



Gaggeessummaafi Jijjiirama Hoogganuu

(Moojulii Sagantaa Leenjii Hojiin Duraafi Hojiirraatiif Qophaa'e)

Qopheessitoonni: Shaambal Hordofaafi

Taaddalaa Gammachuu

Gulaaltoonni: Dhaabaa Dirribaa

Milkii Makuriyaafi

Haashiim Tunaa

Bara, 2015

Adaamaa

Baafata

Gabaajee fi Kottoonfachiistuuwan.....	v
Seensa Waliigalaa	1
BOQONNAA TOKKO.....	4
YAAD-RIMEE GAGGEESSUMMAA: DHIMMOOTA WALIIGALAA.....	4
1.1. Seensa	4
1.2. Maalummaa Gaggeessummaa.....	5
1.3. Dhimmoota Gaggeessummaa Murteessan (Factors of Leadership).....	9
1.3.1. Barbaachisummaa Gaggeessaa	10
1.3.2. Amalootaafi Dandeettii Gaggeessaa Bu’aa qabeessaa.....	12
1.3.3. Hordoftoota (Followers) fi Akaakuu isaanii	14
1.3.3.1. Maalummaa Hordoftootaa	14
1.3.3.2. Akaakuu Hordoftootaa	15
1.3.4. Hariiroo Gaggeessummaafi Kominikeeshiinii	17
1.3.5. Gaggeessummaa: Aangoofi Dhiibbaa uumuu (Leadership as Power & Influence).....	18
1.3.5.1. Maalummaa Aangoo	18
1.3.5.2. Maddoota Aangoo.....	19
1.3.5.3. Dhageettii Qabaachuu/Dhiibbaa Uumuu (Influencing)	21
1.4. Gaggeessummaafi Kenna Murtii (<i>Decision Making</i>)	23
1.4.1. Maalummaa Kenna Murtii	23
1.4.2. Adeemsa Kenna Murtii (<i>Decision Making Process</i>)	25
1.5. Hariiroo Gaggeessummaafi Hooggansaa (Leadership and Management).....	26
1.6. Aadaafi Gaggeessummaa.....	30
1.7. Gaggeessummaafi Koorniyaa.....	36
BOQONNAA LAMA.....	40
YAADIDDAMOOTA AFI TOOFTAALAA GAGGEESSUMMAA: GAGGEESSUMMAA ABBAA SEERUMMAA FI ABBAA ALANGUMMAA.....	40
2.1. Seensa	40
2.1. Yaadiddamoota Gaggeessummaa	42
2.1.1. Yaadiddama Gaggeessummaa Nama Jabaa/Beekamaa (<i>The Great Man Theory</i>).....	42
2.1.2. Yaadiddama Gaggeessummaa Uumaman argamuu ibsu (<i>Trait Theory</i>)	43
2.1.3. Yaadiddama Gaggeessummaa Gochaa/Hojii (<i>Behavioral Theory of Leadership</i>)	44
2.1.4. Yaadiddama Gaggeessummaa Haala Irratti Hundaa’u (<i>Contingency Theory</i>)	48
2.1.5. Yaadiddama Tooftaa Gaggeessummaa Haalan Walsimu jijjiiruun fayyadamuu Hordofu (<i>Situational Leadership Theory</i>).....	51

2.2.6.	Yaadiddama Gaggeessummaa Jijjiiramaa (<i>Transformational Leadership Theory</i>).....	55
2.2.7.	Yaadiddama Gaggeessummaa Onnachiiftuun yookiin Adabuun Hojjechiisu (<i>Transactional Leadership Theory</i>)	60
2.2.8.	Gaggeessummaa Tajaajilaa (<i>Servant Leadership</i>)	61
2.2.9.	Yaadiddama Gaggeessummaa Naamusawaa (<i>Ethical Leadership</i>),	62
2.2.10.	Yaadiddama Gaggeessummaa Qajeelaa (<i>Authentic Leadership Theories</i>).....	65
2.2.11.	Yaadiddama Gaggeessummaa Madaqsaa (<i>Adaptive Leadership</i>)	66
2.3.	Tooftaalee Gaggeessummaa (<i>Leadership Styles</i>).....	72
2.3.1.	Tooftaa Gaggeessummaa Abbaa Irree (<i>Authoritarian/Authocratic Leadership</i>).....	72
2.3.2.	Tooftaa Gaggeessummaa Dimokraatawaa/hirmaachisaa (<i>Democratic/Participative</i>) ...	73
2.3.3.	Tooftaa Gaggeessummaa Hordoftoota Aangessuu/Itti dhiisaa (<i>Delegative/Laissez-Faire</i>)	73
2.3.4.	Tooftaalee Gaggeessummaa Kanneen Biroo	74
2.3.4.1.	Tooftaa Gaggeessummaa Kennee Fudhataa (<i>Transactional Leadership style</i>)	74
2.3.4.2.	Tooftaa Gaggeessummaa Jijjiiramaa (<i>Transformational Leadership Style</i>)	74
2.3.4.3.	Tooftaa Gaggeessummaa Birokraatawaa (<i>Bureaucratic Leadership Style</i>)	74
2.3.4.4.	Tooftaa Gaggeessummaa Qindoominaa (<i>Collaborative Leadership Style</i>)	75
2.4.	Gaggeessummaa Abbaa Seerummaa fi Abbaa Alangummaa	75
2.4.1.	Gurmaa'insa Gaggeessummaa Abbaa Seerummaa.....	76
2.4.2.	Gurmaa'iinsa Gaggeessummaa Abbaa Alangummaa	79
2.4.3.	Gaggeessummaa Abbaa Seerummaa	82
BOQONNAA SADII		88
JIJJIIRAMA HOOGGANUU		88
3.1.	Seensa	88
3.2.	Yaad-rimee Jijjiiramaa.....	89
3.3.	Humnoota Jijjiirama Dirqama Taasisan.....	89
3.4.	Akaakuu Jijjiiramaa	91
3.5.	Uwwisa Jijjiiramaa (<i>Scope of Change</i>).....	92
3.5.1.	Jijjiirama Dhuunfaa (<i>Individual Change</i>)	93
3.5.2.	Jijjiirama Garee (<i>Group Change</i>)	93
3.5.3.	Jijjiirama Jaarmiyaa (<i>Organizational Change</i>).....	94
3.6.	Adeemsa Jijjiiramaa (<i>Change Process</i>).....	95
3.7.	Jijjiirama Hoogganuu (<i>Change Management</i>).....	97
3.7.1.	Adeemsa Jijjiiramni ittiin Hoogganamu (<i>Change Management Process</i>).....	98
3.7.2.	Tarsiimoo fi Tooftaalee Jijjiiramni ittin Hoogganamu	99
3.8.	Rincica Jijjiiramaa Hoogganuu.....	106

3.8.1.	Maalummaafi Bifoota Rincica Jijjiiramaa	106
3.8.2.	Faayidaa Rincica Jijjiiramaa Hoogganuu.....	108
3.8.3.	Rincica Ilaalchisee Qajeeltoowwan Beekamuu qaban.....	108
3.8.4.	Maloota Rincicni ittin Hoogganamu	109
3.8.5.	Dhiibbaa Rincica Jijjiiramaa Hoogganuu Dhabuun Hordofsiisu	110
	Maddoota Wabii.....	111

Gabaajee fi Kottoonfachiistuuwan

A/A – Abbaa Alangaa

BAAWO – Biiroo Abbaa Alangaa Waliigalaa Oromiyaa

Fkn. – Fakkeenya

ILQSO – Institiyuutii Leenjii fi Qorannoo Seeraa Oromiyaa

K.k.f. – Kan kana fakkaatan

M/M – Mana Murtii

MMWO – Mana Murtii Waliigalaa Oromiyaa

Ykn. – Yookiin

Seensa Waliigalaa

Gaggeessummaan beekamuu erga jalqabee oolee buleera. Gaggeessummaan dhimmoota milka'inaafi kufaatii biyyaa, manneen hojii, garee hojiifi nama dhuunfaa murteessan keessaa isa tokkoodha. Jaarraa warraaqsa industirii araffaa/dijitalaa (*4th industrial revolution; a digital era*) keessatti jijjiirama gama haawasummaa, diinagdee, siyaasaafi seeraa akkasumas teeknooloojiitiin sadarkaa manneen hojii, biyyaafi idil-addunyaatti ariitiin ta'aa jiru hoogganuufi gaggeessuun fedhii uummataa, mootummaa, qooda fudhatootaafi tajaajilamtoota kanneen biroo guutuufi jaarriyaa ceesisuu keessatti gaggeessummaan qooda ol'aanaa akka qabu hayyoonni ni ibsu. Keessattuu jaarraa 21^{ffaa} keessatti mirga haqa argachuu dhaqabamaa taasiisuun ol'aantummaa seeraa mirkeessuun nagaafi tasgabbii waareessuu keessatti gaggeessummaan gumaacha ol'aanaa qaba.

Hayyoonni baay'een yaad-rimee, yaadiddamaafi tooftaan gaggeessummaa (*concepts, theories and styles of leadership*) fixataa akka hin taane ibsu. Hiika gaggeessummaa irratti akka idil-addunyaatti waliigalteen kan hin jirre ta'uu ni ibsu. Haa ta'u malee, gaggeessummaan mul'ataafi galmoota waloo fiixa baasuuf tooftaa garagaraatti fayyadamuun hordoftoota of duuka hiriirsuu akka ta'e yommuu ibsan ni mul'ata. Yaadiddammoonni gaggeessummaa adda addaa gaggeessummaa bifa garaagaraatiin ibsu. Yaadiddamoonni muraasni gaggeessummaan uumamaan kan argamu ta'uu yommuu ibsan yaadiddamoonni biroo ammoo gaggeessummaan barnootaan kan argamu ta'uu addeessu. Dabalataan, yaadiddamoonni gaggeessummaa haalaafi tooftaa gaggeessitoonni fayyadaman irratti hunda'uudhaan ibsuuf yaalanis ni jiru. Hayyoonni yaadiddama gaggeessummaa haal irratti hundaa'u maddisiisan gaggeessummaan bilchina/qophaa'uummaa hordoftootaa/hojjettootaa, aadaa biyyaaleessaafi manneen hojii, yeroo, amala jaarriyaafi k.k.f. irratti hunda'uudhaan xiinxalu. Kana irraa ka'uun *'there is no one right way to lead'* jechuun dubbatu. Hima biraatiin, gaggeessummaan haala irratti hunda'a waan ta'eef yaadiddamaafi tooftaa gaggeessummaa tokko qofatu sirriidha jechuun ni ulfaata. Kunis, gaggeessitoonni manneen hojii amala manneen hojiifi haalawwan biroo xiinxaluun akka akka isaatti itti fayyadamuu kan danda'an ta'uu namatti agarsiisa.

Yaad-rimeewwan, yaadiddamoota, qajeeltoowwaniifi tooftaalee gaggeessummaa hojjiirra oolchuun ergamaafi mul'ata manneen hojii milkeessuuf dhimmoota kanneen irratti hubannoo, ilaalchaafi amantaa cimaa uumuun gaggeessitootaafi hooggantoota horachuun baay'ee murteessaadha. Keessattuu, gaggeessitoonniifi ogeeyyiin qaamolee seeraa dandeettii

gaggeessummaa gaarii ta'e (*excellent leadership skill*) qabaachuu qabu. Haa ta'u malee, barnootni gaggeessummaa sirna barnootaa muummee seeraa dhaabbilee barnootaa ol'aanaa biyya keenyaa keessatti hammatamee barsiifamaa hin jiru. Barnootni muummee seeraa keessatti kennamaa jiru beekumsa, dandeettii ogummaa seeraafi dhimmoota seeraaf furmaata kennuu (solving legal problems) gabbisuu irratti malee dandeettii ogummaa gaggeessummaa qaruu irratti hin xiyyeeffatu. Inistitiiyuutiin Leenjiiifi Qorannoo Seeraa Oromiyaa (ILQSO'n) faayidaa ogummaan gaggeessummaa qabuufi fedhii qaamoolee seeraa Oromiyaa bira jiru adda baasuun mata-dureen leenjii gaggeessummaafi jijjiirama hoogganuu jedhu sirna leenjii (curriculum) leenjii hojiin duraa, leenjii hojiirraa yeroo dheeraafi gabaabaa keessatti hammachiisuun leenjii kennaa jira. Haa ta'u malee, mata duree kana irratti moojuuliin leenjii haala qabatamaa qaamoolee seeraa giddu galeessa godhate waan hin turreef moojuuliin kunis haqina kan furuuf kan qopha'ee dha.

Moojuliin kun leenjifamtoonni yaadrimee, yaadiddamaa, qajeeltoowwaan gaggeessummaa, tooftaa gaggeessummaa, faayidaa gaggeessummaafi jijjiirama hoogganuu irratti hubannoo, ilaalchaafi amantaa gabbiffatanii tajaajila haqaa dhaqqabamaa taasiisuun mirga dhuunfaafi garee kabachiisuun ol'aantummaa seeraa mirkaneessuun misoomaa, ijaarsa sirna dimookiraasii, nageenyaafi tasgabbii naannichaafi biyyaa keessaatti shoora isaanii akka bahatan ni gumaacha jedhamee amanama.

Bu'uuruma kanaan, moojuliin kun boqonnaawwan gurguddoo 3(sadii) tti kan qoqqoodame dha. Boqonnaa tokkoffaan yaadrimee gaggeessummaa: dhimmoota waliigalaa kan hammate yoo ta'u, maalummaa gaggeessummaa, dhimmoota gaggeessummaa murteessan, gaggeessummaa: aangoofi dhiibbaa uumuu, gaggeessummaafi kenna murtii, hariiroo gaggeessummaafi hooggansaa, hariiroo aadaafi gaggeessummaa akkasumas hariiroo gaggeessummaafi koorniyaa ilaalamanii jiru.

Boqonnaa lammaffaa jalatti immoo yaadiddamootaafi tooftaalee gaggeessummaa kan ilaallu ta'a. Haaluma kanaan, yaadiddamoota gaggeessummaa isaan ijoofi beekamoo ta'anifi akkasumas tooftaaleen gaggeessummaa isaan ijoon tokko tokkoon ibsamanii jiru. Ciminaa fi hanqinaaleen yaadiddamootaafi tooftaalee kanneenis ibsamanii jiru. Dabalataanis, gaggeessummaa abbaa seerummaafi abbaa alangummaa, yaadiddamootaafi tooftaalee gaggeessummaa qaamolee kanneen keessatti bal'inaan hojiirra ooluu danda'anifi dhimmoota gaggeessummaa abbaa seerummaa gaggeessummaa manneen hojii mootummaa kanneen biroo irraa adda taasiisan ibsamanii jiru.

Boqonnaa sadaffaan dhimmoota jijjiirama hoogganuu wajjiin walqabatan irratti xiyyeeffata. Haaluma kanaan, yaad-rimee jijjiiramaa akka waliigalaatti, humnoota jijjiirama dirqama taasisan, akaakuwwan jijjiiramaa, uuwvisa jijjiiramaa, maalummaa jijjiirama hoogganuufi adeemsa jijjiiramni ittiin hoogganamu, rincica jijjiiramaafi rincica hoogganuufi k.k.f. hammatee jira.

Leenjifamtoonni leenjii kana erga xumuranii booda:

Kaayyoo Gooroo

- Yaad-rimee, yaadiddamootaafi tooftaalee gaggeessummaa akkasumas jijjiirama hogganuu irratti hubannoofi dandeettii duraan qaban caalmaatti gabbifatani bulchiinsa sirna haqaafi seeraa sadarkaa biyyaafi naannoo Oromiyaa keessatti akkaataa yeroon gaafatuun gahee isaan irraa eegamu bahachuuf akka onnatan taasisuu dha.

Kaayyolee Gooree

- Yaadrimee gaggeessummaa akka waliigalaatti ni hubatu,
- Yaadiddamootaafi tooftaalee gaggeessummaa adda baasuun hubachuun kanneen manneen hojii isaanii wajjiin wal-simu filachuun hojiirra ni oolchu,
- Yaad-rimee jijjiiramaa hubachuun jijjiirama hogganuu keessatti qooda isaanii ni gumaachu.

BOQONNAA TOKKO

YAAD-RIMEE GAGGEESSUMMAA: DHIMMOOTA WALIIGALAA

1.1. Seensa

Jaarraan 21^{ffaa}n jaarraa warraaqsa industirii 4^{ffaa} (*4th industrial revolution, a digital era*) jedhamuun beekama. Addunyaan, gama hawaasummaafi siyaas-dinagdeetiin jijjiirama daran ariifataa ta'e keessa jirti. Kunis, fedhiin hawaasaa yeroo gara yerootti guddachaafi babal'achaa akka deemuuf sababa ta'ee jira. Jijjiiramoonni kunneen immoo gurmaa'insaafi hojimaata seektaroota dhuunfaafi mootummaa irratti kallattiinis ta'ee alkallattiidhaan dhiibbaa uumuun isaanii waan hafuu miti. Qaamolee mootummaa keessaa immoo Manneen Murtiifi Biiroo/Waajjiraaleen Abbaa Alangaa sadarkaan jiran dhiibbaa kanaa ala ta'uu hin danda'an. Dhiibbaa kana dandamachuun jijjiiramatti madaquufi hoogganuuf; kenniinsa tajaajila haqaa dhaqqabamaa taasisuun olaantummaa seeraa mirkaneessuun amantaa ummataa horachuuf ogummaa abbaa seerummaafi abbaa alangummaa cinaatti dandeettii gaggeessummaafi hooggansaa qabaachuun daran murteessaa dha. Kana waan ta'eefis, yaadrimeewwan gaggeesummaa irratti hubannoo waliigalaa cimsachuun barbaachisaadha. Boqonnaa kana keessatti, yaadrimeewwan gaggeessummaan walqabatan bal'inaan kan ilaallu ta'a.

Xumura Boqonnaa kanaa booda leenjifamtoonni;

- Yaadrimee gaggeessummaa irratti hubannoo isaanii ni cimsatu,
- Dhimmoota gaggeessummaa ibsuuf murteessaa ta'an adda baasuun ni hubatu,
- Hordofootaafi akaakuu isaanii irratti hubannoo ni argatu,
- Hariiroo gaggeessummaa, aangoofi dhiibbaa uumuu(influence) addaan ni baafatu,
- Maalummaafi Adeemsa murtii kennuu keessattii gahee gaggeessaan qabu ni hubatu,
- Hariiroo gaggeessummaafi hooggansaa adda baasuun ni ibsu,
- Hariiroo aadaafi gaggeessummaa ni hubatu
- Hariiroo koorniyaafi gaggeessummaa adda ni baafatu.

1.2. Maalummaa Gaggeessummaa

Yaadrimeen gaggeessummaa yeroo yeroon jijjiiramaafi guddachaa dhufuu irraa kan ka'e hiikkaan walfakkaataan akka waliigalaatti irratti waliigalame argachuun rakkisaa ta'uu hayyoonni ni ibsu.¹ Jaarraa hedduuf gaggeessaaf hiikni goota (*'leader as hero'*) jedhu itti kennamaa akka ture barreeffamoonni ni ibsu. Jechi gaggeessaa jedhu hojiirra ooluu kan jalqabe jaarraa 20^{ffaa} keessa dha. Jaarraa 20^{ffaa} dura garuu, gaggeessaa jechuun nama gootummaa qabu, onnee-qabeessa, dubbatee kan sodaachisu, lolee kan moo'atu, simbo-qabeessa jechuu akka ta'e yaadiddamni nama jabaa/beekamaa (*great-man theory*) jedhamu ni ibsa.² Yaadiddamni kun namni tokko gaggeessaa ta'ee dhalata ejjannoo jedhu qaba. Kana malees, *Thomas Carlyle* seenaan addunyaa seenaa dhuunfaa namoota beekamoo akka ta'e ibsee jira.³ Yaadiddamoonni biroo immoo yaadrimee gaggeessummaa; amala/dandeettii gaggeessaan tokko qabu, tooftaa gaggeessaan fayyadamu, amala hordofootaa, haala irratti hundaa'un hiiku. (Waa'ee yaadiddamoota kanneenii boqonnaa 2^{ffaa} keessatti bal'inaan kan ilaallu ta'a).

Itti dabaluun, *Joseph Rost*, barreeffama *'leadership for the 21st century'* (1991) jedhu keessatti barreeffamoota gaggeessummaa irratti bara 1900-1990tti barreeffaman irratti xiinxala taasiseen hiikkoowwan gaggeessummaaf kennaman 200(dhibba lama) ol adda baasee jira. Hiikkoowwan kunniinis akka waliigalaatti bifa walfakkaataa ta'een gaggeessummaan namni tokko namoonni biroo akka waa hojjetan taasisuu dha jechuun hiiku.

Haa ta'u malee, hayyoonni tooftaa gaggeessitoonni hordofoota isaanii kakaasuuf/jajjabeessuuf itti fayyadamanifi kaayyoowwan garee yookiin mana hojiitiin walqabatee eenyutu ibsa/odeeffannoo kennuu qaba kan jedhu irratti hiikkoo garagaraa kennamee jira. Bu'uuruma kanaan, bara 1900-1929 gidduutti hiikkoowwan yaad-rimee gaggeessummaaf kennaman to'annoofi aangoo dhuunfachuu (*control and centralization of power*) irratti xiyyeeffatu ture. Bara 1930-1940 keessa immoo dandeettii/amala addaa gaggeessaan uumamaan qabu (*trait approach*) irratti xiyyeeffata ture. Akkasumas, hiikni bara 1940-1959 gidduutti gaggeessummaaf kennamaa ture yaadiddama garee, galmoota waloofi bu'aa-qabeessummaa (group approach/theory, shared goals and effectiveness) irratti xiyyeeffata.

¹ The concept of leadership, <https://www.dce-darbhanga.org> > 2020/04, gaafa 13/06/2015 A.L.I. kan ilaalame

² Raggaasaa Addunnaa, 2011 A.L.I, Gaggeessummaa; Aartii fi Saayinsii Gaggeessummaa Ammayyaa, fuula 1

³ Weebsaayitii, <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/degruyter-2015-0001/html>, gaafa 13/06/2015 A.L.I. kan ilaalame
The Great Man Theory is associated most often with 19th-century commentator and historian Thomas Carlyle, (1840) who commented that "The history of the world is but the biography of great men," reflecting his belief that heroes shape history through both their personal attributes and divine inspiration.

Itti fufuun, bara 1960-1970 keessa gocha/hojii, amala nama dhuunfaa/garee, gurmaa'insaafi galmoota mana hojii (*leadership as behaviour and organizational behaviour*) irratti hundaa'uun gaggeessummaa hiikuuf yaalamee jira.

Bara 1980fi gara boodaa kanarra immoo fedhii gaggeessitootaa, dhageettii qabaachuu/dandeettii dhiibbaa uumuu, dandeettii/amala addaa gaggeessaan uumamaan qabu fi jijjiirama irratti hundaa'uudhaan hiikkoon itti kennamee jira. Kana malees, hiikkoowwan bara 1990 keessa kennaman dhiibbaa gaggeessitoonnifi hordoftoonni walirratti taasisan irratti hundaa'uun (*leadership is an influence relationship between leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes*) gaggeessummaaf hiikkoo kennanii jiru.⁴ Hiikkoon gaggeessummaaf jaarraa 21^{ffaa} keessa kennamaa jiru walxaxaa ta'aa dhufaa jira. Jaarraa kana keessa yaadrimeewwan gaggeessummaa haaraan kanneen akka gaggeessummaa qajeelaa, gaggeessummaa tajaajilaa, gaggeessummaa madaqsaa beekamtii argachaa kan dhufanii jiru. Itti aansuun, maalummaa gaggeessummaa caalmaatti ifa gochuuf hiikkoowwan hayyoota gargaraatiin yeroo garagaraatti kennaman akka itti aanutti kan ilaallu ta'a.

Dwight D Eisenhower (1890), "Gaggeessummaan aartii namootni hojii ofii barbaadan namoota biroo fedhii isaaniitiin akka hojjetan taasisuu dha" jedha. Kana irraa wanti hubatamu, gaggeessummaan dirqamaan osoo hin taane nama keessatti kaka'umsa uumun fedhii guutuun akka hojjetan taasisuun jijjiirama fiduudha kan jedhu dha.

Joe Jaworski'n immoo "*Gaggeessummaan hiree mana hojii murteessuufi hamilee achi gahuuf dandeessisu qabaachuudha*" jechuun ibsa. Kana jechuunis, gaggeessummaan dursanii manni hojii ykn dhaabbatichi eessa gahuu akka qabu galma ifa ta'e kaawwachuu fi kutannoo galmicha dhugoomsuuf barbaachisu, ejjannoo qajeelaa akkasumas eenyummaa gaarii/good personality qabaachuu kan gaafatu ta'uu isaati.

Stogdill 1950 keessa gaggeessummaaf hiika kenneen; "*leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement*" akkasumas 1974 keessa gaggeessummaa; "*leadership is the initiation and maintenance of structure in expectation and interaction*" jechuun hiika itti kennee jira. Kunis, gaggeessummaan adeemsa gareen hojii tokko galmoota hojii akka kaawwatuufi fiixaan baasu taasisuu; gurmaa'insa hojii maddisiisuufi tolchuu jechuu dha.

⁴ Joanne B. Ciulla, Introduction to the ethics of leadership, 2003, <https://scholarship.richmond.edu/bookshelf>, fuula xii, guyyaa 02/08/2015 kan ilaalame.

Tannenbaum, Weschler fi Massarik (1961), jedhaman “Gaggeessummaan haala qabatamaa jiru keessatti kan raawwatu, dhimma namoota gidduutti dhiibbaa uumamuu fi galma murtaa’e kan qabudha” jechuun ibsanii jiru. Kunis, gaggeessummaan haala qabatamaa manicha keessa jiru irratti hundaa’uun dhiibbaa uumuun galma barbaadamu bira gahuu dhaan kan ibsamu dha.

Dabalataanis, hayyoonni Donelly, J.H. fa’i - “Gaggeessummaan adeemsa hubannoo uumuutiin sochiiwwan hordoftootaa irratti dhiibbaa geessisuun galmoota waliinii bira gahuuf taasifamudha” jechuun hiikanii jiru. Akka hiikkaa kanaatti, gaggeessummaa jechuun galma waloo dursee qophaa’e ykn ifaan taa’e bira gahuuf yaaduun hordoftoota horachuufi isaan irrattis dhiibbaa hiika qabu taasisuu kan barbaadu ta’uu isaati.

Kana malees, Richards fi Engle (1986) “Gaggeessummaan waa’ee mul’ata kaawwachuufi beekisisuu, duudhaalee gonfachuufi naannoo hojii mijataa uumuuti” jechuun ibsu.⁵ Gaggeessaan mul’ata ifa ta’e qabaachuu qaba, mul’atichas immoo hordoftootatti beeksisuun murteessaa ta’a. Kana malees, duudhaalee mul’aticha dhugoomsuuf gargaaran horachuufi naannoon hojii hawwataa akkasumas milkaa’ina barbaadamu fiduuf kan gargaaru ta’uutu irra jiraata. Naannoo hojii mijataa gaafa jedhamu gahumsaafi naamusa hojjettootaa, itti fayyadama teknoolojii, tajaajila haala salphaafi qulqullinaan kennuu, qulqullina naannoo hojiifi magariisummaafi k.k.f kan hammatuu dha.

Hayyoonni Jaques E. fi Clement, S.D. (1994) “Gaggeessummaan adeemsa namni tokko namoota biroof kallattii fi faayidaa waliinii argisiisuun kaka’umsaafi kutannoon akka isa hordofan taasisuuti” jedhu. Gaggeessummaan adeemsa gaggeessaan mul’ata waloo isaanii bu’aa argamuu danda’u waliin ibsuun hordoftoota of duukaa hiriirsisuu danda’uu akka ta’e ibsanii jiru.

Kana malees, Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995), “Gaggeessummaan aartii namootni biroon galma waliitiif kutannoon akka socho’an taasisuuti” jedhu. Kunis, gaggeessummaan saayinsii qofa osoo hin taane aartii/kennaa uumamaa akka ta’eefi aartii kanaan namoota keessatti kaka’umsa uumuu danda’uu wajjiin kan walqabatu ta’uu dha. Akkasumas, bara 2002 A.L.A. hayyoonni kunniin gaggeessummaa, “*leadership is a relationship between those who aspire to lead and those who choose to follow*” jechuun hiikanii jiru. Kunis,

⁵ Gary Yukl, Leadership in Organizations, 8th Edition, 2013, Fuula 3

gaggeessummaan hariiroo namoota gaggeessaa ta'uu hawwaniifi namoota isaan hordofuu filatan gidduu jiru akka ta'etti kan hubatamuu dha.

Hayyuun John C.Maxwell, gaggeessummaan dhiibbaa uumuu (*leadership is an influence*) jedhuun hiikkoo itti kennee jira.⁶

Akkasumas, hayyoonni *Buchannan fi Huczynski (1997)* jedhaman, “*Gaggeessummaan adeemsa hawaasummaa namni tokko amala namoota biraa irratti jeequmsa/sodaa/doorsisa malee jijjirama fiduuti*” jechuun hiikanii jiru.

Hayyuun *Peter Northouse* jedhamu gaggeessummaa yoo ibsu, “*Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*”.⁷ Kana jechuunis, gaggeessummaan adeemsa galma waloo tokko milkeessuuf namni dhuunfaan miseensota garee keessatti dhageettii qabaachuu/dhiibbaa uumuuti. Kanaafuu, akka hiika kanaatti gaggeessummaan; dhiibbaa uumuu/dhageettii qabaachuu, gareefi galma waloo hammata jechuu dha. Akkuma waliigalaatti, dhibbaan uumamuu danda’u dhiibbaa eeyyantaa/positive yookin hi’intaa/negative yoo ta’u, kunis mul’ataafi galma waloo milkeessudhaaf jecha kan uumamu akka ta’e hubatamuu qaba.

Akkasumas, hiikkaa yeroo as dhiyoo keessa hayyuun *Yukl (2013)* jedhamu hiikkaa gaggeessummaa hayyuu *Northouse*’n kenname kana fooyyessuun hiika hunda galeessaa kennuuf yaalee jira.

*“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”*⁸

Kana jechuunis, gaggeessummaan adeemsa dhageettii qabanitti fayyadamuun namoota birootif; maaltu akka hojjetamuuf deemu, tarkaanfiwwan barbaachisaniifi haala hojiirra oolmaa isaa hubachiisuun tattaaffiwwan dhuunfaafi garee qindeessuun galma waloo dhugoomsuu dha.

⁶ John C.Maxwell, *Developing Leader within you*, 1995, fuula 15

⁷ E.Ryder & S.Hardy, *Judicial Leadership; A new Strategic Approach*, 2019, Oxford University Press, first edition, Fuula 11

⁸ Gary Yukl, Fuula 7

Hayyuun *Burns* jedhamus haaluma hiikkaawwan haayyoota kanneenin kenname kana cimsuun '*leadership is nothing if not linked to collective purpose*' (gaggeessummaan kaayyoo waloo wajjiin hidhata yoo qabaachuu baate gatii hin qabu) jechuun ibsee jira.

Walumaagalatti, hiikkoowwan hayyootaan kennaman kanneen irraa gaggeessummaan tooftaa garagaraa fayyadamuun hordoftoota irratti dhiibbaa taasisuun galma waloo tokko milkeessuu jechuu akka ta'e ni hubatama. Kana malees, gaggeessummaan mul'ata qabaachuufi beeksisuu; guramaa'insaafi hojimaata haaraa maddidiiduufi qopheessuu; aartii, adeemsa, dhageettii qabaachuu, galma waloo milkeessuuf dhiibbaa taasisuu, garee keessatti kan uumamu ta'uu ni hubatama.

1.3. Dhimmoota Gaggeessummaa Murteessan (Factors of Leadership)

Gaggeessumman haalota adda addaatin murtaa'uu danda'a. Dhimmoonni gaggeessummaa murteessan kunneenis kallattii adda addaatiin kan ilaalamuu danda'an waan ta'aniif hedduu ta'u danda'u. Haa ta'u malee, isaan ijoo haala waliigalaatin dhimmoota gaggeessummaa murteessan jedhamanii beekamtii kan argatan (4) afur dha. Isaanis; gaggeessaa (*leader*), hordoftoota (*followers*), kominikeeshinii (*communication*) fi haala qabatamaa (*Situation*) dha.⁹ Itti aansun tokkoon tokkoo isaanii haa ilaallu;

- i. **Gaggeessaa (Leader)** - Namni gaggeessaa ta'e kun nama akkamiiti? Gahumsii, muuxannoofi tooftaan gaggeessummaa isaa maal fakkaata? Manni hojii ykn dhaabbatichi tooftaa gaggeessummaa akkamii gaafata? Dhimmoota jedhan kan hammatu dha. Ciminniifi laafinni gaggeessaa milkaa'ina ykn kufaatii mana hojichaatiif karaa saaquu kan danda'u dha. Kanaafuu, gaggeessaan hanqinaafi cimina isaa tokko tokkoon adda baasee beekuu qaba. Kunis, hordoftoota isaa/ishee biraa dhageettii argachuun imala gara fuulduraa manni hojichaa ykn dhaabbatichi ykn gareen qabatee ka'e milkeessuuf gargaara.
- ii. **Hordoftoota (Followers)** - Gaggeessummaan hojiirra ooluu kan danda'u yoo gareen namoota muraasaa hanga jaar miyaa gurguddaa ykn kutaa hawaasaa xiqqaa irraa eegalee hanga sadarkaa biyyaa gahuu danda'u yoo jiraate dha.¹⁰ Isaan kana immoo wanti isaan walitti fidu galmi waloo akka bira gahamu ykn milkaa'u barbaadamu jiraachuu isaati. Egaa adeemsa kana keessatti immoo namoonni adda addaa tooftaa gaggeessummaa adda addaa barbaadu. Fakkeenyaaf, mana hojii tokko yoo fudhanne

⁹ G. Yukl, Fuula 7-11

¹⁰ E.Ryder & S.Hardy, Fuula 12

hojjetaa haaraan hojjetaa buleessa caalaa deeggarsaafi hordoffii barbaada. Hojjetoota miira kaka'umsaa hin qabne dadammaqsuufi si'oomina akka horatan taasisuu barbaachisa. Kanaafuu, gaggeessaan gaaffiwwan; hordoftoonni kiyya eenyu? Ciminaa fi hanqinni isaanii maali? Fedhiin isaanii maali? fi k.k.f xiinxaluu danda'uu qaba.

iii. **Kominikeeshinii (Communication)** – hojiin gaggeessummaa hariiroo qunnamtii gam-lamee (*two way communication*) dhaan raawwatama. Bu'uuraan, dandeettiin kominikeeshinii dubbii danda'uu qofa osoo hin taane sonawwan quuqama qabaachuu, haqummaan tajaajiluu, safuufi duudhaan ummataa kan keessatti calaqqisu ta'uun hubatamuu qaba.¹¹ Qabiyyeefi akkaataan odeeffannoon itti waljijjiramu bifa adda addaa qabaatus bu'uuraan garuu hariiroo gam-lamee cimsuufis ta'ee laaffisuuf gahee olaanaa qabaachuu danda'a.

iv. **Haala qabatamaa (Situation)** - haalonni yeroo yeroon ni jijjiiramu. Haalota jijjiiraman kanneen keessatti gaggeessummaan kennamu bifa tokkoon ta'uu dhiisuu mala. Akkuma haala qabatamaa lafarra jiruufi akkaataa barbaachisummaa isaa irratti hundaa'uun tooftaawwan gaggeessummaa adda addaatti fayyadamuun baay'ee barbaachisaa dha. Fkn. osoo rakkoon mana keessatti hin hammaatin kallattii furmaataa kaa'uu fi erga wanti hundi kallatti gadhiisee booda tarkaanfii sirreeffamaa fudhachuun qixxee miti. Haalota jijjiiraman keessatti akkaataafi tooftaan gaggeessummaa akka hojiirra oolu barbaadamu bu'aa dhufu wajjiin hariiroo kallattii qabaachuu danda'a. Hayyuun *Yukl* jedhamu, haalonni adda addaa amala gaggeessitootaa fi hordoftootaa akkasumas hariiroo waliinii isaanii irratti kallattiinis ta'ee alkallattiin dhiibbaa uumuu danda'u.¹²

1.3.1. Barbaachisummaa Gaggeessaa

Gahee gaggeessaa baay'ee murteessaa ta'uu isaa irraa kan ka'e, waa'ee gaggeessummaa gaggeessaa malee yaaduun rakkisaa akka ta'e ni beekama. Gaggeessaan tokko akka gaggeessaatti sonawwan murteessaa ta'an kanneen akka; dhagahamummaa qabaachuu, suurra-qabeessaa fi kabajamaa ta'uu qaba. Kunis, akka dhuunfaattis ta'ee akka gareetti milkaa'ina barbaadamu fiduu keessatti qooda olaanaa qaba.

Gaggeessummaan sadarkaa fi bakka adda addaatti hojii irra akka oolu beekamaa dha. Kunis, garee keessatti, hawaasa keessatti, sadarkaa biyyaafi addunyaatti dhaabbilee mootummaafi dhuunfaa keessatti, jaar-miyaalee hawaasaa, dhaabbilee amantaa k.k.f. keessatti hojiirra ni

¹¹ Raggaasaa Addunnaa, fuula 128

¹² E.Ryder & S.Hardy, F.12

oola. Egaa akkuma maalummaa isaa irraa hubachuun danda'umutti gaggeessaan milkaa'ina mana hojii tokkoof baay'ee murteessaa dha. Sababni isaatis, hunda dura manni hojii tokkoo milkaa'uu kan danda'u mul'ata yoo qabaate dha. Manni hojii ykn dhaabbatni mul'ata hin qabne imala dheeraa milkaa'inaan dabaalame hin qabaatu. Mul'ata mana hojii ykn dhaabbata tokkoo haala ifa ta'e kaa'uuf/maddisiisuu keessatti immoo gaheen gaggeessaa daran olaanaa dha. Itti dabaluun hayyuun gaggeessummaa tokko *“A leader creates a vision with others, or shares their own with others, and inspires them.”*¹³ jechuun ibsee jira. Kunis, gaggeessaan mul'ata waloo qopheessuun namoota kakaasuun galma mana hojii milkeessuu keessatti qooda kan qabu ta'uu agarsiisa.

Bu'uura mul'ata mana hojii ykn dhaabbatichaatin tarsiimoowwan adda addaa mul'aticha milkeessan diriirsuun hojii irra oolchuufis nama kamiyyuu caalaa gaggeessaan adda durummaan gahee olaanaa qabaata. Tooftaafi saayinsii gaggeessummaaatti fayyadamuun qabeenya mana hojii qooduu fi to'achuu, hojjettoota murteessoo ta'an filachuu, aadaa mana hojichaa roga qabsiisuu fi mana hojichaa ummata biratti beekisisuun gaggeessaa cimaa barbaada.

Kana malees, gaggeessaan handhuura guddinaati jedhamuu danda'a. Sababni isaas; gaggeessaa milkaa'aan mul'ata hawwataa qopheessa. Gaggeessaan mul'ata qopheessuu qofa osoo hin taane mul'atichi hawwataa ta'uu isaatis mirkaneeffachuu danda'uu qaba. Mul'atni hawwataa ta'ee qophaa'e immoo hordofoota keessatti miira kaka'umsaa uumuun imala milkaa'inaatiif humna dabalataa ta'uu danda'a. Kana dhugoomsuuf immoo mul'ata kaawwame irratti hubannoo gahaa uumuun baay'ee barbaachisaa dha. Hubannoon qixa barbaadamuun kan uumamu taanaan immoo galmootaafi kaayyolee sadarkaa kamittuu kaa'aman fiixaan baasuuf si'oominaa fi kaka'umsa uuma.

Akka hayyuu saayinsii gaggeessummaa *Burns* jedhamuutti, gaggeessaan nama dandeettii yaada hordofootaa madaaluu, miira isaan irraa mul'achuu danda'uufi humna isaanii tilmaamuu danda'u ta'uu qaba. Kanaafuu, gaggeessaan miiraafi fedhii hordofoota isaa sirnaan hubachuutu irraa eegama jechuu dha. Gama biraatiin, gaggeessummaan duudhaa mana hojichaa kabachiisuuf, gaheefi itti gaafatamummaa hojjettoota manichaa kaayyoo waliigalaa mana hojichaa wajjiin walitti hidhuuf, raawwii hojii olaanaa galmeessisuufi bu'aa

¹³ Jossep O'Connor, *Essential Leadership Skills for Influencing and Managing People*, 2001, fuula 34, www.fireandwater.com/ebooks, gaafa 02/03/2015 kan ilaalame.

qabeessummaafi hirmaannaa hojjetootaa dabaluu keessatti qooda olaanaa kan qabu ta'uu hayyoonni ni ibsu.¹⁴

Fakkeenyaaf, pireezdaantii Mootummaa Naannoo Oromiyaa duraanii kan turan kabajamoo Dr. Lammaa Magarsaa yeroo tokko haasa'a taasisaniin;

Gaggeessummaan namoota galma keessatti walitti qabuu ykn waajjira galanii ajaja kennuu qofa otoo hin taane qabatamaan jijjiirama fiduu dha. Yeroo nagaan jiru teessoo ibidda hin qabne irra taa'ee eenyu iyyuu gaggeessuu danda'a. Gaggeessaan jijjiiramaa garuu, rakkoo keessa dhaabbatee, rakkinichaan otoo hin dhiphatin fala furmaataa kan fidu dha. Yeroo nagaan dhaadatee, yeroo rakkoo gara golaatti kan dheessu inni gaggeessaa miti''¹⁵ jechuun dubbatanii turan.

Kunis gaggeessaan haalaa mijaa'aa keessatti qofa osoo hin taane qoramaata keessa taa'ee jijjiirama fiduu keessaatti baayyee murteessaa akka ta'e namatti agarsiisa.

1.3.2. Amalootaafi Dandeettii Gaggeessaa Bu'aa qabeessaa

Gaggeessaan bu'aa qabeessi amaloota ittiin ibsamuu danda'u hedduu qabaachuu akka danda'u ni hubatama.¹⁶ Gaggeessaa bu'aa qabeessi mul'ata qajeelchuu/guiding a vision/ kan danda'u dha. Mul'atni mana hojichaa abbummaan kan masakamuufi galma barbaadame kan rukutuu danda'u ta'uu mirkaneessuu keessatti gaggeessan gahee leencaa qaba. Mul'atni dursee kaawwame sirreeffama kan bardaadu ta'uu yoo hubate ykn immoo hordoftoonni mul'aticha kallattii hin taaneen kan hubatan taanaan immoo gaggeessaa mul'aticha qajeelchuu danda'u ta'uutu irra jiraata. Mu'ata kana bu'uureffachuun ofii isaafi namoonni biroo maal maal hojjechuu akka qaban bareechee nama beeku dha. Bu'uuruma kanaanis, galma hojiitti hiikamuu danda'u ni qaaccessa akkasumas galmicha irratti amantaa olaanaa ni qabaata. Hojii dhuunfaan isa/ishee akkasumas garee waliin hojjetan hin ilaallanneefi galma guddicha sana milkeessuu keessatti gahee hin qabne irratti sa'aatii fi humna isaa hin balleessu jechuu dha.

Kana malees, hordoftoonni kaayyolee dhuunfaafi kan waloo isaanii galmaan gahuuf hamileefi hawwii akka qabaatan nama taasisuu danda'u dha. Kunis, ofii isaatiif kaka'umsaafi

¹⁴ Rudolph. P. T. Muteswa, Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study, 2016, European Journal of Business & Management vol.8, no.24, fuula 138-139

¹⁵ Raggaasaa Addunnaa, fuula 7

¹⁶ Websaayitii, https://www.knox.edu/documents/StudentDev/StudentActivities/Resources_Leaders.pdf, gaafa, 20/08/2015 A.L.I. kan ilaalame.

fedhii (*passion*) qabaachuun namoota biroos kakaasudhaan milkaa'uu danda'a. Gaggeessaa bu'aa qabeessi amantaa gaarii ofirratti qaba, hojii isaatis jaalalan hojjeta. Ciminaafi dadhabina isaas kan hubatuu dha. Dhuunfaa isaatti hawwiin isaan jireenyaaf qaban kanneen biroo akka qajeeltootti kan gargaaru ta'uu danda'a. Kallattii biraatin immoo gaggeessitoonni bu'aa qabeessoo jedhamuu danda'an kanneen amanamummaa (*integrity/honesty/trust*) qabani dha. Gaggeessummaa keessatti qajeeltoon amanamumma dhimma ijoofi murteessaa akka laayyotti hin ilaalamne dha. Amananummaan waadaa seenan kabajuun haqummaafi naamusa gaariin tajaajiluu dha. Amanamummaa jireenya ogummaafi dhunfaa isaanii keessatti mul'isuu qabu jechuu dha. Waadaan isaan seenan sunis waadaa hojiirra oolchuu danda'an ta'uu qaba. Amanamummaa isaanii kanaan immoo hordoftoota isaanii irraa amantaa akka argataniifi namoota bakka isaanii bu'an horachuu kanneen danda'ani dha.

Gaggeessaa bu'aa qabeessi galma isaanii bira ga'uuf yaaddoo/balaa shallagame (*calculated risk*) ni fudhatu. Haaluma kanaanis, dogoggora isaa irraa ni barata; akka carraattis itti ni fayyadama. Dirqama ofitti fudhachuuf kan hin sodaanneefi guutumaan guututti of kennuun kutannoo (*dedication*) dhaanis kan hojjetuu dha. Kana malees, suurra-qabeessummaa (*charisma*) kan qabuu fi namoota ceesisuuf dandeetti kakaasuu kan gonfate dha. Bilchina kan qabuu fi hordoftootaa fi namoota birooof kabaja, aantummaafi quuqama kan qabu dha. Dabalataanis, dandeettii yaada namaa qalbiin dhageeffachuufi haala hubachuun fedhii hordoftootaa haala qabatamaan walsimsiisuu kan qabu yoo ta'e gaggeessaa bu'aa qabeessa jechuunii ni dandeenya.

Amaloota gaggeessummaa keessaa isaan ijoo kan jedhaman; haalatti madaquu, haala hawaasummaa hubachuu, galma ga'insaaf hawwii guddaa qabaachuu, ofitti amanuu (*dependable*), amanamoodha, dhiibbaa gaarii uumu kan danda'an, kutannoo qabaachuu (*persistent*), cinqii(*stress*) dandamachuu danda'uu, ittigaafatamuummaa fudhachuufi kanneen kana fakkaatan ta'uu danda'u.¹⁷ Karaa biraatin immoo, dandeettiwwan gaggeessummaa jedhamuun kanneen ibsamuu danda'an; qaroo ta'uu (*clever*), haala waliigalaa hubachuu danda'uu, kalaqa (*creativity*) qabaachuu danda'u/waan haaraa uumuu fi kanneen birootis jajjabeessuu/, waliigaltee waliinii uumuun hojjechuu fi hojjechiisuu danda'uu, dubbatee amansiisuu kan danda'u (*fluency*), beekumsa hojii garee kan qabu, hojii gurmeessuu danda'uu, amansiisuu danda'uu (*persuasive*), hawaasummaa (*sociable*) ta'uufi k.k.f. fa'a.¹⁸

¹⁷ Miil-jalee 14ffaa, fuula 135-136

¹⁸ D. Chandra Bose, Principles of Management and Administration, 2008, 6th edition, fuula, 164-165

Kana malees, jaarraa 21^{ffaa} amma keessa jirru kanatti immoo gaggeessaan amaloota addaa jabanni ammaa kun barbaadu goonfatee argamuu akka qabu hayyoonni saayinsii gaggeessummaa irratti qorannoo fi qo'annoo taasisan ni gorsu. Haaluma kanaan, gaggeessaan jaarraa 21^{ffaa} amaloota qabaachuu qabu hedduu keessaa isaan ijoon; kominikeetara cimaa (hariiroo gam-lamee roga qabsiisuu irratti), gorsaa/kallattii kan qabsiisu ykn karaa kan agarsiisuu danda'u/, gareen kan hojjetu, fayyadamaa teekinolojii ammayyaa, abbaa falaa (*problem solver*), ambaasaaddara/mana hojii ykn garicha qaama birootti kan beeksisuu danda'u/, adda duree jijjiiramaa ta'uun jijjiiramaaf kan of qopheessuu danda'u, yeroo hundaa kan baratu fi k.k.f ta'uu qaba.¹⁹

Gaaffilee Marii

1. Isin akka gaggeessaatti amaloota gaggeessaa bu'aa qabeessaa kanneen keessaa isa kam fa'atu isin ibsa? Maalif?
2. Jaarraa 21^{ffaa} kana keessa sirni haqaa caalaatti ol'aantummaa seeraa akka mirkanneessu amaloonni gaggeessummaa kanneen gaggeessitoota qaamoolee haqaaf ni barbaachisu jettanii ni yaadduu?
3. Amala gaggeessaan bu'a-qabeessi qabaachuu qabu keessaa inni tokko hawaasummaa (*sociable*) ta'uu dha. Amallii kun gaaggeessaa qaamolee haqaatiif ni hojjetaa? Maaliif?

1.3.3. Hordoftoota (Followers) fi Akaakuu isaanii

1.3.3.1. Maalummaa Hordoftootaa

Saayinsii Gaggeessummaa keessatti hordoftoota jechuun namoota gaggeessaadhaan durfaman (*influence*) yoo ta'an isaan kunis namoota aangeffaman ykn kan aangawaa hin taane ta'uus danda'u. Hayyuun *Kellerman, 2008* jedhamu hiikkoo jecha hordoftoota jedhuuf kenneen; "*Followers are subordinates who have less power, authority and influence than do their superiors, and who therefore usually, but not invariably, fall in to line*"²⁰ jechuun kaa'ee jira. Kana jechuunis, hordoftoonni hojjetoota qaama aangoo qabanii gadi jiran ta'anii humnaafi aangoo dhiibbaa uumuu xiqqaa qaban akkasumas yeroo baay'ee bu'uura qajeelfama qaama olaanaa irraa kennamuufin warra socha'anii dha.

¹⁹ Gary Yukl, Fuula 50-52

²⁰ Weebsaayitii; <https://www.pmi.org/learning/library/importance-of-effective-followers-5887>, gaafa 16/06/2015 A.L.I. ilaalame.

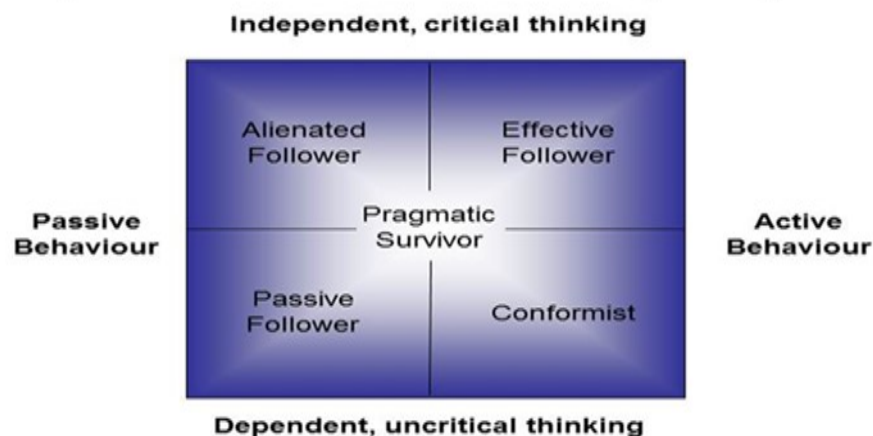
Akkasumas, hordoftootni gaggeessitoota kaayyoolee waloo isaanii calaqsiiisaniif deeggarsa taasisuuf dhiibbaa hariiroo waliinii isaanii kan qooddatanii dha.

Gaggeessan kamiyyuu hordoftoota qabaachuu isaa mirkaneessuuf yeroo yeroon of duuba mil'achuu qaba jedhama. Kunis, namoonni mul'ata isaa qixa sirriitiin hubatanii miira kaka'umsaatiin isa duukaa hiriiranii galma yaaddame sana bira gahuuf carraaqaa jiraachuu isaanii mirkaneeffachuu qaba. Barbaachisummaan isaatis, iddoo itti sirreeffamni barbaachisu yoo jiraate yeroodhaan tarkaanfii barbaachisaa fudhachuudhaafi. Kanaan ala garuu imalli taasifamu bu'aa hin qabaatu. Sababni isaatis, mul'atni gaggeessaan qabu qixa sirriitiin yoo hin hubachiifamin hordoftoonni kaka'umsa horatanii galma yaaddame milkeessuuf carraaqii gochuu caalaa diddaa fi rincica mul'isuun bu'aan hin barbaachifne akka dhufu karaa saaquu danda'a. Kanaafuu, gaggeessaan yeroo yeroon hordoftoota qabaachuu isaa mirkaneeffachuuf of duuba miil'achuu qabaata jechuu dha.

Akka hayyuu *Gardner fi gareen isaa (2005)*, ibsanitti gaggeessitoonni ciccimoon duudhaalee, eenyummaa, miiraa fi kaayyoowwan isaanii hordoftootaaf ibsan hordoftoota gameeyyii horachuu ni danda'u. Hayyuun *Dr. Daniel Goleman* jedhamu hordoftoonni fooyya'iinsa akkaataa/amala bartee/ gaggeessitootaan durfamu kan barbaadan ta'uufi dhaabbileen isaan keessa hojjetanis bartee durii keessaa cabsanii bahuun adeemsa haaraa waliin akka walbaran deeggaruu qabu jechuun ibsanii jiru.²¹

1.3.3.2. Akaakuu Hordoftootaa

Kelley's Five Followership Styles



(Kelley, 1988, Rohde & Ford, 2007; Daft, 2007) nmit 9

²¹ Daniel Goleman, 2019, Leadership that gets results, Harvard business review, www.hbr.org, fuula 2

Akka hayyuu *Kelly* jedhamutti hordoftoonni akaakuu gurguddoo 5(shan) tti qoodamuu ni danda’u. Isaanis; maqxoota (*alienated*), suuteeyyii (*passive*), tole jettoota (*conformist*), sababaawaa (*pragmatic*) fi bu’aa qabeessoo (*effective*) dha.²²

- i. **Maqxoota (*Alienated*)** - Hordoftoonni kunneen warra of-danda’anii gadifageenyaan yaaduu danda’an ta’anii garuu fedhii keessoo isaanii malee gahee isaanii kan bahatani dha. Sababa kanaaf, hordoftoota gammadoo hin taane fi abdii kutatoo dha. Hordoftoonni gosa kanaa rakkoo mana hojii keessatti isaan mudatee irraa ka’uun kan of-maqsan yoo ta’an warra abbummaa fi ergama mana hojii irraa adda kan of-baasani dha.
- ii. **Hordoftoota Suuteeyyii (*Passive*)** – Maqaa biraatiin hordoftoota hoolaa (*the sheep*) jedhamanii beekamu. Hordoftoonni suuteeyyiin warra of danda’anii hin yaadneefi si’ayinaan kan hin hirmaanne dha. Kanaafuu, waan itti himame hojjechuu qofa irratti of-daangeessuu filatu. Uumamni hordoftoota akkanaa kanneenii bu’aa to’annoo garmalee fi adabbii hooggansaa ti.
- iii. **Hordoftoota Tole Jettoota (*Conformist*)** - Hordoftoonni akkasii “*Yes people*” jedhamaniis ni waamamu. Isaan kunniin warra damaqinaan hirmaatan ta’anii garuu gadifageenyaan kan hin yaadneefi ajaja kennameef hunda gaaffii tokko malee kan raawwatani dha. Walitti bu’insa (*conflict*) dhabamsiisuu qofa irratti waan xiyyeeffataniif miidhaa fi faayidaa isaa osoo hin xiinxaliin fedhiidhaan hirmaachuu filatu.
- iv. **Hordoftoota Sababaawaa (*Pragmatic*)** - Hordoftoonni sababaawoon amaloota hordoftoota hundaa qabu. Haalawwan qabatamaa jiran irratti kan hundaa’uun tooftaa aangoo isaanii caalmaatti fayyadamaa taasisuufi sodaa (*risk*) isaanii hir’isuu danda’u kamuu warra fayyadamani dha.
- v. **Hordoftoota Bu’aa qabeessoo (*Effective*)** - Hordoftoonni bu’aa qabeessoon akkuma maqaa isaanii ga’umsa qabaniin furmaataa fi dhiibbaa gaarii uumuuf kan hojjetani dha. Kaka’umsaan kan hojjetaniifi gaggeessitoota kan deeggaran, akkasumas yaaddoo balaa (*risk*) fi walitti bu’iinsa warra hin sodaanne dha. Hordoftoota kaka’umsa jijjirama mana hojii isaanii fayyadu fiduu qabaachuun hanqinaafi cimina mana hojiifi ofii isaanii adda baasuu kan danda’ani dha. Kana waan ta’eef, hordoftoonni akkasii kunniin yeroo baay’ee bu’uraa fi utubaa gaggeessaa bu’aa-qabeessaati jedhamu. Sababni isaatiis, akka hordoftoota tole jettootaa waan itti himame qofa kan hojjetan osoo hin taane gaggeessaadhaaf yaada galtee ta’u kennuuf gahumsa kan qabani dha. Hordoftoota biroo irrattis dhiibbaa kan uumaniifi yaada kan fudhatani dha.

²² Weebsaayitii, <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/types-of-followership/>, gaafa 14/08/2015 kan ilaalame

Gaafilee Marii

1. Manneen hojii (Mana Murtiifi Biiroo A/Alangaa sadarkaan jiran) keessatti gaheen hordoftootaa maalin ibsama? Hariiroon hordoftoota gidduu akkasumas hordoftootaafi gaggeessitoota gidduu jiru bifa akkamii qabaachuu qaba jettu? Qabatamni jiru maal fakkaata?
2. Hodoftoonni amala adda addaa qaban manneen hojii keessatti akka baay'atan ykn akka xiqqaatan gochuun ni danda'amaa? Akkamitti? Haala qabatamaa manneen hojii adda addaa keessa jiraachuu danda'u wajjiin qabsiisuun ibsaa!
3. Akaakuwwan hordoftootaa kanneen keessaa isaan kam fa'atu Manneen hojii keessan keessa jiru? Isin hoo akaakuwwan hordoftootaa kanneen keessaa isa kamtu isin ibsa? Maaliif?
4. Gaggeessitoonni Manneen Hojii keessanii hoo hordoftoota kanneen akkamitti qabatu? Isin hoo akka gaggeessaatti hordoftoonni akaakuu adda addaa kunneen akkamitti qabamuu qabu jettanii yaaddu? Maalif?

1.3.4. Hariiroo Gaggeessummaafi Kominikeeshiinii

Jecha kominikeeshinii jedhuuf hiikkoo guboon jechoota seeraa beekkamaan *Blacks' Law* jedhamu “*communication is the expression or exchange of information by speech, writing, gestures, or conduct; the process of bringing an idea to another's perception*”²³ jechuun hiika. Kunis, kominikeeshinii jechuun jecha, barreeffama, mallattoo ykn gocha fayyadamuun odeeffannoo ibsuu ykn waljijjiiruu; adeemsa yaada ta'e tokko gara ilaalcha nama birootti fiduu jechuu dha. Kana irraa ka'un, kominikeeshiniin odeeffannoo, yaada, beekumsaafi ergaa waliinii qooddachuu/waljijjiiruu irratti xiyyeeffata. Kominikeeshinii bu'aa qabeessi milkaa'ina gaggeessaatiif gahee olaanaa waan taphatuuf mana hojii keessatti akka dibataatti (*lubricant*) tti ilaalamuus ni danda'a.²⁴ Gaggeessaan mana hojii tokkoo ariitii barbaadamu keessatti odeeffannoo hin fudhanneefi namoota waliin hojjetuufis odeeffannicha hin qoodne rakkoowwan mana hojii keessattis ta'ee mana hojichaatin alatti uumamuu malan dursee hubachuun tarkaanfii barbaachisaa fudhachuuf carraa hin argatu. Gaggeessaan hojii kominikeeshiniitiif xiyyeeffannaa malu hin kennine immoo carraan mana hojichaa fooyyessuun bu'aa-qabeessa ta'uu gadi-aanaa ta'uu danda'a. Kana irraa kan ka'e yeroo baay'ee kominikeeshinii bu'aa qabeessi hojii ijoo gaggeessummaa ta'uu qaba jedhama.

²³ Bryan A. Garner, *Black's Law Dictionary*, 9th edition, fuula 316

²⁴ D. Chandra Bose, fuula 137

Kanaafuu kominikeeshiinii bu'a qabeessi jira jechuuf jalqaba irratti ergaa haala ifa ta'eefi nama hin burjaajessineen dabarsuu gaafata. Itti aaansuun, dandeettiiwwan dhaggeeffachuu, sochii qaamaa to'achuu, mallattoowwan adda addaa fayyadamuu fi miira namootaa dubbisuu, nama kabajuu, kkf, goonfachuu barbaachisa. Hundaa ol immoo hojiin kominikeeshinii akka dhimma odeeffannoo dabarsuufi fudhachuu qofatti osoo hin taane dhimma yaadaafi fedhii namootaas hubachuu kan barbaadu ta'uun hubatamuu qaba. Kana jechuun, gaggeessaan odeeffannoo fudhachuufi dabarsuu cinaatti namoonni keessoo isaanitti haala kamiin dhimmoota adda addaa miira akkamiitiin ilaalaa akka jiran xiyyeeffannoo itti kennuun hubachuu kan barbaachisu ta'uu isaati. Kunis, yaadota galtee ta'uu danda'an gurmeessuun fooyya'iinsa barbaachisaa ta'e taasisuuf nama gargaara.

Gaggeessummaan oduu qofaan osoo hin taane gochaan deeggaramuun ifatti mul'achuu akka qabus hayyoonni ni ibsu. Kanaafuu, gaggeessaan kamiyyuu waan dubbatu raawwachuu kan danda'u ta'uu qaba. Akkasumas, tokkoon tokkoo ciminaa fi dadhabina adeemsa hojii mana hojichaa keessatti hirmaannaa kan qabuufi fakkeenya ta'uu danda'us qaba. Gaggeessaa cimaan fakkeenyummaa qabu gochaa fi sona walqunnamsiisa. Hojii hojjechuu qofa osoo hin taane hojichi haala quubsaan kaayyoo waloo galmaan gahuu kan dandeessisuufi bu'aa qabatamaa lakkaa'amu danda'u kan argamsiisu ta'uu isaa mirkaneeffachuu barbaachisa. Adeemsi bu'aa barbaadamu galmeessisuu immoo haala qulqullina isaa eeggateen ta'uu akka qabus immoo irraanfachuu hin qabu jechuu dha. Kaayyoon gaggeessaa bu'aa barbaadamu galmeessisuu qofa osoo hin taane qulqullina bu'aa sanaas mirkaneeffachuuf kutannoo cimaa qabaachuu ta'uu qaba. Adeemsuma kana keessattis immoo rakkooleen adda addaa mudachuu akka malan hubachuun isaaf of qopheessuufi yoo danda'ame dursanii irratti hojjechuu ykn immoo yoo muudatanis tarsiimoo fi tooftaa adda addaa qopheeffachuun kutannoon keessa bahuuf of qopheessuun dhimma filannoo hin qabne ta'a.

1.3.5. Gaggeessummaa: Aangoofi Dhiibbaa uumuu (Leadership as Power & Influence)

1.3.5.1. Maalummaa Aangoo

Aangoon dandeettii namoota biroo irratti dhiibbaa uumuuti ykn dhageettii qabaachuu akka ta'etti ibsuun ni danda'ama. Haaluma yaada kana cimsuun hayyuun tokko; *“Power is the potential ability of one person in an organization to influence other people to bring about*

desired outcomes’’²⁵ jechuun ibsee jira. Kana jechuunis aangoon dandeettii namni ta’e tokko dhaabbata tokko keessatti galma barbaadamu milkeessuuf dhageettii qabaachuu danda’uu ti.

Dhiibbaa namoota biroo irratti uumamu ykn dhageettii horatame kanattis qixa sirrii ta’een fayyadamuun waan ofii barbaadan akkaataa barbaadaniin hojjechiifachuu dha. Dhiibbaan uumamu kunis, dhiibbaa kallattii ykn al-kallattii ta’uu danda’a. Kanuma bu’uureffachuun hayyuun Zalenik, A. 1992 jedhamu “Gaggeessummaan yaadamaa fi gochoota namoota biroo irratti dhiibbaa uumuuf aangoo fayyadamuu barbaada” jechuun ibsee jira. Kanaafuu, aangoon gaggeessummaa galma waliitiif namoota biroo irratti kutannoo akka qabatan taasisuun dhiibbaa uumuudha. Dhageettii qabaachuun/dhiibbaa uumuun (*influence*) mataa isaatiin immoo dandeettii aangoo hojiirra oolchuuti.

1.3.5.2. Maddoota Aangoo

Aangoon gaggeessummaa haalota adda addaa irraa madduu danda’a. Akka hayyoota French & Raven (1959) tti: maddootni aangoo bakka 5tti qoodamu. Isaanis; aangoo naatoo/jaalatamaa (*referent power*), aangoo hayyuu/beekaa (*expert power*), aangoo seeraan kenname (*legitimate power*), aangoo badhaasa/kennaa (*reward power*) fi aangoo dandeettii adabuu (*coercive power*) dha.²⁶ Isaan kanneenin alattis maddoonni aangoo; Aangoo odeeffannoo (*information power*) fi Aangoo hariiroo (*connection power*) ta’uu akka danda’anis barreeffamoonni tokko tokko ni ibsu. Gama biraatin, maddoota aangoo kanneen iddoo gurguddoo lamatti qoodnee ilaaluu ni dandeenya. Isaaniis; aangoo taayitaa irraa maddu (*positional power*) fi aangoo dhuunfaa irraa maddu dha. Aangoo taayitaa irraa maddu (*positional power*) kanneen jedhaman; aangoo seeraan kenname (*legitimate power*) fi aangoo badhaasuu/kennaa kennuu (*reward power*) fi aangoo adabuu (*coercive power*) kan hammatuu dha. Akkasumas, aangoo dhuunfaa irraa maddu (*personal power*) kanneen jedhaman immoo aangoo naatoo/jaalatamaa ta’uu/qabeenya irraa maddu (*referent power*), aangoo beekaa/hayyuu ta’uu irraa maddu (*expert power*), aangoo odeeffannoo (*information power*) fi aangoo hariiroo qabaachuu irraa maddu (*connection power*) kanneen jedhamani dha.

Aangoo Seeraan kenname (*Legitimate Power*) - Yeroo baay’ee aangoo taayitaa (*positional power*) jedhamees ni waamama. Aangoon seeraa aangoo sababa taaytaa ykn gahee hojii namni tokko dhaabbata ykn mana hojichaa keessatti qabu irraa ka’ee kan argatu dha.²⁷ Fkn. hogganaan piroojektii jalqabsiisuun raawwii isaa hordofuu, miseensi poolisii nama to’annaa

²⁵ Dr. Jan P. Bosman, Organizational Behaviour, 1997, Fuula 11

²⁶ Dr. Yvonne Stedham, Leadership for Judges, National Judicial College Conference paper, 2021, fuula 22

²⁷ Websaayitii; <https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/chapter/13-3-the-power-to-influence/> , gaafa 18/08/2015 A.L.I. kan ilaalame

jala kan oolchu, barsiisaan qormaata kennuun qabxii sadarkeessuu kan danda’u aangoo seeraan isaaf kenname irratti hundaa’udhaani. Hordoftoonni gochaalee namoota olii kanaafi kanneen birootiif mormii malee kan abboomamuuf aangoo seeraa qabaachuu isaaniitti amananii waan fudhataniif jechuu dandeenya.

Aangoo Badhaasa/kennaa kennuu (*Reward Power*) - Aangoon onnachiiftuu dandeettii faayidaalee ykn onnachiiftuu adda addaa kan akka kaffaltii dabalataa, onnachiiftuuwwan adda addaafi hojii hawwataa adda ta’e kennuu kan of keessatti qabatu dha. Aangoon onnachiiftuu aangoo seeraa wajjiin hidhata kan qabu dha.²⁸

Aangoo Dandeettii Adabuu (*Coercive Power*) – Aangoo nama akkaataa ajaja ykn qajeelfama kennameetin raawwachuu dide ykn osoo hin raawwatin hafe adabuu ykn to’achuu danda’uu gaggeessaa wajjiin kan walqabatu dha.²⁹ Sodaa gaggeessichi qabu irraa ka’uun hordoftoonni waan raawwachuu hin barbaanne akka hojjetan dirqisiisuu dha.³⁰ Fakkeenyaaf, mootummoonni abbaa irree lammiin kamiyyuu ajaja kenname ykn dhoorkaa darbe kan hin kabajne yoo ta’e adabbiin adda addaa hanga du’aan adabamuu isaanirratti fudhatamuu kan danda’u ta’uu ni akeekkachiisu. Maatiin ijoolleen naamusa isaanii akka eeggatan akeekkachiisuun yoo balleessaa raawwatanii argaman immoo tarkaanfii barsiisaa adda addaa irratti fudhachuu danda’u.

Aangoo Hayyuu/beekaa (*Expert Power*) – Aangoo ogummaa, beekumsaafi dandeettii addaa gaggeessaan qabu irraa maddu dha.³¹ Hojjettoonni mana hojii tokko keessa yeroo dheeraa hojjetan adeemsa hojii mana hojichaa irratti hubannoo olaanaa qabaachuu ni malu. Fakkeenyaaf, ogeessi koompitaraa tokko nama biroo caalaa hubannoo saayinsii kompiitaraa qabaachuu danda’a. Ogeessi seeraa ogummaafi beekumsa seeraa qabu irraa ka’ee aangoo dhiibbaa uumuu qabaachuu danda’a. Qonnaan bulaan dhimma qonnaa irratti hubannoo qabu irraa ka’uun nama kamuu caalaa dhiibbaa uumuu danda’a.

Aangoo Odeeffannoo (*Information Power*) – Aangoon odeeffannoo aangoo ogummaa wajjiin walfakkeenya kan qabu fakkaatus madda aangoo isaanii irratti hundaa’uun garaagarummaa ni qabu. Aangoon ogummaa beekumsaafi dandeettii olaanaa qabaachuu

²⁸ Kanuma olii

²⁹ Gary Yukl, Fuula 190

³⁰ Miil-jalee olii 27ffaa

³¹ V.G.Kondalkar, 2007, Organizational Behaviour, 1st ed. Fuula 211

waliin kan walqabatu yoo ta’u, aangoon odeeffannoo immoo dhimma adda ta’e tokko irratti odeeffannoo gahaa qabaachuu kan ilaallatu dha.³²

Aangoo Naatoo/Jaalatamaa/Qabeenya (*Referent Power*) - Aangoo beekamtii, qabeenya addaa ykn amala gaarii qabaachuu irraa madduu dha. Aangoo suurra-qabeessummaa/hawwattummaa dhuunfaatiin namoota hawwachuu ykn dinqisiifattoota horachuu danda’uu irraa maddu dha.³³ Fakkeenyaaf, hoggantoota biyyaa ykn jaarimiyaalee adda addaa, artistoota, atileetota, abbootii qabeenyaafi namoota beekamoo ta’an kanneen biroo aangoo naatoo/qabeenyaa warra qaban jechuu ni dandeenya.

Aangoo Hariiroo (*Connection Power*) - Aangoon hariiroo aangoo namoota murteessoo ta’an wajjiin waliigaltee/hariiroo gaarii qabaachuu irraa madduu dha. Kunis, namoota sadarkaa olaanaatti fudhatamummaa, beekamtiifi jaalatamummaa qaban waliin walitti dhiyeenya qabu/du irraa kan ka’e dandeettii waa murteessuuti.

1.3.5.3. Dhageettii Qabaachuu/Dhiibbaa Uumuu (*Influencing*)

Dhageettii qabaachuu/dhiibbaa uumuu jechuun, adeemsa hubannoo uumuutiin (communicating) fudhatama argachuuti. Adeemsa hubannoo uumuu kanatti dhimma bahuun hordoftoota kakaasuun deeggarsa argachuufi yaada ofii hojiirra oolchuuf gargaara. Gaggeessaan yeroo dhiibbaa uumu waa’ee injifannoo waliinii win/win outcomes yaaduu qaba. Kunis, dhiibbaan uumamu kan injifannoo qaama ykn garee tokkoo qofa mirkaneessu osoo hin taane injifannoo hunda galeessaafi kan waloo ta’uu isaa mirkaneeffachuu qaba.

Gaggeessitoonni tooftaalee garagaraa fayyadamuudhaan aangoo gara dhiibbaa qabatamaatti kan jijjiiran ta’uu qorannaan ni agarsiisa.

Qorannoo *Yukl* gaggeesseen tooftaalee ijoon dhiibbaa uumuuf gargaaran 9 (sagal) adda baafamanii jiru.³⁴ Tooftaaleen dhiibbaa uumuuf gargaaran kunneenis akka itti aanutti ibsamanii jiru.

1. **Amansiisuu (*Rational Persuasion*)** - Gaggeessaan galma waloo milkeessuuf loojikii ykn dhugaa lafa irra jiruufi ragaa qabatamaatti fayyadamuun namoota biroo amansiisuu akka tooftaatti fayyadamuu danda’a. Fakkeenyaaf, hoggannaan Biiroo Haqaa tokko kuufamni galmee himannaa baay’achaa jiraachuu isaa ragaa ykn sababa

³² Miil-jalee olii, Fuula 211

³³ Miil-jalee olii 27ffaa

³⁴ Gary Yukl, Fuula 201-206

amansiisaa ta'een deeggaruun hawaasa mana hojichaa amansiisuun xiyyeeffannaan akka irratti hojjetamu kallattii kaa'un dhiibbaa uumuu danda'a.

2. **Duudhaan onnachiisuu (*Inspirational Appeal*)** - Gaggeessaan duudhaa, qajeeltowwan, hawwii hordoftootni qaban fayyadamuun ykn ofitti amanamummaa isaanii dabaluun onnachiisuun galma walootiif akka hojjetan taasisuu ni danda'a. Tooftaan akkasii kun, hordoftoonni galma waloo kutannoon fiixa akka baasan ni gargaara.
3. **Marii (*Consultation*)** - Gaggeessitoonni kutannoo hordoftoota isaanii cimsuuf marii akka tooftaa dhiibbaa uumuu tokkootti fayyadamuu ni danda'u. Keessattuu, gaggeessitoonni tooftaa mariisisuu kana fayyadaman hordoftoota hirmaachisuun yaada galtee ni fudhatu. Fknf. Gaaffii akka; "waa'ee naamusa hojjetootaa fooyyessuu irratti maal yaaddu?" mul'ata manichaa bira gahuuf tarsiimowwan akkamii bocuun hojiirra yoo oolchine milkoofnaa? fi k.k.f. gaafachuun yaada galtee fudhachuu danda'u.
4. **Leellisuu (*Ingratiation*)** - Gaggeessitoonni hordoftoota isaanii jajuun, jechoota babbareedaa itti dubbachuun, itti hiriyoumuun ykn amala gargaaruu agarsiisuun miira gaarii itti uumuun ykn waan tokko akka hojjetan yemmuu gaafatamanitti waan gaarii akka yaadan taasisuun carraa milkaa'inaa fooyya'aa ta'e uumuu akka tooftaa dhiibbaa uumutti fayyadamuu ni danda'u.
5. **Tumsa dhuunfaa gaafachuu (*Personal Appeal*)** - Gaggeessitoonni miira amanamummaafi hiriyyummaa akka tooftaa dhiibbaa uumutti fayyadamuun hordoftoonni galma waloo akka fiixaan baasan taasisuu ni danda'u. Fknf. 'Dhimma kana irratti dhugumatti gargaarsi kee gar-malee na barbaachisa'fi k.k.f. jechuun gaafachuu ta'uu danda'a.
6. **Kennanii fudhachuu/Waljijjiiruu (*Exchange*)** - Gaggeessaan hordoftootni isaa karoorra galmaan kan gahan yoo ta'e onnachiiftuwwan adda addaa kan kennuuf ta'uu waadaa galuu akka tooftaa dhiibbaa uumutti gargaaramuu ni danda'a. Fknf. Hojjetoota raawwii caalmaa galmeessaniif badhaasa, carraa barnootaa, beekamtii, guddina sadarkaafi k.k.f. kennuun kakaasuuf itti fayyadamuu ni danda'a.
7. **Tokkummaa Uumuu (*Coalition building*)** - Gaggeessaan deeggarsa hordoftoota isaa argachuuf ykn deeggarsa namoota birootti fayyadamuudhaaf tokkummaa uumuu akka tooftaa dhiibbaa uumutti fayyadamuu danda'a.
8. **Seera qabeessummaa agarsiisuu (*Legitimizing tactics*)** - Gaggeessaan taayitaa ykn mirga kan qabu ta'uu ibsuun ykn imaammatoota, seerota, hojimaataafi aadaa mana

hojii irratti kan hundaa'e ta'uu mirkaneessuu akka tooftaa dhiibbaa uumuutti fayyadamuu danda'a.

9. **Cinquee (*Pressure*)** - Hordoftoonni hojii tokko akka gaggeessitoonni barbaadanitti akka hojjetan taasisuuf tooftaalee kanneen akka; fedhii qaban kallattiin ykn al-kallattiin ibsachuun, sodaachisuu ykn doorsisuun, deddeebi'uun too'achuu ykn itti fufiinsaan yaadachiisa kennuu hojiirra ooluu danda'u.

Akka waliigalaatti, qorannoon *Yukl'n* gaggeeffame tooftaawwan armaan olii kanneen yeroo hojiirra oolan mormii/diddaa, waliigaltee ykn kutannoo uumuu kan danda'u ta'uu ni agarsiisa. Manneen hojii keessatti irra caalaatti kanneen hojiirra oolan amansiisuufi cinquu yoo ta'an, tooftaaleen kunniin mormii ykn diddaa cimaa uumuu danda'u. Hojiirra oolmaan mariifi duudhaan onnachiisuu ammo gad-aanaa yoo ta'u, tooftaaleen kunniinis kutannoo cimaa uumuu kan danda'an ta'uu qorannoon isaa ni akeeka.

Gaafilee Marii

1. Maddoonni Aangoo Gaggeessummaa manneen hojii keessanii maal fa'a?
2. Kaayyoofi Faayidaan dhiibbaa uumuu hoo maali? Miidhaa hoo ni qaba jechuu dandeenyaa? Qabatamni jiru maal fakkaata?
3. Akka mana hojii keessaniitti tooftaalee dhiibbaa uumuu keessaa irra caalaatti hojiirra oolaa kan jiru isaan kami? Maaliif?

1.4. Gaggeessummaafi Kenna Murtii (*Decision Making*)

1.4.1. Maalummaa Kenna Murtii

Gaggeessummaafi kenni murtii hariiroo cimaa akka qaban ni beekama. Hojiin gaggeessummaafi hoggansaa guyyaa guyyaan akkasumas sadarkaa sadarkaan murtoo dhuunfaas ta'ee murtoo waloo/garee kennamu irraa adda bahee kan ilaalamuu danda'uu miti. Kenni murtii waa'ee haalota jiran ykn rakkoowwan sadarkaa nama dhuunfaatti, sadarkaa gareetti, sadarkaa mana hojitti ykn sadarkaa biyyaafi idil-addunyaatti mul'atan xiinxaluudhaan tarkaanfiiwwan fudhatamuu qaban adda baasuu akkasumas tarkaanfii barbaachisu murteessuufi bu'aa qabeessummaa tarkaanfichaa madaaluu akka ta'e hayyoonni ni ibsu.³⁵

³⁵ Micheal Armstrong, handbook of Management & Leadership; A guide to managing for results, 2009, 2nd edition, fuula 91-92

Haaluma walfakkaatuun, kenni murtii adeemsa rakkoo furuuf filannoowwan adda baasuufi isa fooyyee qabu keessaa filachuu³⁶ akka ta'ettis hubatama. Yaadota kanneen irraa wanti hubatamuu danda'us, murtii bulchiinsaa tokko kennuun duratti; murticha kennuun maalif akka barbaachise, bu'aa qabatamaan kenna murtichaan argamuu danda'uu fi duub-deebii murticha hordofee kennamuu malu xiinxaluu gaafata jechuu dha. Kanaafuu, gaggeessaan hojii guyyaa guyyaa isaa keessatti yaad-rimee kenna murtii kana sammuu keessatti qabachuun murteessaa ta'a. Akka waliigalaatti, gaggeessummaan gosoota murtii armaan gadii kanneen irratti xiyyeeffata. Isaanis; murtiiwwan tarsiimo'aa (*strategic*), murtiiwwan tooftaa (*tactical*) fi murtiiwwan xixiqqaa (*operational*) ta'anii dha.³⁷

Murtiiwwan Tarsiimo'aa (*Strategic Decisions*) – jechuun murtiilee jajjaboo sadarkaa haala waliigalaa mana hojichaatti murtaa'an kan ilaallatu dha. Kunis, murtiilee yaa'insa hojiifi qabeenya waliigalaa mana hojichaa ilaalchisee kennamani dha. Murtiin tokko murtii tarsiimo'aa dha kan isa jechisiisuu danda'u;

- ✓ Murtiiwwan bulchiinsa qabeenya waliigalaa mana hojichaa ilaalchisee murtaa'aniin walqaban,
- ✓ Haala waliigalaa jijjiirama bu'uura adeemsa hojii mana hojii/dhaabbatichaa ilaalchisee murtaa'an,
- ✓ Murtiilee amala walxaxaa ta'e qaban yoo ta'e,
- ✓ Murtiilee egeree mana hojichaa ilaalchisee hoggansa sadarkaa olaanaa irra jiraniin murtaa'an fi k.k.f. yoo ta'ani dha.

Murtiiwwan Tooftaa (*Tactical Decisions*) – murtiiwwan hoggansi sadarkaa giddu-galeessaa irratti argamu raawwii karoora tarsiimo'aa mana hojichaa haala waliigalaatiin taa'e yeroo giddu-galeessaa keessatti milkeessuuf jecha murtiiwwan kennani dha. Kunis, baay'inaafi caasaa humna namaa akkasumas haala bal'ina hojii mana hojichaa wajjiin walsimsiisuun itti danda'amu ilaalchisee murtiilee kennaman ta'uu danda'u.

Murtiilee Xixiqqaa (*Operational Decisions*) - murtiilee hojii guyyaa guyyaa mana hojichaa milkeessuuf murtaa'an kan ilaallatu dha. Murtiileen kunniin irra caalaatti kan beekamaniifi yeroo baay'ee irra deddeebiin kan hojiirra oolani dha. Fkn. Akkaataafi bu'uura shallaggii taaksii, akkaataa qorannaa galmee yakkaa, kenna tajaajila Abbaa seerummaafi k.k.f. ta'uu danda'u.

³⁶ D. Chandra Bose, fuula 76

³⁷ Miil-jalee olii, fuula, 73-75

Akka waliigalaatti, murtii kennuun kutannoo, qophiifi fedhii murticha hojii irra oolchuu gaafata. Kunis, murtii kennuuf odeeffannoofi ragaa gahaa, amanamaafi barbaachisaa ta'e argachuun barbaachisaa ta'uu isaa agarsiisa. Murtichas kennuuf ulaagaalee kenna murtii (*decision making criteria*) adda addaa fayyadamuun balaa murtii kennamu hordofee mudachuu danda'u xiqqeessuu gaafata.

1.4.2. Adeemsa Kenna Murtii (*Decision Making Process*)

Adeemsa kenna murtii keessatti kan dursa argachuu qabu rakkoowwan akka waliigalaatti jiran adda baasuu dha. Gaggeessaa cimaan rakkooleen akka mana hojichaatti mul'atanfi ka'umsi isaaniis maal akka ta'e dursee hubachuu qaba. Sana booda immoo, filannoowwan murtiif gargaaran adda baasuun dhimma itti aanee dhufu ta'a. Hubannoo gahaa argachuuf filannoowwan dhiyaatan irratti ragaa funaanun immoo dhimma murteessaa isa birooti. Itti aansunis, ulaagaleewwan murtii filataman fayyadamuun filannoowwan dhiyaatan madaaluu dha. Kunis, bu'aa qabeessummaa filannoowwan dhiyaatanii tokkoon tokkoon isaanii madaaluun sirrummaa isaanii mirkaneeffachuuf gargaara. Kana gochuun immoo murtiin kenninu murtee sirriifi waarawaa akka ta'u carraa uuma. Erga adeemsa kana keessa darbamee booda murtii barbaachisu kennuu fi hojii irra oolchuu ta'a. Murtii kennuufi hojii akka oolu taasisuu qofa osoo hin taane hojii oolmaa murtichaa hordofuufi sirreeffamni taasifamuu qabu yoo jiraates isuma kana raawwachuun dhimma baay'ee murteessaa dha.

Qabxiilee Marii

1. Manneen hojii keessan keessatti murtiiwwan murteessuuf tooftaalee akkamii fa'a fayyadamaa jirtu? Ykn hooggansi Manneen hojii keessanii tooftaalee akkamiitti fayyadamuun murtii kennaa jiru?
2. Bu'aa qabeessummaa tooftaalee kenna murtii qabatamaan hojii irra oolaa jiranii madaalaa! Hanqinaafi ciminni jiru maal fakkaata?
3. Murtiiwwan kennaman bu'uura ulaagaalee kenna murtii olitti ilaallee turretti gargaaramuun faayidaa ykn miidhaa akkamii qabaachuu akka danda'an dhimmoota qabatamaa akka fakkeenyaatti kaasuun irratti mari'adhaa.

1.5. Hariiroo Gaggeessummaafi Hooggansaa (Leadership and Management)

‘ You manage things; you lead people ’

Admiral Grace Hopper, U.S. Navy(1986)

Barreeffamoonni tokko tokko jechoota gaggeessummaafi hooggansa jedhaman kanneen waljijjiiruun yeroo ibsan ni mul’ata. Kanuma irraa ka’uun, namoonni hedduunis, jechoota lamaan kanneen akka tokko ta’aniifi garaagarummaa hin qabneetti fudhachuun yeroo dhimma itti ba’amu ni mul’ata. Haa ta’u malee, walitti dhufeenyaa fi garaagarummaa ifa ta’e akka qaban hayyoonni ni ibsu.

Garaagarummaafi tokkummaa gaggeessummaafi hooggansaa ilaalun duratti hiikkoo yaadimeewwan kanneenii ilaaluun barbaachisaadha. Hooggansaafi gaggeessummaa ilaalchisee, hayyoonni adda addaa hiikkoo itti kennuuf yaalanii jiru.³⁸ *Katz 1955*, hooggansa jechuun, taayitaa hojii raawwachiisuu, bulchuufi tooa’achuu fayyadamuun garee ykn mana hojii qajeelchuudha; hojii irratti xiyyeeffachuu, hojjettoota gahoomsuu, namoota dandeettii olaanaa qaban too’achuu, waldiddaa hiikuun naamusa eegsisuudha. Itti dabaluun, *Kotter 2001*, hooggansa jechuun hojiilee garee ykn mana hojii karoorsuu, qindeessuu, gurmeessuu, baajata ramaduufi hordoffii taasisuu dha jechuun hiikee jira. Kana malees, *Northouse 2007*, hooggansa jechuun adeemsa kaayyoowwan beekkaman leecaaloowwan haala gahumsa qabuun fayyadamuun fiixa baasuu jechuudha. Akka waliigalaatti, hooggansa jechuun adeemsa galmoota mana hojii fiixa baasuuf itti gargaaramnu jechuu dha.

Gama biraatiin, *DePree 1989* gaggeessummaan walxaxaafi bifa garagaraa qaba jechuun ibsee jira. *Northouse 2007*, gaggeessummaan, gocha; tooftaa; ogummaa/beekumsa; adeemsa; ittigaafatamummaa; muuxannoo; hojii hooggansaa; taayitaa; dhiibbaa uumuu; amalaafi dandeettiin dha jechuun hiika. *John C Maxwell 1998*, gaggeessummaa jechuun dhiibbaa uumuu dha jechuun hiika itti kennee jira. Kana malees, *Peter Drucker 1999*, gaggeessaa jechuun nama hordoftoota qabudha jechuun hiikee jira. *Kotter 1990*, gaggeessitoonni nama kakaasuu fi si’eessuu irratti kan xiyyeeffatan ta’uu ibsee jira. *Bennis fi Nanus 1997*, gaggeessitoonni namoonni mul’ata isaanii akka hordofan, galmoota yeroo dheeraa bira gahudhaaf fedhii namoota keessatti uumu, galmoota waloo fiixa baasuuf gaafatamummaa ni fudhatu, haala baratamaa jijjiiruuf ni carraaqu jechuun ibsanii jiru. Akkasumas, *Bass 1990*, gaggeessaan ija isaanii faayidaa hordoftoota isaanii irraa hin buqqifatan waan ta’eef namoonni fedhii isaaniitin gaggeessaa duukaa bu’u; gaggeessaan tooftaa gaggeessummaa jijjiiramaa

³⁸ Ali Algahtani, are leadership and management different? A review, journal of management policies and practices, vol.2, no.3, 2014, fuula 74

fayyadamuudhaan hordoftoota qajeelcha jechuun ibsanii jiru. Akka waliigalaatti, gaggeessummaa ilaalchisee hiikkoon garagaraa jiraatus, irra caalaan isaanii gaggeessummaan mul'ata hawwataa ta'e qopheessuun galmoota waloo fiixa baasuuf adeemsa namoota irratti dhiibbaa uumuu akka ta'e ibsu.

Hiikkoo gaggeessummaafi hooggansaaf kenname isaan muraasa olitti ilaalle jirra. Itti aansuun tokkummaa, garaagarummaafi barbaachisummaa isaanii hubachuun murteessaa dha.³⁹ Gaggeessummaafi hooggansi dhiibbaa uumuu, namoota waliin hojjechuufi galmoota waloo fiixa baasuu kan hammatan ta'uu (*The Guardian*, 2013) ibsee jira. Haa ta'u malee, (*Kotterman 2006*), "*leadership and management overlap, but they are not the same*" jechuun ibsee jira. Kunis, gaggeessummaafi hooggansi tokko kan hin taane ta'uufi kan walirra bu'an ta'uu ibsee jira. *Katz 1955*, gaggeessummaan kallattii garagaraan dhiibbaa uumuu yoo ta'u hooggansa jechuun immoo kallattii tokko qofaan hariiroo taayitaa irratti hundaa'e qabaachuudha jechuun falma. Kana malees, *Abraham Zaleznik 1977*, garaagarummaa gaggeessitootaafi hooggansaa irratti barruu barreesseen manni hojii tokko galmoota isaa bira gahuuf hooggantootaafi gaggeessitoota bu'aa qabeessaa ta'an kan isa barbaachisu ta'uufi lamaanuu garuu gumaacha garagaraa kan qaban ta'uu ibsee jira. Haaluma kanaan, gaggeessitoonni jijjiiramaafi tooftaa haaraa kan jajjabeessaniifi kutannoo namoonni qaban hubachuuf kan hojjetan ta'uu; hooggantoonni immoo mana hojii keessatti tasgabbiin akka jiraatu kan jajjabeessaniifi taayitaa isaanitti kan fayyadamuun hojiin fiixa akka bahu kan hojjetan ta'uu ibsee jira.

Watson 1983, hooggantoonni gurmaa'insaafi sirna irratti kan xiyyeeffatan yoo ta'u, gaggeessitoonni immoo kominikeeshinii, kaka'umsa uumuufi galma waloo irratti xiyyeeffatu jechuun ibsa. Dabalataan, hayyuun kun tarsiimoowwan gaggeessummaa 7(torba) adda baasee jira. Isaanis; tarsiimoo, gurmaa'insa, sirnoota, duudhaalee waloo, dandeettiiwwan ogummaafi tooftaalee kan hammatu ta'uu ibsee jira. Tarsiimowwan kunniinis; hooggantoota caalaa gaggeessitootaaf kan hojjetan ta'uu ibsa.

Benis fi Nanus 1985, garaagarummaa gaggeessitootaa fi hooggantoota jidduu jiru akka itti aanutti hima tokkoon ibsanii jiru, "*managers are people who do things right, and leaders are people who do right things*" jechuun ibsanii jiru. Hooggantoota jechuun namoota hojii qixa sirriin hojjetan jechuu yoo ta'u, gaggeessitoota jechuun immoo namoota hojii gaarii hojjetan jechuudhaan ibsanii jiru. Gaggeessuu jechuun namoota biroo amansiisuufi jijjiiramaaf

³⁹ Miil-jalee olii, fuula 75-78

mul'ata qopheessuu jechuu yoo ta'u, hogganuu jechuun immoo hojiilee guyyaa guyyaa hojjechuufi to'achuu dha jechuun falmu.

Akka hayyuun Griffin, 1993, ibsutti “*hoggansi qabeenya mana hojii tokkoo ga'umsaa fi bu'a qabeessummaan ittifayyadamuu giddugaleessa taasisa*”. Stephen R. Covey 2003, gaggeessaan mul'ataafi galmootatti amana, duudhaalee cimaa qaba, hordoftoonni isaa karaa sirrii irra jiraachuu isaanii mirkaneeffachuuf ni hojjetu jechuun ibsee jira. Kana malees, Yitalo 2004, hooggantoonni caasaa/gurmaa'insa, meeshaaleefi adeemsaalee hojiin walqabatan irratti kan xiyyeeffatu ta'uu ibsa.

Hooggansi galma kaa'ame milkeessuuf hojiiwwan ijoo kanneen akka; karoorsuu, gurmeessuu, gaggeessuufi to'achuu wajjiin hidhata kan qabu dha.⁴⁰ Hoogganaan galma kaawwame milkeessuuf karoora qopheeffachuu danda'uu qaba. Garuu, karoora qopheessuu qofa osoo hin taane karooricha hojii irra oolchuun galma barbaadame bira gahuuf qabeenya humna namaafi qabeenyawwan biroo manichi qabu akkaataa barbaachisummaa isaatti gurmeessuu, gaggeessuu fi too'achuun dhimma murteessaa dha.⁴¹ Hoogganaan tokko haalota kanneen hunda qixa sirrii ta'een hojiirra oolchuu dandeenyaan milkaa'ina garees ta'ee mana hojii ykn biyyaa dhugoomsuu akka danda'u ni hubatama. Kana irraa wanti hubatamuu danda'u qabiyyeewwan ijoo hoggansaa keessaa 'gaggeessuun' ykn 'leading' isa tokko akka ta'e dha.

Itti dabaluun, Kotter gaheen gaggeessummaafi gahee hooggansaa garaagarummaa guddaa kan qabu ta'uu isaa ibsee jira. Gaheen hooggansaa ajaja kennuufi hojimaata walfakkaataan akka mana hojii keessatti uumamu taasisuu yoo ta'u, gaheen hojii gaggeessummaa immoo mana hojii keessatti jijjiiramaafi sochii uumuu dha. Hooggansi sirnaafi tasgabpii mirkaneessuu kan barbaadu yoo ta'u gaggeessummaan immoo jijjiiramatti madaquufi bu'aa qabeessummaa barbaada.

Walumaagalatti, ergamni ijoon gaggeessitootaafi hooggansaa namoota biroo too'achuufi dhiibbaa uumuudha. Garaagarummaa ijoon gaggeessitootaafi hooggantota gidduu jiru tooftaa isaan ittiin galmoota isaanii raawwatanidha. Hooggantoonni aangoo/taayitaa qaban fayyadamuudhaan too'annoo gaggeessuun galma waloo fiixa baasu. Gaggeessitoonni garuu, hordoftoota isaanii irraa deeggarsa argachuuf mul'ata isaanii fayyadamuun namoota kakaasuun galma waloo milkeessu (*The Gurdian* 2013). Milkaa'ina manneen hojiitiif

⁴⁰ D. Chandra Bose, fuula, 5

⁴¹ Miil-jalee olii fuula.6

hooggansaafi gaggeessummaa cimaan ni barbaachisa. Gaheewwan hooggantootaafi gaggeessitotaa wal-utubu/waldeeggaru. Manneen hojii addunyaa jijjiiramaa keessatti hojjetan gaggeesitoota qormaatilee fuuldura dhaabbataniifi manneen hojii ceesisuun mul'ata fiixa baasan barbaadu. Kana malees, manneen hojii hooggantoota haala naannoo hojii mijaa'aa ta'ee uumuufi leecaaloo gahumsaan fayyadaman ni barbaadu. Manneen hojii madaallii isaanii eegan gaggeessitootaafi hooggansa qabaachuu akka qaban *Kotterman 2006* ibsee jira.⁴² Kanaafuu, madaallii gahee gaggeessummaafi hooggansaa eeguun milkaa'ina mana hojii tokkoof baay'ee murteessaa akka ta'e ibsee jira. Manni hojii hooggansa cimaa qabu gaggeessummaa yoo hin qabaanne mana hojii cinqamaa fi birokraatawaa (*stifling & bureaucratic*) ta'a. Gama biraatin immoo, manni hojii gaggeessummaa cimaa qabu hooggansa yoo hin qabne jijjiiramni karaa irraa maquun bu'aan hin barbaadamne galmaa'uu danda'a (*meaningless & misdirected change*). Kana irraa ka'uun, namoonni gaggeessaa ykn hoogganaa ta'an dandeettii fi amala gaggeessummaafi hooggansaa akka horatan taasisuun baay'ee murteessaa dha.

Gaaffiilee Marii

1. Tokkummaafi garaagarummaa gaggeessummaafi hooggansaa tarreessun irratti mari'adhaa!
2. Amaloota gaggeessummaafi hooggansaa keessaa kan akka mana hojii keessaniitti caalmaatti hojiirra oolaa jiru isa kami? Maaliif?
3. Labsii lakk.216/2011 dubbisuun ergama manneen murtii Oromiyaa adda baasuun ergama kana galmaan gahuuf sochii hooggansiifi hawaasni manneen murtii taasisaa jiru qixa yaadrimee gaggeessummaatiin madalaa!
4. Ergamaafi mul'ata mana hojii Abbaa Alangaa labsii lakk. 214/2011 fi karoora keessatti ibsamee fi waajjira irratti maxxanfamee jiru fiixaan baasuu keessatti sochii hooggansiifi hawaasni mana hojii Abbaa Alangaa taasisaa jiru qixa yaadrimee gaggeessummaatiin madaalaa!
5. Biiron Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaa qorannaa yakkaa gaggeeffamu kan hoogganu ta'u labsii 214/2011 kwt.7(8) jalatti tumameera. Hojii qorannaa yakkaa hoogganuu jechuun maal jechuudha? Yaad-rimee hooggansaa bu'uura godhachuun irratti mari'adhaa!
6. Dhimmootaafi dhaddacha hoogganuu jechuun maal jechuudhaa?

⁴² Miil-jalee olii 38ffaa, fuula 78-81

1.6. Aadaafi Gaggeessummaa

Aadaan amantii, duudhaalee, seeroota, mallattooleefi bartee namoonni waloon qabani; amaloota addaa garee tokko kaan irra adda isa taasiisuu; akkaataa namni itti jiraatu, duudhaa/safuu/hoodaafi barruu/qubee hawaasni tokko qabudha. Aadaan gaggeessummaadhaaf bu'uura ta'u isaafi gaggeessummaan mana hojiifi biyya tokkoo aadaa biyyoolessaa irratti kan hundaa'u ta'uu qorannoowwan garagaraa ni agarsiisu. Akkasumas, gaggeessitoonni tooftaa gaggeessummaa aadaa waliin wal-simu fayyadamuu akka qaban akeeku.

Gaggeessummaan aadaa irratti hammam hunda'aa? (*to what extent leadership is culturally contingent?*) gaaffii jedhuuf sagantaan qorannoo 'GLOBE' jedhumuufi qorannoo R.House fa'aan gaggeeffame deebii itti kennuuf yaaleera.⁴³ Wanta gaggeesitoota irraa eegamu, wanta gaggeessitoonni raawwachuu malan ykn raawwachuu hin malleefi kabaja gaggeessitoonni qaban aadaa irraa aadaatti garaagarummaa qaba. Ilaalchi biyyoonni gaggeessummaaf qaban garaagara jechuudha. Fakkeenyaaf,⁴⁴ qorannoon 'GLOBE' akka agarsiisutti biyyoonni kilaastara Angiloo (Kanaadaa, Ameerikaa, Awustiraaliyaa, Ayirland, Ingilaandfi k.k.f.) dorgomiifi bu'aa(competitive and result oriented) irratti xiyyeeffatu. Biyyoonni kilaastara Laatiin Ameerikaa (Biraazil, Argentiinaa, Meeksikoo, Kolombiyaafi k.k.f) ammoo maatiifi garee isaaniitiif amanamoofi warra of kennaniidha. Biyyoonni kilaastara laatiin Awurooppaa jalatti ramadaman (Israa'el, Xaaliyaanii, Ispeen, Faransaay, Poorchugaalfi k.k.f) ko'ummaaf (individual autonomy) iddoo ol'anaa kennu. Biyyoonni kilaastara baha giddu galeessaa (Turkiyyee, Kuweet, Ijptii, Morokoofi Kaataar) namoota isaaniif amanamoofi aarsaa kaffaluuf; sadarkaan dubarootaaf kennan garuu gadaanaadha. Gama biraatiin, biyyoonni Nordiik Awurooppaa (Deenmaark, Fiinlaand, Iswiidin) jedhaman milkaa'ina yeroo dheeraatiif dursa kennu; wal-qixummaa dubarootaafi dhiiraa haalan kabaju. Biyyoonni Saharaa gadii (Zimbaabuwee, Naamibiyya, Zaambiyaa, Naayijeeriyaa, Afrikaa Kibbaa/Gurraachota/) ammoo nama biraatiif ni yaadu; ni hilu; maatii isaaniif amanummaa cimaa qabu. Biyyoonni kilaastara koonfuushiyaan Eeshiyaa jedhamuun beekaman (Siingaapoor, Hoongikoong, Taayiwaan, Chaayinaa, Kooriyaa Kibbaafi Jaappaan) bu'aa irratti kan xiyyeeffatan ta'uufi galmoota dhuunfaa caalaa gareen hojjechuu kan jajjabeessan ta'uu qorannichi ni agarsiisa.⁴⁵ Kanaafuu, akkuma Oromoon manni abbaa fakkaata jedhee

⁴³ Northouse...[et al.] Cultural influences on Leadership and Organizations, Project Globe, 1999, fuula 4, <https://www.researchgate.net/publications/43490722>, guyyaa 25/04/2023 ilaalame

⁴⁴ Northouse, Leadership Theory and Practice, 6th Edition © 2012 SAGE Publications, Inc.

⁴⁵ Miil-jalee olii

mammaaku aadaan biyyoota kanneenii gaggeessummaa irratti dhiibbaa qaba waan ta'eef gaggeessummaan isaanis aadaa isaanii fakkaaata jechuun ni danda'ama.

Jaarraa giloobalayizeeshinii kana keessaa gaggeessitoonni aadaa irratti gahumsa 5(shan) qabaachuu akka qaban *Adler fi Bartolomew* ibsaniiru.⁴⁶ Gaggeessitoonni haala daldalaa, siyaasaafi aadaa idil addunyaa hubachuu; ilaalama, miira, bartee fi aadaa teekinolojii baruu; namoota aadaa garaagaraa keessa dhufan waliin bakka tokkotti hojjechuu danda'uu; aadaa biraa waliin waliigaltuun itti madaquun jiraachuu danda'uu; namoota aadaa gara biraa keessaa dhufan ol'aantummaan osoo hin taanee miira wal-qixummaan itti dhiyaachuufi waliigaluu danda'uu qabaachuu akka qaban ibsaniiru.

Amaloota aadaa ilaalchisee bara 1976 A.L.A. keessa *Edward T. Hall* amaloota aadaa dhimmoota gurguddoo lama irratti hundaa'uun adda baasee jira. Aadaan nama dhuunfaa (*individual/individualistic*) ykn garee (*group/collectivistic*) irratti xiyyeeffachuu danda'a. Itti dabaluun, bara 1994 A.L.A. keessa *Fons Trompenaars* ammoo aadaa mana hojii bakka lamatti qooduun ibsuuf yaalee jira. Inni jalqabaa aadaa wal-qixummaafi sadarkaa/gulantaa aangoo (*egalitarian-hierarchical*) jedhama. Aadaan kun qoodiinsa aangoo fi sadarkaa/gulantaa aangoo irratti xiyyeeffata. Lammaffaan aadaa namaafi hojiif xiyyeeffannaa kennu (Person-task orientation) yoo ta'u, kunis aadaan tokko xiyyeeffannoon hariiroo namoota jidduu jiruuf ykn hojiif kennu hammam akka ta'e ibsa.

Kana malees, bara 1980 fi 2001 A.L.A keessa *Geer Hofstede* aadaa biyyoo leessaafi aadaa mana hojii bakka lamatti qoodde jira. Isaan kanneen ibsuuf immoo safartuwwan/garsiiftuwwan aadaa 5(shan) fayyadameera. Isaanis; hamma aangoo (*power distance*), addummaa/namarraa - gamtummaa-(*individualism-collectivism*), dhiirummaafi dubbartummaa (*masculinity- femininity*) shakkii ittisuu (uncertainty avoidance) fi hawwii/fedhii yeroo dheeraa (*Long-term orientation*) kanneen jedhamani dha.⁴⁷ Safartuun inni jalqabaa hamma aangoo (*power distance*) yoo ta'u, hariiroo hawaasaa sadarkaa gara gadii jiraniifi namoota aangoo gubbaa jiran safaruuf gargaara. Safartuun kun hammaa aangoo hanga aangoo bal'aafi hamma hangaa murtaa'aa (*narrow power range and wide power range*) bakka lamatti qooda. Biyyoota hammi aangoo murtaa'ee keessa jiraatan keessatti, hawaasin humna hinqabne hariiroo dimokirtawaafi wal-qixummaa barbaada. Fakkeenyaaf, naannoo hojii hammi aangoo murtaa'e jirutti, hojjettoonni hooggantoota isaanii waliin baayyee

⁴⁶ Hu Yin, Global Leadership and Cultural Diversity, 2023, Hosei University Repository, Vol.9, Weebsaayitii <http://hdl.net>, guyyaa 04/09/2015 ilaalame

⁴⁷ Hofstede's Cultural Dimensions Theory, <https://www.cag.edu.tr/uploads/site/lecturer-files/hofstedes-cultural-dimensions-theory-N4Op.pdf>, guyyaa 12/08/2015 A.L.I. ilaalame

waliigaluu; murtiiwwan murta'an qeequu ni danda'u. Qorannoon *Hofstede'n* gaggeeffame hammi aangoo murtaa'an biyyoota lixaa keessatti baratamaa ta'uu agarsiisa. Biyyoota Eshiyaa keessatti ammoo hanga aangoo bal'aa ta'etu jira. Biyyoota kanatti namoonni humna hinqabaneefi gara-gadii jiraatan taayitaa jiru fudhachuurraa irraa kan hafe gaafachuu hin danda'an. Gulantaa aangoo caaseffamee jiruuf ni aboomamu. Ajaja waraanaa keessatti aangoo bal'aa fayyadamuun aadaa ta'eera. Safartuun lammaffaan addummaa/namarraa - gamtummaa- (*individualism-collectivism*)dha. Safartuun kun akkaataa miseensoonni aadaa tokko itti of-ibsan safaruu irratti xiyyeeffata. Aadaa addummaa/kophummaa keessatti, namoonni namoota hawaasa keessa jiran kanneen biroo irraa addatti of ibsu. Akka fedhiifi galmoota isaanitti waa hojjetu ykn murteessu. Gama biraatiin, namoonni aadaa waloo/gamtaa qaban akka qaama maatii ykn hawwaasa isaanitti of ibsu. Akkasumas faayidaa dhuunfaa isaanii caalaa faayidaa hawaasatiif dursa kennu.

Safartuu inni sadaffaan, dhiirummaa fi dubbartummaa (*masculinity-femininity*) dha. Bakka aadaan dhiirummaa ol'aantummaa qabutti duudhaalee kanneen akka mooggasaa, dorgommii, hawwiin dhiiroota qofa ilaalatan iddoo ol'aanaa qabu. Bakka aadaan dubartummaa bal'inaan jirutti ammoo dhuudhaalee akka wal-qixummaafi jireenya qananii baayyee murteessadha. Aadaa dhiirummaa keessatti namoonni dhuunfaa aangoofi milkaa'ina cichanii qabatu. Hawaasa aadaan dhiirummaa ol'aantummaa qabu keessatti gaheewwan hojii kan dhiiraafi dubartii jedhamanii adda baafamanii ni beekamu; waldiddaan mariin hiikama. Aadaa dubartummaa keessatti namoota waliin waliigalanii jiraachuun iddoo guddaa qaba. Wal-loluuf deemuun afaan qabachiisuu/calsiisuu ykn cunqursuudha (*going to clash is going to cover up*) jedhamee amanama. Bakka aadaan dubartummaaf xiyyeeffannaan kennamutti aangoofi milkaa'ina caalaa gammachuufi nageenyi iddoo guddaa qaba.

Safartuu arfaffaan shakkii ittisuu (*uncertainty avoidance*) yoo ta'u, sodaa, yaaddoofi fedhii miseensoota aadaa tokko keessa jirataan safaruuf gargaara. Hawaasa aadaa shakkiin ittiin ittifamu cimaa ta'e qabu keessatti, namoonni iftoomina, seeroota iftoomina qaban barbaadu. Hojjettoonni hojiif haalan waan dhimmamaniif yeroo dheeraadhaaf bakka hojii turuun hojjechuu fedhii qabu. Gama biraatiin, hawaasa aadaan shaakkiin ittiin ittifamu laafaa ta'e keessatti, seeroonni laafuun ykn cabuun nama dhuunfaa hin jeequ. Hojjettoonni hawaasa akkasii keessa jirataan ykn hawaasichi hojii yeroo hedduu ni jijjiiru.

Safartuun inni dhumaa hawwii/fedhii yeroo dheeraa (*Long-term orientation*) qabaachuu yoo ta'u, akka safartuu kanaatti hawaasa fedhii dheeraa qabu keessatti namoonni gochaafi

egereetiif iddoo kennu. Hawaasa akkasii keessatti yaadrimeewwan akka waa irratti cichuu, obsi, qusannaa, qaaniin, tattaaffii, akka idil-addunyaatti yaaduun, tattaaffiin iddoo guddaa qabu. Gama biraatiin, hawaasa fedhii yeroo gabaaba qabu keessatti duudhalee aadaa, kabajaaf kutannoon of kennuun baayyee barbaachisadha. Sosochiifi ilaalchoota duriifi duriif iddoo guddaa qabu. Aadaan ilaalcha yeroo gababaa qabu tasgabbii, duri, naamusa waliigalaa, saboonummaa irratti xiyyeeffata. Yaadrimeewwan akka wanti, sababa irratti hunda'uu, aadaa kabajuu, jijjiirama diduun iddoo guddaa qabu. Fakkeenyaaf, hawaasni biyyoota lixaa hawwii yeroo dheeraa hordofa. Biyyoonni akka Kanaadaa, Chaayinaa, Ameerikaa, Jarmaaniifi Jaappaan ilaalcha hawwii yeroo dheeraa qabu.

Itti dabaluu bara 2004 A.L.A ti Robert Northouse fa'an akka idil-adduunyaatti sagantaa qorannoo "GLOBE Research Program" jedhamuun qorattoota 160, manneen hojii 950, hooggantoota manneen hojii 17,000 ta'anfi aadaa biyyoota garaagaraa 62 hirmachisuun safartuwwaan aadaa Geer Hofstede tiin adda bahan shanan gara safartuwwan 9 (sagalitti) ol guddisaniiru.⁴⁸ Qorannoon kun safartuu hamma aangoofi shakkii ittisuu jedhaman akkuma jirutti fudhateera. Safartuu gamtummaa (*collectivism*) jedhu gamtummaa dhabbatummaafi gamtummaa garee keessaa (*Institutional collectivism and in-group collectivism*) jechuun bakka lamatti adda baasee jira. Safartuu dhiirummaa-dubbartummaa/masculinity-femininity jedhu ammoo murannoofi wal-qixummaa koorniyaa (*assertiveness and gender egalitarianism*) jechuun bakka lamatti qoodeera. Hawwii yeroo dheeraa (*long term orientation*) isa jedhu ammoo hawwii egeree (future orientation) taasiisera. Dhuma irratti safartuulee ilaalcha namummaafi raawwii hojii caalmaatti amanuu (*humane orientation and performance orientation*) jedhaman itti dabalani jiru. Akka qorannoon Northouse fa'atti shakkii ittisuu (*uncertainty avoidance*) jechuun shakkii ittisuuf hawaasin, jaarimiyaan ykn gareen tokko seeraa/safuu, sirna aadaafi sirna hawaasa irratti hammam hunda'a kan jedhu safaruuf gargaara. Safartuun hamma aangoo (*power distance*) miseensoonni garee tokko hammam aangoon wal-qixa kan hin qoodamne ta'u waliigalu waan jedhu safaruuf. Hima biraatiin, safartuun kun hojjettoonni mana hojii ykn miseensoonni hawaasa tokko aangoonni sadarkaa olitti hammam kuufamee; qoodamee kan jedhu ibsa.

Gamtummaa dhaabbatummaa jaarimiyaan ykn hawaasni tokko tarkaanfii waloo jaarimiyaan ykn hawaasan fudhatamu hamma deeggara dhimma jedhu ibsa. Safartuun gamtummaa garee

⁴⁸ Miil-jalee olii 44^{ffaa}

keessaa jedhu namoonni mana hojii ykn maatii isaanii keessatti hammam gammachuu, amanamuufi tokkummaa isaanii ibsatu kan jedhu safaruuf gargara. Safartuun walqixuummaa koorniyaa jedhu jaarimiyaan ykn hawaasni tokko garaagarummaa gahee hojii dhiiraa fi dubartii jiddu jiru hammam xiqqeessuuf hoojjeta akkasumas wal-qixummaa koorniyaa jajjabbeessa kan jedhu hubachuuf garagara. Safartuun murannoo jedhu namoonni aadaa tokko keessa jiran hariiroo hawaasummaa isaanii keessatti hammam kutannoo qabu; garaa jabaatu, duubatti deebi'u, wal-lolu/wal-afaan bu'u, cimina qabu, dubbii barbaadu kan jedhu ibsuuf gargaara. Safartuun hawwii egeree/fuulduraa jedhu namoonni hammam hojiiwwan fuulduraa, kan akka karoorsuu, egeree irratti horii baasuu fi gammachuu/badhaadhina boodatti harkisuun qabamu kan jedhu safaruuf gargaara. Safartuun raawwii hojiitti caalmaatti amanuu (*performance orientation*) jedhu jaarimiyaan ykn hawaasni tokko miseensoota garee hojii raawwii hojii fooyyeessan ykn raawwii hojii caalaa galmeessan hammam jajjabeessuu; badhaasu kan jedhu ibsa. Safartuun inni dhumaa ilaalcha namummaa qabachuu kan jedhu yoo ta'u, kunis aadaan hawaasa tokko namoota nama wal-qixxeen ilaalan, murtii haqaa kan kennan, kan namaaf jaalala qaban, kan nama gargaaran/namaaf arjooman fi namaaf waan gaarii yaadan hammam jajjabeessa ykn badhaasa kan jedhu ibsuuf gargaara.

Amaloota gaggeessummaa sadarkaa idil addunyaatti fudhatama argatan ilaalchisee qorannoon 'GLOBE' aadaa biyyootaa irratti hundaa'uun amaloota gaggeessummaa 6(jaha) akeekke jira.⁴⁹ Inni jalqabaa gaggeessummaa simboo/surraa/duudhaa irratti hundaa'u (*charismatic/value-based leadership*) jedhama. Gaggeessaan namoonni kennaa qaban hunda fayyadamanii raawwii hojii ol'aanaa akka galmeessan dandeetiifi simboo/duudhaa hunda fayyadamuun kakaasuu danda'uu qaba. Gaggeessitoonni akkasii dandeettii waa kalaquu, kakaasuu, dhugaa dubbachuu, dhaggeettii qabaachuufi hojii irratti xiyyeeffachuu qabu. Lammaffaan, gaggeessummaa garee (*team-oriented leadership*)dha. Gaggeessummaan kun garee ijaaruufi miseensoonni garichaa galma waliinii akka qabaataan taasiisuu irratti xiyyeeffata. Gaggeessan akkasii dandeettii akka tokkummaa uumuufi ijaaru qaba. Sadaffaan, gaggeessummaa hirmaachisaa (*participative leadership*) jedhama. Kun ammoo gaggeessittooni hammam namoota murtii kennuufi raawwachuu keessatti hirmaachisu kan jedhu ibsa. Gaggeessummaan kun tooftaa gaggeessummaa dimokiraatawaa waliin walfakkaata. Arfaffaan, gaggeessummaa namummaa irratti xiyyeeffatu (*humane-oriented leadership*) jedhama. Gaggeessumman kun amaloota akka namoota gargaaruu, namaaf

⁴⁹ Miil-jalee olii

yaaduufi naatoo qabaachuu ykn nahuu, arjummaa hammata. Amalli inni ijoon gaggeessummaa kanaa gaaroomminaafi namaaf hadooduu dha. Akaakuun gaggeessummaa inni shanaffaan gaggeessummaa bilisaa/of danda'e (*Autonomous leadership*) jedhama. Inni kun gaggeessummaa bilisaafi gaggeessummaa addummaa/ kophummaa jajjabbeessuu irratti xiyyeeffata. Gaggeessummaan akka kanaa of danda'ee jiraachuufi of adda taasiisuu ta'uu hammata. Inni dhumaafi jahaffaan gaggeessummaa dhoowwituu (*self-protective leadership*). Gaggeessummaan kun amala nageenyummaa gaggeessaafi garee eeguu ykn mirkaneessuu qaba. Gaggeessummaan kun gaggeessummaa of qofa dhagahuu, ofitto/ of-malee, falmaafi birookiraatawaa dha.

Kana malees qorannoon 'GLOBE' amaloota gaggeessummaa akka idil-addunyaatti gaarii fi badaa ta'an adda baasee jira. Namoonni aadaa garaagaraa keessa jiratan irra caalaan isaanii gaggeessummaa amaloota garaagaraa irratti hunda'uudhan kan ibsan ta'uu qorannichi adda baasee jira. Gaggeessaa gaariin amaloota kanneen akka amanamummaa, fageessanii laaluu/egeeree yaaduu, asiifi achii kan hinjenne, ofitti amanamummaa kan ijaaru, qaroo, abbaa malaa, dandeettii bulchuu, oljiraa/hunda caalaa, qajeelaa/qulqulluu, dursee karoorsuu, tattaafataa/carraaqaa, jajabeessaa, murataa/kutataa, soda malee kan dubatuufi namaan waliigaluu, qindeessaa, amanamaa/abbaa dhugaa, dammaqsaa, abdatamaa/irkoo, beekaafi garee ijaaru kan qabu ta'uu qorannichi adda baaseera. Gama biraatiin, gaggeessummaa badaa gaggeessitoota of malee, ko'eessa, hamaa/garajabeessa, abbaa irreefi farra hawaasummaa ta'an irraa madda.⁵⁰ Amaloonni gaariifi badaa kunniin namoonni addunyaa kana irra jiraatan akkaataa yaada gaggeessummaa itti hubatan agarsiisa.

Itti fufuun qorannoon 'GLOBE' ciminaafi hanqina qorannichi qabu adda baaseera. Namoonni aadaa kutaa addunyaa kana hunda keessa jiraatan akkaataa gaggeessummaa itti ilaalan; safartuuwwan aadaa sagal, amaloota gaggeessummaa gaariifi badaa akka addunyaatti fudhatamaa argatan; aadaan gaggeessummaa irratti dhiibbaa kan qabu ta'uu akka ciminaatti adda baasee jira. Gama biraatiin, qorannoon kun akkaataa namoonni aadaa garaagaraa keessa jiraatan gaggeessummaa itti ilaalaniifi hubatan malee qixa waan gaggeessittoonni hojjetaniin ilaalu dhabuun isaa; dhiibbaa haallii gaggeessummaa irratti qabu osoo yaada keessa hin galchin amaloota gaggeessitoota bu'a qabeessa adda baasuu isaa akka haqinaatti adda baaseera.

⁵⁰ Miil-jalee olii

Dhuma irratti, bu'aan qorannichaa gageessitoonni ilaalcha waldarbaafi walcaalchisaa aadaa keessa jiran akka hubatan; aadaan garaagaraa gaggeessitoota isaanii irraa wanti barbaadan garaagara ta'uufi kunis, gaggeessittoonni aadaa garaagaraa keessatti tooftaa gaggeessummaa bu'aa-qabeessa isaan taasiisu filachuuf; gaggeessittoonni idil-addunyaa namoota aadaa garaagaraa keessa jiraatan waliin akka waliigalaniifi k.k.f. kan fayyadu ta'uu ibseera.⁵¹

Gaaffilee Marii

1. Hariiroon aadaafi gaggeessummaa gidduu jiru maalii?
2. Gaggeessittoonni aadaa biyya ykn hawaasa ykn mana hojii tokkoo beekuu qabuu? Maaliif?

1.7. Gaggeessummaafi Koorniyaa

Yaadiddamoota gaggeessummaa durii keessaa yaadiddamni nama jabaa/gootaa (*great men theories*) jedhamuun beekamu gaggeessaa ta'uu kan danda'u dhiira qofa akka ta'e ibsa. Hanga bara 1970 A.L.A tti koorniyaa fi gaggeessummaa irratti qorannoon hin gaggeeffamne. Qorannoowwan bara 1970 A.L.A keessa garaagarummaa dhirriifi dubartiin gaggeessummaafi hooggansa irratti qaban irratti gaggeeffaman, dubartoonni dandeettiifi amala hooggansa ta'uuf isaan gargaaru kan hin qabne ta'uu ni agarsiisu. Haa ta'u malee, qorannoowwan bara 1990 keessa gaggeeffaman dubartoonni gaggeessummaa keessatti iddoo ol'aanaa kan qaban ta'uu ni ibsu.⁵² Qorannoowwan koorniyaa fi gaggeessummaa irratti gaggeeffaman gaaffii dubartoonni gaggeessuu ni danda'uu? "*can women lead?*" jedhu ka'uumsa kan godhatan yoo ta'u, dubartoonni kaampaniifi siyaasa keessatti gaggeessitoota ta'anii hirmaatan gaggeessuu akka danda'an mirkaneessanii jiru. Fakkeenyaaf, dubartoonni gaggeessumaan isaanitiin bu'a qabeessa ta'an hojii gaggeessaa ol'aanaa kaampaanii akka Peepsiikoollaa, Avon, k.k.f. ta'anii hojjechaa turanii jiru. Yeroo dhihootti ammoo qorannoowwan gaggeeffaman, gaaffilee garaagarummaan tooftaafi bu'a qabeessummaa gaggeessummaa dhiirrootaafi dubbartoota jidduu jiran maal? "*What are the leadership style and effectiveness differences between women and men?*" fi hirmaannaan dubartoonni gaggeessummaa

⁵¹ Miil-jalee olii

⁵² Miil-jalee olii

keessatti qaban gad-aanaa maaliif ta'ee? “*Why are women starkly underrepresented in elite leadership roles?*” jedhaman ka'uumsa godhachuu irratti xiyyeeffatanii gaggeeffamaa jiru.⁵³

Garaagarummaa tooftaalee gaggeessummaa jiddu jiru ilaalchisee 1990 A.L.A keessa qorannoon *Eagly, A.H fi Johnson'n* gaggeeffame, dubartoonni dhiira caalaa tooftaa gaggeessummaa namaan waliigaluu (*interpersonally oriented style*) kan fayyadaman ta'uu, dhiiroonni ammoo dubartoota caalaa tooftaa gaggeessummaa hojii irratti xiyyeeffatu (*task oriented style*) fayyadamu isaanii; dubartoonni dhiiroota caalaa tooftaa gaggeessummaa baayyee dimokirataawaa ykn hirmaachisaa (*more democratic or participative style*) kan filatan ta'uufi tooftaa gaggeessummaa abbaa irreefi qajeelfamaatti (*less autocratic or directive style*) fayyadamuu irratti raawwiin qaban gad-aanaa ta'uu mirkanaa'eera.

Xiinxalli 1992 A.L.A tti *Eagly, Makhijanifi Klonsky* mata duree “*Gender and Evaluation of leaders*” jedhu irratti gaggeessan madalliin dubartoota gaggeessitoota ta'aniif kennamu kan dhiira gaggeessitoota ta'an caalaa gad-aan ta'uu agarsiisa. Keessattuu, dubartoonni tooftaan gaggeessummaa abbaa irreefi qajeelfamaa kennuutti fayyadamanii fi dhiirootaan madaalaman, madaalliin raawwii hojii isaanii baayyee gad-aanaa ta'uu; dubartoonni tooftaa gaggeessummaa dimokirataawaa fayyadaman biratti madaallii raawwii hojii dhiirootaafi dubartoota gaarii ta'uu; dubartoonni gaggeessitoota ta'an madaallii raawwii hojii haqa-qabeessaa hin taane/loogii qabuuf saaxilamuun isaanii dubartoonni gara gaggeessummaatti akka hin dhufne sababoota taasiisan keessa tokko ta'uu agarsiisa.⁵⁴

Itti dabaluu, xiinxalli 2003 A.L.A tti *Eagly, Johannesen-Schmidt fi van Engen* mata duree “*Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men*” jedhu irratti gaggeessan dubartoonni gaggeessitoota ta'an dhiiroota gaggeessitoota ta'an caalaa tooftaa gaggeessummaa jijjiiramaa (*transformational leadership style*) kan fayyadaman ta'uu; dhiiroota caalaa hojii tooftaa gaggeessummaa onnachiiftuu (*contingent reward*) fayyadamuun hojii kan hojjechiisan ta'uu; warri dhiiraa ammoo irracaalaa tooftaa hooggansaa waa dursanii beekanii hoogganuufi erga waa dhalatee booda ibidda dhaamsuuf tattaaffachuufi hojjetoota aangeessuu “*active and passive management by exception fi laissez-faire leadership*” kan fayyadaman ta'uu agarsiisee jira.

⁵³ Miil-jalee olii

⁵⁴ Eagly, Makhijani fi Klonsky, Gender and Evaluation of leaders: A Meta Analysis; State University of New York at Fredonia, 1992

Argannoowwan kanneen dubartoota gaggeessitoota ta'aniifi gaggeessaa ta'uuf hawwan kan jajjabbeessuu ta'uu ibsanii jiru.⁵⁵

Koorniyaafi bu'a-qabeessummaa gaggeessummaa ilaalchisee xiinxalli 1995 A.L.A keessa mata duree “*Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis*” Eagly, A. H fa'aan gaggeeffame walumaagalatti dubartoonnifi dhiiroonni gahee hooggansaafi gaggeessummaa qaban wal-qixa bu'aa qabeessa ta'uu isaanii agarsiisee jira. Haa ta'u malee, garaagarummaa koorniyaa ilaalchisee dhiiroota gaggeessitoota ta'aniifi koorniyaan isaanii walfakkaatu (bakka gaheewwan hojii kan dhiiratti jedhamanii hiikamutti) dubartoota gaggeessitoota ta'an caalaa bu'aa qabeessa ta'uu isaanii; dubartoonni gaggeessitoota ta'aniifi koorniyaan isaanii walfakkaatu (bakka gaheewwan hojii yommuu hiikaman haala gahee hojii dhiiratti siqun hiikamutti) gaggeessummaa dubartootaa kan gaggeessummaa dhiiraa caalaa bu'aa qabeessa akka ture;

“men were more effective than women in roles that were defined in more masculine terms, and women were more effective than men in roles that were defined in less masculine terms”

bakka gaheen hojii hojjetootaafi gaggeessitoota dhiiraa baay'atutti ammoo gaggeessitoonni dhiira ta'an kan dubartoota caalaa bu'a qabeessa ta'uu; hima biraatiin bu'a qabeessummaan gaggeessitoota dubartoota ta'anii gadi-aanaa ta'uu isaanii agarsiisanii jiru.⁵⁶ Kana malees, bu'aa qabeessummaan dubartoota waraana keessatti gaggeessaa ta'anii hojjechaa turan gad-aanaa ta'uu; bu'a qabeessummaan gaggeessummaa dubartoota manneen hojii akka barnoota, mootummaafi tajaajila hawaasummaa gaggeessaa turan daraan ol'aana ta'uu; dubartoonni hooggansa giddu galeessa ta'anii hoogganaa turan dhiiroota caalaa daraan bu'aa qabeessa ta'uu isaaniifi dubartoonni dhiirootan hoogganamaa turanii ykn dhiiroota baay'eedhaan madaalaman bu'aa qabeessummaan isaanii gad-aanaa ta'uu xinxala isaaniitin adda baasanii jiru.

Hirmaannaa dubartoonni gama gaggeessummaatiin jaar-miyaalee dhuunfaafi mootummaa keessatti qaban ilaalchisee qorannoowwan gaggeeffaman hirmaannaan isaani gadi-aanaa ta'uu (*leadership gap*) ni agarsiisu. Hirmaannaan dubartoonni gaggeessummaa keessatti qaban gad-aanaa akka ta'u sababoonni taasiisan: dubartoonni barnoota, leenjiifi muuxannoo

⁵⁵ Alice H. Eagly and Mary C. Johannesen-Schmidt, Marloes L. van Engen, Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin* by the American Psychological Association, Inc. 2003, Vol. 129, No. 4, 569–591

⁵⁶ Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>, guyyaa 7/09/2015 ilaalame

dhabuun; carraan guddachuu xiqqaa ta'uu; hooggansa caalaa haadhummaa/ijoollee guddisuu filachuu; loogii (ilaacha wal-caalchisaa); waan isaaniif malu gaafachuu irratti hanqinni jiraachuufi k.k.f. ta'uu qorannoon mirkanaa'eera.

Gaaffilee Marii

1. Hirmaannaan dubartoonni Manneen Murtiifi Biiroo Abbaa Alangaa Waliigalaa Oromiyaa sadarkaa sadarkaan jiran keessatti gama gaggeessummaatiin qaban hanqina ni qaba jettanii ni yaadduu? Eeyyee yoo jettan, hanqina gaggeessummaa uumameef (*leadership gap*) dhimmoonni ka'umsa ta'an maal fa'a jettu?
2. Ilaalchoonni wal-caalchisaa dubartoonni gara gaggeessummaatti akka hin dhufne qooda qaban maal fa'a? Ilaalchoota kanneen hir'isuuf ykn dhabamsiisuuf maaltu hojjetamuu qaba jettuu?

BOQONNAA LAMA

YAADIDDAMOOTAIFI TOOFTAALAA GAGGEESSUMMAA: GAGGEESSUMMAA ABBAA SEERUMMAA FI ABBAA ALANGUMMAA

2.1. Seensa

Hayyuun Babbie jedhamu maalummaa yaadrimeefi yaadiddamaa, *'Concepts are the building blocks of theory and theory is the structure that explains the concepts'* jechuun ibsee jira. Akka yaada hayyuu kanaatti yaad-rimeen yaadiddama ijaara; yaadiddamni ammoo yaadrimeewwan ibsa.⁵⁷

Ijoon boqonnaa kana waa'ee yaadiddamaafi tooftaa gaggeessummaa yoo ta'u, yaadiddama gaggeessummaa jechuun dhimmoota gaggeessaa tokko ibsan agarsiisu jechuudha. Tooftaan gaggeessummaa amala gaggeessaan tokko hojiin agarsiisuu qabu ibsa.⁵⁸ Gaggeessummaa ida'ama dandeettiinwwan keessoo namni tokko uuman qabu, amala gaggeessaa qabatamaan agarsiisu, haalaa akkasumas tooftaa gaggeessummaa gaggeessaan tokko haalawwan irratti hunda'uun fayyadamu hammata. Gaggeessummaan milkaa'ina yookiin kufaatti mana hojii tokkoof sababa akka ta'e hayyoonni gaggeessummaa irratti qorannoo gaggeessan ni ibsu. Kunis gaggeessummaa dhimmoota keessattuu mana hojii tokkoof barbaachisan keessaa tokko ta'uu agarsiisa.

Bara 1900 irraa jalqabee yaadiddamoonnifi tooftaaleen gaggeessummaa hedduun qorannoodhaan adda bahanii jiru. Yaadiddamoonni adda bahan keessaa isaan ijoon yaadiddama nama jabaa/goota (*great man leadership theory*), yaadiddama gaggeessummaa uumaman argamu (*trait theory*), yaadiddama gaggeessummaa gochaa ykn hojii (*behavioural theory*), yaadiddama gaggeessummaa haala irratti hunda'u (*contingency or situational leadership theory*), yaadiddama gaggeessummaa jajjabeessituu yookiin adabbii irratti hundaa'u (*transactional theory*), yaadiddama gaggeessummaa jijjiiramaa (*transformational leadership theory*), yaadiddama gaggeessummaa tajaajilaa (*servant leadership theory*), yaadiddama gaggeessummaa naamusawaa (*ethical leadership*), gaggeessummaa qajeelaa (*authentic leadership*) fi gaggeessummaa madaqsaa (*adaptive leadership*) fi k.k.f. akka fakkeenyaatti fudhachuun ni danda'ama. Yaadiddamoonni gaggeessummaa namoonni haala

⁵⁷ Babbie, E. The Practice of Social Research (7th edition), NY. Wadsworth Publishing. 1995

⁵⁸ E. Ryder & S. Hardy, fuula 42

kamiifi sababa maaliitiif gaggeessaa akka ta'an kan ibsani dha.⁵⁹ Yaadiddamoonni muraasni amaloota gaggeessaa irratti kan xiyyeeffatan yoo ta'an, gariin isaanii immoo akkaataa yookiin tooftaa gaggeessitoonni haalota adda addaa keessatti dandeettii gaggeessummaa isaanii itti fooyyeffatan kan akeekanii dha.⁶⁰ Yaadiddamoonni gaggeessummaa muraasni gaggeessuummaan dhalootaan yookiin uumaman kan argamu ta'uu kan ibsan yoo ta'u, kanneen biroo ammoo gaggeessummaan barnootaan kan argamu ta'uu ibsu.

Dhimmoota gaggeessummaa ibsan keessa tokko tooftaa gaggeessummaa gaggeessaan tokko itti fayyadamuudha. Tooftaalee gaggeessummaa qorannoon adda bahan hedduun kan jiran yoo ta'u, isaan ijoon tooftaa gaggeessummaa abbaa irree (*authoritarian/authocratic*), tooftaa gaggeessummaa dimokiraatawaa (*participative /democratic*) fi tooftaa gaggeessummaa itti dhiisaa (*delegative/laissez-faire*), gaggeessummaa jajjabeessituu ykn adabbii irratti hundaa'u (*transactional*), gaggeessummaa jijjiiramaa (*transformational*), gaggeessummaa birokiraatawaa (*bureaucratic*), gaggeessummaa qindoominaa/walta'iinsaa (*collaborative style*) fi k.k.f. ta'uu barreeffamoonni gaggeessummaa irratti barreeffaman ni agarsiisu.

Boqannaa kana keessatti maalummaa, ciminaaleefi hanqinaalee yaadiddamootafi tooftaalee gaggeessummaa akkasumas gaggeessummaa abba seerummaafi abbaa alangummaa kan ilaaluu yoo ta'u, leenjifamtoonni tokkoon tokkoo yaadiddamootaafi tooftaalee kanneenii hubachuun haala qabatamaa mana hojii isaanii wajjiin walbira qabanii kan xiinxalan ta'a.

Leenjii boqonnaa kanaa erga xumuranii booda leenjifamtoonni:

- Maalummaa yaadiddama gaggeessummaa irratti hubannoo isaanii ni cimsatu,
- Maalummaa tooftaalee gaggeessummaa hojiirra ooluu qaban irratti hubannoo isaanii ni cimsatu
- Yaadiddamaafi tooftaalee gaggeessummaa hojiirra oolchuuf ilaalcha barbaachisu ni goonfatu
- Yaadiddamaafi tooftaalee gaggeessummaa Manneen Murtiifi Biiroo Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaatiif roggummaa qaban adda baafachuun hojjiirraa ni oolchu.

⁵⁹ Weebsaayitii; <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>, guyyaa 04/09/2015 A.L.I. ilaalame

⁶⁰ Miil-jalee olii

2.1. Yaadiddamoota Gaggeessummaa

2.1.1. Yaadiddama Gaggeessummaa Nama Jabaa/Beekamaa (*The Great Man Theory*)

Qorannaan yaadiddama nama jabaa/beekama jalqaba bara 1990 gaggeeffamaa akka ture barreeffamoonni gaggeessummaa irratti barreeffaman ni ibsu. Qorannoon kun dandeettiifi mala gaggeesitoonni hawaasummaa, siyaasaafi waraanaa irratti uumaman qaban addaan baasuu irratti xiyyeeffata ture. Yaadiddamni kun amala gaggeessaa tokko namoota biroo irra adda isa taasisan; hima biraatiin garaagarummaa gaggeessaafi namoota biroo jiddu jiru ibsuu irratti xiyyeeffata. Akka yaadiddama kanaatti, namni tokko ganamuma gaggeessaa ta'e dhalata; hima biraatiin, gaggeessaan ni dhalata malee barnootaan hin argamu ejjennoo jedhu tarkaanfachiisa. Ka'umsi yaadrimee kanaa barreessaa seenaa lammii biyya Iskootilaandi *Thomas Carlyle* jedhamu dha. Barreessan kun seenaan addunyaa seenaa gotoota jajjabboo yookiin beekamoo akka ta'e ibsa.⁶¹ Gootonni mul'ata, artii, aangoo gaggeessummaan argataniifi surraa ykn simboo uumaman qabaniin seenaan addunyaa bifaafi kallattii akka qabaatu taasiisanii jiru jedha. Hayyuun kun, murtii gaggeessitoonni jajjabboon kunneen murteessaniin addunyaan bifa har'a qabatee jirtu kana akka fakkaattu taasiisuu keessatti gumachaa akka qabu ibsee jira. Fakkeenyaaf, *Muuseen/Muussaan* osoo hin kaane ta'ee Ibiroonni biyya gibxiitti hafu ture; *Wiston Churchill* osoo hin jiru ta'ee seenaan biyya Ingliizii bara 1940 hafa ykn dhaabbata ture; *Leeniin* hin jiru osoo ta'ee warraaqsi Raashiyaa keessatti gaggeeffamaa ture sirna duriitiin butamuun kallattii biraa qabachuu danda'a ture. Kana malees, akka yaadiddama kanaatti gaggeessitoota amantaa keessaa *Gooftaa Iyyasuus Kiristoosiifi Raajii/Nabii Mohaammad*, gaggeesitoota siyaasaa keessaa *Abraham Liinkan, Churchill, Gandhii, John F. Kennedy*; gaggeessitoota waraanaa keessaa *Naapooliyoon, Douglas MacArthur*, gaggeessitoota mirga gurrachootaaf falmaa turan keessaa *Marthin Luther King* akka fakkeenya namoota jajjabboo (*great man*) tti fudhachuun kan danda'amu ta'uu barreeffamoonni ni ibsu. Gaggeessittoonni akkasii amaloota dhalootaan argaman kanneen akka suurra-qabeessummaa, ofitti amanamummaa, cimina, dandeettii, amala, gootummaafi k.k.f. fayyadamuun dhiibbaa uumuuf kan itti fayyadaman ta'uu barreeffamoonni ni agarsiisu.⁶²

⁶¹ Scottish historian Thomas Carlyle, (1841) who declared, "the history of the world is but the biography of great men".

⁶² Bass and Stogdills, Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application, 1990, 3rd edition, The Free press Newyork.

Barreeffamoonni yaadiddama kana irratti barreeffama haqina yaadiddamni kun qabu ibsanii jiru. Akkuma maqaa isaa irraa hubatamu akka yaadiddama kanaatti gaggeessaa kan ta’u dhiira qofa akka ta’etti amanama. Kana jechuun dubartiin hangam beektuu fi cimtuu taatus gaggeessaa ta’uu akka hin dandeenye ibsu. Kana malees, gaggeessummaan dhalootaan argama jedhanii waan yaadaniif namoonni muraasni qofti gaggeessaa akka ta’aniifi bulchiinsa abbaa irrummaa kan jajjeebeessu ta’uu danda’a. Kana irraa kan ka’e yaadiddamni kun yaadiddama durii yoo ta’u, yeroo amma kanatti fudhatama hin qabu.

2.1.2. Yaadiddama Gaggeessummaa Uumaman argamuu ibsu (*Trait Theory*)

Gaggeessummaan uumamaan argama malee barnootaan hin argamu kan jedhu bara 1900 hanga 1940 keessaa qoratamaa akka ture barreeffamoonni gaggeessummaa irratti barreeffaman ni ibsu. Hima biraatiin yaadiddamni kun gaggeessummaan dhalootaan malee barnootaan hin argamu (*leaders are born not made*) ejjennoo jedhu qaba. Yaadiddamni kun gaggeessummaa bu’aa qabeessa kan taasiisu amalaafi dandeettii adda gaggeessaan waliin dhalatu akka ta’ee ibsa. Akka yaadiddama kanaatti namni tokko hordooftoota isaa caalaa amala addaa kan qabu yoo ta’e gaggeessaadha. Kana malees, gaggeessummaan hidda dhalootaa irraa dhaalamu akka danda’u akeeka.

Gaggeessummaan bu’aa qabeessa kan ta’u namoonni amala addaa waliin dhalatan iddoo gaggeessummaa yoo qabataniidha ejjennoo jedhu qaba. Yaadiddamichi iddoo gaggeessaan tokko itti ramadamuuf amala barbaachisu adda baasuu irratti xiyyeeffata. Kunis jaar-miyaa tokko bu’a qabeessa taasiisuuf nama sirrii bakka sirriitti ramaduuf gargaara.

Fakkeenyaaf, hayyuun *Ralph Stogill* qorannoowwanfi yaaliiwwan bara dheeraa gaggeesseen gaggeessummaan hariiroo namoonni waliin hawasummaa keessatti taasiisaniin kan uumamu ta’uu akeekke jira. Itti dabaluun, *Stogdill* namni haala tokko keessaatti gaggeessaa ta’e haala biraa keessatti gaggeessaa ta’uu dhiisuu akka danda’u adda baasee jira. Kana malees qorannoon *Richard D. Mann 1959*, gaggeesse amalli namni tokko uumaman qabu gaggeessaa tokko namoota gaggeessaa hin taane irraa addaan baafachuuf kan gargaru ta’uu akeekke jira. Hayyuun kun, amaloota gaggeessummaa murteessaa ta’an kan akka qarooma, dhiirummaa, tolina, moo’aa, jaalatamaa, jijjiirama didaa (*intelligence, masculinity, adjustment, dominance, extroversion and conservatism*) adda baasee jira.

Jaarraa ammaa kana keessa ammoo amaloonni gaggeessummaa kanneen ijoo ta’an qorannoon adda bahanii jiru. Inni jalqabaa, dandeettii waan tokko dafanii hubachuu yoo

ta’u, kunis dandeettii dubbii/haasaa, waa hubachuufi yaaduu hammata. Fakkeenyaaf, hundeessitoota kaampaanii kompiyuutaraa aappiil keessaa *Steve Jobs* gaggeessaa akkasii akka ta’e ni dubbatama. Inni lamataa, ofirratti amantaa qabachuun yoo ta’u, kunis waa’ee gahumsaafi dandeettii irratti shakkii qabachuu dhabuu agarsiisa. Kanaanis walqabatee, *Steve Jobs* akka fakkeenyaatti yeroo caqafamu ni mullata. Amallii gaggeessummaa inni sadaffaan kutannoo dha. Kutannoon hojiin akka fiixa bahuu fedhii qabaachuu (kaka’uumsafi amala walfakkaataa qabachuu) dha. Amalli inni araffaan ejjennoo cimaa qabachuu dha. Ejjennoo cimaa qabaachuun aman anumaa ta’uu, gochaafi jechaan tokko jechuudha. Inni dhumaa amala namaan waliigaluu qabaachuu yoo ta’u, kunis namoota waliin walitti dhufeenya gaarii qabaachuu hammata.⁶³

Yaadiddamni amala gaggeessaan uumamaan qabu irratti hunda’u ciminaafi haqina mataa isaa qaba. Ilaalchi gaggeessitoonni amala adda ta’e qabu jedhu kan jiru ta’uu, namoonni gaggeessaa akka kennaatti ilaaluu, qorannoo bara dheeraan kan deeggarama waan ta’eef amansiisaa ta’uusaa, amalliifi dandeettiin gaggeessaan uumamaan qabu adeemsa gaggeessummaa waliin hariiroo qabaachuu isaa gad-fageenyaan hubachuuf kan gargaaruu ta’uu; safartuu ykn istaandardii gaggeessaa irraa barbaadamu kaa’uu kanneen jedhaman akka cimina yaadiddama kanatti ibsamani jiru. Gama biraatiin, yaadiddamni kun haqina kan qabu ta’uu qorannoon ni akeeka. Fakkeenyaaf, amala gaggeessummaan qabu tarreessanii fixuun yookiin daangeessuun kan hin danda’amne ta’uu, haala giddu galeessa kan hin godhanne ta’uu keessattuu namni haala tokko keessatti gaggeessaa ta’e haala biroo keessatti gaggeessaa ta’uu dhiisuu; amaloota gaggeessummaa jedhamanii kanneen tarreeffaman yaada dhuunfaa irratti kan hunda’u ta’uu (*highly subjective*), leenjiifi misooma namaaf kan hin fayyadne ta’uu kanneen jedhaman qeeqa yaadiddama gaggeessummaa amala giddu galeessa godhatu irratti dhiyaatanii dha.

2.1.3. Yaadiddama Gaggeessummaa Gochaa/Hojii (*Behavioral Theory of Leadership*)

Yaadiddamni gaggeessummaa kun gaggeessummaan dhalootan osoo hin taane barnootan argamuu danda’a ejjennoo jedhu qaba. Yaadiddama kana irratti qorannoon Yuunvarsitii Ohaayoo, Mishiiganiifi hayyoota birootiin kan gaggeeffame yoo ta’u, qorannoowwan

⁶³ Northouse, Leadership: Theory and Practice.

kanneen xiyyeeffannaa gaggessaan hojii fi namaaf kennu bu'ura godhachuun ibsa kennanii jiru.⁶⁴

Qorannoowwan ‘*the Ohio State Universities Studies*’ amaloota gaggeessitoonni qaban ijoo lama adda baasee jira. Inni jalqabaa gaggeessitoota amala caasaa diriirsuu (*structure*) qaban yommuu ta'an, gaggeessitoonni akkasii caasaa diriirsuufi hojii gurmeessuu k.k.f. irratti xiyyeeffatu. Lammaffaan, gaggeessitoota nama irratti xiyyeeffatan (*consideration*) yommuu ta'an, isaan kun ammoo hojjetootaa/hordoftoota isaanii waliin wal-amantaa uumuu, kabajuu, gargaaruufi k.k.f. irratti xiyyeeffatu.

Qorannoon dabalataan gaggeeffame ammoo gaggeessitoonni hojii fi namaaf xiyyeeffannaa ol'aanaa kennan, hojjettoonni isaan jalatti hojjetan raawwii hojii fi itti quufiinsa ol'aanaa akka galmeessan kan taasiisan ta'uu agarsiisa. Kun yeroo hundumaa ta'uu dhiisuu danda'a. Sababni isaa gaggeessitoota caasaa diriirsuuf xiyyeeffannoo ol'aanaa kennan hojjetaa irraa komii ol'aanaa isaan muudachuu akkasumas hojjetaan hojii irraa hafuufi hojii akka gad-lakkisu caarraa uumuu ni danda'a. Kanneen hojjetaaf xiyyeeffannaa ol'aanaa kennan ammoo madaalliin raawwii hojii gad bu'uu akka danda'u qorannichi ni agarsiisa. Akka waliigalatti, lamaaniifuu xiyyeeffannaa kennuun bu'aa gaarii kan buusu ta'ullee safartuun dabalataa keessattuu haalli biroo ilaalamuu akka qabu (*situational factors*) qorannichi akeekke jira.

Kana malees, qorannoowwan Yuuvarsitii Mishiigaan ‘*the University of Michigan Studies*’ gaggeessitoota hojjetootaafi bu'aa hojii (*employee oriented and production oriented leaders*) giddu galeessa godhatan jechuun amala gaggeessummaa bakka lamatti adda baasanii jiru. Gaggeessitoonni hojjetoota irratti xiyyeeffatan hariiroo hojjetootafi isaan jiddu jiru irratti xiyyeeffatu. Fedhii hojjetoota giddugaleessa godhachuufi garaagarummaa hojjetoota jidduu jiruuf hubachuun beekamu. Gaggeessitoonni hojii irratti xiyyeeffatan istaandardii hojii kaa'uu, itti dhiyeenyaan hordoffii taasiisuu, kaayyoowwan fiixaa baasuu irratti xiyyeeffatu. Garee hojii akka meeshaa kaayyoon itti raawwatamutti ilaalama.

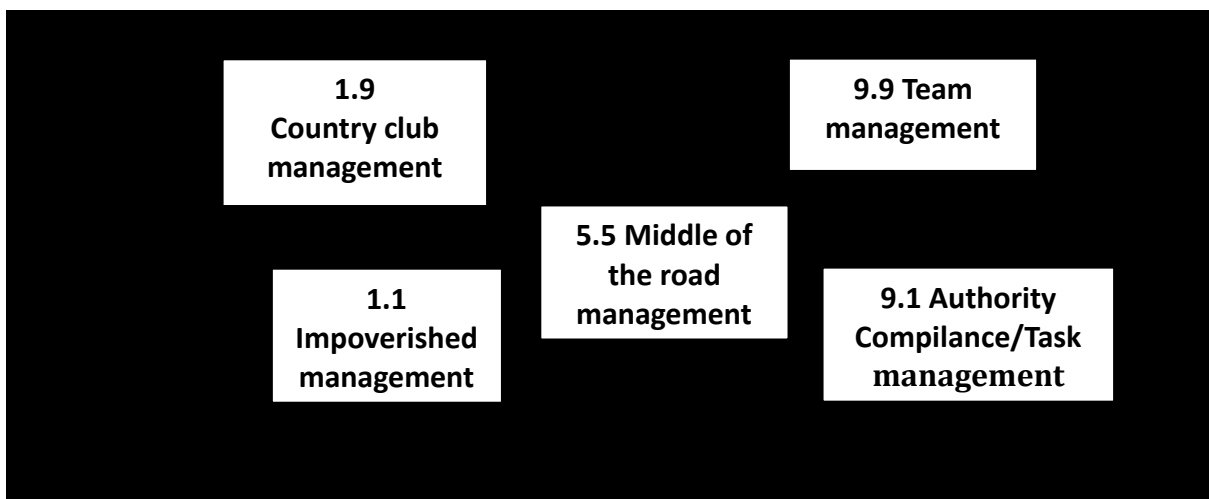
Bifuma walfakkaatuun, bara 1964 Robert Blake fi Jane Moutin giraaffii (*managerial grid model*) jedhamu fayyadamuudhaan xiyyeeffannaa hojii fi namaaf kennamu irratti hunda'uudhaan akakuu amaloota gaggeessummaa adda baasanii jiru. Hooggantoonni namaaf xiyyeeffannaa kennan hojiin yommuu hojjetamu fedhiifi guddina hojjetoota isaan jalatti hojjetaniif dhimmamu. Hojjettoonni isaan waliin hojjetan ofii isaanii, namoota waliin

⁶⁴ Weebsaayitii, <https://granite.pressbooks.pub/mgmt805/wp-login/chapter/the/history-of-leadership-theories/>, guyyaa 03/08/2015 A.L.I. kan ilaalame.

hojjetaniifi haala waliin baruun wal ta'uuniifi miira gaarii horachuun akka hojjetan ni gargaaru. Gama biraatiin, hooggantoonni hojiif xiyyeeffannaa kennan ammoo bu'aa qabeessummaafi fiixa bahiinsa kaayyoolee mana hojiif xiyyeeffannaa kennu. Hojjettoonni isaan jalatti hojjetan kaayyicha akka fiixan baasan ni deeggaru.

Hayyoonni kanneen xiyyeeffannaa namaafi bu'aa qabeessummaa hojii irratti hunda'uudhaan amaloota gaggeessummaa hooggansa garee hojiifi hojiif xiyyeeffannaa ol'aanaa kennu (*team leader/team managment: sound 9.9*), hooggansa hojjetaa qofa irratti xiyyeeffatu (*country club management: accommodating 1.9*), hooggansa laafaa/dantaa dhabaa (*improvershed management: indifferent 1.1*), hooggansa hojiifi nama irratti qixxee xiyyeeffatu (*middle- of- the road – management: status quo 5.5*) fi hooggansa hojii qofa irratti xiyyeeffatu (*authority compliance/task management- produce or perish/dictatorial 9.1*) jechuun bakka shanitti akka itti aanutti qoodanii jiru.⁶⁵

The Behavioral Leadrship Grid



I. Hooggansa garee hojiifi hojiif xiyyeeffannaa ol'aanaa kennu (*team leader/team managment: sound 9.9*)

Robert Blake fi Jane Moutin isa kanaan fiixee gaggeessummaa jechuun ibsu. Namoonni tooftaa gaggeessummaa kana filatan kutannoofi gareen hojjechuuf xiyyeeffannaa kennu. Tooftaan gaggeessummaa kun hojjettoonni mana hojii tokkoof murteessaa ta'uu miira jedhu qabaachuu akka isaan irra jiraatu barbaada. Hooggantoonni tooftaa gaggeessummaa akkasii fayyadaman, hojiileefi hariiroo hojjettoota waliin qabaniif xiyyeeffanna cimaa ta'e kennu;

⁶⁵ Miil-jalee olii

hirmaannaa ol'aanaa ta'ee ni jajjabeessuu; hojjettoonni hojii murannoon akka hojjetaan waantoota bu'uura hojiif barbaachisu ni guutuuf; hojii dursa hojjetamuu qabu ni ibsu; hojii jalatanii gammachuun ni hojjetu.

II. Hooggansa hojjetaa qofa irratti xiyyeeffatu (*country club management: accommodating 1.9*)

Hooggansi akkasii oomishitummaa ykn bu'a qabeessummaa mana hojiitiif xiyyeeffannaan kennan gad-aanaa yoo ta'u, namoota waliin hojjetaniif xiyyeeffannaan kennan ammoo ol'aanaa dha. Namoonni gammadoofi wabii kan qaban yoo ta'e ciminaan hojjechuu danda'u kan jedhu qajeeltoo bu'uura tooftaan gaggeessummaa kun irratti hunda'eedha. Hooggansi akkasii aadaa hojii yaaddoo hin qabneefi nama hin cinqine uumuu; naannoo hojii namaaf mijataa ta'e tolchuu irratti xiyyeeffata. Hooggansi akkasii hojjetaa gammachisuu, deeggaruu, waliigaluun bakka hojiitti nagaa buusuu, jajjabeessuufi falmii baqachuu irratti xiyyeeffata. Haa ta'u malee, hooggansi akkasii, qajeelfamni ykn kallattiin hojiin walqabatee kennuufi too'annaa gad-aanaa waan ta'eef raawwiin hojii gad-aanaadha.

III. Hooggansa laafaa/dantaa dhabaa (*improvershed management:indifferent 1.1*)

Hooggansi dantaa dhabaan xiyyeeffannaan namaafi hojiif qabu gad-aanaadha. Namni tooftaa gaggeessummaa akkasiitti fayyadamu dogoggora kamiyyuu dhoksuuf carraqqii taasiisa; wanta ykn yaada haaraa ykn kalqa ni uukkamsa ykn ni miliqa. Waliitti dhufeenyi hordoftoota isaanii waliin qaban xinnooda. Hooggansi akkasii hooggansa dantaa dhabaa, waan yaade dirree kan hin baasnefi moggaa taa'ee ilaala. Hojiin akka hojjetamuuf tattaaffii hin taasiisu. Naannoon hojii kaka'uumsa namatti hin uumu ykn hin gammachiisu. Akka waliigalaatti tooftaan gaggeessummaa akkasii tooftaa gaggeessumma baay'ee laafaa ta'edha.

IV. Hooggansa hojiifi nama hojii hojjetuuf qixxeetti xiyyeeffannaa kennu (*middle - of- the road - management: status quo 5.5*)

Hooggansi akka kanaa hojiifi nama hojii hojjetuuf xiyyeeffannaa giddugaleessatti kenna. Hooggansiifi gaggeessan akkasii fedhii hojjetootaafi fedhii mana hojii giddutti madaallii eeguuf ni carraaqa. Haala kanaan raawwii mana hojii quubsaa ta'e galmeessuuf yaalu. Raawwii giddu-galeessa ta'e galmeessuuf walitti bu'iinsa ni lagatu ykn irraa fagaatu. Gaggeesittoonni tooftaa akka kanaa fayyadaman waan qabatamaan fayyaduufi yaada giddu galeessa ta'e filatu.

V. Hooggansa hojii qofa irratti xiyyeeffatu (*authority compliance/task management - produce or perish/dictatorial 9.1*)

Tooftaan hooggansaa akka kanaa hojii irratti xiyyeeffannoo ol'aanaa taasiisa. Hojii sirriitti ni gurmaessa. Nama irratti garuu xiyyeeffannoon isaa xiqqaa dha. Bu'aa irratti xiyyeeffata waan ta'eef hojjetoonni akka meeshaa galma ka'ame milkeessanitti ilaala. Hima biraatiin, akka waan gatii hin qabneetti ilaalamu. Hojjetootaaf mindaan ni kaffalamaaf waan ta'eef hojii hojjechuu qabu yaada jedhu qaba. Hooggansi qajeelfama hojii kennuuf qofa hojjetaa waliin walitti dhufa. Hooggansi akkasii abbaa humnaa waan ta'eef hojii humnaan hojjechisa; too'annoo cimaa taasiisa; hojjetaaf aangoo xiqqoo qooda. Seerriifi adabbiin galmoota mana hojii milkeessuuf hojjiirra oolu. Tooftaan hooggansa akka kanaa jaarmiyaa kufaa jiru tokko hoogganuuf itti fayyadamuun ni danda'ama.

Akka wliigalaatti yaadiddamni gaggeessummaa gochaa/hojii gaggeessuummaan uumaman kan argamuu osoo hin taane barnootaan, leenjiin, muuxannoon argamuu danda'a ejjennoo jedhu qaba. Hojii qabatamaan gaggeessaan hojjetuufi amala qabatamaan agarsiisu irratti malee dandeettii sammuufi keessoo isaa (*mental skill and inner intellegency*) irratti hin xiyyeeffatu.

2.1.4. Yaadiddama Gaggeessummaa Haala Irratti Hundaa'u (*Contingency Theory*)

Qorannoowwan yaadiddama nama jabaa (*great man theory*) fi yaadiddama gochaa (*behavioural theory*) irratti gaggeeffaman haala gaggeessummaa (*context of leadership*) irratti kan hin xiyyeeffannee ta'uu gubbaatti ibsuuf yaalameera. Yaadiddamni gaggeessummaa haala irratti hundaa'u (*contingency theories*) hanqina kana guutuuf qorannoo gaggeeffameedha. Yaadiddamni gaggeessummaa haala irratti irkatu tooftaan gaggeessummaa inni sirriin gaggeessaa, hordofootaafi haala irratti kan hunda'uu ta'uu ibsa. Yaadiddamni kun haala hojii, haala alaafi amala hordofoota irratti xiyyeeffata. Milka'inni tooftaa gaggeessan fayyadamu, qulqullina hordofootaafi haalaa irratti hunda'a. Yaadiddamni kun tooftaan gaggeessummaa tokko haala hunda keessatti sirriitti hojjechuu dhiisuu danda'a ejjenno jedhu qaba.

Yaadiddamni kun gaggeessitootaa haala sirrii waliin wal simsiisuu irratti xiyyeeffata. Akka yaadiddama kanaatti milkaa'inni gaggeessaa tooftaa gaggeessummaa gaggeessaan fayyadamuufi haalli walsimuu irratti hunda'a. Gaggeessummaan bu'a-qabeessa ta'e tooftaa gaggeessaan fayyadamu tokko haala sirrii ta'een waliin walsimsiisuu irratti hundaa'a. Abbaa yaadiddama haala jedhamuun kan beekamu *Fred Fiedler*, haalawwan jaarmiyaa sadi

amala gaggeessuumaa (leadership behaviour) kan murteessan ta'uu ibsa. Isaanis: hariiroo gageessaafi hordoftootaa, gurmaa'iinsa hojii (*task structure*), aangoo gaggeessaan qabu (*leader positional power*) kanneen jedhamaniidha.⁶⁶

Haalli inni jalqabaa hariiroo gaggeessaafi hordoftoota jidduu jiru (*leader-member relations*) dha. Hariiroo gaggeessaafi hordoftootaa jechuun miira garee hojii (*group atmosphere*) fi hamma abdii ykn amantii, amanamummaa, hawwii, fudhatamummaa ykn dhageettii (*attraction*) hordoftoonnii gaggeessaa isaanii irraa qaban jechuudha. Miirri garee hojii gaarii ta'e yoo jiraate amantiin, jaalaalliifi hariiroo eeyyantaa ol'aanaa ta'e gaggeessaafi hordoofta gidduutti ni uumama. Miirri garee hojii gad-aanaa yoo ta'e, abdiin hordoftoonni gaggeessaa isaanii irraa qaban ni xiqqaata ykn hin jiru. Waliddaafi ija hamtuun wal ilaaltu uumama.

Haalli inni lammaffaan hojiin sirnaan gurmeessuun walqabata. Kunis, hojiin hammam iftoomina yookiin qulqullinaan gurmaa'e kan jedhu irratti xiyyeeffata. Gurmaa'iinsa hojii ol'aanaa ta'e keessatti seeroonni iftoominaan ni tumamu yookiin ni beekamu; akkaataan hojiin itti raawwatamu, itti xumuramuufi falli kaa'amu iftoomina qaba. Gurmaa'iinsi hojii gad-aanaa yoo ta'e, seerri ifatti hin tumamu yookiin hin beekamu, akkaataan hojiin itti raawwatamu filannoo hedduu qaba; akkaataan hojiin itti raawwatamufi xumuramu sirnaan hin kaa'amu.

Haalli inni sadaffaan aangoo qabaachuu (position power) yoo ta'u, kunis hamma aangoo gaggeessaan hordoftoota isaa badhaasuu/jabbeessuu yookiin adabuu qabu agarsiisa. Gaggeessaan aangoo cimaa qabu aangoo qaxaruu yookiin hojiirraa ari'uu, guddisuu yookiin kaffaltii raawwachuu qaba. Gaggeessaan aangoo laafaa qabu aangoo qaxaruu yookiin hojiirraa gageessuu, guddina sadarkaa kennuu yookiin kaffaltii raawwachuu hin qabu.

Ulagaalee/haalawwan sadan olitti ibsaman kunniin mana hojii keessatti haalawwan adda addaa mijawaa ta'uufi dhiisuu isaanii murteessuuf ni gargaaru. Mijaa'inni mana hojii tokko keessa jiru ol'aanaa, gad-aanaa ykn giddu galeessa ta'uu danda'a. *Fiedler* haalawwan sadan kunniin gaggeessummaaf haala mijataa ykn haala mijataa hin taane ni uuma jedha. Kunis, haallawaan gaggeessaan garee irratti dhiibbaa uumuu danda'uu agarsiisa. Mana hojii keessatti haalli jiruu baayyee mijaawaa yoo ta'e, hariiroon gaggeessaafi hojjettoota jidduu jiru gaariidha. Hojiileen sirriitti akkaataa iftoomina qabuun gurmaa'a. Aangoon gaggeessaan qabu cimaadha. Hima biraatiin, hariiroon gaggeessaafi hordoftoota gidduu jiru, caasaan

⁶⁶ Miil-jalee olii

hojiifi aangoon taayitaa irraa maddu ol'aanaa yoo ta'e, haalli kun gaggeessaan namoota irratti dhiibbaa akka uumu haala mijataa ni uuma. Haa ta'u malee, haalli mijataan mana hojii keessa jiru gad-aanaa yoo ta'e, hariiroon gaggeessaafi hojjetaa giddu jiru laafaadha; gurmaa'insi hojii gad-aanadha; aangoon gaggeessaan qabu laafaadha. Hariiroon haallawwan sadan jiddu jiru laafaa yoo ta'e, dhiibbaa uumuuf haala mijaata hin uumu. Mana hojii keessaa haalli mijaataan jiru giddu galeessa yoo ta'e ammoo hariiroon gaggeessaafi hojjetoota jidduu jiru, guramaa'insi hojiifi aangoon gaggeessan qabu fiixee lamaan kanneen gidduu ta'a.

Tooftaan gaggeessan fayyadamuufi haalli jiru walsimuu dhabuun bu'aa adda addaa hordofsiisa. Haalli akkasii rakkoo, cinqii, sodaa, yaaddoo uumaa. Kana malees, murtii laafaafi raawwii hojii gad-aanaa uuma. Tooftaan gaggeessummaa gaggeessaan fayyadamuufi haalli yoo walisime gaggeessaan bu'a-qabeessa ni ta'a. Lamaan isaanii yoo wal-simuu baatan garuu gaggeessaan bu'aa qabeessa hin ta'u.

Barreeffamoonni yaadiddama gaggeessummaa haala irratti hunda'u irratti barreeffaman cimina yaadiddamni kun qabu ni ibsu. Yaadiddamni kun hamma/daangaa gaggeessummaa bal'isuun isaa; tooftaa gaggeessummaa gaggeessaan fayyadamuufi haalawwan adda addaa irratti xiyyeeffachuun isaa; akka yaadiddama kanaatti gaggeesittoonni haala hunda keessatti bu'aa qabeessa ta'uun isaan irraa hin eeggamu waan ta'eef manneen hojii tooftaa gaggeessummaa gaggeesittoonni fayyadaman bu'uura godhachuudhaan gaggeesitoota filachuufi ramadachuu kan danda'an ta'uu akka cimina isaatti ibsameera. Yaadiddamni kun akkuma cimina qabu haqina qabu irrattis qeeqni yeroo dhiyaatu ni mul'ata. Yaadiddamni kun gaggeesittoonni tooftaa gaggeessummaa haala tokko keessatti hojjirra oolchan bu'aa qabeessa ta'an maaliif haalawwan biraa keessatti bu'aa qabeessa ta'uu dadhabuu waan jedhuuf ibsa hin kennuu. Qeeqni inni biroo, tooftaan gaggeessan fayyadamuufi haalawwan qabatamaa mana hojii yoo waliin hindeemne maaltu hojjetamuu yookiin ta'uu qaba kan jedhu haala quubsaa ta'een ibsa hin kennu.⁶⁷

Yaadiddamichi faayidaa garagaraa akka qabu barreeffamoonni ni eeru. Yaadiddamichi gaggeessummaa manneen hojii addaa addaa ilaalchisee gaaffilee gaafataman deebisuuf ni gargaara. Itti dabaluun, hooggansi ol'aanaan hooggansafi haala hojii wal simsiisuun akka hooggansa jijjiiruuf akka meeshaatti itti fayyadamuu ni danda'a.⁶⁸

⁶⁷ Northouse, Leadership: Theory and Practice.

⁶⁸ Miil-jalee olii

Akka waliigalaatti *Fiedler*, jaarmiyaan tokko tooftaa gaggeessummaa ykn hooggansaafi fedhii haalaa walsimsiisuu akka qabu yookiin haala jijjiiruun tooftaa gaggeessummaa haala mijata kan uumu ta'uu ibsee jira. Hima biraatiin, hayyuun kun gaggeessaan tokko milka'iina caalmaa galmeessuuf tooftaa gaggeessummaa jijjiiruun caalaa haala jijjiiruun kan salphatuuf ta'uu akeekke jira.

2.1.5. Yaadiddama Tooftaa Gaggeessummaa Haalan Walsimu jijjiiruun fayyadamuu Hordofu (*Situational Leadership Theory*)

“Effective leaders need to be flexible and must adapt themselves according to the situation.” - Kenneth Blanchard

Yaadiddamni gaggeessummaan tooftaa gaggeessummaa haala ta'e tokkotti jijjiiruun fayyadamuu (*situational theory*) gaggeessaan tooftaa gaggeessummaa haala waliin deemu jijjiiruun fayyadamuu danda'a ejjennoo jedhu hordofa. Kunis tooftaan gaggeessummaa jijjiiramuufi hojiirra ooluu ni danda'a yaada jedhu qaba. Garaagarummaa inni guddaan yaadiddama gaggeessummaa haala irratti hunda'uu (*contingency theory*) waliin qaban isa kanaadha. Yaadiddamni haala irratti hunda'uu garuu tooftaa gaggeessummaa jijjiiruun itti fayyadamuu hin deeggaru. Yaadiddamni haalaa gaggeessaa bu'a qabeessi tooftaan gaggeessummaa hammam haala waliin deema yaada jedhu irratti hunda'a.

Gaggeessummaan tooftaa gaggeessummaa haala ta'e tokkotti jijjiiruun fayyadamuu dhimmoota ijoo sadii of keessaa qaba. Isaaniis: amala gaggeessaa, amala hordoftootaafi amala haalaati.⁶⁹ Amalli gaggeessaa amala (yaada garaa/akeeka, namummaa isaa, duudhaa itti amanu), ofitti amanuu yookiin sodachuu dhabuufi waan gaarii hawwu/abdii gaarii, beekumsaafi ogummaa, ejjennoo cimaa (dhugaa dubbachuu, amala duudhaa waliin walsimu) qabaachuu, tooftaa dhiibbaa uumuuf fayyadamu, kabaja hordoftoota isaaf qabu fi k.k.f. hammata.

Amallii hordoftootaa kanneen jedhaman ammoo amala (fedhii, duudhaa itti amanu, akka ofii itti yaadan), ofitti amanuu fi abdii gaarii, beekumsaafi ogummaa/qarooma, kabaja gaggeessaaf qaban, amantii yookiin abdii gaggeessarraa qaban, hojii hojjechuuf kutannoo qabachuu fi tattafachuu, hojiifi gaggeessaa isaanitti gammaduu kkf fa'a.

Inni sadaffaan amala haalaa yoo ta'u, kunis akaakuu kutaa ykn adeemsa hojii jaarmiyaa, hamma kutaa yookiin adeemsa hojii, aangoofi taayitaa gaggeessaa, caasaafi xaxamina hojii,

⁶⁹ John Bratton, *Organizational Leadership*, 1st publication, 2020, fuula 340-342

hojiin walutubuu isaa, haalli naannoo hojii kan hinbeekamne yookiin timamamawaa ta'uu dhabuu yookiin mamii/shakkii qabaachuu, alatti hirkachuu, duudhaalee aadaa biyyaleessaa kanneen jedhaman of keessaa qaba.

Yaadiddamni kun hamma bilchina hordoftoota irratti hunda'a. Tooftaa gaggeessummaa, dandeettiifi kutannoo hojjetoota waliin walsimsiisuu; haalawwan jiran keessaatti gaggeessuu irratti xiyyeeffata.⁷⁰ Haalawwan addaa addaa akaakuu gaggeessummaa adda addaa barbaadu waan ta'eef tooftaa gaggeessummaafi haalawwan walfudhachiisuu irratti xiyyeeffata. Yaadiddamni kun gaggeessitoota leenjisuufi misoomsuuf bal'inaan hojjiirra oola.

Herseyfi Blanchard bifa yookiin roga gaggeessummaan haalaa irratti hunda'u qabu lama akeekanii jiru. Isaaniis, roga qajeelfama hojii kennuufi roga hojjetoota qananoomsuu (*directive dimension and supportive dimension*) jedhamu. Rogni lamaanuu haala jiru keessatti sirnaan hojjiirra ooluu qabu. Gaggeesitoonni hojii ta'e tokko hojjechuuf dandeettiifi murannoo hojjetoota ni madaalu. Tooftaan gaggeessummaa amala namoota biraa irratti dhiibbaa uumuuti. Tooftaan gaggeessummaa qajeelfama hojiiifi hojjetaa kunuunsuu/ qananiisuu hammata.

Roga qajeelfama hojii jechuun miseensoota garee hojii galma kaa'ame akka raawwatan tokko tokkoon kallattii itti agarsiisuu, galmoota kaa'uufi akkaata itti raawwatamu itti agarsiisuu, tooftaa madaalliifi daangaa yeroo; gahee hojii kaa'uun gargaaruu jechuudha. Akka kallattiin kun jedhutti gaggeessaan dirqaamaafi itti gaafatamummaa nama dhuunfaafi garee ifatti kaa'a.

Rogaa yookiin kallattii hojjetaa kunuunsuu yookiin qananiisuu jechuun ammoo miseensa garee hojii hojjettoonni akka ofii isaanitiif, walii isaaniifi haalaaf tolan yookiin ta'an gargaaruu jechuudha. Kunis, kominkeeshinii gaggeessaa fi hojjettoonni waliin taasiisan ta'e, hojjetoota irraa galtee yookiin duubdeebii gaafachuu yookiin kennuu, rakkoo hiikuu, jajuu yookiin galateeffachuu, dhaggeeffachuun gargaaruu, wal hubannaa fi haala mijeessuu hammata. Hima biraatiin kallattiin yookiin rogni gaggeessummaa kun kominkeeshinii gama lamee gaggeessaa fi hordoftoota giddutti taasifamu ibsa.

Yaadiddamni gaggeessummaan tooftaa gaggeessummaa haala ta'e tokkotti jijjijjiiruun fayyadmuu tooftalee gaggeessumma ijoo afur adda baasee jira.⁷¹ Inni jalqabaa tooftaa itti himuu (*telling style*) jedhama. Gaggeessan tooftaa kana fayyadamu qajeelfamni hojii

⁷⁰ Weebsaayitii, <https://granite.pressbooks.pub/mgmt805/wp-login/chapter/the/history-of-leadership-theories/> guyyaa 03/08/2015 A.L.I. kan ilaalame.

⁷¹ Miil-jalee olii

hojjettootaaf kennu ol'aanaa yoo ta'u, deeggarsi yookiin kunuunsi hojjettootaaf kennamu garuu gad-aanaa dha. Tooftaan kun tooftaa qajeelfamaa fi humna fayyadamuti. Gaggeessan tooftaa kana fayyadamu murtiiwwan erga murteessaa booda hojjettoonni waan hojjechuu qaban itti hima. Gaggeessan kaayyoo bakkaan gahuu barbaadu hojjettootatti himuu irratti xiyyeeffata. Yeroon hojjettootaa deeggaruuf kennu baayyee xiqqaadha.

Tooftaa lammaffaan yaada ofii gurgurachuu, leenjisu, barsiisu fi qajeechuu (*selling or coaching style*) jedhama. Gaggeessan tooftaa kana fayyadamu qajeelfamni hojjiifi deeggarsi hojjettootaaf taasiisu ol'aanaadha. Gaggeessan tooftaa kana fayyadamu murtii ofiif murteessa. Haa ta'u malee, murtii isaa hojjettoota isa waliin hojjetaniitti himuufi hojiin amansiisa malee isaan hin qajeelchu. Kaayyoon mana hojii fiixa bahuu isaafi fedhii hojjettoota irratti xiyyeeffata. Hojjettoota jajjabbeessuufi duubdeebii fudhachuun ni hirmaachisa.

Tooftaa sadaffaan tooftaa hirmaachisaa (*participating style*) jedhama. Gaggeessan tooftaa kanaatti dhimma bahu murtii miseensoota garee hojii waliin murteessa. Gaggeessan akkasii garee hojii deeggaruufi jajjabbeessun beekama; baayyee dimokiratawaadha.

Tooftaan inni dhumaafi araffaan bakka of buusuu (*delegating style*) jedhama. Gaggeessaan tooftaa kana fayyadamu qajeelfamni hojii fi deeggarsi hojjettootaaf taasiisuu gad-aanaadha. Gaggeessan tooftaa kana fayyadamu itti gaafatamummaa waa murteessuu miseensoota garee hojiitiif kennuun hojii isaanii ammoo ni too'ata. Yaadni gaggeessan hojii irratti kennuu fi deeggarsa hawaasummaa hojjetaaf taasiisu xiqqaadha. Gaggeessan toofta kana fayyadamu amantiifi kaka'uumsa hojjettoonni hojii irratti qaban ilaalchisee haala ni mijeessa. Hirmannaan karoorsuu, qabiyyee karoora takka takkaan too'achuufi hordofuu akkaumas ibsi kaayyoo irratti kennu xiqqaa dha. Giddu seentummaafi deeggarsa hawaasummaa hin barbaachifne hojjettootaaf kennuu irra of qusata.

Tooftaalee gaggeessummaa arfaniitti dabaluun, yaadiddamichi sadarkaalee beekumsa/cimina yookiin bilchina hordoftootaa afur addaan baasee jira. Hordoftoonni sadarkaa tokkooffaa jedhaman dandeettiifi kutaannoo gad-aanaa warra qabaniidha. Hordoftoonni sadarkaa lammaffaan warra dandeettii gad-aanaafi kutannoo ol'aanaa qabaniidha. Hordoftoonni sadarkaa sadaffaa irratti argaman dandeettii ol'aanaa, murannoofi ofitti amantaa gad-aanaa warra qabaniidha. Hordoftoonni sadarkaa araffaa irratti argaman ammoo dandeettii ol'aanaa, kutannoofi ofiitti amantii ol'aanaa kanneen qabaniidha.

Tooftaan gaggeessummaa hojiirra oolchuu yookiin itti fayyadamuu ilaalchisee *Hersey fi Blanchard* gaggeessummaa bu'a qabeessi tooftaalee gaggeessummaa sadarkaa qophaa'ummaa yookiin bilchina hordoftoota waliin deemuu danda'u fayyadamuu akka qabu akeekanii jiru.⁷² Sadarkaa bilchinni hojjetootaa irra jiru adda baasuudhaaf gaggeessan hojii lama hojjechutu irraa eeggamu. Inni jalqabaa haala bilchina hojjetootaa adda baasuudha. Gaggeessan haala bilchina hojjetoota adda baasuudhaaf hojiin hojjetaan akka hojjetu barbaadamu maali? Hojichi hammam ulfataa ykn walxaxaadhaa? Beekumsii yookiin dandeettiin hojjetaan qabu maal fa'aa? Hojii xumuruuf yookiin bakkaa gahuuf fedhii ni qabuu? Gaaffilee jedhaman gaafachuu qaba. Sadarkaan bilchina hojjetoota erga adda bahee booda itti aansuun tooftaan gaggeessummaa bilchina hojjetaa waliin deemu hojiirra ooluu qaba. Tooftaa gaggeessummaa itti himuu caalatti hojjetootaa sadarkaan qopha'ummaa yookiin bilchina isaanii tokkoffaa irratti argamanii fi dandeettiin kutannoo gad-aanaa qaban gaggeessuuf tajaajila. Tooftaan gaggeessummaa yaada yookiin murtii ofii gurgurachuu caalatti hojjetoota sadarkaa bilchinaa yookiin qophaa'ummaa lammaffaa irratti argamaniifi dandeettii gad-aanaa fi kutannoo ol'aanaa qaban gaggeessuuf tajaajila. Tooftaan gaggeessummaa hirmaachisaan caalatti hojjetoota sadarkaa bilchinaa yookiin qophaa'ummaa sadaffaa irratti argamaniifi dandeettii ol'aanaa, kutannoofi ofti amantaa gad-aanaa qaban gaggeessuuf oola. Tooftaan gaggeessummaa inni araffaan ammoo caalatti hojjetoota sadarkaa bilchinaa yookiin qophaa'ummaa araffaa irratti argamaniifi dandeettii, kutannoofi ofitti amantaa ol'aanaa qaban gaggeessuuf tajaajila.

Yaadiddamni gaggeessummaa haala bilchina hojjetootaa irratti hunda'u ciminaafi hanqina ni qaba. Yaadiddamni kun hojjetoota leenjisuun gaggeessoota bu'a qabeessa taasiisuuf ni gargaara; salphaatti hubachuun haalawwan adda addaa keessatti hojiirra ni oola; haala adda addaa keessatti wanta hojjetamuu qabuu fi hojjetamuu hin qabne tokko tokkoon ni ibsa. Gaggeesittoonni bu'aa qabeessa ta'an ulaagaa hojiin barbaaduufi fedhii hojjetaa irratti hunda'uudhaan tooftaa gaggeessummaa kanneen jijjiiraniidha. Hima biraatiin, ejjennoo goggogaa warra hin qabneedha. Gaggeesittoonni hojjetoota akkaataa fedhii addaa yookiin kophaa isaanitti keessummeessuu tajaajiluu qabu. Gama biraatiin, qeeqni yaadiddama kana irratti dhiyaatu keessaa muraasin:dandeettiin kutannoo hojjetootaa ibsuuf qorannoo dabalataa barbada. Yaadiddamichi gaggeessummaa mata mataan (*one-to-one*) fi garee mana hojii keessatti kennamu ilaalchisee haala quubsaa ta'een deebii itti hin kennu.

⁷² Miil-jalee olii

Akka waliigalaatti, yaadiddamni gaggeessummaan tooftaa gaggeessummaa haala ta'e tokkotti jijjiiruun fayyadamu gaggeesaa bu'aa qabeessi sadarkaa bilchina hojjetootaa madaluun tooftaa gaggeessummaa sadarkaa bilchina hojjetoota waliin deemuu danda'u hojiirra kan oolchu ta'uu agarsiisa. Yaadiddamichi gaggeesittoonni ejjennoo goggogaa qabachuu akka hin qabne akeeka. Tooftaa gaggeessummaa kam haala akkamii keessatti hojiirra oolchina isa jedhu murtessuuf dandeettii haala xiinxaluu cimaa barbaada.

Gaaffilee Marii

1. Garaagarummaan yaadiddama gaggeessummaa haala irratti hunda'uufi yaadiddama gaggeessummaa tooftaa gaggeessummaa haala ta'e tokkoon walsimu jijjiiruun fayyadamu jidduu jiru maalii?
2. Yaadiddamni gaggeessummaa tooftaa gaggeessummaa haala ta'e tokko waliin walsimu jijjiiruun fayyadamu gaggeesittoonni sadarkaa bilichina/qophaa'uummaa hojjetootaa madaalliin adda baasuun tooftaa gaggeessummaa isaanii sirreeffachuu akka qaban akeeka. Ati hojjetoota haaraa Yuunvarsitii irraa dhihoo eebbifaman, muuxannoo xinnoo qabaniifi kutannoo hin qabne daayirektoreetii/adeemsa hojii Mana Murtii ykn Waajjiira Abbaa Alangaa tokkotti qaxaraman akka gaggeessitu ramadamtee jirta. Bu'aa caalmaa galmeessuuf tooftaa gaggeessummaa isa kam fayyadamuu qabdaa? Maaliif?

2.2.6. Yaadiddama Gaggeessummaa Jijjiiramaa (*Transformational Leadership Theory*)

Yaadiddamni gaggeessummaa jijjiiramaa jalqaba kitaaba *James MacGregor Burns* 'political leadership' jedhamu keessatti ibsame.⁷³ Burn 1978 A.L I ti yaadrimeewwan gaggeessummaa jijjiiramaafi gaggeessummaa onnachiiftuu kennuun hojii hojjechisuu "transforming leadership" and "transactional leadership" jedhan adda baasee ture. Burn tooftaan gaggeessummaa jijjiiramaa jireenya uummataafi jaar-miyaalee keessatti jijjiirama guddaa kan fiduu ta'uu ibsa. Gaggeessummaa jijjiirama ilaalcha/yaadaafi duudhaa irra deebi'uun sirreessa; hawwii hojjetoota jijjiira. Hariiroon hojjetaafi gaggeessaa jiddu waa kennuufi waa fudhachuu irratti kan hunda'e osoo hin taane namummaa, amala keessoo gaggeessaafi dandeettii fakkeenya ta'uun jijjiirama fiduu; akka gaariitti mul'atafi kaayyoolee nama jajjabeessuu yookiin humna namaa kennuu tolchuu irratti hunda'a. Gaggeessaan

⁷³ Bernard M. Bass, Roland E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 2006, fuula 3

jijjiiramaa faayidaa garee hojii, mana hojiifi hawaasaaf fakkeenya ta'uun hojjeta. Aadaa mana hojii jijjiiruuf carraqa.

James MacGregor Burns gaggeessitoonni jijjiiramaa hordoftoonni bu'aa hin baratamne akka galmeessaniifi adeemsa keessa dandeettii gaggeessummaa akka guddifatan kan onnachiisan ta'uu ibsee jira. Kana malees gaggeessitoonni jijjiiramaa hordoftoota aangoomsuun yookiin humna itti gochuun akkasumas kaayyoofi galma hordoftoota dhuunfaa, gaggeessaa, garee fi mana hojii tooratti galchuun fedhii isaanii kan guutan ta'uu dubbata.

Booddee bara 1985 keessa yaadrimeen '*Transforming leadership*' jedhu hayyuu *Bernand M. Bass* jedhamuun gara yaadrimee '*Transformational Leadership*' jedhutti guddatee jira.⁷⁴ *Bass* gaggeesummaan jijjiiramaa akkamitti akka safaramuufi dhiibbaa gaggeesummaan kun kaka'uumsafi raawwii hojii hordoftootaa irratti qabu ibseera. Gaggeessaan tokko gaggeessaa jijjiiramaa ta'usaa hamma dandeettii hordoftoota isaa irratti dhiibbaa taasisuun madaalama. Hima biraatiin, hordoftoota biratti dhageettii qabaachuun madaalama. Gaggeessaan jijjiiramaa kan yaadamuu ol hojii ciminaan waan hojjetuuf akkasumas faayidaa dhuunfaa isaatiif hojjechuu caalaa mul'ataafi ergama hawwasiisaafi eenyummaa hordoftootaaf waan kennuuf hordoftoonni amantii, dinqisiiffannaa, amanamummaafi kabaja isaaf ykn isheef ni qabu.

Itti dabaluun, *Bernand M. Bass* gaggeessitoonni jijjiiramaa hordoftoonni karoora ol akka raawwatan, gareefi mana hojii isaaniif kutannoofi gammachuu ol'aanaa akka qabaatan kan taasisu jechuun ibsa. Hima biraatiin hordoftoonni waan yaadanii karoorfatanii ol akka hojjetan jajjabeessu jechuu dha. Hojiilee ulfaataa ta'an itti kennuun raawwii ol'aanaa ta'e akka galmeessanis taasisu. Hordoftoota kutannoofi gammachuu ol'aanaa qaban horachuu barbaadu. Kana malees, gaggeessitoonni akkasii fedhiifi guddina hordoftootaaf xiyyeeffannaa kennu; ni aangessu; dandeettii gaggeessummaa akka guddifatan ni gargaaru. Mul'ata mana hojiifi adeemsa hojii akka raawwatan hordoftoota ni kakaasu; mala haaraa yookiin haala hin baratamneen rakkoo akka hiikan jajjabeessu; hojii tattaaffii cimaa barbaadu itti kennuun, deeggarsa taasiisuun, barsiisuufi leenjisuun, akkasumas gorsuun dandeettii gaggeessummaa hordoftootaa guddisuu irratti xiyyeeffatu jechuun ibsa.

Bernard M. Bass fi waahiloonni isaa safartuuwwaan yookiin qabiyyeewwan gaggeessummaa jijjiiramaa afur (*the 4 'I's*) jedhamuun beekaman adda baasanii jiru.⁷⁵ Gaggeessitoonni

⁷⁴ Miil-jalee olii, fuula 3

⁷⁵ Miil-jalee olii, fuula 6 fi 7

jijjiiramaa hordooftotaafi namoota waliin hojjetan waliin hojii hojjetu. Safartuuwwan gaggeessummaa jijjiiramaa fayyadamuun raawwii caalmaa galmeessu. Maalummaan safartuuwwan kanneenii akka itti aanutti ibsameera.

1. Fakkeenya gaarii ta'uun gaggeessuu (*Idealized Influnce II*)

Gaggeessaan jijjiiramaa naamusa ol'aanaa qabaachuun fakkeenya gaarii ta'uun, hordoftoota isaa kabajuun akeeka dhuunfaa isaa yookiin jaar miyaa hordoftoota hubachiisuun kutannoofi amantii keessatti uumuun akka fiixa baasan taasiisa. Hordoftoota keessatti miirri ulfinaafi kaayyoo aarsaa kaffaluu waan isaan keessatti uumamuuf, duudhaafi amala gaggeessaa isaanii jabeessanii qabachuun hojiirra ni oolchu. Gaggeessaan akkasii ni leellifama/jajama, ni kabajama akkasumas amanamaadha. Hordoftoonni gaggeessaa akkasii waliin qixxaachuuf, caaluuf yookiin fakkaachuuf ni tattaafatu. Hordoftoonni isaanii akka dandeettii addaa qabanitti, ciniinnataafi kutataa ta'etti ilaalu. Fakkeenya ta'uun gaggeessuun waa lama of keessaa qaba. Inni tokko amala gaggeessaan qabuudha. Kunis xiyyeeffannaa gaggeessaan kaayyoo walootiif kennuun walqabata. Inni lammaffaan akka hordoftoonniifi waahiloonni yookiin michoonni gaggeessaa itti ilaalanii dha. Kunis qormaatileen kan moo'ataman ta'uu hordoftootaaifi waahiloota isaatiif mirkaneessuu waliin walqabata.

Dabalataan gaggeessittoonni fakkeenya gaarii ta'uun gaggeessummaa kennan miidhaa dhufuuf gaafatamummaa fudhachuudhaaf fedhii ni qabu; yaada tokko qabu, yaada ofii irratti ni cichu, hin gegeeddaraman. Akka feetees miti. Wanta sirriifi qajeelaa ta'e hojjetu; naamusa daraan ol'aanaa ta'e qabu. Akka waliigalaatti, gaggeessittoonni jijjiiramaa gaggeesitoota amanamoofi fakkeenya gaarii ta'uun gaggeessummaa kenaniidha. Agarsiiftuuwwan gaggeessummaa kanaa fakkeenya ta'uu, duudhaalee ibsuu, miira akeekaafi ofitti amantaa hordoftoota keessatti uumuu, of kabajuu yookiin ofiin boonuu, miira ofii too'achuufi ofiif murteessuu yookiin hiree ofii ofiin murteessuudha.

2. Mul'ata Hawwisiisaa qabaachuun Gaggeessuu (*Inspirational Motivation- IM*)

Gaggeessittoonni jijjiiramaa mul'ata baayyee hawwata ta'e sirriitti qopheessuufi hordoftoota isaanii hubachiisuun; abdiifi kutannoo itti horuun akka raawwatan kakaasu. Gaggeessittoonni akkasii yeroo hunda hojii cimaafi hiika qabu hordoftootaa isaanii kennuun jajjabeessu. Karoora hojii hiixataa, abdii gaarii, galmootaafi hojii hiika qabu hordoftootatti kennuufi hubachiisuun akka raawwatan taasiisu. Kutannoo galmootaafi mul'ataaf qaban qabatamaan ni agarsiisu. Akka waliigalaatti, gaggeessittoonni jijjiiramaa kaayyoo qajeeltoowwan jaar miyaa irratti hunda'uudhaan namoota jajjabeessu/mirqaansu. Agarsiistuuwwan ijoon mul'ata

hawwisiisaa qabaachuu: mul'ata mana hojii qabaachuu, kominikeeshinii/hariiroo gam-lamee gaarii qabaachuu, gahumsa hojjettoota qoruun ilaaluu, hojjettoota jajjabbeessuu, hojjettoota waliin hojjechuufi bilisummaa uumuudha.

3. Kalaqa jajjabbeessuun gaggeessuu (*Intellectual Stimulation IS*)

Gaggeessitoonni jijjiiramaa hordofoonni isaanii yaada jiru akka qoran, rakkoolee bifa/kallattii garagaraan akka ibsan, haala moofaa karaa haaraan akka ilaalan kakaasuun abbaa malaa, qaroo fi akka waa kalaqanifi uumuu danda'an ni taasiisu. Kalqni ni jajjabbeeffama. Hordofoonni irraa yaadoota haaraa burqisiisuufi rakkoo malaan hiikuutu barbaadama. Hordofoonni karaa haaraa akka yaalan ni jajjabbeeffamu. Adda-baha-bahiitti bahanii nama hin qeeqan yookiin hin sirreessan. Yaadoonni isaanii yaadoota gaggeessitoota irraa adda waan ta'eef hin qeeqaman. Akka waliigalaatti, gaggeessaan kalaqa jajjabbeessuun gaggeessu namootni rakkoo roga adda addaan akka ilaalan taasiisa; yaadoota haaraa akka maddisiisani, bilchina yaadaatiin, dandeettii isaanii duguuganii akka fayyadaman jajjabbeessa. Argarsiiftuuwwan tooftaa kanaa isaan ijoon; waa kalaquu, sababa irratti hunda'uu, waliin murtii kennuu, deeggaruufi hirmaachisuu dha.

4. Namaaf yaaduu/hiluufi xiyyeeffannaa kennuu (*Individualized Consideration IC*)

Gaggeessitoonni jijjiiramaa fedhiifi guddina tokkoon tokkoon hordofoonni xiyyeeffannaa kennuu. Hordofoonni isaaniitiif leenjii fi gorsa kennuun dandeettii isaanii daran ni gabbisu. Garaagarummaa fedhii hordofoonni jidduu jiruuf beekamtii ni kennu. Fakkeenyaaf, hojjettoonni muraasni baayyee jajjabbeeffamuu, kaan ammoo bilisummaa, istaandardii daran cimaa ta'ee; kaan isaanii gurmaa'insa hojii barbaadu. Namoota dhuunfaa akka hojjetatti osoo hin taane akka namaatti ilaalu. Gaggeessaan namaaf yaadu yookiin namaaf hilu haalaan nama dhaggeeffata. Hordofoonni guddisuuf bakka bu'ummaan hojii hojjechiisuu akka tooftaatti ni fayyadamu. Hojii bakka bu'umman kennan hordofoonni sirnaan hojjechuu isaanii yookiin sadarkaa irra jiru madaaluuf qajeelfama dabalataa yookiin deeggarsa taasiisuuf hordoffiifi too'annaa ni taasiisu. Hordofoonni gaggeessitoota akkasii miira ni too'atamna jedhu hin qaban. Waliigalatti, gaggeessaan hordofoonni isaatiif yaaduufi xiyyeeffannaa kennu yeroo isaa barsiisuu, leenjisuufi qajeelchuu irratti dabarsa. Hordofoonni isaa cimna isaanii akkamitti akka itti fayyadamaniifi hanqina isaanii itti xiqqeessan irratti gorsa ni kennu yookiin ni qajeelchu. Hordofoonni waliin quba wal qabu akkasumas yaaddoo nama tokkoo quba qabu. Qabiyyeen namaaf xiyyeeffannaa kennu tokkon tokkoon namaa jajjabbeessuu, kunuunsuu, leenjisuufi qajeelchuu, gorsuu fi iftoomina uumuu dha.

Kana malees, 1985 A.L.H keessa *Bennis fi Nanus* bu'uura yookiin ijoo dubbii gaggeessummaa jijjiiramaa ibsanii jiru. Mul'ata ifaafi hawwataa qabaachuu (*attention through vision*) ejjennoo ibsuufi raawwachuun amantaa horachuu (*trust through positioning*), kaayyoo mana hojjichaa hojjetaa hubachiisuu (*meaning through communication*) fi ilaalcha eeyyantaa/positive/ ofii qabaachuu keessattu ciminaafi hanqina ofii beekuu (*the deployment of self through self-regard*) kanneen jedhaman amalootaafi dandeettiiwwan gaggeessitoota jijjiiramaa agarsiisan ta'uu ibsanii jiru.

Akkasumas bara 1987 keessa *J. M. Kouzes fi B. Z. Posner* moodeela gaggeessummaa jijjiiramaa qopheessanii jiru.⁷⁶ Modeelichi qabatama gaggeessummaa jijjiiramaa (*five practices of transformational leadership*) shan of keessaa qaba. Isaanis: amala gaarii qabachuun fakkeenya ta'uun hordoftoota dura bu'uu (*modelling the way*); hayyoonni kunniin namoonni dura amala namaa ilaalanii dukaa bu'u; itti aansuun yaada gaggeessitootaa fudhatanii kan isaan hordofan ta'uu ibsu. Lammaffaan, gaggeessittoonni jijjiiramaa hordoftoonni mul'ata waloo akka hordofan kakaasu yookiin sochoosu (*inspiring a shared vision*). Namoonni gaggeessaa tokko kan hordofan mul'ata isaa/ishee kan mataa ofii godhanii yoo fudhatan qofa. Waan ta'eefis gaggeessittoonni jijjiiramaa namoota mul'ata isaanitti amanan hawwachuuf hordoftoota isaanii beekuufi afaan gaggeessummaa walfakkaataa yookiin tokkicha dubbachuu qabu; inni sadaffaan gaggeessittoonni jijjiiramaa galmoota gurguddoo fiixan baasuuf qormaatilee dura ni dhaabbatu (*challenging the process*). Arfaffaa, gaggeessittoonni jijjiiramaa namoonni hojii akka hojjetan haalaan ni gargaaru yookiin nii humneessu; wajiin hojjechuufi wal-amantaa ni jajjabeessuu (*enabling others to act*). Inni xumuraafi shanaffaan gaggeessittoonni akkasii namoonni hojii akka hojjetan itti kenname ol akka raawwatan ni jajjabeessuu; mul'ata bira gahuun yeroo dheeraa fudhata akkasumas tattaaffii barbaada. Adeemsa kana keessatti namoonni dadhabuu, aaruu yookiin gadduu, abdii kutachuu, dhiisuu yookiin jalaa hafuu danda'u. Waan ta'eefis, gaggeessaan jijjiiramaa namoonni akkasii mul'ata raawwachuu akka itti fufan dhugaan ni jajjabeessu (*encouraging the heart*).

Gaaffilee marii

1. Gaggeessummaa jijjiiramaa barnootaafi leenjiin gabbisuun ni danda'amaa? Maaliif?
2. Gaggeessummaa misoomsuufi gaggeessaa misoomsuun garaagarummaa qabaa? Garaagarummaa isaanii tokko tokkoon irratti mari'adhaa.

⁷⁶ Scott Isaksen and Joe Tidd, *Leadership for transformation and growth*, 2006, fuula 130-131

2.2.7. Yaadiddama Gaggeessummaa Onnachiiftuun yookiin Adabuun Hojjechiisu (*Transactional Leadership Theory*)

Yaadiddamni gaggeessummaa kun hordofoota raawwii caalmaa galmeessan badhaasuufi kanneen raawwii hojii gad-aanaa ta'e galmeessan immoo adabuu irratti hunda'a. Akka yaadiddama kanaatti namoonni badhaasaafi adabbiidhaan (*reward & punishment*) dhaan onnatu. Yaadiddamni kun sirna hawaasaa ajaja ifa ta'e eeggatu keessatti caalmaan hojiirra oola. Hojiin faayidaa waliinii waliigaltee irratti hundaa'uu qaba. Hordofoonnis 'waan hoogganaan jedhe' raawwachuu qabu. Haaluma kanaan, bu'aa qabatamaan argame irratti hundaa'uun hooggansi faayidaa/badhaasa/ ykn adabbii dabarsa jechuu dha. Burns (1978) akka ibsettis, gaggeessummaa jajjabeessituu yookiin adabbii irratti hundaa'u jechuun gaggeessaa waljijjiirraa faayidaa hooggansaafi hordofoota irratti xiyyeeffatuu dha. Yaadiddamni gaggeessummaa kun dhimmoota sadii of keessaa qaba. Kunis, gaggeessitoota hordofoota karoora yookiin istaandardii hojii waliin ta'uun kaa'anii ol hojjetan badhaasuun jajjabeessan (*contingently rewarding*); gaggeessitoota raawwii hojii dammaqinaan too'achuun yookiin hordofuun akka barbaachisummaa isaatti tarkaanfii kanneen fudhatanii (active in managing by exception)fi gaggeessitoota dadhaboo hamma rakkoon dhalatuutti kanneen tarkaanfii hin fudhanne, murtii murteessuurraa kan of-qusataniifi yeroo barbaadaman hin argamne (*non transactional passive leaders*) kanneen jedhaman hammata.

Qabiyyeen gaggeessummaa jajjabeessituu yookiin adabbii irratti hundaa'u keessaa inni tokko hordofoota jajjabeessuu (*Contingent reward*) jedhama. Gaggeessitoonni tooftaa kana fayyadaman hojii hojjetamuu qabuufi raawwii hojii caalmaa galma'eef onnachiiftuu kennamuu qabu irratti dursa hordofoota isaanii wajjiin walii galuun hojii jalqabu. Bu'uuruma kanaan hordofoota raawwii caalmaa galmeessan tooftaa garagaraa fayyadamuun ni jajjabeessu. Waliigalatti, gaggeessitoonni tooftaa akkasii fayyadaman hojiilee hojjetamuu qaban ifatti kaa'uun, hojiilee milkeessuuf jajjabeessituu ni fayyadamu. Agarsiiftuuwwan jajjabeessituu yookiin onnachiiftuu badhaasa qabatamaa raawwii hojiif kennamu, kallattii kaa'uu, waliif daddabarsuu fi garee abdachuu dha.

Inni lammaffaan, tarkaanfii sirreeffamaa fudhachuun hoogganuu (*management by exception*) jedhama. Tooftaan hooggansaa kun si'aa yookiin dadhabaa ta'uu danda'a. Gaggeessaa jajjabaan yookiin qopheen hordofoonni istaandardii hojii kaa'ame irraa maquufi dhiisuu isaanii, hojii kenname keessatti dogoggoora uumamuu danda'u hordofuun akkaataa barbaachisummaa isaatti tarkaanfii sirreeffamaa nifudhata. Gaggeessaa dhibaa'aa yookiin

dadhabaan ammoo hordoftoonni hamma isatandardii kaa'ame irraa maqanittifi dogoggora uumanitti taa'ee eeguun booddeerra tarkaanffii sirreeffamaa fudhata. Waliigalatti gaggeessitoonni qopheen tooftaa kana faayyadaman istaandardiin kaa'ame milkaa'uu dhiisuu mirkaneeffachuuf hojii itti dhiyeenyaan hordofuun tarkaanfiiwwan sirreeffamaa ni fudhatu. Haa ta'u malee gaggeessitoonni dadhaboon, erga raawwiin hojii fudhatama hin qabne galmaa'ee yookiin hordoftoonni istaandardii kaa'ame irraa maqanii booda tarkaanfii fudhatu yookiin adabbiif kaatu. Akkasumas, gaggeessitoonni tooftaa hooggansa tarkaanfii fudhachuutti fayyadaman hojjettoota waliin hojjetan irraa amantaa qabu; haala baratamaa ni eegu, kominikeeshiniin isaanii laafaadha; akkasumas ofitti amantaa hin qaban; hojjetoonni kaayyoo kaa'amee ol bu'aa akka galmeessaan hin jajjabeessan; manniin/karoorri kaa'amee fiixa baanan sanaa ol hojjechuu caalaa isuma milkaa'e sanatti gammadu.

Qabiyyeen gaggeessummaa jajjabeessituu yookiin adabbii irratti hundaa'u inni dhumaa gaggeessaa itti dhiisaa ykn namoota isa waliin hojjetan aangeessu (*Laissez Faire*, 'let them do' leader) jedhama. Hojjettoonni gaggeessaa itti dhiisaa jalatti hojjetan muuxannoo daran gabbataa ta'e kan qaban waan ta'eef bu'aa barbaadamu argachuuf too'annoo muraasa barbaadu. Waan ta'eefis, gaggeessitoonni itti dhiisaan itti fufiinsaan hojjettoota isaan jalatti hojjetaniif duub-deebii hin kennan yookiin hin too'atan. Hojii keessatti hin hirmaatan; walitti bu'iinsa yookiin falmii ni baqatu; hariiroon hojjettoota waliin qaban xiqqaadha. Gama biraatiin, tooftaan gaggeessummaa kun gaggeessitoota gaggeessummaa hin kennine waliinis walqabata. Gaggeessitoonni miseensoota garee hojii hin too'anne mana hojii baasii hin malleef saaxiluu, tajaajila badaa yookiin hojiin yeroo karooraan taa'ee keessatti akka hin xumuramne taasiisu ni danda'a. Waliigalatti, gaggeessaa itti dhiisaan hanqina kutannoo, dhibaa'ummaa, ida'ata barbaaduu dhabuu; itti gaafatamummaa baqachuufi dhiisuun beekama.

2.2.8. Gaggeessummaa Tajaajilaa (*Servant Leadership*)

Gaggeessummaan tajaajilaa akka gaggeessaa jijjiiramaa hayyuu *Burns* 'n ibsame duudhaafi naamusa irratti xiyyeeffata. Garaagarummaan yaadiddama gaggeessummaa jijjiiramaafi gaggeessummaa tajaajilaa jidduu jiru keessa inni tokko fedhiin gaggeessaa tajaajilaa dura bu'uun gaggeessuu osoo hin taane tajaajiluu dha. Hayyuun *Greenleaf* jedhamu waa'ee gaggeessaa tajaajilaa akkas jechuun ibsa.

“The servant – leader is servant first...it begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. He/she is

sharply different from the person who is leaders first. Perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or acquire material possessions.’’

Bara 1997 A.L.A keessa *Gareenleaf* amaloota gaggeessittoonni tajaajilaa qabaachuu qaban adda baasuuf yaalee jira. Gaggeessittoonni tajaajilaa hordoftoonni isaanii cimina keessoo waa hojjechuuf isaan humneessu akka addaan baafatan ni gargaagaru; jecha ofiif amanamaa ta’uufi dhugaa dubbachuun hordoftoota isaaniiif amanamoodha; aangoo argachuufi namoota too’achuu caalaa namoota biroo gargaaruun beekamu; murtii faayidaa dhuunfaa itti argatan osoo hin taane murtii faayidaa waloo eegsiisu murteessu; fedhii isaanii garee irratti fe’uu caalaa rakkoo isaanii sirriitti dhaggeeffachuun hirmachisuun fala waliin barbaadu. Itti dabaluun bara 2002 A.L.A keessa hayyuun *Spears* jedhamu dandeettiiwwan gaggeessummaa tajaajilaaf murteessaa ta’an 10 (kudhan) addaan baasee jira. Dandeettiiwwan gaggeessummaa kanaaf murteessaa ta’an: dhaggeeffachuu, nama biraatiif hadooduu, namoota rakkatan wayyeessuu yookiin fayyisuu, of beekuu yookiin quba qabaachuu; amansiisuu/yaadaa geeddarsiisuu, dandeettii qabatama guyyaa guyyaa tiin ol yaaduu agarsiisuu, fageessanii ilaaluu/of dura hubachuu; kaleessa, haala qabatamaa har’aa, bu’aa murtiin egeree hordofsiisu irraa barachuu; fedhii nama biraa tajaajiluu qabaachuu; namoota guddisuuf murannoo qabaachuufi hawaasa mana hojii ijaaruu akka ta’e *Spears* ibseera.

2.2.9. Yaadiddama Gaggeessummaa Naamusawaa (*Ethical Leadership*),

Hayyoonni *Brown, Trevino fi Harrison (2005)* jedhaman yaadiddama gaggeessummaa naamusawaaf hiika itti aanu kennanii jiru.

Ethical leadership can be defined as “the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and decision-making”

Geggeessummaa naamusaawaan hariiroo hordoftootaa fi gaggeessitoota jiddutti uumamuun qarama. Kana malees, gaggeessaa naamusaawaa ta’uun nama gaarii/qajeelaa ta’uu akkasumas gaggeessaa gaarii ta’uudha.

Dabalataan, qorannoon *Trevino, Brown, and Hartman (2003)* gaggeeffame gaggeessummaa naamusawaan amala gaggeessaan uumaman qabu kan akka dhugaa dubbachuu, ejjennoo gaarii qabaachuu, amanamummaa, amala namusaawaa/gaarii fakkeenyaaf dhugaa, itti dhimmamuu, haqaafi murtii naamusawaa/gaarii murteessuu, hooggansa duudhaa bu’uurefate

fakkeenyaaf hooggansa istaandardii naamusaa kominikeeshinii fi badhaasa fayyadamuun lafa qabsiisuun hidhata kan qabu ta'uu akeekke jira. Hima biraatiin gaggeessaa naamusaawaan hordoftootaan akka nama gaarii yookiin qajeelaatti ilaalama. Waan ta'eefis gaggeessitoonni gaariin namoota amala tolaa jireenya dhuunfaa keessatti agarsiisuu dha. Amala tolatti dabaluu, gaggeessitoonni gaariin/namusawaan hooggansa gaarii/namusaawaa hojii irra oolchu; hordoftoonni naamusa akka eegan dhiibbaa taasiisuu; gocha gaarii/naamusawaa akka raawwatan jajjabeessu. Kominikeeshinii/hariiroo uumuun, adabbii fayyadamuufi fakkeenya ta'uun hordoftoota isaanii jajjabeessuu yookiin hooggansa naamusaawaa hojiirra oolchu.⁷⁷

Yaadiddamni gaggeessummaa naamusaawaa yaadiddamoota gaggeessummaa akka gaggeessummaa jijjiiramaa, gaggeessummaa onnachiftuun yookiin adabbiin hojii hojjechiisuu, gaggeessummaa amanamaa walbira qabne yoo ilaaluu garaagarummaa qaba. Gaggeessummaa naamusawaan istaandardii naamusaa tolchuufi hooggansa gaarii irratti hunda'a. Gaggeessitoonni jijjiiramaa garuu mul'ata, duudhaaleefi kalaqa jajjabeessuu irratti kan xiyyeeffatan ta'uu *Brown fi Trevino'n* qorannoo isaaniin akeekanii jiru. Akkasumas gaggeessummaa namusaawaan hooggansa gaarii/qajeelaafi naamusa hordoftoota isaanii taaliguu irratti caalaatti xiyyeeffatu malee of-beekuu/of-quba qabaachuu irratti miti. Of-quba qabaachuun/beekuun garuu amala gaggeessummaa qajeelaa isa ijoodha. Tooftaaleen gaggeessummaa kanneen dhimmoota irratti xiyyeeffatan irratti garaagarummaa qabaatanillee yeroo tokko walirra bu'uu. Fakkeenyaaf, gaggeessitoonni naamusaawaan akkaataan amala hordoftoota isaanii irratti dhiibbaa uuman tooftaalee gaggeessummaa biroo fayyadaman waliin walfakkaata. Qorannoon *Bedi* fa'aan bara 2015 A.L.A tti gaggeeffame gaggeessummaa naamusaawaa, gaggeessummaa jijjiiramaa, gaggeessummaa waan qabatamaa hordoftoota isaatii kennuu hojjechisuu waliin wal-fakkeenyaafi hidhata kan qaban ta'uu akeekanii jiru. Yaadirimeewwn yaadidamoota kanneen gar-tokkeen wal-irra kan bu'an ta'uu hayyuun *Shao* jedhamu ibsee jira. Hayyoonni biroo, ammo gaggeessummaan naamusaawaan qabiyyee yookiin agarsiiftuwwan gaggeessummaa jijjiiramaa nama irratti xiyyeeffachuu, kalaqa jajjabeessuu, fakkeenya ta'uun gaggeessuu kan hammatu ta'uu ni ibsu.⁷⁸

⁷⁷ Changsuk Ko, Jiajhong, Roman Bartnik & Mark H. Haney, Ethical Leadership: A Integrative Review and Future Research Agenda, 2017, fuula 2-4

⁷⁸ Miil-jalee olii fuula 4

Waliigalatti gaggeessittoonni naamusawaafi qajeeloon/amanamoon (*ethical leaders and authentic leaders*) namoota birootiif yaaduu, murtii naamusaawaa ta'ee murteessuu, ejjennoo gaarii qabaachuu, fakkeenya ta'uun gaggeessuu irratti wal-fakkeenya qabu. Gaggeessittoonni naamusawaan naamusa gaarii taaliiguu irratti yommuu xiyyeeffatan gaggeessittoonni amanamoon ammoo dhugummaa/qulqullummaafi of-quba qabaachuu/beekuu irratti xiyyeeffatu. Gaggeessittoonni jijjiiramaafi gaggeessittoonni naamusaawaan namoota biraatiif waan garii yaaduu/arajaa ta'uu, murtii naamusawaa murteessuu, ejjennoo gaarii/cimaa qabaachuufi fakkeenya ta'uun gaggeessummaa kennuu irratti walfakkeenya qabu. Gama biraatiin, gaggeessittoonni naamusaawaan istaandardiiwwan naamusaa, naamusa gaarii taaliguu irratti kan fuulleffatan yoo ta'u, gaggeessittoonni jijjiiramaa garuu mul'ata, duudhaalee, namoonni akka waa kalqaniifi tooftaa hin bartamneen rakkoo furan jajjabeessu. Keessattuu, hayyuun *Burns* jedhamu gaggeessummaan jijjiiramaa hordoftoonni isaanii faayidaa dhuunfaa caalaa kaayyoo walootiif akka hojjetan jajjabeessa waan ta'eef gaggeessummaa qajeelaa yookiin gaarii akka ta'e ibsee jira. Kana malees, hayyuun *Bass* jedhamu gaggeessittoonni jijjiiramaa jajjabeessituu isaan fayyadaman irratti hunda'uun namusawaa yookiin al-naamusawaa ta'uu danda'u ejjennoo jedhu qaba. Gama biraatiin, gaggeessittoonni fakkeessituu yookiin hin amanamne (*pseudo-transformational leaders*) baayyee ifittoo/ faayidaa ofii jala warra goraniifi siyaasaan kanneen oofamiidha.⁷⁹ Waan ta'eefis gaggeessummaan namusaawaan yaadiddamoota gaggeessummaa kanneen biroo waliin wal-fakkeenya qabaatu illee, adda addummaas ni qaba. Kanaafuu gaggeessummaa naamusaawaan handhuura gaggeessummaa abbaa seerummaati.⁸⁰

Gaaffilee Marii

1. Gaggeessaa naamusaawaa jechuun maal jechuudha? Safartuun gaggeessaa naamusaawaa maal fa'aa?
2. Gaggeessummaa naamusaawaa akaakuu gaggeessummaa kanneen biroo irraa maaltu addaa isa taasisaa?
3. Gaggeessaa naamusaawaan tokko murtiin inni murteessu yeroo hunda gaarii/qajeelaa ta'uufi dhiisuu akkamitti mirkaneeffachuu danda'a?
4. Gaggeessummaa naamusawaan gaggeessitoota Manneen Murtiifi Biiraa Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaa sadarkaa sadarkaan jiraniif ni barbaachisa jettuu? Maaliif?

⁷⁹ E.Ryder and S. Hardy, fuula 86

⁸⁰ Miil-jalee olii, fuula 88

5. Gaggeessaa naamusaawaan naamusa badaa mana hojii keessatti yookiin naamusa badaa hordoftoota/hojjetoota biratti mul'atu akkamitti qajeelchuu danda'a jettanii yaadduu?

2.2.10. Yaadiddama Gaggeessummaa Qajeelaa (*Authentic Leadership Theories*)

Hundeen yaadirmee dhugummaafi qulqullummaa (*authenticity*) falaasamaa Giriikii “*To thine own self be true*” jedhuu dha. Kana jechuun waan sirriidha jettee yaaddu qofa hojjedhu jechuudha. Dhugummaan yookiin qulqullummaan of-quba qabaachuu, of-too'achuu/of qabuu; mataa ofiif amanamaa ta'uu, akkuma eenyummaa dhugaa ofiitiin hojjechuu, akka yaadaafi miira ofiitti of ibsuudha.⁸¹

Akka yaadiddamni gaggeessummaa qajeelaa yookiin amanamaan jedhutti, gaggeessitoonni dhugaa yookiin amanamoon akkaataa itti yaadaniifi amala agarsiisuu qaban ni beeku; namoonni biroo gaggeessaan akkasii duudhaalee yookiin naamusa hordofuu, beekumsaafi cimina ofiifi haala keessatti hojjetu ni beeka jedhanii fudhatu. Gaggeessaan akkasii ofitti amantaa, abdii, ciminaafi naamusa gaarii qaba. Dhimmoonni ijoo gaggeessummaa amanamaa kanneen jedhaman: of-quba qabaachuu/beekuu, dhugaa dhubbachuu, iftoominaafi akka tokkotti hojjechuu yookiin amala hin gegeeddaramne qabaachuu; dhuudhaalee eeyyentaan si'aawuu, faayidaa dhuunfaa caalaa namoota birootiif yaaduu yookiin arjummaa dha. Gaggeessitoonni qajeeloon dhimma naamusaa mamsiisaa/shakkisiisaa ta'e kallattii hedduun ilaaluufi dhuudhaalee naamusa isaanii waliin walsimsiisuun murteessu. Gaggeessitoonni qajeeloonifi gaggeessitoonni naamusaawaan qajeeltoo naamusaa irratti hunda'uun murtii kennu waan ta'eef bu'aan murtii tokko naamusaawaafi ta'uu dhiisuu isaa ni ilaalu. Lamaanuu akkuma walfakkeenya qaban garaagarummaas ni qabu. Gaggeessitoonni naamusawaan kunuunsii fi xiyyeeffannaan namaaf taasiisan ol'aadha. Naamusa hoogganuu/taaliguu irratti xiyyeeffatu. Haa ta'u malee, gaggeessitoonni qajeeloon dhugummaa/qulqullummaafi of-quba qabaachuu irratti xiyyeeffatu.⁸²

Gaggeessummaa amanamaan dhimmoota gurguddoo 4 (afur) of keessaa qaba. Inni jalqabaa of beekuu/of-quba qabaachuudha (*self-awareness*). Kunis duudhaalee ijoo, eenyummaa, miira, fedhii ofii irratti yaada kennuu; miira ofii beekuufi amanuu hammata. Lammaffaan naamusa dhaqneeffachuu (*Internalized moral perspective*) jedhama. Kunis, amala ofii

⁸¹ Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, fuula 319 fi 320

⁸² Miil-jalee olii 79^{ffaa}, fuula 86 fi 87

qajeelchuuf qajeeltoowwan/istaandardiiwwan naamusa keessoo fayyadamuun of too'achuudha. Inni sadaffaan, murtii murteessuun dura odeeffannoowwan jiran waan qabatamaa irratti hunda'uudhaan xiinxaluufi yaada namoota biroo gaafachuu dha (*balanced processing*). Inni dhumaa, namoota birootti waa'ee ofii iftoominaafi dhugaa irratti hunda'uudhaan himuudha (*rational transparency*).⁸³

Waliigalatti, gaggeessaa qajeelaan amala of-quba qabaachuu, of-too'achuufi of-qabuufi fakkeenya gaarii ta'uun, mataa ofiif amanamaa ta'uun, eenyummaafi miira dhugaa ibsachuun dhugummaafi qulqullummaa hordofoota isaanii keessatti guddisuun beekamu.

2.2.11. Yaadiddama Gaggeessummaa Madaqsaa (*Adaptive Leadership*)

Gaggeessummaa madaqaan bara 2009 A.L.A irraa jalqabee beekamtii argachaa dhufee jira.⁸⁴ Modeelli gaggeessumma kun yeroo jijjiiramni yookiin gaaga'amni uumamu hordofoonni jijjiiramichatti akka madaqan taasiisuuf ni tajaajila. Kana malees, gaggeessummaan madaqsaa manni hojii tokko haalawwan akkasii akka dandamtuufi guddatu gochuuf barbaachisaadha. Dhukkuba akka *COVID 19*, jijjiirama qilleensaa, qala'iinsa gabaa, tasgabbii dhabuu, hanqina naamusaa, jijjiirama gama teeknolojiin jirutti madaquu akka fakkeeniyatti caqsuun ni danda'ama.

Maalummaa gaggeessummaa ilaalchisee *Ronald A. Heifetz fi Marty Linsky* hiika akka itti aanutti kennannii jiru. "*A practical leadership framework that helps individuals and organizations adapt and thrive in challenging environments.*" Hayyoonni kunniin gaggeessummaa madaqaan sirna gaggeessummaa qabatamaa namoonni dhuunfaafi jaar-miyaaleen rakkoo/qormaataatti akka madaqan yookiin itti baran gargaaruudha jechuun hiika itti kennanii jiru.

Jijjiiramni qaama jaar-miyaa guddachaa jiru ta'ullee, hojjettoonni bartee mana hojii hoo'ifatannii jiraachuu waan barbaadaniif jijjiiramatti madaquun itti ulfaata. Gaggeessitoonni hordofoota isaanii jijjiiramaan wal barsiisaniifi jijjiiramatti madaqsan rakkoo teeknikaafi rakkoo teeknikaa hin taane (*technical and adaptive problem*) jechuun bakka lamatti qoodu. Rakkooleen kanneen yeroo tokko tokko walitti yeroo makaman mul'ata. Rakkoolee teeknikaa kan hin taane rakkoolee teeknikaa godhanii fudhachuun haqina gaggeessummaaf

⁸³ Northouse, Leadership; Theory and practice.

⁸⁴ Adaptive leadership has been gaining in popularity since the 2009 book *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, and Alexander Grashow),

ka'uumsa isa ijoodha. Kanaaf, garaagarummaa isaanii sirriitti beekuun murteessaadha. Rakkooleen teeknikaa xaxamaafi baay'ee murteessaa ta'uu ni danda'u. Rakkooleen teeknikaa furmaatawwan beekamaa beekumsa amma hojiirra ooluu danda'aniin hojirra oolu. Ogummaa, gurmaa'iinsaafi hojimaata mana hojii amma jiru fayyadamuun furamuu danda'u (*a technical problems can be resolved through the application of authoritative expertise and through the organization's current structures, procedures, and ways of doing things*). Tooftaan teeknikaan rakkoo furuun aangoo gaggeessummaa seeraan kennamu, ogummaafi beekumsa jiru, adeemsaa fi istaandardii hojii irratti hunda'a. Rakkooleen teeknikaa furmaanni isaanii ni beekama waan ta'eef ogeeyyii dhimmi isaan ilaallatuun furamu. Fakkeenyaaf, moosajiin haaraan tokko mana hojii herreegaa tokko keessatti hojjechuu yoo dide, abbaan herreegaa rakkoo kana furuuf aangoo yoo qabaate, inni kun rakkoo teeknikaa jedhama. Waan ta'eefis rakkooleen teeknikaa furmaataa gaggeessummaa madqasaa hin barbaadan. Rakkooleen baratamuu danda'an garuu fedhii namoota dura aanuu, amantii, bartee fi miira deeggarsaa namoonni qaban jijjiiruun furamu (*adaptive challenges can only be addressed through changes in people's priorities, beliefs, habits, and loyalties*). Jijjiiramni dandeettii ogummaa caalaa kalaqa qindeessuu, miidhaa/gaaga'ama gahe fudhachuu, dandeettii haaraa guddina fidu maddisiisu barbaada rakkooleen teeknikaa hin taane (*adaptive problems*) furmaata beekamaa ta'an hin waan hin qabneef gaggeessaa madaqsaa rakkoolee adda baasuun garee hojii sochoosuunifi yaada furmaata fidu barbaada.

Kana malees, *Sharon Daloz Parks* kitabaa isaa '*leadership can be taught*' jedhu keessatti garaagarummaa rakkoo teeknikaafi rakkoo teeknikaa hin taane adda baasee jira. Rakkoon teeknikaa walxaxaa ta'ullee ifa waan ta'aniif furmaatileen isaanis ni beekamu. Rakkoon teeknikaa hin taane (*adaptive problem*) garuu walxaxaafi kan hin beekamne waan ta'eef deebiin isaanii dursee hin beekamu. Kalqaafi beekumsa barbaada. Gaggeessummaa madaqsaa hojiirra oolchuun hojii ogummaan hojjetamuufi gaggeessummaa aangoo seeraan namaaf kennamuun hojii hojjetamu irraa adda addummaa qaba. Rakkoon tokko rakkoo teeknikaa ta'uu dhabuu yookiin kan baratamu ta'uu adda baafachuuf rakkinichi duudhaalee, ilaalchaafi bartee namootaa jijjiiruu barbaada moo miti? Gaaffii jedhu deebisuun barbaachisan. Deebiin gaaffii kanaa eeyyee yoo ta'e rakkinichi rakkoo baratamu ta'uu danda'a. Deebiin gaaffii kanaa miti yoo ta'e ammoo rakkinichi rakkoo teekinikaati miti jechuudha.

Hayyoonni olitti ibsaman kanneen sirna/utubaalee bu'uura gaggeessummaa madqasaafi dinagdee, siyaasaafi hawaasaummaa itti fuufinsaani jijjiiramaa jiru keessatti akkamitti sirna gaggeessumma kanatti fayyadamna kan jedhu adda baasanii jiru. Gaggeessummaa

madaqsaa tooftaa gaggeessummaa osoo hin taane sirna dha. Sirni kun jijjiirama ittiin hoogganuufi jijjiiramatti madaquuf tajaajila. Adeemsa sirna gaggeessummaa madaqsaa daran hojiirra oolchuu keessatti tooftaalee gaggeessummaa fayyadamuun garuu ni danda'ama.

Gaggeessummaa madaqsaa sadarkaa sadii of keessaa qaba. Sadarkaa tokkoffaa mana hojii keessatti hojiilee ijoo tuqamuu hin qabneefi hojiilee gufuu ta'aniifi gatamuu qaban adda baasuudha. Sadarkaa lammaffaa irratti furmaatawwan ta'uu malan kaa'uufi yaalii gaggeessuu yoo ta'uu, sadarkaa sadaffaa irratti ammoo furmaata caalatti hojjiirra ooluu danda'u filachuun hojjiirra oolchuu dha.

Yaadiddamni gaggeessummaa madaqsaa akkaataa namni tokko gaggeessaa madaqsaa bu'a qabeessa ta'uu danda'u tarreessee jira. Gaggeessaa madaqsaa ta'uudhaaf dandeettiin baratamuu, itti fayyadamuufi agarsiisiifamuu qaban tokkoo amala (*character*). Gaggeessaa madaqsaa seera cabsuu hin sodaatu. Haa ta'u malee, gaggeessaa madaqsaa amala gaarii kan akka iftoomina, dhugaa dubbachuufi waa kalaquu ykn abbaa malaa ta'uutti ni boonu. Dogoggora uumame sirreessuuf murtii sirrii ta'e waan murteessaniif gareen hojii ni kabajama. Quba namatti qabuu, komachuufi dubbii ofiirraa dabarsuuf yeroo hin qabu. Lamaaffaa, gaggeessaa madaqsaa haqa jaarriyaa (*organizational justice*) qabaachuu qaba. Dhuudhaafi kabajni gaggeessaa madaqsaa baay'ee barbaachisaadha. Yaada garee irraa dhiyaatu ni fudhata. Kana malees, gaggeessaa madaqsaa jijjiirama garee hojii irratti dirqiin hin fe'uu. Karaa caalatti garee hojii jijjiiramaan wal-barsiisuu itti yaaduun hojjeta. Sadaffaa, jijjiirama yookiin guddina (*development*) yeroo hunda ni hordofu waan ta'eef jijjiiramni yeroo barbaadamu tarsiimoowwan qaban hunda itti fayyadamu. Tarsiimoowwan akka gaggeessaan barbaadutti hojjechuu dhiisuu ni danda'u waan ta'eef ariitiidhaan jijjiiramatti madaquun tarsiimoo jijjiirama waliin deemu ni barbaadu. Milkaa'iina barbaadamu bira gahuuf itti fuufiinsa tooftaa haaraa akka gaariitti qoratu. Gaggeessaa madaqsaa jijjiirama itti fufiisiisuudhaaf hojimaata turaa/yeroon irra darbe dhiisuun kalaqa addaa barbaada. Arfaffaan, dandeettii suukannaa yookiin miira ofiifi namoota biroo hubachuu (*Emotional Intelligence*) qabaachuudha. Dandeettii akka kanaa qabaachuun karaa haqa qabeessa, qalbiidhaan, garaa guutuufi ciminaan garee hojiif deebii deebiisuuf ni gargaara.

Bara 1998 keessa *Ronald A Heifetz fi Donald L Laurie* qajeeltoowwan gaggeessummaa madaqsaa barruu '*Harvard Business Review*' jedhamu keessatti ibsanii jiru. Qajeeltoowwan kanneen hojii jijjiirama madqsuu gaggeessuuf tajaajilu. Keessattuu qajeelfama bu'uuraa hoogganuuf ni gargaaru. Qajeeltoowwan gaggeessummaa madaqsaa inni jalqabaa '*Get on the*

balcony’ jedhama. Gaggeessan jijjiirama itti fufaa jiruufi bifaa/haalaa rakkoolee ilaaluuf bakka olka’aa irra taa’uu qabachuu qaba. Gaggeessaan hojiilee keessatti hirmaatee kan hojjetu yoo ta’e hojii keessatti liqimfamuun bifa/haalawwan baay’ee barabaachisaa ta’an kan akka qabsoowwan aangoof gaggeeffamu, jijjiirama diduu, baqachuu/dheessuu fi rakkoolee biroo jijjiirama keessatti mul’atan arguu dhiisuu danda’a. Kanaaf waan ta’aa jiru qarreetti/gorootti bahee ilaalu, qorachuu qaba. Qajeeltoo lammaffaan *‘identify the adaptive challenge’* jedhama. Jijjiiramaan yoo wal hin barre/ itti hin madaqne, yeroo dheeraa jiraachuun hin danda’amu. Jijjiiramni ariitiin yommuu adeemu gaggeessaan ariitiifi caalaatti jijjiiramatti madaquuf akka gargaaru namoota naannoo isaa jiraniifi ofii isaa hubachuu qaba. Qajeeltoo sadaffaan dhiphina/rakkoo/ naasuu too’achuu *‘Regulate distress’* jedhama. Jijjiiramuufi jijjiiramatti madaqsuun ulfaataadha. Jijjiirmanii dhiphina/ naasuufi miira badaa biroo uumuu danda’a. Gaggeessaan jijjiirama suuta tarkanfaachiisun isaa namoonni osoo ka’umsaafi bu’aa qabeessummaa yeroo tokkotti qabaachuuf jedhan akka hin moo’amne taasiisuu danda’a. Yeroo jijjiiramaafi raafamaa yookiin shororkaa namoonni biroo akka isa duuka bu’an ejjannoo isaa irratti cichuu qaba. Qajeeltoo arfaffaan sirnaan eeggachuu/akeekkachuu *‘Maintain disciplined attention’* jedhama. Gaggeessaan jijjiiramaafi rakkoo fuula dura dhufuu danda’u irratti xiyyeeffachuu qaba. Wantoota xixxiqqaafi murteessaa hin taane, waldhabbi jijjiirama diduu fi kkf jiraatanillee wantoota qalbii/yaada namaa hiraan irraa fagaachuu qaba. Gaggeessan hojii jijjiirama madaqsuu irraa osoo hin gorin akkasumsa ija irraa hin kaasiin yaadootafi inisheetiviiwwan garaagaraa fudhachuu qaba.

Qajeeltoo shanaffaan, namoota hojii jijjiirama keessatti hirmaachisuu *‘give work back to the people’* jedhama. Gaggeessaan odeeffannoofi yaadaa baayyee funaanachuu qaba. Gaggeessan namoota jijjiirama keessatti hirmaachisuun dirqama/itti gaafatama akka qoodatan taasiisuu qaba. Kunis namoonni guutuutti jijjiirama keessatti hirmaachuufi caalaatti itti madaquuf fedhii akka qabatan taasiisa. Isa kana galmaan gahuuf tooftaa gaggeessummaa dimokirataawaa muraasa fayyadamuun barbaachisadha.

Inni xumuraa *‘protect voices of leadership’* jedhama. Gaggeessaan namoonni yaada isaanii waan qoodaniif jecha kan hin adabamne ta’uu mirkaneessuu qaba. Yaada badaa yookiin yaada itti hin amamne yoo kennaan illee kan hin adabamne ta’uu mirkaneessuu qaba. Namoota yaada isaanii qoodanii adabuun, waan isaanitti dhufu waan beekaniif yaada isaanii qooduu ni dhiisu; kalaqaas hin jajjabbeessu. Akka waliigalatti, gaggeessaan qajeeltoowwan kanneen sirnaan hojiirra oolchuu gaggeessaa madaqsaa bu’aa qabeessa ta’uu danda’a.

Gaggeessummaa madaqsaan akkuma yaadiddamoota gaggeessummaa kanneen biroo faayidaa/ciminaafi hanqina mataasaa ni qaba.⁸⁵ Gaggeessitoonni madaqsaa ta'an ciminaa armaan gaditti ibsame ni qabu.

- a) **Jijjiiramni ni eegama/ tilmamama.** Gaggeessitoonni jijjiirama madaqsaan akkuma rakkooleen uumamaniin ariitiidhaan fala kennuuf sirnaafi tarsiimoo dursanii ni diriirsu. Gaggeessaa madaqsaan yeroo kamiyyuu karoora, karoora ijoo deeggaru (*backup plan*) ni qopheeffata.
- b) **Gaggeessitoonni jijjiirama madaqsan yaadoota garaa garaa ni fudhatu.** Furmaatawwan hojiirra ooluu danda'an dhiyeessuuf gareewwan garaagaraa bakka tokkootti fiduun yaada ni fudhatu. Yaadoonni hedduun bu'aawwan caalaa ni argamsiisu. Kana malees, miseensoonni garee wal irraa barnoota fudhachuun ogummaa isaanii ni gabbifatu. Haaluma kanaan, gaggeessitoonni madaqsaan gulaantaa irratti osoo hin xiyyeeffanne, tooftaa gaggeessummaa dimokiratawaa ni fayyadamu.
- c) **Seeroota irratti hin xiyyeeffatan.** Gaggeessitoota madaqsaa seeroonni akka qajeelfamatti tajaajilu malee, wanta tokko ittiin hojjechuuf hin tajaajilan. Gaggeessitoonni kunniin karaa caalatti tajaajilu fayyadamuun bu'aa caalmaa qabu buusuu irratti xiyyeeffatu. Seeroota mana hojiif bu'aa hin buufne ni haqu.
- d) **Cimina gareettiti akkaataa bu'aa qabeessaa ta'een fayyadamuu.** Tokkoon tokkoon miseensa garee hojii hojiirra oolmaa jijjiiramaa keessatti gahee guddaa qaba. Gaggeessaa madaqsaa cimaan dhugaa kana hubachuun miseensoota garee bakka hojii cimina qabanitti ni ramada. Itti dabaluu, qabeenya hojiif barbaachisu dhiyeessuu ciminni kun guddatee guddina ogummaa miseensa garee hojiitiif akka gumaachuu ni taasisu. Kana jechuun fakkeenyaaf, karoora misooma gaggeessummaa miseensoota gareetiif (*leadership development plan*) ni qopheessu.
- e) **Bu'aa hojii irratti hunda'uudhaan hojjetoota baadhasuu.** Gaggeessaa madaqsaan bu'aa hojii irratti hunda'uudhaan miseensota garee hojii ni baadhaasu. Gareen hojii yeroo kaa'ame keessatti bu'aa isaan irraa barbaadamu dhiyeessuu isaanii irratti hunda'uudhaan badhaasu. Baadhasni faayinansii qofa osoo hin taanee yeroo murtaa'eef boqonnaa kennuu, barnootaa fi kkf ta'uu danda'a. Badhaasni karaa garicha jijjiiramaatti madaqsuu danda'uun raawwatamuu qaba.

⁸⁵ Carl Lindberg, Adaptive leadership Explained by a CEO, 2012

Gama biraatiin, gaggeessummaa madaqsaan hanqinaalee ni qaba. Isaanis:

- A. **Gurmaa'iinsaaf xiyyeeffannaa kennuu dhabuu.** Xiyyeeffanaan gurmaa'iinsa/caasaaf kennu gad-aanaa waan ta'eef jijjiiramni akkaataa bu'aa qabeessaa ta'ee hojjiirraa ni oola. Haa ta'u malee, hojjettoonni tokko tokko gurmaa'iinsa gaarii ta'e keessatti caalaatti hojjetu waan ta'eef gaggeessummaa madaqsaan isaaniif hin ta'u. Hojjetoota akkasii kanneeniif gaggeessummaa birokiratawaan caasaafi seeroota irratti xiyyeeffatu caalaatti isaaniis ni mala. Gaggeessaa madaqsaan hojjetoota caasaa barbaadaniif sadarkaa caasaa muraasa dabaluu ni danda'a. Haa ta'u malee, bu'a qabeessummaan hojjetoota naannoo hojii sirnaan hin gurmoofne keessatti hojjetan xiqqaa dha.
- B. **Seeroonni ni cabu.** Gaggeessa madaqsaan daangaa seeraan ka'ame keessatti seeroota dabsuu/jallisuu yookiin seeroota cabsuu ni danda'a. Kanaafuu, manni hojii tarsiimoo jijjiiramaa muummee hojjiirraa oolchuu ni danda'a.
- C. **Jijjiiramni dafee dhufuu danda'a.** Gaggeessaa madaqsaan pirojeektii xumuruuf osoo carraa hin arganne dhaabuu ni danda'a. Kunis miseensota garee hojii muraasni irratti walii hin galan waan ta'eef waldhabdee hamaa miseensota mana hojii giddutti uumuu danda'a. Wal-diddaan ammoo jijjiirama dura dhaabbachuu uuma.

Gaaffilee Marii

1. Rakkooleen naamusaa qaamoolee seeraafi haqaa naannoo Oromiyaa keessatti uumamaa jiran rakkoolee teeknikaa moo rakkoolee baratamuu danda'anidha jettanii yaaddu? Maaliif?
2. Sirna gaggeessummaa madaqsaa hojiirra oolchuun rakkoolee naamusaa ni fura jettanii ni yaadduu? Maaliif?
3. Yakkoonni ciccimoon baay'achuufi walxaxaa ta'aa dhuufuun rakkoo teeknikaati moo rakkoo baratamuu danda'uudha jettanii yaadduu? Maaliif? Sirna gaggeessummaa madaqsaa fayyadamuun rakkoo kana furuun ni danda'amaa? maaliif?
4. Tajaajila haqaa dijitaalaeessuu ilaalchisee hanqinaaleefi rakkooleen Manneen Murtiifi Biiraa Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaa sadarkaa sadarkaan jiran keessatti mul'atan maal fa'i? Furmaanni isaa hoo maal ta'uu qaba jettanii yaaddu?

2.3. Tooftaalee Gaggeessummaa (*Leadership Styles*)

Yaadiddamoonni gaggeessummaa armaan olitti ilaalle dhimmoota gaggeessaa tokko ibsan agarsiisu. Tooftaa gaggeessummaafi akaakuu gaggeessummaa adda baasuun yeroo dheeraaf rakkisaa ture. Haa ta'u malee, qorannaawwan gaggeessummaa irratti bara 1960 fi 1970 keessa gaggeeffaman yaadrimee akaakuu gaggeessummaafi tooftaa gaggeessummaa (*leadership type and leadership style*) adda baasuuf yaalanii jiru. Akaakuun gaggeessummaa amaloota, beekumsaafi dandeettii uumamaatiin kan walqabatu yoo ta'u, tooftaan gaggeessummaa ammoo mala ykn karaa akaakuun gaggeessummaa ittiin ibsamuufi agarsiifamu akka ta'e barreeffamoonni ni agarsiisu.⁸⁶ Tooftaan gaggeessummaa ammoo amala gaggeessaan tokko hojiin agarsiisuu qabu ibsu.⁸⁷ Gaggeessummaan ida'ama dandeettiiwwan uumamaan namni tokko qabu, amalootafi haalawwaniiti. Haa ta'u malee, yaadamni gaggeessummaa safartuulee kanneen qofa irratti kan daanga'u miti. Gaggeessummaan tooftaa ykn mala gaggeessaan fayyadamu, akkaataa gaggeessaan hariiroo hordoftoota waliin uumu, dhimmootaafi dhuudhalalee yeroo ammaa ariitiidhaan mullachaa jiranitti madaquu ni hammata. Mata duree kana jalatti akakuuwwan tooftaa gaggeessummaa hayyuu *Kurt Lewin* fi kanneen biroon adda bahan kan ilaaluu ta'a. Bara 1939 A.L. Ati *Kurt Lewin* fi gareen qorattootaa isaa waliin qorannoo gaggeessan tooftaalee gaggeessummaa sadii adda baasanii jiru. Isaanis: gaggeessummaa abbaa irree (*authoritarian/authocratic*), gaggeessummaa dimokiraatawaa (*participative/democratic*) fi bakka buusaa/itti dhiisaa (*delegative/laissez-faire*) kanneen jedhamanii dha. Kana malees, tooftaaleen gaggeessummaa kanneen biroo kan akka gaggeessummaa waan kannuun fudhachuu (jajjabeessituu ykn adabbii irratti hunda'uu); gaggeessummaa jijjiiramaa, gaggeessummaa birokiraatawaa, gaggeessumman qindoomina/tumsa irratti hundaa'e kan jiran ta'uu barreeffamoonni gaggeessummaa irratti barreeffaman ni agarsiisu.

2.3.1. Tooftaa Gaggeessummaa Abbaa Irree (*Authoritarian/Authocratic Leadership*)

Tooftaan gaggeessummaa abbaa irree tooftaa gaggeessummaa waranaa akka ta'e barreeffamoonni ni ibsu. Gaggeessaan tooftaa gaggeessummaa abbaa irree fayyadamu gareen hojii irraa galtee osoo hin fudhatin imaammaatafi seeraa irratti hunda'uudhaan hojii hooggana. Gareen hojii gaggeessaa akkasii jalatti hojjetu hordoffii gaggeessan itti dhiyeenyaan taasiisuun gaggeeffamuun hojiilee xumura. Tooftaa gaggeessummaa akkasii

⁸⁶ Maria Vasilescu, Leadership styles and theories in effective management activity, University of Targu Jiu, Economy Series, issue 4/2019, fuula 49

⁸⁷ E. Ryder and S. Hardy, fuula 42-43

waa kalaquun xiqqaa akka ta'ee qorattoonni dhimma kana irratti qorannoo gaggeessan ni akeeku.

Tooftaan gaggeessummaa abbaa irree haala keessatti hojjetu ni qaba. Gaggeessaan garee waliin murtii murteessuuf yeroo gahaa yoo hin qabaannee ykn dhimmicha irratti beekumsaafi dandeettii ogummaa gahaa gareen hojii hinqabne kan qabu yoo ta'e hojiirra ooluu ni danda'a. Hordoftoonni gaarii ta'anii gaggeessaan badaa yoo ta'e, tooftaan kun hojjechuu dhiisuu danda'a. Tooftaan gaggeessummaa akkasii keessatti bu'a qabeessummaan hojii laafaadha.

2.3.2. Tooftaa Gaggeessummaa Dimokraatawaa/hirmaachisaa (*Democratic/Participative*)

Gaggeessaan tooftaa gaggeessummaa dimokiratawaa fayyadamu miseentoota garee hojii adeemsa murtii kennuu keessatti ni hirmaachisa, ni qajeelcha, yaada galtee ta'u isaan irraa ni fudhata, miira qaama garee hojii akka qabatan ni taasiisa. Gareen hojii gaggeessaa dimokiratawaa jalatti hojii hojjetu garee hojii gaggeessaa abbaa irree jalatti hojjetu caalaa hojii qulqullinaan ni hojjetu. Gama biraatiin, tooftaan gaggeessummaa kun haqinaalee ni qaba. Kunis, hojiiifi itti gaafatamummaan garee hojii ifa ta'uu yoo baate rakkoon kominikeeshii uumamuu ni danda'a. Miseensoonni gareen hojii dhimma murtiin itti kennamu irratti dandeettii ogummaa yoo hin qabaanne ammoo, murtiin laafaa ta'e murtaa'uu ni danda'a.

2.3.3. Tooftaa Gaggeessummaa Hordoftoota Aangessuu/Itti dhiisaa (*Delegative/Laissez-Faire*)

Tooftaan gaggeessummaa inni sadaffaan garee qorattotta Luwiin adda bahe gaggeessummaa hordoftootaa aangeessuu jedhama. Gaggeessittoonni tooftaa gaggeessummaa akkasii fayyadaman hojii gareen hojii hojjetu jiddu hin lixan. Hojii namoota hojii hojjetaniif dhiisu. Qajeelfamni isaan garee hojiitiif kennan xiqqaadha ykn qajeelfama hin kennan. Gaggeessittoonni tooftaa akkasitti fayyadamaan meeshaaleefi qabeenya hojiidhaaf barbaachisan dhiyeessuun gareen hojii ofiif akka murteessuu taasisuun murtii ykn tarkaaffii gareen fudhatuuf gaafatamummaa dhufu ni fudhatu.

Gareen hojii dandeettiifi muuxannoo gad-aanaa qabuufi gaggeessaa akkasii jalatti hojjetu bu'a qabeessummaan isaa xiqqaa akka ta'e qorannoo garee *Lewiin* gaggeeffame akeekke jira. Gareen akkasii gaggeessaa isaanii irraa deeggarsa baayy'ee kan barbaadan; hirkattootaa akka

ta'an akkasumas waliin hojjechuu irratti hanqina kan qaban ta'uu qorannoo isaanii akeekke jira.

Hojjettoonni dandeettii ogummaa ol'aanaa ta'e qabaniifi gareen waa kalaquu danda'u bilisummaa barbaadu waan ta'eef tooftaa gaggeessumma kana namoota akkasii gaggeessuuf itti fayyadamuun filatamaadha. Gama biraatiin, garee dandeettii ogummaa, kaka'umsaa hin qabnee ykn hojii sagantaa kaa'ame keessatti xumuruu hin dandeenye ittiin gaggeessuuf ooluu hin danda'u. Namoota akkasii itti gaggeessuuf fayyadamuun raawwii hojii gad-aanaa galmeessuuf sababa ta'uu ni danda'a.

2.3.4. Tooftaalee Gaggeessummaa Kanneen Biroo

2.3.4.1. Tooftaa Gaggeessummaa Kennee Fudhataa (*Transactional Leadership style*)

Gaggeesittoonni tooftaa gaggeessummaa kennee fudhataa fayyadaman hordoftootaa isaanii si'eessuuf adabbii ykn onnachiiftuu fayyadamu. Fakkeenyaaf, hordoftoota ykn hojjettoota raawwii hojii caalmaa galmeessan kaayyoo kaa'ame galmaan gahan badhaasuun ni si'eessu/jajjabbeessu. Kanneen raawwii hojii gad-aanaa galmeessan irratti ammo tarkaanfii sirreeffamaa ni fudhatu,

2.3.4.2. Tooftaa Gaggeessummaa Jijjiiramaa (*Transformational Leadership Style*)

Gaggeesittoonni tooftaa gaggeessummaa jijjiiramaa fayyadaman jijjiirama fiduuf hojjettoota isaan jala jiran si'eessuun raawwii caalmaan akka galmeessaan taasiisu. Fakkeenyaaf, mul'ataafi duudhaalee nama hawwatan qopheessuufi hubachiisuun, galmoota ol'aanaa kaa'uun, hojjetaaf xiyyeeffannoo kennuun, akka kalaqan jajjabeessuun hojjettoota isaan waliin hojjetan ni si'eessuu. Gaggeessummaan akkasii kaayyoo kaa'ame milkeessuuf qeeqa ijaarsaafi duub deebii kennuu hammata. Tooftaan gaggeessummaa akkasii manneen murtii keessatti jijjiirama hoogganuuf itti fayyadamuun ni danda'ama.⁸⁸

2.3.4.3. Tooftaa Gaggeessummaa Birokraatawaa (*Bureaucratic Leadership Style*)

Hayyuun Bass jedhamu bara 2008 keessa maalummaa tooftaa gaggeessummaa birokiraatawaaf ibsee jira. Gaggeessaan birokiraatawaan seerota mana hojii ni beeka; gareen hojii seeraan akka bulan ni taasisa. Gaggeessaan tooftaa akkasii fayyadamu imaammattoonnifi qajeelfamoonni mana hojiirra ooluufi eegamuu isaanii ni mirkaneessa. Dabalataanis, hayyuun gaggeessummaa Northouse jedhamu gaggeessitoonni adeemsa hojii

⁸⁸ Miil-jalee olii, fuula 42

ykn qajeelchuufi birokiratawaa fayyadaman bu'aa isaan galmeessaan gad-aanaa akka ta'e akeekkee jira.

2.3.4.4. Tooftaa Gaggeessummaa Qindoominaa (*Collaborative Leadership Style*)

Tooftaa gaggeessummaa qindoominaa jechuun qaamoolee biroo waliin atoomuudhaan ykn qindoomina uumuun rakkoo hiikuu ykn waan haaraa uumuu jechuu dha. Gaggeessummaa akkasii akka too'atatti osoo hin taane akka hiriyaati garee hojii irratti dhiibbaa uumuun si'eessuun galma waloo milkeessa. Hima biraatiin, gageessitoonni tooftaa gaggeessummaa kana fayyadaman akka hiriyaatti hojjetoota ykn qaamoolee waliin hojjetanitti dhiyaachuun rakkoo waliin hiiku. Qaamoolee adda addaa irraa yaada galtee ni fudhatu. Gaggeessitoonni walta'iinsaan hojjetan yeroo baay'ee aangoo idilee kan hin qabneefi haala ulfaataa ykn haala mijaataa hin taane keessatti gaggeessummaa ni kennu; rakkoolee sadarkaa idil-addunyaatti uumaan, walxaxaa ta'aniifi sirnaa ni hubatu akkasumas mul'ata fagoo fi galma yeroo dheeraa ilaalu.

2.4. Gaggeessummaa Abbaa Seerummaafi Abbaa Alangummaa

Gaggeessummaa abbaa seerummaafi abbaa alangummaa waliin deemuu danda'u hubachuufi hojiirra oolchuuf amala gurmaa'insa, aangoofi hojii qaamoolee kanneenii heeraafi seeraan keename beekuun baayyee barbaachisaa dha. Waan ta'eefis, kutaa xiqqaa kana jalatti gurmaa'insi gaggeessummaa qaama abbaa seerummaafi abbaa alangummaa (*the organization of judiciary in judiciary & prosecution*) biyya keenyaa, addatti Naannoo Oromiyaa irratti xiyyeeffachuun maal akka fakkaatu seeroota irratti bu'uureffachuun kan ilaalu ta'a. Keessattuu gurmaa'iinsi, kaayyoo fi ergamni isaan hundeeffamaniif, ulaagaa gaggeessummaa, aangoofi hojii qaamoolee manneen hojii kanneen hoogganuuf itti gaafatamummaan seeraan kennameef kan ilaallu ta'a. Kanuma irratti hundaa'uun, yaadiddamootaafi tooftaalee gaggeessummaa qaama abbaa seerummaa keenya waliin deemuu danda'an xiinxalamanii jiru. Yaadiddamootaafi tooftaalee gaggeessummaa qaama abbaa alangummaa keessatti hojiirra ooluu danda'an ilaalchisee leenjifamtoonni mariidhaan kan gabbisan ta'a.

2.4.1. Gurmaa'insa Gaggeessummaa Abbaa Seerummaa

Qaamni abbaa seerummaa qaamolee mootummaa 3'n keessaa isa tokko ta'ee qaama bilisa ta'ee heeraafi seeraan hunda'ee dha.⁸⁹ Akka Naannoo Oromiyaatti Manneen Murtii Oromiyaa kaayyoo mirgaafi walabummaa dhuunfaafi garee heera federaalaafi kan mootummaa naannichaa keessatti tumaman kabachiisuu; waldhabdee namoota addaa addaa jidduutti uumamu seera irratti hundaa'uudhaan murtii haqa qabeessa kennuufi ol'aantummaa seeraa mirkanneessuudhaan ijaarsa sirna dimookiraasiif gumaachuu akka qabaatan ta'anii labsiin hundeeffamanii jiru.⁹⁰ Manneen Murtii Naannichaa bilisummaa dhaabbataa (bulchiinsaa); abbootii seeraa bilisummaan hojii tajaajila abbaa seerummaa akka hojjetan seeraan eegumsi taasifameefii jira.⁹¹ Kana malees, ergamni Manneen Murtii Naannichaa labsii lakk. 216/2011 kwt.23(1)(2) jalatti ifatti tumameera. Manneen Murtii Naannichaa ergama waliigalaa tajaajila abbaa seerummaa dhaqqabamaa, si'ataafi bu'a qabeessa ta'e, seera qofa irratti hundaa'uudhaan, haala loogiifi gartummaan ala ta'een kennuuf dirqama kan qaban ta'uufi hojii isaaniis bilisummaa guutuufi itti gaafatamummaa ol'aanaadhaan kan raawwatan ta'uu labsichi tumee jira. Manneen Murtii sadarkaa sadarkaan jiranis ergama mataa isaanii akka qabaatan taasifamanii jiru. Bu'uuruma kanaan, Manni Murtii Waliigalaa tajaajilli abbaa seerummaa Naannicha keessatti walfakkaatummaafi tilmaamummaa akka qabaatuuf akka hojjetu; Manni Murtii Ol'aanaan bu'uuraan Mana Murtii Ol'iiyannoo ta'ee, hir'ina yookiin dogonggora seeraa yookiin ijoo dubbii, walumatti hir'ina murtiin Mana Murtii jalaa qabu ol'iiyannoodhaan dhagayee sirreessuuf akka hojjetu ergamni seeraan kennameefii jira (kwt 23/2(a)(b)). Manni Murtii Aanaa ammoo Mana Murtii sadarkaa jalqabaa ta'ee dhimmoota abbaan seerummaa itti gaafatame ofitti fuudhee sadarkaa jalqabaatiin ilaalee murtii kennuuf akka hojjetu ergamni seeraan kennameefii jira (kwt.23/2(c)).

Bulchiinsa Manneen Murtiin walqabatee qaamni gahee gaggeessummaafi hooggansaa murteessaa ta'e qabu akkasumas bilisummaafi itti gaafatamummaa Mana Murtiifi Abbootii seeraa haala madalawaafi bu'a qabeessa ta'een mirkaneessuuf yaadamee heeraafi seeraan

⁸⁹ Heera RDFI kwt. 50(2-7) waa'ee gurmaa'iinsa qaama mootummaa federaalaafi naannoolee tumeeraa. Mootummaan Federaalaafi Naannoolee Aangoo seeraa baasuu, aangoo seeraa raawwachiisuufi aangoo abbaa seerummaa kan qaban ta'uu tmeera. Akkasums kwt 78 jalatti waa'ee gurmaa'iinsafi aangoo manneen murtii: bilisummaafi aangoo qaama abbaa seerummaa tumameera. Bifuma walfakkaatuun heerri MNO qamoonni aangoo mootummaa Naannoo Oromiyaa sadi ta'uu, qaamni seera baasu Caffee Oromiyaa, qaamni seera raawwachiistuu Ol'aanaan naannichaa Mana mrii Bulchiinsa mootummaa naannichaa fi qaamni abbaa seerummaa Manneen Murtii Naannichaa qofa akka ta'e Heerri MNO Lab. Lakk. 46/96 kwt. 46 tumeera. Kana malees, heerichi kwt. 63fi jalatti waa'ee aangoo abbaa seerummaa naannichaa fi gurmaa'iinsafi aangoo manneen murtii tumeera.

⁹⁰ Labsii gurmaa'ina, aangoo fi hojii manneen murtii Naannoo Oromiyaa irra deebiin murteessuuf bahe, Lakk. 216/2011, kewt. 5

⁹¹ Miil-jalee olii, kwt. 6 fi 7

hunda'e Gumii Bulchiinsa Abbootii Seeraa Oromiyaati.⁹² Gurmaa'insifi miseensoonni gumichaa Lab. 217/2011 kwt 5fi6 jalatti tumameera. Walitti qaban gumichaa Pireezidantii Mana Murtii Waliigalaa Oromiyaa; Pireezidantii Itti aanaan walitti qabaan Itti-aanaa, Itti gaafatamaan Waajjira Gumii barreessaa ta'uu isaanii Lab.217/2011 kwt.6(1)(a)(b)(3) irraa ni hubatama. Aangoofi hojii walitti qabaa gumii (kwt.9)fi kan Itti gaafatamaa Waajjira Gumii ammoo kwt.11(1-6) jalatti tarreeffamee jira. Ulaagaafi haalli filannoo miseensoota Gumii kwt.7 jalatti tumameera. Hojii abbaa seerummaa ykn seeraa irratti hubannoo gahaa qabaachuu, Manneen Murtii ceesisuuf fedhii, kaka'uumsaafi kutannoo cimaa qabaachuu; hirmannaa dubartootaa; naamusaan fakkeenyummaa ol'aanaa qabaachuu; dandeettii fi muuxannoo hojii ol'aanaa ta'e qabaachuu; naamusa, duudhaafi qulqullina hojii abbaa seerummaa, akkasumas fooyya'iinsa hojii manneen murtiif ejjennoo cimaafi kutaanoo cimaa qabaachuu; muuxaannoo hojii bulchiinsaafi gageessummaa gahaa qabaachuu akka ulaagaatti seeraan teechifameera (kwt 7/2(a-d)(6)(a-d). Dabalataan, labsichi aangoofi hojii gumii kwt. 8(1)(a-p)(2) jalatti tumeera. Miseensoonni garee gumii waliigalaa ta'uun filatamuuf ammoo naamusaan fakkeenyummaa qabaachuun, raawwii hojii ol'aanaafi muuxannoo gahaa qabachuun akka ulaagatti seeraan teechifamee jira.⁹³ Aangoofi hojiin garee gumii waliigalaa kwt. 13(1-5) jalatti tarreeffameera.

Qaamni gaggeessummaa Abbaa Seerummaa keessatti gahee qabu inni biroo Waajjira Naamusaafi Inspeekshinii, Gumii Godinaati. Labsichi Waajjira Naamusaafi Inspeekshiniis hundeessee jira (kwt 15). Aangoofi hojiin ittigaafatamaa Waajjira Naamusaafi Inspeekshinii lab. 217/2017 kwt 16(1-5) jalatti tarreeffameera. Aangoo fi hojiin Gumii Godinaa (kwt .19) fi aangoofi hojiin walitti qabaa Gumii Godinaa (kwt.20); aangoofi hojiin itti gaafatamaa Garee Naamusaa fi Inspeekshinii Godinaa (kwt.22) labsichaan tarreeffameera.

Gaggeessitoonni ol'aanoon Manneen Murtii Oromiyaa Pireezidantiifi Itti-aanaa Pireezidantii dha. Pireezidantii ta'anii filatamuuf ulaagaan gargaaru seeraan tarreeffameera. Muudama ilaalchisee Bulchiinsi Mootummaa Naannoo Oromiyaa kaadhimamtoota Pirezidaantiifi Pirezidaantii Itti-Aanaa yommuu filatu ulaagaa akka dandeettii seeraafi naamusa ol'aanaa, kaayyoofi ergama Manneen Murtii Naannichaa galmaan gahuuf gahumsa hooggansaa qabaachuu isaaniifi hojii abbaa seerummaatiin muuxannoo ol'aanaa qabaachuu isaanii

⁹² Heera MNO irra deebi'uun fooyyeessuuf bahe kwt.66 fi Labsii Gumii Bulchiinsa Abbootii Seeraa Oromiyaa irra deebiidhaan hundeessuuf bahe Lak. 217/2011

⁹³ Labsii Gumii Bulchiinsa Abbootii Seeraa Oromiyaa irra deebiidhaan hundeessuuf bahe Lak. 217/2011 kwt.12/2/

tilmaama keessa galchuu akka qabu seeraan tumameera.⁹⁴ Haalli itti gaggeessitoonni kunneen hooggansa irraa itti ka'uu danda'anis lab.216/2011 kwt.12(1)(2) jalatti tumameera. Sababoonni hooggansa irraa kaasiisuu danda'an: fedhii yookiin badii naamusaa cimaa raawwachuu yookiin hooggansa irratti laafiinsa agarsiisuu dha. Dabalataan, aangoofi hojiin gaggeessitoota ol'aanoo kanneen lab.216/2011 kwt.13(1-19)fi kwt.14 jalatti wal duraa duubaan tumameera.

Sadarkaa Mana Murtii Ol'aanaatti waa'een muudama Pirezidaantii Mana Murtii Ol'aanaafi Pirezidaantii Mana Murtii Aanaa, ulaagaan muudamaa, haalli itti hooggansa irra itti kaafaman, aangoofi hojii isaanii seeraan tumameera. Haaluma kanaan Pirezidaantiin Mana Murtii Ol'aanaa yookiin kan Mana Murtii Aanaa Abbaa Seeraa keessaa Pirezidaantiin dhiyaatanii gumiidhaan muudamu. Dandeettii, gahumsa hooggansaa, naamusaafi raawwiin hojii ulaagaa hooggansa filachuuf garagaaran akka ta'e lab.216/2011 kwt.15(2) irraa ni hubatama. Barri hojii isaanis waggaa afur (4) ta'ee, akka barbaachisummaa isaatti bara hojii dabalataa tokkoof qofa irra deebiin muudamuu kan danda'an ta'uu seeraan tumee jira. Laafinsi hooggansaa, hir'ina naamusaa yookiin hanqina raawwii hojii barri hojii isaanii osoo hin xumuramin hooggansa irraa kaafamuuf akka sababa ta'uu danda'an kwt.15(4) jalatti tumameera. Aangoofi hojiin Pirezidaantiin Mana Murtii Ol'aanaa yookiin kan Mana Murtii Aanaa wal duraa duubaan lab.216/2011 kwt 16 (1-9) fi kwt 17(1-7) jalatti tumameera. Yeroo ofii hojiirra hin jirre aangoo bakka bu'iinsaa Abbaa seeraa kan biroo muuxannoo hojii, dandeettiifi naamusa hojichi barbaadu tilamama keessa galchuun kennuu akka danda'an labsii 216/2011 kewt.18(1)(2) tiin aangeeffamanii jiru.

Itti dabaluun, sirni bulchiinsa abbootii seeraafi muudamatoota Manneen Murtii Oromiyaa keessattuu foo'annoofi filannoo, muudama, guddina, jijjiirraafi ramaddii Abbootii Seeraafi Muudamtoota Manneen Murtii Dambii bulchiinsa abbootii seeraafi muudamtoota Manneen Murtii Oromiyaa irra deebiin fooyya'ee bahe, lakk 07/2012 fi qajeelfama Lakk. 17/2015 tiin tumameera. Manneen Murtii Oromiyaa keessatti qaamni gahee gaggeessummaa qabu inni biroo Koree Bulchiinsaati. Koreen Bulchiinsaa Manneen Murtii Oromiyaa sadarkaa sadarkaan jiranii Qajeelfama lakk.8/2012 tiin hundeeffamanii jiru (kwt.4,5,6,7). Itti gaafatamummaafi gaheen hojii koree bulchiinsaa (kwt 8), kan walitti qabaafi walitti qabaa itti aanaa (kwt.9) akkasumas itti gaafatamummaafi gaheen barreessaa korichaa (kwt.10) jalatti tarreeffameera.

⁹⁴ Labsii lakk.216/2011 kewt. 11(1)(2)(a)(b)

Hooggansa dhagala'iinsa dhimmaan (*Case flow Management*) walqabatee kayyoofi ergama Manneen Murtii milkeessuuf yaadamee qajeelfamni sirna bulchiinsa dhangal'a dhimmaa Manneen Murtii Oromiyaa lak. 1/2010 bahee jira. Qajeelfamni kun hiika sirna bulchiinsa dhagala'a dhimmaa (kwt.2/8); kaayyoo sirnichaa (kwt.4), Dhimma kan hoogganu Abbaa seeraa ta'uu (kwt.5); Manneen Murtii kenniinsa tajaajila abbaa seerummaan walqabatee marii itti fufiinsa qabu qaamolee adda addaa waliin kan taasisan ta'uu(kwt.6); gaheefi dirqama qaamolee addaa addaa (kutaa 5ffaa) tumee jira. Fakkeenyaaf, gaheefi dirqama gaggeessaa dhimmaa (kwt.33), gaggeessaa adeemsa hojii Kutaa Tajaajila Abbaa Seerummaa (kwt.34); Pireezidantii (kwt.35) fi Gumiin (kwt.36) qabu tumeera.

2.4.2. Gurmaa'iinsa Gaggeessummaa Abbaa Alangummaa

Gaggeessummaa Abbaa Alangummaa ilaalchisee gurmaa'iinsa Biiroo Abbaa Alangaa waliigala Oromiyaa, aangoofi hojii isaa, aangoofi hojii gaggeessitoota caasaa Biirichaa sadarkaa sadarkaan jiran ilaaluun baay'ee murteessaa dha. Biiroon Abbaa Alangaa Waliigalaa Oromiyaa kaayyoo heeraafi sirna heeraa kabajuufi kabachiisuu; olaantummaa seeraa mirkaneessuu; seera yakkaa kabachiisuu dantaa hariiroo hawaasaa mootummaa naannichaaf ummataa kabachiisuu akka qabaatu ta'ee irra deebiidhaan hundeeffameera.⁹⁵ Aangoofi hojiin Biirichaa Lab. Lakk. 214/2011 kwt. 7(1-51) jalatti tarreeffameera. Kana malees, Biiroon Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaa aangoofi hojii isaa jiddulixummaa nama yookiin qaama kamirraayyuu bilisa ta'ee akkaataa seeraatiin akka raawwatu; abbootiin alangaa hojii isaanii seera qofa irratti hundaa'uun bilisa ta'anii akka raawwatan bilisummaan dhaabbatummaafi bilisummaa dhuunfaa seeraan eegumsi taasifameefii jira.⁹⁶

Gurmaa'iinsa ilaalchisee , Biirichi Abbaa Alangaa Waliigalaafi Itti aantoota Abbaa Alangaa waliigalaa, Gumii Bulchiinsa Abbootii Alangaa, Abbootii Alangaafi hojjetoota bulchiinsaa akka qabaatu ta'ee Lab. Lakk. 214/2011 kwt.8(1-3) tiin gurmaa'eera. Muudama ilaalchisee labsichi ulaagaa Abbaan Alangaa Waliigalaafi Itti aantonna Abbaa Alangaa ittiin muudaman hin tumne. Labsichi Aangoofi hojii Abbaa Alangaa Waliigalaafi kan itti aantootaa kwt 11 (1-12) fi 12 (1)(2) tumeera. Abbaan Alangaa Waliigalaa aangoofi hojii Biirichaaf kwt.7(1-51) jalatti kenname hojiirra akka oolchu aangeeffameera. Fakkeenyaaf, A/A/Waliigalaa qorannaa yakkaa hoogganuuf aangoo kan qabu ta'uu kwt.7(8) irraa ni hubatama. Dabalataan, aangoofi hojii kwt.11(2-12) jalatti tarreeffaman qaba.

⁹⁵ Lab. lakk. 214/2011, kewt.6

⁹⁶ Labsii Mana hojii Abbaa Alangaa Waliigalaa Oromiyaa hundeeessuuf bahe lakk. 214/2011 kewt.17

Muudaama irraa kaafamuun walqabatee, labsichi sababa A/A/Waliigalaafi Itti Aantoonni muudama irraa itti kaafamuu danda'an hin tarreesine. Muudama Abbootiin Alangaa Naannichaa ilaalchisee Abbaa Alangaa Waliigalaatiin dhiyaatanii Gumii Bulchiinsa Abbootii Alangaatiin kan muudaman ta'uu; muuudamnifi qajeeltoowwan buulchiinsa Abbootii Alangaa heeraafi sirna heeraaf amanamaa ta'uu, ol'aantummaa seeraa kabajuufi kabachiisuu, haqummaa, aangoo seera qabeessatti fayyadamuu, loogii irraa bilisa ta'uu, ejjennoo gaarii qabaachuu, iccitii hojii eeguu, naamusa gaarii qabachuufi afaan hojii mootummaa naanichaa dubbachuu, dubbisuufi barreessuu sirriitti danda'uu irratti bu'uuraffachuu akka qabu labsicha kwt.14 fi 15(1-9) jalatti ibsameera. Ulaagaan kunis dandeettii gaggeessummaafi hooggansa qabaachuu hin hammatu.

Gaggeessaa ol'aanaan qaama Abbaa Alangaa inni biroo Gumii Bulchiinsa Abbootii Alangaati. Gumii Bulchiinsa Abbootii Alangaa Gumii Waliigalaa, Gumii Naannoofi Gumii Godinaa jedhamee labsicha kwt.16(1-5) tiin hundeeffameera. Walitti qabaan Gumii Waliigalaa Abbaa Alangaa Waliigalaa, Itti aanaan walitti qabaa Itti Aanaa A/A/Waliigalaafi Hoogganaa Damee Tajaajila seeraa; itti Gaafatamaan Waajjira Gumii barreessaa ta'uun kan tajaajilan ta'uu Dambiin Lakk. 218/2013 kwt 138 jalatti tumamee jira. Kana malees, aangoofi hojiin Gumii Waliigalaa kwt.140(1-8) jalatti tarreeffameera. Walitti qabaan Gumii Naannoo Itti aanaa A/A/Waliigalaafi Hoogganaa Damee Falmii seeraa; Itti aanaan walitti qabaan Daareektara Daarektoreetii Dhimmoota Hariiroo Hawaasaa fi Qindeessaan Garee Dhimma Gumii barreessaa ta'uu Gumii Naannoo ta'uun kan tajaajilan ta'uu kwt 141 irraa ni hubatama. Aangoofi hojii Gumii Naannoo ammoo kwt. 143(1-3) jalatti ibsameera. Kana malees, himannaa balleessaa naamusaa giddugaleessaafi salphaa Abbootii Alangaa Naannoo yookin Ittigaafatamaa Hojii sadarkaa Godinaa ykn Miseensoota Gumii Godinaa ofiiti fuudhee akka ilaaluu aangoon murtii kennuu dambicha kwt.125(3)(b) tiin kennameefii jira. Gumiin kun balleessaa naamusaa cimaa ta'es ilaalee akka murteessu aangoon kwt.125(4)(5)tiin kennameefii jira. Walitti qabaan Gumii Godinaa ammoo Ittigaafatamaa Waajjira A/Alangaa Godinaa; Gaggeessaan Adeemsa Hojii Yakkoota Addaa Addaa barreessaa, Gaggeessaan Adeemsa Hojii Yakkoota Malaammaltummaafi taaksii, Gaggeessaan Adeemsa Hojii dhimmoota Hariiroo Hawaasaafi kanneen biroo miseensa Gumii Godinaa ta'uun kan tajaajilan ta'uu dambicha kwt 144 (1-7) jalatti ibsameera. Aangoofi hojiin Gumii Godinaa kwt 146(1-4) jalatti ibsameera. Dabalataan, qaamni kun himannaa balleessaa naamusaa giddugaleessaafi salphaa Abbootii Alangaa Aanaa yookiin Ittigaafatamtoota hojii Aanaa ykn Magaalaa ykn Abbootii Alangaa Godinaatiin raawwataman irratti aangoo murtii kennuu akka

qabataan Dambicha kwt 218/2013 kwt. 125(3)(a) tiin aangeeffameera. Miseensoota Gumii sadan filaachuuf muuxannoo hojii fi beekumsa seeraa ol'aanaa qabaachuu; bu'aa raawwii hojii gaarii galmeessisuu, tattaaffii hojii, amanamummaa, haqummaafi naamusaan maqaa gaarii qabaachuu akka ulaagaatti kwt 139(1), 142(1) fi 145(1) jalatti tumameera.

Qaamni aangoon gaggeessummaa Biiroo Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaa keessatti seeraan kennameefi inni biroo Waajjiira Gumiiti. Qaamni kun dhimmoota Gumiin ilaalaman olaantummaan akka qindeessu dambii lakk.218/2013 kwt.149 tiin hundeeffameera. Aangoofi hojiin Waajjira kanaas kwt 151(1-13) jalatti tarreeffameera. Kana malees, bu'uura dambii kana kwt. 118(1) tiin Daarektoreetii Inispeekshiniifi Garee Inispeekshinii sadarkaa Naannoofi Godinaatti balleessaa naamusaa akka hin raawwatamne ittisuufi raawwatamee yoo argame qoratee murtii kennisiisu walduraa duuban hundeessee jira. Aangoofi gahee hojii isaanii ammoo kwt. 119 (1/a-h) fi 120(1-8) jalatti murteessee jira. Dambichi qaamni ol'iyyannoon dhimma naamusaa ilaaluuf aangoo qabu gumii waliigalaa ta'uu isaa ifatti tumee jira.⁹⁷

Akkasumas qaamooleen aangoo gaggeessummaa Biiricha keessatti qaban Itti gaafatamtoota hojii Biirichaa caasaa isaa sadarkaa sadarkaan jiraniidha. Muudamni, barri hojii, aangoofi hojiin isaanii qajaleelfama lakk. 18/2014'n murtaa'eera.⁹⁸ Qajeelfamni kun kwt. 2(10) jalatti itti gaafatamaa hojiif hiika kennee jira. Bu'uuruma kanaan, Ittigaafatamaa hojii jechuun Sadarkaa Naannootti Ittigaafatamaa Waajjirra A/Alangaa Waliigalaa, Daayirektara, Ittigaafatamaa Waajjira Boordii dhiifamaa, mirga Namoomaafi Tumsa Gamtaa, Ittigaafatamaa Wajjira Gumii Bulchiinsa A/Alangaa, Ittigaafatamaa Damee Dhaabbiifi Qindeessaa Garee Hojii; Sadarkaa Godinaatti immoo, Ittigaafatamaa Waajjiraa, Itti aanaa Ittigaafatamaa Waajjiraa, Abbaa Adeemsaa hojiifi qindeessaa garee hojii; Sadarkaa Aanaafi Magaalaatti Ittigaafatamaa Waajjiiraa, Abbaa Adeemsaa Hojiifi akkaataa barbaachisummaa isaatti Qindeessaa garee hojii jechuu akka ta'e ibsamee jira. Qajeelfamichi ulaagaafi qajeeltoowwan muudama Ittigaafatamaa hojii bu'uura godhatu tumeera. Kunis, dandeettii, muuxannoo hojii, kaka'uumsa hojii, naamusa gaarii fi raawwii hojii kan waggaa lamaa jiddu-galeessaan %75 fi isaa ol qabaachuun akka ulaagaa muudamatti kaa'ameera.⁹⁹

⁹⁷ Dambii Bulchiinsaa fi Naamusa Abbootii Alangaa Naannoo Oromiyaa tumuuf qophaa'e lakk. 218/2013, kwt. 137(1-8)

⁹⁸ Qajeelfama muudamaafi bara hojii ittigaafatamtoota hojii Biiroo Abbaa Alangaa Waliigalaa Oromiyaa murteessuuf bahe lakk. 18/2014

⁹⁹ Miil-jalee olii kwt. 6 fi 7

Bara hojii Ittigaafatamaa hojii ilaalchisee; barri hojii Ittigaafatamaa Biiroo, Damee Dhaabbii, Godinaa, Aanaafi Magaalaa waggaa afur akka ta'u qajeelfamichi murteesse jira. Haa ta'u malee, raawwii hojii ol'aanaa galmeessisuun jijjiirama qabatamaa kanneen fidan gumiin waliigalaa bara hojii dabalataa tokko qofaaf irra deebiin muuduu akka danda'u ibsameera.¹⁰⁰ Dabalataan, qajeelfamichi aangoofi hojii Itti gaafatamaa Damee dhaabbii (kwt 13); Ittigaafatamaa Waajjiira A/Alangaa Godinaa (kwt.14/1-13) fi aangoofi hojii Ittigaafataa Waajjiira Abbaa Alangaa Aanaafi Maagalaa (kwt.15/1-11) tokko tokkoon tumeera. Dhuma irratti, qajeelfamichi sababoota muudama irraa Itti gaafatamaa hojii kaasuu danda'an tume jira. Hanqina gaggeessummaa, hir'ina naamusaa, hanqina raawwii hojii, rakkoo fayyaa ykn hawaasummaa biraatiin hojii hojjechuu dadhabuu ykn fedhiin akeekkachiisa kennuun; carraa barnootaa argachuu fa'i sababoota Ittigaafatamaa hojii muudama irraa kaasisuu danda'anii dha¹⁰¹

Akka waliigalaatti, qaamni abbaa seerummaafi abbaa alangummaa ol'aantummaa seeraa tiksuuf kan hunda'an ta'uu; qaamoolee mootummaa kanneen biroo waliin walbira qabamanii yoo ilaalaman bilisummaa dhaabbatummaafi ogummaa akka qabaatan ta'anii seeraan kan hundeeffaman ta'uu; gaggeessaafi ogeessa qaama kanaa ta'anii tajaajiluuf beekumsa seeraafi naamusa daraan ol'aanaa ta'e kan barbaadu ta'uu ni hubatama. Kunis, gaggeessummaa manneen hojii biroo keessatti kennamu irraa adda isaan taasisa. Waan ta'eefis, gaggeessummaan manneen hojii kana keessatti kennamu uumama, amalaafi haala qabatamaa manneen hojii kanneenii giddu galeessa godhachuu akka qabu ni hubatama.

2.4.3. Gaggeessummaa Abbaa Seerummaa

Gaggeessummaan manni hojii tokko akka milkaa'u yookiin akka kufu dhimmoota taasisan keessa isa tokkoo dha. Yaadiddamoonniifi tooftaaleen gaggeessummaa gaggeessummaa bifa garaa garaatiin ibsu. Yaadiddamoonnifi tooftaaleen gaggeessummaa, gaggeessummaa abbaa seerummaatiif baay'ee barbaachisu. Mata duree xiqqaa kana jalatti yaadiddamootaafi tooftaalee gaggeessummaa manneen murtii keessatti hojirra oolu danda'an, dhimmoota gaggeessummaa abbaa seerummaa kan manneen hojii biraa tokkoofi adda isa taasiisan kan ilaalu ta'a.

Qaamni abbaa seerummaa qaama dhaqabamummaa haqaa mirkaneessuun ol'aantummaa seeraa kabachiisuu keessatti qooda ol'aanaa qabuudha. *Ernest Ryder fi Stephen Hardy*

¹⁰⁰ Miil-jalee olii kewt. 12

¹⁰¹ Miil-jalee olii kewt. 16

gaggeessummaa abbaa seerummaa malee bulchiinsi sirna haqaa hir'uu akka ta'eefi aangoofi hojii ijoofi dabalataan (*core and ancillary judicial function*) seeraan kennameef qindoominaan hojiirra oolchuu akka qabu ibsu.

*“ Without judicial leadership the administration of justice would fail through lack of coherence both in terms of integrity of the system, its organization and consistency of the executive decisions made within it. ”*¹⁰²

Yaadiddamoonnifi tooftaaleen gaggeessummaa yaad-rimee gaggeessummaa abbaa seerummaatiif barbaachisaa akka ta'an yommuu ibsan, *'leadership theories and styles are of significant importance to the notion/concept of judicial leadership'* jedhu. Yaadiddamoonniifi tooftaaleen gaggeessummaa qaama abbaa seerummaan hojiirra ooluu danda'an hojii ijoo qaama kanaatiif (*judicial function*) keessattuu ol'aantummaa seeraa mirkaneessuuf baay'ee murteessaa'aa ta'uu ibsamanii jiru.

Dhaqababummaa, iftoomina, qulqullina tajaajila abbaa seerummaa ykn haqa mirkaneessuun, bu'aa qabeessummaafi gahumsa sina bulchiinsa keessoo mirkaneessuun; dhiibbaa warraaqsii industirii ^{ffaa} 4 sirna haqaa irratti qabu, hoogganuuf, fedhii hawaasa digitalaa uumamaa jiru guutuuf tajaajila abbaa seerummaa digitaleessuuf ykn waraqaa maleessa taasiisuuf (*Oline dispute resolution:ODR*); qaamoolee biroo kan akka qaama seera baastuu, qaama seera raawwachiiftuu, miidiyaa, dhaabbilee siivikii, uummataa fi k.k.f. waliin qindoominaafi atoominaan hojjechuuf; hojii ta'e tokko fiixa baasuuf, rakkoo uumame tokko furuuf; manneen murtii deeggarsa uummataa yommuu barbaadan uummaata sosochoosuuf; dhuma irratti amantaafi kabaja uummatarraa argachuun gaggeessummaa barbaada. Kunis, dandeettii ogummaa abbaa seerummaa caalaa dandeettii gaggeessummaafi hooggansaa barbaada.

Itti aansun, kaayyolee olitti ibsaman kanneen fiixa baasuuf gaggeessitoonni Manneen Murtii yaadiddamaafi tooftaa gaggeessummaa hojjiirra oolchuu qabaniifi dhimmoota gaggeessummaan abbaa seerummaa gaggeessummaa manneen hojii biroo irraa adda taasisu ilaaluun barbaachisaa dha. *Ernest Ryder fi Stephen Hardy* kitaaba isaanii *“Judicial Leadership: A new strategic approach”* jedhu keessatti gaggeessummaan abbaa seerummaa kanneen biroo irraa adda ta'uu ibsanii jiru. Gaggeessumman abbaa seerummaa *'...is from the outset distinct from other form of leadership'* jechuun ibsanii jiru. Fakkeenyaaf, gaggeessummaa abbaa seerummaa gaggeessummaa kan fayyaa, dhaabbilee barnootaa ol'aanoofi waraana irraa adda kan isa taasisu (*what marks out the leadership of the judiciary*

¹⁰² E.Ryder & S.Hardy, fuula 37

form other professions) duudhaaleefi qaajeltoowwan qaamni abbaa seerummaa ittiin qajeelfamu (*guiding norms*) akka ta'ee ibsanii jiru. Duudhaalee heeraa (qaama sadaffaa mootummaa ta'uusaafi dirqama heeraan qabu; murtii keennuuf bilisummaa qabaachuu isaa; haqa adda-baha-bahiitti kennuufi dhaqqabamummaa haqaa bu'aa qabeessa ta'e mirkanneessuuf dirqama kan qabu ta'uu); qajeeltoo ol'aantummaa seeraafi istaandardiin naamusa gaggeessummaa abbaa seerummaa gaggeessummaa manneen hojii biroo irraa adda isa taasisa¹⁰³ jechuun *Ernest* fa'an ibsanii jiru. Keessattuu, gaggeessitoonni manneen murtii murtee kennuu ilaalchisee bilisummaa qabaachuun isaanii adda isaan taasiisa. Qajeeltoowwan naamusa abbaa seerummaa sadan ykn dhuudhaalee ijoo (*the tree big 'I' of Courts and judges: independence, impartiality and Integrity*) bilisummaa, alloogummaafi ejjennoo gaarii mirkanneessuun qaama abbaa seerummaa irraa ni eegama. Isaan kunniin hundee qulqullina haqa seera deemsaa fi seera bu'uura kennamuuti jedhamanii himamu.

Yaadiddamoota haala qabatamaa qaama abbaa seerummaa keessatti hojiira ooluu malan ilaalchisee *Ernest Ryder fi Stephen Hardy* tokko tokkoon xiinxalanii jiru. Yaadiddamni gaggeessummaa inni jalqabaa yaadiddama gaggeessummaan uumamaan argamu '*Trait or Great Man theories of Leadership*' jedhu yoo ta'u, yaadiddamni kun namni tokko tokko gaggeessumma waliin dhalata '*some individuals possesses an inherent capacity to lead and therefore are 'born to lead''* ejjennoo jedhu qaba. Akka yaadiddama kanaatti, gaggeessitoonni dandeettii/amaloota hordoftoota irraa adda isaan taasiisu uumamaan ni qabu. Fakkeenyaaf, simboo/surraa qabachuu, ofitti amanamummaa qabaachuu, ogummaa/dandeettii addaa, onnee qabaachuufi k.k.f. amaloota yaadiddama kanaan adda bahaniidha. Qaamni abbaa seerummaa sadarkaa sadarkaan jiru gaggeessitootaafi hordoftoota qaba waan ta'eef yaadiddamni kun Manneen Murtii keessatti hojiirra ooluu ni danda'a '*...given the judiciary's hierarchical nature , plainly it has leaders and followers and therefore , the trait theory is inherently applicable*' yaada jedhu qabu. Waan ta'eefis, Manneen Murtii abbootii seeraa keessaa kanneen dandeetti gaggeessummaa qaban bu'uura yaadiddama kanaan foo'achuufi filachuun gaggeessaa gochuun muuduu ni danda'u.

Yaadiddamni lammaffaan, yaadiddama haala irratti hundaa'u (*situational/contingency theories*) dha. Yaadiddamni kun amala dhuunfaa gaggeessitootni haala garagaraa keessatti qaban hubachuuf gargaara. Yaadiddamni kun karaan yookiin tooftaan caalaatti gaggeessaa nama taasiisu hin jiru '*no best way to be a leader*' ejjennoo jedhu qaba. Kana caalaa gaggeessummaa gaariin, gaggeessaan haala keessatti gaggeessu (*context*) hubatee tooftaa

¹⁰³ Miil-jalee olii, fuula 72

gaggeessummaa haalichaan walsimu hojjiirra oolchuu danda’u yaada jedhu deeggara. Kunis, mala yookin tooftaa gaggeessummaa garagaraa haala garaagaraa keessatti hojiira oolchuuf caarraa uuma. Yaadiddamni kun gaggeessaa gaariin tooftaa gaggeessummaa haalli barbaadu hojjiirra oolchuu akka qabu gorsa. Waan ta’eefis, haala irratti hunda’uudhaan gaggeessaan abbaa irree ykn dimokiratawaa ykn itti dhiisaa/aangeessaa ta’uu danda’a. Bifni gaggeessummaa haala irratti hundaa’u inni biraa, hojii ykn nama irratti xiyyeeffachuu dha. Gaggeessummaan hojii irratti xiyyeeffatu hojii tokko fiixa baasuuf adeemsaafi gurmaa’iinsa hojii diriirsuu irratti xiyyeeffata. Gaggeessitoonni akkasii gara tooftaa gaggeessummaa abbaa irreetti duufu waan ta’eef hamilee miseensoota garee hojiifi hordoftootaaf xiyyeeffannaan kennan gad-aanaadha. Gaggeessitoonni nama irratti xiyyeeffatan garuu tokkummaafi waliin jireenyaa garee hojii, nageenya garee hojiif dursa kennuu; kaayyoolee fiixa baasuu akka danda’an namoota dhuunfaaf deeggarsa taasisuu irratti xiyyeeffatu. Tooftaan gaggeessummaa hojii irratti xiyyeeffachuu qaama abbaa seerummaa keessatti hojiiirra ooluu akka danda’u yommuu ibsan, *‘applied to the judicial context, such situational approach fits with a task-oriented scheme’* jechuun kaa’u. Yaadiddamni sadaffaan, yaadiddama gaggeessummaa jijjiiramaa yoo ta’u, inni kun galma waloo bira gahuuf yaada hordoftootaa qaruufi dandeettii isaanii daran guddisuu irratti xiyyeeffata. Gaggeessitoonni jijjiiramaa mana hojii isaanii caalmaatti bu’aa qabeessa taasiisuuf haala baratame osoo hin taane (*status quo*) mala haaraa (*tend to innovate*) fayyadamu. Gaggeessitoonni akkasii simboo irratti hunda’u; uumama isaatiin amala qajeelchuu qabu. Raawwii hojii gaariin yoo galmaa’e hojjettoonni ni badhaafamu. Yaadiddama kana qaamaa abbaa seerummaa keessatti jijjiiramaa hoogganuuf itti fayyadamuun kan danda’amu ta’uu akeekamee jira.

Yaadiddamni gaggeessummaa inni arfaffaan, yaadiddama gaggeessummaa kennee fudhataa (*transactional leadership*) yoo ta’u, yaadiddama kana ilaalchisee hojiin abbaa seerummaa hedduun akka hojii daldalaatti ilaalama (*...much judicial work considered to be transactional*) jechuun ibsaniiru. Akka yaadiddama kanaatti hariiroon gaggeessaafi hordoftoota jiddu jiru daldala meeshaalee wal-geeddaruun taasifamuun (*a form of trade by barter*) walfakkaata. Gaggeessaafi hordoftoonni fedhii mataa mataa ofiif hojjetu. Gaggeessaan kennee fudhataan itti gaafatamummaa hojjettootaa ifatti ka’uun kaayyoowwan kaa’aman fiixa yoo baasan ni baadhaasu; kaayyoowwan fiixa baasuu yoo dadhaban ammoo tarkaanfii sirreeffamaa irratti ni fudhatu.

Yaadiddamni gaggeessummaa inni shanaffaan, gaggeessummaa naamusaawaa yoo ta’u, yaadiddamni kun gaggeessummaa abbaa seerummaaf baay’ee murteessaa akka ta’e ibsama.

Ejjennoo gaarii qabaachuun akkuma ol'aantummaa seeraatiif bu'uura ta'e, sirna abbaa seerummaatiif baay'ee barbaachisaa akka ta'e ibsama.

Dabalataan, *Ernest Ryder fi Stephen Hardy* tooftaalee gaggeessummaa Manneen Murtii keessatti hojiirra ooluu danda'an tooftaa gaggeessummaa ajajaa, birokirataawaa, jijjiiramaa, tooftaa gaggeessummaa qindoominaa fi kkf akka ta'e akeekanii jiru. Tooftaa inni tokkooffaan tooftaa gaaggeessummaa ajajaa yoo ta'u, tooftaa kun gaggeessummaa ajaja waraanaa '*commanding*' keessatti yeroo hedduu hojiirra ooludha. Kaayyoon isaa murtii kennuun hojii fiixa baasuu/xumuruu waan ta'eef tooftaan kun Manneen Murtii keessatti hojiirra oolu ni danda'a. Lammaffaan, tooftaa gaggeessummaa birokiraataawaa yoo ta'u, birokiraatoonni seeroota jaarimiyaa hubachuun ittiin bulu. Tooftaan kun gaggeessummaa abbaa seerummaa keessatti sirriitti kan hojjetu ta'uu ibsameera. Sadaffaan, tooftaa gaggeessummaa jijjiiramaa yoo ta'u, tooftaan kun gaggeessitoonni mana murtii tooftaa garaagara fayyadamuun yaadaafi hamileefi raawwii hojii hordoftootaa guddisuu yoo barbaadan itti fayyadamuu ni danda'u. Tooftaan kunis jijjiirama Manneen Murtii keessatti gaggeeffamuufi hoogganuuf kan gargaaru ta'uu akeekameera. Arfaffaan, tooftaan gaggeessummaa Manneen Murtii keessatti hojiirra ooluu danda'u tooftaa qindoominaa (*collaborative leadership styles*) yoo ta'u, tooftaa kana ilaalchisee jaarimiyaan hojii ulfaataa garaagaraa qabu, kan akka qaama abbaa seerummaa, oggeeyyii ogummaa isaanitiin ogummaa'an hedduu qabaachuufi tooftaa gaggeessummaa qindoominaa fayyadamuun barbaachisaa akka ta'e hayyoonni ni akeeku. '*in complex organization with different task, like judiciary, there is a need for more professionalism and characterstic of collaborative leadership styles*' Tooftaan gaggeessummaa qindoominaa ogummaawwan garaagaraa jiraachuufi jaarimiyaalee biroofi abbootii hirtaa wajjiin hojjechuu jajjabeessa. Qaama abbaa seerummaa ammayyaa keessatti tooftaan gaggeessummaa kun dhugumatti kan barbaachisu ta'uu ni ibsu.¹⁰⁴

Akka waliigalaatti abbaa seeraa ammayyaa dandeettii, beekumsaafi naamusa (*judicial skills, knowledge & attributes*) abbaa seerummaa cinaatti dandeettii gaggeessummaa (*leadership qualities*) qabaachutu irra jiraata. Qaama abbaa seerummaa keessatti tooftaan gaggeessummaa abbaa irree, ajajaa, birokiraataawaa, jijjiiramaa, qindoominaa fi k.k.f. akka akka isaatti hojiirra ooluu akka danda'an ni hubatama. Bilisummaan qaama abbaa seerummaa gaggeessummaa abbaa seerummaatiif isa bu'uuraafi furtuu milkaa'ina bulchiinsa haqaa waan ta'eef gaggeessitoonni manneen murtii gaggeessummaa keessatti yaada kana tilmaama keessa galfachuu qabu.

¹⁰⁴ Miil-jalee olii, fuula 113-114.

Akka waliigalatti yaadiddamni gaggeessummaa amaloota hedduu qaba. Gaggeessaan qaama abbaa seerummaa galmoota waloo milkeessuuf hojjetoota qajeelchuufi too'achuuf yaadiddamootaafi tooftaalee gaggeessummaa akka akka isaatti fayyadamuu ni danda'u jechuu dha.

Gaaffilee Marii

1. Yaadiddamoonnifi tooftaaleen gaggeessummaa yaadrimee gaggeessummaa abbaa seerummaafi abbaa alangummaatiif ni barbaachisu jettanii yaadduu? Maaliif?
2. Dandeettii ogummaa abbaa seeraa, abbaa alangaafi dandeettii gaggeessaa ta'uuf nama gargaaran tarreessaa. Garaagarummaa ni qabuu? Maaliif?
3. Gaggeessummaa Abbaa Seerummaafi Abbaa Alangummaa gaggeessummaa manneen hojii mootummaa kanneen biroo irraa maaltu adda isaan taasiisaa? Moo kan mataa isaanii qabuu? Maaliif?
4. Gaggeessitoonni Biiroo Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaa sadarkaa sadarkaan jiran, qorannaa dhimmoota yakkaa jalqabaa kaasee hanga xumuraatti qindoominaan haala kamiin hoogganaa jiru jettu? Qorannaa yakkaa akka waliigalaatti ykn dhimma dhimmaan karooraan hoogganamaa jiraa? Hin jiru yoo ta'e maaliif?
5. Tokkummaan gaggeessummaa abbaa seerummaafi gaggeessummaa manneen hojii mootummaa kanneen biroo maali? Fakkeenyaan deegaruun irratti mari'adhaa.
6. Tooftaalee gaggeessummaa '*Leadership Styles*' keessaa isaan kamtu gaggeessummaa Abbaa Seerummaafi gaggeessummaa Abbaa Alangummaa waliin deema jettanii yaaddu ? Maaliif?
7. Tooftaalee gaggeessummaa '*Leadership Styles*' keessaa isaan kamtu Manneen Murtiifi Biiroo Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaa sadarkaa sadarkaan jiran keessatti hojii irra oolaa jira jettanii yaadduu? Maaliif?

BOQONNAA SADII

JIJJIIRAMA HOOGGANUU

3.1. Seensa

Jijjiiramni amaluma isaatiin uumamaan kan jiruufi waan hin oolle dha. Addunyaan keessa jiraachaa jirru guyyaa gara guyyaatti jijjiirama saffisaa keessummeessaa akka jirtu ni beekama. Jijjiiramni kunis kallattii hundaan kan dhufuufi ibsamuu danda’u dha. Jijjiiramni fedhii keenyaan kan dhufu ykn kan ittifamu osoo hin taane taatee jaalannus jibbinus dhaabbachuu kan danda’uu miti. Kanaan walqabatee boqonnaa kana jalatti yaad-rimee jijjiiramaa fi jijjiirama hoogganuu bal’inaan kan ilaallu ta’a. Kana malees, dhimmoota barbaachisummaa jijjiiramaa wajjiin walqabatanis dabalataan kan ilaallu ta’a. Jijjiiramni immoo lafumaa ka’ee kan dhufu osoo hin taane humnoota adda addaa jijjiiramichi akka dhufu taasisan jiru waan ta’eef, kanumaan walqabsiifnee kan ilaallu ta’a. Jijjiiramni immoo galma barbaadame milkeessuu akka danda’uuf qixa sirrii ta’een hogganamuu danda’uu qaba. Jijjiirama hogganuu jechuun, immoo dandeettii fi gahumsa haalota qabatamaa ammaa qofa osoo hin taane haalawwan gara fuulduraattis taanaan muudachuu danda’an tilmaama keessa galchuun rakkoowwan sadarkaa gareetti, sadarkaa jaarimiyya ykn biyyaatti muudachuu danda’aniif dursanii of qopheessuun milkaa’ina barbaadamu dhugoomsuu akka ta’etti hubatama. Gama biraatiin, adeemsa jijjiiramaa keessatti rincicni/diddaan (*resistance*) bifa adda addaatiin ibsamuu danda’u muudachuu danda’a. Kanaafuu, rincica muudate ykn muudachuu danda’u kana tooftaawwan adda addaatti dhimma bahuun sirnaan hoogganuun galma karoorfame milkeessuun waan barbaachisuuf isaan kanas boqonnaa kana jalatti dabalataan kan ilaallu ta’a.

Xumura Boqonnaa kanaa booda leenjifamtoonni;

- Yaad-rimee jijjiiramaa ni hubatu,
- Humnoota jijjiirama dirqama taasisan hubachuun ni ibsu,
- Akaakuu fi uwwisa jijjiiramaa ni ibsu,
- Manneen hojii isaanii keessatti adeemsa, tarsiimoofi tooftaa jijjiiramni ittiin hoogganamu ni hubatu,
- Rincica jijjiirama qunnaman hubatanii jijjiirama ni hoogganu,
- Maloota rincicni ittiin hoogganamu ni hubatu; hojiirras ni oolchu.

Gaafilee Marii

1. Jijjiirama jechuun isiniif maali? Akkamitti ibsitu? Safartuun jijjiiramamaa hoo maali?
2. Jijjiiramni maaliif barbaachisa? Yoo jijjiiramni jiraachuu baate rakkoo qabaa?
3. Jijjiiramni akka dhufu maaltu taasisa jettanii yaaddu?

3.2. Yaad-rimee Jijjiiramamaa

Akkaataafi amaluma uumama addunyaa kanaa irraa kan ka'e lafa kanarra wanti hin jijjiiramne tokkoyyuu ni jiraata jedhamee hin yaaddamu. Jijjiirama jechuun adeemsaafi haala dhimma tokkoo, sadarkaa duraan argamu irraa gara kan birootti ykn gara fooyya'aa ta'etti geeddaruu dha. Kunis, namoota dhuunfaa, garee, manni hojiifi k.k.f. fedhii haala alaafi keessaa irratti hundaa'uun sadarkaa amma argaman irraa gara sadarkaa olaanaatti foyyeessuu ykn ceesisuu kan haguugu dha. Hayyuun saayinsii falaasamaa *Heraclitus* jedhamu, “addunyaa irratti wanti dhaabbataa ta'e hin jiru; yoo jijjiirama mataa isaa ta'ee malee”¹⁰⁵ jechuun ibsee jira. Kana jechuun, addunyaan yeroo gara yerootti jijjiirama kan keessummeessaa jirtu ta'uu kan ibsuu fi kunis jijjiiramni kunis kan hin hafne ta'uu isaa kan ibsu dha. Haaluma wal fakkaatuun hayyuun *John Henry Newman* jedhamus “*jiraachun mataa isaatiin jijjiirama*” akka ta'etti ibsee jira. Kunis, ilmi namaa guyyaa gara addunyaa kanaatti dhufe irraa kaasee hanga du'aan boqatutti adeemsa jijjiiramama hedduu kan keessummeessu ta'uun isaa waan beekamu dha.

3.3. Humnoota Jijjiirama Dirqama Taasisan

Egaa Maalummaa jijjiiramama haala kanaan erga ilaaltee booda qabxiin ijoon gara sammuu keenyaatti dhufuu danda'u kan biraa; ‘jijjiiramni akka dhufu maaltu dirqama taasisa?’ Kan jedhuu dha. Bu'uuraan barbaachisummaan jijjiiramama kan beekamu rakkoo sadarkaa garee, mana hojii, dhaabbata ykn biyyaatti muudate irraa ta'uu ni danda'a. Rakkooleen muudachuu danda'an kunniin kallattii adda addaatiin kan dhufuu danda'an ta'anis falli jiru haala ture sana jijjiiruu ta'uu danda'a. Jijjiiramni garee, dhaabbata, mana hojii ykn biyya tokko keessatti akka dhufu humnoonni dirqama taasisan hedduu ta'anis isaan ijoon; maamila (*customer*), dorgommii (*competition*), jijjiirama (*change*), teeknoolojii, dinagdee, hawaasummaa, haala siyaasaa fi seeraa, giloobaalaayzeeshinii (addunyaaleessummaa) fi kanneen kana fakkaatan ta'uu danda'u.¹⁰⁶ Keessattuu dhimmoonni sadeen jalqabaa; maamila, dorgommiifi jijjiiramni

¹⁰⁵ William J. Rothwell, et al, 2010, Practicing Organization Development, A guide for Leading change, 3rd edition, fuula 17

¹⁰⁶ Laurie J. Mullins, 2010, Management and Organizational behaviour, 9th edition, fuula 754

'the 3 c's (customer, competition & change) humnoota jijjiiramaa isaan ijoo dha. Humnoota jijjiirama dirqama taasisan kanneen hubachuun sadarkaa fi bal'ina jijjiiramaa jaar Miyaa tokko keessatti uumamuu danda'uu tilmaamuufi uumamuu qabu murteessuuf gargaara. Dabalataan, humnoonni jijjiiramaa kunneen qaamotni jijjiirama hoggananaan iddoowwan jijjiiramuu qaban irratti sirnaan xiyyeeffachuun rincica muudachuu danda'u gamanumaan too'achuun bu'aa barbaadamu galmeessuuf gargaara.

Karaa biraatiin hayyoonni, humnoota jijjiirama dirqama taasisan biroo 4 (afur) adda baasanii kaa'anii jiru. Humnoonni kunneenis, mul'ata (*vision*), aadaa (*culture*), sirna (*systems*) fi adeemsa hojii (*operations*) mana hojichaati.¹⁰⁷ Humnoonni kunneen humnoota murteessoo jaar Miyaa, gareewwan hojii fi namoota dhuunfaa qaama jijjiiramaa ta'an si'eessuu danda'ani dha. Inni jalqabaa mul'ata (*vision*) yoo ta'u, innis egereen mana hojii ykn jaar Miyichaa sadarkaa kam irra gahuu akka qabu ykn bu'aan barbaadamu maal akka ta'e haala ifa ta'een lafa kaa'uu wajjiin kan walqabatu dha. Mul'ata kana immoo qixa sirrii ta'een milkeessuuf qaamolee dhimmi isaan ilaallatuutti jechaan ibsuu fi gochaanis agarsiisuu gaafata.

Lammaffaan aadaa dha. Kalaqa jajjabeessuu, yaaddoo ofitti fudhachuu, jijjiiramaafi kan kana fakkaatan ilaalchisee Aadaan qabatamaan lafarra jiru maal akka fakkaatu madaaluu dha. Aadaan jaar Miyicha keessatti calaqqisu jijjiirama haala gaariin ofitti fudhachuu dha moo diddaa agarsiisuu dha dhimma jedhu wajjiin walqabata. Kan sadaffaa sirna yoo ta'u, innis bu'uuruma sirna duraan diriiree jiruutin toora xiyyeeffannoo jijjiiramichaa adda baasuuf haalli dandeessisu jiraachuufi dhiisuu isaa madaaluu danda'uu kan ilaallatu dha. Kunis, bu'aafi miidhaan sirna duraan jaar Miyicha keessa ture jijjiiruun qabu madaaluu gaafata jechuu dha. Bu'uuruma kanaan, bu'aa qabeessumaan sirna dura diriiree jiruu kan gaaffii keessa galu yoo ta'e sirna hojimaataafi gaggeessummaa haaraa ta'een bakka buusuun jijjiiramni mul'ataafi aadaa mana hojichaa akka milkaa'u taasisuu dha.

Afuraaffaan immoo adeemsi hojii guyyaa guyyaafi hooggansi jaar Miyichaa jijjiirama si'eessuu kan dandeessisu ta'uufi dhiisuu isaa akkasumas amala namoota dhuunfaa irrattis dhiibbaa qabatamaa geessisuun mul'ata, aadaa fi sirna jaar Miyichaa jijjiiruu danda'uu wajjiin kan walqabatu dha. Kanaafuu, gaggeessitoonni jijjiiramaa humnoota afuran kanneen irratti xiyyeeffachuun carraan milkaa'inaa manneen hojii isaanii akka dabalu taasisuu ni danda'u jechuu dha.

¹⁰⁷ Eric Flamholtz & Yvonne Randle, 2008, *Leading Strategic Change*, Cambridge University Press, 1st Publication, fuula 50-51

Jijjiiramni ilaalchaa bu'ura jijjiirama hundaati jedhama. Kana jechuun immoo waa hunda dura yoo akkaataan nuti waa itti ilaallu yoo jijjiirame salphaatti jijjiiramoota biroo simachuuun milkeessuufis ta'ee gufachiisuf karaa saaqa. Akkaataa itti yaadnu ykn waa ilaallu yoo jijjiirre akka dhuunfaatti jireenyi keenya ni jijjiirama. Sababni isaatiis, jireenya ofii jijjiiruun waan hunda jijjiiruu danda'a. Akkasumas, akka jaarimiyaattis taanaan adeemsi milkaa'inaa haala duraan ture irraa jijjiirama fooyya'aa agarsiisuu ni danda'a.

Walumaagalatti, jijjiiramni haala kamiinuu dhufuu kan danda'uufi jijjiirama malees guddinni jiraachuu akka hin dandeenye hubatamuu qaba. Kana malees, jijjiiramni dhimma filannoo osoo hin taane dirqama ta'uu isaatin walqabatee jijjiirama jaallachuu ykn jibbuu dandeenya. Kunis, faayidaa jijjiiramichi akka dhuunfaattis ta'ee akka garee/walootti qabu irraa ka'uun jijjiiramichaaf ilaalcha gaarii qabaachuun jaalachuun deeggaruu dandeenya. Faallaa kanaa immoo, miidhaa isaa giddu-galeeffachuun jijjiiramichaaf jibba horachuun akka morminuufis karaa banuu danda'a jechuu dha.

Gaaffilee Marii

1. Manneen hojii isin keessa hojjettan keessatti humnoota jijjiiramaa kanneen akkamii fa'atu jira jettanii yaaddu?
2. Humnoota jijjiiramaa kanneen hooggansiifi hawaasni manneen hojii keessanii akkamitti hubachaa jiru?
3. Akaakuwwan jijjiiramaa jiran tarreessuun bal'inaan irratti mari'adhaa!
4. Jijjiirama hubachuu jechuun maal jechuu dha? Isin akkamitti hubattu? jijjiirama hubachuuf maal gochuu qabna?
5. Jijjiirama hubachuu dhabuun wal qabatee rakkooleen qabatamaan mul'atan maal fa'a jettuu? Rakkoolee kanneen furuuf eenyu irraa maaltu eegama jettuu?

3.4. Akaaku Jijjiiramaa

Haalawwan gara garaa irratti hundaa'uun jijjiiramni akaakuwwan hedduu qabaachuu danda'a. Kunis, bal'ina jijjiiramichaa irratti hundaa'un; jijjiirama bu'uuraa/transformeeshiniifi jijjiirama fooyya'iinsaa/ jedhamuun qoodamuu ni danda'a.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Miil-jalee olii, Fuula 6

- A. **Jijjiirama bu’uuraa/transformeeshinii (*Radical/transformational change*)** - jechuun akkaataa addunyaa itti ilaallu kan jijjiiru dha. Jijjiiramni akkasii kun rakkoolee keessoo fi ala irraa maddan ilaalchisee fedhii dhimmamtootaa guutuuf jijjiirama bu’uuraa fi qabatamaa manni hojii ykn jaar-miyichi taasisu kan ilaallatu dha.
- B. **Jijjiirama fooyya’insaa (*incremental change*)** - jijjiiramni akkasii yeroo baay’ee kan baratame dha. Jijjiirama suuta suutaan hirmaattonni jijjiiramichaa haala hubachuu hin dandeenyeen dhufu dha.

Gama biraatin immoo haala dhufaatii isaa irratti hundaa’uun; jijjiirama karoorfameefi jijjiirama hin karoorfamne jedhamee qoodamuus ni danda’a.¹⁰⁹

- A. **Jijjiirama karoorfame(*planned change*)** - akkuma maqeeffama isaa irraa salphaatti hubachuun danda’amutti jijjiirama itti yaadaamee fi karoorfamee raawwatamu jechuu dha.¹¹⁰ Kunis, jijjiirama caaseffamaa irratti hundaa’uu fi bu’aan jijjiiramichaa kan salphaatti tilmaamamuu danda’u jechuu dha. Dhaabbatni ykn manni hojii tokko haala waliigalaa duraan keessa ture keessaa gara sadarkaa fooyyee qabuutti ce’uuf karooraa fi tarsii-moo qopheeffachuun akkasumas immoo qixa sirrii ta’een qabatamatti jijjiiruun daandii milkaa’inaa irra akka imaluuf carraa bal’aa uumuu danda’a.
- B. **Jijjiirama hin karoorfamne (*unplanned change*)** - jijjiiramni hin karoorfamne jijjiirama osoo itti hin yaadamne dhiibbaa uumamaatiin, jijjiiramuu tarsii-moo mootummaatiiniifi k.k.f. dhufuu kan danda’uu dha. Kanaafuu, jijjiiramni akkasii humna alaatiin dhufu kun haala salphaa ta’een kan hin mul’anneefi yeroo dheeraa keessatti suuta suutaan kan mul’atu ta’uu danda’a.

3.5. Uwwisa Jijjiiramaa (*Scope of Change*)

Egaa armaan olitti yaadrimee jijjiiramaa fi humnoota jijjiiramni akka dhufu taasisan maal fa’a akka ta’an ilaallee jirra. Itti aansuun ammo uwwisni jijjiiramaa maal akka fakkaatuufi hanga eessaatti isa jedhus ilaaluun barbaachisaa dha. Uwwisa jijjiiramaa sadarkaalee gurguddoo saditti qoodnee ilaalu dandeenya.¹¹¹ Isaanis; jijjiirama dhuunfaa, jijjiirama gareefi jijjiirama jaar-miyaa kanneen jedhaman yoo ta’u akka itti aanutti kan ilaallu ta’a.

¹⁰⁹ Cees Van Woerkum...[et al.], Planning theory; Changed planning for planned and unplanned change, 2011, Page 146, <http://plt.sagepub.com>, gaafa 08/09/2015 ilaalame

¹¹⁰ Mike Green, Change Management Masterclass; A step by step guide to successful Change Management, 2007, Fuula 22-23

¹¹¹ William J. Rothwell...[et al.], Practicing organization development; A guide for leading change, 3rd edition, 2010, Fuula 16

3.5.1. Jijjiirama Dhuunfaa (*Individual Change*)

Akkuma armaan olitti mata-duree jijjiirama hubachuu jedhu jalatti ilaaluuf yaalletti jireenya ofii jijjiiruun waan hunda jijjiiruu kan danda’u ta’uu ilaallee jirra. Kunis, jijjiiramni waa hunda dura mataa ofiirraa kan jalqabu ta’uu namatti agarsiisa. Haa ta’u malee, hedduun keenya jijjiirama dhuunfaatiif baay’ee yeroo dhiphannu hin mul’atu. Kanarraa ka’uun hayyuun *Leo Tolstoy* jedhamu, “Namni hundi addunyaa jijjiiruu barbaada; garuu of jijjiiruu eenyuyyuu hin yaadu” jechuun ibsee jira. Haaluma walfakkaatuun, hayyuun *George Bernard Shaw*, “Namni of-jijjiiruu hin dandeenye waan biraa jijjiiruu hin danda’u” jechuun ibsee jira. Kanaafuu, addunyaa jijjiiruuf yaaduun dura jijjiirama dhuunfaa irratti xiyyeeffachuun murteessaa ta’uu isaa hubachuu barbaachisa. Erga kana jennee jijjiirama dhuunfaa fiduuf immoo maaltu barbaachisa? Jechuu gaafachuu dandeessu ta’a. Akka hayyoonni adda addaa ibsanitti jijjiirama dhuunfaa fiduuf haalonni gargaaran; jijjiirama sammuu, onnee fi harkaa ti. Jijjiirama Sammuu yoo jennu jijjiiramni maaliif na barbaachisa? Jechuun akka dhuunfaatti yaaduufi haalota jiran hubachuu danda’uu dha.

Jijjiirama onnee jechuun immoo, yoon jijjiirame maalan fayyadamaa? jechuun miira kaka’umsaa qabaachuu dha. Akkasumas, jijjiirama harkaa jechuun ani waan addaa maalan hojjechuu qaba? Ijoo jedhu irratti hundaa’uun jijjiirama amalaa fiduu jechuu dha. Kanaafuu, qabxiilee sadeen kanneen irratti hundaa’uun haala guutuu ta’een jijjiirama dhuunfaa (*individual change*) fiduu irratti xiyyeeffachuun baay’ee murteessaa ta’a. Namni tokko dhuunfaa isaatti kutannoo keessoo isaatti horatee kan jijjiiramu taanaan jijjiiramoota isaan kanneen birootif haala mijaa’aa uumuu akka danda’u wal nama hin gaafachiisu.

3.5.2. Jijjiirama Garee (*Group Change*)

Jijjiiramni garee jijjiirama dhuunfaa irratti hundaa’uun kan milkaa’uu danda’uu dha. Akkuma beekamu, namoonni dhuunfaan garee keessatti argaman tokkoon tokkoon isaanii kallattii qabiyyee jijjiirama dhuunfaa armaan olitti ilaalle kanaan kan jijjiiraman ykn jijjiiramaaf kan of qopheessaan yoo ta’e akka gareetti jijjiiramni qabatamaa ta’e mul’achuu ni danda’a. Kanaafuu, garee keessatti miirri gareen hojjechuu, wal-deeggaruu, wal-habachuu, waliif abboomamuufi k.k.f. laafaa yoo ta’an hanqinoota kanneen maqsuuf jalaqaba; sadarkaa dhuunfaatti jijjiiramuu gaafata. Itti aansees immoo akka walootti ida’amni jijjiirama dhuunfaa hanqinoota garee keessatti kallattii kamiinuu uumamanii fi gara fuula duraattis uumamuu danda’an hunda waliin ta’uun furuun garee keessatti jijjiirama fiduun milkaa’ina dhugoomsuun ni danda’ama.

3.5.3. Jijjiirama Jaarmiyaa (*Organizational Change*)

Jijjiirama jaarmiyaa jechuun dhiibbaa humnoota alaafi keessaa bu’uura godhachuun tarsiimoo, gurmaa’insa, adeemsa, aadaa, teekinooloojii fi namoota, k.k.f. jijjiiruu dha. Jijjiiramni akkasii kun hoogganaa mana hojichaatiin itti yaadamee ykn karoorfamee jalqabamuu kan danda’u akkasumas immoo suuta suutaan jijjiirama imaammatafi hojimaataa bu’uureffachuun ykn immoo humnoota alaatiin uumamuu kan danda’u ta’ee haala waliigalaa jaarmiyaa irratti dhiibbaa mataa isaa kan hordofsiisuu danda’uu dha.¹¹² Jijjiirmni jaarmiyaa toora xiyyeeffannoo adda addaa qabaachu danda’a. Isaanis; jijjjirama tarsiimoo, jijjjirama gurmaa’insaa, jijjjirama adeemsa, jijjjirama qabeenya namaa, jijjjirama aadaa mana hojii fi k.k.f. ta’uu danda’u.¹¹³

- i. **Jijjiirama Tarsiimoo (*Strategic Change*)** - gaaffii humnoota alaa irratti hundaa’uun galma kaa’ame bira gahuuf tarsiimoo mana hojichaa jijjiiruu ykn sirreessuu dha. Kunis, ibsa ergama mana hojii jijjiiruu fi sirreeffama bu’uuraa tarsiimoo taasisuu jechuu dha.
- ii. **Jijjiirama Gurmaa’insaa (*Structural Change*)** - dhiibbaa alaa irratti hundaa’uun caaseffama mana hojichaa irra deebiin bocuu jechuu dha. Kanamalees, jijjiirama gulantaa aangoo (*hierarchy of authority*), adeemsa bulchiinsaa (*administrative procedures*) fi sirna hooggansaa (*management systems*) kan hammatu dha.
- iii. **Jijjjirama Adeemsa hojii (*Process-oriented Change*)** - Yaa’insa hojii bu’a qabeessa taasisuufi oomishtummaa dabaluuf jaarmiyaaleen adeemsa hojii isaanii jijjiiruu isaan barbaachisa. Jijjiiramni adeemsa irratti xiyyeeffatu adeemsa oomiishaa fi akkaataa oomishinii fi kenna tajaajilaa walitti qindaa’an argisiisa,
- iv. **Jijjjirama Qabeenya Namaa Bu’uureffate (*People-oriented Change*)** - ilaalcha, amala, beekumsa, ogummaa, raawwii, k.k.f. hojjetoota mana hojii jijjiiruu irratti xiyyeeffata. Hubannoofi kaka’umsa uumuun, marii gaggeessuun fi gaggeessummaa cimsuu fi aadaa mana hojii jijjiiruu bu’ura godhachuun: Akkaataa rakkooleen hiikamuu danda’an irratti, Dandeettii haaraan akkaataa horatamu irratti, Hojjetootni ofii isaaniifi mana hojii isaanii akkaataa hubatan jijjiiruu k.k.f. irratti xiyyeeffata.
- v. **Jijjiirama Aadaa Mana Hojii** - Aadaan hawaasa tokko keessa jiru, aadaa mana hojii irratti kallattiinis ta’ee al-kallatiin dhiibbaa qabaachuu danda’a. Aadaan mana hojii duudhaalee waliinii mana hojichaa akkaataa itti yaaadamu, hojjetamuufi deebiin

¹¹² Laurie J. Mullins, fuula 752

¹¹³ V.G. Kondalkar, Organizational Behaviour, 2007, Fuula 301

maamiltootaaf itti kennamu agarsiisa. Akkaataa gaggeessummaa, tarsiimoo waliigalaa mana hojii, haala hojiin guyyaa guyyaa ittiin hojjetamu, hariiroo hojjetootaafi gaggeessitoota jidduu jiruufi k.k.f. murteessuu keessatti gahee olaanaa qaba. Akkasumas, aadaan mana hojii miira, ilaalchaa fi amala hojjetootaa xiinxaluun qajeelchuu fi murtii barbaachisaa ta'e kennuu keessatti adeemsa hawaasni mana hojichaa hordofuu qabu ilaalchisee kallattii kan agarsiisuu dha.¹¹⁴ Aadaan mana hojii gaariin hawaasni mana hojichaa tokkummaa ilaalchaa akka horatan kan taasisuufi kaayyoo mana hojii daran akka hubatan waan gargaaruf kallattiinis ta'ee alkallattiin manicha irratti dhiibbaa eeyyantaa (*positive*) geessisuu danda'a. Kanaafuu, gaggeessaan tokko karaa guutuu ta'een jijjiirama jaarimiyaa milkeessuuf aadaa mana hojichaa irratti xiyyeeffachuun hojjechuutu irraa eegama jechuu dha.

3.6. Adeemsa Jijjiiramaa (*Change Process*)

Jijjiiramni adeemsa (process) mataa isaa danda'e qaba. Akkaataa ogeessa xin-sammuu Kurt Lewin tti, jijjiirama kamiyyuu keessatti humnoota waliif faallaa ta'an lamatu jira. Isaanis; jijjiirama si'oomsitoota (*the driving forces*) fi jijjiirama danqitoota (*the restraining forces*) kan jedhamani dha.¹¹⁵ Jijjiirama si'oomsitootni humnoota jijjiiramaaf karaa haaraa baasaniifi haala mijeessan yoo ta'an, jijjiirama danqitoonni immoo akkuma maqaan ibsu humnoota jijjiiramichi akka haala yaaddameen lafa hin qabanne danqaafi gufuu ta'an jechuu dha. Jijjiirama si'oomsitoonni jijjiiramni yaaddame ariitiin akka dhufu humnoota alaa fi keessaa dhiibbaa kan taasisan yoo ta'an, humnoonni kunis, giloobaalaayzeeshinii, guddina teknoolojii, dorgommii, fedhii maamilaa, jijjiirama qabeenya humna namaa akkasumas tattaaffii gaggeessitootaa ta'uu danda'a.¹¹⁶ Adeemsa jijjiiramaa keessatti humnootni lamaan kunniin jiraachuun kan eegamu yoo ta'u, jijjiiramichi kan itituu danda'u yaadotni humnoota jijjiiramaa kanneen lamaanii yoo sadarkaa wal-madaalu irra gahe (*stability can be achieved when both the driving and restraining forces reach a stage of equilibrium, which should be approximately of equal strength from the opposite directions*).¹¹⁷

Adeemsa jijjiiramaa kana keessatti miirri namootni jijjiiramaaf qaban adda addaa ta'uu danda'a. Adda addummaan miiraa kunis sababoota garagaraa irraa kan maddu ta'uu ni

¹¹⁴ E.Ryder and S.Hardy, fuula 44

¹¹⁵ Weebsaayitii, <https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm>, guyyaa 13/07/2015 A.L.I. kan ilaalame.

¹¹⁶ Miil-jalee olii

¹¹⁷ Miil-jalee olii

danda'a. Garuu, hundi keenya jijjiirama ni sodaanna. Sodaan kunis waan lama irraa madduu danda'a. Inni jalqabaa odeeffannoo waliigalaa waa'ee jijjiiramichaa dhabuu irraa kan ka'e yaada 'maaltu ta'uuf deemaa jira laata?' jedhu keessoo namootaatti akka uumamu taasisa. Yaaddoon akkasii kun immoo bal'achaa deemuun namoota dhuunfaafi garee irratti sodaa fiduu danda'a. Lammaffaan immoo, odeeffannoo waa'ee jijjiiramichaa dogoggoraan hubachuunis ta'ee tilmaama dhuunfaa ofii fudhachuun jijjiiramichi dantaafi fedhii dhuunfaa ykn gareetti bu'uun nu miidhuu danda'a kan jedhu irraa ta'uu danda'a. Kanaafuu, sababoota kanneenfi k.k.f. ka'umsa godhachuun tooftaa adda addaatti dhimma bahuu danda'u jechuu dha. Haaluma yaada kana cimsuun jechamni Chaayinootaa tokko akkas jedha;

‘Yoo bubbleen jijjiiramaa bubbisu, namootni tokko tokko dallaa ijaarratu; kanneen biroo immoo meeshaa qilleensaan annisaa maddisiisu hojjetu’ jedha.

Kana jechuun, jijjiiramni yoo dhufu namoonni gariin isaanii yaaddoo isaan keessatti uumamu irraa ka'uun karaa ittiin yaaddoo isaan keessatti uumame sana jalaa ittiin miliqan qopheeffachuu irratti xiyyeeffatu. Namoonni immoo baay'ee abshaala ta'aniifi dandeettii achi fageessanii yaaduu qaban garuu jijjiiramicha akka carraatti ilaaluun gara bu'aatti jijjiiruun itti fayyadamu. Namoonni akkasii kun jijjiiramichi dhuunfaatti ta'ee akka gareetti dhiibbaa akka isaan irratti fiduu danda'u ni beeku garuu immoo rakkoo dhufuu danda'u sanaaf otoo harka hin kennin tooftaa adda addaa uummachuun bu'aa caalmaa galmeessuuf cichanii hojjechuuf duubatti hin jedhan.

Gaaffilee Marii

1. Naamusa ogummaafi ilaalcha tajaajiltummaa abbootii seeraafi abbootii alangaa irratti jijjiiramni sadarkaa barbaadamuun dhufee jira jettanii yaadduu? Maaliif?
2. Jijjiiramoonni Manneen Murtiifi Biiroo Abbaa Alangaa Waliigalaa Oromiyaa keessatti gama tarsiimoo, gurmaa'insaafi aadaa mana hojiitiin taasifaman maal fa'a? Seera roogummaa qabuun deeggaruun ibsaa!
3. Riifoormiiwwan Manneen Murtiifi Biiroo Abbaa Alangaa Waliigalaa Oromiyaa keessatti gaggeeffaman akkaataa barbaadamuun akka hojiirra hin oolle wantoonni gufuu ta'an maal fa'a jettanii yaaddu?
4. Aadaa mana hojii jechuun maal jechuudha? Aadaa Manneen Murtiifi Biiroo Abbaa Alangaa Waliigalaa Oromiyaa aadaa manneen hojii kanneen biroo irraa maaltu adda isaan taasisa jettanii yaaddu? Maaliif?

3.7. Jijjiirama Hoogganuu (*Change Management*)

Jijjiiramni akka milkaa’u yoo barbaadame cimina olaanaa ta’eefi sirnaan hoogganamuu danda’uu qaba. Maalummaa jijjiirama hogganuu ilaalchisee hayyoonni adda addaa bifa adda addaatiin ibsuuf yaalanii jiru. *Singh* faan jijjiirama hoogganuu akkas jechuun hiika itti kennu;

*Change Management, is means to plan, initiate, realize, control and stabilize the change process on both the corporate an dpersonal level by handling obstacles carefully (Singh, Saeed, and Bertsch, 2012).*¹¹⁸

Kana jechuunis; jijjiirama hoogganuun, adeemsa jijjiiramaa karoorsuu, kaka’umsa uumuu, dhugoomsuu, too’achuu fi itichuun gufuuwwan sadarkaa jaarimiyaafi nama dhuunfaatti qunnamuu danda’an too’achuu danda’uu dha.

Jijjiirama hoogganuu jechuun adeemsa, meeshaaleefi tooftaa jijjiirama nama irratti taasifamu hoogganuun bu’aan barbaadamu akka dhufu taasisuu dha. Hima biraatin immoo, akkaataa gareewwan, dhuunfaafi mana hojii iddoo amma jiru irraa gara barbaadametti tooftaa itti geessinuu dha.¹¹⁹ Jijjiirama hoogganuun, adeemsa namootni barbaachisummaa jijjiiramaa hubatanii kaka’umsaan akka gumaachan ittiin taasifamu dha. Kana malees, adeemsa jijjiiramni galma yaaddame bira akka gahu ittiin to’atamu dha jechuun ibsuunis ni danda’ama. Galmi jijjiirama hoogganuu inni ijoon dhiibbaafi badii jijjiirama hordofee dhufuu danda’u xiqqeessuu dha. Kanaafuu, jijjiiramni yoo hoogganamu qabxiilee gurguddoo ta’an lama irratti xiyyeeffachuu qaba. Isaanis; rakkoowwan muudachuu danda’an dursanii tilmaamuun yeroo gabaabaa keessatti kallattii furmaataa kaa’uufi rincica ykn diddaa hordoftootaan uumamuu danda’u xiqqeessuu yoo danda’ame immoo hambisuuf dursanii tooftaa uummachuu dha.

¹¹⁸ David O.Aninkan, organizational Change, Change Mangement and Resistance to Change, European journal of Business and Management, Vol.10, 2018, fuula 111, available at; www.iiste.org, guyyaa 02/09/2015 kam ilaalame.

¹¹⁹ Management & Leadership Handbook, 2012, Fuula 103

3.7.1. Adeemsa Jijjiiramni ittiin Hoogganamu (*Change Management Process*)

Adeemsa jijjiiramni itti hoogganamu jechuun tarreeffama hojiiwwanii gareen/hooggansi jijjiirama ittiin hoogganu jechuu dha. Sadarkalee jijjiiramni ittiin hoogganamuu danda’u bakka gurguddoo 3 tti qoodnee ilaalu dandeenya. Isaanis; Sadarkaa jijjiiramaaf qophaa’uu, jijjiirama hoogganuufi jijjiirama raggaasisuu/ittifufsiisuu ti.¹²⁰

- i. **Jijjiiramaaf Qophaa’uu (*Assessment*)** – sadarkaan kun yeroo itti rakkoolee ykn carraawwan jiran adda baafamani dha. Kunis, kan raawwatamu adeemsawwan ragaalee adda addaa funaanuu, itti aansuun ragaalee kanneen xiinxaluudhaan tarsiimoo rakkooleen adda bahan kunniin ittiin furaman murteessuu dha. Dhuma irrattis, barbaachisummaa jijjiiramichaa murteessuufi namootni akka hubatan gochuun dhimmoota sadarkaa jijjiiramaaf qophaa’utti raawwatamani dha.
- ii. **Jijjiirama Hoogganuu (*Plannining and implementation*)** – sadarkaa kanatti immoo galmaa fi kaayyolee *SMART (specific, measurable, attainable, realistic and time bound)* ta’an kaa’uun karoora jijjiiramaa irratti namoota hunda hirmaachisuun yeroo hojiirra oolmaa murteessuu gaafata. Kunis, maaltuu, eenyuun, yoom, akkamitti, k.k f. jijjiiramichi akka raawwatu tarreessuudhaan raawwatama. Qabeenyaafi tooftaa madaallii jijjiiramichaa madaaluu dandeessisu qopheessuun sirreeffamni barbaachisu yoo jiraates akka haala isaatti hojiirra oolchuu wajjiin walqabata. Kana malees, karoora rincicni ittiin hoogganamu qopheessuun bakkeewwan murteessoo rincicni itti mul’atuufi deeggarsa addaa barbaadan adda baasuudhaan jijjiiramicha hoogganuu dha.
- iii. **Jijjiirama Raggaasisuu** – sadarkaan kun sadarkaa murteessaa bu’aa qabeessummaan jijjiiramichaa itti murtaa’u dha. Kanaafis immoo, bu’aawwan qabatamaa ta’aniifi faayidaalee argaman tokko tokkoon tarreessuun galmeessuun tarkaanfiiwwan dabalataa barbaachisaa ta’an fudhachuun jijjiiramicha raggaasisuu ta’a. Bu’aawwan qabatamaan mul’atan injifannoo olaanaa ta’e galmeessuuf kan hamilee uuman waan ta’aniif jijjiiramaaf bu’uura ta’a. Kunis, jijjiiramichi akka itituufi hidda godhatu taasisuun itti fufiinsa isaa mirkaneessuu keessatti gahee olaanaa qabaata.

¹²⁰ Randall L. Englund,...[et al.] Creating The Project Office; a manager’s guide to leading organizational change, 1st edition, 2003, Fuula 16-17

3.7.2. Tarsiimoo fi Tooftaalee Jijjiiramni ittin Hoogganamu

Jijjiirama hoogganuuf qajeelfamniifi adeemsi akka waliigalaatti (*universally*) fudhatamaa ta'e hin jiru. Haala qabatamaa lafa irra jiru irratti hundaa'uun falli adda addaa barbaadamuu qaba. Kanuma irratti hundaa'uun, hayyoonni adda addaa tarsiimoofi tooftaalee jijjiiramni ittiin hogganamu moodeelota adda addaatiin kaa'u. Isaanis; Moodeela *ADKAR*, Moodeela Lewins, Moodeela *Kotter*, Moodeela *McKinsey*' 7-S fi Moodeela *Kubler-Ross*' kanneen jedhaman isaan muraasa dha.

A. **Moodeela 'ADKAR'** – *ADKAR* jechuun gabaajee hubannoo (*awareness*), fedhii (*desire*), beekumsa/hubannoo (*knowledge*), dandeettii (*ability*) fi haala mijeessuu (*reinforcement*) kan ibsu dha.¹²¹ Modeelli jijjiiramni ittiin hoogganamu kun hayyuu *Jeff Hiatt* jedhamuun kan bocame yoo ta'u, fayyadamummaa hordoftootaa/hojjettootaa mirkaneessuu irratti kan xiyyeeffatu dha. Jijjiirama jaarimiyyaa dhugoomsuuf dursa jijjiirama dhuunfaa irratti hojjechuu akka barbaachisu ibsa. Hordoftoonni/hojjettoonni qophaa'ummaa qabaachuuniifi xiyyeeffannoo olaanaadhaan adeemsa jijjiiramama wajjiin akka imalan taasisuun barbaachisaa akka ta'e kan akeeku dha. Kana milkeessuuf immoo dhimmoonni murteessoo ta'an isaan armaan gadii ti.

- i. **Hubannoo Uumuu (*Awareness*)** - Barbaachisummaa jijjiiramichaa ilaalchisee hordoftootaa/hojjettootaa hubachiisuun murteessaa akka ta'e kaa'a. Hordoftoonni hubannoo gahaa kan argatan taanaan shakkii ykn sodaa tokko malee gahee isaan irraa barbaadamu akka bahatan taasisa.
- ii. **Fedhii, kaka'umsa (*Desire*)** - Hordoftoonni/hojjettoonni/ kaka'umsaan qaamaa adeemsa jijjiiramichaa akka ta'an gochuu dha. Kunis, hubannoo uumuu irra darbee fedhii keessoo isaanitin jijjiiramicha waliin akka imalanifi tumsa barbaachisaa akka taasisan gargaara. Sadarkaa kanatti; hojjettootaa raawwii caalmaa galmeessan adda baasuu, rincicni yoo jiraate gaaffii/yaaddoo isaaniif deebii gahaa kennuu yookin jijjiiramni dhuunfaan kan isaan fayyadu ta'uu itti agarsiisuudha.

¹²¹ Maciej Teczek...[et al.] Approaches & Models for change management, Jagiellonian journal of Management, vol.3 2017, fuula 204-205, available at; www.ejournals.eu/jjm, guyyaa 02/09/2015 kan ilaalame.

- iii. **Beekumsa, Hubannoo (*Knowledge*)** - Hordoftoonni/hojjettoonni jijjiirama yaaddame fiduuf maal maal gochuu akka qaban hubannoo gahaa ta'e akka qabaatan gochuu wajjiin wal- qabata. Tokkoon tokkoo hordoftootaa/hojjettootaa akka dhuunfaattis ta'ee gareen maaltu narraa eegama isa jedhu hubatanii gahee isaanii akka bahatan taasisuu dha.
- iv. **Dandeettii (*Ability*)** - Gahumsa naannoo hojii haaraa keessatti hojjechuuf isaan dandeessisu goonfachiisuun akka barbaachisu kan ibsu dha. Kunis, humna dandeettii raawwachiisummaa hojjettootaa cimsuun ofitti amanamummaa akka horatan taasisuu dha.
- v. **Haala Mijeessuu (*Re-inforcement*)** - Hojimaatni haaraan akka lafa qabatuufi itti fufiinsa qabaatuuf haala naannoo hojii mijeessuu dha. Haalli naannoo hojii mijataa fi hawwataa taanaan si'oomina dabaluu raawwiin hojii olaanaa ta'e akka galmaa'u taasisuu keessatti gahee guddaa qaba. Fakkeenyaaf, jijjiiramichi bu'aa barbaadamu akka fiduuf hordoffii taasisuu, duub-deebii kennuu, badhaasuufi beekamtii kennuu dabalata.

Kanaafuu, akka moodeela kanaatti gaggeessaan tokko jijjiirama qixa sirrii ta'een lafa qabsiisuun milkaa'ina jaar-miyichaa dhugoomsuu yoo barbaade dhimmoota olii kanneenitti fayyadamuun waa hunda dura hojjettoota irratti hojjechuun baay'ee murteessaa akka ta'e hubatama.

B. **Moodeela 'Lewins'**- Moodeelli 'Lewins' jedhamu kun caaseffama jaar-miyaa jijjiiramaaf haala mijataa uumu diriirsuu irratti kan xiyyeeffatu dha. Kunis, sadarkaalee sadii kan qabatu dha. Isaanis; Isa dura ture /moofaa diiguu (*unfreezing*), jijjiiruu (*changing*) fi raggaasisuu (*refreezing*) dha.¹²²

- i. **Isa dura ture /moofaa diiguu (*unfreezing*)** – Sadarkaan kun sadarkaa itti namoota jijjiiramaaf kakaasuun raawwatamuu dha. Kunis, namoonni jijjiiramicha irratti amantaa akka qabaatan gochuufi beekamtii akka kennan taasisuu dha. Yaadamaafi ilaalcha moofaa ture bu'uuruma irraa diiguun haaraadhaan bakka buusuuf jajjabeessu dha. Adeemsa kana keessatti, rakkoowwan duraan turan akkasumas kanneen gara fuula duraatti qunnamuu danda'an adda baasuufi fala kaa'uu keessatti si'oominaan hirmaachisuun murteessaa dha. Kana malees, rincica jijjiiramicha

¹²² Mike Green, 2007, Change Management, a stape by step guide to successful change management, fuula 5

muudachuu danda'u hir'isuuf ofiifi namoota biroos qopheessuunis as keessatti kan hammatamuu danda'u dha.

- ii. **Jijjiiruu (*changing*)** – Sadarkaa jijjiiruu keessatti hojjetootni yaad-rimeefi kallattii haaraa akka baratan taasisuu/barsiisuu gaafata. Kanaafis, odeeffannoo haaraa dabarsuufi moodelota haaraa qopheessuun baayyee murteessaa dha. Namoota fakkeenya ta'an, gorsitoota, ogeessotaafi muuxannoowwan biroofi leenjiiwwan jijjiiramicha dhugoomsuuf gargaaran fayyadamuunis barbaachisaa dha. Akkasumas, filannoowwan jiran duguuganii ilaaluun galmootaafi kaayyolee ifa ta'an kaa'uu gaafata. Itti aansuun immoo tooftaa hojiirra oolmaa karoorsuun jijjiiramicha hojiirra oolchuufi lafa qabsiisuu dha.
- iii. **Raggaasisuu (*Refreezing*)** - Raggaasisuun hojjetootni amalaafi ilaalcha jijjiirame akka nafeeffataniifi hojii guyyaa guyyaa isaanii keessatti akka fayyadaman taasisuu dha. Jijjiiramicha itichuuf jajjabeessituu adda addaa fayyadamuun miira kaka'uumsaa uumuun baay'ee murteessaa ta'a. Kana booda, gaggeessaa irraa kan eegamu inni biraa gorsaafi fakkeenya gaarii ta'uun jijjiiramicha itti fufsiisuu dha.

C. **Moodeela 'Kotter'** – Modeelli kun maloota haala guutuu ta'een jijjiirama hoogganuuf dandeessisan kan hammateefi miira hojjettoonni jijjiiramaaf qaban irratti kan xiyyeeffatu dha. Kunis, gulantaawwan saddeettan jijjiiramni ittiin hoogganamu of keessatti kan qabate dha. Gulantaaleen kunneenis; ariitii dabaluu, garee jijjiiramaa hundeessuu, mul'ata ifa ta'e kaawwachuu, galma jijjiiramichaa irratti hubannoo uumuu, hojjettoota aangessuu, bu'aalee yeroo gabaabaa maddisiisuu, bu'aalee argaman qindeessuufi jijjiirama olaanaaf qophaa'uufi aadeffachuu dha.¹²³

- i. **Ariitii Dabaluu (*Sense of Urgency*)** – Gulantaan ariitii dabaluu kun kan milkaa'u namootni faayidaa jijjiiramichaa akka hubatanii hojiitti galan taasisuun yoo danda'amee dha. Yoo jijjiiramuu baatan midhaa dhufuu danda'u hubachiisuun jijjiiramicha ilaalchisee odeeffannoo gahaa kennuu dabalata. Mala rakkooleen jijjiiramaan walqabatan itti hiikaman irratti mari'achuun akkaataa barbaachisummaa isaatti rakkolee isaan qunnaman akka hiikan hojjettoota aangessuun ariitii dabaluun jijjiirama hoogganuuf gargaara.

¹²³ Management & Leadership Handbook, 2012, Fuula 119-122

- ii. **Garee Jijjiiramaa Hundeessuu** – Gosoota ogummaa adda addaa irraa namoota jijjiiramaaf murteessoo ta'an filachuu dha. Adeemsa namoota filachuu kanaan walqabatee barbaachisummaa naamusa garee hubannoo keessa galchuun immoo baayyee murteessaa ta'a. Kana booda, gaggeessaa garee ogummaafi fudhatamummaa akkasumas aangoo seeraa qabuun adeemsa jijjiiramichaa galmaan gahuu danda'u filachuu dha. Gareen jijjiiramaa dandeettii hooggansaa fi gaggeessummaa qabaachuu isaa mirkaneessuu barbaachisa. Kunis, adeemsa jijjiiramaa to'achuufi jijjiiramicha sirnaan gaggeessuuf gargaara.
- iii. **Mul'ata ifa ta'e Kaawwachu** - Gaggeessaa cimaan hojiiwwan armaan gadiitiif ittigaafatamummaa fudhata. Isaanis; jalqabaa irratti nageenya iddoo hojii fedhii, duudhaalee fi amantaalee waliinii wajjiin walsimu qopheessuu dha. Itti aansuun, bakka duudhaaleen kun itti dagaagu danda'an hubachiisuufi madaalaa deemuu gaafata. Kana malees, duudhaalee filataman gonfachuun hojjechuu; keessattuu amanamummaafi itti gaafatamummaa uumuufi mirkaneessuu akkasumas, aadaa hojii roga qabsiisuuf kutannoo uumuun dhimmoota ijoo dha.
- iv. **Galma jijjiiramichaa irratti hubannoo uumuu** – inni kun dhimma haala gaariin irratti xiyyeeffatamuu qabu dha. Adeemsa hubannoo uumuu kana keessatti namootni akka mari'atan, morman, yaada addaa akka kaasan, akka yaada isaanii ibsan carraa uumuun barbaachisaa dha. Hooggansi yaada namaa, soda jiruufi miidhaa yaadameef beekamtii kennuu qaba. Kunis, sodaa, yaaddoo, rincicaafi aarii xiqqeessuuf akkasumas odeeffannoo gahaa irratti hundaa'uun deeggarsa barbaachisu taasisuuf gargaara. Gaggeessaan amala mana hojichaa keessatti mul'achuu qabuuf fakkeenya gaarii ta'uun mul'achuu danda'uu qaba. Hojjetaan rincicuu danda'a ta'a. Garuu, rincicicha ija tuffii ykn miira diinummaatiin ilaaluun sirrii hin ta'u. Furmaata sirriis miti. Sababni isaatis ka'umsi rincicichaa rakkoo dursa xiyyeeffannoon kennameefi furamuu danda'u garuu kan salphaatti nutti hin mul'anne ibsuu waan danda'aniifi dha. Kana malees, gaaffilee ciccimoon isaan kaasan yaada qajeelaa, sirrii fi utubaa jijjiiramichaa ta'uun jijjiiramicha cimsuufi fooyyessuuf gargaaruu danda'a. Kanaafuu, adeemsa hubannoo uumuu keessatti hariiroo gam-lamee taasifamuun jijjiirama hogganuun kan danda'amu ta'uun hubatamuu qaba jechuu dha.
- v. **Hojjettoota Aangessuu** – Gulantaa kana keessatti dhimmoonni ijoon hooggansa irraa eegaman; inni jalqabaafi ijoon kallattii kennuu dha. Kanaafis, miira gareen hojjechuu jajjabeessun akkasumas odeeffannoo qabu qooduun namootni biroo

gareen fala akka kennan hooggansi carraa kennuu qaba. Dhuunfaadhaanis taanaan, namootni akka dubbatanii fi sodaa se'atan jajjabeessuun yaada dhuunfaafi barsiisaa ta'e akka gumaachan taasisuutu irraa eegama. Kana malees, hojjettoonni/hordoftoonni dandeettii fi ilaalcha barbaachisu akka horatan leenjiifi hubannoo kennuunis baay'ee murteessaa ta'a. Leenjii kennuu qofas osoo hin taane sadarkaa fooyya'insaa beekuufi galmeessuun qabachuu barbaachisa. Kana booda, galmoota yeroo gabaabaa keessatti raawwataman kaawwachuun raawwii isaa irratti xiyyeeffachuun dhimma murteessaa ta'a.

- vi. **Bu'aalee Yeroo Gabaabaa Maddisiisuu** – Bu'aalee yeroo gabaabaa maddisiisuun ykn immoo milkaa'ina mul'atan agarsiisuun humna dabalataa uumuuf gargaara. Adeemsa kana keessattis, raawwii gaariif beekamtii, hanqinaalee fi ciminoota mul'ataniif duub-deebiifi raawwii caalmaa qabuuf badhaasa kennuun kaka'umsa uuma. Galma itti aanu karoorsuuf muuxannoo argame cimsuu/argisiisuun baay'ee barbaachisaa dha. Gara biraatin, rincitootni jijjiiramicha duubatti akka hin deebisineef irratti hojjechuufi bu'aa qabatamaan argame irratti hundaa'uun gaggeessummaa kennuun murteessaa dha. Namoota harkifatoofi rincicoo ta'an jijjiirama keessa galchuun ho'insa jijjiiramichaa eeguun itti fufsiisuun dhimmoota ijoo gulantaa kana jalatti raawwatamani dha.
- vii. **Bu'aalee Argaman Qindeessuufi Jijjiirama Olaanaaf Qophaa'uu** – Gulantaa kana jalattis dhimmoota murteessoo raawwatamuu keessaa isaan ijoon; sirrummaa mul'atichaa mirkaneessuun namoota naannoo mul'atichaatti sassaabuudhaan hojiilee harca'an adda baasuufi beekamtii kennuu dha. Dabalataan, galmaafi karoora yeroo dheeraa qopheessuun baay'ee barbaachisaa dha. Akkasumas, hojiiwwanii fi amaloota haaraa nafeeffachuuf leenjiifi meeshaa qopheeffachuu, jijjiiramichi duubatti akka hin deebine sirnaafi gurmaa'insa haaraa uumuun jijjiirama itti aanuuf namoota qopheessuu dha.
- viii. **Aadeffachuu** – gulantaan aadeeffachuu tarkaanfiiwwan jijjiiramicha raggaasisuu, hojiirra oolchuufi itti fufsiisuuf gargaaran fudhachuu kan of keessatti qabatu dha. Kunis, namootni badii isaaniitti akka gaabban taasisuu, leenjii beekumsaafi dandeettii cimsu kennuu, sirna onnachiiftuu haaraa diriirsuu, bu'aalee argamaniif beekamtii kennuu, jijjiiramicha caalmaan itti fufsiisuuf safartuulee raawwii qopheessuu, barumsaafi yaada haaraa jijjiiramicha irraa dhufe bu'uura godhachuun mul'ataafi tarsiimoo jijjiiramichaa irraa sirreeffama barbaachisu

taasisuu, namootni qormaatawwan, dhiibbaawwan, humnoota kallattii adda addaatin itti aananii dhufaniif akka qophaa'an jajjabeessuu fa'a kan dabalatu dha.

D. **Moodeela 'McKinsey' 7-S** – Modeelli 7-S safartuulee torba kanneen; tarsiimoo (*strategy*), caasaa (*structure*), mala hojii (*systems*), duudhaa waloo (*shared values*), tooftaa hojii (*style*), garee hojii/hojjettoota (*staff*) fi dandeettii (*skills*) jechuun kaa'aman kan ibsu dha.¹²⁴ Moodelichi safartuuwwan kanneen irratti hundaa'uun gurmaa'insi jijjiiramicha hoogganuuf dandeessisu jiraachuufi dhiisuu isaa kan xinخالuu dha. Safartuulen saddeettan kunneenis;

- i. **Tarsiimoo (Strategy)** – Karooraa fi tarsiimoo sadarkaa sadarkaan adeemsa jijjiiramaa hoogganuuf nama dandeessisu qopheeffachuu dha.
- ii. **Caasaa (Structure)** - Karoorri qophaa'u kamiyyuu caasaa jaar miyaa ykn mana hojichaa wajjiin kan wal simu ta'uu mirkaneeffachuu dha.
- iii. **Mala hojii (Systems)** - Adeemsa jijjiirama hogganuu keessatti hojjettoonni gahee isaanii sirnaan akka bahan mala hojii fi meeshaalee barbaachisoo ta'an guutuun deeggaruu wajjiin walqabata.
- iv. **Duudhaa Waloo (Shared values)** - Duudhaa waloo jaar miyichaa hojjettoota wajjiin qooddachuun mul'ata kaa'ameef akka gumaachan isaan irraa barbaadamu akka bahatan taasisuu dha.
- v. **Tooftaa hojii (Style)** - Naamusni hojii yookin walfakkeenyi (*uniformity*) yaa'insa raawwii hojii waliigalaa mana hojichaa akka uumamuufi dagaagu jajjabeessuu.
- vi. **Garee Hojii (Staff)** - Garee hojii sirrii jijjiirama koroofame sadarkaa olaanaatti ceesisuuf gahumsa qaban gurmeessuu dha.
- vii. **Dandeettii (Skills)** - Humna dandeettii raawwachiisummaa mala hojii haaraatti madaquu hojjettoota cimsuuf leenjii adda addaatiin deeggaruu.

E. **Moodeela 'Kubler-Ross'** – Modeelli jijjiiramaa *Kubler-Ross* kun gulantaalee shanan adeemsa jijjiiramaa keessatti hojjettoonni/hordoftoonni keessa darbuu danda'an kaa'uun hooggantoonni hojjettoota/hordoftoota isaanii haala fooyyee qabuun akka hubatan kan taasisu dha. Gulantaaleen shananan kunneenis; diddaa (*denial*), mufii (*anger*), mari'achiisuu (*bargaining*), dhiphina (*depression*) fi waliigaltee irra gahuu (*acceptance*) dha.¹²⁵

¹²⁴ Change Management Models, available at; <http://www.linkedin.com>, guyyaa 03/09/2015 A.L.I. kan ilaalame.

¹²⁵ Shadrack Okemba, The impact of change management on Organizational success, 2018, available at; <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024>, fuula 33-34, guyyaa 03/09/2015 A.L.I. kan ilaalame.

- i. **Diddaa (*Denial*)** - Aadaan/barteen hojjettoonni/hordoftoonni duraan keessa turan kan jijjiramu yoo ta'e salphumatti jijjiirama fudhachuuf qophaa'ummaa dhabuu danda'u. Kunis diddaa uumuu danda'a.
- ii. **Mufii/dallansuu/dheekkama (*Anger*)** - Hojjettoonni adeemsa jijjiiramaa keessummeessuuf kan dirqaman ta'uu gaafa baran diddaan isaan keessatti uumamee ture dhawaataan gara mufiitti jijjiiramuu danda'a.
- iii. **Mari'achiisuu (*Bargaining*)** - Rakkoo isaan muudachuu danda'u jala bahuuf mala fayyadamuu qaban ilaalchisee namoota adda addaa dubbisuufi mari'achiisuun fala barbaaddachuu irratti xiyyeeffachuu danda'u.
- iv. **Dhiphina/hiraaruu/of jibbuu (*Depression*)** - Hojjettoonni jijjiirama hambisuuf carraaqii danda'an hunda godhanii yoo milkaa'uufi baate gara dhiphachuutti deemu. Kana irraa kan ka'e, miira kaka'umsaa dhabuun, kutannoo dhabuu, hojii laaffisuufi k.k.f. irraa mul'achuu danda'u.
- v. **Waliigaluu/fuudhachuu/simachuu(*Acceptance*)** - Dhuma irrattis hordoftoonni jijjiiramichi kan hin hafne fi fedhii akkasumas faayidaa isaanii irratti miidhaa kan hin geessifne ta'uu gaafa hubatan sadarkaa waliigaluu irra ni gahu. Dhawaataanis qaama adeemsa jijjiiramaa ta'uuf ni shaakalu, darbees jijjiiramichaan waliigaluu filatu.

Walumaagalatti, tooftaafi tarsiimoon hunda-galeessi jijjiiramni ittiin hoogganamee bu'aa akka galmaan gahuun barbaadame tokko milkeessuuf gargaaru kan hin jirre ta'uu isaatu hubatama. Kanuma irraa ka'uun, akeektuuwwan hayyoonni garagaraa lafa kaa'anifi kanneen gubbaatti gaggabaabsinee ilaaluuf yaalle kanneen giddu-galeessa godhachuunifi haala qabatamaa jiru irratti hundaa'uun jijjiirama qixa sirrii ta'een hoogganuun daandii milkaa'inaa irra imaluun kan danda'amu ta'uu isaati.

Gaafilee Marii

1. Bara 1983 irraa jalqabee hanga ammaatti akka biyyaatti bulchiinsa haqa yakkaafi bulchiinsa hariiroo hawaasaa ilaalchisee riifoormiiwwan seeraa (*legal reform*) taasiifaman isaan gurguddoon kam fa'ii? Seeroonni kunniin akkaataa kaayyoofi galma qabataniin bahaniin akka hiikkamaniifi raawwataman bu'uura saayiinsi jijjiiramni ittiin hoogganamuun hoogganamaa jiruu jettanii yaadduu? Maaliif Ciminaalee fi hanqinoota jiran adda baasuun irratti mari'adhaa.
2. Bara 1983 irraa eegalee akka biyyaafi Naannoo Oromiyaatti riifoormiiwwan hojimaatafi gurmaa'iinsa Manneen Murtii Oromiyaafi BAAWO irratti

gaggeeffamanii hojiirra oolaa jiran maal fa'ii? Jijjiiramni kanneen bu'uura saayinsii jijjiiramni ittiin hoogganamuutiin hoogganamaa jiru jettanii yaadduu? Maaliif? Ciminaaleefi hanqinoota jiran adda baasuun irratti mari'adhaa.

3.8. Rincica Jijjiiramaa Hoogganuu

3.8.1. Maalummaafi Bifoota Rincica Jijjiiramaa

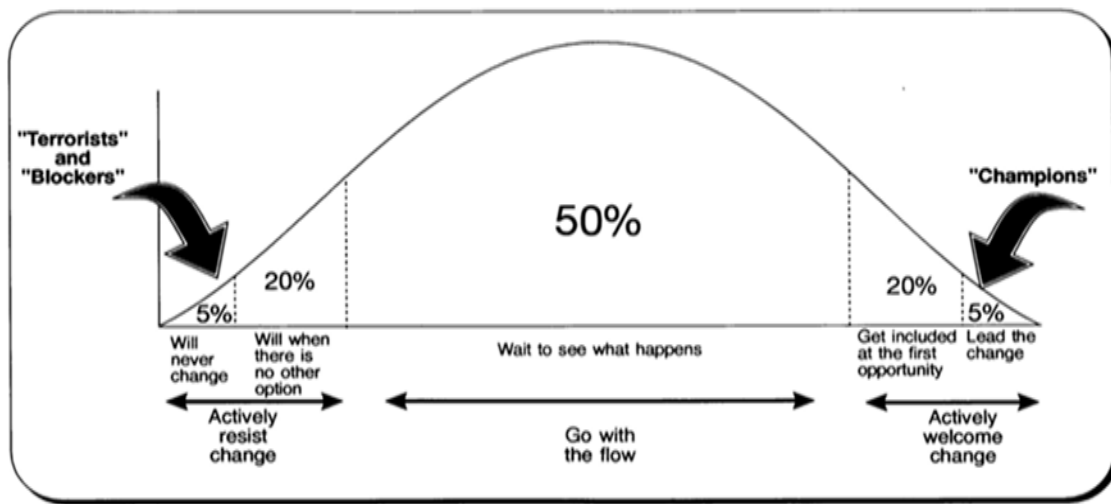
Rakkoo hamaan namoota addunyaa haaraan wal-beekisisuun walqabatee jiru mormii addunyaa haaraati, kunis rincica jijjiiramaa jedhamee beekama. Rincicni jijjiiramaa raawwii gochaa akkasumas akeeka mul'atu ta'ee, hordoftoonni akkaataa yaadaa ykn gochaa baratame keessaa bahanii hojimaata haaraa wajjiin akka walbaraniif yeroo dhiibbaan hooggantootaan irratti taasifamu gahumsa ykn fedhii haala barbaadamuun raawwachuu dhabuu ti.¹²⁶ Rincicni jijjiiramaa ifaa fi dhoksaan jijjiirama akka hin barbaanne calaqqisiisuun sadarkaa nama dhuunfaa ykn akka gareetti uumamuu kan danda'u dha.¹²⁷

Egaa adeemsa jijjiiramaa keessatti rincicni sababoota adda addaa irraa ka'uun uumamuun kan hin oolle/kan hin hafne ta'uu isaa hubachuun baay'ee barbaachisaa dha. Rincicni uumamuu kan danda'u ta'uu isaa hubachuu qofa osoo hin taane immoo haalli itti rincicichi adeemsa jijjiiramaa keessatti keessummeeffamee hoogganamuu qabus dhimma xiyyeeffannoo guddaa barbaadu dha. Hawaasni mana hojii ta'e tokkoo, barbaachisummaa jijjiiramaa hubachuu dhabuudhaan ykn dhiibbaa jijjiiramichi dantaa dhuunfaa ykn waloo isaanii irratti qabu irraa ka'uun akkasumas gahumsa jijjiiramicha waliin imaluuf isaan dandeessisu keessattuu ittifayyadama teeknoolojii ammayyaa wajjiin walqabatee hanqina qaban giddu galeeffachuun rincica/diddaa mul'isuu ni danda'a.¹²⁸ Gaggeessaan immoo akka gaggeessaatti dhugaa qabatamaan mana hojichaa keessa jiru kana hubachuun rincica jijjiiramichaa sirnaan hoogganuu danda'uu qaba. Garuu, rincicni sirnaan hin hogganamne taanaan adeemsa jijjiiramaa gufachiisuu danda'a. Rincicni, sirnaan hogganamnaa immoo jijjiirama karoorfame milkeessuf haala mijaa'aa uuma.

¹²⁶ Resistance to change, Palakh Jain, Chavi Asrani, Tinu Jain - www.iosrjournals.org, guyyaa 04/07/2015 kan ilaalame.

¹²⁷ Miil-jalee Olee

¹²⁸ Mike Green, fuula, 754



Fakkii Qormaata jijjiiramaa mul'isu.¹²⁹

Akka fakkii armaan olii irraa hubachuun danda'amutti adeemsa jijjiiramaa keessatti yeroo baay'ee namoota %100 keessaa namoota %5 ta'antu jijjiiramuudhaaf fedhii dhaba. Isaan kun jijjiiramni akka hin milkooofne warra danqan waan ta'aniif jijjiirama dhoorkitoota jedhamu. Namoonni %20 ta'an immoo haala cimina warra jijjiirama mormanii ilaaluun jijjiirama dhoorkitootatti makamuun mormuu ykn immoo cal'isanii ilaalu kan filachuu danda'ani dha. Ammas namoonni %20 ta'an haala ilaalanii jijjiirama dursitootatti makamuu ykn immoo carraan milkaa'uu isaanii dhiphaa ta'uu yoo hubatan gara cal'isanii ilaalu filachuutti kan deemani dha. Garuu, namoonni adda duree jijjiiramaa ta'uun jijjiiramicha gara fuulduraatti ceesisan kanneen %5 ta'an qofa dha. Namoonni harka irra caalu ykn immoo %50 ta'an miira 'dubbichi garamitti deemaa jira laata?' jedhu keessa galuu cal'isanii kan ilaalaniifi cimina garee lamaanii ilaalanii kanneen mo'atanitti makamuu warra danda'an akka ta'an qorannoon hayyootaa ni mul'isa.

Rincicni jijjiiramaa bifa hedduun mul'achuu danda'a. Isaan keessaa inni tokko; harkifachuu, kaka'umsa dhabuu fi hojii of harka tursiisuun tattaaffii jijjiiramaa suutumaan laaffisuu ta'uu danda'a. Kunis, fedhii dhuunfaaf dursa kennuu, gochaan osoo hin taane jechaan qofa jijjiiramicha faarsuu fi walta'iiinsa dhoowwachuu fa'a dabalachuu danda'a. Inni biraa, olola adda addaa dhuunfaanis ta'ee gurmaa'uun gaggeessuu ta'uu danda'a. Fakkeenyaaf, jijjiiramichi soba; iccitiin isaa namoota ari'uudhaaf jedhaniifi odeessisuu fa'a ta'uu danda'a. Kunis, jijjiiramichi baay'ee walxaxaa, hojii namatti kan baay'isuu fi hojii irra ooluu kan hin dandeenyedha jechuun odeessuu fi odeessisuu dha. Kanas, milkeessuu fi dhiibbaa uumuuf hojii gadilakkisanii deemuu, jijjiiramicha ifatti mormuu ykn harka lafa jalaatiin mormitoota

¹²⁹ Change Management Models, available at: <http://www.linkedin.com>, guyyaa 04/07/2015 A.L.I. kan ilaalame.

horachuu fayyadamuu danda’u. Kana malees, wixinee jijjiiramichaa sababa itti guuruudhaan gufuu ta’uu fa’aanis ni ibsama.

3.8.2. Faayidaa Rincica Jijjiiramaa Hoogganuu

Jijjiirama akka dhugoomu barbaadamu qixa sirrii ta’een milkeessuuf/dhugoomsuuf rincica adeemsa jijjiirama lafa qabsiisuu kessatti muudachuu danda’u gahumsaa fi sirnaan hoogganuu gaafata. Kunis, faayidaalee hedduu qaba. Kanneen keessaas isaan jajjaboon; Faayidaan inni duraa rincica mo’achuuf gargaara. Rincica jijjiiramaa sirnaan akkaataa barbaadamuun hogganuun kan danda’amu taanaan rincica muudachuu maluuf akka harka hin kennine gargaara. Gama biraatiin rincica mo’achuun carraa milkaa’inaas dabala. Rancicicha mo’achuun immoo mataa isaatiin adeemsi jijjiiramaa baay’ina rakkootiin akka duubatti deebi’uu hin dandeenye mormitoota kan barsiisu yoo ta’u deeggartoota akkasumas hoggantoota jijjiiramaa mikaa’ina caalmaatiif kan onnachiisu ta’a. Kana malees, yeroo ce’umsaa gabaabsa. Kana jechuun, jijjiiramicha sirnaan hoogganuun rincica adeemsa keessa muudachuu maluu fi ammatti kan muudate keessaa yeroo gabaabaatti bahuun aarsaan guddaan osoo hin kafalamne galma barbaadamu bira gahuuf haala kan mijeessu waan ta’eef gahee guddaa kan taphatu dha.

3.8.3. Rincica Ilaalchisee Qajeeltowwan Beekamuu qaban

Adeemsa jijjiiramaa keessatti rincica ilaalchisee qajeeltowwan beekamuu qaban adda addaa ni jiru.¹³⁰ Qajeeltowwan kanneenis hubachuun qixa sirrii ta’een hojiirra oolchuun dhimma baay’ee murteessaa ta’a. Qajeeltowwan kanneenis akka itti aanutti ilaaluuf yaalla. Inni duraa, rincicni uumamaa fi kan hin hafne waan ta’eef kan eegamu ta’uu isaati. Kana bu’uureffachuun hayyoonni rincicni hin jiru taanaan jijjiiramichi jijjiirama bu’uraa miti jechuun ibsu. Inni lammaffaa, rincicni yeroo hundaa ifatti waan hin mul’anneef barbaadii argi kan jedhu dha. Yeroo barbaadamu kanattis mallattoowwan mul’achuu qaban; daba adda addaa, tattaaffiiwwan jijjiiramicha dadhabiisuu danda’an, gocha hojii of-harka tursuu, murtii lafarra harkisuu, yeroon deebii kennuu dhabuu, akkasumas tole jechuun raawwii irratti dhibuu/diduu fa’a ta’uu danda’a.

Inni sadaffaan, rincicni fedhii adda addaa irraa kana maddu ta’uu hubachuu kan barbaachisu ta’uu isaati. Kunis, sababa rincicaa hubachuun, fala kaa’uuf daran murteessaa dha. Sababoota kanneen keessaa isaan muraasni; beekumsa dhabuu irraa kan ka’e garmalee hubachuu, lola/gumgummii, fedhii dhuunfaa, waan dhufuu danda’u sodaachuu, jijjiiramicha waliin

¹³⁰ Management & Leadership Handbook, 2012, Fuula 106-113

deemuuf ogummaa dhabuu, ta'e jedhanii jijjjiramicha diduu fa'a ta'uu danda'a. Afuraaffaan immoo, mallattoo rincicaa osoo hin taane madda rincicichaa irratti xiyyeeffachuun kan barbaachisu ta'uu isaati. Kan yaalamuu qabu dhukkuba malee mallattoo isaa miti. Kanaafuu, rincicha bu'uura irraa furuuf ka'umsi isaa maal akka ta'e adda baafachuun furmaata waara'aa kan fidu ta'a jechuu dha.

Shanaffaan, rincicni kan hogganamu mala tokko qofaan ta'uu dhabuu isaati. Sababni isaatis rincicni sababoota adda addaa irraa ka'uu danda'a akkuma jenne malli hooggansa isaatis garagara ta'uun isaa waan hin oolle dha. Kanaafuu, haala isaa irratti hundaa'uun hoogganuu gaafata. Akkasumas, tarsiimoon hooggansi manichaa hordofu haala qabatamaan lafarra jiruun walsimuus qaba.

3.8.4. Maloota Rincicni ittin Hoogganamu

Rincicni bifa adda addaa akka qabuu fi rincicni kunis maloota adda addaatiin hogganamuu akka qabus armaan olitti ilaallee jirra. Egaa akkaatuma dhufaatiir rincicichaa irratti hundaa'uun maloota adda addaa fayyadamuun rincica hoogganuu dandeenya. Isaan keessaa muraasni kanneen itti aanani dha. Jajjabeessituu/onnachiiftuu kennuu; kunis, raawwii bu'a-qabeessa maallaqaan, carraa guddinaa, k.k.f. kennuun jajjabeessuu ta'uu danda'a.¹³¹ Inni biraa, odeeffannoo gahaa dabarsuun shakkii hir'isuu, kophaa kophaatti amansiisuu, yaaddoo namootaa hubachuu, jijjiiramni kan hin hafne ta'uu isaa namoota amansiisuu, jijjiiramni filannoo osoo hin taane barbaachisaa ta'uu amansiisuu, namoota qaama hojii jijjiiramaa taasisuu, hojiiwwan jijjjiramichaa namootaaf kennuun keessa taa'anii akka ceepha'an taasisuu fa'a.¹³²

Dabalataanis, rincica jijjiirama keessatti uumamuu danda'an hoogganuuf malootni gargaaran kanneen biroo; hojjettootaaf odeeffannoo gahaa kennuu, hojjettoota adeemsa jijjiiramichaa keessatti hirmaachisuu, leenjii gahumsa, dandeettii fi hubannoo cimsu yeroo yeroon kennuu, maloota cinqii/dhiphina hojjettoota hir'isan ykn balleessan hojiirra oolchuufi k.k.f fayyadamuun ni danda'ama.¹³³ Walumaagalatti, qormaata adeemsa jijjiiramaa keessatti muudatu kamiifuu harka kennuu dhiisuun kaayyoo fi galma qabame milkeessuuf fuulduratti tarkaanfachuun dhimma baay'ee murteessaa dha.

¹³¹ V.G. Kondalkar, Fuula 305-306

¹³² Mike Green, fuula 754

¹³³ Weebsaayitii, <https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm>, guyyaa 07/09/2015 A.L.I. kan ilaalame.

3.8.5. Dhiibbaa Rincica Jijjiiramaa Hoogganuu Dhabuun Hordofsiisu

Gama biraatiin, rincica jijjiiramaa haala barbaadamuun hoogganuu dhabuun dhiibbaa mataa isaa qaba. Isaan keessaa muraasni; omishtummaan hojjetaafi jaar-miyichaa yeroo gara yerootti hir'achuu, adeemsa keessa rincicni suutee/*passive*/ ykn rincicni jabaan/*active*/ uumamuu danda'a, hojjetootni ciccimoon jaar-miyichaaf utubaa ta'an abdii kutachuun hojii akka gadi-lakkisan taasisuu danda'a, haalawwan ammaafi fuulduraa irratti fedhii dhabuun uumamuu danda'a, jijjiiramicha qixa sirrii ta'een hubachuu dhabuun barbaachisummaa isaa qeequun dhufuu mala, hojjettoonni sababa adda addaa baay'isuun hojiirra hafuu danda'u, darbees immoo jijjiiramichi gutumaan guutuutti hojiirra ooluu dhabuun haala baratameen hojjechuutti deebi'uu, gareen "nuti-isaan" jedhaman akka uumaman taasisuufi k.k.f. muudachuu danda'a.

Gaaffilee Marii

1. Namoonni dhuunfaas ta'ee gareen ykn manni hojii sababa maaliif rincicu isinitti fakkaata?
2. Manneen Murtiifi Biiroo Abbaa Alanagaa keessatti rincicoonni mul'atan kanneen akkamiiti? Rincicoonni muudatan haala akkamiitiin hoogganamaa jiruu?
3. Bulchiinsa Sirna Haqa Yakkaa (*criminal justice system*) keessatti rincicoonni gurguddoon Poolisii, hawaasa Manneen Murtii, Abbaa Alangaafi qooda fudhattoota kanneen biroo (qaama raawwachiiftu, miidhamaa, ragaalee, himatamaa, abukaatoo k.k.f.) biratti mul'atan tarreessuun akkaataa itti hoogganamuu qaban akeekaa!
4. Ilaalchi/miirri hooggansaafi hawaasni manneen hojii keessanii namoota jijjiirama mormaniif qaban maal fakkaata?

I. Kitaaboota

- Babbie, E, The Practice of Social Research (7th edition), NY. Wadsworth Publishing. 1995
- Bass and Stogdills, Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application, 1990, 3rd edition, The Free press Newyork.
- Bernard M. Bass, Roland E. Riggio, Transformational Leadership, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 2006,
- Bryan A.Garner, Black's Law Dictionary, 9th edition,
- D. Chandra Bose, Principles of Management and Administration, 6th edition, 2008
- Eric Flamholtz & Yvonne Randle, 2008, Leading Strategic Change, Cambridge University Press, 1st Publication, 2008
- Gary Yukl, Leadership in Organizations, 8th Edition (online book), 2013
- Herb Rubinstein, Leadership for Lawyers, Second Edition, American Bar Association 2008
- Hinsene Makuria, Elellee, Galmee Jechoota Afaan Ingilizii, Oromoo-Amaaraa, 2009, Finfinnee
- Jan P. Bosman, Organizational Behaviour, 1997
- John Bratton, Organizational Leadership, 1st publication, 2020,
- John C. Maxwell, Developing Leader within you, 1995,
- John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Jossep O'Connor, 2001, Essential Leadership Skills for Influencing and Managing People, www.fireandwater.com/ebooks , 2001
- Laurie J. Mullins, Management and Organizational behaviour, 9th edition, 2010
- Leadership Skills for Influencing and Managing People, 2001, www.fireandwater.com/ebooks,
- Mahdi Hamid Muudee, English-Oromo dictionary, 1995
- Management and Leadership Handbook, (online book), 2012
- Marco Fabri and Philip M. Langbroek (edi), The Challenge of Change for Judicial System, Developing Public administration Perspective, IOS press, The Netherland, 2000

- Micheal Armstrong, handbook of Management & Leadership; A guide to managing for results, 2nd edition, 2009
- Mike Green, Change Management, a stape by step guide to successful change management, 2007
- Northouse, Leadership: Theoery and Practice, six Edition, 2012 SAGE Publications, Inc.
- Raggaasaa Addunnaa, A.L.I, Gaggeessummaa; Aartii fi Saayinsii Gaggeessummaa Ammayyaa , 2011
- Randall L. Englund, [et al.] Creating The Project Office; a manager's guide to leading organizational change, 1st edition, 2003,
- Robert W. Cullen, The Leading Lawyer, A Guide to practicing Law and Leadership, Thomson Reuters/West, 2009
- Sir Ernest Ryder & Stephen Hardy, Judicial Leadership, A New Strategic Approach, OXFORD UNIVERSITY PRESS, United Kingdom, 2019
- V.G.Kondalkar, 2007, Organizational Behaviour, 1st ed.
- William J. Rothwell, etal, 2010, Practicing Organization Development, A guide for Leading change, 3rd edition, 2010

II. Barruuleefi barreeffamoota Adda Addaa

- Ali Algahtani, are leadership and management different? A review, journal of management policies and practices, vol.2, no.3, 2014,
- Alice H. Eagly and Mary C. Johannesen-Schmidt, Marloes L. van Engen , Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, Psychological Bulletin by the American Psychological Association, Inc. 2003, Vol. 129, No. 4,
- Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, The Leadership Quarterly.
- Carl Lindberg, Adaptive leadership Explained by a CEO, 2012
- Cees Van Woerkum...[et al.], Planning theory; Changed planning for planned and unplanned change, 2011, <http://plt.sagepub.com>,
- Change Management Models, available at; <http://www.linkedin.com>,

- Changsuk Ko, Jiahong , Roman Bartnik & Mark H. Haney, Ethical Leadership: AN Integrative Review and Future Research Agenda, Taylor & Francis Group 2017
- Daniel Goleman, 2019, Leadership that gets results, Harvard business review, www.hbr.org,
- David O.Aninkan, organizational Change, Change Mangement and Resistance to Change, European journal of Business and Management, Vol.10, 2018, available at; www.iiste.org,
- Eagly, Makhijani fi Klonsky , Gender and Evaluation of leaders: A Meta Analysis; State University of New York at Fredonia, 1992
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: Ameta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1),125 145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- John P. Kotter, Leading change: Why transformation efforts fail, Harvard Business Review, January 2007
- Maciej Teczke...[et al.] Approaches & Models for change management, Jagiellonian journal of Management, vol.3 2017, available at; www.ejournals.eu/jjm
- Maria Vasilescu, Leadership styles and theories in effective management activity, University of Targu Jiu, Economy Series, issue 4/2019,
- Resistance to change, Palakh Jain, Chavi Asrani,Tinu Jain - www.iosrjournals.org,
- Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, and Alexander Grashow, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*
- Rudolph. P. T. Muteswa, , Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study, European Journal of Business & Management vol.8, no.24(online), 2016
- Scott Isaksen and Joe Tidd, Leadership for transformation and growth, 2006,
- Shadrack Okemba, The impact of change management on Organizational success, 2018, available at; <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024>,
- The concept of leadership, <https://www.dce-darbhangga.org> › 2020/04,
- Yuunvarsiti Naannoo Oromiyaa, Leenjii Yaad-Rimeefi Falaasama Gaggeessummaa, Jijjiirama Hoogganuu irratti gaggeessitootaafi hoogantoota naannichaatiif qopha'ee, 2011

- Yvonne Stedham, Leadership for Judges, National Judicial College Conference , 2021

III. Seerotaafi Imaammata

- Heera RDFI lab. Lakk.1/1987
- Heera MNO fooyya'ee bahee Lab. Lakk. 46/1994
- Labsii Manneen Murtii Oromiyaa irra deebi'uundhaan hundeessuuf bahe Lakk. 216/2017
- Labsii Gumii Bulchiinsa Abbootii Seeraa Oromiyaa irra deebiidhaan hundeessuuf bahe Lakk. 217/2011
- Labsii Biiroo Abbaa Alangaa Oromiyaa irra deebi'uudhaan hundeessuuf bahe lakk. 214/2011 fi Labsii kana kana kan fooyyeesee lakk 236/2013
- Koodii Naamusa Abbaa Seerummaa Abbootii Seeraa Manneen Murtii Oromiyaa, Dambii Lakk. 01/2011
- Dambii Naamusa Abbootii Seeraa Manneen Murtii Oromiyaa Fooyya'ee BaheLakk. 02/2011
- Dambii Sirna Itti Gaafatamummaa Naamusa Abbootii Seeraa Manneen Murtii Oromiyaa Fooyya'ee Bahe Dambii Lakk. 03/2011
- Dambii Bulchiinsa Abbootii Seeraafi Muudamtoota Manneen Murtii Oromiyaa Irra Deebiin Fooyya'ee Bahe, Lakk. 07/2012
- Dambii Bulchiinsafi Naamusa Abbootii Alangaa Naannoo Oromiyaa tumuuf Qophaa'ee Lakk. 218/2013
- Dambii bulchiinsa abbootii seeraafi Muudamtoota Manneen Murtii Oromiyaa irra deebiin fooyya'ee bahe, lakk.07/2012
- Qajeelfama Foo'annoofi Filannoo, Muudamaa, Guddinaa, Jijjiirraa fi Ramaddii Abbootii Seeraafi muudamtoota Manneen Murtii Oromiyaa Lakk. 17/2015
- Qajeelfama Sirnafi Naamusa Hojii Dhaddacha Manneen Murtii Oromiyaa Lakk.16/2014
- Qajeelfama Muudamaafi Bara Hojii Itti Gaafatamtoota Hojii Biiroo Abbaa Alangaa Waliigala Oromiyaa Murteessuuf bahe Lakk. 18/2014
- Qajeelfama sirnaa fi hojimaata koree bulchiinsaa Manneen Murtii Oromiyaa, lakk. 8/2012

- Qajeelfama sirna bulchiinsa dhangala'a dhimmaa Manneen Murtii Oromiyaa Lakk.1/2010
- Imaammata Bulchiinsa Haqa Yakkaa RDFI, 2003 Finfinnee

IV. Toora Marsariitii

- <https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm>,
- <https://granite.pressbooks.pub/mgmt805/wp-login/chapter/the/history-of-leadership-theories/>
- <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/types-of-follower-ship/>,
- https://www.knox.edu/documents/StudentDev/StudentActivities/Resources_Leaders.pdf,
- <https://www.pmi.org/learning/library/importance-of-effective-followers-5887>,
- <https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/chapter/13-3-the-power-to-influence/>,