StratejiCo.

Bugünün Liderlik Paradigmasını 60 Yıl Önce Anlatan Teori: Likert ve Katılımcı Yönetim

Yazar: Barış Keleş

Günümüz iş dünyasında liderlik anlayışları sadece performans ve verimlilikle ölçülmüyor; artık çalışanların beklentileri, değerleri ve çalışma biçimleri de yönetim paradigmalarını şekillendiriyor. Özellikle Z kuşağının istihdam piyasasında ağırlığının artmasıyla birlikte esneklik, anlam arayışı ve aidiyet duygusu ön plana çıkıyor. Bu kuşak, yöneticilerinden sadece emir almayı değil; fikirlerini paylaşmayı, sürece katkı sunmayı ve değer görmeyi talep ediyor.

Bu tabloya bir de uzaktan ya da hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasını da eklediğimizde, klasik otoriter yaklaşımların sürdürülebilir olmadığını deneyimliyoruz. Tüm bu değişimler, liderlikte daha katılımcı ve insan odaklı yaklaşımların artık bir tercih değil, şirketlerin yaşam döngüsü için hayati bir zorunluluk olduğunu gösteriyor.

> **{İstihdama yeni katılan kuşaklarda liderlik olgusu, sadece çalışanlarına ne yapacaklarını söyleyen değil; onlara fikirlerini soran, onları dinleyen ve onlarla birlikte karar alan bir pozisyon olarak değerlendiriliyor.}**

Bu yaklaşım kulağa popülüst bir girişim kültürünün ürünü gibi gelse de, aslında kökleri 1960'lara, **{Rensis Likert}**'in yönetim teorilerine kadar uzanıyor.

{Likert'in 4'lü Yönetim Modeli: Liderlikte Yol Haritası}

Amerikalı sosyal psikolog **{Rensis Likert}**, yöneticilerin ekipleriyle kurduğu ilişkileri temel alarak dört farklı yönetim tarzı tanımladı:

- **Zorlayıcı Otoriter (Sistem 1):** Korkuya ve cezaya dayalı yönetimdir.
- **İyiliksever Otoriter (Sistem 2):** Karar tek eldedir fakat daha yumuşak bir dille yönetilir.
- **Danışmacı (Sistem 3):** Çalışanların fikirleri alınır fakat nihai karar yöneticinindir.
- **Katılımcı (Sistem 4):** Kararlar ekipçe alınır, bilgi serbestçe paylaşılır ve güven ön plandadır. Müzakereci ve demokratiktir.



{Likert'in araştırmaları netti: En yüksek performans ve çalışan bağlılığı, katılımcı liderliğin hâkim olduğu yapılarda gözlemleniyordu. Yani araştırmaları açıkça gösterdi ki, çalışanların sürece katıldığı, fikirlerinin önemsendiği yapılarda verimlilik de bağlılık da artıyor.}

{Peki Katılımcı Liderlik Ne Getiriyor?}

Katılımcı liderlik sadece bir yönetim stili değil; kurum kültürünün temelini etkileyen bir bakış açısı olarak öne çıkıyor.

Bu tarzdaki liderler:

- Karar süreçlerine ekibi dahil eder.
- Hiyerarşiden çok etkileşime önem verir.
- Güveni önceler, emir değil fikir ister.

Ve sonuç mu? Daha fazla bağlılık, daha az stres, daha yüksek üretkenlik ve düşük turnover oranları.

Aşağıdaki tabloda **{Likert}**'ın sistemlerini güven, motivasyon ve etkileşim çıktıları açısından karşılaştırmalı olarak özetleyebiliriz:

Karşılaştırma: Likert Sistem Yaklaşımları

	Güven	Motivasyon	Etkileşim
Sistem 1 - Zorlayıcı Otoriter	Güvensiz	Korku, tehdit ve cezaladırma	Az etkileşim, her zaman güvensiz
Sistem 2 - İyiliksever Otoriter	Efendi / Hizmetçi	Ödül ve cezalandırma	Az etkileşim, her zaman tetikte
Sistem 3 - Danışmacı	Önemli ölçüde mevcut ancak eksik	Ödül, cezalandırma, kısmi olarak dahil edilme	Orta seviye etkileşim, kısmi güven
Sistem 4 - Katılımcı	Tam güven	Katılım ve gelişmeye odaklı hedefler	Yaygın etkileşim, samimiyete dayalı, yüksek güven

{Likert} ve ekibi, 1950'ler–60'lar boyunca Michigan Üniversitesi'nde yaklaşık 200 organizasyonda anketler uygulamış ve bulgularına göre; **Sistem 1 ve 2'nin düşük verim ve bağlılıkla, Sistem 3 ve 4'ün ise yüksek performans ve çalışan bağlılığıyla net şekilde bağlantılı olduğu tespit edilmiştir.**

Bu bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki olgular günümüzde çok güçlü paradigmalar olarak şirketlerin kurumsal kültürlerini şekillendirmektedir:

- Katılımcı yönetim modelinin etkilerine dair yapılan çeşitli saha araştırmaları, bu tarz liderliği benimseyen şirketlerde iş tatmini ve performansın önemli ölçüde arttığını ortaya koyuyor.
- Özellikle KOBİ'lerde, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edildiği firmalarda bağlılık ve finansal başarı daha yüksek raporlanıyor.
- Buna karşın, otoriter yapıların (Sistem 1) hâkim olduğu işletmelerde motivasyon kaybı, yüksek turnover ve düşük verimlilik gibi sorunlar daha yaygın.

{**Mayo**'nun İnsan Odaklılık Yaklaşımıyla Bağlantısı}

Yönetim bilimi ve örgütsel psikoloji yaklaşımlarının temellerini atan **{Elton Mayo}**'nun 1930'lardaki meşhur Hawthorne deneyleri, çalışanı makinenin bir dişlisi olarak gören katı Taylorist yaklaşımların ardından iş dünyasında ve verimlilik anlayışında köklü bir paradigma değişimi yarattı.

> **Çalışanlar yalnızca maddi değil, psikolojik olarak da motive olur. İnsanlar duyulmak, görülmek, önemsenmek ister.**

Bu yaklaşım, **{Likert}**'in Sistem 4 modeliyle de birebir örtüşür. Katılımcı liderlik, aslında insanı sürecin merkezine koyuyor. **Yani yönetici sadece personeli yönetmekle yetinmemeli; süreçlere dahil olacakları alanları açmalı ve onlara ilham vermeli**.

{Bugünün Dünyasında Katılımcılık Neden Şart?}

- Z kuşağı gibi daha fazla temsil isteyen jenerasyonların iş hayatındaki rolü artıyor.
- Uzaktan ve hibrit çalışma, güçlü iletişim ve güveni hayati kılıyor.
- Sürekli değişim ve iyileşme çağında, birlikte öğrenen ekipler bir zorunluluk.

{Sonuç: Liderlik Artık Tek Kişilik Bir Gösteri Değil.}

{Likert}'in 60 yıl önce ortaya koyduğu model bugün hâlâ geçerliyse, bu bize modelin sadece bir teori değil, evrensel bir içgörü olduğunu gösteriyor.

> **Katılımcı liderlik; yönetmekten çok, birlikte yön vermekle ilgilidir. Bu yön verme durumu da etkin bir iletişimle yani iyi dinleyicilerden oluşan, mesajın alıcısı ve vericisi arasında yalın ve şeffaf bir iletişim ortamıyla sağlanabilir.**

Peki sizin kurumunuzda liderler sadece yön mü veriyor, yoksa birlikte yön mü buluyor?

Eğer ikinci seçeneğe doğru adım atmak istiyorsanız ve dönüşüm yolculuğunuzda desteğe ihtiyaç duyuyorsanız bizimle iletişime geçebilirsiniz.