayol ve Weber temsilcileri *Verimlilik artışı(Taylor) *İş bölümü ve Uzmanlaşma (Fayol) *Liyakat ve Bürokrasi (Weber)	*Elton Mayo temsilcisi *İnsan davranışı *İnsanlar arası ilişkiler *Gruplar ve Davranışları *Algılama ve Tutumlar *Motivasyon *Liderlik *Değişim	*Temsilcisi Thompson *Sistem Yaklaşımı: Örgüt hem dış hem de iç faktörlerden etkilenir. Durumsallık Yaklaşımı: Her yerde ve her zaman geçerli olan bir örgüt yapısının olmadığı, örgütle ilgili her şeyin durum ve koşullara bağlı olduğunu vurgular.	*Organizasyonlarda Çevreye Uyum (Adaptasyon) Yaklaşımları * Çağdaş ve Güncel Kavramlar Yaklaşımı

# Modern Sonrası Çağdaş Temel Kavramlar

## ORGANİZASYONLARDA ÇEVREYE UYUM YAKLAŞIMLARI

Durumsallık Yaklaşımı	Örgütün yapı ve işeyişini kullanılan teknoloji ve büyüklük etkiler
Örgütsel Konfigürasyon Yaklaşımı	Örgütün başarısını etkileyen tüm faktörleri tek çatıda toplar
Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	Örgütler yaşamlarını sürdürmek için çevreden aldıkları girdileri kullanırlar
Örgütsel Strateji Yaklaşımı	Bu yaklaşıma göre örgütler üst yönetimleri tarafından belirlenen stratejileri uygulayarak çevreye uyum sağlarlar
Bilgi İşleme Yaklaşımı	Çevreye uyum çevredeki bilginin sürekli olarak işlenmesi ile mümkün olduğunu ileri sürer
Vekalet Yaklaşımı	Amaç ve çıkarları çakışan iki kişinin yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleme konusu yapan yaklaşımdır.
İşlem Maliyeti Yaklaşımı	Örgütler yaptıkları işlemlerin maliyetini en aza indirmek isterler
Kurumsallaşma Yaklaşımı	Örgütün yapı ve davranışları sadece Pazar koşulları tarafından değil aynı zamanda kurum içindeki baskılardan da etkilenir.
Popülasyon Ekolojisi	İşletmeyi grup olarak ele alır grup ile çevre arasındaki ilişkiyi inceler.

## Çağdaş ve Güncel Kavramlar

Toplam Kalite Yönetimi	Müşteri odaklı olmak, önce insan anlayışı, tam katılım, sürekli gelişme ve iyileştirme (kaizen), liderlik
Öz Yetenek (Core Competence)	Bir işletmeyi diğer işletmeden ayıran , taklit edilmeyen bilgi, beceri ve yetenektir.
Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	Her işi kendi yapma yerine bazı işlerden uzmanlardan yararlanma
Şebeke Örgütler	Bir ürün için gerekli olan kaynak ve faaliyetlerin farklı örgütlere dağıtılmasıdır.
Değişim Mühendisliği (Reengineering)	Bir işletmenin mevcut durumunun değiştirilmesinden ziyade tüm tarz ve süreçlerinin kökten gözden geçirilmesidir.
Kıyaslama (Benchmarking)	Örgütümüzü sektör ayırt etmeksizin farklı sektörlerle kıyaslamak
Küçülme (Downsizing)	Bilinçli ve kasıtlı olarak personelde azaltmaya gitme
Öğrenen Örgütler	Kendi gerçeklerinin ve geleceklerinin nasıl değiştirileceğini keşfetme
Kriz Yönetimi	Sinyali alma, hazırlık koruma, denetim alma, normal duruma dönüş, öğrenme
Personeli Güçlendirme	Çalışanın bilgi, beceri, yetki ve önceden belirlenmiş sınırlar içinde karar verme, hareket etme isteğinin bulunması durumudur.
Kurumsal Yönetim	Örgütün yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem
Yalın Yönetim	Daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz; daha az mekana, buluşa ve çalışma saatine ihtiyaç duyan; israflı uygulamaları ortadan kaldıran sistemdir.



# Yalın Yönetim

**Yalın Yönetim:** Daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz; daha az mekana, buluşa ve çalışma saatine ihtiyaç duyan; israflı uygulamaları ortadan kaldıran bir sistemdir.(Morgan ve Liker, 2007:19)

**Yalın Üretim:** Müşteri istekleriyle kesin olarak uyumlu bir şekilde ve daha az fire ile üretimi gerçekleştirmek için daha az insan emeği, daha az yer, daha az yatırım ve daha az zamana ihtiyaç duyan, ürün geliştirmeyi, üretim faaliyetlerini aşamalarını, tedarikçileri ve müşteri ilişkilerini organize etmek ve yönetmek için bir iş sistemidir.(Marcwinski &Shook, 2007:118)

**Yalın Organizasyonlar:** Yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan ve hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği vb. unsurların en aza indirildiği yapılardır. (Aydemir, 1995: 75)

**Yalın Düşünce:** Japon kültürünü temel alarak gelişen, müşteri odaklı değeri temel alan ve israflardan kurtularak sürekli daha iyiye ulaşma çabasıdır.

# Yalın Yönetim II

- **Ekip Çalışması:** Kişisel ve profesyonel büyümeyi teşvik ederek, gelişimle ilgili fırsatları paylaşır ve bireysel performans ve ekip performansını en yükseğe çıkartır.
- **Kaizen:** İş faaliyetlerini yeniliğe ve evrime yönelmiş olarak sürekli olarak geliştirir.
- **Genchi Gembutsu:** Doğru karar vermek, fikir birliği sağlamak ve hedeflere en hızlı biçimde ulaşabilmek için gereken olguları bulmada kaynağa gidilmesi anlamına gelir.(Hoseus ve Jeffrey, 2008: 41-42)
- **Yalın Yönetim Felsefesi:** *Temel felsefesi, yönetim kararlarını kısa vadeli finansal hedefler pahasına bile olsa, uzun vadeli bir felsefeye dayandırmaktır. Çıkış noktası ise Müşteri, toplum ve ekonomi için değer yaratmaktır.*

# Yalın Yönetim III

- **Yalın Yönetimde Liderlik:** Yalın yönetimde liderler bir sonraki adımı şekillendirmek üzere, tam gerektiği zamanda ve hep şirket içinden çıkmışlardır. Çünkü yalın yönetimler şirketlerini satın almak yerine kendileri yetiştirirler.
- Yalın liderler, astlarıyla birlikte iddialı amaçlar belirleme konusunda ustalaşmış olup ölçme ve geribildirim konusunda çok tutkuludurlar. Bu hoshin kanri temelidir. **Hoshin kanri**; hedefleri örgütün en tepesinden çalışma grubu düzeyine kadar indirme sürecidir. **Hoshin kanri**, yüksek kurumsal hedefleri organizasyonun çalışma seviyesinde anlamlı hedeflere dönüştürme yöntemidir.
- **Yalın Yönetimde İnsan:** Japon düşüncesinde önce insan gelir. Yalın yönetimde insanın, kurumun en değerli varlığı ve onun bilgisine, becerisine yapılan yatırımın rekabet edilebilirliğin gereği olduğu inancı paylaşılmaktadır.(Spear&Bowen, 1999:103)

# Yalın Yönetim IV

- **Yalın Yönetimde Problem Çözme:** Japonlar dünyanın en az özür dileyen insanlarıdır. Yalın üretimde hata, hemen zaman kaybetmeden düzeltilir. Ertelemek daha büyük kayıplara nedene olabilir. Sony başkanı Akio Morito; ‘doğru bildiğinizi yapın, hata yaparsanız ders alırsınız ancak hatayı iki kez tekrarlamayın’ diyerek çalışanlarını desteklemektedir.(Morita, 1989, 168)
- **Yalın Yönetimde Kalite ve Müşteri Memnuniyeti:** Bir üretim hattı veya iş sürecinde her kişiye ya da basamağa bir müşteri gibi davranmak ve neye gerek duyuyorsa tam zamanında temin etmek gerekir.
- **Yalın Yönetimde Takım Çalışması:** Yaşamdaki önemli her şey, ortak çabaların sonucu ya da bir ekip çalışmasının ürünüdür. Kişiler her zaman detaylı işler yapar, ekipler ise fikir ve girdi sağlar, karar almayı paylaşır, birbirlerini destekler ve uygulamaya katılırlar. İnsanların aidiyet duygusuna ihtiyacı vardır ve bu duygu küçük grupların kendilerini bağlı hissetmelerine yardımcı olurlar.

# Yönetimin Fonksiyonları

---

1. Planlama
2. Organizasyon (örgütlenme)
3. Yürütme
4. Koordinasyon(eşgüdümleme)
5. Kontrol

# 1.Planlama

---

- **Plan:** Planlama süreci içinde amaçlara varmak için ne yapılması gerektiğini belirten araçtır.
- **Planlama:** Önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, neden, ne zaman ve nerede yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir.

# Planlamanın Özellikleri

---

- Kaynakların verimli kullanılmasını sağlar
- Bir seçim ve karar sürecidir
- Geleceğe dönük bir süreçtir
- Plan, esnek ve dinamiktir.

# Planlama Süreci

- Misyon açıklamaları ve vizyon: **Misyon:** örgütün yaptığı işin tanımını ve örgütü aynı işi yapan diğer örgütlerden ayıran özellikleri kapsar. **Vizyon** ise örgütün gelecekte hayal ettiği durumdur.
- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi: **Amaç;** belli bir sürede örgütün ulaşmak istediği sonucu ifade eder. **Hedef** ise ölçülebilir , zaman boyutuna sahip olan gerçekçi ve aksiyona işaret eden kavramdır.
- Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi: Gelecekte ulaşılması kararlaştırılmış durum veya sonuca nasıl ve ne yaparak ulaşılabileceğinin yolları belirlenir.
- Alternatifler arasından seçim yapma: Alternatif yollardan birisi seçilir



# Stratejik Planlama Süreci

---

- **Strateji:** Fırsatlardan en iyi şekilde faydalanmak ve gelecekteki başarıyı güvence altına amacı ile gerçekleştirilen karar alma süreçleri ve diğer uygulamaların toplamıdır.
- **Stratejik Yönetim:** Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanır. (Dinçer,2007:35)

# Strateji Türleri

- **Temel stratejiler:** Örgütün yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan faaliyetlerle ilgilidir.
- **Durağan stratejiler:** Kurumun mevcut durumundan memnun olduğu durumda bu durumu korumak amacı ile geliştirdiği strateji olarak tanımlanabilir.
- **Karma strateji:** İşletmenin temel stratejilerinin birkaçını aynı zamanda izlemesi veya kullanması ile oluşan strateji türüdür.
- **Üst yönetim stratejileri:** Üst yöneticilerinin sürekli düşündüğü, üzerinde uğraştığı ve çözüm aradığı konulardır.
- **Çekilme strateji:** İşlerinin bazılarının veya tamamının terk edilmesi hususunda uyguladıkları stratejilerdir.
- **Rekabet stratejileri:** Maliyet, farklılaştırma, odaklanma ve birleşik rekabet stratejileri alanlarında stratejiler oluştururlar.

# Fonksiyonel Stratejiler

---

- Pazarlama, satış ve servis işlevine yönelik stratejiler
- Üretim işlevine yönelik stratejiler
- Tedarik ve lojistik işlevine yönelik stratejiler
- İnsan kaynakları yönetim işlevine yönelik stratejiler
- Teknoloji geliştirme/araştırma ve geliştirme işlevine yönelik stratejiler
- Finansman ve muhasebe işlevine yönelik stratejiler şeklinde sıralanabilir.

# Strateji oluřturmada SWOT(GZFT) analizi

---

- Güçlü yönlerin belirlenmesi
- Zayıf yönlerin tespit edilmesi
- İşletmenin dışındaki fırsatların takip edilmesi
- İşletme dışı tehditlerin dikkate alınması

# Stratejilerde Karar Verme Teknikleri

---

- **Beyin Fırtınası:** Problemlere çözümler ve alternatifler yaratmak için kullanılan bir tekniktir.
- **Gordon Tekniđi:** Anahtar kelimeler verilerek görüş belirtilmesinin istendiđi bir tekniktir.
- **Delphi Tekniđi:** Koordinatör uzman konu hakkında bilgi verdikten sonra katılımcılardan görüş ve öneri istenir.
- **Nominal Grup Tekniđi:** Belli bir zaman diliminde ortaya çıkan görüşlerin puanlanarak sıralandığı bir tekniktir.

## 2. Organize Etme (Örgütleme)

---

- **Organize Etme:** İş ilişkilerinin yapılandırılması ve örgüt üyelerinin örgüt amaçlarınının başarılması için birlikte çalışmasını sağlayan fonksiyon olarak ifade edilebilir.(Ülge&Mirze,2004:23)

# Fayol'un İlkelerinin Sınıflandırılması

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş bölümü	Kumanda Birliği	Düzen
Yönetim Birliği	Disiplin	Personelin Devamlılığı
Merkezcilik	Adil ve Eşit Muamele	İnisiyatif
Yetki ve Sorumluluk	Maaş ve Ücretler	Birlik ve Beraberlik Ruhu
Hiyerarşi İlkesi	Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

# Organizasyon Yapıları

## Mekanik Örgüt Yapıları

Görevde ihtisaslaşmaya önem verilir

Her bir fonksiyonun yetki ve sorumlulukları tanımlanır.

Otorite, kontrol ve haberleşme hiyerarşik bir yapı arz eder.

Örgüt üyeleri arasında üst-ast arasında iletişim ve etkileşim dikey yöndedir.

Faaliyetler ve iş davranışları üstlerin talimat ve kararlarıyla yönetilir

Örgüt hedefleri hakkında bilgiye üst yönetim sahiptir.

## Organik Örgüt Yapıları

Kişisel bilgi ve beceri düzeyi yapılan işe katkı sağlar

Kişiler arası iletişim ve bireysel işlerde sürekli düzenlemeler yapılarak işler yeniden tanımlanır.

Dikey iletişimden çok yatay iletişime önem verir. Emir komutadan ziyade dayanışma ön plandadır.

İletişimin kapsamını emir ve rapor verme yerine bilgi alış verişi ön plandadır.

Çalışanlar işlerini çeşitli kalıp kurallardan ziyade işletme hedef ve gerçekleri göz önüne alarak yaparlar

Üst kademe yöneticiler her konuda en doğru bilen ve bütün kararları almada tam yetkili kişiler olarak görülmezler.



- **Biçimselleşme:** Bir örgütte neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağıının önceden belirlenmesi ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmesi olarak tanımlanır. (Efil,1998:187)
- 

- **Biçimselleşmenin başlıca amaçları**

- Kontrolü kolaylaştırmak
- Çalışan davranışlarını belli bir kalıp içine sokmak
- Örgütte düzeni sağlamak
- Sonuçları önceden tahmin edebilmek
- Çalışanların ve de tüketicilerin eşit davranış görmelerini sağlamak
- Koordinasyonu kolaylaştırmaktır.

- **Yetki:** Çeşitli kademelerde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkı olarak ifade edilebilir(Efil,1998:210)
- 

- **Yetki Devri:** Bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astına yetki vermesi olarak tanımlanır. (Ertürk, 2009:124)

- **Yetki Devrinin 3 özelliği;**

- Görevin asta devredilmesi
- Yetki verme ya da karar verme hakkının asta devredilmesi
- İşle ilgili sorumluluğun taşınmasıdır.

# Yetki Devrinde Yaşanan Sorunlar

Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler	Çalışandan Kaynaklanan Nedenler
Yönetici işi daha iyi yapabileceğini düşünür	Ast kendi becerisine güvenmeyebilir
Yönetici bu duruma psikolojik olarak hazır olmayabilir	Ast eleştiriye uğrayacağı endişesi ile tek başına karar almak istemeyebilir
Yönetici denetimini kaybetmekten korkabilir	Yetki devri yetersiz ve belirsiz olabilir
Yönetici kişisel özellikleri ve nitelikleri etkide bulunabilir	Ast yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmadığını düşünebilir
Yönetici astın kendini göstermesini istemeyebilir	Ast yeterli teşvik unsurları yoksa yeni görevler yüklenmek istemeyebilir.
Yönetici astına güvenmeyebilir	

# 3.Yürütme

---

- **Yürütme:** Düğmeye basma ve amaçlara uygun olarak örgütü harekete geçirme aşamasıdır.
- **Emir:** Üstlerin astlarından bekledikleri şartlar altında harekete geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini ya da durdurmalarını talep etmek olarak ifade edilebilir.(Ülgen&Mirze,2004:24)
- İyi bir emirde bulunması gereken ***en önemli özellik***, astlar tarafından tam olarak anlaşılması gerekir.

# İyi bir yürütme için gerekli olan koşullar

- Takım ruhunu gerçekleştirmek gereklidir.
- Yönetici personeli iyi tanımalıdır
- Yönetici, personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmelidir.
- Yönetici benliği ve kişiliği ile iyi örnek olmalıdır.
- Yönetici personeli sürekli denetim altında bulundurmalıdır.
- Yönetici yardımcılara danışmalı ve onlardan görüş almalıdır.
- Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir.
- Yönetici personelde birlik, beraberlik, çalışkanlık vb. unsurların olması için çalışmalıdır.
- Yönetici etkili bir ödül ve ceza sistemi kurmalıdır.

## 4.Koordinasyon(Eşgüdümleme)

---

- **Koordinasyon:** işletmede çalışmayı kolaylaştıracak ve başarıyı sağlayacak biçimde tüm faaliyetlerin uyumlaştırılmasını ifade eder (Bolat, Aytemiz, 2008:32)
- Diğer bir ifadeyle **koordinasyon;** insan çabalarını birleştirmeyi, zaman açısından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin ardı ardına gelmesini ve birbirleri ile iç içe geçmesini kapsar (Ertürk, 2009:179)

# İyi bir Koordinasyonun Özellikleri

---

- İşletmede iyi ve basit bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İşletme plan ve programları uyumlaştırılmalıdır.
- İyi bir iletişim sistemi kurulmalıdır.
- Örgüt içinde işbirliği anlayışı geliştirilmelidir.
- Hiyerarşik yapı içinde her kademedede gönüllü olarak koordinasyon özendirilmelidir.

# 5.Kontrol

---

- **Kontrol:** İşletmede yerine getirilen tüm faaliyetlerin plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelenmesiyle ilgilidir.(Bolat&Seymen,2008: 33)
- **Kontrol Fonksiyonu:** Yöneticilerin örgüt amaçlarının başarılıp başarılmadığını değerlendirmesi ve performansın iyileştirilmesi için eyleme geçmesi olarak tanımlanabilir(Jones&George, 2003: 11)



# Kontrol sürecinin temel unsurları

---

- Standartların belirlenmesi
- Performansın ölçülmesi
- Performansın standartlarla karşılaştırılması
- Sonuçların değerlendirilmesi

# Motivasyon

---

- **Motivasyon:** İradeniz doğrultusunda sizi eyleme götüren içinizden gelen bir ihtiyaç ya da tutkudur.(Donnelly,1998: 4)
- Çalışanların organizasyon içindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını iyi bir şekilde algılayan bir yönetici organizasyonun performansını artırabilir.

# Liderlik

- **Liderlik:** Belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.(Ataman, 2009: 544)

---

- **Liderlik türleri:**
  - **Yönlendirici Liderlik:** Astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklendiğini ve nasıl yapmaları gerektiği açıklanır.
  - **Destekleyici Liderlik:** Astların ihtiyaç ve isteklerine önem verilir, astlara uygun ortamlar oluşturulur ve liderle diyalog kurmak kolaydır.
  - **Katılımcı Liderlik:** İşle ilgili konularda lider astlarına danışır, onların fikirlerine değer verir.