

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**LİDERLİK ALGISI VE Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TAMER ÇAVUŞ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ÖZÜM EĞİLMEZ

BİLECİK, 2023

10456214

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**LİDERLİK ALGISI VE Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TAMER ÇAVUŞ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ÖZÜM EĞİLMEZ

BİLECİK, 2023

10456214

## BEYAN

"Liderlik Algısı ve Z Kuşağı Üzerine Bir İnceleme" adlı yüksek lisans tezimin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.		
<b>DESTEK ALINMIŞTIR</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DESTEK ALINMAMIŞTIR</b>
<b>X</b>		
<b>Destek alındı ise;</b>		
<b>Destekleyen kurum;</b>		
<b>Desteğin Türü</b>	<b>Proje Numarası</b>	
<b>1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)</b>		
<b>2- TÜBİTAK</b>		
<b>Diğer;.....</b> .....		
<b>ETİK KURUL onayı var ise;</b>		
<b>ETİK KURUL karar tarih/sayı:</b>	...../..... .....	

**Tamer ÇAVUŞ**

**Tarih**

.....

**İmza**

.....

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli katkıları ile bana yol gösteren, tez yazım sürecinde çalışmamı sahiplenerek takip eden kıymetli danışmanım Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yaşamımın her anında desteğini hissettiğim, tez yazım sürecinde de bu destekleriyle beni teşvik eden sevgili eşim Serpil ÇAVUŞ'a teşekkür ederim.

Son olarak bu çalışmamı başarılarımla gururlandıramayıp, sevinçlerime ortak edemediğim ancak haberdar olduklarını bildiğim değerli anne ve babama armağan ediyorum.

**Tamer ÇAVUŞ**

**2023**

## ÖZET

### LİDERLİK ALGISI VE Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Toplum yaşamında meydana gelen değişim ve dönüşümlerin beraberinde yeni düşünce biçimlerine, değer yargılarına ve beklentilere zemin hazırladığı genel kabul görmüş bir gerçekliktir. Bu gelişmelerin belli dönemlerdeki insanlar arasında bir nevi kader birliği ile şekillendirmiş olduğu kanaatler “kuşak kavramı” ile açıklanmaktadır. Yaşanan olayların niteliği ve sonuçları değiştikçe de farklı kuşaklar ortaya çıkmaktadır. Günümüzde bu kuşakların en genci ve beklentileri ile değer yargıları bakımından en az bilineni ise 2000 yılından itibaren doğan bireyleri temsil eden Z kuşağıdır. En yaşlı bireyi 2023 yılı itibarıyla 23 yaşında olan bu kuşak, öğrenim hayatını henüz tamamlamakta ve çalışma hayatına atılmaktadır. Yakın zamanda iş yaşamının çoğunluğunu oluşturacak olan Z kuşağının liderlik algılarının anlaşılmasına uygun yeniliklere gidilmesiyle birlikte örgütlerin başarılı yönetimler ortaya koymasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışmasında Z kuşağı çalışanlarının liderliğe dair algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yönteminin olgubilim deseniyle yapılandırılan çalışmanın örneklem grubu 4’ü kadın 7’si erkek olmak üzere 11 beyaz yakalı Z kuşağı çalışan bireyden oluşmaktadır. Araştırma verileri 5 ana soru ve bunları açımlayıcı sonda sorularının bulunduğu yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden birebir görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin sonucunda 475 dakikalık ses kaydı ve bunların yazıya aktarılması ile yaklaşık 60 sayfalık veri seti elde edilmiştir. Bilgisayar ortamına aktarılan veriler MAXQDA 2022 isimli nitel veri analiz programı üzerinden betimsel analiz ile içerik analiz yöntemleri birlikte kullanılarak analiz edilmiştir. Tespit edilen kodlar önce kategorize edilmiş, ardından araştırma soruları üzerinden belirlenen 5 tema altında sınıflandırılmıştır. Buna göre; Z kuşağına mensup çalışan katılımcıların benimsemediği liderlik biçiminin otokratik (otoriter) liderlik olduğu, benimsediği liderlik davranışının ise demokratik liderlik ile tam serbesti tanıyan liderlik biçimleri olduğu sonucuna ulaşılmış olup örgütlerin bu doğrultuda adımlar atması tavsiye edilmiştir. Ayrıca katılımcıların çalışma alanlarında deneyimledikleri liderlik davranışları, liderlik tanımları ve Z kuşağına mensup olmalarının liderlik anlayışlarına etki edip etmediğine dair diğer bulgular da açıklanarak gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşaklar, Z Kuşağı, Liderlik Algısı.

## ABSTRACT

### PERCEPTION OF LEADERSHIP AND AN EXAMINATION ON GENERATION Z

It is a generally accepted reality that the changes and transformations that occur in the life of society lay the groundwork for new ways of thinking, value judgments and expectations. The common convictions that these developments shaped with a kind of unity of fate among people in certain periods are explained by the concept of generation. Different generations emerge as the nature and consequences of events change. Today the youngest of these generations and the least known in terms of their expectations and value judgments is the Z generation which represents the individuals born in 2000. This generation whose oldest individual is 23 years old as of 2023, has just completed their education life and have gotten into the business. It is thought that understanding the leadership perceptions of the Z generation who will gain the majority of the business life in the near future and making appropriate innovations will contribute to the successful management of organizations. In this thesis it is aimed to determine the perceptions of Z generation employees about leadership. The sample group of the study which is structured with the phenomenological design of the qualitative research method consists of 11 white-collar Z generation working individuals 4 women and 7 men. The research data were collected by one-on-one interview method over a semi-structured interview form with 5 main questions and explanatory probe questions. As a result of the interviews with the participants a data set of approximately 60 pages was obtained by recording 475 minutes of audio and translating them into writing. The data transferred to the computer were analyzed by using descriptive analysis and content analysis methods together through the qualitative data analysis program called MAXQDA 2022. The identified codes were first categorized and then classified under 5 themes determined through the research questions. According to these results; it has been concluded that the leadership style that the working participants of the Z generation do not adopt is autocratic (authoritarian) leadership, while the leadership behavior adopted by the participants is democratic leadership and leadership styles that allow full freedom and it is recommended that organizations take steps in this direction. Also the leadership behaviors experienced by the participants in their field of study, leadership definitions and other findings about whether being a member of the Z generation affects their understanding of leadership and suggestions for future studies are presented.

**Keywords:** Generations, Generation Z, Leadership Perception.

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GRAFİKLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KUŞAKLAR

1. Kuşak Kavramı ve Yapılan Çalışmalar .....	4
2. Kuşakların Oluşumundaki Etkenler .....	6
3. Kuşakların Sınıflandırılması.....	8
3.1. Sessiz Kuşak (1925-1945).....	11
3.1.1. Sessiz Kuşak Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar .....	13
3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964).....	14
3.2.1. Bebek Patlaması Kuşağı Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar .....	17
3.3. X Kuşağı (1965-1979).....	18
3.3.1. X Kuşağı Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar .....	21
3.4. Y Kuşağı (1980-1999).....	23
3.4.1. Y Kuşağı Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar .....	26
3.5. Z Kuşağı (2000-...) .....	28
3.5.1. Z Kuşağı Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar .....	29
3.5.2. Z Kuşağının Özellikleri .....	33

3.5.3. Z Kuşığı ve Çalışma Hayatı.....	34
3.5.4. Z Kuşığı ve Teknoloji.....	36
4. Kuşaklar Arası Farklılıklar .....	37
5. Türkiye’de Kuşakların Nüfus Açısından Karşılaştırılması .....	43

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

1. Liderlik Kavramı ve Önemi.....	44
2. Liderlik Gücünün Kaynakları.....	46
2.1. Ödül Gücü .....	46
2.2. Zorlayıcı Güç.....	47
2.3. Yasal Güç .....	47
2.4. Referans Gücü (Karizmatik Güç).....	47
2.5. Uzmanlık Gücü.....	48
3. Liderlik Kuram ve Araştırmaları .....	48
3.1. Özellikler Kuramı.....	50
3.2. Davranışsal Kuram .....	51
3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....	52
3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....	53
3.2.3. Robert Bale’in Harvard Üniversitesi Liderlik Araştırması .....	54
3.2.4. Douglas Mc. Gregor’un X ve Y Yaklaşımı.....	54
3.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton’un Yönetim Tarzı Yaklaşımı .....	55
3.2.6. Rensis Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı.....	56
3.3. Durumsallık Kuramı .....	57
3.3.1. Fred Eduard Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı .....	58
3.3.2. Robert House ve Martin Evans’ın Yol-Amaç Yaklaşımı.....	59
3.3.3. Victor Vroom ve Philip Yetton’un Karar Verme Modeli .....	59

3.3.4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	61
3.3.5. William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı .....	62
3.4. Yeni Liderlik Kuramları ve Türleri .....	64
3.4.1. Karizmatik Liderlik .....	64
3.4.2. Otokratik (Otoriter) Liderlik .....	66
3.4.3. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	67
3.4.4. Dönüşümcü Liderlik.....	68
3.4.5. Etkileşimci Liderlik.....	70
3.4.6. Vizyoner Liderlik .....	72
3.4.7. Hizmetkâr Liderlik .....	73
3.4.8. Etik Liderlik .....	74
3.4.9. Tam Serbesti Taniyan Liderlik.....	75
3.4.10. Babacan (Hümanist) Liderlik .....	75
4. Kuşaklar ve Liderlik Algısı .....	76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi .....	79
2. Araştırmanın Yöntemi.....	80
2.1. Çalışma Grubu.....	82
2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	84
2.3. Araştırmanın Soruları .....	90
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	92
3. Araştırma Bulguları ve Analizi .....	93
3.1. Z Kuşağı Çalışanların Şirketlerinde/Kurumlarında Algıladıkları Liderlik Profili .....	93
3.2. Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Tanımı.....	108
3.3. Z Kuşağı Çalışanların Etkili ve İdeal Liderlik Algısı.....	117

3.4. Z Kuşığı Çalışanların Etkisiz ve Başarısız Liderlik Algısı.....	140
3.5. Z Kuşığına Mensubiyetin Liderliğe Bakış Açısına Etkisi .....	160
<b>SONUÇ.....</b>	<b>166</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>175</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>195</b>
Ek-1 Görüşme Formu .....	195

## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.1.</b> Kuşakların Tarihsel Olarak Sınıflandırılması .....	9
<b>Tablo 1.2.</b> Çalışmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması .....	11
<b>Tablo 1.3.</b> Kuşaklar Arası Farklılıklar .....	39
<b>Tablo 2.1.</b> Liderlik Kuram ve Araştırmaları .....	49
<b>Tablo 2.2.</b> Bazı Özellikler Kuramı Araştırmalarına Göre Liderlik Özellikleri .....	51
<b>Tablo 2.3.</b> Douglas Mc. Gregor'un X ve Y Kuramı Varsayımları .....	55
<b>Tablo 2.4.</b> Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	63
<b>Tablo 3.1.</b> Olgubilim Deseninin Özellikleri .....	82
<b>Tablo 3.2.</b> Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri.....	84
<b>Tablo 3.3.</b> Z Kuşağı Çalışanların Şirketlerinde/Kurumlarında Algıladıkları Liderlik Profili Tema Kodları.....	93
<b>Tablo 3.4.</b> Z Kuşağı Çalışanların Şirketlerinde/Kurumlarında Algıladıkları Liderlik Profili Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı .....	95
<b>Tablo 3.5.</b> Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Tanımı Tema Kodları .....	108
<b>Tablo 3.6.</b> Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Tanımı Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı.....	110
<b>Tablo 3.7.</b> Z Kuşağı Çalışanların Etkili ve İdeal Liderlik Algısı Tema Kodları .....	118
<b>Tablo 3.8.</b> Z Kuşağı Çalışanların Etkili ve İdeal Liderlik Algısı Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı.....	120
<b>Tablo 3.9.</b> Z Kuşağı Çalışanların Etkisiz ve Başarısız Liderlik Algısı Tema Kodları .....	141
<b>Tablo 3.10.</b> Z Kuşağı Çalışanların Etkisiz ve Başarısız Liderlik Algısı Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı.....	143
<b>Tablo 3.11.</b> Z Kuşağına Mensubiyetin Liderliğe Bakış Açısına Etkisi Tema Kodları.....	161
<b>Tablo 3.12.</b> Z Kuşağına Mensubiyetin Liderliğe Bakış Açısına Etkisi Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı.....	162

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
<b>Şekil 2.1.</b> Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	<b>56</b>
<b>Şekil 3.1.</b> Nitel Araştırmada Kodlardan Kurama Doğru İlerleyişin Akış Şeması .....	<b>88</b>
<b>Şekil 3.2.</b> Z Kuşağı Çalışanların Şirketlerinde/Kurumlarında Algıladıkları Liderlik Profili Tema Kod Bulutu .....	<b>95</b>
<b>Şekil 3.3.</b> Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Tanımı Tema Kod Bulutu .....	<b>109</b>
<b>Şekil 3.4.</b> Z Kuşağı Çalışanların Etkili ve İdeal Liderlik Algısı Tema Kod Bulutu .....	<b>120</b>
<b>Şekil 3.5.</b> Z Kuşağı Çalışanların Etkisiz ve Başarısız Liderlik Algısı Tema Kod Bulutu .....	<b>142</b>
<b>Şekil 3.6.</b> Z Kuşağına Mensubiyetin Liderliğe Bakış Açısına Etkisi Tema Kod Bulutu.....	<b>161</b>

## GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa
<b>Grafik 1.1.</b> Türkiye'de Nüfusun Kuşaklara Göre Dağılımı (2022) .....	<b>43</b>

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**SSCB:** Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği

**NATO:** North Atlantic Treaty Organizaton (Kuzey Atlantik Antlasması Teşkilatı)

**TRT:** Türkiye Radyo Televizyon Kurumu

**OAPEC:** Organization of Arab Petroleum Exporting Countries (Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği)

**AIDS:** Acquired Immune Deficiency Syndrome (Kazanılmış Bağışıklık Yetersizliği Sendromu)

**HIV:** Human Immunodeficiency Virus (İnsan Bağışıklık Yetmezliği Virüsü)

**BM:** Birleşmiş Milletler

**TÜİK:** Türkiye İstatistik Kurumu

**MEB:** Millî Eğitim Bakanlığı

## GİRİŞ

Meydana gelen savaşlar, göçler, doğal afetler, keşifler, buluşlar, teknolojik yenilikler, ekonomik krizler, siyasi çalkantılar, toplumsal olaylar ve salgın hastalıklar gibi önemli gelişmeler tüm bunlara tanıklık eden dönemin insanların karakter yapısından, dünya görüşüne, yaşam biçiminden gelecek nesilleri yetiştirme alışkanlığına kadar pek çok konuda değişimlere zemin hazırlamaktadır. Söz konusu gelişmelerin yaşandığı dönemlerde dünyaya gelen veya yaşayan bireylerin zihninde ise haliyle benzer duygular, düşünceler, tecrübeler, tutumlar ve beklentiler oluşmaktadır. Bu benzerlik aynı süreç ve şartlara maruz kalmanın getirdiği bir nevi kader ortaklığı olarak da ifade edilebilir. İşte insanların ortak yaşamışlığına ilişkin belli tarih aralıkları ile ifade edilen bu dönemler kuşak kavramı ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla bir kuşaktan söz edildiğinde belli değer yargıları, düşünce biçimleri ve yaklaşım tarzları öne çıkmaktadır. Bu bakımdan her kuşağın kendine has özellikleri olduğu gibi tarihsel farklılıklar ve ortaya çıkan olayların niteliği ile doğurduğu sonuçlara bağlı olarak da kuşak farklılıkları oluşmaktadır. İçinde bulunulan dönemin baş döndürücü hızdaki değişim ve gelişmelerine paralel olarak günümüz dünyası belirtilen farklı kuşak tiplerinden 5'ine aynı zamanda ev sahipliği yapmakta olup bunlar; sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu kuşaklardan en genci ve özellikleri, beklentileri, tutumları ile değer yargıları bakımından en az bilineni ise 2000 yılı itibarıyla doğan bireyleri temsil eden Z kuşağıdır. 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren yaşanan küresel ölçekli önemli gelişmelerin içine doğan ailelerin yetiştirdiği Z kuşağı bireyleri, teknolojinin ve teknolojik yeniliklerin en yoğun olduğu dönemde dünyaya gelmiştir. Gerek ailelerinin maruz kaldığı çeşitli sosyo-politik olaylar gerekse kendilerinin içine doğdukları teknolojik gelişmeler, Z kuşağının önceki kuşaklardan önemli ölçüde farklılaşmasına neden olmuştur. Çalışma hayatı ve kuşağın çalışma hayatına ilişkin liderlik anlayışı da sözü edilen farklılaşma alanlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak en yaşlısının 23 yaşında olduğu kuşak bireyleri öğrenim hayatlarını henüz tamamlamakta ve yeni yeni iş hayatına atılmaktadır. Çalışma hayatında henüz var olmaya başlamalarına paralel olarak liderlik deneyimleri ve beklentileri de yeni yeni oluşmaktadır. Dolayısıyla yakın zamanda çalışma hayatının en kalabalık kuşağını oluşturacak Z kuşağının liderlik biçimlerine dair şikâyetlerinin ve tercihlerinin neler olduğu belirsiz bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. İşte bu araştırmada söz konusu belirsizlikten yola çıkılarak Z kuşağı çalışanların liderlik algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak çalışma yaşamında birçok önemli yenilik ve değişim meydana gelmektedir. Bunlar teknolojiden lojistik faaliyetlere, ulaşım alternatiflerinden tüketim alışkanlıklarına kadar birçok alanda ortaya çıkabilmektedir. Kurum ve işletmelerin sektörel varlıklarının sürdürülebilirliği ve büyüyebilmeleri şüphesiz tüm bu gelişmelerin bir bütün olarak takip edilmesi ve kendilerini ilgilendirdiği ölçüde ayak uydurulması ile ilişkilidir. Ancak örgütlerin piyasa koşullarına ayak uydurabilmelerinin hareket noktasının öncelikli olarak insan kaynakları alanında meydana gelen gelişmelerin takip edilmesi olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim üretim sürecinin bir bütün olduğu düşünüldüğünde etkin, donanımlı ve motivasyon düzeyi yüksek bir insan kaynağının bu sürecin lokomotifini oluşturacağı ortadadır. Örgütlerin bu alanda üzerine eğilmesi gereken durumların başında ise yukarıda açıklandığı gibi yakın zamanda iş yaşamının en kalabalık kuşağını oluşturacak Z kuşağının yönetsel beklentilerinin anlaşılması ve buna uygun adımların atılması gelmektedir. Çünkü teknolojik yerli olarak nitelendirilen bu kuşağın yönetim biçimlerine ilişkin tercihlerinin önceki kuşaklardan farklı olacağı beklenmektedir. Geleneksel noktada örgütlerin iş yaşamında başarılı yönetimler ortaya koyabilmesinin kuşaklar arası farklılıkları anlaması ve yönetim yaklaşımlarını bu çerçevede şekillendirmesi ile mümkün olacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda günümüzde farklı yaş gruplarından ve kuşaklardan bireyin oluşturduğu insan kaynağındaki çeşitliliğin Z kuşağının dahil olmasıyla daha da artacağı düşünüldüğünde örgütlerin yönetim süreçlerini yeniden ele alması gerektiği bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Taş & Kaçar, 2019: 667). Bu araştırma ile de Z kuşağı çalışanların liderlik algılarının belirlenerek söz konusu ihtiyaç doğrultusunda kurum ve işletmelere yardımcı olunması, bunun yanında alanyazına katkı sunulması amaçlanmıştır.

Z kuşağı çalışanların liderlik algılarının belirlenmesine ilişkin olarak hazırlanan bu çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Kuşak kavramı ve kuşakların kuramsal açıdan incelendiği birinci bölümde öncelikli olarak konuya ilişkin yapılan çalışmalara yer verilmiş, ardından kuşakların oluşumundaki etkenler aktarılmıştır. Devamında ise yerli ve yabancı çok sayıda araştırmacıya ait kuşak sınıflandırması detaylı bir alanyazın taramasının ardından tablolaştırılmış ve bu çalışmada kullanılan kuşak sınıflandırması ile birlikte sunulmuştur. Daha sonra sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y Kuşağı ve Z kuşağı olarak isimlendirilen bu kuşaklar kronolojik sırada ve kuşak özelliklerine etki eden önemli olaylar ile birlikte açıklanmıştır. Araştırmaya konu Z kuşağı ise diğer kuşaklardan farklı olarak özellikleri, çalışma hayatı ve teknoloji ilişkisi bakımından ayrıca detaylandırılmıştır. Ardından bu kuşakların arasındaki farklılıklar ortaya koyulmuş ve bölüm sonunda özellikle Z

kuşağının rakamsal büyüklüğünü ortaya koymak amacıyla Türkiye’de kuşakların nüfus açısından karşılaştırılması yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı kuramsal olarak incelenmiştir. İlk olarak liderlik kavramına ve önemine değinilmiş olup daha sonra liderlik gücünün kaynakları olan ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, referans gücü ve uzmanlık gücü açıklanmıştır. Devamında ise özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı ile bu kuramlara dair yapılan araştırmalar ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Son olarak da yeni liderlik kuram ve türlerine ilişkin alanyazın taraması sonucunda belirlenen on farklı liderlik türü özellikleri ile birlikte aktarılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise araştırmanın uygulama kısmına yer verilmiştir. Bu noktada öncelikle araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilmiş, ardından araştırmanın yöntemi ve deseni olarak belirlenen nitel yöntem ile olgubilim deseni özellikleri ile birlikte açıklanmıştır. Ayrıca çalışma grubunun belirlenmesinde kullanılan amaçlı örneklem yöntemi açıklanmış ve araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Buna göre 4’ü kadın 7’si erkek olmak üzere toplam 11 Z kuşağı beyaz yakalı çalışan ile görüşme yapılmış ve bu görüşmeler için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile katılımcılara 5 temel soru ile detaya yönelik sonda soruları sorulmuştur. Verilerin toplanması ve analizine ilişkin detaylı bilgiler verildikten sonra da araştırmanın sınırlılıklarına değinilmiştir. Daha sonra araştırma bulguları verilmiş ve anlaşılır olması amacıyla söz konusu bulgular tablolar ve kelime bulutları ile desteklenmiştir. Bu bölümde doğrudan alıntılara da bolca yer verilerek bulgular analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuç bölümünde ise belirlenen 5 tema ve bu temalar altında tespit edilen kategori ve kodlardan hareketle Z kuşağı çalışanların liderlik algılarının ortaya koyulması amaçlanmış, araştırmacılara ve ileride yapılacak çalışmalara yönelik de önerilerde bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KUŞAKLAR

### 1. Kuşak Kavramı ve Yapılan Çalışmalar

Kuşak kavramı sözlük anlamında; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” şeklinde ve “yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Alanyazın incelendiğinde kuşak kavramını açıklamaya yönelik yapılan tanımların biyolojik ve sosyolojik olmak üzere iki temele dayandığı görülmektedir. Biyolojik temelli tanımda kuşak; anne ve babalar ile çocuklarının dünyaya gelişleri arasında geçen yaklaşık süre olarak ifade edilmektedir. Geçmiş yıllarda kuşaklar ortalama 20-25 yıllık zaman aralıkları ile açıklanırken günümüzde kadınların iş yaşamında aktif olarak yer almaları, evlilik ve anne-baba olma yaşının ilerlemesi gibi nedenlerden dolayı söz konusu süreye ilişkin değerlendirme önemini kaybetmeye başlamıştır. Ortaya çıkan bu yeni durumlar karşısında biyolojik temelli kuşak tanımlamasının zaman aralığını genişletmenin ise söz konusu kavramın temel anlamından uzaklaşmasına sebep olacağı ifade edilmektedir. Sosyolojik temelli tanımda ise kuşak; benzer zamanlarda dünyaya gelerek bu süreçte yaşanan toplumsal, siyasi, teknolojik, iktisadi vb. gelişmelerin sonucunda oluşan ortak duygu, ümit ve yargılara sahip bireyler kümesi olarak açıklanmaktadır (Özer vd., 2013: 125). Bu temeldeki bir başka değerlendirmeye göre de kuşaklar; ekonomik ve toplumsal hareketler ışığında ortaya çıkan dönemlerdir. Müzik akımları, buluşlar, savaşlar, afetler ve kitlesel hareketler ise bu dönemlerin ortaya çıkmasında belirleyici olmaktadır (Türk, 2017: 15).

Sosyolojik temelli kuşak tanımları çerçevesinde düşünüldüğünde kuşakları sadece belli dönemlerde doğan bireyler üzerinden gruplandırmak yeterli görülmemektedir. Bunun yanında neslin tecrübeleri, bakış açıları ve hissiyatlarına etki eden değer yargılarının da gruplandırma yapılırken incelenmesi beklenmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 170). Kuşakların şekillenmesine etki edecek bu özelliklerin 20.yy’ın başlarına kadar yaşanan olayların bölgesel çapta kalmasından dolayı dünyanın tamamı için etkili olmadığı düşünülebilir. Dolayısıyla bu dönemleri kapsayan kuşaklara ilişkin değerlendirmelerin de kapsayıcı olmadığı çıkarımında bulunulabilir. Ancak bu yüzyılın ikinci yarısından itibaren teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmelere bağlı olarak yaşanan hızlı küreselleşmenin, kuşakların oluşumuna etki edecek

gelişmeleri evrensel boyuta taşıdığı değerlendirilmektedir. Ordun'da (2015) bu çerçevede; internetin bulunması, ekonomik krizler ve askeri çatışmalar gibi insanlığı etkileyecek birçok olayın toplumlar üzerinde benzer niteliklerde tesir edeceğini açıklamaktadır (Ordun, 2005'den akt. Sarıtaş & Barutçu, 2016: 3).

Kuşaklar sahip oldukları özellikler ve çeşitlilikler bakımından daha ziyade toplum bilimcilerin araştırma alanında yer almıştır. Bir insanın doğduğu zaman itibariyle çağdaşlarıyla grup oluşturması ve bu grup üyelerinin tutum ve davranışlarının yakınlık göstermesi araştırmacıları kuşak olgusunu ve kuşakların niteliklerini incelemeye sevk etmiştir (Terzi & Boylu, 2019: 3287). Kuşak konusuna ilişkin bu düşünce ve çalışmaların Antik Yunan Dönemi ile Eski Mısır Uygarlığı Dönemine kadar dayandığı görülmektedir. Zaman içerisinde yaşanan farklı yaklaşım ve gelişmeler ışığında ise kuşak araştırmaları günümüze dek artarak devam etmiştir (Adıgüzel vd., 2014: 167).

Kuşak çalışmalarına dair alanyazın incelendiğinde ilk bilimsel araştırmanın 1830-1840 yılları arasında Fransız sosyolog Auguste Comte tarafından yapıldığı görülmektedir (Taş & Kaçar, 2019: 646). Düşünür, toplumsal ilerlemenin kuşaklar arası deneyim ve birikimlerin aktarılması ile sağlanabileceğini ifade ederken kuşak farklılaşmasının zaman içerisinde devinim gösteren kuvvetler olduğunu savunmaktadır (Taş vd., 2017: 1034).

Kuşakların sosyolojisine dair en geniş ve planlı çalışma 1923 yılında Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından yapılmıştır. Düşünürün 1952 yılında yenilediği çalışmasında kuşak kavramı; *“belirli bir zaman diliminde önemli tarihsel olayları yaşamış belirli bir yaştaki insanların oluşturduğu bir grup”* şeklinde açıklanmaktadır (Bayramoğlu, 2018: 15-16). Mannheim, çalışmasında kuşakların oluşabilmesi için aşağıdaki niteliklerin varlığından söz etmektedir (Mannheim, 1952: 292):

- Kültürel sürece yeni bireylerin eklenmesi,
- Eski katılımcıların süreçten ayrılması,
- Her neslin sadece bir kuşak sürecine dâhil olması,
- Kültürel miras birikiminin sonraki nesillere aktarılması,
- Kuşaktan kuşağa geçişin sürekli devam etmesi.

Kuşaklara ilişkin en önemli çalışmalardan biri de William Strauss ve Neil Howe tarafından yapılan ve alanyazında *Strauss-Howe Kuşak Kuramı* adıyla bilinen çalışmadır (Erkara & Oktal, 2020: 591). Strauss ve Howe'un Amerika Birleşik Devletleri (ABD) tarihini kaynak alarak sundukları kurama göre insan ömrü 80 yıl üzerinden değerlendirilmiş ve bu

süre 20'şer yıllık bölümlere ayrılmıştır. Her 20 yıllık zaman dilimlerinin ise farklı kuşak özellikleri taşıdığını ileri sürerek bu kuşakları İkinci Dünya Savaşının hemen ardından Baby Boomers (Bebek Patlaması), X Kuşağı, Milenyum ve Milenyum Sonrası Kuşak olarak tanımlamışlardır (Duygulu, 2018: 636). Kuşaklara yönelik yapılan diğer araştırmaların ise özellikle yönetim ve organizasyon alanında yoğunlaştığı ifade edilmektedir (Sarıtaş & Barutçu, 2016: 3-4).

## 2. Kuşakların Oluşumundaki Etkenler

Kuşak kavramını ve kuşakların oluşumundaki etkenleri daha iyi anlamlandırabilmek için bazı konuların birlikte incelenmesi gerekmektedir. *Kuşak Problemi (The Problem of Generation)* isimli çalışmasıyla kuşaklar konusunda araştırmacılar için önemli bir kaynak sayılan Karl Mannheim; *kuşak konumu, gerçeklik olarak kuşak ve kuşak birimi* olmak üzere üç konunun bu çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Mannheim, 1952: 302-303). Bu değerlendirmeye birlikte kuşak konusu açıklanırken biyolojik etkenlerin yanında sosyal etkenlerin de üzerinde durulmasını, sosyal etkenlerin göz ardı edilmesi halinde ise kuşak tanımlamasının biyolojik açıklama ile sınırlı kalacağını kıymetlendirmektedir (Dereli & Toruntay, 2015: 3).

**Kuşak Konumu:** İnsanların bir kuşağa aidiyetlerinden söz edebilmek için aynı toplumsal ve tarihsel süreç içinde dünyaya gelmeleri ile birlikte olgunlaşma dönemlerinde benzer tecrübeleri kazanmış olmaları gerekmektedir. Burada toplumsal anlamda yakınlıkları bulunan grupların ortak bir konum meydana getirmiş olmalarından söz edilmektedir (Mannheim, 1952: 303).

**Gerçeklik Olarak Kuşak:** Aynı tarihsel süreçteki toplumun bireyi olmak aynı kuşağa ait olmanın temelini oluşturmaktadır. Ancak insanlar aynı sosyal yapıda ve tarihsel süreçte bulunmalarına rağmen gelişen durumlar karşısında aynı etkiye maruz kalmayabilir. İşte bu noktada kuşak konumu kuşak farklılaşmasını açıklamada yetersiz kalırken; kuşak oluşumu için toplumsal ve tarihsel yakınlığın da ötesinde ortaklıkları ifade eden gerçeklik olarak kuşak kavramından söz edilmektedir. Bu kavram toplumun aynı kader etrafında şekillenmesi olarak da ifade edilebilir. Büyük şehirlerde yaşayan genç bireyler ile kasaba veya köylerde yaşayan genç bireylerin gelişen durumlardan aynı düzeyde etkilenmemeleri örnek olarak gösterilebilir (Mannheim, 1952: 303). Burada her ne kadar gençler aynı kuşak konumuna sahip olsalar da gerçeklik olarak aynı kuşağa ait görülmemektedir.

**Kuşak Birimi:** Aynı toplumsal yapı içerisinde meydana gelen olaylar sonucunda edinilen tecrübelerle sahip gerçek kuşak içerisinde yer almalarına rağmen bu tecrübeleri farklı yönlerde ilerleten bireyler kuşak birimi olarak nitelendirilmektedir. Aynı konu etrafında farklı fikirleri savunan alt kümeler olarak da düşünülebilir (Dereli & Toruntay, 2015: 3). Türkiye’de 1970’li yıllarda yaşanan siyasi farklılaşmaların tarafı olan gençler buradaki kuşak birimi tanımı için örnek gösterilebilir.

Alanyazın araştırmasında kuşakların farklılaşmasındaki etkenlerin somut gerekçelerle ortaya koyulabilmesi amacıyla Mannheim’ın incelenmesi gerektiğini ifade ettiği ve yukarıda açıklanan kavramlar dışında; yaş olgusu, yaşam seyri kuramı ve tarihsel dönem olarak ifade edilen diğer kavramların da öne çıktığı görülmektedir.

**Yaş Olgusu:** Bir kuşağın oluşumu noktasındaki en önemli ölçütlerden biri olan yaş olgusunun kronolojik, biyolojik, psikolojik ve sosyal olmak üzere farklı bazı türleri mevcuttur. Kişinin doğumundan ölümüne kadar yaşadığı yıllar, kronolojik yaşı ifade eder ve bu yaş türü kişilerin ruhsal ilerlemeleri noktasında net bir gösterge oluşturmaz. Biyolojik yaş, kişinin ruhsal ve bedensel sağlığı ile alakalıdır. Psikolojik yaş, aynı kronolojik yaş düzeyindeki kişiler arasında sahip olunan adaptasyon düzeylerinin karşılaştırılması ile açıklanır. Bu karşılaştırmada algılama, öğrenme, düşüncelerini karşı tarafa aktarabilme, çok yönlü düşünebilme vb. konularda daha başarılı bulunan bireyler diğerlerine göre daha genç kabul edilirler. Sosyal yaş ise bireyin kronolojik yaşının gerekliliği olarak kendisinden beklenen toplumsal görevleri karşılama düzeyini göstermektedir. Anne-babalardan, çocuklardan ve gençlerden bazı toplumsal beklentilerin bulunması ile örneklendirilebilir (Eryılmaz, 2011: 57-58). Çeşitli ölçütler bağlamında farklılaşan yaş olgusu yukarıda da ifade edildiği üzere kuşak oluşumu noktasındaki etkenlerden yalnızca birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla kuşak oluşumuna dair tek etken olarak değerlendirilmesi yeterli olmayacaktır.

**Yaşam Seyri Kuramı:** Her bireyin yaşam seyri boyunca sahip olduğu toplumsal konum ve görevlerde birtakım değişimler yaşadığını savunmaktadır. Bu değişim ve geçişler doğal olarak sosyal konumlarda ve görevlerde de farklılaşmaları meydana getirir. Hayatın olağan akışı içerisinde yaşanabilecek olaylar önemli bazı değişiklikleri ortaya çıkarabilirken bu tür durumlara uyum sağlanması gerekmektedir. Kurama göre toplumsal dönüşüm, kuşakları birbirlerinden farklı şekillerde etkilemektedir. Örneğin; teknoloji ve iletişim dünyasındaki yenilikler çocukları gençlerden, gençleri de yetişkinlerden farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Öte yandan insanlar sosyal ve tarihsel şartların getirdiği fırsatlar ve sınırlılıkları yaptıkları tercihler ve davranışlar aracılığıyla belirleyebilmektedir. Bu tercihlerin

ne yönde olacağı ise yaşam seyrinde meydana gelecek değişimlerin niteliğiyle ilişkilidir ve toplumdan topluma değişkenlik göstermektedir. Örneğin; kız çocuklarının eğitim hayatının kısıtlanmasına ilişkin genel bir kanı bulunan toplum yapısı içerisindeki kız çocuğu babası, bu düşüncenin aksine kızının eğitimi için çaba gösterebilir (Lindberg, 2013: 118-120). Bunun gibi toplumdan topluma değişiklik gösterecek davranış ve düşünce yapıları bireylerin yaşam seyri üzerinde farklılıklar meydana getireceğinden kuşak oluşumuna da etki edecektir.

**Tarihsel Dönem:** Tarihin belirli dönemlerinde meydana gelen olaylardan doğan farklılıkları ifade etmektedir (Gürbüz, 2015: 42). Bu kapsamda; sanayi devrimi sonrası üretim ilişkileri ile ikinci dünya savaşı ve sonrasında yaşanan politik kutuplaşmaların ilgili dönemlerdeki kuşak oluşumunu etkilediği değerlendirilebilir.

Kuşak oluşumundaki etkenlere ilişkin alanyazında sıklıkla karşılaşılan ve yukarıda açıklanan kavramların kuşak olgusuna ne derece etki ettiğini ayırt etmek oldukça zor görülmektedir. O nedenle ki kuşak oluşumuna dair sebepler araştırılırken bu kavramların birlikte incelenmesinin konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3. Kuşakların Sınıflandırılması**

Farklı niteliklere sahip kuşakların bakış açıları ile iş yapma biçimlerinin anlaşılabilmesi ve bununla birlikte sağlıklı bir kültürel sistemin ortaya koyulabilmesi adına kuşakların sınıflandırılması zorunluluk haline gelmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 170).

Kuşak kavramına ilişkin ifade edilmesi gereken önemli bir konu; ilgili kuşak içerisinde konumlandırılan insanların hangi tarihsel olayların etkisine maruz kaldıkları ve bu etkilerin dönemleri üzerinde nasıl değişimlere sebebiyet verdiğidir. Bu nedenle tarihsel süreç içerisinde yaşanan toplumsal, ekonomik, siyasi veya teknolojik olaylar kuşaklara ait sınırların belirlenmesinde büyük öneme sahiptir (Berkup, 2015: 53). Bir başka ifadeyle herhangi bir toplumdaki kuşak çeşitlilikleri; siyasal ve sosyo-ekonomik koşullar ile kültürel değerler tarafından şekillendirilir (Hole vd., 2010: 88). Bu koşullar ise yaklaşık 7,8 milyarlık dünya nüfusu (Birleşmiş Milletler, 2019) göz önünde bulundurulduğunda her ülkede, hatta ülkelerin de içerisinde çeşitlilik göstererek daha küçük coğrafi bölgelerde farklı etkiler meydana getirebilmektedir. Örneğin; iletişim kanallarında ortaya çıkan teknolojik bir yeniliğin gelişmiş ve alım gücü yüksek ülkeler ve onların vatandaşları üzerinde oluşturacağı etki ile aynı yeniliğin üçüncü dünya ülkeleri olarak nitelendirilen ve ekonomik sıkıntılar yaşayan ülkelerin vatandaşları üzerinde oluşturacağı etki aynı düzeyde olmamaktadır.

Kuşak olgusu ve sınıflandırması çeşitli disiplinlerden araştırmalara konu edilmiştir. Bu araştırmalarda ise kuşak çeşitliliğinin toplumdan topluma değişiklik gösterdiğine dair bulgular yer almaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 170). Diğer taraftan kuşakların toplumsal yapıdaki farklılıkların ortaya koyulabilmesi adına özellikle sosyologların üzerinde yoğunlaştığı bir konu olduğu ifade edilmektedir. Buna göre yakın tarihlerde dünyaya gelen insanların birbirlerine benzer karakteristik niteliklere sahip olmasının araştırmacıların konuya ilgisini artırdığı ve bu alanda sosyolojik çalışmalar yapmalarına zemin hazırladığı belirtilmektedir. Alanyazın incelendiğinde de kuşakların gruplandırılması ile zaman aralıklarına ilişkin görüş birlikteliğinin bulunmadığı, yapılan sınıflandırmaların ise genel nitelikler çerçevesinde tutarlı olduğu görülmektedir (Terzi & Boylu, 2019: 3287-3288). Bu sınıflandırmaya ilişkin ulusal ve uluslararası alanyazında araştırmacılar tarafından yapılan adlandırmalar ve tarih aralıklarından bazıları Tablo 1.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1.** Kuşakların Tarihsel Olarak Sınıflandırılması

<b>Kuşaklar</b> <b>Araştırmacılar</b>	<b>Sessiz Kuşak</b>	<b>Bebek Patlaması Kuşağı</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>M Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
<b>Strauss ve Howe, 1991</b>	1925-1943	1943-1960	1961-1981		1982-2000	
<b>Zemke, vd., 2000</b>	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999		
<b>Washburn, 2000</b>	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
<b>Tsui, 2001</b>	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2002	
<b>Lancaster ve Stillman, 2002</b>	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
<b>Senbir, 2004</b>	1939-1945	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003-...
<b>Oblinger ve Oblinger, 2005</b>	...-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995-...	
<b>Kyles, 2005</b>	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
<b>Kotler ve Keller, 2006</b>		1946-1964	1965-1980	1981-1994		1995-2002
<b>Crumpacker ve Crumpacker, 2007</b>	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
<b>Haeberle vd., 2009</b>	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999-...	
<b>Yelkikalan ve Altın, 2010</b>	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1994-2003	2003-...

**Tablo 1. 1.** Tablonun Devamı

Kuşaklar Araştırmacılar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Williams ve Page, 2011	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994		1994-...
Keleş, 2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		2000-2021
Yüksekbilgili, 2013	1925-1946	1946-1963	1963-1981	1980-...		
Ayhün, 2013	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2002	2003-...
Adıgüzel, vd., 2014	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2001		2000-2020
Başgöze ve Bayar, 2015	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		2000-...
Bulgan ve Göktaş, 2016			1965-1979	1980-1999		2000-...
Çetin ve Karalar, 2016	1927-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		2000-...
Ensari, 2017	1920-1945	1945-1965	1966-1979	1980-1995		1995-...
Türk, 2017	1925-1945	1945-1964	1965-1976	1977-1996		1997-...
Acıhoğlu, 2017	1923-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		2000-...
Ardıç ve Altun, 2017	1900-1945	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003-...
Twenge, 2018	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		1995-2012
Balaban, vd., 2018		1946-1964	1965-1979	1980-2001		2000-2020
Terzi ve Boylu, 2019	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		2000-...

**Kaynak:** (Strauss & Howe 1991; Zemke, vd., 2000; Senbir, 2004; Kyles, 2005; Haerberle vd., 2009; Yelkikalan & Altın, 2010; Williams & Page, 2011; Keleş, 2011; Yüksekbilgili, 2013; Ayhün, 2013; Adıgüzel, vd., 2014; Başgöze & Bayar, 2015; Bulgan & Göktaş, 2016; Çetin & Karalar, 2016; Ensari, 2017; Türk, 2017; Acıhoğlu, 2017; Ardıç & Altun, 2017; Twenge, 2018; Balaban, vd., 2018; Terzi & Boylu, 2019)

Görüldüğü üzere kuşakların tarihsel gruplandırması birkaç yıl ileride ya da geride konumlandırılmış olmasının dışında benzerlik taşımaktadır. Diğer taraftan kuşakların adlandırılmasına ilişkin de farklılıklara rastlanmaktadır. Örneğin; kimi araştırmacılar tarafından 1980-1999 yılları arasında doğanlar *Y kuşağı* olarak isimlendirilirken, kimi

araştırmacılar tarafından aynı tarih aralığında doğanlar *net kuşağı* olarak isimlendirilmiştir (Reeves, 2007: 3). Ancak bu noktada da araştırmacıların ilgili kuşaklar için yaptığı değerlendirmelerden yola çıkarak; farklılığın tanımlamadan kaynaklı olduğu, özellik bakımından ise belirgin farklılıkların bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sınıflandırmadaki tarihsel ve kavramsal farklılık; araştırmacıların ve toplumların bakış açıları ile yaklaşım tarzlarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Bu araştırmada ise; yapılan çalışmalarda genel olarak kullanılan tarih aralıkları ile birlikte araştırma örnekleminin değerleri ile uygun olacağı düşünülerek özellikle ulusal alanyazındaki çalışmalarda yer alan tarih aralıklarının kaynak alınmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Buna göre; 1925-1945 yılları arasında doğanlar Sessiz Kuşak, 1946-1964 yılları arasında doğanlar Bebek Patlaması Kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğanlar X Kuşağı, 1980-1999 yılları arasında doğanlar Y Kuşağı ve 2000 yılı ile sonrasında doğanlar Z Kuşağı olarak adlandırılmıştır. Çalışmaya kaynak oluşturan söz konusu sınıflandırma Tablo 1.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.2.** Çalışmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması

<b>Kuşaklar</b>	<b>Sessiz Kuşak</b>	<b>Bebek Patlaması Kuşağı</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
<b>Tarih Aralıkları</b>	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-...

**Kaynak:** (Yazar tarafından uyarlanmıştır.)

### **3.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)**

1925-1945 tarih aralığında dünyaya gelen insanları nitelendiren sessiz kuşak; bazı kaynaklarda gelenekselciler, gaziler, savaş kuşağı, emektarlar ve radyo bebekleri gibi isimlerle de kullanılmaktadır (Terzi & Boylu, 2019: 3288). Alanyazında sıklıkla kullanılan sessiz kuşak tanımlaması ise 1951 yılında Time Dergisi'nde yer almış ve kuşağın bireyleri; ciddi, kaderci, gelenekçi, endişeli ve umut dolu olarak nitelendirilmiştir (Olson & Brescher, 2011: 3). İlgili tarihler arasında yaşanan Dünya Ekonomik Krizi ve 2. Dünya Savaşı bu kuşağın karakteristik özelliklerinde doğrudan etkili olmuştur (Göksel & Güneş, 2017: 810). 1. Dünya Savaşı'nın ardından ortaya çıkan olumsuzlukların içinde doğan ve 2. Dünya Savaşı'nın bitişine kadar yaşanan birçok olaya şahit olan kuşak; söz konusu olayların ortaya çıkardığı çok yönlü etkilerden dolayı kendi içinde dahi farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

1. Dünya Savaşı'nın içine doğan *1. savaş kuşağı (1914-1918)*, sonrasında büyük ümitlerle doğan *ümit kuşağı (1918-1929)*, 1929 yılında yaşanan dünya ekonomik kriziyle doğmuş *buhran kuşağı (1929-1939)* ve hayatta kalabilmenin değeri ile yetişen *2. savaş kuşağı (1939-1945)* söz konusu sınıflandırmalardır (Senbir, 2004: 21-22). Türkiye'de de cumhuriyetin ilanından sonraki döneme denk gelen kuşak; *cumhuriyet kuşağı* olarak tanımlanmaktadır (Ardıç & Altun, 2017: 13).

20. yüzyılın ilk kuşağı olan sessiz kuşak, kıtlık ve büyük kayıpların gölgesinde yetişmiştir (Ardıç & Altun, 2017: 13) Günümüzde ise kuşak sıralamalarındaki en yaşlı kuşaktır (Kyles, 2005, s. 54). İki küresel savaş arası döneme denk gelen sessiz kuşak üyeleri, çocuklukları savaşların getirdiği acılarla ve kayıplarla geçtiğinden "savaş çocukları" olarak adlandırılmıştır (Gündüz & Pekçetaş, 2018: 92). Kalabalık aileler, bölgesel sosyal ortamlar ve sıkı komşuluk bağları bu kuşağın kültürel değerlerindedir (Akdemir vd., 2013: 14). Söz konusu tarih aralığında yaşanan ve özellikle Büyük Buhran ve İkinci Dünya Savaşı gibi önemli sonuçlar doğuran gelişmelerden ötürü kuşak üyeleri emin olmadıkları olaylar karşısında tedbirli olmayı tercih etmektedir. Bunun yanında risk almaya karşı da mesafelidirler (Lehto vd., 2006: 239). Savaş dönemlerinde dünyaya gelip yetiştiklerinden dolayı fedakârlık, yardımseverlik ve bağlılık duyguları gelişmiştir. Ekonomik zorlukların ortaya çıkardığı belirsizlikten kaynaklı olarak da tedbirli ve sabırlıdır (Özen vd., 2020: 4340). İşlerine ve ailelerine oldukça düşkün olan sessiz kuşak bireyleri, dönemin şartları göz önünde bulundurulduğunda teknolojidenden uzak ve muhafazakâr toplum yapıları içerisinde yetişmişlerdir (Dursun & Eriş, 2018: 165). Dikkatli, serüven peşinde koşmayan ve hayal güçleri zayıftır. Kararsızlık ve güven sorunları yaşayan sessiz kuşağa mensup insanlar çoğunlukla hâkim güç tarafından karar verilmesini isterler. Ayrıca lidere ve emirlerine sadakatle bağlıdır. Çok çalışma ve toplumsal değerlere bağlılık konusunda da hassastırlar (Göksel & Güneş, 2017: 811). Dengeli ve planlı yaşam özelliklerine sahip sessiz kuşak üyeleri için yaş; iş ve toplum yaşamındaki statünün belirleyicisi olarak görülür (Demirkaya vd., 2015: 188).

Sahip oldukları çalışma değerleri bakımından; yöneticilere saygılı, çalışma odaklı ve işletmeye karşı fedakârdırlar. Aynı zamanda bir işten başka bir işe geçme konusunda isteksiz ve yaptıkları işe sadıktırlar (Gündüz & Pekçetaş, 2018: 92). Hayatlarının merkezinde çalışmak olan sessiz kuşak bireylerinin bu noktadaki görüşlerinin "yaşamak için çalışmak" olduğu ifade edilmektedir (Kurtoğlu vd., 2016: 419). Ayrıca iş hayatında takım çalışmasına yatkın olan kuşak üyeleri için kıdem ve yükselmenin önemli bir motivasyon kaynağı

oluşturduğu ifade edilmektedir. Geleneklere ve kanunlara karşı saygılıdırlar. Yapacakları işe dair memnuniyet duyan, sabır eşikleri ise oldukça yüksek olan kuşak üyeleri çalışma yaşamının muhafazakâr bireyleri şeklinde adlandırılmaktadır (Acılioğlu, 2017: 24).

### **3.1.1. Sessiz Kuşak Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar**

Sessiz kuşak dönemi her ne kadar yaklaşık yüz yıl öncesini ifade etse de bu dönemde yaşanan olayların sonuçları günümüze kadar süregelmiştir. Kendinden sonraki yüzyılı bile etkilediği ifade edilen olayların sessiz kuşak bireyleri üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için ayrı bir başlıkta incelenmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Birinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden kısa bir süre sonra başlayıp İkinci Dünya Savaşı'nın bitişi ile tamamlandığı kabul edilen dönem içerisinde yaşanan ve bu aralıkta doğan insanların karakteristik özelliklerine doğrudan etki eden bazı önemli olaylar aşağıda sunulmuştur.

**Birinci Dünya Savaşı (1914-1918):** Bu savaş her ne kadar sessiz kuşak döneminin başlangıcı kabul edilen tarihten öncesine denk gelse de kuşağı yetiştiren aileler üzerindeki etkileri bakımından önemli kabul edilmektedir. Birinci Dünya Savaşı'ndan önce savaş bütçeleri milyonlarla ifade edilirken, Birinci Dünya Savaşı'nın harcamaları o dönemki karşılığıyla 211 milyar doları bulmuştur. Böylesi bir harcama devlet bütçelerinden karşılanamayacak duruma geldiğinde ise banknot ve kredi enflasyonu gibi yöntemlere başvurulmuştur. Piyasadaki artışın yanında başvuru bu yöntemler paranın değerini iyice düşürmüştü ve insanların alım gücü daha da zayıflamıştır (Toprak, 1979-1980: 1). Bu duruma savaşın yıkıcı etkilerinin de eklenmesiyle birlikte ortaya çıkan kıtlık, açlık ve ekonomik sıkıntılar sessiz kuşak döneminin başlangıcını oluşturmuştur.

**Otoriter Rejimlerin Kurulması:** Birinci Dünya Savaşı'nın devam ettiği 1917 yılında Rusya'da Bolşevik İhtilali ile komünist yönetim, 1922 yılında İtalya'da faşist yönetim ve 1933 yılında Almanya'da Nazi yönetimi iktidara gelmiştir (Özdemir, 2016: 20; Çelikçi & Kakışım, 2013: 89; Çetinkaya, 2019: 92). Bir süre sonra yayılmacı politika sürdürmeye başlayan bu yönetimler İkinci Dünya Savaşı'na giden süreci hızlandırdığı gibi toplumsal hayattaki baskıyı da arttırmıştır. Dolayısıyla bu yönetim değişiklikleri dönemin kuşak bireyleri üzerinde doğrudan etkili olmuştur.

**Cumhuriyetin İlanı (1923):** Altı asrı aşan bir imparatorluk yönetiminin ardından başlayan işgaller ve verilen Millî Mücadele sonucunda ilan edilen cumhuriyet ile birlikte ulusal çapta köklü değişimler yaşanmıştır. Böylesine bir dönüm noktası sessiz kuşağın

Türkiye'deki bireyleri üzerinde de şüphesiz önemli etkiler bırakmıştır. Öyle ki Türkiye'de bu dönemde doğanlar cumhuriyet kuşağı olarak tanımlanmıştır (Ardıç & Altun, 2017: 13).

**Büyük Buhran (1929):** Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra toparlanamayan dünya ekonomisi 29 Ekim 1929'da New York Borsası'nın çöküşüyle birlikte yerle bir olmuştur. Oluşan karışıklık ortamında dünya ekonomisi kısır döngüye girmiştir (Bakırtaş & Tekinşen, 2004: 88). Öyle ki; kriz sonrası ortaya çıkan işsizlik ve kıtlık nedeniyle sadece Ukrayna'da 5 ile 10 milyon arasında insanın açlıktan yaşamını yitirdiği ifade edilmektedir (Acıiloğlu, 2017: 24).

**Televizyonun İcadı:** Televizyonun 1920'lerin ortalarında başlayan teknik icadı Almanya'da düzenlenen 1936 Berlin Olimpiyatları'nda ilk başarılı yayınların yapılması ile daha büyük kitlelere ulaştırılmış ve erişilebilir hale gelmiştir (İlaslan, 2021: 221-222). İletişim alanında yaşanan bu gelişme ile birlikte artan toplumsal etkileşimin sessiz kuşak dönemi bireylerinin bakış açıları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

**İkinci Dünya Savaşı (1939-1945):** Birinci Dünya Savaşı'nın ardından çözülemeyen sorunların başka sorunları tetiklemesiyle patlak veren ve 1939 yılında başlayan İkinci Dünya Savaşı 6 yıl sürmüştür. Yaklaşık 40 milyon insanın ölümüyle ve milyonlarca kişinin de sakatlanmasıyla sonuçlanmıştır (Yavuz, 2016: 1-2). Sessiz kuşak dönemine etki eden en önemli olaylardan biri olan İkinci Dünya Savaşı'nın sona erdiği tarih aynı zamanda bu kuşak döneminin de bitişi olarak kabul edilmektedir.

**Atom Bombasının Kullanılması (1945):** İkinci Dünya Savaşı devam ederken ABD tarafından Japonya'yı savaş dışı bırakma gerekçesiyle Hiroşima (6 Ağustos 1945) ve Nagasaki (9 Ağustos 1945) kentlerine iki atom bombası atılmıştır. Dünya savaş tarihinde ilk olan bu nükleer saldırılar; yaralanma, radyasyon ve yanık dolayısıyla sonradan yaşamını kaybedenler hariç tutulmak üzere ilk anda yaklaşık 151 bin insanın ölümüne sebep olmuştur. (Sander, 2010: 187). Toplumsal travmalara sebep olan bu gelişme sadece sessiz kuşak bireylerinin değil sonraki nesiller üzerinde de izleri kolay silinmeyecek etkiler bırakması açısından önemlidir.

### **3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)**

İkinci Dünya Savaşı'na bağlı olarak nüfustaki gerilemenin önlenmesi adına nüfus artışını teşvik etmeye yönelik politikaların, ekonomik kriz sarsıntılarının giderilmeye başlamasının ve yaşanan stresten uzaklaşarak daha huzurlu bir sürece girildiğine ilişkin hissiyat sonucunda ertelenen çocuk isteğinin bebek patlamasına zemin oluşturduğu

açıklanmaktadır (Demirkaya vd., 2015: 188). Bu çerçevede; İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinin ardından dünya çapındaki bebek doğum oranlarında yaşanan artışa bağlı olarak 1946 ile 1964 yılları arasında dünyaya gelen bireyler bebek patlaması kuşağı olarak tanımlanmaktadır (Gündüz & Pekçetaş, 2018: 93). Bu tanımın yapılmasında etken olan söz konusu artış ile yaklaşık 1 milyar bebek ifade edilmektedir (Acılioğlu, 2017: 24). Aynı zamanda dünya nüfusunda en çok artışın görüldüğü kuşaktır (Güdücü & Balcı, 2021: 108). Bebek patlaması kuşağının; sandviç kuşağı, soğuk savaş kuşağı, ben kuşağı ve ekonomik büyüme kuşağı gibi isimlerle de nitelendirildiği görülmektedir (Kuyucu, 2014: 57; Kurtoğlu, Sönmez, & Temiz, 2016: 419; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000: 24; Metin & Kızıldağ, 2017: 343). Dünyanın doğu-batı çatışması temelinde iki bloğa ayrıldığı Soğuk Savaş döneminde doğan kuşak Türkiye'de ise; patlama kuşağı ve 68'liler olarak da isimlendirilmektedir (Senbir, 2004: 23-24).

Savaş sonrası üretim çarklarının işlemeye başlamasıyla birlikte ülkelerin ekonomik ve siyasi yapılarında köklü değişimler meydana gelmiş, bunun sonucunda toplumsal refah iyileşme göstermiştir. Bu çerçevede şekillenen toplumsal düzen bebek patlaması kuşağının karakter yapısını ve düşünce dünyasını etkilemiştir (Adıgüzel vd., 2014: 171-172). Ayrıca bu dönemde meydana gelen hak ve özgürlük arayışına dayalı toplumsal hareketler kuşak özelliklerinin oluşmasında önem arz eden bir başka boyut olarak ele alınmaktadır (Ardıç & Altun, 2017: 14). İki dünya savaşından sonra ortaya çıkan kayıpların, ekonomik sıkıntıların ve toplumsal çöküşün yaralarını sarmak adına başlatılan rahatlama politikaları nedeniyle bebek patlaması kuşağı üyelerinin altın çağda doğdukları ifade edilmektedir (Metin & Kızıldağ, 2017: 343). Sessiz kuşak bireylerinde olduğu gibi otoriteye saygı ve bağlılık duyarak yetişen bebek patlaması kuşağı bireyleri farklı olarak bu otorite figürlerinin zafiyet göstermesi ve kişisel huzurlarını bozması durumunda isyankâr olabilmektedirler. Refah ve iyimserlik çağı olarak isimlendirilen süreçte doğan kuşak üyeleri özel oldukları hissi ile yetiştirilmiştir. Bu nedenle dünyayı değiştirebileceklerine dair özgüvene sahiptirler (Tolbize, 2008: 2). Dolayısıyla kuşağı tanımlayan ifade *idealizmdir* (Strauss & Howe, 1991: 299). Bir önceki kuşak olan sessiz kuşak üyeleri kadar olmasa da savaşın etkilerinin devam ettiği yıllarda doğup büyüdüklerinden, karakteristik yapılarında zorluklar belirleyici olmuştur (Özen vd., 2020: 4341). Özgür ruha sahip bebek patlaması kuşağı bireyleri geleneksel aile ilişkilerini yeniden tanımlamıştır. Değişen toplumsal roller ve kurallar boşanma oranlarında artışa sebep olmuştur (Kyles, 2005: 54).

İrkçılık karşıtlığı, kadın-erkek eşitliği ve çevresel farkındalık gibi düşünce temellerinin bu kuşak üyeleri tarafından atıldığı değerlendirilmektedir (Kurtoğlu vd., 2016: 419). Bu doğrultuda kuşak temsilcilerinin talepleri sonucunda çeşitli toplumsal kazanımlar elde edilmiştir. ABD gibi ülkelerde kamu politikaları ve hizmetleri adına kazanılan haklarda kuşak bireylerinin bu talepleri etkili olmuştur (Olson & Brescher, 2011: 5). Kuşakların toplumsal açıdan algılanma biçimlerinin tespitine yönelik yapılan bir kamuoyu araştırmasında ise; bebek patlaması kuşağının sosyal farkındalığı ve üretkenliği en yüksek kuşak olmasının yanı sıra, topluma en fayda sağlayan kuşak olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demirkaya vd., 2015: 188). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile kuşak üyelerinin ön ayak olduğu düşünce temelleri ve toplumsal farkındalık düzeylerine yönelik değerlendirmelerin bu noktada birbirini desteklediği görülmektedir.

Bebek patlaması kuşağının temsilcileri televizyon karşısında yetiştirilen ilk nesil olmuştur. Televizyonun kırsal kesimlerdeki evlere kadar yayılması ile birlikte insanlar aynı haberlere, müziklere ve etkinliklere tanık olmuştur. Liderlerin suikasta uğramaları ve Ay'a ilk kez ayak basılması bu tanıklıklardandır (Olson & Brescher, 2011: 4). Dönemin dingin ve stresten uzak yaşam sürme isteği çerçevesinde şekillenen ortamla bağlantılı olarak kuşağa mensup bireyler eğlenceye düşkünlükleriyle bilinmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 172). Bu eğlence dünyasında ise müzik önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle Rock and Roll müziği kuşağın bu noktadaki tanımlayıcısı olarak ifade edilmektedir (Olson & Brescher, 2011: 4).

“Çalışmak için yaşamak” düşüncesi kuşağın çalışma hayatına bakışının temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda; çalışkan, fedakâr ve itaatkâr olarak nitelendirilirler. Ayrıca iyi ve kaliteli bir yaşamın çok çalışmaktan geçtiğine inanan bebek patlaması kuşağı “şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” ilkesi ile çalışma hayatında varlık göstermektedirler. Kendilerini değerli ve üretken hissettikleri işlerde çalışmak onlar için çekicidir (Acılıoğlu, 2017: 25). Çalışma hayatlarında “işkolik” olarak nitelendirilen kuşak üyeleri aynı zamanda iş bitirici özellikleriyle de ön plana çıkmaktadırlar (Kyles, 2005: 54). Dönem mensuplarının sayısal olarak fazla olması başarıyı yakalayabilmek adına bireylerin birbirlerinden ayırt edilebilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış, bu durum ise rekabetçi bir özellik kazanmalarına sebebiyet vermiştir. Çok çalışmaya meyilli olmalarının yanı sıra kişisel gelişime de önem vermektedirler (Olson & Brescher, 2011: 5). Verimliliklerinin ve başarılarının karşılığı olarak takdir edilmekten ziyade aldıkları ücret motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı işlere ise daha çok değer verirler (Adıgüzel vd., 2014: 172). İşletme çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde gören, zor işlerde ve uzun süreler çalışma noktasında

fedakâr olan kuşak üyeleri aynı zamanda kararlı ve başarıya ihtiyacı yüksek kişilik özellikleri göstermektedir (Kılınç, 2017: 109).

### **3.2.1. Bebek Patlaması Kuşağı Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar**

Bebek patlaması kuşağı; genel olarak doğu-batı kutuplaşmasının ve ideolojik ayrılıkların yaşandığı tarihsel bir süreci ifade etmektedir. Yaşanan olaylar ve gelişmeler bu gerginlik ve çatışma ortamının etkisiyle şekillenmiştir. Bebek patlaması kuşağının toplumsal konulardaki hassasiyeti ve sayısal büyüklüğü bu dönemde yaşanan olayların geniş bir etki alanı oluşturmasına neden olmuştur. Söz konusu etkiyi oluşturarak kuşak temsilcilerinin kişilik özelliklerine yansımaları olduğu değerlendirilen bazı önemli olaylar ise aşağıda sunulmuştur.

**İkinci Dünya Savaşı (1939-1945):** İkinci Dünya Savaşı'nın bitişi bebek patlaması kuşağının başlangıcını oluşturması açısından önemlidir. Savaşın sona ermesi ile üretimin yeniden canlanması, yorgun düşen insanların stres ve kargaşadan uzak bir yaşam sürme amacı kuşağın rahat ve eğlence yönelimli bir özellik kazanmasına zemin hazırlamıştır.

**Türkiye’de Çok Partili Siyasal Hayata Geçiş (1945-1946):** Milli Kalkınma Partisi'nin 1945'te, Demokrat Parti'nin 1946'da resmen kurulmasıyla birlikte Türkiye’de çok partili siyasal hayata geçiş başlamıştır (Akıncı & Usta, 2016: 283-284). Türkiye'nin siyasal hayatında meydana gelen bu gelişme özgürlük yanlısı bebek patlaması kuşağı üzerinde etkili olmuştur.

**Soğuk Savaş Dönemi (1946-1991):** İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra doğu ile batı bloğu arasında başlayan siyasal ve ideolojik çatışmalar Soğuk Savaş Dönemi olarak adlandırılmaktadır (Gönlübol, 2000: 384). Genel olarak İngiltere başbakanı W. Churchill'in 1946 yılında “demir perde” ifadesini kullandığı konuşma sürecin başlangıcı olarak, Berlin Duvarı'nın 1989'da yıkılışı ya da Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (SSCB) 1991'de dağılması sürecin bitişi olarak kabul edilmektedir (Oran, 2012: 536). Kutuplaşmanın tarafı iki büyük devlet olan ABD ve SSCB'nin müttefiklerine yapmış olduğu askeri ve ekonomik yardımlar, ayrışmayı hızlandıran ikili anlaşmalar ile Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı (NATO) ve Varşova Paktı'nın kurulması gibi gelişmelerle gerginlik en üst noktaya ulaşmıştır (Kantarıcı, 2012: 54-55). Yaşanan gerginlikler toplumsal hayatta savaş korkusunun hâkim olmasına sebep olmuştur. Bunun yanında sosyal ilişkilerde ideolojik farklılıkların belirleyici kabul edilmesi bebek patlaması kuşağı bireylerinin ruhsal durumlarında, düşünce yapılarında ve kişilik özelliklerinde yönlendirici sayılmıştır.

**Savaşlar (Kore ve Vietnam):** Soğuk Savaş dönemindeki gerginliklerin sıcak çatışmaya dönüştüğü Kore ve Vietnam Savaşlarının, bebek patlaması kuşağı üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir. 1950’de başlayan ve Türkiye’nin de asker göndererek taraf olduğu Kore Savaşı özellikle yurtiçinde toplumsal etki uyandırmıştır (Akkaya, 2012: 6-7). ABD’nin 1965’te asker göndererek dâhil olduğu, 1973’te ise başarısızlığa uğrayarak çekilmek zorunda kaldığı Vietnam Savaşı da dünya kamuoyunda büyük ses getirmiştir (Öcal, 2017: 176-177).

**Uzay Çalışmaları:** SSCB tarafından 1957’de Sputnik-1 isimli ilk uydunun uzaya gönderilmesi, yine SSCB tarafından 1961’de Yuri Gagarin ile Dünya yörüngesine ilk kez çıkılması ve ABD’li Neil Armstrong tarafından 1969’da Ay’a ilk kez ayak basılması gibi uzay çalışmalarına yönelik birçok önemli gelişme yaşanmıştır (Ekşi vd., 2019: 500). Böylesi önemli gelişmelerin, tanık olan bebek patlaması kuşağının sahip olduğu değişim ve özgüven duygularını beslediği değerlendirilmektedir.

**27 Mayıs 1960 Darbesi:** 1960 yılında yaşanan bu gelişmenin bebek patlaması kuşağının Türkiye’deki bireylerinin özellikleri üzerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir.

**Ses Getiren Suikastlar:** ABD başkanı John F. Kennedy’nin 1963’te ve önde gelen ırkçılık karşıtı isim Martin Luther King’in 1968’de uğradıkları silahlı saldırı sonucu hayatlarını kaybetmelerinin zaten yoğun olan toplumsal hareketleri daha da artırdığı değerlendirilmektedir.

### **3.3. X Kuşağı (1965-1979)**

X kuşağı ile 1965-1979 yılları arasında doğan bireyler ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). X kuşağı adlandırması ise ilk kez Douglas Coupland tarafından yazılan “*Generation X: Tales for an Accelerated Culture*” isimli kitapta kullanılmış ve yaygınlaşmıştır (Karahasan, 2018: 25). X kuşağı için; *haylaz kuşak*, *neden ben kuşağı*, *MTV kuşağı*, *bumerang kuşağı* gibi farklı isimler de kullanılmaktadır (Çetin & Karalar, 2016: 160). Ayrıca bu dönemde beliren nükleer savaş tehlikesi, ekonomik kriz ve işsizlik gibi sorunlar nedeniyle *korku kuşağı*; ortaya çıkan bu belirsizliklerle baş etmek durumunda kalmaları dolayısıyla da *kayıp kuşak* olarak nitelendirilmişlerdir (Karaman, 2021: 111; Güdücü & Balcı, 2021: 108). Bazı araştırmacılar ise bebek patlaması kuşağından sonra doğum oranlarında ortaya çıkan gerileme nedeniyle bu kuşağı *bebek kırıcı* olarak değerlendirmektedir (Yu & Miller, 2005: 2).

Bebek patlaması kuşağı dönemindeki rahatlama incelendiğinde bu kuşak bireyleri tarafından yetiştirilen X kuşağının da aynı rahatlama çerçevesinde şekillenmiş olması beklenebilir. Ancak kuşak dönemine özgü gelişen durumlar ve sonuçlar beklentinin dışında bir kuşak yapısını ortaya koymuştur (Özen vd., 2020: 4342). Aktif Soğuk Savaş döneminin sona ermesinden renkli televizyonların evlere girmesine, Türkiye’de sağ-sol ayrılıkları nedeniyle yaşanan gözaltı ve tutuklamalardan 1980 darbesine ve sonrasındaki yasaklı yıllar ile liberal ekonomiye geçiş gibi ulusal ve uluslararası dengelerdeki köklü değişimlere şahitlik etmişlerdir (Acılıoğlu, 2017: 26).

X kuşağı bireyleri Francis Fukuyama’nın “Büyük Çözülme” olarak tanımladığı bir süreçte dünyaya gelmeye başlamıştır. Bu dönem ise genel olarak 1960’ların ortalarında evlilik ve doğum oranlarının azalması, boşanmaların artmasına bağlı olarak ailelerin dağılması ve kurumlara olan güvenin azalması gibi etkilerle ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda *geçiş dönemi çocukları* olarak nitelendirilmeleri anlamlı bulunan X kuşağı; bebek patlaması kuşağına mensup aileleri kadar sorunsuz bir yaşam sürmemekle birlikte küresel çapta yaşanan dönüşümlerin sonucunda ortaya çıkan ekonomik sıkıntılarla da yüzleşmek durumunda kalmış bir kuşaktır. Bu etkilere bağlı olarak da toplumcu, olabildiğince kanaatkâr, sadık ve idealisttirler (Senbir, 2004: 24).

Anne ve babalarının çalıştığı ya da yüksek boşanmalardan dolayı tek bir aile bireyi ile yaşamak durumunda olan X kuşağı bireyleri, kilitli kapılar arkasında kendilerini korumak durumunda kaldıkları bir çocukluk dönemi geçirmişlerdir (Karp vd., 2002: 3). Kuşak bireyleri, ailelerinde görülen yüksek boşanma ve yeniden evlilik oranlarına bağlı olarak üvey kardeş gibi yeni aile ilişkileriyle büyümek durumunda kalmışlardır (Bayramoğlu, 2018: 17). Özellikle annelerinin çalışma hayatında var olmaları dolayısıyla aile otoritesini daha az hissetmişlerdir. Bunun sonucu olarak daha küçük yaşlarda kendilerini yönetebilen ve arkadaşlık ilişkileri sıkı karakterler olarak gelişmişlerdir. Ancak aileleri ile daha az zaman geçirmelerinin yanı sıra yaşanan toplumsal ve ekonomik krizler ile birlikte X kuşağı bireyleri gelecek kaygısının gölgesinde yetişmiştir. Dolayısıyla çocuklarının eğitimi, ruhsal durumları ve geleceklerinin planlanması noktasında hassasiyetleri yüksek aile bireyleri olarak görülmektedirler (Topcu & Kırkbeşoğlu, 2021: 53-54). İfade edilen endişeye bağlı olarak çok çalışmaya, çok para kazanmaya ve kariyer yapmaya hedeflenmişlerdir (Altuntuğ, 2012: 206). Bireysel iş görme ve sorumluluk bilinci yüksek olan X kuşağı bireyleri, sıkıntılarla yetişmiş olmaları nedeniyle problem çözme noktasında kabiliyetli görülmektedirler (Ardıç & Altun,

2017: 15). Önceki kuşaklara göre ise daha bağımsız ve özgüvenleri yüksektir (Tolbize, 2008: 3).

X kuşağının oluşturduğu çalışma ve aile ortamı her ne kadar güven ve garanti kavramları üzerine şekillendirilmiş olsa da aynı zamanda mücadeleci, değişime açık ve dinamik bir nitelik de taşımaktadır (Arslan & Staub, 2015: 7). Dünyanın güvenli bir yer olmadığına ilişkin edindikleri tecrübeler nedeniyle oluşan kuşkucu yapıları kuşak üyeleri için ayırt edici bir özelliktir (Çetin & Karalar, 2016: 160). Giyim tarzlarından siyasi görüşlerine, müzik zevklerinden yaşam biçimlerine kadar toplumsal hayatta kendilerini farklı hissettirecek seçimleri ile alışılmıştın dışında niteliklere sahiptirler. Karakteristik özelliklerinde saygınlığın önemli bir yer tuttuğu kuşak bireyleri aynı zamanda sosyal, para kazanmaya istekli ve kariyer odaklıdır. Eğitim ise yaşamlarının merkezindedir (Mücevher & Erdem, 2018: 63). Marka değerine önem veren, hatta kendilerini tanımlarken marka kimliklerine göre tanımlamada bulunan ilk kuşak olarak anılmaktadırlar (Yücebalkan & Aksu, 2013: 19).

X kuşağı günümüzdeki anlamıyla kişisel bilgisayara sahip olan ve kullanan ilk kuşak olmuştur. Buna benzer gelişmeler ile birlikte kuşak özelliklerinin oluşumunda teknolojik gelişmelerin etkisi de en az toplumsal olayların etkisi kadar artmaya başlamıştır (Kurtoğlu vd., 2016: 419).

Çalışma hayatına ilişkin bakış açılarında bebek patlaması kuşağındaki; *çalışmak için yaşamak* anlayışının aksine *yaşamak için çalışmak* anlayışının egemen olduğu görülmektedir (Ardıç & Altun, 2017: 15). Kuşağın çalışma hayatına yönelik vurgulanması gereken bir diğer nokta ise iş ve yaşam dengesinin korunmasındaki hassasiyetleridir. Buna göre iki kavramın birbirinden ayrı tutulmasına özen gösterirler. Aile hayatı ise her zaman ön planda yer almaktadır (Taş & Kaçar, 2019: 648). Anne ve babaları çalışma hayatında bulunan X kuşağı bireyleri, yaşanan ekonomik krizlere bağlı olarak ailelerinin işten çıkarılmalarına şahit olmuşlardır. İşsizlik ve getirdiği olumsuzlukları yakından görmüş olmaları nedeniyle yaptıkları işe bağlı ve iş değişimine gerekmedikçe sıcak bakmamaktadırlar (Başgöze & Bayar, 2015: 123). Kuşağa mensup bireyler çalışma yaşamında yoğun stresten kaçınmakta ve işi basite indirgemektedirler (Karakulakoğlu & Askeroğlu, 2018: 417). Kuşağın motivasyon kaynağı, aldıkları ücretten çok aile ve sosyal hayatlarına ayıracakları zamandır. Bunun için kuşağın birçok kadın üyesinin ailelerine zaman ayırabilmek için kariyerlerinden vazgeçtiği ifade edilmektedir (Taş & Kaçar, 2019: 648). X kuşağı bireyleri önceki kuşağın çok çocuklu olması ve işin hayatlarında önemli bir yer tutması nedeniyle aileleri tarafından en çok ihmal edilen kuşak olmuştur. Buna bağlı olarak sosyal yaşamda fark edilme ihtiyacı bireysellik

olarak ortaya çıkmış ve bu durum çalışma hayatına yansımıştır. Bu yansımının sonucu olarak kişisel gelişim kavramı ilk kez bu kuşakta ortaya çıkmıştır (Acıloğlu, 2017: 26). Ancak ekip çalışmasına aileleri olan bebek patlaması kuşağından daha yatkındırlar (Tolbize, 2008: 4). Öte yandan uzmanlarca çalışma hayatında rekabetçi olarak görülmektedirler (Adıgüzel vd., 2014: 173).

### **3.3.1. X Kuşağı Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar**

Özellikle teknoloji alanında ortaya çıkan yenilikler ile ülke ekonomilerinde yaşanan istikrarsızlıkların X kuşağı üzerinde önemli etkiler bıraktığı görülmektedir. Bunların yanında aile ve sosyal yaşam dinamiklerinde yaşanan değişimler de kuşak bireylerinin kişilik özelliklerinin oluşumunda belirleyici olmuştur (Topcu & Kırkbeşoğlu, 2021: 53). Bu kapsamda değerlendirilen bazı gelişmeler aşağıda sunulmuştur.

**Göçler Bağlamında Toplumsal Değişim:** 1950’li yıllarda Türkiye’deki hızlı nüfus artışı ve tarımdaki gerilemeye karşın kentlerde sanayinin gelişmesi büyük şehirleri cazibe merkezi haline getirmiş, buralara göç akını başlamıştır. 1960’lı yıllara gelindiğinde ise Türkiye ve Almanya arasında imzalanan anlaşma ile göçün yönü bu kez Almanya başta olmak üzere Avrupa’ya dönmüştür (Zürcher, 2010: 388-389). Yaşanan bu iç ve dış göçler hem Türkiye’deki toplumsal yapıda hem de göç edilen ülkelerin toplumsal yapılarında yeni dengeler ortaya çıkarması bakımından önemli görülmektedir.

**Türkiye Radyo Televizyon Kurumunun (TRT) Yayın Hayatına Başlaması (1968):** Türkiye’de televizyon yayınları ilk kez 31 Ocak 1968’de TRT’nin Ankara Mithatpaşa Stüdyosu’ndaki deneme yayını ile başlamıştır. Bu gelişmenin devamında Türkiye’de insanlar Ay’a ilk kez ayak basılmasını ve 1974 Kıbrıs Barış Harekâtı’nın haberini televizyon ekranlarında izlemiştir (TRT, 2021). Türkiye’deki televizyon yayıncılığında önemli bir dönüm noktası olan gelişme X kuşağının Türkiye’deki bireyleri üzerinde etkili olmuştur.

**Vietnam Savaşı:** Soğuk Savaş döneminin önemli bir mücadele alanı olarak bebek patlaması kuşağı üzerinde iz bıraktığı ifade edilen ve 1973 yılına kadar süren Vietnam Savaşı’nın X kuşağını da etkileyen önemli bir gelişme olduğu değerlendirilmektedir. On yıl süren bu savaşın X kuşağının özellikle kuşkucu ve gelecek kaygısı taşıyan bireyler olarak adlandırılmasında belirleyici olduğu düşünülmektedir.

**Watergate Skandalı (1972-1974):** ABD başkanı Richard Nixon’ın Demokrat Parti adayının seçim kampanyasını yürüttüğü ve Washington’da bulunan Watergate isimli otele usulsüz dinleme yapmak için gönderdiği gizli servis elemanlarının yakalanması ile patlak

vermiştir. 1972 yılında ortaya çıkan ve dünya kamuoyunda uzun süre yer tutan bu gelişme Başkan Nixon'ın görevde işlediği suçlardan mahkûm edilmemek için 1974 yılında istifa etmesiyle sonuçlanmıştır (Gürses, 2018: 197). ABD yönetiminin karıştığı yasadışı faaliyetlerin açığa çıkarıldığı bu olayın X kuşağının otoriteye olan algısını şekillendirdiği değerlendirilmektedir.

**1973 Petrol Krizi:** 1973 yılında başlayan Arap-İsrail Savaşı'nda özellikle ABD'nin İsrail'i desteklediği düşüncesinin Arap dünyasında yaygınlaşması ile birlikte petrolün bir baskı aracı olarak kullanılması gündeme gelmiştir. Bunun üzerine Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği (OAPEC) İsrail'e verilen desteğe misilleme olarak petrol arzının belirli aralıklarla azaltılması yoluna gitmiştir. Petrol fiyatlarının yükselmesi ile devam eden kriz, sanayi üretimi başta olmak üzere birçok alanda derinleşmiştir. Üretim maliyetlerinin ürünlere yansıtılmasıyla birlikte artan enflasyon toplumsal krizleri de beraberinde getirmiştir (Öztürk & Saygın, 2017: 2-3).

**Kıbrıs Barış Harekâtı (1974):** Kıbrıs'taki Rumların adada yaşayan Türklere yönelik saldırıları ve giriştikleri katliamlar diplomatik girişimlere rağmen son bulmayınca, garantör ülke konumundaki Türkiye'nin müdahalesi kaçınılmaz olmuş ve Türk Ordusu 20 Temmuz 1974 tarihinde adaya çıkarma yapmıştır (Kapucu, 2020: 84). Türk Silahlı Kuvvetleri'nin bu müdahalesi ülke kamuoyunda birlik havası estirmiş, heyecan yaratmıştır.

**İlk Kişisel Bilgisayarın Piyasaya Sürülmesi (1977):** Günümüzdeki şekliyle kişisel bilgisayar ilk kez bu kuşak döneminde insanların kullanımına sunulmuştur. Bilgisayarın artık yaygınlaşarak evlerdeki yerini alması X kuşağı bireylerinin teknoloji temelli etkileşiminde zemin oluşturmuştur (Adıgüzel vd., 2014: 172).

**Türkiye'deki Siyasi Çatışmalar ve Darbeler (1971-1980):** Bebek patlaması kuşağı ile başlayan özgürlük hareketleri kitlesel eylemlere ve boykotlara dönüşmüş, devamında ise siyasi kutuplaşmalar yaşanmıştır. İşte X kuşağı dünyada ortaya çıkan bu kutuplaşmanın içine doğmuştur. Türkiye'de de bu durum sağ-sol çatışması olarak bilinen toplumsal ayrışmalarla kendini göstermiştir. Milyonlarla ifade edilen fişleme ve gözaltılar, 1971 ve 1980'darbesi ile sonrasındaki yasaklı yıllar bu kuşak dönemiyle anılmaktadır (Acılioğlu, 2017: 26). Gençlik dönemleri 1980 darbesinden sonraya denk gelen X kuşağı, otorite tarafından baskılanmış bir sosyal yapıda yetiştiklerinden dolayı toplumsal olaylar karşısında duyarlı ancak çekingen görülmektedirler. Bu nedenle otoriteye korku temelinde saygı duymaktadırlar (Çatalkaya, 2014: 19-20).

### 3.4. Y Kuşığı (1980-1999)

1980 yılından 1999 yılına kadar olan zaman diliminde doğan insanlar Y kuşağına mensup bireyler olarak kabul edilmektedir. Bu kuşak alanyazında; *gelecek kuşak*, *dijital kuşak*, *sonrakiler*, *internet kuşağı*, *patlama kopyası* ve *indigolar* gibi isimlerle de bilinmektedir (Yüksekbilgili, 2015: 261; Ardıç & Altun, 2017: 16; Kurtoğlu, Sönmez, & Temiz, 2016: 420) Y kuşağı olarak adlandırılması da üç gerekçe ile açıklanmaktadır. İlki; sorgulayıcı ve eleştirel yönlerini vurgulamak adına İngilizce'deki why (neden) kelimesindeki Y harfinden geldiği yönündedir (Kuyucu, 2014: 58). İkincisi; yine İngilizce *gen y* (*generation youth*) yani *genç nesil* şeklindeki kullanımdan kaynaklandığı yönündedir (Tükel, 2018: 28). Üçüncüsü ise; kullanıldığı 1993 yılında dönemin ergen bireylerini X kuşağından ayırmak için tercih edildiği şekilde ifade edilmektedir (Yüksekbilgili, 2013: 343). Türkiye'de ise *80 sonrası kuşak* olarak isimlendirilmektedir (Senbir, 2004: 25).

Ekonomik şartların önceki kuşaklara göre daha iyi durumda bulunduğu, dünyada büyük çapta savaşlar ve imkânsızlıkların olmadığı bir süreçte yetişmişlerdir. İnternet, cep telefonu, tablet ve sosyal medya gibi araçlarla küresel iletişimin baş döndürücü bir hızla gerçekleştiği dünya düzeninin temsilcileri olarak görülmektedirler (Acılıoğlu, 2017: 28). Bu gelişmelere paralel olarak teknoloji dostu ve bireysel olmalarının yanı sıra, önceki kuşak olan X'lerin kanaatkâr ve idealist özelliklerini de taşımaktadırlar (Senbir, 2004: 25). Bireysel zenginlikler, terörizm, kazanılmış bağışıklık yetersizliği sendromu (AIDS) ve insan bağışıklık yetmezliği virüsü (HIV) gibi bulaşıcı hastalıklar ise Y kuşağı döneminde dünya gündeminde yer eden konular olmuştur (Kyles, 2005: 55).

Türkiye'deki Y kuşağı temsilcilerinin ise çocukluk dönemlerinin ABD ve Avrupa'daki akranlarından farklı geçtiği belirtilmektedir. Genellikle geç dönem bebek patlaması kuşağı ve erken dönem X kuşağına mensup olan aile bireylerinin gençlikleri; ekonomik krizler, sağ-sol kavgaları, darbeler ve imkânsızlıklarla geçtiğinden Y kuşağı bireyleri de bu yaşananların sonucu olarak baskı ve kaygı ortamında yetiştirilmişlerdir (Ekşili & Antalyalı, 2017: 94). Bu kuşak Türkiye'deki tek kanallı televizyon dönemlerini çok az hatırlamaktadır. Amerika'nın Irak'ı işgal ettiği ve televizyonlardan canlı yayınlanan Körfez Savaşı'na denk gelen Y kuşağı, Turgut Özal'ın cumhurbaşkanlığı görevindeyken ölümüne üzülmüş, her ne kadar o dönem seçmen olmasalar da ülkede ilk kez bir kadın başbakan seçilmesine heyecanlanmışlardır. Özel televizyon ve radyo kanallarındaki reklamlarla tüketim alışkanlıkları şekillenen Y'ler, izledikleri dizilerdeki karakterleri örnek alıp şarkı kliplerini taklit ederek yetişmişlerdir (Türk, 2017: 5-6).

Bu kuşağı tanımlayan ve öncekilerden ayıran en önemli konu teknoloji dünyasında doğmuş olmalarıdır. Teknoloji düşkünü olan kuşak için internet ve bilgisayar kullanımı yaşamsal öneme sahip görülmektedir (Mücevher & Erdem, 2018: 63). Temsilcilerinin yarısından çoğunun beş yaşından önce bilgisayar ile tanıştığı belirtilen Y kuşağı için internet ve sosyal medyanın hayatlarında edindiği yer daha iyi anlaşılmaktadır (Tükel, 2018: 28). Buna bağlı olarak günün neredeyse 15 saatini medya ve iletişim araçlarıyla geçirmektedirler (Yaşa & Bozyiğit, 2012: 33). Teknolojik devrimlerin gerçekleştiği bir süreçte var olmaları sebebiyle teknolojik araçların kullanımına meyilli yapıları, bilgiye hızlı erişebilmenin getirisi olarak düşünce özgürlüğüne sahip olmaları ve büyük beklentiler ışığında şekillendirilmiş eğitim yaşamları ile Y kuşağı öncekilerden farklılaşmaktadır (Serçemeli vd., 2015: 263). Herhangi bir bilgiye ulaşabilmek için kütüphanelerde saatlerce tarama yapmış olan önceki kuşakların aksine istedikleri bilgiye tek tıkla erişebilmektedirler. 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı ya da 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı gibi özel günlerde öğretmenleri tarafından istenen “*şiir bulun ve yazarak getirin*” ödevlerinin günler aldığı zamanlarda yaşayanlardan daha şanslı görülen bu kuşak, istediği bilgiye anında erişebilmek gibi önemli bir güçle yetişmişlerdir (Acılıoğlu, 2017: 35).

Bu kuşak dönemindeki ulaşım, teknoloji, iletişim ve uluslararası ilişkiler gibi birçok alanda yaşanan gelişmeler ışığında küreselleşmenin hız kazandığı görülmektedir. Örneğin internet aracılığıyla dünyanın iki uzak noktasındaki toplum bireyleri herhangi bir yerdeki gelişmeleri takip edebilmekte, yorumlamakta ve bu doğrultuda ortak bakış açıları gösterebilmektedirler. Dolayısıyla bu küreselleşmeye bağlı olarak dünya genelindeki Y kuşağı temsilcilerinin daha fazla ortak niteliğe sahip olduğu ifade edilmektedir (Özen vd., 2020: 4344). Y kuşağı temsilcileri bağımsız yaşam isteğinde olsalar da ailelerine bağlı bireylerdir. Genellikle arkadaşları ile bir arada olmaktan ve onlarla vakit geçirmekten hoşlanan Y’ler, şartsız bağlılık duydukları dostlarıyla sürekli iletişim halinde olmayı istemektedirler. Bu durumun bir göstergesi olarak arkadaşlarını diğer kuşaklara nazaran daha çok aradıkları ifade edilmektedir (Kurtoğlu vd., 2016: 420). Bazı araştırmacılar ise Y kuşağını *meşgul kuşak* şeklinde nitelendirmektedir. Çoğunlukla sabırsız kişilik özellikleri görülmektedir (Terzi & Boylu, 2019: 3288). Ayrıca sorgulayıcı kişilik özelliğine sahip temsilcilerin bu bağlamda sürekli “neden” sorusunu sordukları belirtilmektedir (Kılınç, 2017: 110). Değişime kolay uyum sağlayan, iyimser ve çeşitlilikleri kucaklayan Y kuşağı, ekip çalışmasına ve ortak hareket etmeye değer vermektedir (Tolbize, 2008: 4). Sahip oldukları özgüven duygusunun ise narsizm derecesinde olabildiği ifade edilmektedir (Kurtoğlu vd., 2016: 420). Herkese ait

olan değil, kişiye özel olan onlar için değerlidir. Önceki kuşakta olduğu gibi iş-yaşam dengesine önem veren bu kuşak bireyleri, çok çalışmayı sevmekten öte eğlence odaklıdırlar. Tatmin seviyeleri ise düşüktür (Göksel & Güneş, 2017: 813). Küresel ısınma, iklim değişikliği, ozon tabakasının delinmesi ve doğal dengenin bozulmaya başlaması gibi çevresel sorunların konuşulduğu ve bunlara ilişkin farkındalık çabalarının verildiği döneme denk gelen olgunlaşma evreleri, kuşak temsilcilerinin çevre konusunda duyarlı bireyler olmasını sağlamıştır (Başgöze & Bayar, 2015: 124).

Y kuşağı temsilcileri yöneticilerinin kendileriyle doğrudan iletişim kurmasını ve yaptıkları işe olan katkıları dolayısıyla değer verilmesini beklerler. Katkı sağlayamadıklarını ya da katkı sağlamlarına rağmen hak ettikleri değeri görmediklerini düşündüklerinde işten ayrılma niyeti göstermektedirler. Bu çerçevede kuşak için dış etkenlerden çok içsel etkenlerin daha büyük motivasyon kaynağı oluşturduğu ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 55). Çalıştıkları işletmeye olumlu bir hava ve verimlilik katma güçleri olmakla birlikte yukarıdaki ifadeyi destekleyecek şekilde kurumsal bağlılıkları düşük olduğundan çalışma yaşamları boyunca yaklaşık 10 farklı iş değiştirecekleri ihtimalinden söz edilmektedir (Terzi & Boylu, 2019: 3289). Bu durumu bilen ve önüne geçmek isteyen işletmelerin çeşitli eğlence içerikli etkinliklerle Y'leri elde tutmaya çalıştıkları vurgulanmaktadır (Türk, 2017: 44). İşe gitmeyi aynı zamanda sosyalleşmenin bir aracı olarak gören Y kuşağı için iş değiştirmek olağan bir gelişmedir (Topcu & Kırkbeşoğlu, 2021: 56). Sahip oldukları yüksek odaklanma becerileri ve kendi başına karar alma yetileri Y kuşağını öncekilerden ayıran niteliklerdendir. Aynı anda birçok iş ve hedefe odaklanabildikleri belirtilen kuşak temsilcilerinin beklentilerini karşılayabilmek isteyen insan kaynakları birimlerinin güncel ve nitelikli uygulamalar geliştirmesi tavsiye edilmektedir (Türk, 2017: 48).

Ünlü stratejist Michael McQueen (2011) bir zirvede yapmış olduğu konuşmada Y kuşağının çalışma hayatına bakışına ilişkin şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

*"Genel olarak Y nesli dediğimiz nesil hevesli ve hırslı bir nesildir. Öncelikle başarılı olmak ve başarılı olmak isteyen bir nesildir. Ama her ne pahasına olursa olsun bunu yapmaya hevesli değildirler. Dolayısıyla Y neslinin öncelikleri farklıdır. Geçmiş nesillere baktığımızda iş ve karşılığını alma arasında kurdukları denge farklıyken bugün Y nesli için durum farklıdır. Çünkü Y nesli kendi anne babalarında kötü evlilikler görmüştür, kalp krizleri görmüştür, hastalıklar görmüştür. O yüzden de aynı örüntüyü takip etmek istemezler. Özel hayatla iş yaşamı arasında bir denge kurmak isterler. Hayatta ilerlemek ve*

*başarılı olmak istemekle beraber ailelerine de özen gösterirler, hobilerine de yer verirler ve kendilerini sanatsal bir biçimde ifade etmek isterler."*

### **3.4.1. Y Kuşağı Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar**

Gelişen imkânlarla bağlı olarak çok fazla seyahat eden Y'ler aynı şekilde iletişim ağlarının genişlemesi ile beraber coğrafi farklılıkların ortadan kalkmaya başladığı bir sürecin tanığı olmuşlardır. O nedenle temsilcilerin ortak noktalarını ifade eden kesişim kümesinin önceki kuşaklardan daha geniş olduğu belirtilmektedir (Mücevher & Erdem, 2018: 63). Özellikle kitle iletişim araçları ile birlikte çok hızlı yayılım göstererek Y kuşağı bireyleri üzerinde küresel çapta ortak etkileri olduğu değerlendirilen gelişmelere aşağıda yer verilmiştir.

**12 Eylül 1980 Darbesi:** Türkiye'nin gerek yönetsel gerekse toplumsal hayatında önemli bir kırılma noktası olan bu darbe sonrasında binlerce tutuklama, işkence, yasaklar ve sonucu idamla biten yargılamalar olmuştur (Zürcher, 2010: 403). Alanyazında Y kuşağının başlangıcına dair genel kabul gören tarihte yaşanan bu gelişme sürecinde kuşağın ilk temsilcileri de dünyaya gelmeye başlamıştır. Etkilerinin günümüze kadar sürdüğü görülen bu olayın özellikle Türkiye'deki Y kuşağı bireylerinin karakteristik özelliklerinin oluşumunda etkili olduğu değerlendirilmektedir.

**İran-İrak Savaşı (1980-88):** Ortadoğu'daki etkinlik mücadelesi temelinde ortaya çıkan gerginlikler sonucunda patlak veren savaş 8 yıl sürmüş ve 1988 yılında yorgun düşen iki taraf Birleşmiş Milletler (BM) kararı ile savaşı sona erdirmiştir (Özdemir E., 2016: 227). Uzun süren bu savaşla birlikte bölgede ortaya çıkan kutuplaşmaların ülkelerin toplumsal yapılarında şekillendirici olduğu düşünülmektedir.

**HIV/AIDS Tespiti (1981):** Öldürücü bir hastalığa sebebiyet veren ve milyonlarca insanın yaşamını yitirdiği HIV/AIDS virüsü, dünyada ilk kez 1981'de ABD'de tespit edilmiştir (Tümer & Ünal, 2001: 1). Bulaşıcı olan ve günümüzde de mücadele edilen bu virüsün yayılımı tüm dünyada endişe uyandırmıştır.

**Çernobil Kazası (1986):** Ukrayna'da bulunan Çernobil Nükleer Santrali'nde 26 Nisan 1986'da meydana gelen patlama sonrası 20.yy'ın en büyük nükleer felaketlerinden biri yaşanmıştır. Patlamanın ardından canlı sağlığına zarar verecek yüksek oranda zehirli gazın atmosfere yayılması ile yaşanan çevre felaketi dünyada büyük ses getirmiştir (Kara & Günay, 2013: 32). Patlamanın ardından oluşan çevresel farkındalık, Y kuşağının çevreye duyarlı bireyler olarak yetişmesinde etkili olmuştur.

**İnternet'in Ticari Kullanıma Sunulması (1989):** 1989 yılına kadar askeri amaçların yanı sıra eğitim kurumlarının da kullanımına sunulmuş olan internet için 1989 yılında ticarileşme adımları atılmıştır. 1998 yılına gelindiğinde ise dünya genelindeki bireysel internet kullanıcısı 100 milyona ulaşmıştır (Güçdemir, 2012: 374). Y kuşağına ilişkin değerlendirmeler yapılırken ilk değinilen konulardan biri olan internet ve internetin küresel etkileri, kuşak özelliklerine etki eden olaylar incelendiğinde önemli bir aşama olarak ele alınmaktadır.

**Soğuk Savaş'ın Sona Ermesi (1989-1991):** Dünyayı doğu-batı olarak iki bloğa ayıran Soğuk Savaş Dönemi'nin önemli bir simgesi konumundaki Berlin Duvarı, yumuşama politikaları sonucu 1989'da yıkılmıştır (Onurlu & Zulfugarova, 2016: 492). Bu gelişme, uzun yıllar iki kutuplu dünya düzeninde yıpranan halk üzerinde özgürlük havası estirmiştir. Son olarak bu kutuplaşmanın doğu kanadını temsil eden Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (SSCB) 26 Aralık 1991 yılında tarih sahnesindeki yerini alması ile Soğuk Savaş Dönemi sona ermiştir (Bulut, 2014: 9). SSCB'nin yıkılmasıyla bebek patlaması kuşağı döneminde başlayan ve X kuşağının da tanık olduğu Soğuk Savaş Dönemi, Y kuşağına mensup ilk bireylerin gençlik dönemlerinden önce sona ermiştir. Böylelikle Y kuşağı temsilcileri önceki kuşakların sert şekilde hissettiği iki kutuplu dünya düzeninden uzak kalabilmişlerdir.

**Körfez Savaşı (1991):** Ortadoğu'daki bir başka egemenlik mücadelesinin sonucu olan Körfez Savaşı'na giden süreç, 1990 yılında Irak'ın Kuveyt'i işgali ile başlamıştır. BM ambargolarına rağmen işgali sonlandırmayan Irak'a karşı 1991 yılında ABD ve müttefikleri tarafından başlatılan savaş yaklaşık iki ay sonra sona ermiştir (Özdemir, 2016: 229). Bu dönemde insanlar bir savaşın ilk kez televizyon ekranlarından naklen yayınlanmasına tanıklık etmiştir (Çakar, 2003: 25). Dolayısıyla savaşın yıkıcı etkilerini farkındalık düzeylerinin henüz oluşmaya başladığı bir süreçte gören Y kuşağı bireyleri için, bu gelişmenin bakış açılarında önemli bir yer ettiği söylenebilir.

**Küreselleşme:** Yukarıda kısaca değinilen ve her ne kadar savaş, afet ya da kriz gibi belirgin bir olay olarak görülmesi de Y kuşağı için önemli bir şekillendirici olan küreselleşme, konu kapsamında yer verilmesi gereken önemli bir olgudur. Süregelen bu olgunun başlangıcına dair kesin bir tarihten söz edilememekle birlikte 1980'li yıllardan itibaren iki bloklu dünya düzenindeki zayıflama, gelişen teknoloji ve ulaşım olanaklarındaki iyileşmenin kaynaklık ettiği değerlendirilmektedir. Basit bir durum gibi görülecek olsa da 1990'da Moskova'da açılan ilk McDonald's şubesi küreselleşme adımlarından biri olarak

örneklendirilmektedir. Uzun yıllar uluslararası etkileşime kapalı olan insanların hamburgeri büyük bir heyecanla karşılaşması, markanın o tarihe kadarki en yüksek günlük satış rakamı elde etmesiyle sonuçlanmıştır. Ertesi yıl ise SSCB dağılmış ancak örnekteki marka gibi küreselleşme artarak devam etmiştir (Onurlu & Zulfugarova, 2016: 492). İşte böyle bir olgu karşısında Y kuşağının da payına düşeni aldığı düşünülmektedir.

**1999 Marmara Depremi:** 17 Ağustos 1999'da 7,4 büyüklüğündeki Marmara Depremi'nde resmi verilere göre 17 bin insan yaşamını yitirirken, yaklaşık 200 bin kişi de evsiz kalmıştır (Genç, 2013: 167). Türkiye tarihindeki en büyük afetlerden biri olarak kayıtlara geçen bu olay özellikle ülke vatandaşlarının belleğinde derin izler bırakmıştır.

### 3.5. Z Kuşağı (2000-...)

Aynı zamanda bu çalışmanın evrenini oluşturan Z kuşağı, 2000 yılı ve sonrasında dünyaya gelen bireyleri ifade etmektedir. Alanyazın incelendiğinde kuşak sınıflandırmasının en genci olan Z kuşağı döneminin bitişi olarak nitelendirilebilecek bir tarihten henüz söz edilemediği görülmektedir (Özen vd. 2020: 4345). Diğer kuşaklarda olduğu gibi Z kuşağını da nitelendiren farklı isimlendirmeler bulunmaktadır. *Net kuşağı (net generation)*, *sıfır kuşak (zero generation)*, *dijital nesil*, *i-nesli*, *çevrimiçi kuşak*, *kristal kuşak* gibi isimler bunlardan en çok kullanılanlardır (Senbir, 2004: 29; Akdemir, ve diğerleri, 2013: 15; Metin & Kızıldağ, 2017: 345; Twenge, 2018: 29). Temsilcilerinin yalnızlık ve aşırı bireyselleşme eğilimi göstermelerinden dolayı sessiz kuşak dönemiyle benzerlik taşıdıkları değerlendirilerek *yeni sessiz kuşak* olarak da tanımlanmışlardır. Z kuşağı ismiyle anılmasının ise günümüzdeki son kuşağın alfabedeki son harf ile bağdaştırılmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Gündüz & Pekçetaş, 2018: 95).

Z kuşağı, küreselleşmenin etkisini önceki Y kuşağından daha hızlı şekilde yaşadığından dolayı kişilik özellikleri yeryüzündeki akranları ile aynı doğrultuda şekillenmektedir (Ardıç & Altun, 2017: 18). Ancak burada ifade edilmesi gereken önemli bir nokta; yaşanan değişim ve dönüşüm hızının çok yüksek olmasının kuşağın karakteristik özelliklerinin tespitini zorlaştırdığıdır (Kurtoğlu vd., 2016: 420). Özellikle ABD gibi çok uluslu devletlerde şimdiye kadarki en fazla ırk çeşitliliğinin ve cinsiyet farklılıklarına dayalı yaşam biçimlerinin görüldüğü, Türkiye'de ise; ekonomik kriz yansımalarının ve toplumsal hareketlerin yaşandığı bir dönemin tanığı olarak büyümüşlerdir. Genel anlamda ise teknolojik gelişmeler, terör, iklim değişikliği ve çevresel sorunlar bu kuşak bireylerinin özelliklerinde belirleyici olmuştur (Kızıldağ, 2019: 34). Ayrıca yaşam şartlarındaki iyileşmelerin getirdiği

dönüşümler, bu kuşağın öncekilerden daha farklı bir dünyada var olmalarını sağlamıştır. Özellikle teknolojik yenilikler ile beraber Z'lerin karakter yapıları diğerlerinden önemli ölçüde farklılaşmıştır (Ayhün, 2013: 102).

Günümüzde en yaşlısının 21-22 yaşlarında olduğu bilinen Z kuşağı üzerine yapılan çalışmaların henüz artmaya başlaması kuşak özelliklerine dair alanyazında yer alan bilgilerin kapsamını sınırlandırmaktadır. Kişilik özelliklerinin genel hatları ile belirlenebildiği, çalışma hayatına yönelik algı ve değerlerinin ise bu alandaki varlıklarının yeni yeni oluşmaya başlamasından dolayı çoğunlukla varsayımlarla açıklandığı görülmektedir (Göksel & Güneş, 2017: 813). Çalışmanın ağırlık merkezini oluşturacak olması nedeniyle farklı açılardan incelenmesi gerektiği düşünülen Z kuşağına ilişkin ulaşılan bu bilgilere ilerleyen başlıklar altında yer verilmiştir.

### **3.5.1. Z Kuşağı Özelliklerine Etki Eden Önemli Olaylar**

Yukarıda da ifade edildiği gibi Z'lerin yeni bir kuşak olmasına bağlı olarak üzerinde detaylı çalışmaların yapılmamış olması, kuşak özelliklerine etki eden olayların tam anlamıyla açıklanamamasına sebep olmaktadır (Karakulakoğlu & Askeroğlu, 2018: 417). Ancak, teknoloji ile şimdiye kadarki en bağlantılı nesil olmaları gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, bu alanda yaşanan gelişmelerin kişilik özellikleri üzerindeki etkilerin temelini oluşturduğu değerlendirilmektedir (Geck, 2006). İfade edilen doğrultudaki yenilikler ile Z kuşağı bireylerinin karakter yapılarına yansımaları olduğu düşünülen önemli olaylardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

**Küresel Isınma ve İklim Değişikliği:** Bitişinin 2000 yılı olarak belirlendiği son yüz yıllık araştırma verilerine göre dünya genelinde hava sıcaklığı ortalamasının 0,7-0,8 °C aralığında arttığı, 1995-2004 yılları arasında ise bu artışın hız kazandığı görülmüştür. Özellikle son zamanlarda ivme kazandığı görülen sıcaklık artışının küresel tehlike aşamasına geldiği, ilerleyen süreçte ise bu tehlikenin etki alanında genişleme olacağı vurgulanmaktadır (Sağlam vd., 2008: 89). Buna bağlı olarak dünyanın çeşitli yerlerinde yaşanan orman yangınlarının, aşırı kuraklığın, su kaynaklarındaki azalmaların ve doğanın yaşam döngüsünde beliren bozulmaların özellikle 2000'li yıllardan itibaren kamuoyunda daha çok yer aldığı görülmektedir. Z kuşağı döneminin de başlangıcı kabul edilen bu tarihten itibaren küresel ısınma ve iklim değişikliği adına meydana gelen olumsuzlukların, büyüme ve yetiştirme dönemindeki kuşak bireylerinin çevresel farkındalıklarına yansıtacağı değerlendirilmektedir.

**11 Eylül Saldırıları ve Afganistan İşgali (2001):** 11 Eylül 2001’de teröristler tarafından kaçırılan yolcu uçakları ile ABD’nin New York şehrinde bulunan Dünya Ticaret Merkezi kulelerine yapılan saldırılar, tarihte görülen en büyük terör eylemlerinden biri olarak kayıtlara geçmiştir. Saldırıları her ne kadar ABD’yi hedef alsada etkileri bakımından evrensel bir boyut kazanmıştır. Nitekim bu süreç saldırıların merkezi ve sorumlusu olarak görülen Afganistan’ın kısa süre sonra işgal edilmesi ile başlamıştır (Acet & Doğan, 2017: 60). Bu saldırılar ile birlikte küresel bir boyut kazanan terörizmin, ilerleyen yıllarda toplumun tüm kesimi ile birlikte büyüme çağındaki Z kuşağı bireylerine de yansımaları olduğu düşünülmektedir.

**ABD’nin Irak’ı İşgali (2003):** Irak’ın kitle imha silahlarına sahip olduğu gerekçesiyle ABD ve müttefikleri tarafından başlayan işgal 2011 yılına kadar sürmüş, 1 milyonun üzerinde insanın ölümü ve binlercesinin göç etmesiyle sonuçlanmıştır (Daban & Daban, 2018: 101). Bu süreçte yaşanan gerilimin, göçlerin ve terörist faaliyetlerin ise sadece dünya açısından değil, özellikle komşu ülke konumundaki Türkiye ve toplumsal yapısı açısından önemli etkileri olduğu değerlendirilmektedir.

**Hint Okyanusu Depremi ve Tsunamisi (2004):** Hint Okyanusu’nda 26 Aralık 2004’te meydana gelen deprem ve beraberinde ortaya çıkan dev dalgalar, okyanusa kıyısı olan ülkelerde tsunami oluşturmuştur. Bu afetin ardından yaklaşık 300 bin kişi yaşamını yitirmiştir (Szcucinski vd., 2005: 321). Dünyanın afet gerçeğiyle bir kez daha yüzleştiği bu felaketin ardından endişe ve korku egemen olmuştur.

**Sosyal Medyanın Gelişimi:** İnternet teknolojisinin bir çıktısı olarak sosyal medya, insan yaşamındaki günlük ihtiyaçlardan biri olarak yerini almıştır. Her yaş grubundan ve milyarlarla ifade edilen sayıda kullanıcısı bulunan sosyal medya araçları, özellikle zamanının büyük bölümünü bu araçlarla geçiren Z kuşağının kişilik yapısı üzerinde önemli bir yer edinmiştir. Bunlardan bazılarının ortaya çıkış tarihleri ise söz konusu gelişim sürecinin önemli birer basamağını oluşturmaktadır. Facebook’un 2004’te, Youtube’un 2005’te, Twitter’in 2006’da ve Instagram’ın 2010’da kullanıma sunulması bu evredeki örnekler olarak gösterilebilir (Çavuş & Eğilmez, 2021: 215).

**Apple’ın İlk iPhone Ürünü Piyasaya Sunması (2007):** Amerikan çok uluslu şirketi Apple tarafından ilk iPhone modeli 2007 yılında piyasaya tanıtılmıştır. Aynı zamanda iOS adında yeni bir işletim sistemi ile sunulan bu yeni ürün ile birlikte mobil teknolojinin farklı bir aşamaya evirildiği söylenebilir.

**2008 Ekonomik Krizi:** ABD'deki konut sektöründe 2006 yılında hissedilmeye başlayan ve kısa sürede diğer piyasaları da etkileyen ekonomik kriz, 2008 yılında küresel boyuta ulaşmıştır. Özellikle gelişmiş ülke ekonomilerine yansımalarının daha büyük olduğu ifade edilen kriz ile birlikte; ekonomik büyüme oranlarının gerilemesi, işsizlik rakamlarının iki katına çıkması, borsada işlem gören hisselerin değer kaybetmesi ve üretim maliyetlerindeki artışa bağlı olarak enflasyonun yükselmesi gibi birçok sonuç ortaya çıkmıştır (Göçer, 2013: 171). Tarihsel süreç incelendiğinde ülke ekonomilerinin çeşitli dönemlerde ekonomik krizler ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Nitekim 2008 küresel krizine kadar ekonomi temelli birçok krizden söz edilebilmektedir. Ancak 1929'daki Büyük Buhran ile karşılaştırılan 2008 krizinin ortaya çıkardığı küresel etkiler bakımından ayrı bir yere sahip olduğu dolayısıyla bu krizin etkilerini hisseden Z kuşağı dönemine etki eden önemli bir gelişme olduğu değerlendirilmektedir.

**Elektrikli Otomobil Teknolojisi:** Fosil yakıtlarla beslenen içten yanmalı motor teknolojisinde kullanılan yakıt kaynaklarının azalmaya başlaması ve çevre kirliliği noktasında oluşan hassasiyete bağlı olarak üreticiler yeni arayışlara yönelmiştir. Bu çalışmaların sonucu olarak 2000'li yıllardan itibaren elektrikli otomobil teknolojisinde sektörde öncü olmaya aday aşamalar kat edilmiştir. 2010'dan itibaren de birçok marka tarafından elektrikli otomobillerin seri üretimine başlanmış ve kullanımları hızla yaygınlaşmıştır (Ari, 2020: 194). Artan tüketime bağlı olarak yer altı kaynaklarındaki azalma, çevresel sorunlar ve bunlara yönelik çözüm arayışlarının sonucu olarak gelişme gösteren elektrikli otomobil teknolojisi, ifade edilen sorunların daha da büyüyeceğine dair alınan işaretler doğrultusunda ülkelerin gelecek hedefleri arasında yer alırken, eski teknoloji ürünü otomobillerin üretimi terk edilmektedir (Ari, 2020: 200). İlerleyen yıllarda kullanım oranlarının eskilerden daha geniş yer tutacağı olası görülen bu teknolojinin, Z kuşağının tüketim alışkanlıklarında da belirleyici olacağı düşünülmektedir.

**Artırılmış Gerçeklik Teknolojisi:** Bir görüntüleme ürünü tarafından genellikle gömülü bir hedefin tanımlanarak bilgisayar ortamına sanal şekilde aktarılması ve buradaki görüntü ile gerçek dünya görüntüsünün yazılım vasıtasıyla birleştirilmesi artırılmış gerçeklik olarak tanımlanmaktadır. Soyut öğrenmelerin gerçek dünyaya aktarılması ile öğrenmeyi hızlandırmaya uygun içerikler sunan bu teknolojinin, özellikle eğitim alanında üstünlük sağlaması hedeflenmektedir (Özarlan, 2011: 727). Geleneksel hale gelen eğitim araçlarının teknolojiyi yaşamlarının bir parçası olarak gören Z kuşağının ilgisini çekmede yetersiz

kalacağı düşünül­düğünden, artırılmış gerçeklik teknolojisinin bu kuşak bireylerinin eğitim süreçlerinde daha fazla yer tutacağı belirtilmektedir (Somyürek, 2014: 66).

**Uçan Göz (Drone) Teknolojisi:** Ortaya çıkış sürecinde askeri amaçlar için kullanılan ve insansız hava aracı olarak da isimlendirilen bu teknolojinin ticari kullanımına izin verilmesiyle birlikte çeşitli alanlarda işlevsellik kazandığı görülmektedir. Volkanik arazilerde ulaşamayan noktaların gözlenmesi, inşaat alanlarının denetimi, sığ sulardaki su altı canlı çeşitliliğinin araştırılması, toprak yüzeylerindeki nem dengesinin tespiti, doğal afetlerin takibi, lojistik sektöründe yeni teslimat hizmetlerinin geliştirilmesi ve yayıncılık alanında gelişmiş çekim teknikleri ifade edilen işlevselliğe ilişkin bazı örneklerdir (Lee & Choi, 2016: 197).

**Yapay Zekâ Teknolojisi:** Bilgisayar teknolojisi karışık sayısal görevleri çok hızlı şekilde yerine getirmesine rağmen; yorumlama, çıkarımda bulunma ve karar verme gibi yeteneklerden yoksundur. Yapay zekâ teknolojisi ise bu eksikliklerin giderilmesi adına insan davranışlarının, yetenek ve tecrübelerinin dijital araçlar üzerinde kodlanması ile açıklanmaktadır. Bir diğer ifade ile düşünme, değerlendirmelerde bulunma ve tecrübeler doğrultusunda karar alma gibi yeteneklerin bilgisayar teknolojisiyle bütünleştirilmesidir (Yılmaz, 2020: 4).

**15 Temmuz Menfur Darbe Girişimi (2016):** Türk demokrasisi, FETÖ'nün 15 Temmuz 2016'daki menfur darbe girişiminde halkın kararlı duruşu ve direnişi ile büyük bir tehlike atlattır. Toplum hafızasında kalıcı bir yer ettiği düşünülen bu olayın Türkiye'deki Z kuşağı bireyleri açısından önemli çıkarımları olduğu değerlendirilmektedir.

**Koronavirüs (Covid-19) Salgını (2019):** Çin'in Vuhan şehrinde 2019 yılının son günlerinde solunum yolu belirtileri ile kendini gösteren virüs, kısa sürede tüm dünyada yayılmıştır (Budak & Korkmaz, 2020: 66). Yayılımı henüz kontrol altına alınamamış olan salgın nedeniyle hayatını kaybedenlerin sayısı dünya genelinde 5,44 milyona (02.01.2022) ulaşmıştır (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2022). Dünya tarihinin en büyük salgınlarından biri olarak nitelendirilen ve sağlık hizmetlerinden çalışma hayatına, ulaşımdan sosyal faaliyetlere kadar toplumsal hayatın her aşamasını etkileyen Koronavirüs, Z kuşağı bireylerinin çok büyük bir kısmının eğitim hayatına denk gelmiştir. Başlangıçta ara verilen eğitim süreci, daha sonra uzaktan eğitim yöntemiyle devam etmiştir. Kuşağın Türkiye'deki temsilcileri yaklaşık 2 yıl çevrimiçi olarak eğitim hayatına devam ederken, dünyadaki diğer bireyleri de benzer süreci yaşamışlardır. Eğitim başta olmak üzere birçok işleyişin yerine getirilmesinin internet teknolojisi ile sağlandığı bu sürecin Z kuşağının teknolojiye olan

bağlılığını daha da arttırdığı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu durumun; kuşak bireylerinin özelliklerinin belirlenmesinde teknolojinin rolünü daha da arttıracak ifade edilebilir.

### **3.5.2. Z Kuşağının Özellikleri**

Bilgiye ve gelişime açık olan Z kuşağı bireylerinin yaşam boyu öğrenme kuşağı olarak görüldüğü kabul edilmektedir. Bunun yansıması olarak da çok diplomalı kişiler olmaları beklenmektedir. Aynı zamanda yönlendirilmeyi ve edilgen olmayı reddeden Z'ler, kendi kararlarını alan ve uygulayan bireyler olarak öne çıkmaktadır (Acılıoğlu, 2017: 31). Formalitelerden kaçınan kuşak bireyleri kavramsal modelden öte uygulamalı yöntemle daha verimli öğrenmektedirler. Yaratıcılıkların ön plana çıkaracakları etkinliklerden hoşlanan temsilciler eğlenirken öğrenmeyi tercih ederler. Bunun yanında çabuk sıkılabilmektedirler (Kızıldağ, 2019: 35).

Teknolojiyi kullanmadaki bilgi ve becerileri bunun doğuştan gelen bir yetenek olduğu izlenimini uyandırmaktadır. Sokak aralarında top oynamayı bilmezken oyun konsollarında büyük başarılar elde ediyor, sanal mecralarda futbol kulübü yönetebiliyorlar. Teyp ve kaseti ancak geçmiş konu edinen filmlerde görebilen Z'ler için CD-DVD bile eski bir teknoloji ürünü olarak görülmektedir (Çamsarı, 2013: 26). Zamanlarının önemli bir bölümünü internete ayıran bu kuşak bireyleri için aile, din ve akrabalık bağları gibi kavramlar önemini kaybederken popüler kültür kaynağı akıllı telefonlar ve sosyal medya mecraları önem kazanmıştır. Z kuşağı için neredeyse kutsal hale gelen bu araçlar; onların duygu, düşünce ve davranışlarında şekillendirici unsur olmuştur (Duman, 2021: 27).

Yaratıcı ve teknoloji bağımlısı olan Z kuşağı bireyleri sözel iletişimden çok yazılı iletişim yöntemlerini kullanmaktadırlar (Karaman, 2021: 111). Hatta sosyal medya araçlarıyla iletişimlerinde duygu durumlarını ifade eden imge, şekil ve görüntülerin kullanımını yaygındır (Taş vd., 2017: 37). Kuşak temsilcilerinin daha bilinçli aile ortamlarında yetişmelerinden dolayı normalin ötesinde bir hızda gelişme gösterdikleri değerlendirilmektedir (Terzi & Boylu, 2019: 3289). Aynı anda birçok işe odaklanabilmeleri nedeniyle psikomotor becerileri şimdiye kadarki en gelişmiş kuşak olarak görülmektedir. Bu açıdan çoklu görev (multi tasking) yeteneğine sahiptirler (Berkup, 2014: 224).

Z kuşağının özelliklerine dair alanyazında yer alan diğer bilgilere aşağıda yer verilmiştir (Taş, Demirdöğmez, & Küçüköğlü, 2017: 1039-1040; Acıhoğlu, 2017: 30; Yelkikalan, Akatay, & Altın, 2010: 502; Duman, 2021: 27):

- Kendilerini rahatça ifade edebiliyorlar.
- Girişimciler.
- Aile içi ilişkilerde asosyaldirler.
- Kırılgan ve alıngandırlar.
- Yaratıcılar.
- Değişime ve çeşitliliğe açıklar.
- Bağımsız yaşamı ve çalışmayı tercih ediyorlar.
- Ekip çalışması noktasında uyum sorunu yaşayabilmekteler.
- Ne istediklerinden eminler.
- Eğlenceye ve keyiflerine düşkünler.
- Ben merkezîyetçiler.
- Otoriteden hoşlanmıyorlar.
- Kompleksleri yok.
- Doğuştan tüketiciler.
- Geleneksel yöntemlerin ötesinde motivasyon kaynakları var.

### **3.5.3. Z Kuşağı ve Çalışma Hayatı**

Günümüzde birçoğu stajyer olarak da olsa çalışma hayatına girmeye başlamıştır (Taş vd., 2017: 1040). Bu alandaki varlıkları ve tecrübeleri sınırlı olan kuşağın çalışma değerlerinin henüz anlamlandırılmadığı ifade edilmekle birlikte genel bir algının oluştuğu belirtilmektedir (Özen vd., 2020: 4358). Dolayısıyla kuşağın çalışma hayatına yönelik değerlendirmelerin beklentiler ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Kısa bir süre öncesine kadar yaşam koçluğu ve sosyal medya uzmanlığı gibi mesleklerden söz edilmezken, ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar ve kuşağın yaratıcılığı doğrultusunda böylesi birçok yeni mesleğin ortaya çıkacağı değerlendirilmektedir (Acıhoğlu, 2017: 31). Bu kapsamda Z kuşağının varlık göstereceği iş kollarının %65'inin günümüz dünyasında yer almayan işler olduğu ifade edilmektedir (Taş vd., 2017: 1042). Z kuşağının teknolojik süreçlere olan yatkınlığının gelecek yıllarda işletmeleri ve iş hayatına dair dengeleri değiştireceği öngörülmektedir. Ayrıca çok yönlü ve sonuç odaklı davranış biçimlerinin iş verimini olumlu etkileyeceği, bütün bu beklentilerin ise uzmanlar tarafından insan kaynağına fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Taş vd., 2017: 1044).

Öncekilerle karşılaştırıldığında Z kuşağı iş-yaşam dengesine daha çok önem vermektedir. İş ortamının yoğun ve stresli olması dahi eğlenceden uzaklaşmalarına engel olmamaktadır. Böylesi bir beklentinin çalışma alanlarında olumlu hava oluşturacağı düşünüldüğünden, şirketlerin buradaki kazanımı elde etmek için uygun çalışma ortamını oluşturmaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca Z kuşağının çalışma hayatında varlığının artması ile bu alanlarda daha fazla ekranın yer alacağı, evrakların ve zaman kaybı oluşturan uygulamaların azalacağı, film setlerine benzerliklerinin artacağından söz edilmektedir. Küresel ölçekli şirketlerin ise bu beklenti ışığında çalışma alanlarını yeniden biçimlendirmeye başladığı ifade edilmektedir (Taş vd., 2017: 1041). Kuşak bireylerinin bir işi tercih etmelerindeki sebeplerin araştırıldığı çalışmalarda; ilerleme olanaklarının, iş-yaşam dengesinin, maaş miktarının ve anlamlı iş biçimi gibi unsurların ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir (Kızıldağ, 2019: 36). Taş ve Kaçar (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre hızlı öğrenen ve çabuk uyum sağlayan Z kuşağı bireylerinin, görevlerinde de hızlı şekilde yükselmek istedikleri görülmüştür. Ayrıca kuşak temsilcilerinin takım çalışmasını tercih ettiği araştırmaya göre, yöneticiler ile olan iletişimlerinde resmiyet kadar samimiyete de önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kuşağa ilişkin çalışmalar incelendiğinde, çalışma düzenleri tercihinde çoğunlukla esnek çalışma modelinin ön plana çıktığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Bayramov vd. (2021) tarafından yapılan araştırmada da temsilcilerin önemli bir bölümünün (%83,1) ifade edildiği gibi esnek çalışma biçimini tercih ettiği görülmüştür. Bu sonuca ilişkin yapılan değerlendirmeye göre; Z kuşağının iş yaşamındaki sayısının artması ve yönetici kadrolarında yer alması ile birlikte iş çevrelerinde esnek çalışma biçimlerine dair bakış açılarının değişim göstereceği ifade edilmiştir. Söz konusu değişime bağlı olarak esnek çalışmanın farklı örneklerinin görüleceği belirtilmektedir (Acılıoğlu, 2017: 32).

Sosyal sorumluluk konusunda farkındalık düzeyi yüksek olan kuşağın çalışma hayatına dair motivasyonunda bu konu önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelere ait internet sayfalarında yer alan sosyal sorumluluk projelerinden daha fazlasını görmek isteyen kuşak için, bu konudaki adımları vergi muafiyeti sağlamak adına atan şirketlerin uygun bir algı oluşturması olası görünmemektedir. Dolayısıyla temsilcilerde çalışan olma niyetinin oluşması için bu noktadaki adımların somut şekilde ortaya koyulması beklenmektedir (Taş & Kaçar, 2019: 658).

Çok yönlü iş yapma yeteneklerine sahip Z kuşağı aynı zamanda bireysel ve çabuk sıkılan yapıda bireyler olarak görülmektedir. Bu bakımdan kurumsal bağlılıkları zayıf ve iş değiştirmeye istekli olacakları düşünülmektedir (Göksel & Güneş, 2017: 814). Böyle bir durumda aynılaştan görevleri yerine getirmek istemeyecek olan kuşak temsilcilerini işletme içinde tutmak da zorlaşacaktır (Terzi & Boylu, 2019: 3289). Dolayısıyla şirketlerin gelecek yıllarda çalışanlarının önemli bir bölümünü oluşturacak Z kuşağının duygu ve beklentilerine göre değişimler ortaya koyarak, bilgi ve yetenek kaybını önlemeye yönelik tedbirler almaları gerekecektir (Ayhün, 2013: 105).

#### **3.5.4. Z Kuşağı ve Teknoloji**

Kuşak döneminde özellikle teknoloji alanında ortaya çıkan gelişmeler, Z'lerin kişilik özelliklerinin öncekilerden farklılaşmasına sebep olmuştur (Ayhün, 2013: 102). Bu bakımdan kuşak temsilcilerini etkileyen ve sonraki süreçte de etkileyeceği düşünülen olayların teknoloji ve teknoloji ile ilişkili gelişmeler olduğu belirtilmektedir. *Network kuşağı* olarak adlandırılmaları da bu açıdan anlamlı bulunmaktadır (Karakulakoğlu & Askeroğlu, 2018: 418). Ayrıca alandaki gelişmelerin sürekli ve hızlı seyri Z kuşağının teknoloji bağımlısı bireyler olmasında etkili olmuştur (Güdücü & Balcı, 2021: 109). İnternetin bulunmadığı dönemleri yaşamamış, ansiklopedilerden ödev yapmamış, kullandıkları iletişim araçları ile dijital ortamlarda sürekli çevrimiçi olan ve sözlü iletişim yerine yazılı ve görsel iletişim kuran bir kuşaktır. Teknoloji devrinin bireyleri olan Z'ler, bu bakımdan *dijital yerliler* olarak da tanımlanmaktadır (Taş vd., 2017: 1037). Ancak iletişim tercihleri olan dijital araçlarda kullandıkları yazılı ve görsel iletişim biçimleri; Z kuşağının dinleme, soru sorma, başkalarının konuşmasına müdahale etmeme ve çatışmaları çözebilme gibi kural ve kazanımları öğrenememelerine sebep olmaktadır (Kahraman, 2020: 122).

Çevrimiçi iletişim kurmalarına olanak veren araçlara sahip olmaları nedeniyle dışarıda fazla bulunmayan kuşak bireyleri; kitap yerine bilgisayarı tercih etmektedirler (Gündüz & Pekçetaş, 2018: 95). Ayrıca araştırma yapmak için kütüphaneye gitmektense; internet teknolojisi aracılığıyla bilgiye ulaşmakta ve elde ettikleri bilgileri kendi verileri ile birleştirerek başka insanlarla paylaşmaktadırlar. Bu bakımdan Z kuşağı, bilgi alma ve bunları paylaşma gereksinimlerini dijital araçlarla gerçekleştirmektedir (Ardıç & Altun, 2017: 21). Örneğin bir konuyu araştırmak istediklerinde konuya dair uzun yazılı içerikleri okumaktansa Youtube üzerinden arama yaparak görsel ve işitsel olarak öğrenmeyi tercih ederler (Kızıldağ, 2019: 34).

Kuşak temsilcilerinin yaşamlarındaki hemen her alanda teknolojinin belirleyici etkisi görülmektedir. Kavalcı ve Ünal (2016) tarafından yapılan araştırmada da bu çerçevede bulgular elde edilmiştir. Z kuşağı için birçok kavram ve oluşumun önemini yitirdiğinin ifade edildiği çalışmaya göre; kuşak bireylerinin yemek-içmek amacıyla gittikleri işletmelerde bu amaç kapsamındaki sunumları yeterli bulmadıkları, eğlenme ve sosyalleşme kadar sunulan teknolojik olanakların da tercihlerinde etkili olduğuna ilişkin veriler elde edilmiştir.

İnternet ile birlikte günümüz insan yaşamı; sağlık, iletişim, alışveriş ve eğitim gibi çeşitli açılardan dönüşüme uğramıştır. Bu dönüşümün ortasında var olan Z kuşağı da interneti öncekilerden daha çok kullanan ve internetsiz yapamayacak bir kuşak olarak belirmiştir. Bu kapsamda Süer vd. (2017) tarafından yapılan bir araştırmada Z kuşağı öğrencilerinin internet algılarını; hayat, dünya, ilaç, olmazsa olmaz ve su gibi ifadelerle açıkladıkları görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında bu kuşak için internetin hayatlarında nasıl bir yer ettiği daha iyi anlaşılmaktadır.

Gelişen internet teknolojisinin yaygın kullanıma sahip bir çıktısı da sosyal medyadır. Bu süreci başlangıcından yakalayan Z kuşağı ise söz konusu kullanımın şüphesiz merkezinde yer almaktadır. Kuşak bireylerinin yaklaşık %91'inin sosyal medya kullanması bu yargıyı desteklerken, günlük ayrılan ortalama süre ise 2 saat 43 dakika olarak dikkat çekmektedir (Doğan & Erkan, 2019: 148).

#### **4. Kuşaklar Arası Farklılıklar**

Tarihsel sürecin belli dönemlerinde yaşanan büyük ölçekli gelişmeler; o dönemde yaşayan bireylerin düşünceleri, değerleri, davranışları ve kişilik özellikleri gibi çeşitli ölçütlerde etkiler meydana getirmektedir. Bu etkiler aynı dönemde yaşayanlar için ortak özellikler oluştururken, önceki veya sonraki dönem bireyler arasında farklılıklara neden olmaktadır (Okan & Yalman, 2013: 139). Diğer taraftan aynı kuşağa mensup bireyler için ifade edilen bir özelliğin tüm üyeler açısından geçerli olamayacağı da unutulmamalıdır (Adıgüzel vd., 2014: 171).

Özellikle yönetim bilimleri açısından önem arz ettiği düşünülen ve günümüzde önemli bir yer tutan kuşak tartışmalarının Antik Yunan dönemine kadar uzandığı görülmektedir. Bu dönemin önde gelen düşünürlerinden Aristoteles'in (2018) konuya ilişkin bir görüşüne aşağıda yer verilmiştir:

*"Nasıl ki dünyada yetişen şeyler arasında bir değişim varsa aynı şekilde insan soylarında da benzeri bir değişim vardır. Bazen iyi kuşaklar ve bu kuşaklardan olağanüstü insanlar gelir, bazen bir ara dönem başlar. Akıllı olanlar Alkibiades ya da Dionysos'un soyundan gelenler gibi çılgın karakterdeyken Kimon, Perikles ya da Sokrates'in torunları gibi uyşuk, tembel kuşaklara bir dönüş de yaşanabilir."* (s. 132)

Çalışmanın bu bölümünde, yukarıda detaylandırılan kuşakların karşılaştırılarak aralarındaki farklılıkların daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda; alanyazın taramasından ulaşılan kuşaklar arası farklılıklar Tablo 1.3.'te gösterilmiştir.

**Tablo 1.3.** Kuşaklar Arası Farklılıklar

Özellikler	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
<b>Kişilik Özellikleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Otoriteye ve kanunlara saygılı</li><li>▪ Kurallara uyumlu</li><li>▪ Disiplinli</li><li>▪ Resmîyetten yana</li><li>▪ Ahlaki değerlere karşı hassas</li><li>▪ Risk almaktan kaçınır</li><li>▪ Serüven peşinde koşmaz</li><li>▪ Kaygı düzeyi yüksek</li><li>▪ Kanaatkâr</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Otoriteye saygılı ancak mesafeli</li><li>▪ Ben merkezîyetçi</li><li>▪ Hırslı</li><li>▪ İdealist</li><li>▪ Rekabetçi</li><li>▪ Kanaatkâr</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Otoriteye karşı mesafeli ve sorgulayıcı</li><li>▪ Şüpheli</li><li>▪ Kaygı düzeyi yüksek</li><li>▪ Eğlence yönelimli</li><li>▪ Bağımsız</li><li>▪ Bireysel</li><li>▪ Problem çözme yetenekleri gelişmiş</li><li>▪ Farklılıklara açık</li><li>▪ Gelecek kaygısı yüksek</li><li>▪ Kanaatkâr</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Otoriteye karşı güvensiz ve zor kabullenen</li><li>▪ Sonuç odaklı</li><li>▪ Özgür</li><li>▪ Sabırsız</li><li>▪ Sorumluluk almaya istekli</li><li>▪ Sorgulayıcı</li><li>▪ Tatmin seviyesi düşük</li><li>▪ Yüksek özgüven</li><li>▪ Gösterişe düşkün</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Otoriteden hoşlanmıyor</li><li>▪ Bağımsızlığına düşkün</li><li>▪ Ben merkezîyetçi</li><li>▪ Küresel bakış açısı</li><li>▪ Sabırsız</li><li>▪ Pratik</li><li>▪ Yaratıcı</li><li>▪ Girişimci</li><li>▪ Psikomotor becerileri oldukça yüksek</li><li>▪ Bürokratik uygulamalardan kaçınıyor</li><li>▪ Çeşitliliğe açık</li></ul>
<b>Aile Değerleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geleneksel</li><li>▪ Aileye düşkün</li><li>▪ Çalışan baba, ev hanımını anne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aileden önce iş</li><li>▪ Kariyerden sonra çocuk sahibi olunmalı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geç evlilik</li><li>▪ Aileye değer verme</li><li>▪ Çocuk sahibi olmaya mesafeli</li><li>▪ Aile olarak aşırı korumacı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geç evlenme tercihi</li><li>▪ Aile değerlerine bağlı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aile ve akrabalık ilişkilerinde çatışmalar yaşayabiliyorlar</li><li>▪ Ailelerini otoriter buluyorlar</li></ul>

**Tablo 1.3.** Tablonun Devamı

<b>Özellikler</b>	<b>Sessiz Kuşak</b>	<b>Bebek Patlaması Kuşağı</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
<b>Çalışma Değerleri ve Kariyer Yaklaşımları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İşletme sadakati çok yüksek</li><li>▪ Bir işletmede ömür boyu çalışmayı hedefler</li><li>▪ İşkolik</li><li>▪ Çalışmak için yaşamak anlayışı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İşkolik</li><li>▪ İşletme sadakati yüksek</li><li>▪ İş-yaşam dengesine önem verir</li><li>▪ İş değişimine sıcak bakmıyor</li><li>▪ İdealist</li><li>▪ Kişisel gelişime önem verir</li><li>▪ Motivasyon kaynakları ailelerine ayıracakları zaman ve maaş</li><li>▪ Başarma ihtiyacı yüksek</li><li>▪ Çalışmak için yaşamak anlayışı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planlama ve yönetme isteği</li><li>▪ İşletmeye bağlılığı değişkenlik göstermekte</li><li>▪ Yaşamak için çalışmak anlayışı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Çok çalışmayı sevmiyor</li><li>▪ Çok sık iş değiştiren</li><li>▪ Ekip çalışmasına yatkın</li><li>▪ Yaratıcı</li><li>▪ Takdir edilmek ve değer görmek önemli bir motivasyon kaynağı</li><li>▪ İş-yaşam dengesi son derece önemli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eğlenceli bir iş ortamı beklentisi</li><li>▪ Esnek çalışma düzenini benimsiyor</li><li>▪ Motivasyon kaynakları iş-yaşam dengesi ve maaş</li><li>▪ Çok yönlü iş yapma yetenekleri yüksek</li></ul>
<b>Eğitim ve Sosyal Hayat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sosyal yaşamları iş</li><li>▪ Eğlenceden önce iş</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aile ve iş arasında dengesizlik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eğitim hayatlarının merkezinde</li><li>▪ Arkadaşlık ilişkileri sıkı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Arkadaşlık ilişkileri çok sıkı</li><li>▪ Eğlenceye düşkün</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Çok diplomalı bireyler</li><li>▪ Eğlenirken öğrenme etkin</li><li>▪ Sosyal medya araçları ile sosyalleşme</li></ul>

**Tablo 1.3.** Tablonun Devamı

<b>Özellikler</b>	<b>Sessiz Kuşak</b>	<b>Bebek Patlaması Kuşağı</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
<b>Tüketim Alışkanlıkları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İhtiyaca göre tüketim</li><li>▪ Sakla samanı, gelir zamanı düşüncesi</li><li>▪ Tutumlu</li><li>▪ Marka sadakati yok</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gerekliğinde harcamadan kaçınılmamalı</li><li>▪ Kalıcı harcamalar ön planda</li><li>▪ Çocukların ihtiyaçlarını giderme öncelikli</li><li>▪ Marka sadakati yok</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tüketim konusunda temkinli</li><li>▪ Zor zamanlar düşünülerek gereksiz harcamadan kaçınılmalı</li><li>▪ Marka değerine önem verir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marka değerine göre satın alma</li><li>▪ Marka sadakati var</li><li>▪ E-ticaret kanalıyla alışveriş</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Doğuştan tüketici</li><li>▪ Teknoloji temelli tüketim</li><li>▪ Marka sadakati yok</li><li>▪ E-ticaret kanalıyla alışveriş</li></ul>
<b>Toplumsal Farkındalık</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yönetim kademesinin kararları doğrultusunda hareket etme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Toplumsal farkındalıkları yüksek</li><li>▪ Toplumsal hareketler ile yönetimin yönlendirilebileceği düşüncesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asi ve toplumsal olayları destekleyici</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Toplumsal bilinci en yüksek kuşak</li><li>▪ Çevresel sorunlara karşı yüksek hassasiyet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Y'ler gibi toplumsal farkındalıkları yüksek</li><li>▪ Çevreye karşı duyarlı</li></ul>

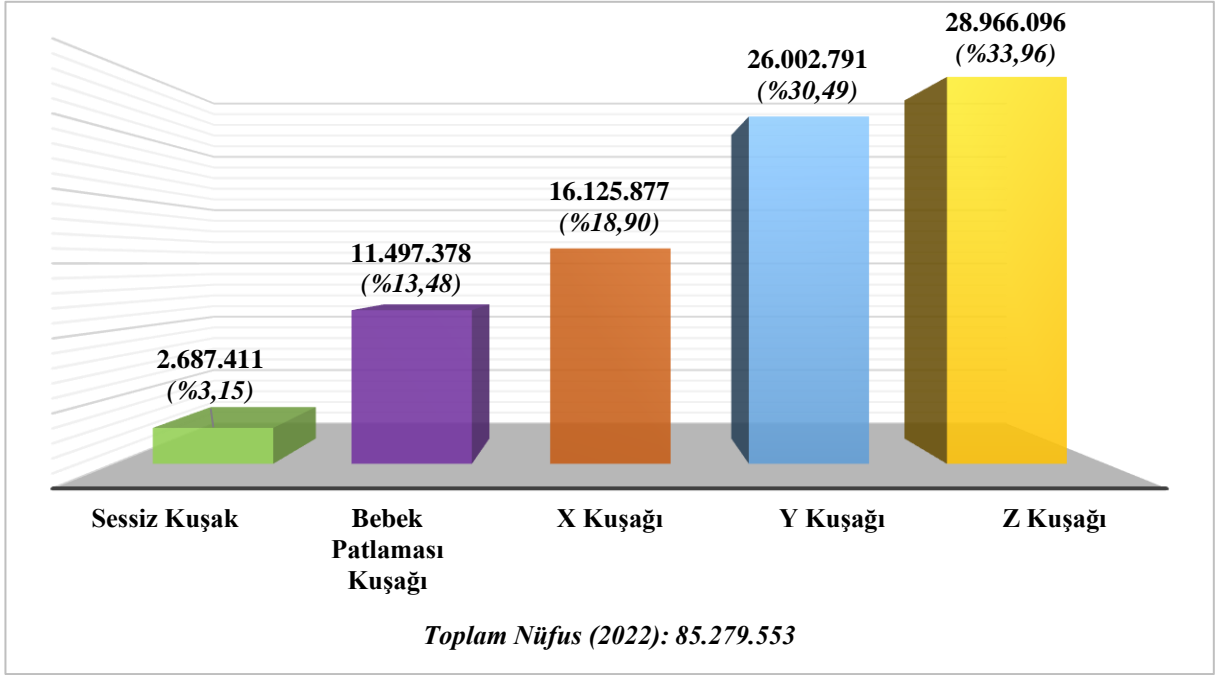
**Tablo 1.3.** Tablonun Devamı

<b>Özellikler</b>	<b>Sessiz Kuşak</b>	<b>Bebek Patlaması Kuşağı</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
<b>Teknoloji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teknoloji bilgisi yok</li><li>▪ Teknoloji kullanımı radyo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teknolojiye uzak</li><li>▪ Teknoloji kullanımı televizyon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teknolojiyle düşük seviyede ilişki</li><li>▪ Teknoloji kullanımı televizyon, kişisel bilgisayar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teknoloji yaşamsal öneme sahip</li><li>▪ Teknolojiyle birlikte büyüyen ve yüksek ilişkili</li><li>▪ Teknoloji kullanımı taşınabilir bilgisayar, akıllı telefon, internet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teknoloji hayatlarının olmazsa olmazı</li><li>▪ Teknoloji bağımlısı</li><li>▪ İnternet, tablet, akıllı telefon, taşınabilir bilgisayar</li></ul>
<b>İletişim Araçları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Posta ve diğer yazılı iletişim kanalları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mektup, telefon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yüz yüze iletişim</li><li>▪ E-posta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Telefon, e-posta ve dijital iletişim araçları tercih edilmekte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dijital iletişim araçlarıyla iletişimi tercih edilmekte</li><li>▪ Yazılı ve görsel iletişim</li></ul>
<b>Liderlik Biçimi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hiyerarşi</li><li>▪ Komuta katı tarafından yönetilme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Uzlaşmacı anlayışa dayalı liderlik tarzı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yetkilendirme</li><li>▪ Yetenek ve beceri merkezli liderlik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Uyum ve birlikteliğe dayalı liderlik anlayışı</li><li>▪ Akademik başarı</li></ul>	---

**Kaynak:** (Strauss & Howe 1991; Zemke, vd., 2000; Senbir, 2004; Ayhün, 2013; Okan & Yalman, 2013; Adıgüzel vd., 2014; Başgöze & Bayar, 2015; Göksel & Güneş, 2017; Metin & Kızıldağ, 2017)

## 5. Türkiye’de Kuşakların Nüfus Açısından Karşılaştırılması

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından adrese dayalı nüfus kayıt sistemi üzerinden yapılan ve 31 Aralık 2022 tarihi itibarıyla elde edilen nüfus sayım sonuçlarına göre Türkiye’nin nüfusu 85.279.553 olarak belirlenmiştir. Araştırma tarihindeki en güncel nüfus sayımı verileri kullanılmış olup bunlar Grafik 1.1.’de sunulmuştur (TÜİK, 2022).



**Grafik 1.1.** Türkiye’de Nüfusun Kuşaklara Göre Dağılımı (2022)

**Kaynak:** (TÜİK, 2022)

Araştırmada kaynak kabul edilen kuşak başlangıç ve bitiş tarihlerine göre; 0-23 yaş aralığındaki bireyler Z kuşağı, 24-43 yaş aralığındaki bireyler Y kuşağı, 44-58 yaş aralığındaki bireyler X kuşağı, 59-77 yaş aralığındaki bireyler bebek patlaması kuşağı ve 78-97 yaş aralığındaki bireyler sessiz kuşak olarak gruplandırılmaktadır (2023 yılı itibarıyla). Bu yaş grupları üzerinden incelendiğinde Türkiye’deki nüfusun %3,15’inin (2.687.411) sessiz kuşak tarafından, %13,48’inin (11.497.378) bebek patlaması kuşağı tarafından, %18,90’ının (16.125.877) X kuşağı tarafından, %30,49’unun (26.002.791) Y kuşağı tarafından ve %33,96’sının (28.966.096) Z kuşağı tarafından oluştuğu görülmektedir. Elde edilen veriler ışığında araştırmaya konu Z kuşağının Türkiye’nin en kalabalık kuşağı olması dikkat çekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 1. Liderlik Kavramı ve Önemi

Etimolojik olarak liderlik kavramı İngilizce kökenli olup (leadership) bu dildeki *lead* (öncülük etmek) fiilinden türetilmiştir. Yine İngilizce'deki *leader* kelimesi, Türkçe'de *önder* anlamına karşılık gelirken ulusal alanyazında yaygın olarak *lider* şeklinde kullanılmaktadır (Şahin vd., 2015: 77). Kelime anlamı olarak ise; gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimsedir (TDK, 2019).

Liderlik; politika, askerlik, eğitim, iş dünyası, sanat, medya ve din gibi toplumsal yaşamın hemen her alanında karşılaşılan bir kavramdır. Bu bakımdan eğitim, psikoloji, tarih, siyaset, sosyoloji ve yönetim bilimleri gibi birçok disiplinin ortak inceleme konusu olmuştur (Turan, 2020: 1). Özellikle sanayi devriminin ardından örgütsel yönetim bağlamında da önemi artmış ve bu noktadaki ihtiyaçlara paralel olarak gelişme göstermiştir (Akbaba & Erenler, 2008: 22). Bu kapsamda yönetim bilimleri alanında çalışan araştırmacıların çok fazla üzerinde durdukları bir konu haline gelmiştir (Çelik, 2013: 1). 20. yüzyılda üzerinde en çok çalışılan alanlardan biri olduğu ifade edilen liderlik için, 1990 yılına kadar yapılmış 7.500'den fazla deneysel araştırmadan söz edilmektedir (Wart, 2003: 215). Bu kadar çok sayıda ve alanda araştırma konusu olmasına bağlı olarak kavrama ilişkin yapılan tanımlamalar da çeşitlilik göstermiştir. Dolayısıyla bu noktada herkes tarafından kabul görmüş ve üzerinde uzlaşmış tek bir tanımdan söz edilememektedir (Bakan, 2009: 140). Bununla birlikte ifade edilen her tanım, kavramın çeşitli yönlerini açıklamaktadır (Karkın, 2004: 44). Araştırmacılar tarafından yapılan bazı liderlik tanımları ise şunlardır:

Kingır ve Şahin'e (2005: 409) göre liderlik, örgütün başarıya ulaşması için iş görenleri motive ederek yönetimde dürüstlük, şeffaflık ve saygının oluşturulmasıdır.

Koçel (2014: 668) liderliği, birtakım koşullar altında bireysel veya örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir kişinin diğer üyelerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlamaktadır.

Werner'e (1993: 17) göre liderlik, grubun örgütsel hedeflere ulaşması noktasında üyelerin gayretlerinin teşvik edilmesi, belirlenen amaçlara ulaşmada onların memnun edilmesi ve yönlendirilmesidir.

Gordon ve Harger (1996: 4) açısından liderlik, insanları belirli hedefler etrafında toplayarak bu hedeflere ulaşılması için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneğidir.

Eren (1997: 387) için liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.

George ve Jones (2008: 391) liderliği grup üyelerinden birinin örgütsel hedeflere ulaşmak adına diğer üyeleri etkilemesi olarak açıklamaktadır.

Bakan'a (2009: 140) göre liderlik, amaçlanan hedeflerin elde edilebilmesi için bir kişinin başkalarının davranışlarını ve etkinliklerini gönüllük temelinde etkilemesi ve yönlendirmesidir.

Burns'un (1978: 425) liderlik anlayışı; insanların ekonomik, politik ve benzeri kuvvetler aracılığıyla bağımsız veya karşılıklı şekilde belirlenen hedeflere ulaşmak adına izleyenlerini harekete geçirmesidir.

Zel'e (2001: 90) göre ise liderlik belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmiş kişilerin arasındaki etkileşim sürecidir.

Görüldüğü üzere tanımlar çeşitlilik gösterse de liderliğe ilişkin bazı ortak yönler bulunmaktadır (Yatkın, 2007: 128). Bunlardan ise başlıca dört ana unsurun öne çıktığı görülmektedir. İlki; grup üyelerini bir araya getiren amaç birliğidir. İkincisi; organizasyondaki üyeleri yönlendirebilen bir liderin varlığıdır. Üçüncüsü; liderin etkileşimde bulunduğu ve yönlendirmelerine rıza gösteren üyelerdir. Dördüncü olarak da tüm sürecin gerçekleşmesi için uygun koşulların sağlanmasıdır. Dolayısıyla liderliğin bu kavramlar arasındaki devamlılık ve etkileşim sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Karkın, 2004: 45).

Bir işletmenin veya örgütün devamlılığını sağlayarak rekabet gücünü koruması ekonomik varlıklarından çok sahip olduğu insan kaynağı ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum geçerli kabul edilse de değişen koşullar göz önünde bulundurulduğunda tek başına yeterli görülmemektedir. Bu noktada ifade edilen nitelikte ve sayıda çalışanın etkin şekilde yönetimi ve yönlendirilmesi de önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütlerde her ne kadar nitelikli üyeler bulunsun da onları ortak hedefler noktasında güdüleyecek ve beklenen sürede amaçlarına ulaştıracak liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum ise şüphesiz liderlik kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır (Avcı & Topaloğlu, 2009: 2).

Liderlik, örgütsel verimliliğin yüksek seviyelere çıkarılmasında ve kurumsal amaçlara ulaşılmasında yönetim disiplininin önemli bir destekçisidir. Bu desteğin oluşumu için uygun stratejiler geliştirilerek işletme üyelerine ileten, onları ortak amaçlar doğrultusunda sevk ve idare eden lider de bu bakımdan önemli bir noktadadır (Gün & Aslan, 2018: 217). Öte yandan organizasyonu yönlendiren, üyelerini etkileyen ve bakış açısı kazandıran liderliğin örgütsel verimlilik ve başarıda rol oynadığı çeşitli araştırmalarla da ortaya koyulmuştur (Yeşil, 2016: 159).

## **2. Liderlik Gücünün Kaynakları**

Sosyal yaşamın ana konularından biri olan güç kavramı; liderlik, motivasyon, iş tatmini, iş gören verimliliği ve strateji geliştirme gibi çeşitli örgütsel süreçlerle yakından ilgilidir. Bu noktada işletme veya kurumların iç ve dış paydaşlarıyla arasındaki hiyerarşik yapının temelini oluşturduğu ifade edilmektedir. Özellikle liderliğin insanların görüş ve faaliyetlerini etkileme amacının, gücün kullanımı ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde bu iki kavramın bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir (Meydan vd., 2018: 76). Liderlikteki güç kaynaklarının neler olduğuna ilişkin inceleme yapıldığında ise çeşitli sınıflandırmalar ile karşılaşmaktadır. Bunlar içerisinde en fazla kullanılan güç kaynakları temellendirmesi French ve Raven tarafından yapılmıştır (Arıkan, 2001: 233). Bu araştırmada da yer verilen ilgili sınıflandırmada; ödül gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), yasal güç (legitimate power), referans gücü (referent power) ve uzmanlık gücü (expert power) olmak üzere beş güç kaynağı bulunmaktadır (French & Raven, 1959: 155). Söz konusu kavramlar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

### **2.1. Ödül Gücü**

Liderlerin veya yöneticilerin buldukları konuma göre izleyenlerini ödüllendirebilme gücünü ifade eder. Burada liderlerin mevcut olumsuzlukları giderebilmek ve astlarını etkileyebilmek için ortaya koyacakları ödüllendirmeler, ödül gücünü yönetme yeteneklerine bağlıdır (French & Raven, 1959: 156). Ücret artışı, kademe ilerletme, yetki ve sorumluluk artırımı, takdir etme ve görevlere ilişkin olumlu geri bildirimlerde bulunma gibi araçlar anılan güç kapsamında kaynak oluşturmaktadır (Akyüz vd., 2015: 75). Bu kapsamdaki aktarımlar, izleyenlerin motivasyon düzeyleri ve yönlendirilmesi ile yakından ilgilidir. Yapılacak ödüllendirmeler olumlu kazanımlar sağlarken, yetersiz veya başarısız ödüllendirmeler de ters etki yapabilir. Dolayısıyla ödül gücünün kullanımında denge, adalet ve eşitlik ilkelerinin gözetilmesi istenen etkinin oluşmasında büyük önem taşımaktadır (Karkın, 2004: 47).

## **2.2. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, insanların istenen şekilde düşünmeleri ve hareket etmeleri adına uygulanan maddi ve manevi nitelikli baskılama ve korkutmalardan oluşmaktadır (Özler, 2013: 99). Daha çok liderin talimatlarına kayıtsız kalınması durumundaki zorlama ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Çelik, V. 2013: 4). Ödül gücünde kullanılan araçların tersi olarak; ücret artışını durdurma veya kesintiye gitme, rütbe düşürme, sicilini bozma ve eleştirme gibi cezalandırma yöntemleri kullanılmaktadır (Yatkın, 2007: 136; Arıkan, 2001: 234). Korku odaklı bir güç kaynağı olan zorlayıcı güç, lider veya yöneticilerin astları üzerinde istenen otoriteyi kuramadıklarında tercih ettikleri bir yol olarak görülmektedir (Karkın, 2004: 47).

## **2.3. Yasal Güç**

Liderin veya yöneticinin bulunduğu makamın getirisi olarak ifade edilen yetkidir. Örgütsel yapının ortaya çıkardığı hiyerarşiden kaynaklanmaktadır. Daha alt kademede bulunanlar, üstlerinin kurallarına uymak noktasında kendilerini zorunlu hissederler (Özler, 2013: 99). Belli bir konumda bulunan birey, kendisini bu görevin niteliklerine uygun olarak görmektedir. Sahip olunan konumun örgütsel yapı içerisindeki yerine bağlı olarak da yasal gücün arttığı ya da azaldığı belirtilmektedir (Karkın, 2004: 47).

## **2.4. Referans Gücü (Karizmatik Güç)**

Bu gücün temel kaynağı; bireylerin sahip olduğu kişisel özellikler, iletişim becerisi ve yeteneklere dayanmaktadır. Lider kişilerin sahip olduğu bu ayırt edici özellikler; astları tarafından takdir edilirken, benzetmek için de istek oluşturmaktadır (Karkın, 2004: 48; Akyüz, Kaya, & Aravi, 2015: 76). Diğer bir ifadeyle liderlerin izleyenlerine ilham kaynağı olacak, onların duygu ve heyecanlarına yön vererek saygı ve güven yaratacak bireysel özelliklerdir (Özler, 2013: 99). Bulunulan makamdan çok liderin bireysel nitelikleri değer görmektedir (Akbaba & Erenler, 2008: 23). Bazı yazarlar tarafından karizmatik güç olarak da adlandırılmaktadır (Turan, 2020: 3). Astların lidere duydukları hayranlık hissi ve benzeşme seviyesi ne kadar yüksek olursa liderin sahip olduğu referans gücünün de o oranda etkili olacağı ifade edilmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76).

## 2.5. Uzmanlık Gücü

Liderlerin görevlerine dair sahip oldukları bilgi, beceri ve uzmanlığın onların izleyenleri üzerinde uyandırdığı ikna gücüdür (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76). Uzmanlık gücü, sahip olunan bilgi düzeyine göre değişmektedir (French & Raven, 1959: 163). Lider veya yöneticinin bilgi ve tecrübesine olan güven ne kadar yüksek olursa astların yönlendirilmesi o derece kolaylaşmaktadır (Akyüz vd., 2015: 75). Örgütlerin kurmay nitelikteki yöneticileri bu noktada örnek gösterilebilir. Eğer kurmay personelin uzmanlık gücü yüksek ise hiyerarşik yapıdaki etkisi de yüksek olacaktır. Öte yandan astlarının sorunlarını gideren ve başvurulacak bir bilgi kaynağı olarak görülen liderin de uzmanlık gücünü artıracacağı belirtilmektedir (Koçel, 2014: 654).

## 3. Liderlik Kuram ve Araştırmaları

Örgütlerin başarı elde ederek devamlılıklarını sağlamaları için ideal liderlik tarzını uygulamaları gerekmektedir (İbicioğlu vd., 2010: 57). Ancak insan psikolojisinin, sosyal ilişkilerin ve toplumsal süreçlerin gelişen şartlar karşısında farklılık göstermesine bağlı olarak “en iyi liderlik budur...” şeklinde kesin bir yargıdan söz edilememektedir. Çünkü uygulanacak liderlik tarzı bu değişkenlere paralel olarak farklılık göstermektedir. Bu aşamada önemli olan; liderlik biçimini etkileyen unsurlardan hareketle sürecin gerekliliklerine uygun liderlik tarzını belirlemek ve aktif şekilde uygulayabilmektir (Özler, 2013: 100). Hangi unsurların liderlik tarzları üzerinde belirleyici olduğu, gelişen şartların hangi liderlik tarzını daha uygulanabilir kıldığı ve lider olarak kabul edilen kişinin hangi özellikleri taşıması gerektiği yönündeki arayışlar ise çeşitli liderlik kuram ve araştırmalarını ortaya çıkarmıştır (Akbaba & Erenler, 2008: 23). Bunlar temel olarak; özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramı ve yeni liderlik kuramları olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3-4). Öne sürülen kuramların ortak noktası ise tek bir liderlik tarzının her durumda ideal olarak kabul edilemeyeceğidir (Önen & Kanayran, 2015: 49). Dolayısıyla söz konusu kuramların liderliği tek başına açıklamada yetersiz kaldıkları ve bir bütünlük taşıdıkları belirtilmektedir (Bakan, 2008: 16). Aşağıda detaylı olarak açıklanacak liderlik kuram ve araştırmaları Tablo 2.1.’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1.** Liderlik Kuram ve Araştırmaları

<b>Özellikler Kuramı</b>	<b>Davranışsal Kuram</b>	<b>Durumsallık Kuramı</b>	<b>Yeni Liderlik Kuramları</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları</li><li>▪ Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları</li><li>▪ Robert Bale'in Harvard Üniversitesi Liderlik Araştırması</li><li>▪ Douglas Mc. Gregor'un X ve Y Yaklaşımı</li><li>▪ Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Yaklaşımı</li><li>▪ Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı</li><li>▪ Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı</li><li>▪ Victor Vroom ve Philip Yetton'un Karar Verme Modeli</li><li>▪ Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı</li><li>▪ William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Karizmatik Liderlik</li><li>▪ Otokratik (Otoriter) Liderlik</li><li>▪ Demokratik-Katılımcı Liderlik</li><li>▪ Dönüşümcü Liderlik</li><li>▪ Etkileşimci Liderlik</li><li>▪ Vizyoner Liderlik</li><li>▪ Hizmetkâr Liderlik</li><li>▪ Etik Liderlik</li><li>▪ Tam Serbesti Tanıyan Liderlik</li><li>▪ Babacan (Hümanist) Liderlik</li></ul>

**Kaynak:** (Yukl, 1989; Tengilimoğlu, 2005; Çelik & Sünbül, 2008; Bakan & Büyükbeşe, 2010; Önen & Kanayran, 2015; Küçüközkan, 2015; Eryeşil & İraz, 2017; Northouse, 2018)

### 3.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı bazı kaynaklarda ayrı bir kuram olarak da belirtilen ve liderlerin tanrı tarafından üstün karakterli kişiler olarak dünyaya gönderildikleri düşüncesini savunan “büyük adam” düşüncesi üzerine şekillenmiştir. İlk kez Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan büyük adam fikri bilimsel temele dayandırılmadığından dolayı tartışma konusu olmuştur (Spector, 2016’dan akt. Başar & Basım, 2018: 124). Bu düşünce zamanla özellikler kuramının geliştirilmesini sağlamıştır (Şahin, 2012: 142).

Özellikler kuramı liderliğin dayandığı kişisel özellikleri vurgular (Yukl, 1989: 260). Temel savunusu; kişinin sahip olduğu fiziksel, sosyal, düşünsel ve karakteristik özelliklerin liderliğin kaynağı olduğu şeklindedir (Bolat vd., 2008: 172). Diğer bir ifadeyle liderlik, doğuştan gelen birtakım özelliklere dayandırılmaktadır (Beycioğlu, 2016: 22). Ancak başlangıçta liderlerin anılan özellikler ile doğdukları savunulmuşsa da zamanla bu özelliklerin bütünüyle doğuştan gelmediği, sonradan öğrenme ve tecrübe edilerek de geliştirilebileceği kanısına varılmıştır (Karkın, 2004: 52; Uğurluoğlu & Çelik, 2009: 123).

Dönemin askeri ve siyasi liderlerinin sahip olduğu kişilik özellikleri üzerinden elde edilen bulgulara dayandırılan özellikler kuramı akademik çalışmalarda 1940’lı yıllara kadar yaygın olarak savunulmuştur (Çelik, 2013: 7; Bakan, 2008: 16). Ayrıca okul öncesi eğitim kurumları, askeri birlikler, ıslah evleri ve dini kurumlar gibi toplumsal yaşam alanlarında fiziksel görünüm, zekâ, bilgi düzeyi, iletişim yeteneği ve iş birliğine açıklık gibi çeşitli nitelikler araştırılmıştır. Ulaşılan bulgular insanların yöneten ve yönetilen olarak ikiye ayrıldığını ve dolayısıyla lider kişilerin izleyenlerinde bulunmayan bazı özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Çetin, 2008: 76). Bu bakımdan bir kimsenin bulunduğu yapı içerisinde lider olarak kabul görmesi, o yapının içindeki bireylerden farklılaşan nitelikleriyle mümkün olabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış olup bazılarında ulaşılan bulgular Tablo 2.2.’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.2.** Bazı Özellikler Kuramı Araştırmalarına Göre Liderlik Özellikleri

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, ve Bader (2017)
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zekâ</li><li>▪ Uyanıklık</li><li>▪ Sorumluluk</li><li>▪ Girişimcilik</li><li>▪ Özgüven</li><li>▪ Sosyallik</li><li>▪ Kararlılık</li><li>▪ Farkındalık</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zekâ</li><li>▪ Hâkimiyet</li><li>▪ Dışa dönüklük</li><li>▪ Denge</li><li>▪ Düzenleyicilik</li><li>▪ Tutuculuk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Başarma hırsı</li><li>▪ Kararlılık</li><li>▪ Farkındalık</li><li>▪ Girişimcilik</li><li>▪ Özgüven</li><li>▪ Sorumluluk bilinci</li><li>▪ İşbirliğine açıklık</li><li>▪ Hoşgörü</li><li>▪ Sosyallik</li><li>▪ Etkileycilik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zekâ</li><li>▪ Hâkimiyet</li><li>▪ Hırs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dürüstlük</li><li>▪ Dürtü</li><li>▪ Motivasyon</li><li>▪ Özgüven</li><li>▪ Mesleki bilgi</li><li>▪ Bilişsel Yetenek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zekâ</li><li>▪ Bilişsel yetenek</li><li>▪ Dışa dönüklük</li><li>▪ Dürüstlük</li><li>▪ Duygusal farkındalık</li><li>▪ Açıklık</li><li>▪ Uyum</li><li>▪ Motivasyon</li><li>▪ Sosyal zekâ</li><li>▪ Problem çözme</li><li>▪ Özeleştirici</li></ul>

**Kaynak:** (Northouse, 2018: 66-67)

Tablo 2.2.'de görüldüğü üzere liderliğe dair geniş bir çerçeve çizilmiştir. Araştırmalarda birkaç bulgunun ortaklaşabildiği diğerlerinin ise liderlik özelliklerine ilişkin bir kesinlik taşımadığı görülmektedir (Northouse, 2018: 67). Ayrıca belirtilen özelliklerin aynı anda tek kişide bulunma ihtimalinin olmaması, kimi zaman astlar arasında liderin niteliklerinden daha fazlasına sahip olan insanlar bulunmasına karşın lider olarak ortaya çıkamaması ve tüm bu niteliklerin ölçümündeki zorluk araştırmacıları liderlik ile ilgili yeni arayışlara sevk etmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

### 3.2. Davranışsal Kuram

Özellikler kuramının liderliği sadece bireyin kişisel özellikleri ile açıklamasını yetersiz kabul eden davranışsal kuram, liderin ne yaptığına ve nasıl hareket ettiğine odaklanarak geliştirilmiştir. Liderin bireysel özelliklerinden öte davranışlarına yoğunlaşan kurama göre; liderliğin asıl kaynağı izleyenlerin liderlik davranışlarını ne ölçüde kabul edip etmediği ile alakalıdır. Bu bakımdan lider, izleyenlerinin beklenti ve düşüncelerinden ayrı düşünülemez (Karkın, 2004: 53). Dolayısıyla liderliğin etkisini belirleyen bireysel nitelikler değil, sergilenen davranışlardır (Bakan, 2008: 16). Bu yüzden “bir liderin başarılı olabilmesi için ne yapması gerekir?” sorusuna yanıt aranmaktadır (Küçüközkan, 2015: 88).

Liderliğin doğuştan geldiği yönündeki görüşün karşıtı olarak liderlik davranışlarının sonradan öğrenilebileceği ve daha iyi liderlik davranışlarının sergilenebileceği değerlendirilmektedir. Bu aşamada liderlik davranışlarının sergilenmesindeki başarı; etkili ve etkisiz lider ayırımı ortaya çıkarmaktadır (Karkın, 2004: 53). Liderlerin izleyenleri ile kurduğu iletişim biçimi, sevk ve idare yöntemi, hedef belirleme şekli ve etkinliklere yönelik her çeşit davranışı ise liderlik gücü üzerinde belirleyici kabul edilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 4). Bu noktadan hareketle lider kişi astlarının fikir ve çabalarını desteklemeli, kurumsal ilişki ve beklentileri de şeffaf şekilde sunmalıdır (Zel, 2001: 101).

Davranışsal kuram araştırmacıları liderliğin, görev davranışları ve ilişki davranışları olmak üzere iki temel unsurdan oluştuğunu değerlendirmektedirler. Görev davranışları; belirlenen örgütsel hedeflere ve üyelerin bireysel hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırır. İlişki davranışları ise; izleyenlerin kişisel ve örgütsel olarak kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olur. Kuramın amacı da başarılı liderliğin sağlanmasında bu iki davranış ve düşünce biçiminin nasıl bir araya getirileceğini açıklamaktır (Yukl, 1989: 136).

Liderlik sürecindeki davranışlara yoğunlaşan birçok çalışma davranışsal kuramın geliştirilmesinde önemli katkılar sunmuş, liderliğin ve liderlik özelliklerinin tespitinde etkili olmuştur. Ancak liderlik gücünü belirlerken çevreye ve gelişen şartlara yeterli önemi vermeyerek durumsal faktörleri göz ardı ettikleri gerekçesi ile de eleştirilmişlerdir (Yörük & Dündar, 2011: 96). Bu araştırmaların önde gelenlerinden olan; Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Robert Bale'in Harvard Üniversitesi Liderlik Araştırması, Mc. Gregor'un X ve Y Yaklaşımları, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Yaklaşımı ve Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı aşağıda açıklanmıştır (Küçüközkan, 2015: 89; Bakan & Büyükbeşe, 2010: 74-75).

### **3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesindeki araştırmacılar tarafından 1945'li yıllarda başlayan liderlik araştırmaları ile liderlik davranış biçimlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir (Zel, 2001: 102). Eğitim kurumları, askeri kurumlar ve sanayi işletmeleri gibi çeşitli örgütlerde uygulanan araştırmada, liderlik davranışını belirlemeye yönelik çok sayıda sorudan oluşan anket uygulanmıştır (Northouse, 2018: 137). Araştırma sonucunda liderlik davranışının; insan ilişkilerine dönüklük (anlayış) ve göreve dönüklük (yapıyı harekete geçirme) olmak üzere iki farklı değişken etrafında şekillendiği görülmüştür (Tağraf & Çalman, 2009: 137).

İnsan ilişkilerine dönük anlayış ile liderler ve astları arasındaki karşılıklı güven, saygı, dostluk ve samimi ilişki havasının oluşturulması ifade edilmektedir (Hodgetts, 1997: 324). Bu bakış açısına sahip liderler astlarının gereksinim ve istekleriyle yakından ilgilenmekte, sorunlarının çözümüne çabalamakta, haklarını gözetmekte ve gerektiğinde ödüllendirmektedir (Zel, 2001: 102). Bu durum izleyenlerin motivasyon düzeylerini yükseltip takım ruhu içinde hareket etme arzusunu artırırken, çalışan devir hızı ve devamsızlıklarını da azaltmaktadır (Genç N. , 2012: 257; İnan & Serinkan, 2020: 316).

Göreve dönük anlayış ise; liderlerin amaçları belirleme, astların etkinliklerini planlama, kontrol etme, işlerin bitirilme sürelerini belirleme, iletişim biçimlerini tanımlama ve bunlara yönelik emirler verme gibi örgütsel süreçler olarak açıklanmaktadır (Ataman, 2001: 458). Bu bakış açısındaki liderler, astlarının kişisel istek ve ihtiyaçlarından çok örgütü ve örgütün amaçlarını önemsemektedirler (Bakan & Bulut, 2004: 155). Yetersiz işleri cezalandıran lider, kararlarını da astların içinde buldukları koşulları değerlendirmeden alır (Tağraf & Çalman, 2009: 137). Görev odaklı anlayış, izleyenlerin verimliliğini artırırken liderin başarısını da olumlu yönde etkilemektedir (İnan & Serinkan, 2020: 316).

### **3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Rensis Likert öncülüğünde 1947 yılında başlayan Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarında, düşük verimliliğe sahip örgütler ile yüksek verimliliğe sahip örgütlerdeki lider ve izleyenler üzerinden grup üyelerinin verimliliğini ve motivasyonlarını artıran unsurların belirlenmesi amaçlanmıştır (Akbaba & Erenler, 2008: 24). Araştırma sonucunda Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarındaki benzer olarak etkin liderlikte kişiye yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar olarak iki yöntem belirlenmiştir (Küçüközkan, 2015: 92).

Kişiye yönelik liderlik davranışı; bireysel ilişkileri önemli gören, astların ihtiyaçlarını takip eden ve izleyenlerin bireysel farklılıklarını kabul eden bir yaklaşımdır. Dolayısıyla bu anlayışa sahip bir lider izleyenlerinin motivasyonunu başarının ölçütü kabul etmekte, onların sorunlarını gidermeyi öncelikli amaç olarak görmekte ve ödüllendirmeyi tercih etmektedir (Genç N. , 2012: 258).

İşe yönelik liderlik davranışı ise; görevlerin yerine getirilmesini temel ölçüt olarak kabul eden, astları da bu noktada elde edilmek istenen başarının aracı olarak gören bir yaklaşımdır (Akbaba & Erenler, 2008: 24). Bu anlayışa sahip liderlik yüksek verimliliği hedeflediğinden dolayı astlar üzerindeki dikkat ve baskıyı da artırmaktadır (Küçüközkan, 2015: 92).

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan liderlik çalışmalarında; kişiye yönelik liderlik davranışlarının verimlilik, motivasyon ve başarı gibi ölçütler bağlamında işe yönelik liderlik davranışlarından daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İnan & Serinkan, 2020: 316).

### **3.2.3. Robert Bale'in Harvard Üniversitesi Liderlik Araştırması**

Harvard Üniversitesi araştırmacısı Robert Bale, üniversite öğrencilerinin oluşturduğu yeni gruplardaki liderlik davranışlarını incelemiş ve bu kapsamda araştırma bulgularına ulaşmıştır. Buna göre liderlik davranışlarında sosyal lider ve iş lideri olmak üzere iki farklı yaklaşımın ön plana çıktığı görülmüştür. Sosyal lider grupta en sevilen, üyelerin rahatı ve mutluluğunu destekleyen kişi olarak ön plana çıkmaktadır. İş lideri ise görev merkezli ve iş bitirici düşünce ve niteliklere sahiptir. Bu araştırmasında Bale, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarında olduğu gibi örgütlerde iki farklı liderlik biçiminin olabileceğini belirtmiştir. Ancak farklı olarak bu liderlik yaklaşımlarının aynı kişide bulunamayacağını, iki farklı kişi tarafından uygulanabileceğini açıklamaktadır. Çünkü sosyal lider için ifade edilen nitelikler ile iş lideri için ifade edilen niteliklerin iki ayrı kişilik yapısının sonucu olduğu belirtilmektedir (Zel, 2001: 108). Bu araştırmadan hareketle iletişim unsurunun liderlik gücü üzerinde belirleyici olduğu değerlendirilmektedir.

### **3.2.4. Douglas Mc. Gregor'un X ve Y Yaklaşımı**

Douglas Mc. Gregor'a göre, yöneticilerin tutumlarını önemli ölçüde belirleyen unsur, onların insan düşünce ve davranışlarına dair değerlendirmeleridir. Bu değerlendirmeler ışığında da liderlik biçimi benimsenmektedir (Ataman, 2001: 457). Mc. Gregor, bu anlayıştan hareketle klasik yönetim kuramının iş görenlere yönelik varsayımlarını X kuramı olarak adlandırmıştır. Bu yaklaşıma getirdiği eleştiriler sonucunda ise insanı ve insan ilişkilerini temel alan Y kuramını öne sürmüştür (Eren, 2009: 40). Araştırmacının X ve Y kuramına ilişkin varsayımları Tablo 2.3.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.3.** Douglas Mc. Gregor'un X ve Y Kuramı Varsayımları

X Kuramı	Y Kuramı
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İnsanların çoğu çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca kaçmaya çalışırlar.</li><li>▪ İnsanlar genel olarak tembeldir. Ayrıca hırslı olmadıkları gibi sorumluluktan da kaçarlar. Temel beklentileri güvenlidir.</li><li>▪ İnsanlar çoğunlukla yönetilmeyi tercih ederler.</li><li>▪ Ortalama bir çalışan bireyseldir. Örgütsel hedeflere kayıtsızdır.</li><li>▪ İnsanlar çalışmayı istemedikleri için zorlanmalı, kontrol edilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İnsanlar çalışmayı, eğlenmek ve dinlenmek kadar doğal görmektedir.</li><li>▪ Birey doğuştan tembel değildir. Onu tembelliği sevk eden tecrübeleridir.</li><li>▪ Uygun bir örgütsel ortamda daha fazla sorumluluk almayı öğrenirler.</li><li>▪ Çalışanların önemli bir kısmı işlerinde yaratıcı niteliklere sahiptir.</li><li>▪ İnsanların örgütsel hedeflere yönlendirmek için ceza ve tehdide gerek yoktur. Bu noktada kendilerini kontrol edebilir ve yönlendirebilirler.</li></ul>

**Kaynak:** (Arıkan, 2001: 238-239; Ataman, 2001: 457)

X kuramına göre insan, duygu ve düşüncelerden bağımsız olarak değerlendirilmekte, basit araçlarla motive olduğu varsayılmakta ve adeta robot gibi görülmektedir. Dolayısıyla bu bakış açısına sahip liderlerin başarıya ulaşması olanaklı değildir (Eren, 2009: 41). Y kuramı ise tam tersi olarak insanı merkeze almakta ve önemsemektedir. Buna göre Y kuramı çerçevesinde uygulanan yönetim biçimlerinin, X kuramı çerçevesinde uygulanan yönetim biçimlerine göre daha başarılı sonuçlar ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Tekin vd., 2016: 84).

### **3.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Yaklaşımı**

Robert Blake ve Jeane Mouton, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarında elde edilen bulguları bir araya getirerek "Yönetim Tarzı Matrisi" adını verdikleri bir model ortaya çıkarmışlardır. İnsan odaklı liderlik ve üretim odaklı liderlik olmak üzere iki farklı tanımlamanın yapıldığı modelde dikey eksen; insan odaklı liderliği, yatay eksen ise; üretim odaklı liderliği ölçmektedir. Her iki yönde de 9 bölüme ayrılan modelde toplam 81 liderlik türüne ulaşılmaktadır (İnan & Serinkan, 2020: 317). Bu model Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.

		Yüksek									
İnsan Odaklı Liderlik	9	1,9								9,9	
	8										
	7										
	6										
	5					5,5					
	4										
	3										
	2										
	1	1,1									9,1
	Düşük	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yüksek
		Üretim Odaklı Liderlik									

**Şekil 2.1.** Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

**Kaynak:** (Northouse, 2018: 141)

Liderlik davranışlarının ölçümüne göre model üzerinde edinilen konum, liderlik biçimine ilişkin varsayımlar ortaya koymaktadır. Bunlardan; cılız liderlik (1,1), şehir kulübü liderliği (1,9), görev liderliği (9,1), orta yolcu liderlik (5,5) ve ekip liderliği (9,9) olarak adlandırılan beş tanesi öne çıkmaktadır. İçlerinden ise gerek üretim gerekse de insana en yüksek önemi vermesi nedeniyle ekip liderliği (9,9) en etkili liderlik biçimi olarak belirtilmektedir (Arıkan, 2001: 237).

### 3.2.6. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert tarafından geliştirilen ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının devamı olarak görülen bu yaklaşım, lider davranışlarını 4 başlık altında gruplandırmaktadır (Hayta & İnsafoğlu, 2021: 231). Her grubun belli liderlik davranışlarını ifade ettiği modeldeki sistem 1 ve 2, Mc Gregor'un X kuramı ile sistem 3 ve 4 ise Y kuramı ile aynı nitelikleri taşımaktadır (Seçtim & Erkul, 2020: 28).

Sistem 1'de yer alan liderlik biçimine göre ast-üst arasında güvensizlik vardır. Astlar iş ile ilgili konuları konuşmak ve tartışmak noktasında kendilerini rahat hissetmemektedirler. Görevlere ilişkin sorunların çözümünde ise astların görüşlerine nadiren başvurulur. Astlar baskı ve ceza araçları ile yönetilmektedir. Sistem 2'de ast-üst arasındaki güven duygusu az da olsa bulunmaktadır. Astların kendilerini rahat hissetme düzeyleri ise düşük seviyededir. Görüşlerine ise bazen başvurulmaktadır. Motivasyon aracı olarak cezaların yanında ödüllerde kullanılmaktadır. Sistem 3'te aradaki güven duygusu kısmen olarak ifade edilmektedir. Bu grupta kendilerini oldukça rahat hisseden astların görüşlerine başvurulur ve onlardan yararlanılır. Ceza daha az tercih edilirken, ödül ve üye sorunlarına eğilme ön plandadır.

Sistem 4'te ise karşılıklı tam güven söz konusudur. Astlar kendilerini tamamen rahat hissederken, görüşlerine ise her zaman başvurulmaktadır. Çalışan motivasyonu için yüksek miktarda ödüllendirmenin yanı sıra, çalışma biçimlerinin iyileştirilmesi ve örgütsel hedeflerin belirlenmesinde herkesin katılımı sağlanmaktadır (Özler, 2013: 110-111; Bakan & Bulut, 2004: 157-158). Likert'in araştırmasına göre; sistem 1 ve 2'de benimsenen yönetim biçimlerinde başarı seviyesi düşükken, sistem 3 ve 4'te benimsenen yönetim biçimlerinde başarı seviyesi yüksek düzeydedir (Hayta & İnsafoğlu, 2021: 231).

### **3.3. Durumsallık Kuramı**

Çevresel koşulların hızlı değişimi zamanla bu koşulların gerekliliklerine göre örgütsel ilişkilerin ve süreçlerin düzenlenmesini gerektirmiş, dolayısıyla liderliğin kişisel özellikler veya davranışlar üzerinden açıklanması yetersiz kalmıştır (Canbolat, 2019: 111). Ayrıca yapılan çalışmalarda liderlik biçimlerinin şartlara bağlı olarak olumlu veya olumsuz yönlü değişkenlik göstermesi bu konuda araştırmacıları esnekliğe sevk etmiştir (Özler, 2013: 112). İşte bu noktada oluşan eksikliği gidermek ve liderliği anlamaya dönük yapılan çalışmalar durumsallık kuramını ortaya çıkarmıştır (Bolat vd., 2008: 176).

Durumsallık kuramı liderlik konusunda yaygın olarak kabul görmüştür. Adından da anlaşılacağı üzere liderlik biçimlerinin içinde bulunulan durumlara göre farklılık göstereceği üzerine odaklanmaktadır (Northouse, 2018: 167). Kuramın temel savunusu “en iyi” olarak nitelendirilebilecek bir liderlik biçiminin olmadığı, değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak belirlenecek liderliğin daha uygulanabilir olduğudur (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 75). Yani liderlik biçimi, ortamın nitelik ve ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir (Avcı & Topaloğlu, 2009: 5). Koşullara göre hareket etmek durumunda olan lider, kimi zaman otoriter kimi zaman da demokratik özellikler sergileyebilir. Dolayısıyla liderlik, sadece kişisel özellikler veya sadece davranışlara bağlı olarak şekillenmez (Karkın, 2004: 54). Bu aşamada liderliğin gücü; hedeflerin niteliği, astların beklenti ve özellikleri, grubun yapısı, lider ve astların tecrübeleri gibi çeşitli etkenlere bağlıdır (Tengilimoğlu, 2005: 5). Temel olarak mevcut durumun gerekliliğine odaklanan durumsallık kuramına göre; lider, şartların gerekliliğine uygun hareket tarzı belirler ve iş görenleri bu doğrultuda motive ederek verimli olmaya sevk eder (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 209).

Liderlik yazınında önem atfedilen durumsallık araştırmaları; Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Victor Vroom ve Philip Yetton'un Karar Verme Modeli, Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın

Durumsal Liderlik Yaklaşımı ve William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımıdır. Bunlar aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır (Beycioğlu, 2016: 23; Yeşil, 2016: 163-164).

### **3.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı**

Fiedler tarafından yapılan etkin liderlik araştırması, durumsallık teorisinin ilk ve en önemli çalışmalarından biri olarak kabul edilmektedir. Araştırmanın hareket noktası ise mevcut durumların lider davranışlarının üzerindeki etkisini incelemektir (Özler, 2013: 112).

Liderliğin başarısındaki asıl unsurun liderlik biçimi olduğunu değerlendiren araştırmacı, bu biçimin ne olduğunu tanımlamak için elde ettiği araştırma verilerini geliştirdiği ölçeğe uyarlamış ve iki ayrı liderlik tarzına ulaşmıştır. Bunlar; iş odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderliktir. Herhangi biri üzerinde en iyi tercih gibi bir değerlendirmeye gitmeyen araştırmacı, ikisinin de başarılı olacağı çeşitli durumlar bulunduğunu öne sürmektedir (Ataman, 2001: 462). Ancak bu tercihi etkileyecek üç temel değişken vardır:

**İşin Niteliği ve Yapısı:** Yapılması hedeflenen işin içeriği, zorluk derecesi, görev dağılımı ve icra edilirken başvurulacak yöntemler gibi örgütsel süreçleri ifade etmektedir.

**Lider ve Astları Arasındaki İlişki:** İlişkilerin iyi veya zayıf olarak tanımlanması, lider ve izleyenler arasındaki karşılık güven ve saygının düzeyi ile ilişkilendirilmektedir. Anılan kavramların yüksek düzeyde olması liderlik açısından da uygun ortam oluşturur.

**Liderin Konumuna Dayanan Otorite Gücü:** İşten ayırma, kıdem artırım, ödül ve ceza gibi yaptırım unsurları liderin astları üzerindeki otorite gücünü belirlemektedir. Bu güç de liderin bulunduğu konum ile orantılıdır. Dolayısıyla bu yetkilerin genişlemesi liderlik etkinliği açısından olumlu görülmektedir (İnan & Serinkan, 2020: 319-320).

Araştırma modelinde örgütün içinde bulunacağı durumu iyi, orta ve kötü olarak gruplandıran Fiedler, ölçek sonuçlarında ortaya çıkan liderlik tarzlarındaki tercihin başarıyı etkileyeceğini savunmaktadır. Buna göre; durum iyi veya kötü olduğunda iş odaklı liderlik biçiminin uygulanmasının yapıyı ve çalışanları harekete geçirmeyi sağlayacağı için daha etkili olacağı belirtilmektedir. Orta seviyede ise örgütün durağanlıktan kurtarılıp verim elde edilmesi gerektiğinden, kişi odaklı liderlik tarzının uygulanmasının yönetme gücünü artıracığı değerlendirilmektedir (Özveren, 2021: 70).

### 3.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı

İnsanları motive eden unsurların neler olduğunu araştıran çalışma sonuçlarından büyük ölçüde yararlanan yol-amaç yaklaşımı, liderlerin ortaya koyduğu hedeflere ulaşmak için astların nasıl motive olduğunu araştırmıştır (Northouse, 2018: 199). İnsanları istenen davranışa yönlendirirken bundan birtakım sonuçlar elde edecekleri ve bu sonuçların kendileri için değer oluşturacağı düşüncesi, liderlik gücünü belirleyen iki önemli etkidir (Eren, 2009: 515). Yol-amaç yaklaşımının kuramcıları House ve Evans da anılan gücün elde edilmesinin tercih edilecek liderlik davranışına bağlı olduğunu savunarak, bu noktada ihtiyaç duyulacak dört temel liderlik biçiminin bulunduğunu açıklamaktadır (Çetin N. , 2008: 79):

**Emir Verici Liderlik:** Bu tür liderlik davranışında görevlerin tüm aşamalarında lider mutlak karar vericidir ve astlar bu karar sürecine dâhil edilmemektedir. Görevin ve iş bölümlerinin belirsiz olduğu durumlarda etkili olurken, rutin hale gelen işlerde ve yüksek beceri düzeyine sahip astlar karşısında yetersiz kalabilmektedir.

**Destekleyici Liderlik:** Liderin astları ile ilgilendiği ve samimi ilişkiler kurduğu davranış biçimidir. Kaygı ve stres düzeyinin yüksek olduğu önemli görevlerde astlar üzerindeki destekleyici liderlik davranışı olumlu sonuçlar vermektedir.

**Katılımcı Liderlik:** Liderin, karar verme süreçlerine astların görüşlerini alarak onları da dâhil ettiği bir davranış biçimidir. Karar aşamalarında yaşanan zorluklarda ve katılım talebinin olduğu durumlarda tavsiye edilmektedir.

**Başarı Odaklı Liderlik:** Amaçlanan zor hedeflere ulaşılacağı noktasında lider, astlarına güven duymaktadır. Başarma isteğinin ve mücadele gücünün gerektiği durumlarda başarı odaklı liderlik davranışının etkili olacağı belirtilmektedir (Ataman, 2001: 465).

Astların bireysel özellikleri, liderlik davranışının astlar üzerinde uyandıracığı etki ve çevresel koşullar düşünüldüğünde bu liderlik davranışlarından hangisinin uygun olacağının tespiti oldukça zordur. Kimi zaman emir verici liderlik tarzı başarılı olurken kimi zaman katılımcı liderlik davranışı daha istendik sonuçlar ortaya koyabilir. Bu bakımdan önem arz eden nokta, içinde bulunulan şartların detaylı şekilde değerlendirilerek en uygulanabilir liderlik davranışının sergilenmesidir (Özler, 2013: 114).

### 3.3.3. Victor Vroom ve Philip Yetton'un Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton'un 1973 yılında geliştirdiği karar verme modeli, karar verme sürecine katılımı ve liderlik davranışlarını ilişkilendirmektedir. Bu nedenle katılımcı liderlik

kuramı olarak da bilinmektedir (İnan & Serinkan, 2020: 321). Örgütsel karar almaya yönelik artan ilginin neticesinde geliştirilmiştir (Karkın, 2004: 55). Lider ve astların ortak katılımı ile şekillenen liderlik davranışlarına odaklanan model, astlar tarafından da benimsenen kararların daha başarılı sonuçlar ortaya koyduğunu savunmaktadır. Buna göre lider tarafından alınan kararların etkisi astlar tarafından kabul edilmesi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla yönetilenler alınan kararlara daha fazla dâhil edilmeli ve bu noktadaki etkinlikleri artırılmalıdır. Böylelikle kurumsal aidiyet duyguları ve üretkenlikleri yükselecektir (Zel, 2001: 131). Karar verme modeli işte bu örgütsel kazanımların elde edilmesi için uygulanacak beş tür liderlik tarzı olduğunu açıklamaktadır.

**Otoriter Lider-1:** Ortaya çıkan sorunların çözümünü tek başına üstlenen ve kararları da kendisi veren liderlik davranışıdır.

**Otoriter Lider-2:** Sorunların çözümü için ihtiyaç duyacağı bilgileri astlarından toplayan ancak nihai kararı kendisi veren liderlik davranışıdır.

**Danışmacı Lider-1:** Buna göre lider mevcut sorunları astları ile bireysel olarak paylaşır. Çözüme ilişkin görüşlerini de aynı yolla toplar. Karara ilişkin son sözü ise kendisi söyler. Astlarının görüşlerinden ne kadar faydalandığı ise belirsizdir.

**Danışmacı Lider-2:** Sorunları astları ile toplu olarak paylaşırsa da çözüme yönelik nihai kararı tek başına vermektedir.

**Grup Lider-2:** Sorunları grup içerisinde toplu olarak paylaşarak astlarından çözüm için fikir üretmelerini bekler. Bu yolla üzerinde uzlaşılan fikirlerin uygulanmasını sağlar (İnan & Serinkan, 2020: 321-322).

Araştırmadaki *Grup Lider-1* davranışı yalnızca çok kapsamlı modellerde tercih edildiğinden dolayı iptal edilmiştir. Bu liderlik davranışlarından hangisinin uygulanacağı ise yine model kapsamında geliştirilen ve A'dan G'ye kadar yedi soruya verilecek evet veya hayır şeklindeki cevaplarla belirlenmektedir (Vroom, 1973: 44). Ayrıca verilecek kararın istenen etkiyi uyandırabilmesi için üç noktanın da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar; kararın kalitesi, astlar tarafından benimsenmesi ve zamanında davranılmasıdır (Zel, 2001: 131). Liderlik davranışını durumsallık kuramı çerçevesinde inceleyen Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli, diğerlerinde olduğu gibi en iyi liderlik veya karar verme davranışının bulunmadığını açıklarken koşulların belirleyiciliğine dikkat çekmektedir. Model içerisinde önerilen liderlik davranışlarından her birinin getireceği yararın veya zararın da bu koşulların gerekliliklerine göre değişeceği öngörülmektedir (İnan & Serinkan, 2020: 322).

### 3.3.4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın araştırmasına göre liderlik gücünün belirleyicisi, astların olgunluk düzeyidir. Lider, astlarının olgunluk seviyesi uyarınca göreve ve ilişkilere yönelik dengeyi kurmaktadır. Bu dengeyi sağlamadaki başarısına bağlı olarak liderlik gücü şekillenir (Zel, 2001: 124). Durumsal liderlik yaklaşımlarının birçoğunda olduğu gibi bu yaklaşım da iki temel liderlik davranışı üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunlar; görev odaklı davranış ve ilişki odaklı davranıştır. Görev odaklı davranışta lider, görevi merkeze alırken iş bölümünü ve çalışma şeklini bizzat belirler. Ayrıca bu süreci ve çıktılarını da denetler. İlişki odaklı davranışta ise lider, astlar tarafından beklenen desteği vererek onların göreve yönelik motivasyonlarını artırmaya çalışır (Yılmaz & Ceylan, 2011: 284). Belirtilen bu temel davranış boyutlarından hareketle aşağıda açıklanan dört liderlik tarzının bulunduğu savunulmaktadır.

**Anlatan Liderlik (M1):** Görev odaklılık yüksek, ilişki odaklılık düşük seviyededir. Astların neyi, ne şekilde ve hangi zamanlarda yapacağını kararını tek başına vermektedir. Yukarıdan aşağı dikey yönlü bir iletişim süreci hâkimdir. Hedeflere ulaşma noktasında lider mutlak yönlendiricidir.

**İkna Edici Liderlik (M2):** Hem görev hem de ilişki odaklılık yüksek seviyededir. Astları talimatları doğrultusunda yönlendirirken bir taraftan da desteklemektedir. Davranış biçimi ve yol göstericilik açısından dengelidir.

**Katılımcı Liderlik (M3):** Görev yönelimi düşük, ilişki yönelimi ise yüksek seviyededir. Karar verme süreçlerinde astların görüşlerinden yararlanırken, onları desteklemektedir.

**Yetki Devreden Liderlik (M4):** Hem görev hem de ilişki yönelimi düşük seviyededir. Astları ile kurduğu ilişki ve iletişim seviyesi zayıftır (Özler, 2013: 115).

Astların olgunluk seviyesinin temelini bilgi, yetenek ve motivasyon olarak kabul eden araştırmacılar, olgunluğu ise aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır.

**Olgunluk Düzeyi-1 (OD1):** Bilgi ve yetenek çok az, motivasyon düşük.

**Olgunluk Düzeyi-2 (OD2):** Bilgi ve yetenek çok az, motivasyon yüksek.

**Olgunluk Düzeyi-3 (OD3):** Bilgi ve yetenek çok fazla, motivasyon düşük.

**Olgunluk Düzeyi-4 (OD4):** Bilgi ve yetenek çok fazla, motivasyon yüksek (Aslan, 2013: 143).

Araştırmacılar, ifade edilen liderlik gücünün sağlanabilmesi için yukarıda açıklanan olgunluk seviyeleri ile liderlik davranışlarını ilişkilendirmiştir. Buna göre olgunluk düzeyi-1 (OD1) astlar üzerinde görev odaklılığı yüksek, ilişki odaklılığı düşük ve mutlak güç olarak talimat verip sonuç isteyen *anlatan lider* (M1) davranışı uygulanmalıdır. Olgunluk düzeyi-2 (OD2) astlar üzerinde hem görev hem de ilişki odaklılığı yüksek, emirlerini gerekçelendiren *ikna edici lider* (M2) davranışı gösterilmelidir. Olgunluk düzeyi-3 (OD3) astlar üzerinde görev yönelimi düşük, ilişki yönelimi yüksek olan ve astların da görüşlerini alarak yönetim sürecine dâhil eden *katılımcı lider* (M3) davranışı beklenmektedir. Olgunluk düzeyi-4 (OD4) astlar üzerinde ise hem görev hem de ilişki yönelimi düşük olan ve *yetki devreden lider* (M4) davranışının başarılı sonuçlar ortaya koyacağı belirtilmektedir (Öztürk C., 2016: 3092). Çünkü astların olgunluk seviyesi düştükçe lidere daha çok gereksinim duyulmakta, bu düzey yükseldikçe ise lider ihtiyacı azalmaktadır. Dolayısıyla olgunluk seviyesinin düşük olduğu örgütlerde lider mutlak karar vericiyken, bu seviye yükseldikçe karar verici rolü astlara doğru kaymaktadır (Zel, 2001: 125).

### 3.3.5. William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin, davranışsal liderlik kuramcılarında Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Yaklaşımında ortaya koydukları insan odaklı liderlik ile üretim odaklı liderlik davranışlarına yeni bir değişken ekleyerek üç boyutlu liderlik modelini oluşturmuştur. Yaklaşımın temeli olan yeni değişken, liderliğin *etkililiğidir*. Etkililiğin ölçümü ise girdiden çok çıktılarla, yani liderin ne yaptığından öte ne elde ettiği ile ilgilidir (Ömürgönülşen & Sevim, 2005: 92-93). Bu yaklaşım her ne kadar davranışsal liderlik kuramı temelinde şekillenmişse de liderliğin içinde bulunulan koşullara bağlı olarak değişeceğini savunduğundan dolayı durumsallık yaklaşımları arasında yer almakta ve aralarında bir nevi köprü görevi görmektedir. Liderin etkililiğini, liderlik davranışının duruma uygunluk seviyesi ile açıklayan model kapsamında dört temel davranış bulunmaktadır. Bu davranış biçimleri uygun durumlarda sergilendiğinde lider etkililiği elde edilirken, duruma uygun sergilenmediğinde ise tam tersi sonuçlara ulaşılmaktadır. Yani söz konusu dört temel davranışa dâhil edilen etkililik boyutu, durumsal sonuçları bağlamında etkili veya etkisiz olarak sınıflandırılmakta ve ortaya sekiz farklı liderlik davranışı çıkmaktadır (Reddin, 1977: 284).

**Tablo 2.4.** Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Etkisiz Boyut ( - )	Temel Davranışlar	Etkili Boyut ( + )
Kaçan	1. Kopuk Lider	Bürokrat
Otoriter	2. Kendini Adamış Lider	Yardımsaver-Otoriter
Görevci	3. İlgili Lider	Geliştirici
Uzlaştırıcı	4. Bütünleştirici Lider	Yürütmeci

**Kaynak:** (Reddin, 1977: 285)

Üç boyutlu liderlik modeli kapsamında Tablo 2.4.'de gösterilen temel yaklaşımlar ve bunlar etrafında şekillenen etkili-etkisiz liderlik davranışları aşağıda açıklanmıştır (Reddin, 1977: 284-286; Zel, 2001: 127-128).

**Kopuk Lider:** Hem insan ilişkileri hem de görev yönelimi düşük seviyededir. Bu nedenle talimatlarını yazılı olarak verir. Çoğunlukla kurallara bağlı yaşayan ve yöneten kopuk lider, astlar arasındaki olası anlaşmazlık ve çözümsüzlüklerden kaçınma eğilimindedir. Ortaya çıkan hataları ise düzeltme yönünde davranış gösterir. Mevcut şartların uygun olduğu durumlarda tercih edildiğinde; akılcı, kontrollü ve kuralcı özelliklere sahip *bürokrat* lider, şartların uygun olmadığı durumlarda tercih edildiğinde ise; ilgisiz, kararsız ve engelleyici özelliklere sahip *kaçan* lider davranış biçimi ortaya çıkmaktadır.

**Kendini Adamış Lider:** Düşük ilişki, yüksek görev odaklıdır. Astlar karşısında otoriter ve hükmedicidir. Talimatlarını ise çoğunlukla sözlü olarak verir. Ekip çalışmalarında etkin ve yönlendirici olan kendini adanmış lider, hatalar karşısında cezalandırma yöntemini tercih ederken, sorunlar karşısında bastırma yolunu seçmektedir. Şartlar elverişliyse uygulandığında; enerjik, çalışkan ve kararlı özelliklere sahip *yardımsaver-otoriter* lider, şartlar elverişli değilken uygulandığında ise; tehditkâr, baskıcı ve dogmatik özelliklere sahip *otoriter* lider tarzı ortaya çıkmaktadır.

**İlgili Lider:** Yüksek ilişki, düşük görev anlayışı hâkimdir. Astlarını tanıma, anlama ve samimi iletişim kurmaya çaba göstermekte, onları olduğu gibi kabul etmektedir. Örgütü sosyal bir yapı olarak gören ilgili lider, yaşanması muhtemel çatışma süreçlerinde arabulucu ve rehber konumundadır. Şartların uygun olduğu durumlarda sergilendiğinde; anlayışlı, güvenen ve yardımsaver niteliklere sahip *geliştirici* lider, şartların uygun olmadığı

durumlarda sergilendiğinde ise; bağımlı, uysal ve güçsüz nitelikler gösteren *görevci* lider davranışı belirmektedir.

**Bütünleştirici Lider:** Gerek insan ilişkileri gerekse görev ilişkisi yüksek düzeydedir. Tüm süreçlerin içinde yer almayı ve katılımcılığı isteyen bir yaklaşıma sahiptir. Astlarıyla iletişim kurma ve takım çalışması yürütmeye özen gösteren bütünleştirici lider, sorunların çıkış noktasına odaklanmakta ve hatalardan ders çıkarmaktadır. Koşullar uygunken tercih edildiğinde; motive eden ve uyum sağlayan özelliklere sahip *yürütme* lider, koşullar uygun değilken tercih edildiğinde ise; tutarsız ve öngörülemez özelliklere sahip *uzlaştırıcı* lider davranışı sergilenmektedir.

### 3.4. Yeni Liderlik Kuramları ve Türleri

Çalışma yaşamında özellikle 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkan çevresel, yapısal ve beşerî ihtiyaçların karşılanması, örgütlerin devamlılıkları için zorunluluk haline gelmiştir (Jacobsen & House, 2001: 75). Yaşanan küreselleşmenin de etkisiyle yönetenlerin ve iş görenlerin istek ve motivasyonları üzerinde farklılıklara neden olan bu ihtiyaçlar; liderlik tarzlarında da yeni beklentilere zemin hazırlamıştır (Eryeşil & İraz, 2017: 131). Önceki kuramsal yaklaşımların, bu değişimler ve beklentiler ışığında liderlik gücünün etkinliğini sağlamada yetersiz kalacağını düşünen araştırmacılar, postmodern kuramlar olarak da isimlendirilen yeni liderlik türleri üzerinde çalışmalar yapmıştır (Avcı & Topaloğlu, 2009: 6; Yeşil, 2016: 164). Karizmatik liderlik, otokratik liderlik, demokratik-katılımcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik ve babacan liderlik olarak adlandırılan bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır (Çelik & Sünbül, 2008: 51; Önen & Kanayran, 2015: 46; Eryeşil & İraz, 2017: 131).

#### 3.4.1. Karizmatik Liderlik

Bu liderlik türünü diğerlerinden ayıran en önemli özellik karizmadır. Karizma; “Eski Yunanca da ilahi ilham yeteneği manasına gelmekte ve insan psikolojisinde bir doğuştanlık çağrıştırmaktadır” (Genç N. , 2012: 261). En bilinen anlamıyla ise çekiciliği ifade etmektedir (Koçel, 2014: 696). Liderlik yazınına Alman sosyolog Max Weber tarafından kazandırılmıştır (Çelik & Sünbül, 2008: 52). Weber (2005: 75) karizmayı meşru otoritenin dayandığı üç temel kavramdan biri olarak değerlendirmektedir. Ona göre karizmatik liderlik davranışı ilahi kaynaklıdır ve doğuştan gelir. Kişi sahip olduğu bu üstün yetenekler ile diğer insanlardan farklılaşmaktadır.

Çağdaş dönem liderlik biçimlerinin gelişmeye başlamasıyla birlikte, karizmatik liderlik de çeşitli araştırmacılar tarafından konu edilmiş ve özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Conger ve Kanungo'nun (1988) karizmatik liderlik kuramı da en bilinen çalışmalarındandır. Karizmatik liderliğin, sahip olunan davranışlar ve bu davranışların izleyenler karşısında uyandırdığı sonuçlar ile ilişkilendirildiği araştırmaya göre karizmatik liderlik tarzı aşağıdaki davranış ve yetenekleri içermektedir (Conger ve Kanungo, 1988'den akt. Yukl, 1989: 270-271):

- Vizyon sahibi olma ve statükoya karşı direnç gösterme,
- Statü, para ve itibar kaybı pahasına risk alma. Fedakârlık gösterme,
- Hedeflere ulaşmak için beklenmedik davranışlarda bulunma iradesi,
- Kendine güven,
- Gözlem yeteneği,
- Bilişsel yetenek ve stratejik düşünme,
- Takipçi ihtiyaçları karşısında yüksek farkındalık ve empati yeteneği.

Diğer bir kuramcı House'da (1977), Conger ve Kanungo'nun belirlediği niteliklere benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Buna göre karizmatik lider, yüksek özgüven ve başarıya ihtiyacı taşıyan bireyler olarak açıklanmaktadır. Takipçilerinin isteklerini ideolojik hedefler olarak tanımlayan karizmatik lider, bu hedeflere ulaşmak adına beklediği güven ve yüksek performans ihtiyacını onlarla paylaşmaktadır (House, 1977'den akt. Yukl, 1989: 270).

Bu liderlik davranışına sahip birey, yüksek özgüven duygusu barındırır ve izleyenlerinin beklentilerine karşı duyarlıdır. Sahip olduğu vizyon, kapsamlı ve ileriye yönelik düşünme becerisi ile inandığı değerleri takipçilerine benimsetmekte ve onları bu uğurda harekete geçirebilmektedir (Eryeşil & İraz, 2017: 132). Diğer bir ifadeyle takipçilerinin davranış ve düşünce biçimlerinde değişiklik oluşturabilmekte, kendi amacı doğrultusunda sevk ve idare edebilmektedir (Çağlar, 2004: 97). Karizmatik lider; eylemleri ile takipçileri tarafından örnek alınırken, amaçlar uğruna büyük bir coşku ve heyecan ile onları yönlendirmektedir. Bu anlamda insanları normalin ötesinde bir güdüleme kapasitesine sahip olduğu belirtilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6-7). Bu lider, takipçilerinin beklenti ve kaygılarını bireysellikten çıkararak toplumsal hedeflere dönüştürür. Dolayısıyla karizmatik liderin ortaya koyduğu hedeflere takipçiler tarafından sadakat ile bağlılık gösterilir (Oktay & Gül, 2003: 405).

Karizmatik liderliğin genellikle şartların ve düzenin bozulmaya başladığı kriz süreçlerinde ortaya çıktığı savunulmaktadır (Şahin vd., 2015: 79). Bu savununun kaynağı ise karizmatik liderliğin sahip olduğu kurtarıcı, kararlı, cesur ve güçlü niteliklerin söz konusu zamanlarda insanlar üzerindeki rahatlatıcı ve güven verici etkisidir (Çelik & Sünbül, 2008: 52). Bununla birlikte yapılan çalışmalarda karizmatik liderlerin izleyenleri tarafından daha yüksek başarı ve verimlilik sağlandığı ifade edilmektedir (Yukl, 1989: 270).

### **3.4.2. Otokratik (Otoriter) Liderlik**

Baskıcı, sert ve atak nitelikler taşıyan otokratik liderlik tarzında yönetim sürecine dair bütün yetkiler liderde bulunmaktadır. Kararlar ise genellikle lider tarafından alınır ve liderin talimatı olmadan hareket edilmez (Bakan vd., 2013: 74). Astlar, örgütsel hedeflerin ve politikaların belirlenmesi sürecinin dışında tutulmaktadır (Yörük vd., 2011: 105). Otokratik lider, hedefler doğrultusunda izlenecek yolu belirlemekte, örgütsel yapıyı şekillendirmekte ve astlarını da bu doğrultuda yönlendirerek verdiği emirlerin yerine getirilmesini beklemektedir (Tengilimoğlu, 2005: 7). Kendisinin ve kararlarının eleştirilmesinden hoşlanmamakta, sert kurallara dayalı yönetim tarzı sergilemektedir (Önen & Kanayran, 2015: 46).

Merkezi olarak karar alma sürecinin uygulandığı otokratik liderlik tarzı, zaman kaybını önleyerek kararların hızlı şekilde alınması gereken durumlarda etkili görülmektedir. Ayrıca düşük motivasyon ve eğitim seviyesine sahip astlar üzerinde otorite kurarak istenen sonuçları vermesi açısından da uygulanabilir bulunmaktadır (Küçüközkan, 2015: 98).

Otokratik lider; sahip olduğu yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç gibi baskı kaynaklarına dayanarak astlar üzerinde motivasyon oluşturmayı tercih etmektedir (Küçüközkan, 2015: 98). Bu baskı ortamının yanında, astlarının duygu ve düşüncelerine önem vermeyen otokratik lider, zaman içinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi duyguların zayıflamasına sebebiyet verebilmektedir. Bu tutumun ayrıca takipçilerin düşmanlık duygusuyla hareket etmesine, üretim süreçlerinde ve örgütsel ilişkilerde sorunlar yaşanmasına neden olabileceği belirtilmektedir. Örgütsel büyüme ve bireysel gelişim noktasında ortaya çıkaracağı zararlar ise otokratik liderlik davranışının diğer olumsuzlukları olarak ifade edilmektedir (Demirel & Kışman, 2014: 696).

Çoğunlukla hiyerarşik yapının güçlü olduğu bürokratik ve otoriter yapılarda görülen bir liderlik tarzıdır (Küçüközkan, 2015: 97). Ayrıca gelenekçi, baskıcı ve iletişimin yukarıdan aşağı olarak tek yönlü gerçekleştiği toplumsal grupların liderlik tercihleri arasında yer aldığı da belirtilmektedir (Şahin vd., 2015: 78).

### 3.4.3. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik veya katılımcı liderlik tarzı, bütün kararların lider tarafından alındığı otokratik davranış biçiminin aksine, astların fikir ve önerilerine de başvurmak suretiyle yönetim süreçlerine dâhil edildiği liderlik biçimidir (Bakan, 2008: 22). Demokratik-katılımcı lider, örgütsel hedef ve politikaları tespit ederken sadece kendi isteklerini değil yapıyı oluşturan bireylerin de görüşlerini önemli ölçüde dikkate almaktadır. Burada liderin, astlar üzerinde baskı oluşturma ve kontrol etme isteği düşük seviyededir. Örgüt içindeki hak ve adalet dengesini gözeten demokratik-katılımcı lider, insan ilişkilerine verdiği değerle ekip ruhunu ve enerjisini diri tutmaya çalışmaktadır. Ayrıca insanların motivasyonlarını artırmada içsel kaynakların önemine inanan bu lider, astların ortaya koyduğu başarılı görevlerde onları takdir etmektedir. Liderlik gücünü cezadan çok ödüllendirme yöntemi ile sağlamaya çalışan demokratik lider, astlarını önemsemekte ve onlara karşı ölçülü davranmaktadır (Küçüközkan, 2015: 98-99; Bakan & Büyükbeşe, 2010: 75). Merkezi ve otoriter yönetim anlayışını benimsemeyen demokratik lider, izleyenleri ile sosyal bir yapı şeklinde hareket etmektedir (İbicioğlu vd., 2009: 6). Kriz dönemleri dışında örgütsel hedefleri astlarıyla birlikte aldığı kararlar ışığında belirleyen ve yöneten demokratik lider, yetki devrini kullanmaktadır. Böylelikle astların yönetim sürecinde daha fazla bulunması için onları teşvik etmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 75; Arıkan, 2001: 241). Görev veya sorumlulukların etkilendiği ve bir hareket tarzının belirlenmesi gereken durumlarda lider astlarını bilgilendirmekte ve görüşlerine başvurmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 7). Grup tartışmaları neticesinde ortaya çıkan yol haritasında lider; herhangi bir grup üyesi gibi davranmakta ve eleştirilerinde tarafsız kalmaktadır. Alınan kararlarda ise astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşır (Yörük & Dündar, 2011: 98; Avcı & Yaşar, 2016: 193).

Bu liderlik davranışı, astların yönetime katılımını sağlayarak hem daha başarılı kararlar alınmasını hem de astların yüksek motivasyon düzeyi ile görevleri yerine getirmesini sağlamaktadır. Çalışanların içsel tatmin ve örgütsel aidiyet duygularını artıran bu durumun verimlilik artışını beraberinde getirdiği belirtilmektedir (Küçüközkan, 2015: 99). Öte yandan liderin yetki devretmesi, astların bilgi ve tecrübe seviyelerinin artmasını beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan demokratik liderlik davranışı astların eğitime katkı sunarken, liderin temel konulara daha fazla yoğunlaşmasına da olanak tanımaktadır (Arıkan, 2001: 242). Ortaya çıkan bu olumlu hava neticesinde ise örgütsel ilişkilerin ve süreçlerin daha sağlıklı bir zeminde ilerleyeceği ifade edilmektedir (Yörük vd., 2011: 105).

Astların bilgi birikimi ve yeteneklerinin istenen seviyede bulunmadığı örgütsel yapılar için demokratik-katılımcı liderlik davranışının uygulanabilir olmadığı değerlendirilmektedir. Ayrıca kararların hızlı şekilde alınması gereken acil durumlarda zaman kaybı ve bunun doğuracağı kayıplar açısından da başarısız bulunmaktadır (Arıkan, 2001: 242). Karar aşamasına çok fazla katılımcının dâhil olmasının yönetim sürecini sekteye uğratacağı yönündeki görüş de bir başka olumsuzluk olarak vurgulanmaktadır (Yörük & Dündar, 2011: 98).

#### **3.4.4. Dönüşümcü Liderlik**

İlk olarak 1978’de Mc Gregor Burns’un tanımladığı dönüşümcü liderlik, daha sonra Bernard Bass başta olmak üzere birçok araştırmacı tarafından çalışılmış ve kuramsallaştırılmıştır (Aksaraylı, 2015: 110). Bu tarihten sonra liderlik yazınında çok büyük ilgi gören dönüşümcü liderlik, ulusal yazında “dönüşümsel”, “değişimci”, “reformcu” ve “dönüştürücü” gibi kelimelerle de ifade edilmektedir (Bolat & Seymen, 2003: 64). Burns (1978)’a göre dönüşümcü liderlik hem bireysel potansiyeli açığa çıkarmaya yönelik mikro düzeydeki etkilerin hem de örgütsel sistemleri değiştirmeye yönelik makro düzeydeki etkilerin harekete geçirilmesidir. Bu liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve yardımseverlik gibi değerlere hitap ederek takipçilerinin bilinç ve hassasiyetlerini yükseltmeye çalışırlar (Burns, 1978’den akt. Yukl, 1989: 271). Bass (1985)’da dönüşümcü liderliği, takipçilerin sahip olduğu potansiyele ilişkin farkındalık oluşturarak dönüştürülmeleri olarak ifade etmektedir. Örgütsel çıkarları kişisel çıkarlarının önünde konumlandıran dönüşümcü lider, astlarının güven ve saygısını kazanmakta, böylelikle onları motive etmektedir (Bass, 1985’ten akt. Yukl, 1989: 272).

Dönüşümcü lider iletişim becerisi yüksek, kişilerarası ve sosyal ilişkileri güçlüdür. Ayrıca cesur, takipçilerine güven duyan, yaşam boyu öğrenme isteği ve zorluklarla mücadele kararlılığına sahiptir (Çağlar, 2004: 99). Bu özellikleri barındıran dönüşümcü lider; örgütsel yapıda değişimler ortaya koyarak, yapının üyelerini hali hazırda yaptıklarından daha büyük işler yapabileceklerine inandırmaktadır. Söz konusu liderliğin en önemli çıktısı, astların örgütsel hedeflere ulaşmayı kişisel gereksinimlerinin üzerinde görerek motive olmaları ve bunu büyük bir güven ve saygı duygusuyla yerine getirmeleridir (Çakınberk & Demirel, 2010: 105). Cesaret ve risk alma kararlılığı ise bu liderlik davranışının en belirgin niteliklerindedir. Diğer taraftan var olan sistemi değiştirme ihtiyacı, eskinin ortadan kalkmasını engellemek adına çıkarılan zorluklar, yeni anlayışların kazandırılması ve bu noktada beliren direnç de dönüşümcü liderin genellikle karşılaştığı sorunlardır. İşte bu

noktada dönüşümcü lider belirtilen sorunların giderilmesi için astlarını motive etmekte, görevlerini kolaylaştırmakta ve dönüşüme zemin hazırlamaktadır (Doğan S. , 2018: 111). Bu aşamada Atatürk'ün bir lider olarak Çanakkale Savaşı'nda askerlerine verdiği “*Ben size taarruzu değil ölmeyi emrediyorum*” emri ve Sivas Kongresi'nde delegelere hitaben söylediği “*Ya istiklal ya ölüm*” ifadesi dönüşümcü liderlik anlayışının dayandığı risk alma, cesaret ve kararlılık için örnek oluşturmaktadır (İlhan, 1987: 480; Taş S. , 2009: 4).

Dönüşümcü lider; astların güven, motivasyon ve yeteneklerinin farkında olma gibi değerleri harekete geçirirken astlar da liderin ortaya koyduğu amaçlara ulaşmak adına büyük bir çaba göstermektedir. Dolayısıyla anılan liderlik davranışında çift yönlü ve birbirini tamamlayıcı bir etkileşim söz konusudur (Çelik & Sünbül, 2008: 53).

Dönüşümcü liderlik konusundaki ilk araştırmacılar olan Burns ve Bass'ın ardından günümüze kadar birçok dönüşümcü liderlik tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan hareketle söz konusu liderlik davranışının ayırt edici bazı nitelikleri aşağıda açıklanmıştır (Bolat & Seymen, 2003: 64-65):

- Dönüşümcü liderlik, değişim odaklı bir liderlik türüdür. Odaklandığı değişim ve dönüşüme uygun davranış biçimlerini sergileyerek başarı elde etmeyi amaçlar. Bu nedenle dengesiz ve kurumsallaşamamış organizasyonlarda, kriz dönemlerinde ve sonuçların kestirilemediği karmaşık görevlerde önem kazanmaktadır.
- Astlar nezdinde yaptıkları işin ve bu işleri başarıyla tamamlamanın değerli olduğu düşüncesi uyandırmaktadır.
- Bu liderlik davranışında karizma önemli bir etken sayılmakla beraber, ileri görüşlülük ve değişimlerin öncüsü olma gibi özelliklere de birlikte sahip olunması gerekmektedir.
- Dönüşümcü lider, takipçilerinin başarma, güven ve kişisel gelişme gibi gereksinimlerine yönelik farkındalık oluşturmaktadır.
- Dönüşümcü lider, astların örgütsel çıkarları bireysel çıkarlarının önünde konumlandırmasını sağlamakta, bu noktada onları güdülemektedir.

Bass (1990), yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik kuramının karizma (ideal etki), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört boyuta dayandığını savunmaktadır (Bass, 1990: 20-30).

**Karizma (İdeal Etki):** Dönüşümcü lider izleyenleri tarafından takdir edilme, saygı görme ve güven duymayı sağlar. Liderin güçlü bir rol model olması, astların benimsemesini ve kendileriyle özdeşleştirmesini kolaylaştırır.

**İlham Verici Motivasyon:** Dönüşümcü lider hedeflere ulaşma noktasında astların görevlerini anlamlı bulmalarına çabalar. Bunun için bazı motivasyon kaynağı semboller ile onların harekete geçirilmesi sağlanır.

**Entelektüel Uyarım:** Dönüşümcü lider geleneksel yargıları sorgular. Problemleri yeniden ele alarak uygun çözüm yolları geliştirilmesi noktasında astlarını teşvik eder.

**Bireysel İlgi:** Dönüşümcü lider aynı zamanda bir koç veya akıl hocası gibi hareket eder. Her bir astı bireysel olarak değerlendirir ve kendilerini geliştirmeleri noktasında önerilerde bulunur.

Avusturyalı ekonomist Schumpeter, *yaratıcı yıkım* kuramında yeni fikirlerin ve akımların öncekilerin yerine geçeceğini ve eskileri ortadan kaldıracağını savunmakta, bu sürecin de teknolojik yenilik ve ilerlemelerle bağlantılı olduğunu ifade etmektedir (Yıldırım & Kostakoğlu, 2014: 93). Dönüşümcü liderlik davranışı da ileriye dönük bakış açısı kazandırarak olası değişimler karşısında örgütün uyum sürecini hızlandırmaya imkân tanımaktadır. Bu durum günümüzde yaşanan küresel ölçekli gelişmelerin, sert rekabet koşullarının ve teknolojik yeniliklerin ortaya çıkardığı dönüşümler karşısında söz konusu liderlik gücünün artmasıyla daha iyi görülmektedir (İnan & Serinkan, 2020: 323-324). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik anlayışı ile Schumpeter'in yaratıcı yıkım kuramında işaret ettiği yaratıcılık ve yeniliğin birbirini desteklediği düşünülmektedir.

### 3.4.5. Etkileşimci Liderlik

Alanyazında eylemsel, sürdürümcü ve işlemsel liderlik olarak da adlandırılan etkileşimci liderlik; Mc Gregor Burns'un liderlik davranışını işe yönelik anlayış çerçevesinde farklılaştırması ile ortaya çıkmıştır. Birçok araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yakın ilişkili olarak ele alınsa da Burns tarafından iki davranış biçiminin aynı lider tarafından sergilenemeyeceği ifade edilerek farklı olduğunu vurgulanmıştır (Doğan S. , 2018: 121-122). Bu farklılık ise etkileşimci liderin bugüne dönük, fayda odaklı, örgütü iş bölümlerine göre yöneten, yukarıdan aşağı dikey tek yönlü iletişimi benimsemesi ve koşullandırmada ödülleri kadar cezalara da başvurması gibi merkezîyetçi niteliklere sahip olması ile açıklanmaktadır (Çelik & Sünbül, 2008: 53). İki liderlik davranışını ayıran bir başka nokta ise değişim ve dönüşüme açık olmaları ile alakalıdır. Dönüşümcü lider değişim ve dönüşüme açık hatta

öncüsüyken, etkileşimci liderin odağı iş ve astların iş yapma konusunda ortaya koydukları motivasyondur (Özler, 2013: 104).

Etkileşimci liderlik davranışı tepkiseldir ve hem liderin hem de astların birbirini etkilediği değişimleri ifade etmektedir. Mevcut durumlara yönelik olarak hareket eden etkileşimci lider, durumsal etkenleri ve bu etkenlerin ortaya çıkardığı değişimleri gözlemleyerek astlar nezdinde oluşturduğu beklentileri anlamaya çalışır. Böylelikle her durumda astlarını motive eden araçları kullanmaya ve onları etkilemeye çabalararak örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır (Kunhert & Lewis, 1987: 649-650). Söz konusu beklentiler emek, ücret, maliyet ve örgütsel yarar gibi karşılıklı etkilerdir. Bunlar elde edildikçe ödüle dayalı ilişki ortaya çıkmaktadır. Yani istenen sonuçlara ulaşılması karşısında lider astlarını ödüllendirmekte, motivasyonlarını diri tutmaktadır. Ancak bu durumun tersine döndüğü yani hedeflenen kapasiteye ulaşılamadığında ilişkinin niteliği de değişmekte ve lider tarafından cezalandırma yöntemlerine başvurulmaktadır (Doğan S. , 2018: 122). Liderin astlara ödül vaat ederek karşılığında yüksek verim elde etmeye dayalı değiş-tokuş işlemi söz konusudur (Şahin vd., 2015: 80). Bu liderlik davranışında astlar; liderin amaç, ödül ve övgüleriyle güdülenmekte; baskı, eleştiri ve cezaları ile de istenen seviyeye çıkmaları yönünde teşvik edilmektedir (Taslak, 2015: 127). Astların motive edilerek yüksek verim elde etmelerini temel amaç olarak gören dönüşümcü lider, astlarıyla arasındaki ilişkiyi anılan hedeflere ulaşma ölçeğinde belirlemektedir (İnan & Serinkan, 2020: 323; Çağlar, 2004: 201). Etkileşimci lider için astların bireysel birikimlerinin geliştirilmesi veya kendilerine güven duymaları öncelikli amaç değildir (Şahin vd., 2015: 80). Onları kas gücü olarak gören dönüşümcü lider, çıkar ilişkisi temelinde daha fazla performansa odaklanmaktadır (Doğan S. , 2018: 123).

Etkileşimci lider geçmiş ve mevcut uygulamalara bağlı, gelenekçidir. Risk almaz, işlerin hali hazırda devam ettiği gibi ve yüksek verimlilik ile sürmesini ister (Çakınberk & Demirel, 2010: 107). Özellikle kamusal alanda yaygın bir liderlik davranışı olmakla birlikte günümüz dünyasının hızla değişen şartları karşısında etkileşimci liderlik davranışının gücü sorgulanmaktadır (Karkın, 2004: 56; Doğan S. , 2018: 124).

Etkileşimci liderliğin koşula dayalı ödüllendirme, aktif yönetim, pasif yönetim ve serbest bırakan yönetim olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Koşula dayalı ödüllendirmede lider, hedefleri ortaya koyarak ulaşılması durumunda uygulanacak ödül araçlarını açıklar. Aktif yönetimde astların çabalarını izleyen lider, yanlışlar karşısında anlık geri dönüşlerde bulunur ve düzeltici işlem adımlarını atar. Pasif yönetimde de bu durumun

tersi olarak astların yaptıkları hataların kendileri tarafından fark edilmesini bekler. Serbest bırakan yönetimde ise liderlikten kaçınma durumu söz konusudur (Bass & Avolio, 1993'ten akt. Taslak, 2015: 127). Astları serbest bırakarak herhangi bir etkileşimde veya motivasyon girişiminde bulunmayan bu boyutun liderlik özelliklerine sahip olmayan kişilerde rastlandığı ifade edilmektedir (Doğan S. , 2018: 126).

#### **3.4.6. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik, yeni liderlik kuramlarının çeşitlilik gösterdiği 2000'li yıllara doğru liderin vizyon sahibi olması gerekliliğini savunan araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır (İnan & Serinkan, 2020: 324). Bu anlayışa göre liderlik, örgütün hedefleri ve vizyonu doğrultusunda insanları birleştirebilme ve takım ruhu içinde hareket etmelerini sağlama kabiliyetidir. İfade edilen yeteneğe sahip vizyoner liderden beklenen de örgüt için akılcı, ulaşılabilir, güvenilir ve faydalı sonuçlar doğuracak gelecek hedefleri ortaya koyarak astlarını bu vizyon etrafında toplayabilmesidir (Tekin & Ehtiyar, 2011: 4009-4010). Bir başka ifadeyle vizyoner liderlik, bireyleri örgütsel olarak etkileyecek ve harekete geçirecek vizyonu belirleme ve aktarabilme yeteneğidir (Yatkın, 2007: 139). Vizyoner liderlik yaklaşımı, ifade edilen nitelikleri gelecekteki liderlerin asıl görevi olarak görmektedir (Gün & Aslan, 2018: 220).

Geleceğe yönelik büyük resmi görebilen vizyoner lider, ulaşmak istediği hedefleri açık ve detaylı şekilde ortaya koyarak astlarını bilgilendirmektedir. Bu hedeflerin elde edilmesi sürecinde astların yenilikçi fikir ve girişimlerini desteklemekte, böylelikle amaç birliğinin tabana yayılmasını sağlamaktadır (Yeşil, 2016: 165). Bu liderlik davranışına sahip bireyler karşılaşılabilecek muhtemel sorunları öncesinden görebilmekte ve uygun kararlar alarak olumsuz etkilerinin önüne geçebilmektedir (Önen & Kanayran, 2015: 47).

Aynı zamanda iyi bir iletişim ve analiz yeteneğine sahip vizyoner lider, geçmiş ve gelecek arasında kurduğu ilişki ile ulaşılabilir ve güven veren bir vizyon sunar. Sahip olduğu gücü fikir ve girişimci özelliklerinden alan bu lider, vizyonun örgütsel yayılımında ve benimsenmesinde başarılıdır. Bu noktadaki başarısı ise emir ve yasaklar yerine şeffaflık ve ikna yeteneği ile açıklanmaktadır (Yatkın, 2007: 138-139).

Çelik (1997) çalışmasında vizyoner liderliğin yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak üzere üç temel rolü olduğunu ifade etmiştir. Buna göre:

**Yolu Görmek:** İzlenecek yol, vizyonun ilerideki görüntüsü olarak ifade edilmektedir. Vizyoner liderliğin en önemli gerekliliği de hedeflere ulaşmada en uygun yolun tespit edilmesidir. Bu da liderin sahip olduğu sezgisel ve düşünsel güç ile mümkün olmakta ve geleceğe ışık tutmaktadır.

**Yolda Yürümek:** En uygun yolu görmenin yanında bu yolda emin adımlarla yürümek söz konusu liderliğin bir başka gerekliliğidir. Belirlenen yolda ilerlemek noktasında ortaya koyulacak kararlılık vizyoner liderliğin başarısıyla paralellik göstermektedir. Burada ifade edilmesi gereken önemli bir nokta görülen yol ile yürünen yolun farklılık göstermemesidir.

**Yol Olmak:** Vizyoner liderin sahip olduğu vizyon, astlar için rehberlik etmekte ve onları arkasından sürükleyebilmektedir. Dolayısıyla lider, bu yolun takip edilmesinde fedakâr olmalı ve izleyenlerine güven vermelidir.

### **3.4.7. Hizmetkâr Liderlik**

Robert K. Greenleaf tarafından ilk kez kullanılan hizmetkâr liderlik kavramı, kimi araştırmacılar tarafından dini öğretilerle ve dini liderlerin davranış biçimleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu liderlik anlayışının temel amacı astların sahip olduğu en yüksek kapasitenin ortaya çıkarılması ve bireysel gelişimlerinin sağlanmasıdır. Bunun için lider, astlarıyla doğrudan iletişim kurarak onların beklenti, amaç ve yeteneklerini tespit etmeye çalışır. Ulaştığı bilgiler ışığında ise kapasitelerini açığa çıkarmaya yönelik destekleyici rol üstlenir (Duyan & Dierendonck, 2014: 2-3). Temel liderlik davranışlarının tersine, insanı merkeze alan ve hizmet eksenli yaklaşımı benimseyen bir liderlik biçimidir. “Yapılan işe ruhunu koyma” anlayışı çerçevesinde şekillenen hizmetkâr liderlik, insanların gönlünü kazanmayı hedefler (Balay, Kaya, & Yılmaz, 2014: 230). Astlara hizmet etmek ve onların gereksinimlerinin karşılanması hizmetkâr liderin asıl görevi olarak görülmektedir. Gereksinimleri karşılanmış bireylerin istedik davranışları daha kolay sergileyeceği düşünüldüğünden liderlik davranışının da kendiliğinden ortaya çıkacağı değerlendirilmektedir (Çalışal & Yücel, 2019: 169).

Kendi statüsünden çok liderlik ettiği astlarının ne kazandığına önem veren hizmetkâr lider, sosyal gereksinimleri bireysel arzularının önünde konumlandırır. Bireylerin zayıflıklarını giderme ve onlara değer kazandırmayı önceleyen hizmetkâr liderin söz konusu amaçlara hayatını adayabileceği ifade edilmektedir (Balay vd., 2014: 230). Hizmetkâr liderliğin niteliklerini açıklamaya yönelik olarak çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Farkındalık, güven, dürüstlük, eşitlik, ahlak bütünlüğü, başkalarını

yetkilendirmek ve geliştirmek, kendini karşısındakinin yerine koyabilmek, alçakgönüllülük ve toplum için değer yaratmak gibi özellikler ifade edilen araştırmalar sonucunda ulaşılan ortak değerler olarak yer almaktadır (Duyan & Dierendonck, 2014: 5; Küçük & Yavuz, 2018: 84-85). Bu değerler hizmetkâr liderliğin temel dinamiklerini oluşturmaktadır (Çevik & Kozak, 2010: 82).

#### **3.4.8. Etik Liderlik**

Etik liderlik yaklaşımı özellikle son zamanlarda küresel ölçekli işletmelerin etik açıdan yaşadığı sorunlarla önemli hale gelmiştir. Örgütlerin yaşadığı sorunlar liderlik ve iş etiğinin sorgulanmasını beraberinde getirmiştir (Tuna vd., 2012: 144). Etik liderlik yaklaşımı, bireysel etkinliklerde ve kişilerarası ilişkilerde belli kurallar dâhilinde yönetim tarzı gösteren ve bu davranışları insanları çift yönlü iletişim, destekleme ve etik düşünmeye sevk ederek artırmayı amaçlayan liderlik olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005: 120).

Etik liderlik davranışına göre liderin sahip olduğu konum, sergilediği davranış biçimlerinin organizasyonun bütününe yansımaya sebep olmaktadır (Tuna vd., 2012: 144). Bu bakımdan liderin aldığı kararların adaletli ve ahlaki değerlere uygunluğunun astların güven, dürüstlük ve bağlılık duygularını artıracakı savunulmaktadır. Belirtilen değerlerin lider tarafından desteklenmesinin ise takipçilerin kurumsal aidiyet ve sadakatini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Yaman, 2010: 11).

Bu davranış biçiminde liderin asli görevi; ahlaki konulara yönelik farkındalık oluşturmak, doğru ve yanlışın astlar tarafından ayırt edilmesini sağlamak ve aralarındaki anlaşmazlıklara zemin hazırlayan etkenlerin tespitinde onlara destek olmaktır. Böylelikle lider kurumsal yapıda yer alan çeşitli kişilik özelliklerine sahip insanlar üzerinde etkinlik kurarak olumlu bir kurum kültürü oluşturabilmektedir (Teyfur vd., 2013: 88).

Araştırmacılar tarafından etik liderin sahip olması gereken birtakım özellikler ön plana çıkarılmaktadır. Bunlar; etik bilinci oluşturmak, astlara sorumluluk vermek, rol model olmak, etik değerlere uygun kararlar almak, etik değerler taşıyan bireyleri istihdama dâhil etmek, ortak değerler oluşturarak izleyenlerin tamamı tarafından benimsenmesini sağlamak ve astların etik değerlere uygun hareket ettiğini denetlemek şeklinde açıklanmaktadır (Akdoğan & Demirtaş, 2014: 109; Yaman, 2010: 11).

### **3.4.9. Tam Serbesti Taniyan Liderlik**

Tam serbesti taniyan liderlik biçiminde lider, astlar için hedefler belirleyerek sahip oldukları yetenekler ölçüsünde istenen hedeflere ulaşılması adına onları serbest bırakır (Yörük & Dünder, 2011: 105). Bu davranış biçimini benimseyen lider, yönetim gücüne en düşük seviyede gereksinim duymakta, astlarını olabildiğince serbest bırakmakta ve onlara sunulan imkânlar ölçüsünde faaliyetleri sürdürmelerini beklemektedir (Tengilimoğlu, 2005: 8). Tam serbesti taniyan lider, örgütlerde kararların izleyenler tarafından alınmasını sağlayarak ortaya çıkan kararlara dâhil olmamaktadır. Yönetim gücünün astlara devredilerek, liderin ve örgütsel faaliyetlerin astlar tarafından yönlendirilmesi söz konusudur. Karar mekanizmasında lider pasif durumdadır (İbicioğlu vd., 2009: 6). Liderin sürece dâhil olması ancak hata yapılması, hedeflerden uzaklaşılması, kendisine danışılması ve yardım istenmesi durumunda mümkün olmakta, bu ise genel gidişatın dışında yönlendirmeler içermeyip sınırlı düzeyde kalmaktadır. Liderlik gücü, diğer liderlik davranışlarına göre daha etkisizdir (Avcı & Yaşar, 2016: 193; İbicioğlu, Çiftçi, & Kanten, 2010: 58). Burada liderin temel işlevi izleyenlerine kaynak sağlamaktır (Önen & Kanayran, 2015: 46).

Yönetilenlerin örgüt içerisinde istediği ve uyumla çalışabildiği kişilerle takım oluşturmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla izleyenler bağımsız ve serbest hareket etme fırsatı yakalamaktadır. Bu durumun sorunların çözümünü hızlandırdığı, yeni fikirlerin önünü açtığı ve en uygun kararların alınmasını sağladığı ifade edilmektedir. Mesleki bilgi seviyesinin yüksek olduğu çalışanlar üzerinde, işletmelerin Ar-Ge birimlerinde ve bilimsel çalışmaların yürütüldüğü projelerde uygulanabilir bulunmaktadır (Yörük vd., 2011: 105). Liderlik gücünün zayıflamasına bağlı olarak örgüt içerisinde kargaşa ve kuralsızlığa zemin hazırlayacağı düşüncesi ise en önemli olumsuzluklarından biri olarak görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 8). Ayrıca sorunlara kayıtsız kalmanın, kararsızlık ve denetimsizliğin yüksek seviyede olduğu belirtilen bu liderlik anlayışının, astların motivasyon ve verimliliğini de azaltacağı vurgulanmaktadır (Çakınberk & Demirel, 2010: 107).

### **3.4.10. Babacan (Hümanist) Liderlik**

Babacan liderlik davranışına ilişkin araştırmalar, doğu toplumlarındaki liderlik algısının batı toplumlarındakinden farklı olduğunu savunan Silin'in (1976) çalışmalarına dayanmaktadır. Bu liderlik tarzının ortaya çıkışı doğu ülkelerdeki yöneticiler ile gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla temellendirilmektedir (Silin, 1976'dan akt. Gerçek, 2018: 102). Liderin astlarıyla ilişkisinin baba-çocuk ilişkisine benzetilmesi dolayısıyla

babacan liderlik kavramı ile tanımlanmıştır (Şendoğdu & Erdirençelebi, 2014: 255). En geniş haliyle disiplin ve otoritenin baba şefkatiyle bir araya gelmesi olarak açıklanmaktadır (Farh & Cheng, 2000: 85). Lider astlarına karşı korumacıdır. Ödüllendirme araçlarına sık başvururken daha çok duygusal yönlendirmeler ile motivasyon sağlar. Cezalandırmayı ise mecbur kalmadıkça uygulamaz (Eryeşil & İraz, 2017: 131). Babacan lider bulunduğu örgütte aile ortamı oluşturarak astlara bu ailenin bir parçası olduklarını hissettirmeye çalışır. Bunu sağlamak adına görevlerin nasıl yerine getirileceğini anlatır, beklentileri karşılayacak şekilde ödüllendirir ve astların sorumluluk almasına olanak sağlar. Astlar da verilen görevlerin amaçlanan doğrultuda yerine getirilmesinden dolayı liderlerinin mutlu olacağına inanır. Bu inanç ise liderin astlardan beklediği motivasyonu ve sadakati açığa çıkarır (Şendoğdu & Erdirençelebi, 2014: 256).

Farh ve Cheng (2000) babacan liderliğin temel olarak; otorite, yardımseverlik ve ahlak şeklinde üç boyuttan oluştuğunu savunmaktadır. Otorite; liderin astlar üzerinde kurduğu yönetim gücü ve talimatlarına mutlak uyumun gösterilmesini ifade eder. Yardımseverlik; astların sadece iş hayatlarıyla değil özel hayatlarıyla, sağlıklarıyla ve sosyal ilişkileriyle de yakından ilgilenerak destek olunmasını ve sorunlarının zme kavuşturulmasını açıklamaktadır. Ahlak ise; liderin ahlaki değerlere yüksek düzeyde bağlı, dürüst ve güvenilir davranış özellikleriyle örnek alınmasını içermektedir. Bir başka sınıflandırma ise Aycan (2006) tarafından beş boyutta ele alınmıştır. Bunlar; (1) alışma alanlarında aile ortamını sağlamak, (2) astlarla yakın ve birebir ilişkiler kurmak, (3) astların iş dışındaki yaşamlarında da destekçi olmak, (4) verimlilikten çok sadakat ve saygı beklemek, (5) otorite ve hiyerarşinin devamlılığını sağlamak.

Babacan liderliğin etkisi, kültürel ve toplumsal yapıların değişimine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Barındırdığı otoriterlik anlayışı nedeniyle bireysel hak ve özgürlüklerin ne çıktığı batılı ve gelişmiş ülkelerde söz konusu kazanımları daralttığı ve kişisel alana müdahale ettiği gerekçesi ile olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Durmaz vd., 2020: 638). Toplulukçu ve sosyal etkileşimin i ie olduğu kültürel yapılarda ise etkin bir liderlik tarzı olarak kabul edilmekte ve uygulanmaktadır (Bekmezci & Yıldız, 2019: 311).

#### **4. Kuşaklar ve Liderlik Algısı**

Her kuşağın içinde bulunduğu dnemsal şartlar ilgili kuşağa özgü karakteristik özelliklerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu zellikler aynı zamanda bireylerin beklentileri ve tercihleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Düzgün, 2022: 419). Aynı

kuşak dahilinde benzerlik gösteren düşünce biçimi, yaşam tarzı, olaylara yaklaşım şekli ve iletişim tercihi gibi özellikler kuşaklar arasında ise farklılık göstermektedir. Kuşakların liderliğe dair algıları da bu farklılıklardan biridir (Öztürk B. , 2021: 337).

Sessiz kuşak bireyleri lidere saygılı olma eğilimindedir. Bu doğrultuda liderin talimatlarına uyulması gerektiğini düşünmektedirler. Kuşak bireyleri temelde kendi kendilerini yönettikleri için ideal çalışanlar olarak kabul edilmektedirler (Crampton & Hodge, 2009: 1). Kurallara ve otoriteye bağlılık esastır. Nitekim sessiz kuşak olarak tanımlanmaları da otoriteye olan bağlılıklarından kaynaklanmaktadır (Gündüz & Pekçetaş, 2018: 92). Liderlik algıları emir komutaya dayalı olduğundan dolayı katılımcı liderlik tarzının kuşak bireyleri açısından uygun olmadığı ifade edilmektedir (Göktaş & Çarıkçı, 2015: 24). Lidere büyük bir sadakat ile bağlı olan sessiz kuşak; disiplinli ve ekip çalışmasına uygun olarak nitelendirilmektedir. Kıdem odaklı verimlilik ve ödüllendirme beklentileri bulunmaktadır (Mücevher & Erdem, 2018: 62; Gemlik vd., 2018: 155).

Bebek patlaması kuşağının liderlik algısı sessiz kuşağın özellikleri ile benzerlik taşımaktadır. Buna göre liderlere saygı duymakta ve bağlılık göstermektedirler. Her ne kadar otoriteye saygı duyma noktasında sessiz kuşak ile benzerlik gösterdikleri ifade edilse de eşit görülme konusundaki beklentileri ile farklılaşmaktadırlar. Bu açıdan otoriteyi benimseme olasılıkları sessiz kuşağa oranla düşüktür (Crampton & Hodge, 2009: 2). Ayrıca tanınma, itibar görme ve ödüllendirme beklentisine sahip bebek patlaması kuşağı dürüstlüğü daha çok önemsemektedir (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000: 3; Çekmecelioğlu & Konakay, 2018: 153).

X kuşağı, kendinden önceki kuşaklarda olduğu gibi yönetim tarzı açısından gelenekselliğe yatkın, otoriteye bağlı ve doğrudan kontrole uygun biçimde tarif edilmektedir. Bu açıdan kuşak bireylerinin öncekilerde olduğu gibi otoriter liderlik tarzını benimsediği savunulmaktadır (Öztürk B. , 2021: 339). İdealist olarak tanımlanan X kuşağı bireyleri otoriter yönetim biçimine yatkın olmakla birlikte, sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı ile kıyaslandığında yönetim kademesine daha az sadık bulunmaktadırlar (Crampton & Hodge, 2009: 2). Yönetim gücüne sadık kalmalarındaki teşvik edici unsur da işlerini kaybetme korkusu ile ilişkilendirilmektedir (Taş & Kaçar, 2019: 655). Öte yandan; sonuç odaklı, yetkin, eşitlikçi ve öğrenme olanakları sunan yönetim anlayışları da liderlik biçimlerine dair tercihleri arasında gösterilmektedir (Göktaş & Çarıkçı, 2015: 24). Motive edilmelerine ilişki olarak ise performanslarına dair yapıcı geri bildirimler almayı, terfi olanakları sunulmasını ve

başarılarının akabinde ödüllendirilmeyi beklerler (Crampton & Hodge, 2009: 2; Çekmecelioğlu & Konakay, 2018: 153).

Kendinden önceki kuşakların liderlik algısı birbiriyle benzerlik taşıırken, Y kuşağının liderlik algısı bu kuşaklardan önemli ölçüde farklılaşmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 175). Esnek yönetim biçiminden ve kendilerine güvenilmediği hissini oluşturan sıkı denetim anlayışından uzak liderlik beklentileri bu farklılaşmaların başında gelmektedir. Üstlerinden sürekli geri bildirimler almak ve liderlerin kendilerine öncülük etmesi Y kuşağı bireylerinin motivasyonunu artırırken, kariyer planları yapabilmeleri ve bu doğrultuda olanaklar sunulması da kuşak temsilcileri açısından motivasyon kaynağı oluşturmaktadır (Keleş, 2011: 137). Kuşak temsilcileri, mutlu olmadan başarıya ulaşamayacağı düşüncesinden hareket ederek bu noktadaki beklentilerinin karşılanması amacıyla sosyal sorumluluk anlayışına sahip ve esnek çalışma olanaklarının sunulduğu örgütlerde çalışmayı istemektedirler (İlic & Yalçın, 2017: 157). Bu kuşak temsilcileri çalışma alanlarında fikirlerini özgür biçimde ifade edebilmeyi ve aldıkları görevleri neden yapmaları gerektiğine ilişkin bilgilendirilmeyi istemektedirler. Ayrıca işverenlerin karar alma sürecinde yer alabilmeyi ve değer görmeyi beklemektedirler (Akdemir vd., 2013: 37). Kuşak bireyleri kendileri için ilham kaynağı oluşturacak, güvenilir ve görevlere ilişkin yönlendirmelerini açık ifadelerle yapabilen liderlik biçimlerini benimsemektedir (Göktaş & Çarıkçı, 2015: 26). Yöneticilerinin kendilerinden tecrübeli, donanımlı ve yol gösterici olması, kararlarını destekleyerek onların yanında olduğunu hissettirmesi ise liderliğin vasıflarına ilişkin tercihleri arasında yer almaktadır (Gemlik vd., 2018: 159). Y kuşağının liderlik algısına dair ifade edilen bu özellikler; dönüşümcü, vizyoner ve demokratik liderlik biçimlerini tercih ettiklerini göstermektedir (Akdemir vd., 2013: 37; İlic & Yalçın, 2017: 156).

Günümüzde varlıklarını sürdüren kuşakların liderlik tercihleri alanyazındaki birçok çalışma ile ortaya koyulurken, bu araştırmanın da konusu olan Z kuşağının liderlik algılarını anlamaya yönelik çalışmaların ise aynı yeterliğe sahip olmadığı görülmektedir. Bu durum kuşağın çalışma hayatında henüz varlık göstermesi ile ilişkilidir (Akdemir & İnal, 2022: 648). Dolayısıyla Z kuşağının liderlik algılarının belirlenmesine ilişkin bu çalışma ile alanyazına katkı sunulacağı değerlendirilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu, Z kuşağı çalışanların liderlik algılarının belirlenmesi üzerine şekillenmiştir. Bu çerçevede; çalışma yaşamındaki yönetici ve liderlerin yönetim biçimleri üzerinde şekillendirici etkileri olacağı düşüncesiyle 2000 yılı itibariyle doğan ve alanyazında Z kuşağı olarak nitelendirilen çalışan bireyler ile detaylı görüşmeler yaparak onların liderlik konusundaki algı ve deneyimlerinin analizi amaçlanmıştır.

Doğum, gelişim ve ölüm ekseninde şekillenen insan hayatına bağlı olarak dünya üzerindeki nüfus da dinamik bir özellik göstermektedir. Dünyanın demografik yapısının sürekli olarak değişimini ifade eden bu dinamizm; anne-babalar ile çocuklarının dünyaya gelişlerindeki süreler ile bu süreçte yaşanan toplumsal, politik, teknolojik, ekonomik vb. birçok gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan duygu, kanaat ve bakış açılarının benzerlik taşıması sonucu kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır. Kuşaklara ilişkin zaman aralığı ise anne-baba olma yaşının ilerlemesi ve dönemsel gelişmelerin hızı gibi bazı nedenlere bağlı olarak değişiklik göstermekle birlikte ortalama olarak 20-25 yıllık zaman dilimleriyle ifade edilmektedir (Özer vd., 2013: 125). Günümüzde bu kuşaklardan en genci ise Z kuşağı olarak ifade edilen ve alanyazında genel kabul gördüğü haliyle 2000 ve sonrası doğan bireylerin oluşturduğu kuşaktır. En büyüğü 23 yaşında olan bu kuşağa mensup bireyler eğitim hayatlarını yeni yeni tamamlayarak çalışma hayatına atılmaktadır. Sahip oldukları karakteristik özellikleri, bakış açıları, değer yargıları, beklentileri ve olayları yorumlama biçimleri gibi birçok noktada önceki kuşaklar tarafından yeterince tanınmayan Z kuşağının özellikle iş çevreleri açısından da bir belirsizlik kaynağı oluşturduğu düşünülmektedir. İşte bu araştırma ile gelecek 10-15 yıl için alt kademe çalışan, sonraki yıllar için ise üst kademe yönetici-lider olarak iş hayatında varlık gösterecek olan Z kuşağının liderlik konusundaki algı ve beklentilerinin neler olduğunun ortaya koyularak, motivasyonu ve iş verimi yüksek bireyler olarak sevk ve idare edilmeleri noktasında liderler ve yöneticiler açısından bir referans oluşturmak amaçlanmıştır. Kuşağın günümüzdeki en genç kuşak olması ve yukarıda ifade edilen tanımlayıcı bilgilerinin henüz oluşmaya başlamasına bağlı olarak alanyazında yeterince çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu bakımdan araştırmanın hem çalışma yaşamındaki kişi ve kurumlara/şirketlere hem de alanyazına katkı sağlaması açısından önemli olacağı değerlendirilmektedir.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar genel olarak nitel araştırmalar ve nicel araştırmalar olmak üzere iki farklı yaklaşım üzerinden ele alınmaktadır. Bunlardan nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi çeşitli nitel veri oluşturma yöntemlerinin kullanıldığı, bakış açılarının, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım & Şimşek, 2021: 37). Nitel araştırma; düzenli olarak çeşitli sosyal ortamları, bu ortamları meydana getiren grupları veya bireyleri inceleyerek yanıtlar arar. Bu bakımdan nitel araştırmalar ve araştırmacılar, insanların kendilerini ve buldukları ortamları nasıl biçimlendirdikleri ve ortamda yaşayanların simgeler, toplumsal görevler, sosyal yapılar ve iletişim yöntemleri gibi konular üzerinden çevrelerini nasıl anlamlandırdıkları ile çok ilgilidirler (Berg & Lune, 2019: 20). Nitel araştırma; sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve dilbilim gibi insan davranışlarının gözlenmesine yönelik ortaklıkları bulunan çeşitli bilim dallarına dayanmaktadır. Bu bilim dalları ise insan davranışının karışık ve çok çeşitli yapıya sahip olduğu kabulünden hareketle insan davranışlarının ancak var olduğu ortamda en iyi biçimde anlamlandırılabilceğini; fen bilimlerindeki gibi yaygın mekanik anlayışın tersine insan davranışının doğasına uygun farklı bir anlayışın ortaya koyulması gerektiğini savunmaktadır. Bu gereklilikten hareketle ifade edilen bilim dalları insan davranışlarının anlamlandırılması noktasında buna uygun nitel yöntemlerin tercih edilmesinin daha sağlıklı olacağını işaret etmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021: 39). Söylemsel ve dilsel analizlere daha çok önem verilen nitel araştırmada, sayısal verilere ve istatistiklere ise daha az yer verilir. Ayrıca nitel araştırma değerlendirir, kavramları kullanır, yorumlar ve yorumları eleştirir (Geray, 2011: 73-74). Nitel araştırmaların özünde bir olguyu keşfetme isteği bulunmaktadır. Bu bakımdan; araştırmanın gerçek bir ortamda sürdürülmesi, katılımcıların görüşlerinin ortaya koyulması, olguya alakalı çeşitli bakış açılarının karşılaştırılması ve nicel araştırmalardakinin tersine genelleme endişesi gütmeyen detaylı bilgi edinme amacıyla az sayıda katılımcıyla araştırmanın sürdürülmesi nitel araştırmaların temel özelliklerini oluşturur (Creswell, 2019: 6-8). İfade edilen özelliklerden yola çıkılarak; Z kuşağına mensup bireylerin liderliğe ilişkin algı, görüş ve önerilerinin analiz edilmesinin amaçlandığı bu araştırma için doğası gereği daha uygun ve uyumlu olduğu değerlendirilen nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemi; olgubilim (fenomenoloji), etnografi, gömülü kuram ve örnek olay gibi araştırma desenlerini içermekte ve bu alt başlıklarda çeşitlilik göstermektedir. Söz konusu nitel araştırma desenlerinden olan ve uluslararası alanyazında fenomenoloji olarak

bilinen olgubilim deseni, Yunan dilinden türetilmiş ve görünenlerin betimlenmesi anlamına gelmektedir (Ersoy, 2019: 84). Olgubilim, insanların bir olgu ya da kavramla ilgili algılarını, düşüncelerini ve yargılarını ortaya koymayı sağlayan ve bu olguya ilişkin deneyimlediklerinin özünü anlamak için kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Rose vd., 1995: 1124). Olgubilim deseni, farkında olunan ancak detaylı adlandırmalara sahip olunmayan olgular üzerine yoğunlaşır. Aslında yaşanan olaylar, durumlar, algılar ve deneyimler gibi olgularla günlük hayatta karşılaşmaktadır. Ancak olguların yaşanmış olması tam olarak anlamlandırılmalarına yeterli gelmemektedir. Olgubilim deseni de günlük yaşamda çoğunlukla karşılaşılan ve yabancı olunmayan, bununla birlikte tam olarak kavranamayan olguları araştıran çalışmalarda tercih edilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021: 66). Yöntemin temelini bireysel deneyimler oluşturmaktadır. Burada araştırmacı; katılımcının kişisel deneyimlerine odaklanmakta, kişinin olaylara ve durumlara atfettiği anlamları ve algıları analiz etmektedir. Tanımlayıcı bir yöntem olan olgubilim deseninde amaç genelleme yapmaktan çok olguların tanımlanmasıdır (Akturan & Esen, 2008: 83). Bu desende amaç olgulara çözüm getirmek olmadığı gibi toplumsal değerlerle de ilgilenilmez (Ersoy, 2019: 85). Olgubilim yöntemi herhangi bir olguyu tecrübe eden tüm katılımcıların ortak özelliklerinin betimlenmesini esas alır. Bunun için olgubilim araştırmacıları belirlenen olguya ilişkin deneyimleri olan katılımcılardan verileri toplar ve onların deneyimlerinin özünü tanımlamaya çalışır. Bununla birlikte olgubilim sadece betimleme değil aynı zamanda araştırmacı tarafından katılımcıların tecrübelerine yönelik anlamların yorumlanmasıdır (Creswell, 2021: 79). Olgubilim deseninin bazı özellikleri Tablo 3.1.'de kısaca gösterilmiştir (Starks & Trinidad, 2007: 1373).

**Tablo 3.1.** Olgubilim Desenin Özellikleri

<b>Felsefe</b>	Ortak özelliklere sahip temel ve algılanan bir gerçeklik vardır.
<b>Amaç</b>	İnsanların herhangi bir olguya ilişkin deneyimlerini ve yükledikleri anlamların tanımlanmasıdır.
<b>Araştırma Sorusu</b>	Konu edinilen olguya yönelik olarak bireylerin deneyimleri nelerdir?
<b>Örneklem Grubu</b>	Araştırılan olguyu yaşamış ve tecrübe etmiş olanlar.
<b>Örneklem Grubunun Büyüklüğü</b>	1-10 Kişi arasındadır.
<b>Veri Toplama</b>	Katılımcının, olgunun deneyimlendiği bağlamda gözlemlenmesini temel alır.
<b>Görüşme Stratejisi</b>	Araştırmacı detaylı verilere ulaşmak için katılımcının deneyimlerini derinlemesine analiz eder.
<b>Analiz Yöntemi</b>	Olguya ilişkin deneyimlerin kodlanması ve sıralanması, ayrı gruplar halinde kümelenerek temaların ortaya çıkarılması ve sonuç çıkarma süreci şeklindedir.

**Kaynak:** (Starks & Trinidad, 2007: 1373-1375)

Tüm bu açıklamalardan hareketle; Z kuşağına mensup bireylerin çalışma alanlarındaki liderlik davranışlarının, liderlik kavramına ilişkin değerlendirmelerinin, deneyimlerinin, bu deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarının ve liderliğe ilişkin algılarının ortaya koyulabilmesine daha uygun olduğu değerlendirilerek nitel araştırma yönteminin olgubilim deseni araştırma modeli olarak tercih edilmiştir.

### **2.1. Çalışma Grubu**

Nitel araştırmalarda çalışma grubu belirlenirken genellikle amaçlı örneklem yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem, üzerinde çalışılacak konuyu deneyimlemiş ve bilgi sahibi olan katılımcıların veya grupların belirlenmesinde yaygın şekilde tercih edilmektedir (Yağar & Dökme, 2018: 4). Bu yöntemle olgular anlaşılmalı ve aralarındaki ilişkiler keşfedilmeye çalışılır (Büyüköztürk vd., 2016: 90). Olgubilim deseni açısından da araştırma katılımcılarının bu yöntemde olduğu gibi amaçlı olarak seçilmesinin uygun bir strateji olduğu ifade edilmektedir (Tekindal & Arsu, 2020: 167). Nitel yöntemin olgubilim deseniyle tasarlanan ve liderliği deneyimlemiş olan Z kuşağı bireyleri üzerinde yürütülen bu araştırmada da özelliklerinin uygunluğu bakımından amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcıları için hazırlanan sorulara sağlıklı cevapların alınabilmesi adına ise amaçlı

örneklem yönteminin alt bileşenlerinden olan ölçüte dayalı örneklem tekniğinden faydalanılmıştır. Bu teknik önceden tespit edilmiş birtakım önem ölçütlerini karşılayan durumların çalışılması ve gözden geçirilmesine dayanmaktadır. Buradaki ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi hazır ölçüt listelerinden de alınabilir. Örneğin, dokuzuncu sınıf ders kitaplarındaki bir kavramın ele alınış biçimini inceleyen bir araştırmada, örneklemin sadece Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ders kitabından seçilmesi tercih edilebilir. Burada kitabın yalnızca MEB'e ait olması ölçüte dayalı örneklem tekniğinin bir ölçütüdür (Başaran, 2017: 491). Bu araştırmada ise; alanyazında Z kuşağının başlangıcı olarak genel kabul görmüş haliyle katılımcıların 2000 yılı ve sonrasında doğmuş bireylerden oluşması, beyaz yakalı çalışan olması ve araştırmanın yapıldığı sırada çalışmaya devam ediyor olması örneklemin ölçütleri olarak belirlenmiştir. Bireylerin 2000 yılı ve sonrası doğumlu olmaları ölçütü; tarihin Z kuşağının başlangıcı olarak kabul edilmesinden dolayıdır. Beyaz yakalı çalışan olmaları ölçütü; liderliği deneyimlemiş veya algılamış olmalarına bağlı olarak daha gerçekçi ve somut veriler elde edilebilmesinin amaçlanmasındandır. Araştırmanın yapıldığı sırada çalışmaya devam ediyor olmaları ölçütü ise; iş hayatında yaşanan gelişmeler ışığında güncel değerlendirmelerin elde edilebilmesine dayanmaktadır.

Olgubilim deseninde katılımcı sayısına ilişkin kesin bir kural olmamakla birlikte, en fazla 10 kişi olabileceği ya da 6-20 arasında kişi olabileceği şeklinde çeşitli değerlendirmeler bulunmaktadır. Örneklem sayısında kesin bir alt sınır veya üst sınırdan söz edilmezken, katılımcılardan alınan verilerin doyuma ulaştığı değerlendirilen sayıya kadar görüşmelere devam edilmesi gerektiği ve bilgilerin tekrara başladığı noktada görüşmelerin tamamlanabileceği ifade edilmektedir (Tekindal & Arsu, 2020: 168). Nitekim katılımcılardan elde edilen verilerin birbirini tekrara düştüğü ve yeterli doyuma ulaşıldığı değerlendirilen zamana kadar görüşmelere devam edilmiştir. Bu kapsamda; Z kuşağına mensup 11 beyaz yakalı çalışan ile hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 9'u 2000, 2'si ise 2001 doğumludur. Cinsiyete göre dağılımda da 7'si erkek, 4'ü kadındır. Öğrenim durumu önlisans olan 7 katılımcı, lisans olan 4 katılımcı vardır. Ayrıca 6 katılımcı özel sektörde çalışırken, 5 katılımcı kamu sektöründe çalışmaktadır. Çalışma süreleri bakımından ise en uzun süre çalışan katılımcı 2 yıl, en az süre çalışan katılımcı 4 aydır (3 katılımcı) çalışmaktadır (*beyaz yakalı olarak farklı iş deneyimi olan bazı katılımcıların bu dönemlere ait deneyimlerinden faydalanarak paylaşımda bulunmalarından dolayı çalışma süreleri toplanarak hesaplanmıştır*). Çalışma grubunun demografik bilgileri Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.** Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri

<b>Katılımcı</b>	<b>Doğum Yılı</b>	<b>Cinsiyeti</b>	<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Çalıştığı Sektör</b>	<b>Çalışma Süresi</b>
<b>Katılımcı-1</b>	2000	Erkek	Önlisans	Kamu (Maliye)	4 Ay
<b>Katılımcı-2</b>	2000	Erkek	Önlisans	Kamu (Güvenlik)	1 Yıl
<b>Katılımcı-3</b>	2000	Erkek	Önlisans	Kamu (Güvenlik)	2 Yıl
<b>Katılımcı-4</b>	2000	Kadın	Lisans	Özel Sektör (Sağlık)	4 Ay
<b>Katılımcı-5</b>	2000	Erkek	Önlisans	Kamu (Güvenlik)	1 Yıl
<b>Katılımcı-6</b>	2000	Kadın	Önlisans	Özel Sektör (Sağlık)	1 Yıl
<b>Katılımcı-7</b>	2000	Erkek	Lisans	Özel Sektör (Sağlık)	5 Ay
<b>Katılımcı-8</b>	2001	Kadın	Önlisans	Özel Sektör (Sivil Havacılık)	6 Ay
<b>Katılımcı-9</b>	2000	Erkek	Önlisans	Kamu (Hizmet)	1 Yıl
<b>Katılımcı-10</b>	2000	Kadın	Lisans	Özel Sektör (Yazılım)	6 Ay
<b>Katılımcı-11</b>	2001	Erkek	Lisans	Özel Sektör (Yazılım)	4 Ay

## **2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Katılımcıların liderlik olgusuna yönelik algılarını detaylı olarak anlamlandırabilmek adına nitel araştırmalardaki veri toplama yöntemlerinden bir olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme (mülakat) tekniğinin toplumsal araştırmalarda en çok kullanılan tekniklerden biri olduğu ifade edilmektedir. Tekniğin temel dayanağı; “insanların ne düşündüğünü öğrenmek istiyorsan onlara sor” ilkesidir. Buna göre; görüşmelerdeki kelimeler ve cümleler yanlış veya doğru olarak nitelendirilmez. Çünkü dilin kullanımı toplumsal bir eylemdir ve kullanılan ifadelerin her biri birer toplumsal etkinlik veya bir öznenin eylemi olarak değerlendirilir (Geray, 2011: 166). Görüşme tekniğinde amaç; bir hipotezi test etmek değil, katılımcıların araştırılan olguya ilişkin tecrübelerini ve bu tecrübeleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır. Diğer bir ifadeyle kişilere yöneltilen sorular ile onların kişisel düşünce ve duygularını öğrenmek, anlamak ve tanımlamaktır (Türnüklü, 2000: 544). Olgubilim araştırmalarında da üzerinde çalışılan olguyu deneyimleyen kişilerle veya gruplarla deneyimleri sonucunda edindikleri algılarını tespit edebilmek için görüşmeler

yapılır (Büyüköztürk vd., 2016: 21). Bu bakımdan olgubilim deseninde deneyimlerin altındaki temel gerçekliğe ulaşmak için görüşme tekniği öncelikli olarak tercih edilmektedir (Merriam, 2013: 25).

Araştırmanın verileri görüşme tekniğinin bir türü olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Yönteme göre araştırmacı tarafından sorulacak sorulara ilişkin görüşme formu önceden hazırlanır. Ancak araştırmacı bu sorulara bağlı kalmayıp görüşmenin akışına göre katılımcının konuyu daha da detaylandırması için çeşitli yan veya alt sorularla görüşmenin akışını yönlendirebilir. Eğer katılımcı tarafından görüşme esnasında bazı soruların cevapları farklı sorular içinde verilmişse söz konusu ana sorular sorulmayabilir. Bu yönüyle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, araştırmacılara belli ölçüde standartlık belli ölçüde de esneklik sağlamaktadır (Türnüklü, 2000: 547). Belirtilen çerçevede hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları “Araştırmanın Soruları” başlığı altında detaylı olarak açıklanmıştır.

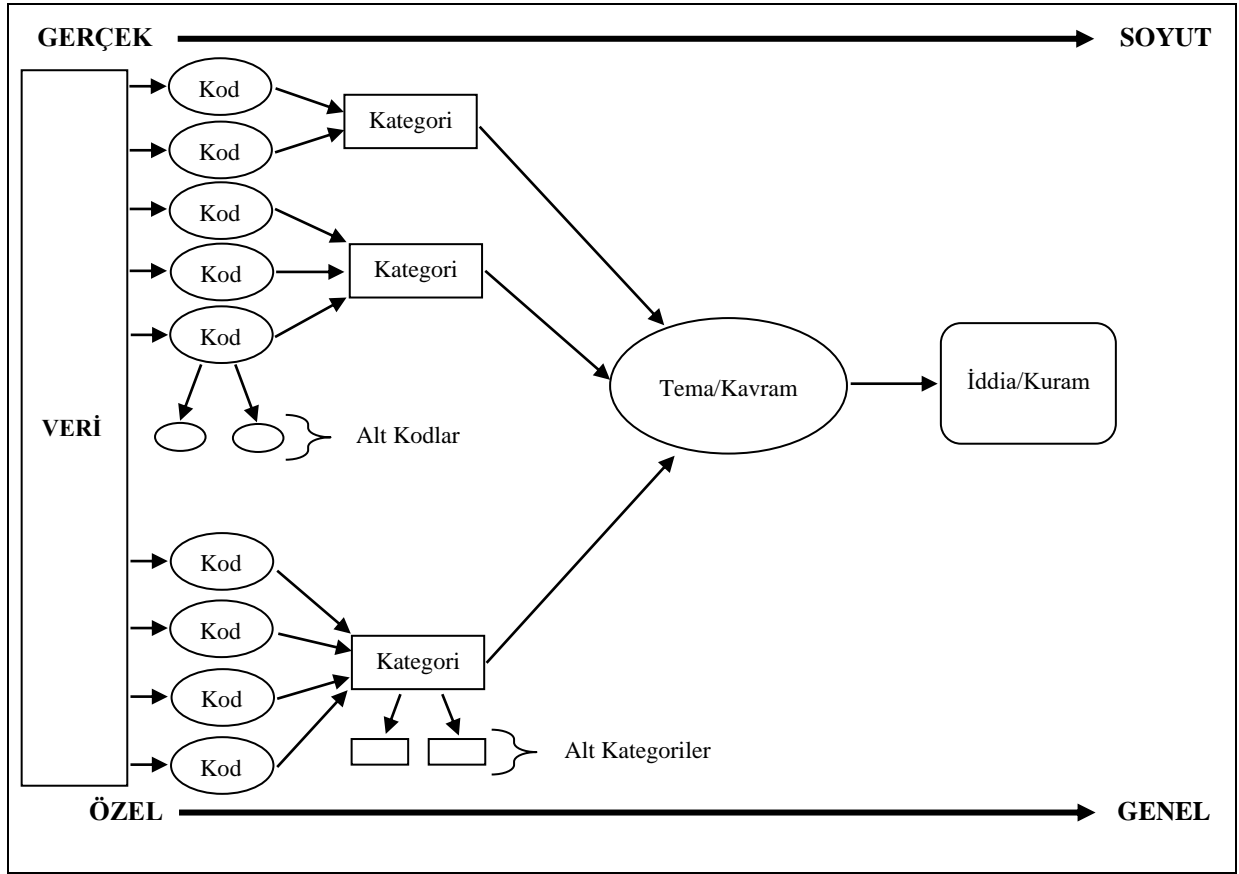
Görüşmelere Temmuz 2022’de başlanmış ve Ocak 2023’te tamamlanmıştır. Görüşmelerin yaklaşık 7 ay gibi uzun bir sürede tamamlanması, araştırmaya konu örneklem grubunun iş yaşamında henüz varlık göstermeye başlamış olmasından kaynaklanmaktadır. Kapsamlı araştırmalar sonucunda ulaşılan 11 katılımcı araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcıların 6’sı Türkiye’nin farklı şehirlerinde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu katılımcılarla, son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve koronavirüs salgını gibi nedenlerle özellikle sosyal bilimler alanındaki görüşme yöntemlerinden biri haline gelen çevrimiçi senkronize görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşme biçiminin zaman ve ekonomi açısından tasarruf sağladığına ve yüz yüze görüşmelerle karşılaştırıldığında insanların kendilerini daha rahat şekilde ifade ettiğine ilişkin olumlu görüşlerin yaygın olduğu belirtilmektedir (Karahana vd., 2022: 86). Ayrıca çevrimiçi senkronize görüşmenin geleneksel yüz yüze görüşmeyi yansıttığı da savunulmaktadır (James & Busher, 2012: 179). Alanyazın taramasında ulaşılan bu değerlendirmeler ışığında söz konusu katılımcılar ile görüşmeler “Zoom” isimli görüntülü görüşme uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiştir. Diğer 5 katılımcıyla da çalışma yaşamını sürdürdükleri ve araştırmacının da bulunduğu Eskişehir ilinde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler için katılımcıların uygun oldukları zaman dilimlerine göre planlama yapılmıştır. Araştırma soruları katılımcıların talebi üzerine ön hazırlık yapmak adına görüşmeden belli bir süre önce kendileriyle paylaşılmıştır. Görüşmeye geçilmeden önce katılımcılara araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilerek, kişisel bilgilerinin kesinlikle paylaşılmayacağı, değerlendirmelerinin sadece bu araştırma için

kullanılacağı ve Katılımcı-1, 2, 3... şeklindeki kalıplarla isimlendirilecekleri ifade edilmiştir. Ayrıca görüşmelerin daha sonra sağlıklı şekilde raporlanabilmesi için ses veya görüntü kaydı alınması noktasında katılımcıların izinleri alınmış, bu noktada herhangi bir tereddüt yaşanmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmacı, katılımcıların kendilerini rahat hissetmesi ve daha uzun değerlendirmelerde bulunabilmelerine olanak verecek şekilde uygun bir üslup kullanmış, gergin hissetmelerinin önüne geçmeye çalışmıştır. Görüşmelerin öncesinde ve sırasında isterlerse ara verilebileceği veya farklı bir gün için planlama yapılabileceği katılımcılara hatırlatılmış, teklifi kabul eden olmamıştır. Nitekim gerek araştırmacının tutumu gerek konunun ilgi çekici bulunması gerekse de cevapların sözlü ifadelerle dayalı olmasından kaynaklı olarak katılımcıların görüşmelerden keyif aldıkları, kendilerini ifade ederken rahat ve neşeli oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumun, verilerin amaçlanan nitelikte elde edilmesini sağlaması açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Yüz yüze görüşmelerde cep telefonunun ses kayıt özelliği, çevrimiçi senkronize görüşmelerde ise Zoom programının görüşme kayıt özelliği kullanılarak kaydedilen her bir görüşme ortalama olarak 43 dakika sürmüş ve toplamda 475 dakikalık ses kaydı elde edilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcıların değerlendirmelerini daha anlamlı cümleler haline getirmek ve analizini kolaylaştırmak adına kullandıkları ifadeler araştırmacı tarafından zaman zaman tekrar edilerek (özne-yüklem uyumu, anlam bütünlüğü vb.) onaylayıp onaylamadıkları gözlemlenmiştir. Böylelikle araştırmacıların verdikleri cevaplar kod, kategori ve tema başlıkları altında daha anlamlı şekilde konumlandırılabilmiştir. Görüşmelerden sonra elde edilen ses kayıt dosyaları bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Kayıtların yazıya aktarılmasında duygu ve ifadelerde kayıplar yaşanabileceği düşünülerek bu işlevi yerine getiren herhangi bir program kullanılmamış, ifadeleri bağlamından koparacak bir değişiklik yapılmamış ve her kayıt tek tek dinlenerek klavyede yazılmak suretiyle metne dönüştürülmüştür. Katılımcılar soruları cevaplarken zaman zaman diğer sorulara ilişkin de değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Ancak hem dikkatlerini dağıtmamak hem de ifadelerini kısıtlamamak adına müdahale edilmemiştir. Bu ifadeleri yazıya aktarılırken ilgili soruların altına gelecek şekilde düzenlenmiştir. Kayıtların metne dönüştürülmesinden sonra ise yaklaşık 60 sayfalık veri seti elde edilmiştir.

Nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme tekniği ile elde edilen verilerin en temel özelliği sözel ifadelerden oluşmasıdır. Ulaşılan verilerin sözel olmasına bağlı olarak nicel araştırma yöntemlerinde olduğundan farklı analiz yöntemlerinin kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan çözümlenmelerin sayısal değerler üzerinden değil; kelimeler,

cümleler ve paragraflar gibi dilsel ifadeler üzerinden gerçekleştiği çeşitli analiz yöntemleri tercih edilmektedir (Türnüklü, 2000: 553). Bu araştırmadaki verilerin analiz edilmesinde de sözü edilen yöntemlerden olan betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Betimsel analiz, ulaşılan verilerin önceden tespit edilen temalar altında gruplandırılması ve yorumlanmasıdır. Yani tündengelimci bir analiz yöntemidir. Gruplandırma işlemi de araştırma kapsamında yanıtları aranan sorulara göre yapılır. Betimsel analizde öncelikle bu araştırma sorularından yola çıkılarak verilerin analizi için kod ve tema listesi oluşturulur. Oluşturulan kod ve tema listeleri etrafında elde edilen veriler incelenerek anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde kodlanır. Ardından kodlanan veriler betimlenir ve bunların desteklenmesi amacıyla doğrudan alıntılar yapılır. Son aşamada da tanımlanan bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve yorumlanır. Araştırma verilerinin analizinde kullanılan bir diğer yöntem olan içerik analizinde ise temel amaç; elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analiz aksine tümevarımcı bir analiz yöntemidir. Bu yöntemde, betimsel analiz sonucunda ulaşılan yüzeysel değerlendirmeler, daha detaylı bir incelemeye tabi tutularak fark edilemeyen anlamlar ve temalar tespit edilir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen veriler öncelikle kodlanır ve bu kodlar etrafında anlamlı kategorilere göre düzenlemeler yapılır. Ardından bu kod ve kategorileri açıklayacak temalar tespit edilerek ilişki düzeyleri değerlendirilir (Yıldırım & Şimşek, 2021: 244-249). Bu araştırmadaki çalışma grubundan elde edilen verilerin analiz aşamalarında ise yukarıda açıklanan betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi ile Saldana'nın (2019) Şekil 3.1.'deki kodlardan kurama ilerleyiş şeması temel kaynak olmuştur.



**Şekil 3.1.** Nitel Araştırmada Kodlardan Kurama Doğru İlerleyişin Akış Şeması

**Kaynak:** (Saldana, 2019: 14)

Saldana'nın (2019) yanı sıra alanyazındaki diğer çalışmalardan da yararlanılmış olup derlenen veri analiz basamakları aşağıda sunulmuştur (Saban, 2008; Yıldırım & Şimşek, 2021; Çelik, Baykal, & Memur, 2020). Elde edilen verilerin kayba uğramadan, daha sistematik ve planlı şekilde analiz edilebilmesi için ise "MAXQDA 2022" isimli nitel veri analiz programı kullanılmıştır.

**Görüşme kayıtlarının metne dönüştürülerek veri analiz programına aktarılması:** Görüşmelerin kaydedilerek yazıya aktarılmasının ardından ortaya çıkan görüşme metinleri, kodlama ve kategorilerine ayırma işlemlerinin yapılacağı MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır.

**Verilerin ayıklanması ve kodlanması:** Verilerin kodlara ayrılması aşamasında durum tespitinin daha anlamlı şekilde yapılabilmesi için detaylı kodlama yöntemi benimsenmiş olup bu kapsamda her bir ifade ayrıntılı olarak incelenmiştir. Görüşme metinleri de aynı şekilde birbirinden bağımsız olarak değerlendirmeye alınmıştır. Bir katılımcı tarafından tekrar eden herhangi bir kodun diğer katılımcılar tarafından ifade edilmiş gibi

değerlendirmeye alınmasının önüne geçmek ve sağlıklı bulgulara ulaşmak için ise her katılımcı bir renk ile temsil edilmiştir. İlgili katılımcıya ilişkin kodlama yapılırken tespit edilen kodlar, o katılımcı için belirlenen renk ile kodlanmıştır. Tüm görüşmelerin kodlara ayrılmasından sonra ortaya çıkan kodlar, analiz programının sunduğu “yaratıcı kodlama” olanağı ile geniş bir alana yayılarak incelenmiştir. Bu noktada katılımcıların tekrar eden ve aynı anlama gelen ifadeleri ayıklanmıştır. Kodlama ve ayıklama işleminin bireysel formlar üzerinden tamamlanmasının ardından katılımcılar arası birleştirme adımına geçilmiştir. Bu adımda ise farklı katılımcılardan ulaşılan aynı kodlar birleştirilerek sıklık değerleri (kodun kaç katılımcı tarafından ifade edildiği) tespit edilmiştir. Ayıklama ve kodlama işleminin ardından da toplam 360 kod elde edilmiştir.

**Kategorilerin ve temaların belirlenmesi:** Kategorilerin ve temaların belirlenmesi adımı bir önceki aşamada tespit edilen 360 kod ile araştırma soruları kapsamında belirlenen 5 tema etrafında değerlendirmeler yapılmıştır. Kodlar; anlam, kapsam ve kategori ile tema arasındaki ilişki bakımından detaylı şekilde analiz edilmiş ve ön kategoriler oluşturulmuştur. Ön kategorilendirme işleminden sonra kodların ilişki ve kapsam bakımından uygun kategoriler altında konumlandırılması için farklı günlerde yeniden okuma ve değerlendirme yapılmıştır. Bu yöntem ile gerekli düzenlemeler yapılarak kategori işlemine son şekli verilmiştir. Sonucunda ise:

Z kuşağı çalışanların şirketlerde/kurumlarda algıladıkları liderlik profili teması altında (Tema-1); sahip olunan nitelikler (15 kod), iletişim tarzı (19 kod), yönetim gücü (19 kod), karar alma süreci (13 kod), olumsuz davranışlar (13 kod), kişisel özellikler (9 kod) ve adalet anlayışı (6 kod) olmak üzere 7 kategori,

Z kuşağı çalışanların liderlik tanımı teması altında (Tema-2); yönetim gücü (24 kod), etki gücü (10 kod), etkili iletişim (9 kod), motivasyon (10 kod), bilişsel ve duyuşsal nitelik (9 kod) ile adalet (6 kod) olmak üzere 6 kategori,

Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algısı teması altında (Tema-3); motivasyon güç ve araçlarını kullanan (18 kod), serbestlik ve esneklik sağlayan (12 kod), bireysel ilgiyi ve erişimi esas alan (14 kod), adaletli ve güvenilir (14 kod), öncülük eden ve yönlendiren (11 kod), etkili iletişim becerilerine sahip (12 kod), demokratik ve katılımı teşvik eden (10 kod) ile yönetim ilke ve becerilerini edinmiş (8 kod) olmak üzere 8 kategori,

Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algısı teması altında (Tema-4); otokratik (otoriter) (16 kod), moral ve motivasyon kaybı oluşturan (16 kod), ilgisiz ve mesafeli (11 kod), adaletsiz ve güvensiz (12 kod), antidemokratik (10 kod), iletişim becerileri

gelişmemiş (7 kod), sevk ve idare yeteneği edinememiş (9 kod) ile ilerlemeye kapalı ve vizyonsuz (7 kod) olmak üzere 8 kategori,

Z kuşağına mensubiyetin liderliğe bakış açısına etkisi teması altında (Tema-5); etkiliyor (olumlu) (10 kod) ve etkilemiyor (olumsuz) (1 kod) olmak üzere 2 kategori belirlenmiştir.

**Geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması:** Olgubilim araştırmalarında araştırmanın geçerliğinin ve sonuçlarına dair güvenilirliğin artırılabilmesi için bazı yöntemler bulunmaktadır. Bunlar; araştırmacı tarafından nesnellüğün korunması, katılımcı onaylarının alınması, toplanan veriler ile uzun süre meşgul olunması, ses kayıtlarının doğru şekilde tutulduğunun kontrolü ve katılımcı ifadelerini içeren doğrudan alıntılara yer verilmesi biçiminde ifade edilmektedir (Ersoy, 2019: 125; Güler, Halıcıoğlu, & Taşgın, 2015: 252-253). Belirtilen ölçütlerin karşılanabilmesi için gerek görüşmeler gerçekleştirilirken gerekse de kayıtlar yazıya aktarılıp analiz edilirken araştırmacı tarafından nesnel kalınması yönünde hassasiyet gösterilmiştir. Ayrıca katılımcılar ile yapılan görüşmelerde her bir araştırma sorusunun ardından katılımcı değerlendirmeleri genel hatları ile araştırmacı tarafından okunmuş, yanlış veya farklı bir anlam olup olmadığı noktasında katılımcı onayı alınmıştır. Verilerle uzun süre meşgul olmak noktasında ise özellikle kodlama ve kategorilendirme sürecinde farklı günlerde yeniden okuma ve değerlendirmeler yapılarak verilerin doğru biçimde gruplandırılması amaçlanmıştır. Ses kayıtlarının yazıya aktarılmasında olası veri kaybının önüne geçebilmek adına birebir dinleme ve bilgisayar ortamında yazma yöntemi uygulanmış, böylelikle doğru aktarım yapıldığının kontrolü de sağlanmıştır. Son olarak katılımcıların kendi ifadeleri doğrudan alıntılarla verilerek araştırmaya verilerine ilişkin güvenin artırılması amaçlanmıştır.

**Bulguların oluşturulması ve değerlendirilmesi:** Son aşamada ise tespit edilen kod, kategori ve temalar tablollaştırılarak elde edilen bulgular ışığında analizler yapılmış, bu analizler üzerinden de araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Soruları

Bu araştırmada kullanılan görüşme soruları araştırmacı tarafından konu ile ilgili alanyazın taraması yapılarak hazırlanmış ve hazırlanan sorulara ilişkin uzman görüşüne (Tez danışmanı: Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ) başvurulmuştur. Uzman görüşü çerçevesinde gerekli düzeltmeler yapılarak; katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmak için 5 soru, liderlik olgusuna ilişkin algıların analiz edilmesi için hazırlanan 6 soru ve bunların altındaki

8 sonda sorusu ile ikinci kez onay alınarak görüşme formuna son şekli verilmiş olup kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Katılımcıların demografik bilgileri çerçevesinde sorulan sorular; doğum yılı, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışılan sektör ve çalışma süresinin tespitine yönelik olarak belirlenmiştir. Araştırma verilerinin ana hatlarını oluşturan ve kapsamlı yanıtlar aranan görüşme soruları ile ihtiyaç duyulması halinde katılımcıların soruya ilişkin değerlendirmelerini daha da detaylandırmaları için hazırlanan sonda soruları ise aşağıdaki gibidir:

Katılımcıların çalıştıkları şirketteki/kurumdaki liderlik profilinin ve sergilenen liderlik davranışlarının tespit edilmesi için:

*1. Çalıştığınız şirkette/kurumda lider olarak kabul ettiğiniz kişi veya kişilerin liderlik özelliklerinden bahseder misiniz? Bu özelliklerden yola çıkarak şirketinizde/kurumunuzda sergilenen liderlik davranışları nelerdir? Örneklerle açıklayabilir misiniz?*

Katılımcıların zihnindeki liderlik tanımının belirlenmesi için:

*2. Sizce liderlik nedir? Tanımını yapar mısınız?*

Katılımcıların etkili ve ideal liderlik anlayışına ilişkin algı ve beklentilerinin belirlenmesi için:

*3. Etkili ve ideal bir liderlikte hangi davranış biçimleri bulunmalıdır? Neden?*

*Sonda:*

*a. Başarılı bir liderden beklentileriniz nelerdir? Neden?*

*b. Örgütsel başarıya ulaşmada liderin nasıl bir tutum benimsemesi gerekir? Neden?*

*c. Bir lider hangi davranış özelliklerini sergilerse sizin üzerinizde olumlu etki ve motivasyon kaynağı oluşturur? Neden?*

*d. Şirketinizdeki/kurumunuzdaki lider veya liderlik anlayışından hareketle sizi olumlu etkileyen durumlarla karşılaştınız mı? Bu noktadaki deneyimlerinizi paylaşır mısınız?*

Katılımcıların etkisiz ve başarısız liderlik anlayışına ilişkin algı ve deneyimlerinin belirlenmesi için:

*4. Hangi davranış biçimleri liderliği etkisiz ve başarısız kılmaktadır? Neden?*

*Sonda:*

*a. Bir lideri başarısız kılan davranış biçimleri nelerdir? Neden?*

*b. Liderin nasıl bir tutum benimsemesi örgütsel başarısızlığa zemin hazırlar? Neden?*

*c. Bir lider hangi davranış özelliklerini sergilerse sizin üzerinizde olumsuz etki ve motivasyon kaybı oluşturur? Neden?*

*d. Şirketinizdeki/kurumunuzdaki lider veya liderlik anlayışından hareketle sizi olumsuz etkileyen durumlarla karşılaştınız mı? Bu noktadaki deneyimlerinizi paylaşır mısınız?*

Katılımcıların liderliğe bakış açılarında Z kuşağına mensup olmalarının etkili olup-olmadığının belirlenmesi için:

*5. Z kuşağı içerisinde yer almanız, liderlik konusundaki bakış açınızı etkiliyor mu? Nedenleriyle birlikte açıkla mısınız?*

Son soru herhangi bir tecrübenin veya algının tespitine ilişkin olmayıp, katılımcıların görüşme sonunda liderlik olgusuna ilişkin başka değerlendirmelerini ifade etmeleri için eklenmiştir. Bu soru kapsamında alınan cevaplara yukarıdaki ana sorular altındaki değerlendirmelerinde yer verilmiştir.

*6. Son olarak liderin ve liderliğin niteliklerine ilişkin ifade etmek istediğiniz başka konular var mı? Varsa lütfen belirtiniz?*

Yukarıda açıklanan ve “Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Görüşme Formu” olarak isimlendirilen görüşme formu Ek-1’de sunulmuştur.

#### **2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma;

- Liderlik ve Z kuşağına ilişkin ulaşılan kaynaklar,
- Z kuşağına mensup (2000 yılı ve sonrası doğumlu) farklı sektörlerdeki 11 beyaz yakalı çalışan,
- Katılımcı sayısının araştırmaya ilişkin yeterli veri genişliğini sağladığının düşünülmesi,
- Çalışma grubundan veri toplamaya ilişkin hazırlanan görüşme formu,
- Katılımcıların algıları, deneyimleri ve görüşleri,
- Katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevaplar ve
- Araştırma sonucunda elde edilen verilerin genellenebilirliği ile sınırlıdır.

### 3. Araştırma Bulguları ve Analizi

Bu bölümde; Z kuşağı çalışanların liderlik algılarının belirlenmesine yönelik hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme sorularından ulaşılan araştırma bulguları sunulmuştur. Katılımcıların cevaplarından elde edilen veriler, araştırma soruları etrafında belirlenen 5 tema ile bunların altındaki kategori ve kodlarla açıklanmıştır. Detaylı analizleri yapılacak olan bu temalar aşağıda verilmiştir.

- **Tema-1:** Z kuşağı çalışanların şirketlerde/kurumlarda algıladıkları liderlik profili
- **Tema-2:** Z kuşağı çalışanların liderlik tanımı
- **Tema-3:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algısı
- **Tema-4:** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algısı
- **Tema-5:** Z kuşağına mensubiyetin liderliğe bakış açısına etkisi

#### 3.1. Z Kuşağı Çalışanların Şirketlerinde/Kurumlarında Algıladıkları Liderlik Profili

Z kuşağı çalışanların şirketlerinde/kurumlarında algıladıkları liderlik profilini tespit edebilmek amacıyla katılımcılara “*Çalıştığınız şirkette/kurumda lider olarak kabul ettiğiniz kişi veya kişilerin liderlik özelliklerinden bahseder misiniz? Bu özelliklerden yola çıkarak şirketinizde/kurumunuzda sergilenen liderlik davranışları nelerdir? Örneklerle açıklar mısınız?*” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan hareketle 94 geçerli kod elde edilmiştir. Öne çıkanları; *tecrübeli* (s=7), *yol gösterici* (s=7), *çalışanlarla birebir ilgili* (s=6), *adil* (s=5), *bilgi birikimi gelişmiş* (s=5), *olumlu yaklaşan* (s=4), *baskı kurmayan* (s=4), *yardımcı olan* (s=3), *değer katan* (s=3), *yapıcı dil kullanan* (s=3), *rahatlık sunan* (s=3), *baskın* (s=3) ve *çözüm odaklı* (s=3) olan kodlar Tablo 3.3.’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.3.** Z Kuşağı Çalışanların Şirketlerinde/Kurumlarında Algıladıkları Liderlik Profili Tema Kodları

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
1	Tecrübeli	7	4,38	48	Katı olmayan	1	0,63
2	Yol gösterici	7	4,38	49	Zamanı iyi yöneten	1	0,63
3	Çalışanlarla birebir ilgili	6	3,75	50	İnsancıl	1	0,63
4	Adil	5	3,13	51	İyi ve verimli hissettiren	1	0,63
5	Bilgi birikimi gelişmiş	5	3,13	52	İş disiplinine önem veren	1	0,63
6	Olumlu yaklaşan	4	2,50	53	İşimize karışmayan	1	0,63
7	Baskı kurmayan	4	2,50	54	Analiz eden	1	0,63
8	Yardımcı olan	3	1,88	55	Araştırmacı	1	0,63
9	Değer katan	3	1,88	56	Astlarıyla paylaşımda bulunan	1	0,63
10	Yapıcı dil kullanan	3	1,88	57	Geri dönüşler sağlayan	1	0,63

**Tablo 3.3. Tablonun Devamı**

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
11	Rahatlık sunan	3	1,88	58	Görüş paylaşımına teşvik eden	1	0,63
12	Baskın	3	1,88	59	Tebrik eden	1	0,63
13	Çözüm odaklı	3	1,88	60	Belli süreçleri geçerek gelmiş	1	0,63
14	Kırıcı olmayan	2	1,25	61	Kurumsal hafızayı önemseyen	1	0,63
15	Samimi	2	1,25	62	Önceki çalışmalardan faydalanan	1	0,63
16	Soru sorulabilen	2	1,25	63	İş bitirici	1	0,63
17	Ulaşılabilir	2	1,25	64	İş süreçlerinde bilgilendiren	1	0,63
18	Anlayışlı	2	1,25	65	Liderlik sorumlulukları edinmiş	1	0,63
19	Empati kurabilen	2	1,25	66	Başımında duran	1	0,63
20	Şeffaf	2	1,25	67	Rol model	1	0,63
21	Motive eden	2	1,25	68	Görev dağılımında adaletsiz	1	0,63
22	Sakin	2	1,25	69	Gözü kapalı	1	0,63
23	Çalışanların fikirlerini önemseyen	2	1,25	70	Tecrübe aktarabilen	1	0,63
24	Sosyal	2	1,25	71	Motivasyonumu yitiren	1	0,63
25	Astlarının becerilerini bilen	2	1,25	72	Personeli yoran	1	0,63
26	Çalışanlarıyla karar alan	2	1,25	73	Önderlik edebilen	1	0,63
27	Eğitici	2	1,25	74	Risk almayan	1	0,63
28	Gelişimi destekleyen	2	1,25	75	Arkadaşça iletişim kuran	1	0,63
29	Planlı	2	1,25	76	Dost canlısı	1	0,63
30	Sorumluluk sahibi	2	1,25	77	Emredici dil kullanmayan	1	0,63
31	Tavsiyelerde bulunan	2	1,25	78	Gerektiğinde işveren gibi	1	0,63
32	Fikir danışan	2	1,25	79	Hitap yeteneği gelişmiş	1	0,63
33	Alçakgönüllü	2	1,25	80	İlmli	1	0,63
34	Abi gibi	2	1,25	81	Sinirime dokunan	1	0,63
35	Dürüst	2	1,25	82	Teknolojik açıdan yetersiz	1	0,63
36	Seviyeli	2	1,25	83	Babacan	1	0,63
37	Çevresine duyarlı	1	0,63	84	Mahalle ilişkisi gibi olmayan	1	0,63
38	Çok sevilen	1	0,63	85	Personelle iyi iletişim kuran	1	0,63
39	Durumları iyi yöneten	1	0,63	86	Yaş farkı fazla	1	0,63
40	Esneklik tanıyan	1	0,63	87	Samimiyette dengeli	1	0,63
41	Kitap okumaya müsade eden	1	0,63	88	Yüzeysel ilişkiye dayalı	1	0,63
42	Öngörülü	1	0,63	89	Sohbeti gelişmiş	1	0,63
43	Astının hukukuna saygılı	1	0,63	90	İşime karışan	1	0,63
44	Yenilere basit işler veren	1	0,63	91	İletişim konusunda zayıf	1	0,63
45	Çalışma sürelerine bağlı	1	0,63	92	Personelin sağlığıyla ilgilenen	1	0,63
46	Sert davranışlar sergilemeyen	1	0,63	93	Çalışanlara karşı iyi niyetli	1	0,63
47	Tamamen serbest olmayan	1	0,63	94	Arkamda duran	1	0,63
<b>Toplam</b>						<b>160</b>	<b>100</b>

Bu tema kapsamında en az 2 kez tekrar eden verilerin kod bulutu olarak gösterimi Şekil 3.2.'deki gibidir.



**Şekil 3.2.** Z Kuşağı Çalışanların Şirketlerinde/Kurumlarında Algıladıkları Liderlik Profili Tema Kod Bulutu

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerde/kurumlarda sergilenen liderlik davranışlarına ilişkin elde edilen kodlar; *sahip olunan nitelikler, iletişim tarzı, yönetim gücü, karar alma süreci, olumsuz davranışlar, kişisel özellikler ve adalet anlayışı* olmak üzere 7 kategori altında sınıflandırılmıştır. Kodların bu kategorilere göre dağılımı Tablo 3.4.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.4.** Z Kuşağı Çalışanların Şirketlerinde/Kurumlarında Algıladıkları Liderlik Profili Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı

Sıra	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	Kodlar	Kod Sayısı	Yüzde
1	Sahip olunan nitelikler	40	25,00	Tecrübeli ( $s=7$ ), Yol gösterici ( $s=7$ ), Bilgi birikimi gelişmiş ( $s=5$ ), Değer katan ( $s=3$ ), Yardımcı olan ( $s=3$ ), Eğitici ( $s=2$ ), Gelişimi destekleyen ( $s=2$ ), Planlı ( $s=2$ ), Sorumluluk sahibi ( $s=2$ ), Tavsiyelerde bulunan ( $s=2$ ), Belli süreçleri geçerek gelmiş ( $s=1$ ), Liderlik sorumlulukları edinmiş ( $s=1$ ), Rol model ( $s=1$ ), Tecrübe aktarabilen ( $s=1$ ), Önderlik edebilen ( $s=1$ ),	15	15,95

**Tablo 3.4. Tablonun Devamı**

Sıra	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	Kodlar	Kod Sayısı	Yüzde
2	İletişim tarzı	32	20,00	Çalışanlarla birebir ilgili ( $s=6$ ), Yapıcı dil kullanan ( $s=3$ ), Abi gibi ( $s=2$ ), Kırıcı olmayan ( $s=2$ ), Samimi ( $s=2$ ), Seviyeli ( $s=2$ ), Soru sorulabilen ( $s=2$ ), Ulaşılabilir ( $s=2$ ), Arkadaşça iletişim kuran ( $s=1$ ), Dost canlısı ( $s=1$ ), Emredici dil kullanmayan ( $s=1$ ), Gerektiğinde işveren gibi ( $s=1$ ), Hitap yeteneği gelişmiş ( $s=1$ ), İlimli ( $s=1$ ), Katı olmayan ( $s=1$ ), Mahalle ilişkisi gibi olmayan ( $s=1$ ), Personelle iyi iletişim kuran ( $s=1$ ), Samimiyette dengeli ( $s=1$ ), Sohbeti gelişmiş ( $s=1$ ),	19	20,21
3	Yönetim gücü	30	18,75	Baskı kurmayan ( $s=4$ ), Olumlu yaklaşan ( $s=4$ ), Rahatlık sunan ( $s=3$ ), Astlarının becerilerini bilen ( $s=2$ ), Motive eden ( $s=2$ ), Sakin ( $s=2$ ), Arkamda duran ( $s=1$ ), Babacan ( $s=1$ ), Durumları iyi yöneten ( $s=1$ ), Esneklik tanıyan ( $s=1$ ), Kitap okumaya mücadele eden ( $s=1$ ), Sert davranışlar sergilemeyen ( $s=1$ ), Tamamen serbest olmayan ( $s=1$ ), Tebrik eden ( $s=1$ ), Zamanı iyi yöneten ( $s=1$ ), İnsancıl ( $s=1$ ), İyi ve verimli hissettiren ( $s=1$ ), İş disiplinine önem veren ( $s=1$ ), İşimize karışmayan ( $s=1$ ),	19	20,21
4	Karar alma süreci	18	11,25	Çözüm odaklı ( $s=3$ ), Fikir danışan ( $s=2$ ), Çalışanların fikirlerini önemseyen ( $s=2$ ), Çalışanlarıyla karar alan ( $s=2$ ), Analiz eden ( $s=1$ ), Araştırmacı ( $s=1$ ), Astlarıyla paylaşımda bulunan ( $s=1$ ), Geri dönüşler sağlayan ( $s=1$ ), Görüş paylaşımına teşvik eden ( $s=1$ ), Kurumsal hafızayı önemseyen ( $s=1$ ), Önceki çalışmalardan faydalanan ( $s=1$ ), İş bitirici ( $s=1$ ), İş süreçlerinde bilgilendiren ( $s=1$ ),	13	13,82
5	Olumsuz davranışlar	15	9,38	Baskın ( $s=3$ ), Başında duran ( $s=1$ ), Görev dağılımında adaletsiz ( $s=1$ ), Gözü kapalı ( $s=1$ ), Motivasyonumu yitiren ( $s=1$ ), Personeli yoran ( $s=1$ ), Risk almayan ( $s=1$ ), Sinirime dokunan ( $s=1$ ), Teknolojik açıdan yetersiz ( $s=1$ ), Yaş farkı fazla ( $s=1$ ), Yüzeysel ilişkiye dayalı ( $s=1$ ), İşime karışan ( $s=1$ ), İletişim konusunda zayıf ( $s=1$ ),	13	13,82
6	Kişisel özellikler	13	8,13	Alçakgönüllü ( $s=2$ ), Anlayışlı ( $s=2$ ), Empati kurabilen ( $s=2$ ), Sosyal ( $s=2$ ), Personelin sağlığıyla ilgilenen ( $s=1$ ), Çalışanlara karşı iyi niyetli ( $s=1$ ), Çevresine duyarlı ( $s=1$ ), Çok sevilen ( $s=1$ ), Öngörülü ( $s=1$ ),	9	9,57
7	Adalet anlayışı	12	7,50	Adil ( $s=5$ ), Dürüst ( $s=2$ ), Şeffaf ( $s=2$ ), Astının hukukuna saygılı ( $s=1$ ), Yenilere basit işler veren ( $s=1$ ), Çalışma sürelerine bağlı ( $s=1$ ),	6	6,38
<b>Toplam</b>		<b>160</b>	<b>100</b>		<b>94</b>	<b>100</b>

**Sahip olunan nitelikler:** Z kuşağına mensup katılımcıların çalışma alanlarında algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 15 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *tecrübeli* ( $s=7$ ), *yol gösterici* ( $s=7$ ), *bilgi birikimi gelişmiş* ( $s=5$ ), *değer katan* ( $s=3$ ), *yardımcı olan* ( $s=3$ ), *eğitici* ( $s=2$ ), *gelişimi destekleyen* ( $s=2$ ), *planlı* ( $s=2$ ), *sorumluluk sahibi* ( $s=2$ ), *tavsiyelerde bulunan* ( $s=2$ ), *belli süreçleri*

geçerek gelmiş (s=1), liderlik sorumlulukları edinmiş (s=1), rol model (s=1), tecrübe aktarabilen (s=1) ve önderlik edebilen (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Kurumumdaki lider olarak gördüğüm kişilerin genellikle yaşı daha büyük insanlardan oluşuyor. Yani yaşı ve tecrübe seviyesi yüksek kişilerdir. Çalıştığı alan ile ilgili bilgi sahibi kimselerdir.” (Katılımcı-5)

“Herhangi bir olumsuzluk karşısında veya astlarının verimsizleştiği noktalarda yol gösterici özellikleri ön plana çıkıyor. “Şu şekilde yaptığında/davrandığında daha iyi sonuç elde edebilirsin” şeklindeki yaklaşımlarıyla dikkatimi çektiklerini söyleyebilirim.” (Katılımcı-3)

“... Bu arada bahsettiğim kişi yaş itibariyle benden çok büyük, aramızdaki yaş farkı fazla. Yani genel itibariyle kendisi gerek mesleki bilgi gerekse yaşam tecrübesi anlamında donanımlı biri.” (Katılımcı-9)

“... Mesela şöyle bir durumdan bahsedeyim size: Bir çalışma programı var. Bu çalışma programı için önceden de çalışmalar olmuş ve bu kapsamda birtakım projeler yapılmış. Bu projelere gelecekte yani ileride yapacağımız projelerde neler yapabiliriz, sahip olduğumuz bilgi ve birikimlerle neler katabiliriz bunu kişilerle paylaşarak, geçmişte yapılan projeleri de yine aynı grup ve ortamla yani çalıştığı kişilerle paylaşarak hem kendisine hem de çalıştığı kişilere karşı iyi bir liderlik davranışı sergilemiş olur.” (Katılımcı-2)

“Ancak iş tecrübemin az olmasından dolayı kendimi başarısız gördüğüm zamanlar oldu. Bu durumda kurumdaki liderliğin yardımcı olduğunu gördüm.” (Katılımcı-1)

“... Yeni başlayan arkadaşlar oluyor ve ona göre daha basit işler veriliyor. Daha çok eğitici bir yaklaşımla hareket ediliyor. Personel önce işi öğrensin ve kendini geliştirsin sonrasında nasılsa geri dönüşlerini alırsın bilinci hâkim.” (Katılımcı-10)

“... Mesela bir yazılım geliştirme yaptığımız zaman “nasıl daha iyi yapabiliriz?” ya da “ne kadar sürede yapabiliriz?” diye bize mutlaka soruyor. Ardından atılacak adımları bizden aldığı geri dönüşlere göre belirliyor. Zaten toplantılarımızda sürekli olarak fikirlerimiz soruluyor ve görüşlerinizi paylaşmaktan çekinmememiz gerektiği noktasında ifadelerde bulunuluyor. Bu bakımdan sorun yaşamıyoruz.” (Katılımcı-10)

“Durumları ve zamanı yönetmeye çalışıyorlar. Bu konuda bir örnek vereyim mesela. Bizim işimize yönelik olarak ameliyathane planlaması yapılır. Bu planlamada da yemek saati

*çoğunlukla çakışıyor. Öyle olduğunda “sen şu odaya git, sen bu odaya git, sen buna yardım et” şeklinde zamanı yönetmek önemli bir konu oluyor. Kurumdaki liderlik özellikleri sahip olduğunu düşündüğüm kimselerde bunu iyi yönetiyorlar diye düşünüyorum.” (Katılımcı-6)*

*“Sorumluluk sahibiler...” (Katılımcı-8)*

*“Bireysel gelişimim de destekleniyor ayrıca. Hatta bu konuda bana çok güzel önerilerde de bulunuyor. Eksik olduğum konularda uygun bir dille uyarıyor, iyi yaptığım şeylerde ise tebrik ediyor. Emredici bir tarzdan ziyade daha yapıcı bir dil kullanıyor. Dolayısıyla daha yapıcı olduğunu söyleyebilirim.” (Katılımcı-7)*

*“Belli birtakım süreçlerden geçilerek geliniyor...” (Katılımcı-5)*

*“... bunun bir sonucu olarak liderlik sorumlulukları ediniyor. Bu kişilerin en az benim yaşım kadar mesleki bilgi ve birikimleri olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı-5)*

*“Sorun çözme ve iş bitirme açısından da benim idolüm olunacak bir yaklaşım sergiliyor. Yaklaşım tarzı ve soğukkanlılığını beğeniyorum gerçekten.” (Katılımcı-7)*

*“Zaten lider kişinin en belirgin özelliklerinden bir tanesi de astlarına ve onu izleyenlere tecrübelerini aktarabilmektir. Tecrübeleriyle astlarını doğru şekilde yönlendirebildiği ölçüde kişinin liderlik vasıflarından sahip olduğunu söyleyebiliriz. Çalıştığım kurumdaki lider olarak kabul ettiğim kişilerde de bu bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı-2)*

*“... Ayrıca önderlik edebilen kişilerdir. Yani biraz daha çıkmaza girildiğinde ya da bir sorun ile karşılaşıldığında daha kolay şekilde ve büyük bir soruna yol açmadan çözebilecek kişilerdir.” (Katılımcı-5)*

**İletişim tarzı:** Z kuşağına mensup katılımcıların çalışma alanlarında algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 19 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *çalışanlarla birebir ilgili (s=6), yapıcı dil kullanan (s=3), abi gibi (s=2), kırıncı olmayan (s=2), samimi (s=2), seviyeli (s=2), soru sorulabilen (s=2), ulaşılabilir (s=2), arkadaşça iletişim kuran (s=1), dost canlısı (s=1), emredici dil kullanmayan (s=1), gerektiğinde işveren gibi (s=1), hitap yeteneği gelişmiş (s=1), ılımlı (s=1), katı olmayan (s=1), mahalle ilişkisi gibi olmayan (s=1), personelle iyi iletişim kuran (s=1), samimiyette dengeli (s=1) ve sohbeti gelişmiş (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:*

*“Ayrıca personele karşı ilgili ve alakalı davranıldığını da düşünüyorum. Mesela yakın zamanda hastalandım ve birkaç kez doktora gitmem gerekti. Bu süreçte lider tarafından; “hastasın gidip istirahat edebilirsin”, “evine gidip dinlen, işleri düşünme” gibi olumlu yaklaşımlar sergilendi. Hastaneye gittikten sonra da aynı şekilde “ne dedi doktor”, “kendini daha iyi hissediyor musun?”, “eğer istersen biraz daha izin al ve iyice dinlen” şeklinde bu olumlu tutum devam etti. Bu açıdan anlayışlı olduğunu değerlendiriyorum. Bahsettiğim durum çalışma ortamımıza da olumlu yansımış durumda. Rahat ve işleri kendi aramızda dağıtarak çalışabildiğimiz bir durum söz konusu.” (Katılımcı-9)*

*“İş disiplininden tamamen uzak bir durum yok. İş hayatında illaki hatalı ve yanlış yaptığın işler olabilir. Kurumumda lider gördüğüm kişi bire bir olarak daha normal ve uygun bir dille anlatıyor olması gerekenleri.” (Katılımcı-1)*

*“Şirkette lider olarak gördüğüm kişiyi zaten çok seviyoruz ve kendisine abi diye hitap ediyoruz. Kendisiyle de yakın çalışıyoruz. Bu anlamda kendisine sürekli ulaşabiliyorum ve iletişim kurmak noktasında herhangi bir engelle karşılaşmıyorum.” (Katılımcı-10)*

*“Mesela işte bizim saatlik seanslarımız oluyor. Bu seanslarda benim de bazı sorumluluklarım var. İlk başlarda eksik yaptığım konular olabiliyordu. Ama bunlar lider olarak değerlendirdiğim kişi tarafından müşterilerin (hastaların) yanında söylenmiyordu. Bunun yerine daha uygun bir ortamda ve daha uygun bir dille beni uyarıyordu. Bu yüzden daha yapıcı etkileri oluyordu benim açımdan. Çok değerli bir davranış benim açımdan.” (Katılımcı-7)*

*“Samimi ve yapıcı bir dil kullanılıyor.” (Katılımcı-11)*

*“İletişim becerisi açısından da çizginin çok iyi ayarlanabildiğini söyleyebilirim. Gerektiği zaman abi gibi gerektiği zaman da tabi ki işveren gibi davranıyor. Müşterilerimizin yanında nasıl davranması gerektiğini de biliyor ve bu seviyeyi çok iyi ayarlıyor.” (Katılımcı-7)*

*“Ben iş yaparken tereddütte kaldığım her konuda danışabiliyorum. Beni yönlendireceğini düşündüğüm için danışabiliyorum.” (Katılımcı-1)*

*“Lidere ulaşma noktasında da sorun yaşamıyoruz. İstedığımız zaman kendisine ulaşip sormak istediklerimizi sorabiliyoruz, yardıma ihtiyaç duyduğumuzda yardım talep edebiliyoruz. Bu konuda da herhangi bir sorun olmadığını ifade edebilirim.” (Katılımcı-11)*

*“Bir diğer nokta ise astlarla olan iletişimin dürüstlük temelinde olması. Yani bizimle ilgili çoğu Şeyi bizimle paylaşıyorlar, saklamıyorlar. Bu bakımdan da bir sorunumuz yok diyebilirim. Zaten arkadaşça bir iletişimimiz var.”* (Katılımcı-10)

*“Dost canlısıdır.”* (Katılımcı-3)

*“Bireysel gelişimim de destekleniyor ayrıca. Hatta bu konuda bana çok güzel önerilerde de bulunuyor. Eksik olduğum konularda uygun bir dille uyarıyor, iyi yaptığım Şeylerde ise tebrik ediyor. Emredici bir tarzdan ziyade daha yapıcı bir dil kullanıyor.”* (Katılımcı-7)

*“İletişim becerisi açısından da çizginin çok iyi ayarlanabildiğini söyleyebilirim. Gerektiği zaman abi gibi gerektiği zaman da tabi ki işveren gibi davranıyor. Müşterilerimizin yanında nasıl davranması gerektiğini de biliyor ve bu seviyeyi çok iyi ayarlıyor.”* (Katılımcı-7)

*“Sohbeti ve hitap etme yeteneği gelişmiştir.”* (Katılımcı-3)

*“Bir de bizimle çok büyük sorunlar olmadığı sürece yzeyssel ilişki yürütüyorlar. Ilımlı bir yaklaşım var çoğunlukla. Genel anlamda ise olumlu bir tablo olduğunu söyleyebilirim.”* (Katılımcı-6)

*“Kurumumdaki liderlik davranışlarına ilişkin bir profil izmem gerekirse genel anlamda olumlu olduğunu söyleyebilirim. Katı bir anlayıştan ziyade rahat bir yaklaşım sergileniyor.”* (Katılımcı-7)

*“... Ama insancıl bir yaklaşım tarzı sergileniyor. Babacan bir yaklaşımda bulunuluyor. Ama yöneticilik olduğu için mahalle ilişkisi de yok. Ancak iş disiplinine önem veriliyor.”* (Katılımcı-1)

*“Bizim Őirketimizde lider olarak benimsediğim kişinin özellikle personel ile iletişimi iyi bir Şekilde kurduğunu söyleyebilirim.”* (Katılımcı-10)

*“... Baskın olmalarının sebebini de bazı çalışma arkadaşlarımın kendilerine samimiyet gösterildiğinde tavırlarının değişmesine bağlıyorum. Sanırım kurumdaki liderlerde buna nazaran baskın bir tutum sergilemek zorunda kalıyor. “Tamam sana karşı samimi davranıyorum ancak bu bana karşı rahat olacağın anlamına gelmiyor” izlenimi vermek için baskın davranıyorlar.”* (Katılımcı-6)

**Yönetim gücü:** Z kuşağına mensup katılımcıların çalışma alanlarında algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 19 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *baskı kurmayan (s=4)*, *olumlu yaklaşan (s=4)*, *rahatlık sunan (s=3)*, *astlarının becerilerini bilen (s=2)*,  *motive eden (s=2)*,  *sakin (s=2)*,  *arkamda duran (s=1)*,  *babacan (s=1)*,  *durumları iyi yöneten (s=1)*,  *esneklik tanıyan (s=1)*,  *kitap okumaya müsaade eden (s=1)*,  *sert davranışlar sergilemeyen (s=1)*,  *tamamen serbest olmayan (s=1)*,  *tebrik eden (s=1)*,  *zamanı iyi yöneten (s=1)*,  *insancıl (s=1)*,  *iyi ve verimli hissettiren (s=1)*,  *iş disiplinine önem veren (s=1)* ve  *işimize karışmayan (s=1)* olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Üzerimizde baskı kurulmuyor ve çalışanlar olarak bizim görüşlerimize önem veriliyor.” (Katılımcı-11)

“Aldığımız yazılım işlerini tamamlamak için belli sürelerimiz oluyor genelde. Tabi zorluk durumlarına göre zaman zaman bu süreleri aşabiliyorum. Ben zaten işlerimi yetiştiremediğimde kendime yüklenen birisiyim. Kendimi kötü hissedebiliyorum. Bunun da farkındalar. Ancak bu durumda bile olumsuz bir tutumla karşılaşmıyorum. Aksine motivasyonumu yükseltecek konuşmalar ve teşvik edici davranışlarda bulunuyorlar. Tabi bu durum da beni çalışmaya daha da teşvik ediyor.” (Katılımcı-10)

“... Bir diğer belirgin özellik ise işimize çok karışmaması ve rahat bir çalışma ortamı sunması.” (Katılımcı-4)

“Ayrıca astlarını neyi ne kadar yapabileceği noktasında iyi tanıyor. Bazen benim için zor görünen işler olabiliyor. Ama görüyorum ki o işi benim yapabileceğimi ve hatta planlanandan daha kısa sürede yapabileceğimi biliyor. Nitekim iş bittiğinde de bunu görebiliyorum. Personelin işe yönelik olarak birtakım eksiklikleri olabiliyor zaman zaman ve bunları kapatmaya yönelik bir anlayışla hareket ediyor.” (Katılımcı-10)

“Empati kurabiliyorlar. Mesela bazı zamanlar yoğunluktan dolayı motivasyon kaybı olabiliyor. Bu durumlarda personeli yükseltecek bir şeyler mutlaka buluyorlar.” (Katılımcı-8)

“Yaklaşım tarzı ve soğukkanlılığını beğeniyorum gerçekten.” (Katılımcı-7)

“Öncelikle her koşulda benim arkamda duruluyor. Hata da yapsam bu böyle oluyor.” (Katılımcı-7)

“Ben kahvem ve çayımı içerek çalışıyorum. Boş zamanımda da kitabımı okuyorum hatta ders çalışıyorum. Mesela bu da önemli. Her zaman, 7/24 iş olmuyor. Önemli olan iş

*olmadığında da liderin sana karşı olan yaklaşımı. Dediğim gibi böyle durumlarda çayımı, kahvemi alıp dersimi açıp çalışıyorum. Çok defa yanımdan geçip görebiliyor yöneticimiz ve bana herhangi bir olumsuz şey söylemiyor. “Burası iş ortamı, kütüphane değil. Evinde çalış” da diyebilir. Sonuçta bu yönetmelikte yazmıyor. Ama buna müsaade ediyor ve bu da benim için olumlu bir etki ediyor. Böylelikle ben de boş zamanımı değerlendiriyorum ki bu da benim adıma artı bir oluyor.” (Katılımcı-9)*

*“Kurumumda lider olarak gördüğüm kişideki en belirgin özellik kendi duygu ve düşünceleri doğrultusunda bizi yönlendirebiliyor. Belirttiğim gibi sert bir davranış sergilemiyor. Bahsettiğim bu durum kurum olarak da geçerli.” (Katılımcı-4)*

*“Kurumumda tamamen serbest bir liderlik olduğunu da diyemem...” (Katılımcı-1)*

*“Bireysel gelişimim de destekleniyor ayrıca. Hatta bu konuda bana çok güzel önerilerde de bulunuyor. Eksik olduğum konularda uygun bir dille uyarıyor, iyi yaptığım şeylerde ise tebrik ediyor.” (Katılımcı-7)*

*“Durumları ve zamanı yönetmeye çalışıyorlar. Bu konuda bir örnek vereyim mesela. Bizim işimize yönelik olarak ameliyathane planlaması yapılır. Bu planlamada da yemek saati çoğunlukla çakışıyor. Öyle olduğunda “sen şu odaya git, sen bu odaya git, sen buna yardım et” şeklinde zamanı yönetmek önemli bir konu oluyor. Kurumdaki liderlik özellikleri sahip olduğunu düşündüğüm kimselerde bunu iyi yönetiyorlar diye düşünüyorum.” (Katılımcı-6)*

*“... insancıl bir yaklaşım tarzı sergileniyor. Babacan bir yaklaşımda bulunuluyor.” (Katılımcı-1)*

*“... Sonuç olarak benim görüşüm doğrultusunda çalışmayı yönlendirmiş olduk. Tabii bu durum benim açımdan da kendimi iyi ve verimli hissetmemi sağladı, mutlu etti.” (Katılımcı-11)*

*“... Ama yöneticilik olduğu için mahalle ilişkisi de yok ancak iş disiplinine önem veriliyor.” (Katılımcı-1)*

*“Mesela ben bir sağlık kuruluşunda çalışıyorum ve lider olarak gördüğüm kişinin tecrübesi benden çok fazla. Ama buna rağmen işimi yaparken bana sürekli müdahalede bulunmuyor. Yani sürekli gelip “şunu şöyle yap, bunu böyle yap” gibi beni daraltmıyor. Ben eğer zayıf kaldığım bir noktada kendisine sorarsam yardımcı oluyor ve bunu da gayet yol gösterici şekilde yapıyor. Bu durumda kendi bilgilerim doğrultusunda işimi yapmama fırsat tanımış oluyor. Zaten yardıma ihtiyaç duyduğumda bunu ben talep ediyorum.” (Katılımcı-4)*

**Karar alma süreci:** Z kuşağına mensup katılımcıların çalışma alanlarında algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 13 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *çözüm odaklı* ( $s=3$ ), *fikir danışan* ( $s=2$ ), *çalışanların fikirlerini önemseyen* ( $s=2$ ), *çalışanlarıyla karar alan* ( $s=2$ ), *analiz eden* ( $s=1$ ), *araştırmacı* ( $s=1$ ), *astlarıyla paylaşımında bulunan* ( $s=1$ ), *geri dönüşler sağlayan* ( $s=1$ ), *görüş paylaşımına teşvik eden* ( $s=1$ ), *kurumsal hafızayı önemseyen* ( $s=1$ ), *önceki çalışmalardan faydalanan* ( $s=1$ ), *iş bitirici* ( $s=1$ ) ve *iş süreçlerinde bilgilendiren* ( $s=1$ ) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“... Ayrıca önderlik edebilen kişilerdir. Yani biraz daha çıkmaza girildiğinde ya da bir sorun ile karşılaşıldığında daha kolay şekilde ve büyük bir soruna yol açmadan çözebilecek kişilerdir.” (Katılımcı-5)

“Üzerimizde baskı kurulmuyor ve çalışanlar olarak bizim görüşlerimize önem veriliyor. Hatta bugün buna örnek bir olay yaşadım: Yazılım işi yapıyoruz biz. Aldığımız işle ilgili de bir kod yazdım. Şirkette yöneticimiz olan aynı zamanda lider olarak gördüğüm kişi kendi fikrini söyleyerek “acaba böyle mi yapsan” diye bir girdide bulundu. Ben de kendi yazdığım kod ile ilgili olarak neden öyle yaptığımı açıklayarak bu şekilde olması gerektiğini savundum ve kendisi de bunu doğru bularak kabul etti.” (Katılımcı-11)

“... Mesela gerek kurum içi gerekse kurum dışı resmi yazışmalar yapıyoruz. Burada makamların statüleri arasında farklılıklar olabiliyor. Hangi düzeyde hitap etmemiz gerektiğine ilişkin mevzuat açısından cevap bulamadığımızda, tereddüt ettiğimizde ve bunu lider olarak gördüğüm kişilerle paylaştığımızda daha detaylı analizlerle ve araştırmalarla dönüşler alabiliyorum.” (Katılımcı-3)

“Astları olarak bizim fikirlerimizi alarak değerlendirmelerini yapıyor ve sonrasında bu kapsamda yönlendirmelerini yapıyor. Elbette nihai olarak kendi bakış açısını da ortaya koyuyor ama genelde bizden aldığı değerlendirmeler ışığında hareket ediyor. Mesela bir yazılım geliştirme yaptığımız zaman “nasıl daha iyi yapabiliriz?” ya da “ne kadar sürede yapabiliriz?” diye diye bize mutlaka soruyor. Ardından atılacak adımları bizden aldığı geri dönüşlere göre belirliyor. Zaten toplantılarımızda sürekli olarak fikirlerimiz soruluyor ve görüşlerinizi paylaşmaktan çekinmememiz gerektiği noktasında ifadelerde bulunuluyor. Bu bakımdan sorun yaşamıyoruz.” (Katılımcı-10)

“...Mesela şöyle bir durumdan bahsedeyim size: Bir çalışma programı var. Bu çalışma programı için önceden de çalışmalar olmuş ve bu kapsamda birtakım projeler

yapılmış. Bu projelere gelecekte yani ileride yapacağımız projelerde neler yapabiliriz, sahip olduğumuz bilgi ve birikimlerle neler katabiliriz bunu kişilerle paylaşarak, geçmişte yapılan projeleri de yine aynı grup ve ortamla yani çalıştığı kişilerle paylaşarak hem kendisine hem de çalıştığı kişilere karşı iyi bir liderlik davranışı sergilemiş olur. (Kendi kurumundaki liderlik davranışına atfen)” (Katılımcı-2)

“Sorun çözme ve iş bitirme açısından da benim idolüm olunacak bir yaklaşım sergiliyor.” (Katılımcı-7)

“Davranış biçimleri açısından lider olarak gördüğüm kişilerin astlarıyla paylaşımında bulunarak sürece ilişkin bilgi vermesini olumlu bir örnek olarak düşünüyorum. Zaten lider kişinin en belirgin özelliklerinden bir tanesi de astlarına ve onu izleyenlere tecrübelerini aktarabilmektir. Tecrübeleriyle astlarını doğru şekilde yönlendirebildiği ölçüde kişinin liderlik vasıflarından sahip olduğunu söyleyebiliriz. Çalıştığım kurumdaki lider olarak kabul ettiğim kişilerde de bu bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı-2)

**Olumsuz davranışlar:** Z kuşağına mensup katılımcıların çalışma alanlarında algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 13 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *baskın* ( $s=3$ ), *başında duran* ( $s=1$ ), *görev dağılımında adaletsiz* ( $s=1$ ), *gözü kapalı* ( $s=1$ ), *motivasyonumu yitiren* ( $s=1$ ), *personeli yoran* ( $s=1$ ), *risk almayan* ( $s=1$ ), *sinirime dokunan* ( $s=1$ ), *teknolojik açıdan yetersiz* ( $s=1$ ), *yaş farkı fazla* ( $s=1$ ), *yüzeysel ilişkiye dayalı* ( $s=1$ ), *işime karışan* ( $s=1$ ) ve *iletişim konusunda zayıf* ( $s=1$ ) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Benim için *baskın* olmaları, ... kendi kurumumdaki liderlerin öne çıkan özellikleridir.” (Katılımcı-6)

“Adalet noktasında ise genel anlamda adil davranıldığını düşünüyorum. Ama bazı lider profilleri var ki onlar da bu durum değişebiliyor. Daha *gözü kapalı* olabiliyorlar yani. Özellikle şunu hissettiğim oluyor: Biri bir işi iyi yapınca, o işi sürekli onun üzerine yıkabiliyorlar. Bahsettiğim bazı lider profillerinde bunu görebiliyorum. Bu çok adil gelmiyor tabi bana. İş bilen biraz daha üzerine gidildiğini hissediyorum. Herkes yapabilmeli. Liderlerin risk almamak için bunu yaptığını düşünüyorum. Bu durum diğer taraftan da personel için iyi olmuyor.” (Katılımcı-8)

*“Ancak olumsuz bir gözlemim de var bu konuda. Mesela teknolojik açıdan kendisinin çok yeterli olduğunu düşünmüyorum. Bu arada bahsettiğim kişi yaş itibariyle benden çok büyük, aramızdaki yaş farkı fazla. O açıdan teknolojinin kullanımında mesai arkadaşlarımla (yakın yaş gruplarındaki kişilerden söz ediyor) daha çok şey paylaşıyorum ve fikir alışverişinde bulunuyorum. Yani genel itibariyle kendisi gerek mesleki bilgi gerekse yaşam tecrübesi anlamında donanımlı biri. Ancak söylediğim gibi teknoloji konusunda bu durum değişebiliyor ki onun da az önce söylediğim gibi yaş faktörüyle alakalı olduğunu düşünüyorum.”* (Katılımcı-9)

*“Bir de bizimle çok büyük sorunlar olmadığı sürece yüzeysel ilişki yürütüyorlar.”* (Katılımcı-6)

*“Bununla birlikte işime karışılmasından nefret ederim. Yani bir görev benimse bunun gerekliliklerini öğrenirim. Sorarım, araştırırım, inceliklerini ve detaylarını öğrenirim. Bilmem gereken her şeyi sorarım ve öğrenirim. Öğrendikten sonra da kimsenin benim işime karışmasını istemem. Mesela kurumda lider gördüğüm kişi bunu zaman zaman yapıyor ve bu durum onun sevmediğim bir özelliği. Bunu istemiyorum çünkü başımda olmasına gerek yok. Zaten ben yapmam gerekeni biliyorum. Bildiğim ve yapacağım şeylerin tekrar söylenmesi açıkçası benim sinirime dokunuyor. Motivasyonumu yitiriyor. Diğer türlü ben kendi kendime şarkı söyleyerek ve rahat rahat yapacağım işi. O yüzden hoşuma gitmiyor bu tutum.”* (Katılımcı-9)

*“İletişim konusunda hepsinin iyi olduğunu söyleyemeyeceğim. Çünkü bu noktada zayıf olduklarını düşündüklerim de var.”* (Katılımcı-5)

**Kişisel özellikler:** Z kuşağına mensup katılımcıların çalışma alanlarında algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 9 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *alçakgönüllü* ( $s=2$ ), *anlayışlı* ( $s=2$ ), *empati kurabilen* ( $s=2$ ), *sosyal* ( $s=2$ ), *personelin sağlığıyla ilgilenen* ( $s=1$ ), *çalışanlara karşı iyi niyetli* ( $s=1$ ), *çevresine duyarlı* ( $s=1$ ), *çok sevilen* ( $s=1$ ) ve *öngörülü* ( $s=1$ ) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Alçakgönüllü bir yaklaşım sergiliyor.”* (Katılımcı-1)

*“Çalıştığım şirkette lider olarak konumlandığımda kişinin ve yönetim anlayışının genel olarak sakin ve anlayışlı olduğunu söyleyebilirim.”* (Katılımcı-11)

*“Görev dağılımı yaparken kendini astının yerine koyarak hareket etmektedir.”*  
(Katılımcı-3)

*“Ayrıca kurumumda kültürel ve sportif aktiviteler sıkça düzenleniyor.”* (Katılımcı-8)

*“... Mesela yakın zamanda hastalandım ve birkaç kez doktora gitmem gerekti. Bu süreçte lider tarafından; “hastasın gidip istirahat edebilirsin”, “evine gidip dinlen, işleri düşünme” gibi olumlu yaklaşımlar sergilendi. Hastaneye gittikten sonra da aynı şekilde “ne dedi doktor”, “kendini daha iyi hissediyor musun?”, “eğer istersen biraz daha izin al ve iyice dinlen” şeklinde bu olumlu tutum devam etti. Bu açıdan anlayışlı olduğunu değerlendiriyorum.”* (Katılımcı-9)

*“Öncelikle çevresine karşı duyarlıdır...”* (Katılımcı-3)

*“Şirkette lider olarak gördüğüm kişiyi zaten çok seviyoruz ve kendisine abi diye hitap ediyoruz.”* (Katılımcı-10)

*“... İkinci olarak da öngörülü çalışma. Öngörülü çalışmadan kastım ise gelecekte yapılacak çalışmalara önden hazırlık yaparak geçmişteki çalışmalardan edindiği notlar (tecrübeleri) doğrultusunda kişileri yönlendirmesi olarak ifade edebilirim.”* (Katılımcı-2)

**Adalet anlayışı:** Z kuşağına mensup katılımcıların çalışma alanlarında algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 6 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *adil* (s=5), *dürüst* (s=2), *şeffaf* (s=2), *astının hukukuna saygılı* (s=1), *yenilere basit işler veren* (s=1) ve *çalışma sürelerine bağlı* (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Çalışanlar arasında ayırım yapmıyor ve adaletli davranıyor.”* (Katılımcı-4)

*“Bir diğer nokta ise astlarla olan iletişimin dürüstlük temelinde olması. Yani bizimle ilgili çoğu şeyi bizimle paylaşıyorlar, saklamıyorlar. Bu bakımdan da bir sorunumuz yok diyebilirim.”* (Katılımcı-10)

*“Açık sözlü ve şeffaflar.”* (Katılımcı-8)

*“Astının hukukuna her zaman saygı gösterir.”* (Katılımcı-3)

*“...Ayrıca yönetim anlayışı çerçevesinde adil ve eşit bir yaklaşım sergilendiğini de söyleyebilirim. Görev dağılımlarımız da bu anlayışa göre belirleniyor. Yeni başlayan arkadaşlar oluyor ve ona göre daha basit işler veriliyor. Daha çok eğitici bir yaklaşımla*

*hareket ediliyor. Personel önce işi öğrensin ve kendini geliştirsin sonrasında nasılsa geri dönüşlerini alırsın bilinci hâkim.” (Katılımcı-10)*

*“Çalışma sürelerine bağlı kalınıyor ve mesai başlangıç-bitiş zamanları noktasında sorun yaşattırılmıyor.” (Katılımcı-8)*

Bu tema kapsamında; Z kuşağı katılımcıların çalıştıkları şirketlerde/kurumlarda sergilenen liderlik davranışlarına ilişkin algıları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Buna göre katılımcıların deneyimledikleri lider/liderlik profili; sahip olunan nitelikler, iletişim tarzı, yönetim gücü, karar alma süreci, olumsuz davranışlar, kişisel özellikler ve adalet anlayışı olmak üzere 7 kategori altında sınıflandırılmıştır. Sergilenen liderlik davranışlarına yönelik algıların daha çok *sahip olunan nitelikler* kategorisi altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Kategori, her ne kadar içerdiği kod sayısı bakımından ilk sırada yer almasa da kodların tekrar edilmesi (sıklık) bakımından ilk sırada ( $s=40$ ) konumlanmıştır. Sergilenen liderlik davranışlarının Z kuşağı katılımcılar tarafından algılanış biçiminin *tecrübeli, yol gösterici, bilgi birikimi gelişmiş, değer katan, yardımcı olan ve eğitici* gibi kodlarla öne çıktığı görülmektedir. Bu noktada katılımcıların çalışma alanlarındaki liderlik davranışlarının daha çok yönlendirici ve geliştirici nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca *belli süreçleri geçerek gelmiş, liderlik sorumlulukları edinmiş, tecrübe aktarabilen* gibi kodlardan hareketle çizilen liderlik profilinin belli bir yaşın üstünde ve tecrübede olduğu da ifade edilebilir. Tema kapsamındaki ikinci kategori *iletişim tarzı* olarak isimlendirilmiştir. Bu kategoride ise liderlik davranışlarının iletişim becerileri bakımından algılanış biçimi ortaya koyulmaktadır. Katılımcıların burada en sık tekrar ettikleri kod ise *çalışanlarla birebir ilgili* kodu olmuştur. Ayrıca *yapıcı dil kullanan, abi gibi, kırıcı olmayan, samimi, seviyeli, soru sorulabilen ve ulaşılabılır* gibi kodlar da katılımcıların iletişim tarzına yönelik algılarını en çok tekrarlar ifade ettikleri kodlar olmuştur. Bu açıdan katılımcıların çalışma alanlarında bireysel ilgiyi esas alan ve babacan niteliklere sahip liderlik davranışlarının sergilendiği görülmektedir. *Baskı kurmayan, olumlu yaklaşan, rahatlık sunan, astlarının becerilerini bilen ve motive eden* şeklindeki yönetim becerilerine dair kodlar *yönetim gücü* kategorisi altında sınıflandırılmış olup bu kategori kodların tekrar edilme oranı açısından üçüncü sırada yer almıştır. Katılımcıların deneyimlediği liderlik davranışlarının *karar alma süreci* açısından değerlendirildiği dördüncü kategori altında 13 kod yer almıştır. Bu kategoriye ilişkin değerlendirmeler; liderin *çözüm odaklı olması, fikir danışması, çalışanların fikirlerini önemsemesi* ve *çalışanlarıyla karar alması* olarak ifadelendirilmiştir. Katılımcılar açısından olumsuz bulunan değerlendirmeler ise *olumsuz davranışlar* kategorisi altında sınıflandırılmış

olup bu kapsamda 13 ifade kodlanmıştır. Katılımcıların ifade ettiği *baskın*, çalışanların *başında duran*, *görev dağılımında adaletsiz* ve *personeli yoran* gibi davranışlar bu kapsamda olumsuz kodlar olarak nitelendirilmiştir. Liderlik davranışlarının *alçakgönüllü*, *anlayışlı*, *empati kurabilen* ve *sosyal* gibi daha çok bireysel özellikler bağlamında açıklanabildiği değerlendirilmeye kişisel özellikler kategorisi altında yer verilmiş olup bu kategori içerisinde bulunan kod sayısı da 9'dur. Z kuşağı katılımcıların şirketlerinde/kurumlarında deneyimledikleri liderlik profili temasına ilişkin son kategori ise *adalet anlayışı* kategorisidir. Bu kategori içinde de liderler nezdinde gözlemlenen ve *adil*, *dürüst*, *şeffaf*, *astının hukukuna saygılı*, *yenilere basit işler veren*, *çalışma sürelerine bağlı* biçimindeki adalet temelli 6 ifade kodlanmıştır.

### 3.2. Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Tanımı

Z kuşağı çalışanların liderliğe ilişkin tanımlarını tespit edebilmek amacıyla katılımcılara “*Sizce liderlik nedir? Tanımını yapar mısınız?*” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan hareketle 68 geçerli kod elde edilmiştir. Öne çıkanları; *yol göstermek* ( $s=8$ ), *yarar sağlamak* ( $s=7$ ), *amaç birliği oluşturmak* ( $s=3$ ), *iletişim* ( $s=3$ ), *sahiplenmek* ( $s=2$ ), *öncülük etmek* ( $s=2$ ), *maiyetini iyi tanımak* ( $s=2$ ), *düşünceleriyle etkileyebilmek* ( $s=2$ ), *örnek olmak* ( $s=2$ ), *güven vermek* ( $s=2$ ), *birebir ilgilenmek* ( $s=2$ ), *mobbing yapmamak* ( $s=2$ ), *yapıcı olmak* ( $s=2$ ), *bilgi* ( $s=2$ ) ve *adil davranmak* ( $s=2$ ) olan kodlar Tablo 3.5.’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5.** Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Tanımı Tema Kodları

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
1	Yol göstermek	8	8,33	35	Astlarıyla sürekli iletişimde kalmak	1	1,04
2	Yarar sağlamak	7	7,29	36	Az ve öz konuşmak	1	1,04
3	Amaç birliği oluşturmak	3	3,13	37	Başında durmak	1	1,04
4	İletişim	3	3,13	38	Dinlemek	1	1,04
5	Sahiplenmek	2	2,08	39	Hitabet gücü	1	1,04
6	Öncülük etmek	2	2,08	40	Ortamına göre iletişim kurmak	1	1,04
7	Maiyetini iyi tanımak	2	2,08	41	Samimi olmak	1	1,04
8	Düşünceleriyle etkileyebilmek	2	2,08	42	Birlikte karar almak	1	1,04
9	Örnek olmak	2	2,08	43	İletişimde dengeli olmak	1	1,04
10	Güven vermek	2	2,08	44	Destekleyici olmak	1	1,04
11	Birebir ilgilenmek	2	2,08	45	Düştüğünde kaldırmak	1	1,04
12	Mobbing yapmamak	2	2,08	46	Kolaylık sağlamak	1	1,04
13	Yapıcı olmak	2	2,08	47	Korku vermemek	1	1,04
14	Bilgi	2	2,08	48	Kırıcı olmamak	1	1,04
15	Adil davranmak	2	2,08	49	Maiyetindekileri memnun etmek	1	1,04
16	Görev dağılımı yapmak	1	1,04	50	Dengeyi kurabilmek	1	1,04
17	Her koşulda desteklemek	1	1,04	51	Motive etmek	1	1,04
18	Mantıklı kararlar almak	1	1,04	52	Ekibini iyi seçmek	1	1,04

**Tablo 3.5.** Tablonun Devamı

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
19	Nasihah etmek	1	1,04	53	Özgüven aşılama	1	1,04
20	Serbestlikte dengeli olmak	1	1,04	54	Astlarından daha nitelikli olmak	1	1,04
21	Tecrübe	1	1,04	55	Ayırt edici özellikler	1	1,04
22	Yeni fikirler üretmek	1	1,04	56	Farklı görüşlere saygı duymak	1	1,04
23	Zamanı iyi yönetmek	1	1,04	57	Hoşgörülü olmak	1	1,04
24	Çatışma yönetimi	1	1,04	58	Sezgi	1	1,04
25	Çözüm sunmak	1	1,04	59	Sorumluluk bilinci	1	1,04
26	Öğretici olmak	1	1,04	60	Çok yönlü düşünmek	1	1,04
27	İlk adımı atmak	1	1,04	61	Özgüvenli olmak	1	1,04
28	Dikkat çekmek	1	1,04	62	İleri görüşlülük	1	1,04
29	Duruş	1	1,04	63	Fikirleri dikkate almak	1	1,04
30	Etki bırakmak	1	1,04	64	Dürüst olmak	1	1,04
31	Görünümüyle ayırt edilmek	1	1,04	65	Eşit davranmak	1	1,04
32	Ön plana çıkmak	1	1,04	66	Haklı haksız ayırt etmek	1	1,04
33	İkna etmek	1	1,04	67	Tarafsızlık	1	1,04
34	İnsanları hareket ettirebilmek	1	1,04	68	Ön yargılı olmamak	1	1,04
<b>Toplam</b>						<b>96</b>	<b>100</b>

Bu tema kapsamında en az 2 kez tekrar eden verilerin kod bulutu olarak gösterimi Şekil 3.3.'deki gibidir.



**Şekil 3.3.** Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Tanımı Tema Kod Bulutu

Katılımcıların liderlik tanımlarına ilişkin elde edilen kodlar; *yönetim gücü*, *etki gücü*, *etkili iletişim*, *motivasyon*, *bilişsel ve duyuşsal nitelik* ve *adalet* olmak üzere 6 kategori altında sınıflandırılmıştır. Kodların bu kategorilere göre dağılımı Tablo 3.6.'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.6.** Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Tanımı Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı

Sıra	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	Kodlar	Kod Sayısı	Yüzde
1	Yönetim gücü	42	43,75	Yol göstermek ( $s=8$ ), Yarar sağlamak ( $s=7$ ), Amaç birliği oluşturmak ( $s=3$ ), Sahiplenmek ( $s=2$ ), Maiyetini iyi tanımak ( $s=2$ ), Öncülük etmek ( $s=2$ ), Başında durmak ( $s=1$ ), Birlikte karar almak ( $s=1$ ), Dengeyi kurabilmek ( $s=1$ ), Ekibini iyi seçmek ( $s=1$ ), Farklı görüşlere saygı duymak ( $s=1$ ), Fikirleri dikkate almak ( $s=1$ ), Görev dağılımı yapmak ( $s=1$ ), Her koşulda desteklemek ( $s=1$ ), Mantıklı kararlar almak ( $s=1$ ), Nasihat etmek ( $s=1$ ), Serbestlikte dengeli olmak ( $s=1$ ), Tecrübe ( $s=1$ ), Yeni fikirler üretmek ( $s=1$ ), Zamanı iyi yönetmek ( $s=1$ ), Çatışma yönetimi ( $s=1$ ), Çözüm sunmak ( $s=1$ ), Öğretici olmak ( $s=1$ ), İlk adımı atmak ( $s=1$ ),	24	35,29
2	Etki gücü	13	13,54	Güven vermek ( $s=2$ ), Düşünceleriyle etkileyebilmek ( $s=2$ ), Örnek olmak ( $s=2$ ), Dikkat çekmek ( $s=1$ ), Duruş ( $s=1$ ), Etki bırakmak ( $s=1$ ), Görünümüyle ayırt edilmek ( $s=1$ ), Ön plana çıkmak ( $s=1$ ), İkna etmek ( $s=1$ ), İnsanları hareket ettirebilmek ( $s=1$ ),	10	14,70
3	Etkili iletişim	12	12,50	İletişim ( $s=3$ ), Birebir ilgilenmek ( $s=2$ ), Astlarıyla sürekli iletişimde kalmak ( $s=1$ ), Az ve öz konuşmak ( $s=1$ ), Dinlemek ( $s=1$ ), Hitabet gücü ( $s=1$ ), Ortamına göre iletişim kurmak ( $s=1$ ), Samimi olmak ( $s=1$ ), İletişimde dengeli olmak ( $s=1$ ),	9	13,23
4	Motivasyon	12	12,50	Mobbing yapmamak ( $s=2$ ), Yapıcı olmak ( $s=2$ ), Destekleyici olmak ( $s=1$ ), Düşüğünde kaldırmak ( $s=1$ ), Kolaylık sağlamak ( $s=1$ ), Korku vermemek ( $s=1$ ), Kırıcı olmamak ( $s=1$ ), Maiyetindekileri memnun etmek ( $s=1$ ), Motive etmek ( $s=1$ ), Özgüven aşılacak ( $s=1$ ),	10	14,70
5	Bilişsel ve duyuşsal nitelik	10	10,42	Bilgi ( $s=2$ ), Astlarından daha nitelikli olmak ( $s=1$ ), Ayırt edici özellikler ( $s=1$ ), Hoşgörülü olmak ( $s=1$ ), Sezgi ( $s=1$ ), Sorumluluk bilinci ( $s=1$ ), Çok yönlü düşünmek ( $s=1$ ), Özgüvenli olmak ( $s=1$ ), İleri görüşlülük ( $s=1$ ),	9	13,23
6	Adalet	7	7,29	Adil davranmak ( $s=2$ ), Dürüst olmak ( $s=1$ ), Eşit davranmak ( $s=1$ ), Haklı haksız ayırt etmek ( $s=1$ ), Tarafsızlık ( $s=1$ ), Ön yargılı olmamak ( $s=1$ ),	6	8,82
<b>Toplam</b>		<b>96</b>	<b>100</b>		<b>68</b>	<b>100</b>

**Yönetim gücü:** Z kuşağı çalışanların liderlik tanımlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 24 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *yol göstermek* ( $s=8$ ), *yarar sağlamak* ( $s=7$ ), *amaç birliği oluşturmak* ( $s=3$ ), *sahiplenmek* ( $s=2$ ), *maiyetini iyi*

tanımak (s=2), öncülük etmek (s=2), başında durmak (s=1), birlikte karar almak (s=1), dengeyi kurabilmek (s=1), ekibini iyi seçmek (s=1), farklı görüşlere saygı duymak (s=1), fikirleri dikkate almak (s=1), görev dağılımı yapmak (s=1), her koşulda desteklemek (s=1), mantıklı kararlar almak (s=1), nasihat etmek (s=1), serbestlikte dengeli olmak (s=1), tecrübe (s=1), yeni fikirler üretmek (s=1), zamanı iyi yönetmek (s=1), çatışma yönetimi (s=1), çözüm sunmak (s=1), öğretici olmak (s=1) ve ilk adımı atmak (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Liderlik bir toplumu ya da topluluğu kendi isteklerine göre yönlendirebilen kişidir. Bunun iyi ve kötü olması bir tarafa tabi. Ama bunun gerçekleştirilebilmesi bir liderliktir bana göre. Kendi görüşlerini karşı taraftakilere empoze etmek de buna dahil.”* (Katılımcı-4)

*“Bence iyi bir liderlik özellikle bulunduğu çevreye yarar sağlayan, etrafına yeni fikirler, üretimler ve kolaylıklar kazandırmaktır.”* (Katılımcı-8)

*“Liderlik aynı zamanda bir amaç birliği etrafında insanları bir araya toplayabilmektir ve bu amaç doğrultusunda onları hareket ettirebilmektir.”* (Katılımcı-3)

*“Liderlik için çok fazla serbestlik tanınmasıdır demiyorum ama yapıcı, sahiplenici ve yönlendirici özellikler sergilenmesidir diye düşünüyorum liderliği. Bunun yanında astların kurumsal yapıdaki başarısını etkileyecek özel yaşamlarına dair sorunların da yakından bilinmesi ve takip edilmesidir liderlik.”* (Katılımcı-10)

*“Liderlik maiyetindeki insanların iyi tanınması ve onların başarılı şekilde analiz edilmesine dayanır.”* (Katılımcı-3)

*“Liderlik, bir toplumun başı ve öncüsü olma durumudur.”* (Katılımcı-1)

*“Liderlik bir kuruma öncülük edebilen, başında durabilen, bir sorun karşısında da bu sorun daha da büyümeden çözmeye çalışan ve iletişimi kuvvetli kişidir bana göre. Kurumu ortak bir hedefe yönlendirebilmektir.”* (Katılımcı-5)

*“Bir kere iyi bir lider ekibine aldığı insanları iyi seçebilmeli. Herkesin üzerine düşeni yapabilmesi için liderin bu kişileri iyi seçmesi gerekiyor çünkü.”* (Katılımcı-7)

*“Farklı insanların da görüşlerine yer vererek, saygı göstererek bu adımların atılmasıdır liderlik.”* (Katılımcı-1)

*“... Bu noktada gereken görev dağılımlarının yapılmasıdır.”* (Katılımcı-8)

“Bir kişi lider ise eğer seni her koşulda kabul etmesi gerekiyor. Artularıyla ve eksileriyle. Her koşulda senin arkanda olması gerekiyor. ... Sırtını yaslayabileceğin ve koşulsuz güveneceğin bir insandır lider bence. Liderlik bence bir duruştur ve o duruşunu da bozmamalıdır. O çizgisini bozmamalı yani.” (Katılımcı-7)

“Mantıklı kararların alınmasıdır ve çok yönlü düşünebilmektir. Çünkü yanlış bir karar alındığında burada yanlış bir hedefe gidilmesine sebebiyet verilebilir. Mantıklı düşünebiliyor olması gerekiyor o yüzden. Dolayısıyla liderlik kuruma veya kişiye fayda sağlayan kararların alınmasıdır.” (Katılımcı-5)

“Nasihat ediciliktir.” (Katılımcı-1)

“... Burada tecrübesiyle ve bilgi birikimi ile insanları yönlendirerek kazanım elde edilebiliyorsa bu liderlik vasfıdır. Temel olarak astlarını sahip olduğu davranış, bakış ve düşünce yapısı ile yönlendirebilmenin liderlik olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı-2)

“Durumun ve zamanın iyi yönetilmesidir.” (Katılımcı-6)

“Ayrıca şunu ifade etmek istiyorum: Bizim neslimiz liderlerden korkan bir nesil bence. O nedenle lider konumundaki kişilerin bizim nesle karşı kırmayacak ve özgüvenimizi zedelemeyecek şekilde davranış biçimleri geliştirmesi gerekiyor. Mesela ben işe yeni girdim sayılır. “Acaba bunu yapsam mı?” diye düşünmemem lazım. Yaptığım iş yanlışsa da sonrasında öğretici bir yaklaşımla bunu tecrübe etmeme yönelik hareket edilmesini beklerim.” (Katılımcı-11)

“İlk adımın nasıl atılması gerektiğini gelen yorumlarla birlikte atılmasıdır.” (Katılımcı-1)

**Etki gücü:** Z kuşağı çalışanların liderlik tanımlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 10 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; güven vermek (s=2), düşünceleriyle etkileyebilmek (s=2), örnek olmak (s=2), dikkat çekmek (s=1), duruş (s=1), etki bırakmak (s=1), görünümüyle ayırt edilmek (s=1), ön plana çıkmak (s=1), ikna etmek (s=1) ve insanları hareket ettirebilmek (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Sırtını yaslayabileceğin ve koşulsuz güveneceğin bir insandır lider bence.” (Katılımcı-7)

“Liderlikte fiziksel görünüş bence önemli değildir. Çünkü düşüncede biter iş. Düşüncelerini sözlü olarak aktarabildiğinde biter iş. Ama ciddiye alınma noktasında önemli

*olduğu beklentisini de görebiliyorum. Yani kısmen önemli görülebilir. Ancak benim için liderlik düşüncede biter.” (Katılımcı-5)*

*“Liderlikte sergilenen davranışlarla örnek olunması gerekir. Bir rol modeldir çünkü liderlik.” (Katılımcı-9)*

*“Liderlik bence bir duruştur ve o duruşunu da bozmamalıdır. O çizgisini bozmamalı yani.” (Katılımcı-7)*

*“İnsanlar üzerinde örnek alınabilir etki bırakılabiliyorsa liderlikten söz edilebilir. Ancak bunun söz edilemediği kimseler için aynı şeyin geçerli olmadığını düşünüyorum.” (Katılımcı-2)*

*“Ayrıca kişinin fiziksel görünüşü ve iletişim yeteneğinin de olumlu anlamda ayırt edici olması da liderlik olarak düşünülebilir.” (Katılımcı-4)*

*“Bana göre liderlik; hiyerarşisi altında bulunan insanlar açısından ön plana çıkmak demektir. Bir grubu ve topluluğu kendi istek ve beklentileri doğrultusunda yönlendirip yönetebilen kişidir.” (Katılımcı-3)*

*“Liderlik bir toplumu ya da topluluğu kendi isteklerine göre yönlendirebilen kişidir. Bunun iyi ve kötü olması bir tarafa tabi. Ama bunun gerçekleştirilebilmesi bir liderliktir bana göre. Kendi görüşlerini karşı taraftakilere empoze etmek de buna dahil.” (Katılımcı-4)*

*“Liderlik aynı zamanda bir amaç birliği etrafında insanları bir araya toplayabilmektir ve bu amaç doğrultusunda onları hareket ettirebilmektir.” (Katılımcı-3)*

**Etkili iletişim:** Z kuşağı çalışanların liderlik tanımlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 9 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *iletişim (s=3)*, *birebir ilgilenmek (s=2)*, *astlarıyla sürekli iletişimde kalmak (s=1)*, *az ve öz konuşmak (s=1)*, *dinlemek (s=1)*, *hitabet gücü (s=1)*, *ortamına göre iletişim kurmak (s=1)*, *samimi olmak (s=1)* ve *iletişimde dengeli olmak (s=1)* biçiminde sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Liderlikte bulunduğu ortama göre iletişim becerisini kullanması gerektiğini düşünüyorum. Yani hitap ettiği kesime göre, ortama göre değişkenliğini çok iyi ayarlayabilmesi gerekiyor.” (Katılımcı-7)*

*“... O yüzden liderlikte astların sorunlarına karşı onların birebir dinlenmesi ve ön yargılı davranılmaması gerektiğini düşünüyorum. Sağlık sektörü yoğun ve sorunlarla sürekli baş edilmesi gereken bir alan. O yüzden bu alanda liderlerin çalışanlar ile bire bir*

*ilgilenmesi ve mobing yapmaması gerekiyor. Çünkü zaten mesleki olarak bir baskı var. Bir de bunu lider artırmamalı.” (Katılımcı-6)*

*“Lideri takip eden insanlarla sürekli iletişimde kalınmasıdır.” (Katılımcı-8)*

*“Bence liderlik az ve öz konuşmayı içerir. Çok konuşan bir liderin herhangi bir bireyden farkı kalmayacağını düşünüyorum. Ama az ve öz konuşması durumunda dikkat çekici olacaktır. Liderlikte az konuşmak güven duygusu uyandıracaktır. Yani astları onun sözlerine daha çok inanır. Çok konuştuğunda ise bu inandırıcılığını yitirebilir.” (Katılımcı-3)*

*“Liderlik iyi bir hitap özelliğidir ayrıca. Sonuçta karşındakini düşündüklerine inandıramadığın ve o noktaya doğru yönlendiremediğin sürece bir önemi yok. O nedenle liderlik; iyi bir hitap gücünü, özgüvenli olmayı, etrafına karşı sıcak ve samimi özellikler sergilenmesini gerektirir.” (Katılımcı-11)*

*“...Ayrıca bu iletişim kurulurken dengeli ve dikkatli olunmalıdır.” (Katılımcı-8)*

**Motivasyon:** Z kuşağı çalışanların liderlik tanımlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 10 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *mobbing yapmamak* (s=2), *yapıcı olmak* (s=2), *destekleyici olmak* (s=1), *düştüğünde kaldırmak* (s=1), *kolaylık sağlamak* (s=1), *korku vermemek* (s=1), *kırıcı olmamak* (s=1), *maiyetindekileri memnun etmek* (s=1), *motive etmek* (s=1) ve *özgüven aşılacak* (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Liderliğin kesinlikle baskıcı bir şekilde olması gerektiğini düşünmüyorum. Çünkü sürekli baskı insanın çalışma ortamında kendini rahatsız hissetmesine neden olur. Bu durum insanın olduğu gibi davranmasına da engel olur. İşler yolundan çıktığında otoriter olmayı tercih edebilir liderler ama bunun dozunun iyi ayarlanması gerekir. Bu üslubun sürekli bir hal alması benim açımdan olumsuz olur.” (Katılımcı-7)*

*“Bence liderlik etrafına fayda sağlamak ve bu doğrultuda insanları yönlendirebilmektir. Bunu yaparken de elbette kırmadan ve yapıcı bir tutum sergilenmesi gerekir. Bu sağlanırsa eğer insanlar mutlu olur ve doğal olarak daha özverili bir çalışma sergilerler.” (Katılımcı-11)*

*“...Ama insanlık hali neticede. İnsanın bir günü bir gününü tutmayabilir. Bu durumlarda da destekleyici olabilmeli. Bu dengeyi iyi kurabilmeli diye düşünüyorum.” (Katılımcı-7)*

*“Yeri geldiğinde düştüğünde kaldırabilmeli. Moralin bozulduğunda seni yukarı çıkarabilmeli.” (Katılımcı-7)*

*“Ayrıca şunu ifade etmek istiyorum: Bizim neslimiz liderlerden korkan bir nesil bence. O nedenle lider konumundaki kişilerin bizim nesle karşı kırmayacak ve özgüvenimizi zedelemeyecek şekilde davranış biçimleri geliştirmesi gerekiyor. Mesela ben işe yeni girdim sayılır. “Acaba bunu yapsam mı?” diye düşünmemem lazım. Yaptığım iş yanlışsa da sonrasında öğretici bir yaklaşımla bunu tecrübe etmeme yönelik hareket edilmesini beklerim.” (Katılımcı-11)*

*“Bence liderlik herkese eşit davranma, maiyetindekilerini her zaman memnun etme, onların sorunlarını dinleme ve asla tek taraflı olaylara bakmamaktır. (Katılımcı-6)*

**Bilişsel ve duyuşsal nitelik:** Z kuşağı çalışanların liderlik tanımlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 9 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *bilgi (s=2), astlarından daha nitelikli olmak (s=1), ayırt edici özellikler (s=1), hoşgörülü olmak (s=1), sezgi (s=1), sorumluluk bilinci (s=1), çok yönlü düşünmek (s=1), özgüvenli olmak (s=1) ve ileri görüşlülük (s=1)* olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“... Burada tecrübesiyle ve bilgi birikimi ile insanları yönlendirerek kazanım elde edilebiliyorsa bu liderlik vasfıdır. Temel olarak astlarını sahip olduğu davranış, bakış ve düşünce yapısı ile yönlendirebilmenin liderlik olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı-2)*

*“Benim liderlik denildiğinde aklıma gelen şey öncelikli olarak çevresine yarar sağlamak, astlarına nazaran sorumluluk, sezgi ve bilgi gibi özellikler açısından daha iyi seviyede olmaktır.” (Katılımcı-2)*

*“Adaletli olmak, hoşgörülü olmak, dürüst olmak gibi özellikler de var tabi ama bunlar bir insan olarak sahip olunması gereken temel davranışlar bence. Yani bunlar insani olarak zaten insanın sahip olması gereken özelliklerdir. Bir kişi bunlara sahip olduğu için lider olarak görülmemeli bence. Bu gibi özelliklerin yanında bilgi, sorumluluk, ileri görüşlülük gibi ayırt edici özellikler olduğunda liderlikten söz edilebilir diye düşünüyorum.” (Katılımcı-9)*

*“Mantıklı kararların alınmasıdır ve çok yönlü düşünmektir. Çünkü yanlış bir karar alındığında burada yanlış bir hedefe gidilmesine sebebiyet verilebilir. Mantıklı düşünabiliyor olması gerekiyor o yüzden. Dolayısıyla liderlik kuruma veya kişiye fayda sağlayan kararların alınmasıdır.” (Katılımcı-5)*

“... O nedenle liderlik; iyi bir hitap gücünü, özgüvenli olmayı, etrafına karşı sıcak ve samimi özellikler sergilenmesini gerektirir.” (Katılımcı-11)

“Benim liderlik denildiğinde aklıma gelen şey öncelikli olarak çevresine yarar sağlamak, astlarına nazaran sorumluluk, sezgi ve bilgi gibi özellikler açısından daha iyi seviyede olmaktır. Ayrıca ileri görüşlülüğü de ekleyebilirim. Taşındığı bu özellikleri de uygulamaya döken kişiye lider denir bence.” (Katılımcı-9)

**Adalet:** Z kuşağı çalışanların liderlik tanımlarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 6 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *adil davranmak* ( $s=2$ ), *dürüst olmak* ( $s=1$ ), *eşit davranmak* ( $s=1$ ), *haklı haksız ayırt etmek* ( $s=1$ ), *tarafsızlık* ( $s=1$ ) ve *ön yargılı olmamak* ( $s=1$ ) biçiminde sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“... Ayrıca haklı ile haksızın da gerçekten kendi gözleriyle görülmesi buna göre adım atılmasıdır. Çünkü astlar bazen olması gerektiğinden daha yakın olabiliyorlar lidere karşı. Bu durumda lider de ister istemez yakın olan kişinin yorumlarını, değerlendirmelerini dikkate alabiliyor. Böyle olunca diğer tarafa karşı ön yargılı olabiliyor. Buna benzer bir durum başıma geldi mesela. Gece nöbetindeydik. Gece nöbetinde de görev yaptığım alanda çok acil olmayan vakalar dışında hasta alınmıyor. Ben de bu nöbetlerimde aletleri, ameliyat odalarını, ertesi günkü vakalar için gerekli masaları hazırlıyorum ve sabaha kadar bunları yapıyorum. Yani bu nöbetlerde de tek başıma oluyorum ve boş zaman kalmayacak şekilde çalışıyorum. Ertesi gün nöbeti devredecekken aslında benim sorumluluk alanımda da olmayan bir malzemenin hazırlanmadığı gerekçe gösterildi ve birim yöneticimiz tarafından üzerime gelindi (sözlü baskı anlamında). Ardından da “siz zaten rahatsızsınız, sabaha kadar bir şey olmuyor ve uyumuşsunuzdur” şeklinde ön yargılı bir yaklaşım sergilendi. Ben de durumu açıklamama rağmen ısrarla benim gece nöbetinde ne iş yaptığım soruldu. Burada benim söylediklerimi anlamaya çalışmak yerine farklı çalışanların yorumlarıyla hareket edildi. Ben dinlenmedim bile. O yüzden liderlikte astların sorunlarına karşı onların birebir dinlenmesi ve ön yargılı davranılmaması gerektiğini düşünüyorum. Bir bakıma liderlik adil davranmaktır yani. Sağlık sektörü yoğun ve sorunlarla sürekli baş edilmesi gereken bir alan. O yüzden bu alanda liderlerin çalışanlar ile bire bir ilgilenmesi ve mobing yapmaması gerekiyor. Çünkü zaten mesleki olarak bir baskı var. Bir de bunu lider artırmamalı. Yani çatışma yönetiminin iyi yapılması gerekir.” (Katılımcı-6)

“Bence liderlik herkese eşit davranma, maiyetindekilerini her zaman memnun etme, onların sorunlarını dinleme ve asla tek taraflı olaylara bakmamaktır. Durumun ve zamanın iyi yönetilmesidir.” (Katılımcı-6)

Z kuşağına mensup katılımcıların liderliği nasıl tanımladıklarına dair belirlenen bu tema dahilinde 6 kategori tespit edilmiştir. Buna göre katılımcılar liderliği; yönetim gücü, etki gücü, etkili iletişim, motivasyon, bilişsel ve duyuşsal nitelik ile adalet kategorileri altında tanımlamışlardır. Önceki tema içinde de yer alan ve liderlik becerisinin yönetme becerisi ile ilişkilendirildiği *yönetim gücü* kategorisine bu tema altında da yer verilmiştir. Bu kategori altında değerlendirilen kod sayısı tema kapsamında tespit edilen kodların yaklaşık 1/3’ünü, kodların sıklığı ise toplam rakamın yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Bu bakımdan liderlik tanımına ilişkin yapılan tanımlamaların çok önemli bir bölümünün yönetim gücü açısından değerlendirildiği görülmektedir. Liderliğin; *yol göstermek, yarar sağlamak ve amaç birliği oluşturmak* olarak görüldüğü ifadeler bu kategori içindeki yüksek sıklığa sahip kodlar olarak öne çıkmaktadır. İkinci sırada yer alan kategori de liderliğin *etki gücüne* ilişkin kategoridir. Liderliğin; *güven vermek, düşünceleriyle etkileyebilmek, örnek olmak* gibi bireyin etki gücü ile açıklanabileceği düşünülen ifadeler bu başlık altında kategorize edilmiş olup içerdiği kod sayısı 10’dur. Bir diğer kategori olan *etkili iletişim* kategorisi altında da 9 kod sınıflandırılmıştır. Liderliğin etkili iletişime dayandığına ilişkin *iletişim, birebir ilgilenmek, astlarıyla sürekli iletişimde kalmak* gibi katılımcı ifadeleri bu kategori altında değerlendirilmiştir. Liderliğin *motivasyon* olarak tanımlandığı kategori altında ise 10 kod tespit edilmiştir. Buna göre liderlik; *mobbing yapmamak, yapıcı olmak, destekleyici olmak, düştüğünde kaldırmak ve özgüven aşılama* gibi kodlarla tanımlanmıştır. Liderliğin daha çok doğuştan gelen özelliklere dayandırıldığı düşünülen *bilişsel ve duyuşsal nitelik* tanımlamasına dair kategori dahilinde 9 kod bulunmaktadır. Bunlar; *bilgili olmak, hoşgörülü olmak, sezgi, çok yönlü düşünmek ve ileri görüşlülük* gibi tanımlamalardır. Liderlik tanımına ilişkin son kategori ise *adalet* olmuştur. Liderliğin adalet olarak tanımlandığı bu kategori altında *adil davranmak, dürüst olmak, eşit davranmak, haklı haksız ayırt etmek, tarafsızlık ve ön yargılı olmamak* üzere 6 kod tespit edilmiştir.

### **3.3. Z Kuşağı Çalışanların Etkili ve İdeal Liderlik Algısı**

Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarını tespit edebilmek amacıyla katılımcılara “*Etkili ve ideal bir liderlikte hangi davranış biçimleri bulunmalıdır? Neden?*” temel sorusu ile “*Başarılı bir liderden beklentileriniz nelerdir? Neden?*”, “*Örgütsel başarıya ulaşmada liderin nasıl bir tutum benimsemesi gerekir? Neden?*”, “*Bir lider hangi davranış*

özelliklerini sergilerse sizin üzerinizde olumlu etki ve motivasyon kaynağı oluşturur? Neden?”, “Şirketinizdeki/kurumunuzdaki lider veya liderlik anlayışından hareketle sizi olumlu etkileyen durumlarla karşılaştınız mı? Bu noktadaki deneyimlerinizi paylaşır mısınız?” sonda soruları yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan hareketle 99 geçerli kod elde edilmiştir. Öne çıkanları; *birebir ilgilenen (s=8)*, *sosyal etkinlikler düzenleyen (s=7)*, *tecrübesini/bilgisini aktarabilen (s=7)*,  *motive edebilen (s=6)*, *takdir eden (s=6)*, *yol gösterici (s=6)*, *çalışanların fikirlerini önemseyen (s=6)*, *baskıcı olmayan (s=6)*, *rahat çalışma ortamı sunan (s=6)*, *kırcı olmayan (s=5)*,  *ücret tatmini sağlayan (s=5)*, *adil davranan (s=5)*, *güven duyulan (s=5)*, *birlikte karar alan (s=5)*, *yükselme olanakları sunan (s=4)*, *hitabet yeteneği gelişmiş (s=4)*, *öğretici (s=4)*, *kişisel zamana imkân veren (s=4)*, *katı hiyerarşiden uzak (s=4)*, *görev dağılımında hakkaniyetli (s=4)* ve *astlarıyla vakit geçiren (s=4)* biçimindeki kodlar Tablo 3.7.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.7.** Z Kuşağı Çalışanların Etkili ve İdeal Liderlik Algısı Tema Kodları

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
1	Birebir ilgilenen	8	3,38	51	Dedikoduya fırsat vermeyen	2	0,84
2	Sosyal etkinlikler düzenleyen	7	2,95	52	İlk ağızdan dinleyen	2	0,84
3	Tecrübesini/bilgisini aktarabilen	7	2,95	53	Başarıya taşıyan	2	0,84
4	Motive edebilen	6	2,53	54	Aidiyet hissettiren	1	0,42
5	Takdir eden	6	2,53	55	Hoşgörülü	1	0,42
6	Yol gösterici	6	2,53	56	Nazik	1	0,42
7	Çalışanların fikirlerini önemseyen	6	2,53	57	Saygılı	1	0,42
8	Baskıcı olmayan	6	2,53	58	Maiyetindekileri memnun eden	1	0,42
9	Rahat çalışma ortamı sunan	6	2,53	59	İnsan odaklı	1	0,42
10	Kırcı olmayan	5	2,11	60	Özel günleri hatırlayan	1	0,42
11	Ücret tatmini sağlayan	5	2,11	61	Yardım istenebilen	1	0,42
12	Adil davranan	5	2,11	62	Adam kayırmayan	1	0,42
13	Güven duyulan	5	2,11	63	Astını koruyan	1	0,42
14	Birlikte karar alan	5	2,11	64	Liyakati gözetten	1	0,42
15	Yükselme olanakları sunan	4	1,69	65	Çalışanlara güvenen	1	0,42
16	Hitabet yeteneği gelişmiş	4	1,69	66	Çalışma sürelerini aşmayan	1	0,42
17	Öğretici	4	1,69	67	Astlarından üstün düşünen	1	0,42
18	Kişisel zamana imkân veren	4	1,69	68	Sorumluluk alan	1	0,42
19	Katı hiyerarşiden uzak	4	1,69	69	Öngörülü	1	0,42
20	Görev dağılımında	4	1,69	70	Her çalışana değer veren	1	0,42
21	Astlarıyla vakit geçiren	4	1,69	71	Mutluluğu paylaşan	1	0,42
22	Ön yargılı olmayan	3	1,27	72	Dertleri paylaşan	1	0,42
23	Samimi	3	1,27	73	Ciddiyetiyle sıklmayan	1	0,42
24	Güler yüzlü	3	1,27	74	Tolere eden	1	0,42
25	Vizyon ortaya koyan	3	1,27	75	Teknoloji kullanımını kısıtlamayan	1	0,42
26	Çalışanların gelişimini	3	1,27	76	Çok çalışanı ayırt edebilen	1	0,42

**Tablo 3.7. Tablonun Devamı**

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
27	Grup çalışmasını destekleyen	3	1,27	77	Empati yapabilen	1	0,42
28	Serbest bırakan	3	1,27	78	Espirili	1	0,42
29	İletişimi güçlü	3	1,27	79	Etkili diksiyona sahip	1	0,42
30	İkna edici	3	1,27	80	Hedef kitleye uygun dil kullanan	1	0,42
31	Tatlı dilli	3	1,27	81	Sevecen	1	0,42
32	İzin konusunda esnek	3	1,27	82	Pozitif	1	0,42
33	Astların sorunlarına duyarlı	3	1,27	83	Enerjik	1	0,42
34	Personelinin yeteneklerini bilen	3	1,27	84	İzin ödülü veren	1	0,42
35	Ulaşılabilir	3	1,27	85	Tatlı sert	1	0,42
36	Dürüst	3	1,27	86	Şeffaf yönetim sergileyen	1	0,42
37	Tarafsız	3	1,27	87	Ben merkezci olmayan	1	0,42
38	Babacan	2	0,84	88	Farklı fikirleri teşvik eden	1	0,42
39	Yapıcı	2	0,84	89	Geri bildirimlerde bulunan	1	0,42
40	Ödüllendiren	2	0,84	90	Küçümsemeyen	1	0,42
41	Düşünceleriyle öne çıkan	2	0,84	91	Çok yönlülüğü destekleyen	1	0,42
42	Verimli görev dağılımı yapabilen	2	0,84	92	Analiz eden	1	0,42
43	Yenilikçi	2	0,84	93	Ders çıkararak	1	0,42
44	Dengeli	2	0,84	94	Planlı	1	0,42
45	Kendini üstün görmeyen	2	0,84	95	Teknolojiyi kullanabilen	1	0,42
46	Esnek çalışma olanakları sunan	2	0,84	96	Tutarlı	1	0,42
47	Özgür bırakan	2	0,84	97	Zamana riayet eden	1	0,42
48	Hâl-hatır soran	2	0,84	98	Çatışma yönetimini bilen	1	0,42
49	Uyarılarını birebir yapan	2	0,84	99	Çözüm odaklı	1	0,42
50	Giyim-kuşama karışmayan	2	0,84				
<b>Toplam</b>						<b>237</b>	<b>100</b>



**Tablo 3.8. Tablonun Devamı**

Sıra	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	Kodlar	Kod Sayısı	Yüzde
2	Serbestlik ve esneklik sağlayan	35	14,77	Baskıcı olmayan ( <i>s=6</i> ), Rahat çalışma ortamı sunan ( <i>s=6</i> ), Katı hiyerarşiden uzak ( <i>s=4</i> ), Kişisel zamana imkân veren ( <i>s=4</i> ), Serbest bırakan ( <i>s=3</i> ), İzin konusunda esnek ( <i>s=3</i> ), Esnek çalışma olanakları sunan ( <i>s=2</i> ), Giyim-kuşama karışmayan ( <i>s=2</i> ), Özgür bırakan ( <i>s=2</i> ), Ciddiyetiyle sıkmayan ( <i>s=1</i> ), Teknoloji kullanımını kısıtlamayan ( <i>s=1</i> ), Tolere eden ( <i>s=1</i> ),	12	12,12
3	Bireysel ilgiyi ve erişimi esas alan	33	13,92	Birebir ilgilenen ( <i>s=8</i> ), Astlarıyla vakit geçiren ( <i>s=4</i> ), Astların sorunlarına duyarlı ( <i>s=3</i> ), Personelinin yeteneklerini bilen ( <i>s=3</i> ), Ulaşılabilir ( <i>s=3</i> ), Hâl-hatır soran ( <i>s=2</i> ), Uyarılarını birebir yapan ( <i>s=2</i> ), İlk ağızdan dinleyen ( <i>s=2</i> ), Dertleri paylaşan ( <i>s=1</i> ), Her çalışana değer veren ( <i>s=1</i> ), Mutluluğu paylaşan ( <i>s=1</i> ), Yardım istenebilen ( <i>s=1</i> ), Özel günleri hatırlayan ( <i>s=1</i> ), İnsan odaklı ( <i>s=1</i> ),	14	14,14
4	Adaletli ve güvenilir	32	13,50	Adil davranan ( <i>s=5</i> ), Güven duyulan ( <i>s=5</i> ), Görev dağılımında hakkaniyetli ( <i>s=4</i> ), Dürüst ( <i>s=3</i> ), Tarafsız ( <i>s=3</i> ), Ön yargılı olmayan ( <i>s=3</i> ), Dedikoduya fırsat vermeyen ( <i>s=2</i> ), Adam kayırmayan ( <i>s=1</i> ), Astını koruyan ( <i>s=1</i> ), Liyakati gözetken ( <i>s=1</i> ), Çalışanlara güvenen ( <i>s=1</i> ), Çalışma sürelerini aşmayan ( <i>s=1</i> ), Çok çalışanı ayırt edebilen ( <i>s=1</i> ), Şeffaf yönetim sergileyen ( <i>s=1</i> ),	14	14,14
5	Öncülük eden ve yönlendiren	31	13,08	Tecrübesini/bilgisini aktarabilen ( <i>s=7</i> ), Yol gösterici ( <i>s=6</i> ), Öğretici ( <i>s=4</i> ), Vizyon ortaya koyan ( <i>s=3</i> ), Başarıya taşıyan ( <i>s=2</i> ), Düşünceleriyle öne çıkan ( <i>s=2</i> ), Verimli görev dağılımı yapabilen ( <i>s=2</i> ), Yenilikçi ( <i>s=2</i> ), Astlarından üstün düşünen ( <i>s=1</i> ), Sorumluluk alan ( <i>s=1</i> ), Öngörülü ( <i>s=1</i> ),	11	11,11
6	Etkili iletişim becerilerine sahip	26	10,97	Hitabet yeteneği gelişmiş ( <i>s=4</i> ), Güler yüzlü ( <i>s=3</i> ), Samimi ( <i>s=3</i> ), Tatlı dilli ( <i>s=3</i> ), İkna edici ( <i>s=3</i> ), İletişimi güçlü ( <i>s=3</i> ), Dengeli ( <i>s=2</i> ), Empati yapabilen ( <i>s=1</i> ), Espirili ( <i>s=1</i> ), Etkili diksiyona sahip ( <i>s=1</i> ), Hedef kitleye uygun dil kullanan ( <i>s=1</i> ), Sevecen ( <i>s=1</i> ),	12	12,12
7	Demokratik ve katılımı teşvik eden	24	10,13	Çalışanların fikirlerini önemseyen ( <i>s=6</i> ), Birlikte karar alan ( <i>s=5</i> ), Grup çalışmasını destekleyen ( <i>s=3</i> ), Çalışanların gelişimini destekleyen ( <i>s=3</i> ), Kendini üstün görmeyen ( <i>s=2</i> ), Ben merkezci olmayan ( <i>s=1</i> ), Farklı fikirleri teşvik eden ( <i>s=1</i> ), Geri bildirimlerde bulunan ( <i>s=1</i> ), Küçümsemeyen ( <i>s=1</i> ), Çok yönlülüğü destekleyen ( <i>s=1</i> ),	10	10,10
8	Yönetim ilke ve becerilerini edinmiş	8	3,38	Analiz eden ( <i>s=1</i> ), Ders çıkaran ( <i>s=1</i> ), Planlı ( <i>s=1</i> ), Teknolojiyi kullanabilen ( <i>s=1</i> ), Tutarlı ( <i>s=1</i> ), Zamana riayet eden ( <i>s=1</i> ), Çatışma yönetimini bilen ( <i>s=1</i> ), Çözüm odaklı ( <i>s=1</i> ),	8	8,08
<b>Toplam</b>		<b>237</b>	<b>100</b>		<b>99</b>	<b>100</b>

**Motivasyon güç ve araçlarını kullanan:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 18 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *sosyal etkinlikler düzenleyen (s=7), motive edebilen (s=6), takdir eden (s=6), kırılcı olmayan (s=5), ücret tatmini sağlayan (s=5), yükselme olanakları sunan (s=4), babacan (s=2), yapıcı (s=2), ödüllendiren (s=2), aidiyet hissettiren (s=1), enerjik (s=1), hoşgörülü (s=1), maiyetindekileri memnun eden (s=1), nazik (s=1), pozitif (s=1), saygılı (s=1), tatlı sert (s=1) ve izin ödülü veren (s=1)* olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Çoğu zaman yoğun bir iş temposu içinde oluyoruz. Bu yoğunluk içinde sosyal yaşamımıza ayırdığımız zaman da kısıtlı olabiliyor. Böylesi durumlarda kurum için etkinlikler yapılmasını isterim, bu iyi olur. Kafamızı dağıtmak için bir fırsat olur diye düşünüyorum. Bu etkinliklerin iş dışındaki sosyal yaşam alanlarımızda da olmasını isterim ayrıca. Çalışma arkadaşlarının kaynaşmasını sağlar. Aralardaki çatışmaları giderebilir. Bu bakımdan söylediğim faaliyetlere yönelik adımlar atılırsa memnun olurum. Ben dışı dönük biri olarak görüyorum kendimi. Sosyal ilişkilerim iyidir. Yoğun şekilde işte vakit geçirdiğimde sanki hayat kaçıyormuş da ben yetişemiyormuş gibi hissediyorum. Bu yüzden başlangıç ve bitiş zamanı belli iş alanlarında çalışmak istiyorum, masa başı iş istiyorum. Daha durağan, temposuz ve stressiz işler istiyorum. Hatta evden çalışmayı bile istiyorum. Bu isteklerim aynı zamanda kendimi rahat hissetme duygusu veriyor bana.” (Katılımcı-6)*

*“Amir/lider konumundaki kişinin güler yüzlü, enerjik ve pozitif olması çalışanların daha keyifli şekilde işe gelmelerini, çalışmalarını sağlayabilir. Suratsız ve modu düşük bir kimseyle ya da şirketle kimse çalışmak istemez. Bunun tepe noktadaki kişinin sağlaması gerekir. Çünkü çalışanlar arasında buna yönelik davranışlar sergilendiğinde “sen maskot musun? İşine bak” “senin işin bu ortamı neşelendirmek değil” gibi olumsuz söylemler ve düşünceler görülebilir. Ama bu durum liderler tarafından ortaya koyulursa ortam yumuşar, daha sıcak ve herkesin neşeli olduğu bir çalışma alanı oluşur. Bunun üstten alta doğru olması lazım yani. Öyle olunca da elbette verim artar, işe gelirken “şunun suratını çekeceğim” düşüncesi olmaz. Yani liderin espirili, güler yüzlü, neşeli ve pozitif davranışlar sergilemesini isterim.” (Katılımcı-9)*

*“Ayrıca çaba gösterdiğim ve başarı elde ettiğim bir görevin ardından sözlü de olsa takdir edilmek hoşuma gider, beni mutlu eder. Ketum davranan, duvar gibi duran bir lider profili beni kesinlikle olumsuz etkiler. Yani sekiz saatlik çalışma süresini on altı saat gibi hissettirebilir bana. Ya da bir soru sormaya çekineceğim bir lider profili işe olan ilgimi*

*oldukça düşürür. Bunun yerine daha yumuşak ve tatlı dilli bir yaklaşım beklerim. Böylesi bir yaklaşım ile birlikte kendimi daha rahat ifade edebilirim.” (Katılımcı-8)*

*“Toplumun her kademesinde olduğu gibi çalışma yaşamı için de etik bazı kurallar vardır. Çalışan olarak hatalar yapılabilir elbette. Ancak bu gibi durumlarda lider olarak gördüğüm kişiden çalışma arkadaşlarımla yanında ya da hizmet verdiğimiz vatandaşların yanında beni azarlamasını, sert bir üslup kullanmasını istemem. Etik dışı bir harekettir bu. İkaz edilmesi gereken durumlar olabilir. Bunun için odasına çağırabilir ve uyarılarını birebir yapabilir. Yapılanın yanlış olduğunu ifade etmenin yanında doğrusunu da göstererek ve tecrübe kazandırmaya yönelik olarak yapmalı. Bu durumda bile rencide etmemeli, kırıcı olmamalı. Bahsettiğim bu olumsuz tutum sergilenirse sadece olumsuz etkilenen ben de olmam ayrıca. Buna şahit olan vatandaşlar/müşteriler nezdinde de kuruma veya şirkete karşı itibar kaybı oluşabilir.” (Katılımcı-9)*

*“Diğer taraftan bir iş yapılıyor ve emek veriliyorsa mutlaka bunun maddi olarak karşılığını almalı. Sonuçta bir iş profesyonel olarak yapılıyorsa bunun bir ücret karşılığı olmalı. Eğer ben yaptığım işin karşılığını alıyorsam bu beni mutlu eder.” (Katılımcı-7)*

*“Diğer taraftan kurum içi yükselme olanaklarının personele sunulması gerektiğini düşünüyorum. İyi çalışanın ve hak edenin yükseltilmesi hem başarıyı hem de motivasyonu artırır.” (Katılımcı-8)*

*“İş ortamında çalışırken zaman zaman tıkanabiliyorum. Bu noktada liderin bizzat gelerek bana yol gösterici olması beni motive eder. “Eğer şu yolu takip edersen daha doğru sonuç elde edebilirsin” gibi bir yaklaşımdan söz ediyorum. Tabi bunu yaparken daha yumuşak ve babacan bir tavır sergilemesi, yapıcı şekilde davranması gerekir. Mesela tıkanıp ve zorlandığım bir durum vardı. Bu lider olarak gördüğüm kişi tarafından gözlemlenmiş. Kendisi yanıma gelerek problemin ne olduğunu sorarak bunu aşmam için bana yardımcı olmuştu. Bu noktadaki yapıcı ve babacan yaklaşımı beni olumlu şekilde etkilemişti.” (Katılımcı-3)*

*“... Mesela bu noktada bir proje veya çalışma esnasında zaman zaman hata yaptığım durumlar olabiliyor. Bunu liderin sert bir tavırla karşılamaması gerekir. Bunun yerine “olur, düzeltilir”, “zamanında şu şekilde bir tecrübe edinmiştik o yüzden bu yöntemi kullanalım” gibi daha yapıcı olarak yaklaşımlar sergilenmesi gerekiyor. Nitekim kurumumda lider olarak gördüğüm kişi veya kişilerin belirttiğim hatalar karşısında daha yapıcı tutumlar sergilediği durumlarla karşılaştım ve bu durum benim işe olan motivasyonumu olumlu yönde etkiledi.*

*Yani hatalar olabilir ancak bu noktada liderin daha yapıcı, babacan ve kırıcı olmadan yaklaşılması gerekir. Burada tolere edilebilir hataların bu yaklaşıma tabi olduğunu belirtmek isterim.” (Katılımcı-2)*

*“İş temposunun düştüğü zamanlar olabilir. Bu durum işlerin durgunluğuna da bağlı olabilir, çalışanların enerji düşüklüğüne de bağlı olabilir. Bu noktada liderin insanları bir araya getirerek zihinlerini dağıtmasını uygun ortamı sağlaması gerekir. İş dışı ve sosyal sohbet bu noktada motivasyon kaynağı olabilir. Ya da haftanın son çalışma gününde mesaiden sonra astları ile birlikte iş ortamı dışında bir yemek düzenleyerek de bunu sağlayabilir. Burada haftanın verimli geçtiğine ilişkin geri dönüşlerde bulunabilir. Bu durum sonraki işlerin yüksek motivasyon düzeyi ile yerine getirilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla başarılı çalışma günlerinin ya da projelerinin ardından astların ödüllendirilmesini sağlayacak faaliyetlerin motivasyonu artıracaklarını düşünüyorum.” (Katılımcı-2)*

*“İyi bir iş ortaya koyduğumda takdir edilmek de elbette motivasyon kaynağı oluşturur benim için. Tamam benim görevim ama çalışana ihtiyaç duyulduğunu hissettirmesi bakımından önemli. Çalışanın böyle bir duyguya sahip olması onu motive eder çünkü. “Bana ihtiyaç duyuluyor, ben buraya yarar sağlıyorum” diye düşünmek kişiyi motive eder diye düşünüyorum. O yüzden liderin kuruma değer kattığını hissettirmesi, benim için kuruma daha çok bağlanmamı ve aidiyet hissetmemi sağlar. Öyle olunca işimi de daha çok benimsiyorum. Mesela; bir ihtiyaç ortaya çıktığında benim başaracağımın düşünülmesi çok hoşuma gidiyor.” (Katılımcı-9)*

*“Yapılacak işlerde oluşabilecek sorunlara karşı hoşgörüyle yaklaşılması... Yaptığı işte illaki hatalar olabilir ancak bu yanlışlar karşısında hoşgörü ve nezaketle yaklaşılmalıdır. Böylece alınacak verimde fazla olacaktır.” (Katılımcı-1)*

*“Liderin başarısını astlar olarak biz getiriyoruz. Biz astları memnun ettiği ve mutlu ettiği sürece de başarısı artacaktır. Çünkü lider süreci iyi idare ettiğinde başarılı oluyor. Bu yüzden maiyetindekilerin mutlu olması bir lider için daha önemli olması lazım.” (Katılımcı-6)*

*“Ayrıca liderin bana olan yaklaşımlarında kendini üstün görmemesini, hoşgörü ve saygı çerçevesinde yaklaşmasını beklerim. Bu sağlanırsa motivasyonum ve verimliliğim artar. Yani hoşgörü ve saygı benim motivasyonumu olumlu etkileyecektir.” (Katılımcı-1)*

*“İletişim yeteneği açısından da tatlı-sert bir özelliğe sahip olması gerekir. Yeri geldiğinde sert olabilmeli yeri geldiğinde daha yapıcı olabilmeli. Yani bu noktadaki dengeyi*

*sağlayabilmeli. Ayrıca lider dürüst olmalıdır. Aslında dürüst olması güvenilir olması ile aynı şey. Lider bana veya diğer astlarına karşı dürüst olmadığında da güven duygum zedelenir.”* (Katılımcı-4)

*“Yaptığımız işler, verilen görevler başarıya ulaştığı zaman takdir edilmeyi beklerim. Bunu sağlanması benim için motivasyon kaynağıdır. Benzer şekilde izin ile ödüllendirme de bu benim için motive edici olabilir. Ya da mevcut izin haklarının kullanılmasında zorluk çıkarılmaması da bu kapsamda düşünülebilir. Bunların yapılması verilen görevin doğru yapıldığına ilişkin hissiyatı güçlendirir çünkü.”* (Katılımcı-5)

**Serbestlik ve esneklik sağlayan:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 12 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *baskıcı olmayan (s=6), rahat çalışma ortamı sunan (s=6), katı hiyerarşiden uzak (s=4), kişisel zamana imkân veren (s=4), serbest bırakan (s=3), izin konusunda esnek (s=3), esnek çalışma olanakları sunan (s=2), giyim-kuşama karışmayan (s=2), özgür bırakan (s=2), ciddiyetiyle sıkmayan (s=1), teknoloji kullanımını kısıtlamayan (s=1) ve tolere eden (s=1)* olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Liderin çok da kontrol odaklı olması baskı oluşturacaktır üzerimde. İşin yapılmasını genel bir kontrol ettikten sonra geri çekilmelidir. Ara sıra belli kontrollerde bulunabilir. Zaten lider dediğimiz kişi son noktada işi görecektir. Kontrol için önüne gelecektir. Her seferinde bire bir kontrol ve baskı olumsuz olacaktır. Tabi öğretici olmasını atlamamak gerekiyor. Öğretici ve yol gösterici olmalı çünkü hata payının düşürülmesi için bu gerekli. Üzerimde sürekli baskı hissetmek beni hata yapmaya daha çok iletacaktır. İnsan psikolojisi gereği baskıdan kurtulmak için daha kaçamak davranışlar sergilenebilir yani. Eğer rahat bir ortam sağlanırsa daha verimli ve odaklanmış bir süreç oluşur.”* (Katılımcı-5)

*“Bir liderin başarılı olarak anılabilmesi için iyi bir çalışma ortamını sağlamış olması gerekir diye düşünüyorum. İyi bir ekip ruhu yakalamış, çalışanların birlikte keyifli vakit geçirecekleri bir ortamın tesis edilmesi lideri başarılı kılar bana göre.”* (Katılımcı-3)

*“Bence lider, personelinin bulunduğu ortamdan kendisini soyutlamamalı. Mesela bir yemeğe çıkılıyorsa onlarla birlikte yemeğe katılabilmeli. Gidip ayrı masada yemek yememeli yani. Statü farklılığı ortaya koymamalı. Gidip insanlarla birebir ilgilenmesi gerektiğini düşünüyorum. Onlarla hem iş ortamında hem de sosyal yaşamda vakit geçirebilmeli, etkinliklere katılabilmeli. Böyle daha sağlıklı bir ilişki olacağını düşünüyorum.”* (Katılımcı-7)

*“Liderlikte, görev ortamlarında sosyal birtakım faaliyetler organize edilmesi belirttiğim samimi ortamın sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Örneğin; birbirini sevmeyen personel olabilir çalışma ortamında. Bu kişiler bir araya gelmek istemeyecektir haliyle. Bunun önlenmesi için kurum içi etkinlikler önemli hale gelmektedir. Kişisel sorunlar bu tip bir araya gelmelerle önlenemeyeceği için artarak devam etmesine neden olacaktır. Tabi bu yapılırken çok da sıkıcı olmamak gerekir. Hele ki iş dışına sarkan faaliyetlerse herkesin bir özel hayatı olduğunu unutmamak gerekir. Çünkü insanlar gündelik yaşamlarını daha iyi idare edebilmek adına çalışma hayatında bulunuyor. Bazen zorunlu birliktelikler olabiliyor çalışma alanları. O yüzden kişisel zaman ayırmasına da olanak verilmeli. Zaten sosyal faaliyetler, güven ortamı gibi belirttiğim her şey birbiriyle bağlantılı birer halkadır. Eğer bu halkalarda sorun varsa sağlıklı bir ortam sağlanamaz. İzin ve istirahat konusunda da astların isteklerine saygı duyulması gerektiğini düşünüyorum. Ama tabi ki görevlerin yoğunluk durumlarında bunlarda sekteye uğrayabilir ama bunun süreklilik arz etmemesi gerekir.” (Katılımcı-5)*

*“Pek de ast-üst ilişkisi çerçevesinde bakmaması gerekiyor. Tabi ki çalışanlarla aynı statü de değil ama onlarla bire bir ilgilenmeli. Üstü olduğunu keskin şekilde hissettirmeden yaklaşmalı. Baskın bir karakter değil de daha çok esnek bir yaklaşımla yaklaşmalı. Bu durumda motivasyonun da artacağını düşünüyorum. Kısmen serbest bırakan bir yaklaşımda bulunmalı.” (Katılımcı-1)*

*“Liderin çalışanı için mesai kavramını iyi oturtması gerekiyor, burası tamam. Sonuçta iş yapıyoruz ve bir kalıbı olması lazım bunun. Ama hastalık olur başka özel konular olabilir. Bu gibi durumlarda da esnek davranılması gerekiyor.” (Katılımcı-7)*

*“Bir konuyu daha ifade etmek istiyorum burada. Bir süredir düşünüyorum; “biz neden çok erken kalkıyoruz” diye. Genel olarak sabahın sekizinde işe gitmeyi çok saçma buluyorum. Saat on da başlasa herkes daha yüksek motivasyona sahip olur diye düşünüyorum. O iki saatte dünyayı kurtarmıyoruz çünkü. Gördüğüm kadarıyla da kimse saat 08.00’da mesaiye başlamıyor. Bir kahvaltı oluyor, bir çay molası oluyor. Kahvaltudan sonra sigara içen gidiyor sigarasını içiyor falan derken o mesainin başlangıcı oluyor dokuz. Bunu saat on’a çeksek de insanlar uykusunu alsa, evinde kahvaltısını yapsa ve on’daki mesaiye hazır bir şekilde gelse... Akşam da dört, dört buçuk gibi gitse daha çok verim alınacağını düşünüyorum. Çünkü diğer türlü insanlar zaten beş’te ya da beş buçukta çıkıyor, evine gitmek için o kadar trafiğe gidiyor. Sonra yemek yiyip biraz oturuyor derken geç yatıyor. Ertesi gün işe geldiğinde de nasıl olsa akşam beş ya da beş buçuktan önce mesai bitmeyecek diye düşünerek yapacağı işi buna göre yayıyor. O yüzden dediğim gibi olacak şekilde çalışma saatleri uygulansa verim*

artar bence. Çoğu kişinin de benim gibi düşündüğünü görebiliyorum. Diğer türlü insanların işten kaçmak için yer aradığını düşünüyorum. Özellikle kalabalık çalışma ortamlarında; “ben bir sigara içeyim, kahve içeyim”, “bütün gün çalışacağım işi bitiririm nasılsa, bir mola vereyim” gibi düşüncelerle insanların hareket ettiğini biliyorum. Mümkün olsa evden yani uzaktan çalışmayı çok isterim. Hatta kendi kurumum için şöyle bir şey de söyleyeyim: Benimle aynı işi yapan iki kişi daha var, yani üç kişiyiz. Bu sayının fazla olduğunu düşünüyorum ve dönüşümlü çalışsak da olur bana kalırsa. Fazla personele ne gerek var. Hem erken geliyoruz hem de fazlayız.” (Katılımcı-9)

“... Mesela çalışma hayatına başlamadan önce takım elbise giyerek çalışılacak bir ortam olacağını düşünüyordum. Karizmatik özelliklerin ya da giyim kuşamın önemli olduğunu da düşünüyordum. Ancak çalışma hayatına başladığımda bunun çok da önemli olmadığını fark ettim. Daha çok bilgi ve donanımlı olmanın değerli olduğunu deneyimledim. Eğer bunlar varsa kişinin liderlik değeri gözümde yükseliyor. Bu durum bizim sektör için daha çok geçerli diye düşünüyorum. Mesela biz istediğimiz kıyafetle çalışabiliyoruz, istersek eşofmanla bile çalışabiliriz. O konuda rahatız. Zaten kimse de karışmıyor, hatta yöneticimiz de bu şekilde rahat giyinmeyi tercih ediyor. O nedenle rahatlığımızın çalışmalarımıza daha olumlu etki ettiğini düşünüyorum. Kıyafet, giyim kuşam gibi dışsal tercihler noktasında belli kurallar olmasını doğru bulmuyorum. Çalışma ortamında bu konudaki yaklaşımdan memnunum.” (Katılımcı-10)

“... biz yazılımcıyız. Piyasada da bu alanda iş yapan çok sayıda şirket var. Aldığımız iş sayısının ve haliyle maddi getirinin fazla olması için çalışma ortamımızın ve bu anlamda sahip olduğumuz olanakların geliştirilmesi gerekiyor. Çünkü bizim için yaratıcı düşünme ve uygulama önemli kavramlar. Eğer bahsettiğim gibi iş yapma koşullarımız bu düşünme ortamını sağlamak noktasında yetersiz kalırsa beklentileri karşılamakta da yetersiz kalabiliriz diye düşünüyorum. O nedenle liderlik anlayışında beklentim çalışanların kendi alanlarında serbest ve özgür bırakılmasıdır. Rahat hareket edilebilirliğin sağlanmasıdır.” (Katılımcı-11)

“Teknoloji günümüzün olmazsa olmazı. Hayatımızın hemen hemen her alanında var. O yüzden liderlikte teknolojinin kullanımı iyi bilinmeli. Benim kurumumda olduğu gibi lider pozisyonundaki kişilerin yaşları ileri olabilir. Bu durum teknolojiye uzak kalmalarını engellememeli. Hayatımızın bir parçası ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli liderler. Ayrıca iş ortamında teknolojik araçların kullanımı konusunda da kısıtlama olmamalı bana kalırsa. Tabi ki işin aksatılmasına neden olacak seviyedeyse sorun oluşturur. Ama işin yoksa veya o an için herhangi bir görevin bulunmuyorsa bu araçların kullanımı sorun

*olmamalı. Sonuçta bilinçli davranıldığında, görevler aksatılmadığında sorun olmayacaktır.”*  
(Katılımcı-9)

*“Yapılan hatalar karşısında liderin tolere etme seviyesinin yüksek olması gerekir.”*  
(Katılımcı-7)

**Bireysel ilgiyi ve erişimi esas alan:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 14 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *birebir ilgilenen (s=8)*, *astlarıyla vakit geçiren (s=4)*, *astların sorunlarına duyarlı (s=3)*, *personelinin yeteneklerini bilen (s=3)*, *ulaşılabilir (s=3)*, *hâl-hatır soran (s=2)*, *uyarılarını birebir yapan (s=2)*, *ilk ağızdan dinleyen (s=2)*, *dertleri paylaşan (s=1)*, *her çalışana değer veren (s=1)*, *mutluluğu paylaşan (s=1)*, *yardım istenebilen (s=1)*, *özel günleri hatırlayan (s=1)* ve *insan odaklı (s=1)* biçiminde sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Şirketlerde zaman zaman dedikodular ortaya çıkabilir. Burada her gelen bilgiye kulak asmadan ve tarafsız olarak önce kişinin dinlenilmesi sağlanmalıdır. Ön yargılardan uzak bir tutum sergilenmeli ve mutlaka birebir iletişim kurulmalıdır. Sadece sorunları çözümü için de değil ayrıca. Her zaman bireysel ilişki olması gerekir bence. Mesela lider kişinin kesinlikle benimle birebir iletişim kurmasını beklerim. Birbirimizi açıkça anlayabilmek ve kendimi daha rahat ifade edebilmek için bunu isterim. Bunun yerine dolaylı yollarla yani başkaları üzerinden iletişim yürütülmesi bahsettiğim dedikoduları da artırabilir. Bu yüzden iyi bir lider iletişim kurarken mutlaka dikkatli davranmalı, dengeli olmalıdır.”* (Katılımcı-8)

*“Ayrıca sadece iş ortamında değil iş dışındaki sosyal ortamlarda da liderin astlarıyla vakit geçirebilmesi bu anlamda olumlu bir durum oluşturur. Yani liderin hem iş ortamında hem de iş dışında astlarıyla vakit geçirebilmesini başarılı bir özellik olarak görüyorum. Bu tip ortak etkinliklerde liderin astlarını, astların da liderini daha iyi tanınmasına olanak tanınmış olacaktır. Hatta lidere karşı olumsuz düşünceler oluşmuşsa bahsettiğim ortak faaliyetlerle bu durum tersine çevrilebilir.”* (Katılımcı-3)

*“... Bunun yanında bir de astlarına iyi davrandığı, onların sorunlarına karşı duyarlı olduğu ve sadece iş merkezli değil insani olarak da yaklaşabildiği ölçüde liderlik gücünden söz edebiliriz.”* (Katılımcı-11)

*“Diğer yandan bir lider çalışanın hangi alana daha yatkın olduğunu iyi bilmeli ve bu alana yönlendirmeli. Mesela bizim alanımızda; uygulamanın arka yüzünü geliştirici, ön yüzünü geliştirici ve her ikisini birlikte yapan olmak üzere üç farklı alan var. İşe başlayanlar*

*çoğunlukla bu alanlardan birinde başlıyor ve o doğrultuda kariyerine devam ediyor. Ancak devam ettiği alanın dışındaki alanlarda da başarılı işler ortaya koyabilir. İşte bu noktada liderin personelini iyi tanıyarak hangi alanda daha verimli ve başarılı olacağını tespit etmeye yönelik yönlendirmeler yapabilmesinin hem şirket hem de çalışan için fayda sağlayacağını düşünüyorum. Yani kimin hangi alanda yeteneği varsa tespit edilerek kişiyi o alana yönlendirmenin örgütü başarılı kılacağını düşünüyorum.” (Katılımcı-10)*

*“Personelinin bir şikâyeti varsa onu alacak ve çözecek. Varsa ortada adaletsiz bir durum bunu kendisi giderecek ve adaleti sağlayacak. O bakımdan lider; astları ile birebir ilgilenmeli, temas halinde olmalı ve ulaşılabilir olmalıdır. Araya bürokratik veya hiyerarşik engeller koymamalı diye düşünüyorum. Kurum içi dedikodunun çok yoğun olduğu bir çalışma ortamı düşünelim. Bu noktada benimle ilgili olumsuz bilgiler de gidebilir yukarıya. İşte o zaman ne olursa olsun birebir olarak benim dinlenerek sorunun çözüme kavuşturulmasını beklerim. Aksi bir durumun uygulanıyor olması halinde “o zaman biz niye iletişim kuruyoruz?” derim.” (Katılımcı-9)*

*“Sabah işe geldiğim zaman çalışma ortamında lider olarak kabul ettiğimiz kişiye “günaydın” dediğimizde aynı şekilde karşılık vererek “nasılsın”, “hoş geldin” diyerek bugünkü çalışmalara yönelik girdilerde bulunması önemlidir. Bu sadece iş için de geçerli değil. Sosyal hayat için de ilgilenilmesi beni motive eder. Mutlu olunan zaman da mutluluğunun iş ortamındaki bireyler ile paylaşılmasının istenmesinin beni motive edeceğini düşünüyorum. Yani sadece iş ortamıyla ilgili değil, sosyal yaşamıma dair mutluluk ve üzüntülerimin lider tarafından dinlenmesi ve paylaşılması benim için motivasyon kaynağı oluşturacaktır.” (Katılımcı-2)*

*“Mesela şu da var: Liderin bir astına karşı olumsuz düşüncesi varsa bunu söyleyebilmeli. Asla geride durmamalıdır. Birebir gelerek sorunu ifade etmelidir. Doğrudan iletişim kurmalıdır diye düşünüyorum. Elbette hatalar yapılmış olabilir. Ancak bunu doğrudan kişi ile paylaşmalıdır. Tabi ki bunu sert bir dille söylemek de yapılan hatalar gibi bir başka hata olacaktır. İnsanların psikolojik durumu söz konusu çünkü. Bu sefer olumsuz bir etkilenmeye sebebiyet verilebilir, motivasyon kaybına neden olabilir. O nedenle daha dikkatli hareket etme ve hataları en aza indirme noktasında daha dikkatli bir dil kullanılmalı. Ama sorun varsa bu ifade de edilmeli. Yani söylemek istediğim hiçbir sorun yokmuş gibi hareket etmek de fayda sağlamayacaktır.” (Katılımcı-5)*

“Çalışanlarla ilgili bir sorun ile karşılaşıldığında ön yargılı yaklaşılmaması gerekiyor. Bu noktadaki beklentim ilk ağızdan dinlenmesi. Çalışanı yargılamadan önce onu dinlemeli. Onun da görüşlerini de dinleyerek bir düşünceye varması gerekir.” (Katılımcı-4)

“İlgi, her çalışana değer vermek ve bizzat bunu göstermek.” (Katılımcı-6)

“Mutlu olunan zaman da mutluluğunun iş ortamındaki bireyler ile paylaşılmasının istenmesinin beni motive edeceğini düşünüyorum. Yani sadece iş ortamımla ilgili değil, sosyal yaşamıma dair mutluluk ve üzüntülerimin lider tarafından dinlenmesi ve paylaşılması benim için motivasyon kaynağı oluşturacaktır.” (Katılımcı-2)

“Çalıştığım şirkette liderlik davranışı noktasında beni olumlu etkilediğini düşündüğüm şöyle bir deneyimim var mesela. Ben işe ilk başladığımda soru sormakta biraz çekiniyordum. Ama yöneticilerimin ve çalışma arkadaşlarımla yaklaşımlarındaki samimiyeti ve açıklığı gördükten sonra zamanla bu durumu aştım ve hemen her konuda yardım isteyebilecek bir ruh haline sahip oldum. Yani daha rahat kendimi ifade edebildim ve daha çok soru sorabildim. Bu da tabii şirkette sergilenen liderlik ve yöneticilik yaklaşımındaki başarı ile alakalı diye düşünüyorum. Çünkü yöneticilerim tarafından ulaşılabilir oldukları bana hissettirildi.” (Katılımcı-11)

“Ayrıca özel ve önemli günlerimin hatırlanması da beni mutlu eder. Mesela bu işe ben stajyer olarak başlamıştım. Normalde stajyerler için yapılmıyorken bana doğum günümde sürpriz yapılmıştı ve hediye alınmıştı. Bu durum beni çok mutlu etmişti. Bu bakımdan iş ortamında arkadaşlarımla birlikte böyle özel günlerimin kutlanması işe olan bağlılığımı da artırıyor ve daha çok ait hissettiriyor.” (Katılımcı-10)

“Bunun yanında bir de astlarına iyi davrandığı, onların sorunlarına karşı duyarlı olduğu ve sadece iş merkezli değil insani olarak da yaklaşabildiği ölçüde liderlik gücünden söz edebiliriz.” (Katılımcı-11)

**Adaletli ve güvenilir:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 14 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *adil davranan* (s=5), *güven duyulan* (s=5), *görev dağılımında hakkaniyetli* (s=4), *dürüst* (s=3), *tarafsız* (s=3), *ön yargılı olmayan* (s=3), *dedikoduya fırsat vermeyen* (s=2), *adam kayırmayan* (s=1), *astını koruyan* (s=1), *liyakati gözeten* (s=1), *çalışanlara güvenen* (s=1), *çalışma sürelerini aşmayan* (s=1), *çok çalışanı ayırt edebilen* (s=1) ve *şeffaf yönetim sergileyen* (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Liderin astları arasında ayırım yapmaması lazım. Özellikle çalışma ortamında işe yeni başlayan personel konusunda güven duymamakla alakalı olarak (iş yapma konusunda) bu gibi durumlar yaşanabiliyor. Eski personele karşı daha sıcak ve yakın davranılırken tam tersi olarak yeni personele soğuk ve mesafeli yaklaşılabilir. Liderin kesinlikle bunun önüne geçmesi gerekiyor. Eşit davranmalı ve mobbing kavramını ortadan kaldırması lazım. Bu durum personel arasında da yaşanabilir. Nihayetinde bunu engelleyecek ve ortadan kaldıracak kişi liderdir.” (Katılımcı-9)*

*“Bununla birlikte liderin bana güven vermesi gerekiyor. Ona güvenebilmeliyim. Sadece iş ile ilgili değil iş dışındaki konularla ilgili de kendisiyle paylaşımlar yapabilirim. Onun fikirlerine başvurmaya ihtiyaç duyabilirim. Bu an’da da vermiş olduğu güvene dayanarak kendisiyle paylaşımında bulunabilmeliyim, tereddüt etmemeliyim. Zaten tereddüt ediyorsam sorunlarımı paylaşma noktasında kendisine ihtiyaç duymam.” (Katılımcı-10)*

*“Adalet kavramı açısından bakacak olursa da herkese eşit şekilde iş verilmesi değil de adaletli şekilde iş verilmesi gerektiğini düşünmüyorum. Mesela işe yeni girmiş biri ile beş senedir çalışan birinin yaptığı iş aynı olmamalı. Herkesin bilgisine ve tecrübesine göre olmalı. Zaten beş yıllık çalışan hem pozisyon hem de aldığı ücret açısından daha iyi durumda olacağı için işe yeni girmiş birinden bir anda yüksek performans beklemek doğru değil. Bu açıdan dolayı eşit iş dağılımı değil de adaletli görev dağılımı yapılması gerekiyor diye düşünüyorum.” (Katılımcı-11)*

*“Dürüstlük mutlaka etkili liderlikte bulunması gereken bir davranış biçimidir.” (Katılımcı-8)*

*“Benim için lider tarafsız olmalıdır. Sonuçta bir ekibin başı olarak düşünüldüğünde tarafsız olması gerekiyor. Bir tarafa daha fazla önem vermemesi gerekiyor. O yüzden adaletli olmalıdır. Eğer astlar tarafından yanlı bir tutum görülürse işler daha farklı yol alabilir. Astların işe olan dikkatini zayıflatabilir. Liderin de birtakım şeyleri kaçırmasına neden olabilir bu durum. O zaman da kurumun hata girdileri artar. Bu sebeple kıyas yapılmaması gerekir. İnsan kayırma ve bağ olmamalıdır. Sonuçta herkes aynı hedef doğrultusunda hareket ettiğinden dolayı liderlikte eşit davranılması gerekir.” (Katılımcı-5)*

*“Bizim kurumda beraber kahvaltı etmek gibi bir rutin var. Çalışma arkadaşlarımdan da herkes birbiri ile çok samimi olmayabiliyor her zaman. Yani bazıları birbirine karşı daha mesafeli olabiliyor. Bu durumda da yine her türlü liderin her bir çalışan için “ben sana güveniyorum, ben senin arkadayım” şeklinde hissettirerek bu soğuklukların çatışmaya ve*

*cephelешmeye dönüşmesine engel olmasını bekliyorum. Çünkü bu durumun sonucunda çalışanların birbirini çekememe gibi tavırlar sergilediğini görüyorum. Liderin bu bilinçle hareket etmesi gerekiyor. Benzer durumlar benim de başıma geldi. Bazılarında lider işin iç yüzünü bilmeden yargıya varabiliyor. Yani bunun gibi kurum içi çatışma ve dedikoduların liderler tarafından iyi değerlendirilmesi ve adil şekilde ele alınması gerekir. Bir kere bir lider tek tek personelin ağzını arayarak kimin ne yaptığını öğrenmeye çalışarak bu dedikodu sürecini daha da genişletmemeli. Çoğunlukla astların lidere yakın olma isteği nedeniyle ispiyonculuk fazla olabiliyor. Benim tasvip etmediğim bir konu bu. Bir liderin buna dur demesi gerekiyor. Liderin bu dedikoduyu kendine getiren kişiye karşı “bu bilgiyi bana taşıyamazsın, açığını ortaya çıkaramazsın” gibi reddedici bir tutum sergilemesini beklerim. Lider buna çanak tutmamalı.” (Katılımcı-6)*

*“İyi çalışanın ve hak edenin yükseltilmesi hem başarıyı hem de motivasyonu artırır.” (Katılımcı-8)*

*“Daha çok çalışanlara güvenilmesi gerekiyor. İşin büyüklüğünü veya küçüklüğünü düşünmemesi, başarılı bir şekilde yapılmasını düşünmesi gerekir.” (Katılımcı-1)*

*“İş dışındaki sosyal ortamında vakit geçirmek beni daha çok mutlu ediyor. O yüzden bu ortamında vakit geçirmek için uygun şartların bana sunulmasını beklerim. Yani çalışma sürelerinin aşılmamasına dikkat edilmeli.” (Katılımcı-4)*

*“Ayrıca ben her zaman prim ile çalışanın hakkının verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani daha çok çalışanın ayırt edilmesi gerekiyor. Bu durumda çalışan “evet ben çalışıyorum ve bu durum üstlerim tarafından görülüyor. Hak ediyorum ki beni prim ile ödüllendirdiler” diye düşünecektir.” (Katılımcı-6)*

*“Liderlik davranışının herkese karşı dürüst ve adaletli olması lazım. Ayrımcılık gibi bir durumun astlar arasında karşılık bulan ya da kabul edilen bir şey olacağını düşünmüyorum. Mutlaka insanlar kimini daha çok kimini daha az sever. Ancak bu durum liderlik söz konusu olduğunda astlarına belli edilmemesi gereken bir durum. En azında çalışma yaşamında bunun olmaması gerekiyor. İş ortamına ilişkin bir sorun olduğunda açık şekilde ve dürüstçe çalışanlarla paylaşılması gerekiyor. Şeffaf bir yönetim biçimi sergilenmesi gerekiyor diye düşünüyorum.” (Katılımcı-10)*

**Öncülük eden ve yönlendiren:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 11 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; tecrübesini/bilgisini aktarabilen (s=7), yol gösterici (s=6), öğretici (s=4), vizyon ortaya

koyan (s=3), başarıya taşıyan (s=2), düşünceleriyle öne çıkan (s=2), verimli görev dağılımı yapabilen (s=2), yenilikçi (s=2), astlarından üstün düşünen (s=1), sorumluluk alan (s=1) ve öngörülü (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Benim için ilk ifade edeceğim özellik bilgi birikiminin yüksek olması. Diğer taraftan iyi bir bilgi birikiminin yanında ikna edici de olması gerekiyor. Mesela “öğretmen vardır, öğretmen vardır” deriz ya... Her öğretmen çok bilir ama bildiğini aktarmak çok ayrı bir şeydir. Bilgi birikimi yüksektir ama size bir faydası yoktur bu birikimin. O zaman da bir anlamı kalmıyor tabi. Bu bakımdan iletişim yönünün kuvvetli olması ve sahip olduğu bilgiyi, tecrübeyi çevresindekilere aktarabilmesi de gerekir.” (Katılımcı-9)

“Bir lider için kendisine bir şey danıştığında “daha bunu bilmiyor musun” şeklinde olumsuz şekilde değil de daha sevecen yaklaşmasını beklerim. Yol gösterici olması, bunu yaparken de kırmadan ve küçümsemeden yapması gerekir. Tam tersi bir durumda işimi düzgün yapamam elbette.” (Katılımcı-4)

“Ayrıca eğitici olması gerekiyor diye düşünüyorum. Bizim sektör devamlı kendini geliştiren bir sektör. Dolayısıyla sektörel anlamda bu gelişmeleri yakından takip ederek liderin bizleri yönlendirmesi ve eğitmesi gerekiyor. Tabi ki eğitim talebinin bizden gelmesi gerekebilir ancak bunun yönlendirmesinin lider tarafından yapılması gerektiğini düşünüyorum.” (Katılımcı-10)

“Lider ortaya bir vizyon koyabilmeli. Bu önemli çünkü. Olduğu yerde saymamalı. Böyle bir durum, astlar tarafından sürekli aynı işi yaptığı için bir bıkkınlık da getirebilir. Aynı yerde saymak olarak değerlendirilebilir insanlar tarafından. Zihinsel bir yorgunluk ortaya çıkabilir. Ama bir hedef doğrultusunda astlar yönlendirilirse fayda sağladıklarını, verimlilik ortaya koyduklarını düşünebilirler. Lider inovasyon odaklı olmalı, yeniliklere ve gelişime sürekli açık olmalı yani.” (Katılımcı-7)

“Başarılı bir liderden beklentim; ortamı, grubu ve insan topluluğunu her zaman başarıya götürecek denemez. Her zaman bu mümkün olacaktır demiyorum. Ancak çalışmalarda ve projelerde yüksek oranda başarı elde ediyor, insanları memnun ediyor ve grubu belli bir seviyeye taşıyarak geliştirebiliyorsa bence bir lider için başarı budur. Yani yüzde yüz bir başarı sağlanamasa da buna yakın bir başarı seviyesini tutturması gerekir.” (Katılımcı-2)

*“İdeal bir liderlikte fiziksel görünüş olmazsa olmaz değildir diye düşünüyorum. Elbette insanları öncelikle fiziksel görünüşlerine göre yargılarız. Ama bu zihinsel düşüncelerini öğrendikten sonra tabi ki değişiklik gösterebilmektedir. Yani bu durumda zihin yapısı daha ön plana çıkmaktadır liderlikte. Diğer taraftan hareketleri, tavır ve davranışları yani imajı da liderliğin gücü açısından önemlidir.” (Katılımcı-4)*

*“Örgütsel olarak başarıya ulaşma anlamında liderin doğru kişiye doğru işi vermesi gerekir. Eğer lider hangi astına hangi işi vereceğini bilirse işler daha hızlı ve verimli şekilde yerine getirilmiş olur. Bu da tabi az önce belirttiğim gibi liderin astları iyi tanınmasına ve onları iyi analiz etmesine dayanıyor. Yani örgütsel başarı liderin görev dağılımını ne kadar başarılı yaptığıyla orantılıdır diye düşünüyorum. Eğer bir asta daha önce yaptığı ve tecrübe ettiği bir görev verilirse istenen sonuca daha hızlı varılacaktır. Tam tersi durumda ise zaman kaybı ve verimsizlik ortaya çıkar.” (Katılımcı-3)*

*“Lider ayrıca üretken ve yenilikçi olmalı. Ortaya yeni fikirler sunabilmeli. Fikirlerin başarıya ulaşması her zaman mümkün olmayabilir belki ama en azından ortaya bir vizyon koyabilmeli.” (Katılımcı-8)*

*“Mesela lider çalışma arkadaşlarıyla değerlendirme yapıyor diyelim. Herkes burada düşüncelerini ortaya koyuyor. İşte burada astlarının düşünce seviyesinin biraz daha üzerinde düşünce seviyesi ile ve konuşma tarzı ile konuşursa insanların liderliğini daha fazla benimseyeceğini düşünüyorum. Liderliğin özelliği zaten astlarının düşünce seviyesinin üzerinde düşünemeyi gerektirir. Sahip olduğu bilgi birikimi ile astlarından ayırt edilebilmeli. Astların onu benimseyebilmesi için onların eksiklerini tamamlayabildiğini göstermelidir.” (Katılımcı-2)*

*“Ayrıca liderin sorumluluk alması lazım. Çünkü onun alacağı sorumluluk ile astı olarak benim alacağım sorumluluk arasında fark olduğunu düşünüyorum. Onun alacağı sorumluluk elbette ki bütün örgütü etkileyecektir. O nedenle sorumluluk alabilmeli, bunu bilmeli bence.” (Katılımcı-9)*

*“Lider işlerin yolunda gitmediğini öngörebilmeli. Bunu önceden görerek sorunların çözümüne ilişkin toplantılar organize edebilir. Ya da kötü gidişe yönelik maiyetindeki insanlardan çözüm önerileri sunmasını isteyebilir. Bir beyin fırtınası ortamı oluşturabilir. Ama “ben liderim, karar vericiyim. Üstesinden gelebilirim” gibi bir düşünce içinde olarak çıkmaza sürüklememeli kurumunu.” (Katılımcı-7)*

**Etkili iletişim becerilerine sahip:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 12 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *hitabet yeteneği gelişmiş* (s=4), *güler yüzlü* (s=3), *samimi* (s=3), *tatlı dilli* (s=3), *ikna edici* (s=3), *iletişimi güçlü* (s=3), *dengeli* (s=2), *empati yapabilen* (s=1), *espirili* (s=1), *etkili diksiyona sahip* (s=1), *hedef kitleye uygun dil kullanan* (s=1) ve *sevecen* (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Benim açımdan liderliğin etkili olarak görülebilmesi için insanları kırmadan, samimi şekilde, yapıcı ve huzursuz etmeden istediklerini yaptırabilmesi gerekir. Tabi istekleri doğrultusunda yönlendirirken aynı zamanda bizleri bunlara inandırmalı, doğru ve faydalı olduğu noktasında ikna edici olmalı. İkna edici olmanın yolunun ise liderin güçlü hitabet özelliğine sahip olması ile alakalı olduğunu düşünüyorum.”* (Katılımcı-11)

*“Güler yüzlü, sıcak, samimi ve sevecen bir lider profili de iş ortamındaki bu stresten uzaklaşmamızda etkili bana kalırsa. O nedenle böyle bir yaklaşımın da liderliğin başarısını olumlu etkileyeceğini söyleyebilirim.”* (Katılımcı-10)

*“Örgütsel başarı için liderin kesinlikle iletişimi gücü sağlam olmalıdır. Kurumun ileriye taşınabilmesi için içeride samimi bir ortam olması gerekir. Bunun da sağlayıcısı liderdir. Lider bunun sağlanmasını engelleyici bir tutum sergiliyorsa kurumsal başarıdan söz edilemeyecektir. Çünkü mümkün değil ekibin birbiri ile uyumlu çalışmadan sorunların üstesinden gelinmesi. En başta iletişim sağlam olmalıdır. Çalışma ortamında samimiyet olmalıdır. Çalışma ortamındaki samimiyetin beraberinde güven duygusunu getireceğini düşünüyorum.”* (Katılımcı-5)

*“Örgütsel başarı anlamında liderin yapıcı ve tatlı bir dil benimsemesi gerektiğini düşünüyorum. Ulaşılması istenen hedefler bu şekilde ifade edilir ve istenirse daha çok verim alınacaktır çünkü.”* (Katılımcı-8)

*“Liderliği güçlü kılan bir özellik ise iletişim kurmadaki başarıdır. Devamlı olarak astları ile iletişim halinde olunmalı ve sorularıyla bunun hissettirilmesi gerekiyor.”* (Katılımcı-10)

*“Şirketlerde zaman zaman dedikodular ortaya çıkabilir. Burada her gelen bilgiye kulak asmadan ve tarafsız olarak önce kişinin dinlenilmesi sağlanmalıdır. Ön yargılardan uzak bir tutum sergilenmeli ve mutlaka birebir iletişim kurulmalıdır. Sadece sorunları çözümü için değil ayrıca. Her zaman bireysel ilişki olması gerekir bence. Mesela lider kişinin*

*kesinlikle benimle birebir iletişim kurmasını beklerim. Birbirimizi açıkça anlayabilmek ve kendimi daha rahat ifade edebilmek için bunu isterim. Bunun yerine dolaylı yollarla yani başkaları üzerinden iletişim yürütülmesi bahsettiğim dedikoduları da artırabilir. Bu yüzden iyi bir lider iletişim kurarken mutlaka dikkatli davranmalı, dengeli olmalıdır.” (Katılımcı-8)*

*“Lideri başarılı olarak kabul edebilmem için etkili ve güzel bir diksiyona sahip olması gerekir. Hitabeti de aynı şekilde etkili olmalı. Çünkü bize liderlik yapabilmesi için bize hitap etmesi gerekiyor. Bunu yaparken de elbette etkili ve güzel bir şekilde konuşabilmeli. Yani hepimizin anlayacağı bir üslup benimsemeli.” (Katılımcı-4)*

*“İletişim profili açısından da bulunduğu ortama ve hitap ettiği kesime uygun bir dil seçilmeli liderlikte. Karşı tarafın bilgi seviyesi analiz edilerek iletişim tarzı geliştirilmeli.” (Katılımcı-7)*

**Demokratik ve katılımı teşvik eden:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 10 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *çalışanların fikirlerini önemseyen (s=6), birlikte karar alan (s=5), grup çalışmasını destekleyen (s=3), çalışanların gelişimini destekleyen (s=3), kendini üstün görmeyen (s=2), ben merkezci olmayan (s=1), farklı fikirleri teşvik eden (s=1), geri bildirimlerde bulunan (s=1), küçümsemeyen (s=1) ve çok yönlülüğü destekleyen (s=1)* olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Mesela benim bir alanım da radyo ve televizyon. Radyo-televizyon okudum ayrıca bu alanda kurslar aldım. Buna istinaden şirketin sosyal medya hesabı ile ilgili bana danışılmıştı. Bir de YouTube kanalı açıldı ve bunun için de bana danışılıp görüşülmüştü. Yapılanlar da benim eklemelerim doğrultusunda halen devam ettiriliyor. Bu durum benim motive etmişti örneğin. Çünkü benim fikirlerime değer verilmesi kendimi iyi hissettiriyor.” (Katılımcı-4)*

*“Diğer taraftan liderin danışarak karar alacağı bir yapıyı kurmuş olmasını beklerim. Bahsettiğim karar alma konusunda benim de görüşlerimin alınmasını isterim. Böyle bir durumda hedeflere bağlılığım ve motivasyonum da artacaktır. Lider dediğimiz kişinin de atladığı bazı noktalar olabilir. Bu yüzden danışarak karar alması yanlış karar almasını da engelleyecektir diye düşünüyorum. Astlarının fikir ve taleplerine başvuran bir lider profilinin daha etkin olacağı kanaatindeyim.” (Katılımcı-7)*

*“Örgütsel başarı anlamında bakacak olursak liderin başarıya ulaşmada düzenli çalışmayı teşvik etmesi gerektiğini düşünüyorum. Kopuk bir çalışmadan ziyade grup halinde*

ve herkesin bir şeyler kattığı bir çalışma ortamının sağlanması lazım. Astların bu şekilde desteklenmesi ve yönlendirilmesi gerekiyor. Verimliliğin ön plana çıkacağı bir yapı kurulması hedeflenmeli. Çalıştığım sektörde yenilikçilik ve yaratıcılık önemli. Bu bakımdan liderin böyle bir ortamı oluşturması diğer şirketler karşısında bizi öne çıkarabilir.” (Katılımcı-10)

“Başarılı liderden beklentim çalışanların gelişmeye açık olmasını istemesidir. Çünkü çalışanların gelişmesi iş hayatında başarıları getirecektir. Kendi tecrübelerine dayanarak çalışanlara bu deneyimlerini aktarmasının verimliliği getireceğine inanıyorum.” (Katılımcı-1)

“Lider kendini grubun üstünde değil, kendini her zaman grup ile birlikte konumlandırmalıdır. Toplum onu lider olarak görecektir ancak o da kendini bu toplumun içinden biri gibi görecektir.” (Katılımcı-2)

“Bir de astlar tarafından dile getirilen düşünceler lider tarafından kabul görmeyebilir ve benimsenmeyebilir. Bu durumda “saçma”, “hayır, kesinlikle olmaz” gibi keskin şekilde reddetmek yerine “aslında bunu da değerlendirebiliriz”, “başka düşüncesi olan var mı?” gibi farklı fikirlerin ortaya atılmasını teşvik edecek biçimde düşünceleri desteklemesi astların motivasyon düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Astlar tarafından ortaya atılan fikirlerin açık bir şekilde ve lider tarafından müzakereye açılması gerektiğinin fayda sağlayacağını düşünmekteyim.” (Katılımcı-2)

“Diğer yandan bir lider çalışanın hangi alana daha yatkın olduğunu iyi bilmeli ve bu alana yönlendirmeli. Mesela bizim alanımızda; uygulamanın arka yüzünü geliştirici, ön yüzünü geliştirici ve her ikisini birlikte yapan olmak üzere üç farklı alan var. İşe başlayanlar çoğunlukla bu alanlardan birinde başlıyor ve o doğrultuda kariyerine devam ediyor. Ancak devam ettiği alanın dışındaki alanlarda da başarılı işler ortaya koyabilir. İşte bu noktada liderin personelini iyi tanıyarak hangi alanda daha verimli ve başarılı olacağını tespit etmeye yönelik yönlendirmeler yapabilmesinin hem şirket hem de çalışan için fayda sağlayacağını düşünüyorum. Yani kimin hangi alanda yeteneği varsa tespit edilerek kişiyi o alana yönlendirmenin örgütü başarılı kılacağını düşünüyorum.” (Katılımcı-10)

**Yönetim ilke ve becerilerini edinmiş:** Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 8 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; analiz eden (s=1), ders çıkaran (s=1), planlı (s=1), teknolojiyi kullanabilen (s=1), tutarlı (s=1), zamana riayet eden (s=1), çatışma yönetimini bilen (s=1) ve çözüm

odaklı ( $s=1$ ) biçiminde sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Örgütsel başarı açısından liderin yaşanan olaylardan ders çıkarabilmesi gerekiyor. Bu aldığı derslerden hareketle ilerisi için planlar yapabilmeli. Kurumun iyi veya kötü zamanları olabilir. Bunların analizlerini, çıkarımlarını doğru bir şekilde yaparak adım atabilmeli. Yaşananlardan hareketle bir kurumsal hafıza oluşturmalı yani.”* (Katılımcı-7)

*“Teknoloji günümüzün olmazsa olmazı. Hayatımızın hemen hemen her alanında var. O yüzden liderlikte teknolojinin kullanımı iyi bilinmeli. Benim kurumumda olduğu gibi lider pozisyonundaki kişilerin yaşları ileri olabilir. Bu durum teknolojiye uzak kalmalarını engellememeli. Hayatımızın bir parçası ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli liderler. Ayrıca iş ortamında teknolojik araçların kullanımı konusunda da kısıtlama olmamalı bana kalırsa. Tabi ki işin aksatılmasına neden olacak seviyedeyse sorun oluşturur. Ama işin yoksa veya o an için herhangi bir görevin bulunmuyorsa bu araçların kullanımı sorun olmamalı. Sonuçta bilinçli davranıldığında, görevler aksatılmadığında sorun olmayacaktır.”* (Katılımcı-9)

*“Liderliğin etkili ve ideal olabilmesi için tutarlı olması gerekiyor bence. Mesela bir olay karşısında verdiği bir tepki o an’a özel olmamalı. Karşılaştığı aynı başka olaylarda veya benzer olaylarda aynı tepkiyi verebilmeli, duruşunu koruyabilmeli. Farklı durumlar karşısında aynı tutumunu sergileyebilmeli.”* (Katılımcı-7)

*“Her çalışma ortamının belli bir düzeni vardır. Ancak ortak noktalar benim için; 1. Planlı çalışma, 2. Zamana riayet, 3. Liderin tecrübe aktarımında bulunması, 4. Çalışanların düşüncelerine saygı göstererek yapılan faaliyetlerde her zaman onların desteklenmesidir.”* (Katılımcı-2)

*“Lider ekibini iyi idare edebilmeli. Astlar arasında fikir ayrılıkları illaki olabilir. O ortamı iyi analiz edip gerekli tedbirleri alabilmeli. Çatışma yönetimini etkili yürütebilmeli yani.”* (Katılımcı-7)

*“Liderin çözüm odaklı bir anlayışa sahip olması da bu noktadaki beklentilerim arasında yer almaktadır.”* (Katılımcı-4)

Araştırmanın temel sorularından biri olan ve “Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algısı” olarak isimlendirilen bu tema kapsamında 8 kategori belirlenmiştir. Bunlar; motivasyon güç ve araçlarını kullanan, serbestlik ve esneklik sağlayan, bireysel ilgiyi ve

erişimi esas alan, adaletli ve güvenilir, öncülük eden ve yönlendiren, etkili iletişim becerilerine sahip, demokratik ve katılımı teşvik eden ile yönetim ilke ve becerilerini edinmiş başlıklı kategorilerdir. Katılımcıların, etkili ve ideal liderin *motivasyon güç ve araçlarını kullanan* profiline ilişkin olarak ortaya koydukları kategori altında 18 kod ve bunların tekrar sayısını ifade eden %20,25'lik sıklık oranı tespit edilmiştir. Buna göre ilgili kategori hem kod sayısı hem sıklık bakımından ilk sırada yer almaktadır. Özellikle kategorinin %20,25'lik sıklık oranına bakıldığında Z kuşağı bireylerin etkili ve ideal liderlik algısının 1/5 oranında motivasyon güç ve araçlarının kullanılması ile ilişkili olduğu görülmektedir. Liderin; *sosyal etkinlikler düzenleyen, motive edebilen, takdir eden, kırıcı olmayan, ücret tatmini sağlayan ve yükselme olanakları sunan* biçimindeki özellikleri ise bu kapsamda katılımcıların çoğunlukla üzerinde durdukları kodlar olarak öne çıkmaktadır. Z kuşağının etkili ve ideal liderlik algısını ortaya koyan ikinci kategori *serbestlik ve esneklik sağlayan* liderlik anlayışı olmuştur. Katılımcıların bu kategoriyi 12 kod ile nitelendirmiş olmalarına karşın %14,77'lik sıklık oranıyla aslında serbest ve rahat yaklaşıma dayalı liderlik beklentilerini yüksek uzlaşıyla ortaya koydukları anlaşılmaktadır. Buna göre katılımcıların liderlikten beklentilerinin; *baskıcı olmayan, rahat çalışma ortamı sunan, katı hiyerarşiden uzak, kişisel zamana imkân veren, serbest bırakan ve izin konusunda esnek* gibi özelliklerle karşılık bulduğu görülmektedir. Katılımcıların etkili ve ideal liderliğe dair beklentilerine yönelik üçüncü kategori; *bireysel ilgiyi ve erişimi esas alan* liderlik kategorisi olmuştur. Üçüncü sırada konumlandırılan bu kategoriye göre Z kuşağı açısından bireysel ilgiyi esas alan ve doğrudan kendilerine ulaşan liderlik anlayışının önemli ölçüde istendik olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu beklentiye ilişkin öne çıkan kodlar ise; *birebir ilgilenen, astlarıyla vakit geçiren, astların sorunlarına duyarlı, personelinin yeteneklerini bilen ve ulaşılabilir* kodları olmuştur. Z kuşağının liderliğin adalet anlayışına ilişkin beklentisi ise *adaletli ve güvenilir* kategori başlığı ile dördüncü sırada yer almıştır. Liderin adaletli ve güvenilir olmasına yönelik beklentinin 14 kod ve %13,50'lik sıklık oranıyla önceki kategori ile (14 kod, %13,92 sıklık) neredeyse aynı oranda karşılık bulduğu görülmektedir. Dolayısıyla liderin bireysel ilgiyi ve erişimi esas alan yaklaşım biçiminin yanında adaletli ve güvenilir olmasının da Z kuşağı bireylerin etkili ve ideal liderlik algısında aynı seviyede yer tuttuğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların liderin adaletli ve güvenilir olması yönünde yaptığı değerlendirmeler ışığında ise; *adil davranan, güven duyulan, görev dağılımında hakkaniyetli, dürüst, tarafsız ve ön yargılı olmayan* gibi kodların öne çıktığı görülmektedir. Bu tema kapsamında oluşturulan ve etkili liderlikten beklentiye dair bir diğer kategori ise liderin *öncülük eden ve yönlendiren* olmasıdır.

Ortaya çıkan bu kategoriden görüleceği üzere Z kuşağının liderlikten beklentisinde liderin öncülük etmesi ve maiyetindekileri yönlendirmesi önem derecesi yüksek bir beklenti olarak yerini almıştır. Altında 11 kod tespit edilmiş olup öne çıkanları liderin *tecrübesini/bilgisini aktarabilen, yol gösterici, öğretici ve vizyon ortaya koyan* niteliklere sahip olması biçiminde ifade edilmiştir. Liderin *etkili iletişim becerilerine sahip* olması Z kuşağı katılımcıların etkili ve ideal liderlik algıları noktasında tespit edilen bir başka kategori olmuştur. Bu çerçevede liderlikten beklentilerde öne çıkanları; *hitabet yeteneği gelişmiş, güler yüzlü, samimi, tatlı dilli, ikna edici, iletişimi güçlü* olmak üzere 12 koda ulaşıldığı görülmektedir. Tespit edilen kodlardan ve belirlenen kategoriden yola çıkarak liderlik vasıfları arasında iletişim yeteneğinin Z kuşağı bireyler açısından bir ayırt edicilik ve değer unsuru oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. *Demokratik ve katılımı teşvik eden* lider profili de katılımcılar açısından etkili ve ideal lider algısı noktasında belirlenen bir başka kategori olmuştur. *Çalışanların fikirlerini önemseyen, birlikte karar alan, grup çalışmasını destekleyen ve çalışanların gelişimini destekleyen* lider özelliklerinin öne çıktığı bu kategoriye göre Z kuşağı bireylerin liderler tarafından karar alma sürecine dahil edilmeyi ve demokratik davranılmasını beklediği görülmektedir. Katılımcıların etkili ve ideal liderlik algısına ilişkin belirlenen son kategori ise liderin *yönetim ilke ve becerilerini edinmiş* olmasıdır. Liderliğin daha çok yönetim becerileri ile ilişkilendirildiği bu kategoride 8 kod tespit edilmiştir. *Analiz eden, ders çıkaran, planlı, çatışma yönetimini bilen ve çözüm odaklı* gibi kodlar etrafında şekillenmiş olan bu kategoriye göre Z kuşağı açısından etkili liderliğin aynı zamanda idare etme ve yönetme kabiliyetine sahip olma gibi niteliklere dayandırıldığı anlaşılmaktadır.

### **3.4. Z Kuşağı Çalışanların Etkisiz ve Başarısız Liderlik Algısı**

Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarını tespit edebilmek amacıyla katılımcılara “*Hangi davranış biçimleri liderliği etkisiz ve başarısız kılmaktadır? Neden?*” temel sorusu ile “*Bir lideri başarısız kılan davranış biçimleri nelerdir? Neden?*”, “*Liderin nasıl bir tutum benimsemesi örgütsel başarısızlığa zemin hazırlar? Neden?*”, “*Bir lider hangi davranış özelliklerini sergilerse sizin üzerinizde olumsuz etki ve motivasyon kaybı oluşturur? Neden?*”, “*Şirketinizdeki/kurumunuzdaki lider veya liderlik anlayışından hareketle sizi olumsuz etkileyen durumlarla karşılaştınız mı? Bu noktadaki deneyimlerinizi paylaşır mısınız?*” sonda soruları yöneltmiştir. Alınan cevaplardan hareketle 88 geçerli kod elde edilmiştir. Öne çıkanları; *ilgisiz (s=7), adil olmayan (s=6), baskıcı (s=6), iletişimi zayıf (s=5), motivasyon düşüren (s=5), ulaşılmaz (s=5), takdir etmeyen (s=4), astların fikirlerini önemsemeyen (s=4), güven vermeyen (s=3), taraf tutan (s=3), emeğe değer vermeyen (s=3),*

*kırıcı (s=3), sosyalleşme karşıtı (s=3), verimli görev dağılımı yapamayan (s=3), geri bildirimlerde bulunmayan (s=3), tek başına karar alan (s=3), başında dikilen (s=3), müdahaleci (s=3), sert (s=3), astlarını yeterince tanımayan (s=3) ve takip eden (s=3) biçimindeki kodlar Tablo 3.9.'da gösterilmiştir.*

**Tablo 3.9.** Z Kuşağı Çalışanların Etkisiz ve Başarısız Liderlik Algısı Tema Kodları

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
1	İlgisiz	7	4,05	45	Bilgi birikimi yetersiz	2	1,16
2	Adil olmayan	6	3,47	46	Kuralcı çalışma düzeni isteyen	2	1,16
3	Baskıcı	6	3,47	47	Dedikodulara zemin hazırlayan	1	0,58
4	İletişimi zayıf	5	2,89	48	Peşin hükümlü olan	1	0,58
5	Motivasyon düşüren	5	2,89	49	Söylediklerinin arkasında durmayan	1	0,58
6	Ulaşılmaz	5	2,89	50	Sır tutmayan	1	0,58
7	Takdir etmeyen	4	2,31	51	Çalışanı-çalışmayı ayırt edemeyen	1	0,58
8	Astların fikirlerini önemsemeyen	4	2,31	52	Astlarını dinlemeyen	1	0,58
9	Güven vermeyen	3	1,73	53	Aşağılayıcı	1	0,58
10	Taraf tutan	3	1,73	54	Ben merkezci	1	0,58
11	Emeğe değer vermeyen	3	1,73	55	Kestirip atan	1	0,58
12	Kırıcı	3	1,73	56	Özgürlüğü kısıtlayan	1	0,58
13	Sosyalleşme karşıtı	3	1,73	57	Şeffaf olmayan	1	0,58
14	Verimli görev dağılımı yapamayan	3	1,73	58	Huzurlu ortam sunamayan	1	0,58
15	Geri bildirimlerde bulunmayan	3	1,73	59	Kaba davranışlar sergileyen	1	0,58
16	Tek başına karar alan	3	1,73	60	Olumsuz tavır takıman	1	0,58
17	Başında dikilen	3	1,73	61	Yanlış kişiye yanlış iş veren	1	0,58
18	Müdahaleci	3	1,73	62	Özgüvensiz	1	0,58
19	Sert	3	1,73	63	İş bitirici olmayan	1	0,58
20	Astlarını yeterince tanımayan	3	1,73	64	Keskin hiyerarşi uygulayan	1	0,58
21	Takip eden	3	1,73	65	Uzaktan çalışmayı engelleyen	1	0,58
22	Adam kayıran	2	1,16	66	Araştırmaya teşvik etmeyen	1	0,58
23	Güven duymayan	2	1,16	67	Astları tarafından yönlendirilen	1	0,58
24	Çalışanın yükünü artıran	2	1,16	68	Faydasız hedefler koyan	1	0,58
25	Teknoloji kullanımını kısıtlayan	2	1,16	69	Sorgulamayan	1	0,58
26	Sorunları çözmede yetersiz	2	1,16	70	Yenilikleri takip etmeyen	1	0,58
27	Çözüm odaklı olmayan	2	1,16	71	Yıkıcı	1	0,58
28	Gelişime kapalı	2	1,16	72	Yanlış yapmaya alan tanımayan	1	0,58
29	Kararsız	2	1,16	73	Çok ciddi	1	0,58
30	Farklı fikirlere kapalı	2	1,16	74	İş ortamında sohbet istemeyen	1	0,58
31	Ortak karar almayan	2	1,16	75	Ödüllendirmeyen	1	0,58
32	Bilgi aktarımında yetersiz	2	1,16	76	Dinliyormuş gibi yapan	1	0,58
33	Hitap yeteneği olmayan	2	1,16	77	Net konuşmayan	1	0,58
34	Sağlıklı iletişim kuramayan	2	1,16	78	Yapılan işi görmeyen	1	0,58

**Tablo 3.9.** Tablonun Devamı

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
35	İkna edemeyen	2	1,16	79	Sürekli iş odaklı yaklaşan	1	0,58
36	Astların sorunlarına eğilmeyen	2	1,16	80	Rencide eden	1	0,58
37	Astlarından kopuk	2	1,16	81	Stres yayan	1	0,58
38	Hoşgörüsüz	2	1,16	82	Asık suratlı	1	0,58
39	Olumsuz hitaplar kullanan	2	1,16	83	Duvar gibi karşılayan	1	0,58
40	Astlarıyla vakit geçirmeyen	2	1,16	84	Performans değerlendirmesi yapamayan	1	0,58
41	Birebir iletişim kurmayan	2	1,16	85	Tecrübesiz	1	0,58
42	Soru sorulamayan	2	1,16	86	Astlarını önemsemeyen	1	0,58
43	Kontrol eden	2	1,16	87	Paylaşma kapalı	1	0,58
44	Emir veren	2	1,16	88	Tek yönlü iletişim kuran	1	0,58
<b>Toplam</b>						<b>173</b>	<b>100</b>

Bu tema kapsamında en az 2 kez tekrar eden verilerin kod bulutu olarak gösterimi Şekil 3.5.'deki gibidir.



**Şekil 3.5.** Z Kuşağı Çalışanların Etkisiz ve Başarısız Liderlik Algısı Tema Kod Bulutu

Katılımcıların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin elde edilen kodlar; *otokratik (otoriter), moral ve motivasyon kaybı oluşturan, ilgisiz ve mesafeli, adaletsiz ve güvensiz, antidemokratik, iletişim becerileri gelişmemiş, sevk ve idare yeteneği edinmemiş ve ilerlemeye kapalı ve vizyonsuz* olmak üzere 8 kategori altında sınıflandırılmıştır. Kodların bu kategorilere göre dağılımı Tablo 3.10.'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.10.** Z Kuşağı Çalışanların Etkisiz ve Başarısız Liderlik Algısı Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı

Sıra	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	Kodlar	Kod Sayısı	Yüzde
1	Otokratik (Otoriter)	33	19,08	Baskıcı ( <i>s=6</i> ), Başında dikilen ( <i>s=3</i> ), Müdahaleci ( <i>s=3</i> ), Sert ( <i>s=3</i> ), Takip eden ( <i>s=3</i> ), Emir veren ( <i>s=2</i> ), Kontrol eden ( <i>s=2</i> ), Kuralcı çalışma düzeni isteyen ( <i>s=2</i> ), Teknoloji kullanımını kısıtlayan ( <i>s=2</i> ), Asık suratlı ( <i>s=1</i> ), Duvar gibi karşılayan ( <i>s=1</i> ), Keskin hiyerarşi uygulayan ( <i>s=1</i> ), Uzaktan çalışmayı engelleyen ( <i>s=1</i> ), Yanlış yapmaya alan tanımayan ( <i>s=1</i> ), Çok ciddi ( <i>s=1</i> ), İş ortamında sohbet istemeyen ( <i>s=1</i> ),	16	18,18
2	Moral ve motivasyon kaybı oluşturan	31	17,92	Motivasyon düşüren ( <i>s=5</i> ), Takdir etmeyen ( <i>s=4</i> ), Emeğe değer vermeyen ( <i>s=3</i> ), Kırıcı ( <i>s=3</i> ), Sosyalleşme karşıtı ( <i>s=3</i> ), Hoşgörüsüz ( <i>s=2</i> ), Olumsuz hitaplar kullanan ( <i>s=2</i> ), Huzurlu ortam sunamayan ( <i>s=1</i> ), Kaba davranışlar sergileyen ( <i>s=1</i> ), Olumsuz tavır takınan ( <i>s=1</i> ), Rencide eden ( <i>s=1</i> ), Stres yayan ( <i>s=1</i> ), Sürekli iş odaklı yaklaşan ( <i>s=1</i> ), Yapılan işi görmeyen ( <i>s=1</i> ), Yıkıcı ( <i>s=1</i> ), Ödüllendirmeyen ( <i>s=1</i> ),	16	18,18
3	İlgisiz ve mesafeli	28	16,18	İlgisiz ( <i>s=7</i> ), Ulaşılmaz ( <i>s=5</i> ), Astlarını yeterince tanımayan ( <i>s=3</i> ), Astların sorunlarına eğilmeyen ( <i>s=2</i> ), Astlarından kopuk ( <i>s=2</i> ), Astlarıyla vakit geçirmeyen ( <i>s=2</i> ), Birebir iletişim kurmayan ( <i>s=2</i> ), Soru sorulamayan ( <i>s=2</i> ), Astlarını önemsemeyen ( <i>s=1</i> ), Paylaşma kapalı ( <i>s=1</i> ), Tek yönlü iletişim kuran ( <i>s=1</i> ),	11	12,49
4	Adaletsiz ve Güvensiz	24	13,87	Adil olmayan ( <i>s=6</i> ), Güven vermeyen ( <i>s=3</i> ), Taraf tutan ( <i>s=3</i> ), Adam kayıran ( <i>s=2</i> ), Güven duymayan ( <i>s=2</i> ), Çalışanın yükünü artıran ( <i>s=2</i> ), Dedikodulara zemin hazırlayan ( <i>s=1</i> ), Peşin hükümlü olan ( <i>s=1</i> ), Söylediklerinin arkasında durmayan ( <i>s=1</i> ), Sır tutmayan ( <i>s=1</i> ), Çalışanı-çalışmayı ayırt edemeyen ( <i>s=1</i> ), Şeffaf olmayan ( <i>s=1</i> ),	12	13,63
5	Antidemokratik	19	10,98	Astların fikirlerini önemsemeyen ( <i>s=4</i> ), Geri bildirimlerde bulunmayan ( <i>s=3</i> ), Tek başına karar alan ( <i>s=3</i> ), Farklı fikirlere kapalı ( <i>s=2</i> ), Ortak karar almayan ( <i>s=2</i> ), Astlarını dinlemeyen ( <i>s=1</i> ), Aşağılayıcı ( <i>s=1</i> ), Ben merkezci ( <i>s=1</i> ), Kestirip atan ( <i>s=1</i> ), Özgürlüğü kısıtlayan ( <i>s=1</i> ),	10	11,36
6	İletişim becerileri gelişmemiş	15	8,67	İletişimi zayıf ( <i>s=5</i> ), Bilgi aktarımında yetersiz ( <i>s=2</i> ), Hitap yeteneği olmayan ( <i>s=2</i> ), Sağlıklı iletişim kuramayan ( <i>s=2</i> ), İkna edemeyen ( <i>s=2</i> ), Dinliyormuş gibi yapan ( <i>s=1</i> ), Net konuşmayan ( <i>s=1</i> ),	7	7,95

**Tablo 3.10.** Tablonun Devamı

Sıra	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	Kodlar	Kod Sayısı	Yüzde
7	Sevk ve idare yeteneği edinememiş	14	8,09	Verimli görev dağılımı yapamayan (s=3), Bilgi birikimi yetersiz (s=2), Sorunları çözmede yetersiz (s=2), Çözüm odaklı olmayan (s=2), Performans değerlendirmesi yapamayan (s=1), Tecrübesiz (s=1), Yanlış kişiye yanlış iş veren (s=1), Özgüvensiz (s=1), İş bitirici olmayan (s=1),	9	10,22
8	İlerlemeye kapalı ve vizyonsuz	9	5,20	Gelişime kapalı (s=2), Kararsız (s=2), Araştırmaya teşvik etmeyen (s=1), Astları tarafından yönlendirilen (s=1), Faydasız hedefler koyan (s=1), Sorgulamayan (s=1), Yenilikleri takip etmeyen (s=1),	7	7,95
<b>Toplam</b>		<b>173</b>	<b>100</b>		<b>88</b>	<b>100</b>

**Otokratik (Otoriter):** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 16 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *baskıcı (s=6), başında dikilen (s=3), müdahaleci (s=3), sert (s=3), takip eden (s=3), emir veren (s=2), kontrol eden (s=2), kuralcı çalışma düzeni isteyen (s=2), teknoloji kullanımını kısıtlayan (s=2), asık suratlı (s=1), duvar gibi karşılayan (s=1), keskin hiyerarşi uygulayan (s=1), uzaktan çalışmayı engelleyen (s=1), yanlış yapmaya alan tanımayan (s=1), çok ciddi (s=1) ve iş ortamında sohbet istemeyen (s=1)* olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Bunun yanında baskıcı ve dominant bir yaklaşım biçiminin de benim için olumsuz bakış açısı ortaya koyacağını ifade etmek istiyorum. Sabah işe gelirken sürekli bunları yaşayacak mıyım diye düşünmek çok rahatsız edici. O zaman bir sorunum olduğunda paylaşamam. Çünkü çözüm odaklı bir yaklaşım sergilenmiyor diye düşünürüm. Özellikle iş konusunda bazı sorunlar zaman zaman yaşanabilir. Bu noktada bireysel olarak lider kişinin ilgilenmesi ve çözüme ilişkin adımlar atmasını beklerim. Eğer bu uygulanıyorsa o zaman benim için artı bir'dir.” (Katılımcı-9)

“Ayrıca sürekli olarak personelin yaptığı işe karışan, takip eden, üzerinde baskı kurarak strese neden olan bir lider profilinin başarısız olacağını düşünüyorum. Zaten böyle bir kimseyle ben çalışmak istemem, çalışmam. İşten ayrılıyorum diye düşünüyorum. Çünkü benim verimli çalışabilmem için kendimi rahat hissetmem gerekiyor. Başımda sürekli dikilip beni kontrol eden birisi varken bu mümkün değil. Böylesi bir tavır benim yaratıcılığımın önüne geçer. En azından ben yapamazdım. Bir de çok ciddi ve sert bir tavır takınan lider profili karşısında sorup sormaktan çekinirim, rahat olamam. Dolayısıyla otoriter ve sert bir

*yaklaşımına sahip liderlik anlayışının benim açımdan kabul edilebilir olmadığını söyleyebilirim.” (Katılımcı-11)*

*“Her işe müdahale eden ve karışan bir liderlik kesinlikle benim için motivasyon kaybı oluşturur. Özellikle üzerinde kendimi geliştirdiğim ve tecrübe ettiğim alanlarda bunun yapılması beni ciddi şekilde olumsuz etkiler.” (Katılımcı-5)*

*“Ben bir düşünceyi ifade ediyorsam ki tecrübesizlikten kaynaklı olarak bu ifadelerim olumlu değerlendirilmeyebilir. Buna sert bir tavırla ve aşağılayıcı bir yaklaşımla karşılık verilmesi benim işe olan motivasyonumu düşürecektir.” (Katılımcı-2)*

*“Teknolojik araçları sıkça kullanıyoruz. Bunların iş ortamında ve işimi aksatmayacak şekilde kullanmamam gerektiğini biliyorum ben. O yüzden bunu kendim yönetebilirim. Bu noktada kısıtlanmak beni kötü etkiler tabi. Mesela yakın zamana kadar iş yerimde kameralar vardı. Şimdi yok, kaldırıldı. Ama izleniyor olmak benim işimi verimli yapmamı olumsuz etkiler. Böyle bir durumu istemem.” (Katılımcı-4)*

*“Hiçbir çalışanın fikirlerini dikkate almayan bir lider olduğu zaman birlik sağlanamaz. Çünkü çalışanların farklı görüşleri olabilir. Yani sadece şöyle bir metot olursa o işte pek bir ilerleme olacağını düşünmüyorum: “Yapılacak iş şu ve yerine getirilecek” gibi emir metoduyla gelişim olacağını düşünmüyorum. Bunun yerine şöyle yapalım, şunun için yapalım şeklinde açıklayıcı ve bilgilendirici bir yöntemin olması daha faydalı olacaktır. Yani keskin bir hiyerarşik yapının çalışanlar üzerinde hissettirilmesinin olumsuzluk getireceğini söyleyebilirim.” (Katılımcı-1)*

*“Çalışma ortamında stres halinden uzaklaşabilmek adına zaman zaman sosyal bazı etkinlikler organize edilmesi bir gereklilik bana göre. Ama bırakın bunu çalışma saatlerinde bile çalışanlar olarak bir araya gelip çay-kahve eşliğinde sohbet etmemizin çok da istenmediği bir iş ortamında çalışmak istemem. Bu baskıyı hissetmek bile beni germeye yetiyor zaten. Kendimi yenilemem gerekiyor ve bunun gibi şeylere ihtiyacım var. Böylesi bir bakış açısına sahip liderlik davranışı karşısında işime karşı motivasyon duygum nasıl yüksek olabilir ki?” (Katılımcı-11)*

*“Bizim Z kuşağında biraz da şu var sanırım; telefonsuz kalamamak. Bir süre telefondan uzak kaldığımızda bir arayış içine girebiliyoruz. Ben de böyleyim yani. Telefona bakma ihtiyacı hissediyorum ve uzun süre ayrı kalmak iyi olmuyor. Çünkü bununla doğduk biz. O nedenle bu konuda kısıtlanmak bana göre değil.” (Katılımcı-5)*

*“Kimse etrafında asık surat görmek istemez. O yüzden çalışma ortamının hiçbir sosyalliğe olanak vermeyecek şekilde oluşturulması problem demektir. Böyle bir ortamda da insanların işe zorla geliyor gibi hissetmelerine sebep olunur. İnsan psikolojisi sonuçta böyle şeylerden daha çok etkilenir. İşe ilişkin sevgi azaldığında da eski özen ve dikkat gösterilmeyebilir. Bunun başarısızlık getireceği çok açıktır.”* (Katılımcı-5)

*“Sert bir karakter olması, insanların ona bir şeyler sorduğunda duvar gibi karşılması ya da yapılan küçük hatalarda da büyük sözler söylenmesi olumsuz davranışlar olur benim için. Elbette hatalar olabilir. Ancak bu hatalar karşısında kırıcı ve yıkıcı davranışlar liderliği başarısız kılar.”* (Katılımcı-8)

*“Liderlik etme gücünde güven önemli bir kavram bence. Eğer lider bana güvenmezse ve bunun bir göstergesi olarak benden her gün ofise gelmemi beklerse bana güven duyulmadığını düşünürüm. Çünkü biz genelde uzaktan çalışıyoruz. Eğer her gün ofise gelip çalışmalarımı orada yapmamı beklerse ben otomatikman mutsuz olurum. Çünkü zaten yapmam gereken işleri uzaktan da yürütebiliyorum. Çalışmalarına ofiste devam etmemi isteyerek sanki işleri savsakladığımı ya da evde çalışmadığımı düşündüğü için bunu istediğini hissederim. Oysa ben bilgisayara ve internete erişebildiğim her ortamda uzaktan çalışabilirim. Bunun için ofiste olmam bir zorunluluk değil. Tamam belli zamanlarda ofiste bulunmamız gerekebilir ki bu şirket içi ortamın oluşması ve bağlılığı için de katkı sağlayabilir. Ama işimizin niteliği itibarıyla uzaktan çalışma uygun bir yöntem ve bundan taviz vermemizin istenmesi durumunda güven problemi yaşandığını düşünürüm. Ayda toplamda bir hafta kadar ofiste bulunacağım bir planlama belki olabilir ama her gün ofise gitmemin istendiği bir işte yorulurum zaten ben.”* (Katılımcı-11)

*“Ayrıca iş yaparken birinin başımda dikilmesinden nefret ederim. Tamam işi öğrenme aşamasında ya da bir sorun karşısında buna ihtiyaç duyabilirim. Ama belli bir zaman sonra işi de öğrendikten sonra bana güven duyulmasını isterim. Eğer sürekli biri başımda bekliyorsa o zaman ben derim ki bana güvenilmiyor. Yaptığım işe güven duyulmuyor ki kontrol ediliyorum. Hele ki hizmet almaya gelen vatandaşlar varken bunun yapılması hiç de istemeyeceğim bir durumdur. Bırak yanlış yapayım ki öğreneyim. Bana bunun için alan tanınmalı.”* (Katılımcı-9)

**Moral ve motivasyon kaybı oluşturan:** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 16 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *motivasyon düşüren* (s=5), *takdir etmeyen* (s=4), *emeğe değer vermeyen*

(s=3), kırıcı (s=3), sosyalleşme karşıtı (s=3), hoşgörüsüz (s=2), olumsuz hitaplar kullanan (s=2), huzurlu ortam sunamayan (s=1), kaba davranışlar sergileyen (s=1), olumsuz tavır takınan (s=1), rencide eden (s=1), stres yayan (s=1), sürekli iş odaklı yaklaşan (s=1), yapılan işi görmeyen (s=1), yıkıcı (s=1) ve ödüllendirmeyen (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Bir konuyu lidere açıklamaya gittiğimde lider tarafından sert bir tutum sergileniyorsa ve söylediklerime karşı ilgisiz davranılıyorsa bu durum benim işe olan motivasyonumu olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca lidere olan bağlılık noktasında da olumsuzluk oluşturacaktır. Mesela bir çalışma yaptım ve bunu gidip kendisine sundum. Lider benim göremediğim noktaları görmüş olabilir ve birçok düzeltmelerde bulunabilir. Bu benim için liderden beklenen bir davranış biçimidir. Ancak bunun sert ve olumsuz bir tavırla yapılması ve kırıcı davranılması sonraki işlerin daha verimli yapılması noktasında beni olumsuz etkileyecektir.”* (Katılımcı-2)

*“Diğer taraftan bir işi güzel bir şekilde teslim etmek adına bilgisayar karşısında uzun süre emek harcıyoruz. İş bitip güzel bir sonuç elde ettiğimizde de bunun görülmesini bekliyoruz haliyle. Bu anlamda ortaya koyduğumuz emeğin değer görmemesi, takdir edilmemesi sonraki işler için verimsizlik oluşturur. Daha titiz çalışarak daha kaliteli işler ortaya koymak yerine “nasılsa değer görmeyecek” diye bir düşünceye kapılmamıza neden olarak işin verimini düşürecektir. En azından benim açımdan böyle olabilir.”* (Katılımcı-10)

*“Ayrıca liderin astlar tarafından gösterilen çabayı takdir etmemesi ve kayıtsız kalması da bence bir olumsuzluktur. Mesela uzun zaman ayırarak emek vermiş olduğum bir iş için liderin “tamam iyi olmuş veya olmamış” gibi sanki çok önemsiz bir iş gibi görmesi ve geçiştirmesi benim açımdan olumsuzluk demektir. Yani emeğime kayıtsız kalınması, saygı gösterilmemesi benim için liderin olumsuz bir davranışıdır. Hatta bu konuda yaşadığım bir tecrübeye var. Bir iş arkadaşımın uzun zaman ayırarak emek ettiği bir çalışması vardı. Bu çalışmayı lider olarak gördüğüm kişiye sunduğunda o kişi tarafından önemsiz bir çalışma gibi muamele görmüştü. Oysa ortada bir emek ve saatlerce uğraş vardı. Ama perde arkası çok farklıydı ve ben gösterilen emeğe şahittim. Ancak bütün bunların görülmemiş olmasının çalışma arkadaşım üzerindeki üzüntüsünü görmem benim için olumsuz bir tecrübe olmuştu.”* (Katılımcı-3)

*“Çalışma hayatında insanların deşarj olması için hep beraber yapılacak aktivitelere ihtiyaç duyuluyor. Keyifli vakit geçirmek adına şirket içinde veya dışında yapılacak bazı*

*faaliyetlerle bu sağlanabiliyor. Bu tarz şeyler stresten arınmak için önemli bir ihtiyaç. Ama bunlara para harcamayı boşa yapılan harcamalar olarak gören ya da zaman kaybı olarak gören bir liderlik davranışı son derece olumsuz bir özellik benim açımdan. İhtiyaçlarımızdan ve sorunlarımızdan uzak bir liderlik anlayışı daha çok sorun ve iş verimi kaybı demektir çünkü.” (Katılımcı-10)*

*“Yine hep söylediğim gibi çalışanlara karşı ilgisiz ve hoşgörüsüz davranılmasının iş verimini olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.” (Katılımcı-1)*

*“Hitap konusu da önemli benim için. Mesela bir şeye sinirlenerek gelip astına hakarete varan ifadelerde bulunulması asla kabul edilemez.” (Katılımcı-6)*

*“Benim için liderin iyi ve huzurlu bir çalışma ortamı sağladığı durumlarda çalışma sürelerinin bir önemi yoktur. Eğer iyi bir ekip ruhu oluşturulmuş, ortak şekilde hareket etme söz konusuysa zamanın farkında olmam. Çalışma ortamının huzuru benim için daha önemli.” (Katılımcı-3)*

*“Geri bildirimler noktasında yetersiz kalmasından kastım da işin istenen seviyede yapılmamasından dolayı lider kişinin kaba davranışlar sergilemesi. Ben bu durumla karşılaşacak olursam doğal olarak bu durum beni mutsuzluğa sevk eder ve o kişiyle çalışmam da zor olur. Bu sadece benim için değil çalışma ortamında bulunan diğer personelin de motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Sonucunda ise kaçınılmaz olarak şirket verimliliğinde hissedilir kayıplara sebebiyet verebilir.” (Katılımcı-11)*

*“... Bunun dışında bir hata ile karşılaşıldığında rencide edici şekilde ağır sözler söylenmesi de kurumsal olarak bizi başarıya götürmez.” (Katılımcı-8)*

*“... Bunun yanında lider karakterin kendi iç dünyasına yönelik stres durumunu çalışma ortamına ve astlarına yansıtması gerekir.” (Katılımcı-2)*

*“Ayrıca liderin gerek iş ortamında gerekse de sosyal yaşamında astlarına karşı ilgisiz kalması da örgütsel başarısızlığa neden olabilir. Liderin sürekli iş odaklı bir yaklaşımla hareket etmesi astları üzerinde stres yaratabilir. O yüzden bu dengeyi iyi kurması gerekir.” (Katılımcı-3)*

*“Diğer taraftan bir işi güzel bir şekilde teslim etmek adına bilgisayar karşısında uzun süre emek harcıyoruz. İş bitip güzel bir sonuç elde ettiğimizde de bunun görülmesini bekliyoruz haliyle. Bu anlamda ortaya koyduğumuz emeğin değer görmemesi, takdir edilmemesi sonraki işler için verimsizlik oluşturur. Daha titiz çalışarak daha kaliteli işler*

ortaya koymak yerine “nasılsa değer görmeyecek” diye bir düşünceye kapılmamıza neden olarak işin verimini düşürecektir. En azından benim açımdan böyle olabilir.” (Katılımcı-10)

“Şirkette sergilenen liderlik anlayışında zaman zaman olumsuz etkilendiğim durumlarla karşılaşabiliyorum. Örneğin yakın zamanda koltuk satışı üzerinden bir durum yaşadım. Kurumum sivil havacılık alanında faaliyet gösteriyor ve benim bölümümde de belli dönemlerde koltuk satışı yapmamız isteniyor. Bunun için de hizmet verdiğimiz misafirlere mutlaka bunun teklif edilmesi isteniyor. Bunu da istenildiği gibi yapıyoruz. Ancak bunun bir karşılığı verilmiyor. Yani belki mola süremizin uzaması ya da prim miktarının artışı gibi şeyler beklerim bu durumda. Bunlar olmayınca görevi yapan ve yapmayan aynı değerlendiriliyor. Öyle olunca birçok kimse bunun için uğraşmıyor. Çünkü bir karşılık alamıyorlar. En azından güzel bir şeyler duymak bile iyi hissettirir insana.” (Katılımcı-8)

**İlgisiz ve mesafeli:** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 11 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *ilgisiz* (s=7), *ulaşılmaz* (s=5), *astlarını yeterince tanımayan* (s=3), *astların sorunlarına eğilmeyen* (s=2), *astlarından kopuk* (s=2), *astlarıyla vakit geçirmeyen* (s=2), *birebir iletişim kurmayan* (s=2), *soru sorulamayan* (s=2), *astlarını önemsemeyen* (s=1), *paylaşımına kapalı* (s=1) ve *tek yönlü iletişim kuran* (s=1) biçiminde sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Yüzeysel olarak ortamı teneffüs etmekle ya da üstün körü ilgilenmekle başarılı bir liderlik davranışı sergilenemez. Lider kişi astlarından şikayetler karşısında hemen inanmak yerine kendi tepkisini koyabilmeli bence. Eğer astlarının yönlendirmeleri doğrultusunda hareket ederse huzursuz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olacaktır.” (Katılımcı-6)

“Ayrıca lider kendini ulaşamaz kılmamalı. Ya da sadece işler iyi gittiğinde kendisine ulaşılabilir olmamalı. Şartlar değişse bile ortada olmalı ve ulaşılabilir olmalı.” (Katılımcı-7)

“Diğer taraftan astlarının yeteneklerini, yapabileceklerini ya da yapamayacaklarını bilmeyen bir liderlik için de olumsuz düşünceler ifade edebilirim. Mesleğinin daha başında olan bir personel ile yıllardır o mesleği yapan ve daha tecrübeli birinin mesleki beceri anlamında farklı olacağı bir gerçektir yani. İllaki yeni başlayan birinin eksikleri, hataları olabilir. Bu durumda yılların çalışanı gibi muamele ederek o kişinin öğrenmesini ve eğitilmesini engellemek doğru değil. Kişinin yeteneklerini ve yapabileceklerini bilmeden verilecek işler karşısında astın boş yere zorlanmasına neden olunacaktır. Böyle bir durum karşısında astın kendini daha çok strese sokmasına neden olur. Mesela çekingen yapıda bir

*ast olduğunu düşünelim. O kişinin üzerine çekingenliğinin tersi olarak sert bir şekilde gidilmesi onun daha da kendi kabuğuna çekilmesine ve ruhsal anlamda birtakım sorunlar yaşamasına neden olabilir. O yüzden astlarının kişilik özelliklerinin lider tarafından iyi bilinmesi gerekiyor.” (Katılımcı-10)*

*“Liderin astlarıyla yeteri kadar vakit geçirmemesi bence liderliği etkisiz kılar. Mesela astının herhangi bir sorununu bilmemek liderin kötü bir özelliğidir. Astının gerek iş ortamında gerekse de kendi hayatında bazı sorunları olabilir. Lider eğer bu sorunların farkında olmazsa astını bir işe yönlendirirken verimin düşmesine sebep olabilir. Örneğin bir çalışan özel hayatında bir sorun yaşamış olabilir. Lider de bu sorunu bilmeden astını bir görev için yönlendirebilir ama bu durum onda motivasyon düşüklüğünü daha da artırabilir. Çünkü insanların bir günü bir gününü tutmayabilir. Dolayısıyla lider bütün bunların farkında olmadan görev dağılımı yapacak olursa verimsizliğe neden olabilir. Lider günün belli zaman dilimlerinde yapacağı küçük konuşmalarla veya toplantılarla astlarını dinlemelidir, onların psikolojik durumlarını analiz etmelidir. Böylelikle çalışma ortamını daha verimli hale getirebilir. Aksi halde başarısız olacaktır. Yani liderin astların kişisel yaşamlarına ve sorunlarına karşı ilgisiz kalması liderlik davranışı açısından olumsuzluk demektir.” (Katılımcı-3)*

*“Bir liderin astlarından ne isteyeceğini tam olarak bilmemesi, geri bildirimler noktasında yetersiz kalması ve personeline uzak olmasından kaynaklı olarak onlara yapamayacağı görev ve sorumluluklar yüklemesinin beraberinde kurumsal olarak başarısızlığa neden olabileceğini düşünüyorum.” (Katılımcı-11)*

*“Ayrıca astlarına zaman ayırmayan ve onların sorunlarına eğilmeyen, onlarla yeterince iletişim kuramayan bir kişi iyi bir liderlik davranışı sergileyemeyecektir diye düşünüyorum. Benzer şekilde astların kendisine ulaşma noktasında araya birtakım engeller koyulması da bu anlamda olumsuzluk oluşturacaktır. Herhangi bir konuda kendisine danışmak istediğimde çeşitli bahanelerle bu isteğimin geri çevrilmesi benim için çok rahatsız edici bir durum. Tabi ki liderlerin belli bazı sorumlulukları ve işler var biliyorum. Ama en azından bu görevlerinin bitişince geri dönüşler yaparak yeniden iletişim sağlaması gerekir. Sürekli “işim var” diye geri çevrildiğim zaman kendisine nasıl ulaşacağım? Ulaşılabilir olduğunda ise bu kez de ben gitmem ve sadece kendim halletmeye çalışırım sorunlarımı. Soru sormaktan, iletişim kurmaktan çekinilen biri haline gelecektir zamanla. Böyle bir durumda da o kişinin liderliğinden bahsetmek anlamsız bir şey benim için. Mesela geçtiğimiz yaz döneminde bizim çok hızlı gelişmelerimiz oldu. O dönemde benim de bu gelişmelere vakıf*

*olabilmem için sürekli sorularım oluyordu ve bunları sormam gerekiyordu. Ama yoğunluğun da getirdiği o ortamın etkisiyle diye düşünüyorum; sorularıma yanıtlar alamadığım olmuştu. Bu dönem için bir süre benzer bir sorunu yaşamıştım. Geri dönüşler almak noktasında liderden kaynaklı yetersizlikler olduğunu düşünüyordum. Ancak kısa bir süre sonra hem yoğunluğun azalması hem de gelişmelere ayak uydurmamızla birlikte sorunu aşmıştım.”* (Katılımcı-10)

*“Daha önce de ifade etmiştim; lider pozisyonundaki kişinin personel ile birebir iletişim halinde olması gerekir ve personel ile ilgili kendisine farklı kişiler tarafından ulaşılan olumsuzlukları birebir görüşerek anlaması, çözüme kavuşturması gerekir diye. Kurumumda bununla alakalı olarak beni olumsuz etkileyen bir tutumla karşılaşmıştım mesela onu paylaşmak istiyorum: Bir seferinde benden kıdem olarak yüksek bir yönetici ile diğer personelin de bulunduğu bir ortamda bana karşı kaba bir konuşmasına maruz kalmıştım. Ben de buna benzer haksız yaklaşımlara katlanamıyorum. Buna bağlı olarak aynı şekilde karşılık vermiştim. Daha sonra kendisinin beni üst yöneticimize şikâyet ettiğini öğrendim. Yöneticimizde hiç benim fikrimi sormadan, ağızından yaşanan diyalogu dinlemeden haksız bulmuştu beni. Bu durumu kabullenemeyerek bir zaman sonra gidip kendisine bizzat açıklama yapma gereği hissettim ve o da bunun üzerine; “haklıymışsın, kusura bakma. Ben bu şekilde bilmiyordum” diyerek üzüntüsünü ifade etmişti. Dolayısıyla astların yaşadığı buna benzer olumsuzluklar karşısında kişiyi dinlemeden, bilgisine başvurmadan ve sorunu etraflıca değerlendirmeden bir kaniya varılması kurumsal aidiyet duygusunu zedeler.”* (Katılımcı-9)

*“Liderlikte astların önemsenmemesi bana kalırsa büyük bir başarısızlıktır. Mesela kurumumda hem müşteriler hem de diğer çalışma arkadaşlarımız tarafından sevilen bir arkadaşımız vardı. O birtakım sorunlar nedeniyle işten ayrılmak istemişti. Ancak liderlik pozisyonunda bulunan kişi tarafından bu durum ilgilenmeye değer görülmemiştir. En azından sorunun çözümüne ilişkin adımlar atabilirdi. Tabi liderlikte bunun gibi astların sorunlarına kayıtsız kalınması müşteri kaybına da neden olabilir.”* (Katılımcı-4)

*“Tepeden inme bir iletişim tarzı bence doğru liderlik davranışı değildir. Bunun yerine birebir iletişimden ve diyalogdan yanayım. Liderin ulaşılabilir olmasını beklerim. Liderin astlarıyla arasına duvar olması benim açımdan çok büyük bir olumsuzluktur.”* (Katılımcı-5)

**Adaletsiz ve güvensiz:** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 12 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; adil olmayan (s=6), güven vermeyen (s=3), taraf tutan (s=3), adam kayıran (s=2), güven

duymayan (s=2), çalışanın yükünü artıran (s=2), dedikodulara zemin hazırlayan (s=1), peşin hükümlü olan (s=1), söylediklerinin arkasında durmayan (s=1), sır tutmayan (s=1), çalışana çalışmayanı ayırt edemeyen (s=1) ve şeffaf olmayan (s=1) biçiminde sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Lidere karşı güvensizlik benim açımdan en büyük olumsuzluktur. Ben güvensiz hissettiğim bir ortamda başarılı olabileceğimi düşünmüyorum zaten. Çalışmak istemem böyle bir bakış açısı altında. Kendimi güvende hissetmemek özgüvensiz yapar beni. Dolayısıyla yaptığım işte de çok başarılı olacağımı düşünmüyorum.”* (Katılımcı-7)

*“Ayrıca çalışanlar arasında ayırım yapılması, görev dağılımında adil davranılmaması da liderliği başarısız kılacaktır.”* (Katılımcı-4)

*“En başta da ifade ettiğim gibi taraflı davranılması liderlikte olumsuz bir durumdur. Mesela ben bir lider olarak maiyetim altında bulunan bir akrabam da olsa aramızdaki bağdan dolayı taraflı davranmamalıyım. Eşitliğin gözetilmesi gerekir. Adam kayırma, bir tarafın fazla desteklenmesi ve adil olmayan bir yönetim biçimi başarısızlık ortaya çıkarır. Astların motivasyon kaybı yaşamamasına sebep olur.”* (Katılımcı-5)

*“... Bu noktada adil olunmamasından da bahsedebilirim. Biri işini iyi yaptığında daha çok üstüne iş yıkılması adil bir çalışma ortamı oluşturmuyor. Görev dağılımını adil yapması gerekiyor. Çünkü çalışan daha çok çalışıyor daha çok yoruluyor.”* (Katılımcı-8)

*“Çalışma ortamındaki dengeleri analiz etmeden, kendinin değil de başkalarının değerlendirmeleriyle hareket edilmesi ya da çalışan kişilere “nasılsa yapıyor” diyerek daha çok iş yüklenmesi benim açımdan liderlikte olumsuz tutumlardır. Görev dağılımında adil olunmaması ve eşit davranılmaması da liderlik açısından başarısızlık doğurur. Ayrıca liderin de dedikodulara zemin hazırlaması benim açımdan başarısızlıktır. Yüzeysel olarak ortamı teneffüs etmekle ya da üstün körü ilgilenmekle başarılı bir liderlik davranışı sergilenemez. Lider kişi astlarından şikayetler karşısında hemen inanmak yerine kendi tepkisini koyabilmeli bence. Eğer astlarının yönlendirmeleri doğrultusunda hareket ederse huzursuz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olacaktır.”* (Katılımcı-6)

*“Daha önce de ifade etmiştim; lider pozisyonundaki kişinin personel ile birebir iletişim halinde olması gerekir ve personel ile ilgili kendisine farklı kişiler tarafından ulaşan olumsuzlukları birebir görüşerek anlaması, çözüme kavuşturması gerekir diye. Kurumumda bununla alakalı olarak beni olumsuz etkileyen bir tutumla karşılaşmıştım mesela onu paylaşmak istiyorum: Bir seferinde benden kıdem olarak yüksek bir yönetici ile diğer*

*personelin de bulunduğu bir ortamda bana karşı kaba bir konuşmasına maruz kalmıştım. Ben de buna benzer haksız yaklaşımlara katlanamıyorum. Buna bağlı olarak aynı şekilde karşılık vermiştim. Daha sonra kendisinin beni üst yöneticimize şikâyet ettiğini öğrendim. Yöneticimizde hiç benim fikrimi sormadan, ağızından yaşanan diyalogu dinlemeden haksız bulmuştu beni. Bu durumu kabullenemeyerek bir zaman sonra gidip kendisine bizzat açıklama yapma gereği hissettim ve o da bunun üzerine; “haklıymışsın, kusura bakma. Ben bu şekilde bilmiyordum” diyerek üzüntüsünü ifade etmişti. Dolayısıyla astların yaşadığı buna benzer olumsuzluklar karşısında kişiyi dinlemeden, bilgisine başvurmadan ve sorunu etraflıca değerlendirmeden bir kaniya varılması kurumsal aidiyet duygusunu zedeler.” (Katılımcı-9)*

*“Söylediklerinin her zaman arkasında olmalı ve tereddüt etmemelidir.” (Katılımcı-2)*

*“Lidere karşı güvensizlik de büyük bir sorun oluşturur. Ben lidere kendimce özel bulduğum bir konuyu paylaşabilirim. Ancak bu paylaşımından sonra liderin bunu kendine yakın kişilerle de olsa paylaşmaması gerekir. Bu durumda nasıl güven duyulması beklenir?” (Katılımcı-6)*

*“Şirkette sergilenen liderlik anlayışında zaman zaman olumsuz etkilendiğim durumlarla karşılaşabiliyorum. Örneğin yakın zamanda koltuk satışı üzerinden bir durum yaşadım. Kurumum sivil havacılık alanında faaliyet gösteriyor ve benim bölümümde de belli dönemlerde koltuk satışı yapmamız isteniyor. Bunun için de hizmet verdiğimiz misafirlere mutlaka bunun teklif edilmesi isteniyor. Bunu da istenildiği gibi yapıyoruz. Ancak bunun bir karşılığı verilmiyor. Yani belki mola süremizin uzaması ya da prim miktarının artışı gibi şeyler beklerim bu durumda. Bunlar olmayınca görevi yapan ve yapmayan aynı değerlendiriliyor. Öyle olunca birçok kimse bunun için uğraşmıyor.” (Katılımcı-8)*

*“Ayrıca adaletsiz ve şeffaf olmayan bir yönetim biçiminin, liderlik yaklaşımının da benim açımdan olumsuzluk oluşturacağını söyleyebilirim (gülerek). Zaman zaman şirket içinde birtakım dedikodu diyeceğimiz şeyler olabiliyor. Ama tabii bunlar zamanla kendi içinde çözüme kavuşuyor. Bizim şirkette bu durum lider konumundaki kişi tarafından iyi idare ediliyor gerçi. O gelip ilgili kişileri birebir dinleyerek yapılması gereken varsa yapıyor ve uzlaşmayı sağlıyor, sorunları çözüyor. Ama tersi olarak taraf tutabilir veya bazı kişilere karşı adil olmayan tutumlar sergileyebilirdi. Elbette o zaman bunları gülerek değil sıkıntı ile ifade ediyor olurum çünkü böyle bir yaklaşımın tarafı olmak büyük bir huzursuzluk yaratır.” (Katılımcı-10)*

**Antidemokratik:** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 10 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *astların fikirlerini önemsemeyen (s=4), geri bildirimlerde bulunmayan (s=3), tek başına karar alan (s=3), farklı fikirlere kapalı (s=2), ortak karar almayan (s=2), astlarını dinlemeyen (s=1), aşağılayıcı (s=1), ben merkezci (s=1), kestirip atan (s=1) ve özgürlüğü kısıtlayan (s=1)* olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Yine astlarının fikirlerini önemsemeyen, onları dinliyormuş gibi yapıp aslında değer vermeyen ve sonuçta sadece kendi fikirlerini uygulayan bir liderlik yaklaşımı benim için olumsuz bir profile sahiptir.”* (Katılımcı-10)

*“Bir kere liderin farklı fikirlere kapalı olması çalışanları etkileyeceğinden yapılan işi de başarısız kılar bana göre. Bu durumda çalışan da karşısındakini lider olarak kabul etmez. Çalışanların görüşlerinin dikkate alınmaması liderliği başarısız kılacaktır.”* (Katılımcı-1)

*“Liderin tek başına karar almasını doğru bulmuyorum. Tek başına karar alma konusunda ısrar etmesi hata yapmasına, yanlış karar almasına sebep olabilir. Çünkü kendisinin de atlamış olacağı durumlar olabilir. Ya da ilgili konuda daha çok bilgi sahibi bir personeli olabilir ve onun fikirlerini alması hatalı kararlar almasını engelleyebilir. Mesela bir karar verilmesi gerekiyor ve bu konuda bilgi sahibi olduğum bir konuya bana danışılmasını, bu yönde adım atılmasını beklerim yani. Benim de istediğim yönde alınacak kararlara daha bağlı kalmama, görevleri daha istekli yapmama ortam hazırlayacaktır ayrıca.”* (Katılımcı-7)

*“Astının gerek iş ortamında gerekse de kendi hayatında bazı sorunları olabilir. Lider eğer bu sorunların farkında olmazsa astını bir işe yönlendirirken verimin düşmesine sebep olabilir. Örneğin bir çalışan özel hayatında bir sorun yaşamış olabilir. Lider de bu sorunu bilmeden astını bir görev için yönlendirebilir ama bu durum onda motivasyon düşüklüğünü daha da artırabilir. Çünkü insanların bir günü bir gününü tutmayabilir. Dolayısıyla lider bütün bunların farkında olmadan görev dağılımı yapacak olursa verimsizliğe neden olabilir. Lider günün belli zaman dilimlerinde yapacağı küçük konuşmalarla veya toplantılarla astlarını dinlemelidir, onların psikolojik durumlarını analiz etmelidir. Böylelikle çalışma ortamını daha verimli hale getirebilir. Aksi halde başarısız olacaktır. Yani liderin astların kişisel yaşamlarına ve sorunlarına karşı ilgisiz kalması liderlik davranışı açısından olumsuzluk demektir.”* (Katılımcı-3)

*“Ben bir düşünceyi ifade ediyorsam ki tecrübesizlikten kaynaklı olarak bu ifadelerim olumlu değerlendirilmeyebilir. Buna sert bir tavırla ve aşağılayıcı bir yaklaşımla karşılık verilmesi benim işe olan motivasyonumu düşürecektir.”* (Katılımcı-2)

*“Örgütsel başarıyı elde etmek isteyen lider bireysel düşünceden kaçınmalıdır. Yani bütün sürecin kendi düşüncesi etrafında şekillenmesini isteyerek astlarının düşüncelerini dikkate almaması örgütsel anlamda başarısızlığa zemin hazırlayacaktır. Özetle ifade etmek gerekirse astların fikirlerine değer vermemesi, görüşlerine açık olmaması ve sadece kendi düşünceleri doğrultusunda adım atması örgütü başarısızlığa sevk eder.”* (Katılımcı-2)

*“Fazla otoriter bir yapı bence liderlik için başarısızlıktır. Çünkü fazla otoriter olması özgürlüğümüzü kısıtlıyor. O yüzden otoriter bir anlayışa liderin sahip olmaması gerekir.”* (Katılımcı-4)

**İletişim becerileri gelişmemiş:** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 7 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *iletişimi zayıf* (s=5), *bilgi aktarımında yetersiz* (s=2), *hitap yeteneği olmayan* (s=2), *sağlıklı iletişim kuramayan* (s=2), *ikna edemeyen* (s=2), *dinliyormuş gibi yapan* (s=1) ve *net konuşmayan* (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“İletişimi kuvvetli olmayan birini lider olarak nitelendiremeyiz. Kötü bir iletişim söz konusuysa lider dememiz saçma olur. Çünkü insanlarla nasıl iletişim kuracağını bilemez. Olumlu bir yaklaşım da göstermek isteyebilir. Ama doğru şekilde iletişim kuramazsa bunu sağlayamaz. Özellikle önemli bir işin yerine getirileceği zaman kullanacağı yanlış bir ifade bir çuval inciri berbat edebilir.”* (Katılımcı-3)

*“... Diğer taraftan da lider çok iyi bilgi birikimine sahip olabilir. Ama bunu karşı tarafa aktarma açısından sıkıntı çekiyor olabilir. Bu çok büyük bir eksikliktir bana kalırsa. Çünkü bilgisi ne kadar çok olsa da bunu karşı tarafa aktaramadığı sürece bir anlam ifade etmez. Astları tarafından sahip olduğu bilgisi görülemeyeceği için onlar tarafından yetersiz olduğu izlenimi yaratabilir. Böyle bir durumda astlar, yaşadıkları sorunun çözümüne yönelik bir çıkış yolu bulamayacağını hissedebilir. Böyle bir kişiliğin lider olarak değerlendirilemeyeceğini düşünüyorum.”* (Katılımcı-7)

*“Etkili bir hitabet yeteneği olmayan, bununla birlikte ikna ve iletişim becerileri gelişmemiş, özgüven noktasında yetersiz, etrafındakileri doğru anlayamayan ve doğru*

*noktalara yönlendiremeyen hususların liderlik noktasında başarısızlık olarak değerlendirileceğini düşünüyorum.” (Katılımcı-11)*

*“Liderlikte kopuk iletişimin bir başarısızlık oluşturacağı açıktır bence. Çünkü aktarmak istediği bilgiyi karşı tarafa sağlıklı şekilde aktaramayacaktır. Liderin astlarıyla çok fazla iletişim halinde olmamayı tercih etmesi de bir sorundur. Bu durum özellikle kritik görevlerin yerine getirilmesinde lidere söylememiz gerekenleri ifade edememize zemin hazırlar.” (Katılımcı-5)*

*“Liderin ortaya koyduğu hedefler doğrultusunda onu izleyenleri ikna etmiş olması gerekir. Girişilen iş sonucunda başarısızlıkla da karşılaşılacak olabilir. Ama bu da olsa liderin onu izleyenleri ikna etmiş olmasını beklerim. Yani kendine inandırabilmeli insanları. Kişi eğer koyduğu hedef doğrultusunda gereken özveriyi göstermiş, elinden geleni yapmış ve astlarına da buna inandırmışsa bence sonucun önemi yoktur. Günün sonunda başarısızlıkla karşılaşmış olabilir. Ama bunu bir başarısızlık olarak değil tecrübe olarak görürüm. Çünkü lider bir yol çizmiş ve bu yola astlarını inandırmıştır. Herkes de bu noktada elinden geleni yapmışsa dediğim gibi bunu bir başarısızlık olarak görmem. Burada önemli olan liderin, astlarını ortaya koyduğu hedefe inandırmış olmasıdır.” (Katılımcı-7)*

*“Lideri başarısız kılan davranış biçimleri olarak ifade etmek gerekirse lider net şekilde konuşmalı ve anlam ikiliği yaşanmasına fırsat vermemelidir. Diğer taraftan konuşmalarının önemli bir bölümünde bilimsel ifadeler yer vermelidir. Tabi günlük konuşmalar için bu geçerli değil. Bahsetmek istediğim nokta çalışma ortamı için geçerli.” (Katılımcı-2)*

**Sevk ve idare yeteneği edinememiş:** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 9 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; *verimli görev dağılımı yapamayan (s=3)*, *bilgi birikimi yetersiz (s=2)*, *sorunları çözmede yetersiz (s=2)*, *çözüm odaklı olmayan (s=2)*, *performans değerlendirmesi yapamayan (s=1)*, *tecrübesiz (s=1)*, *yanlış kişiye yanlış iş veren (s=1)*, *özgüvensiz (s=1)* ve *iş bitirici olmayan (s=1)* biçiminde sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Ondan sonra iletişim konusunu da ele alalım. Önceden de ifade etmiştim; lider eğer personelini iyi tanırsa mesela biri yazı işlerinde çok iyidir onu yazı işlerine verirsin. Birisi bilişim konusunda ilgili ve bilgilidir onu da bu alanda bir göreve verirsin. Ama sen bilişimci adamı yazı işlerine verip, yazı işlerindeki adamı da bilişime verersen verim alamayacaksın.*

*Bu sefer de işlerden geri kalacaksın. Ayrıca yeterli verimin alınmadığını düşünerek personelin üzerine gidecek ve mobbing uygulayacaksın. Ama burada asıl suçlu yöneticidir, liderdir. Yani iletişimsizlikten kaynaklı olarak (personeli tanımamak noktasında) personelden en iyi verimi alacak şekilde görev dağılımı yapamayışı sorun teşkil eder bana kalırsa.”* (Katılımcı-9)

*“Personel, takıldığı durumlar karşısında liderine danışarak sorununu giderebilmeli. Bunun için de liderlik edecek kişinin bilgi ve tecrübesinin yeterli seviyede olması gerekir. Hatta liderin personelinden daha donanımlı olmasını beklerim.”* (Katılımcı-7)

*“Bir problemim olduğunda bunu lider kabul ettiğim kişi ile paylaşabilmeliyim. Ama bunun mümkün olmaması ya da sorunlarımın çözümünün sürekli ertelenmesi benim motivasyon kaybı yaşamama neden olur. Örneğin bir dönem yemeklerimiz ile ilgili sorunlar olmaya başlamıştı. Çok kez bunu dile getirmemize rağmen çözüme kavuşmamıştı. Sürekli ertelendiğini görebiliyordum. Bu konudaki ısrarımız sonucunda bir adım atılabilmışti. Bu durum yeteri kadar önemsenmediğimizi göstermişti bana.”* (Katılımcı-4)

*“Özellikle iş konusunda bazı sorunlar zaman zaman yaşanabilir. Bu noktada bireysel olarak lider kişinin ilgilenmesi ve çözüme ilişkin adımlar atmasını beklerim. Eğer bu uygulanıyorsa o zaman benim için artı bir’dir.”* (Katılımcı-9)

*“Önceden de ifade ettiğim gibi yanlış kişiye yanlış işin verilmesi örgütsel başarısızlığa zemin hazırlayabilir, liderin belirlediği hedefe varmasını engelleyebilir. Yani performans değerlendirmesini doğru şekilde yapamaması başarısızlığa zemin hazırlar.”* (Katılımcı-3)

*“... özgüven noktasında yetersiz, etrafındakileri doğru anlayamayan ve doğru noktalara yönlendiremeyen hususların liderlik noktasında başarısızlık olarak değerlendirileceğini düşünüyorum.”* (Katılımcı-11)

*“Liderlikte olumsuzluk olarak ifade edebileceğim bir başka nokta ise kişinin iş bitirici bir yaklaşım tarzına sahip olmayışıdır. Diyelim bir sorun ortaya çıktı ve çözüme kavuşturulması gerekiyor. Aksi halde işleyişe ilişkin sorunlar yaratabilir. Böyle bir durumda tabi ki liderden beklentim çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemesi ve sorunun ortadan kaldırmasıdır. Bahsettiğim gibi liderlerin çözüm odaklı hareket tarzına sahip olmaması da eksi bir’dir benim için.”* (Katılımcı-9)

**İlerlemeye kapalı ve vizyonsuz:** Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algılarına ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 7 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar

sıklıklarına göre; gelişime kapalı (s=2), kararsız (s=2), araştırmaya teşvik etmeyen (s=1), astları tarafından yönlendirilen (s=1), faydasız hedefler koyan (s=1), sorgulamayan (s=1) ve yenilikleri takip etmeyen (s=1) biçiminde sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Gelişime kapalı, alanı ile ilgili yenilikleri takip etmeyen liderlik anlayışının şirketin başarısı açısından olumsuzluk olduğunu düşünüyorum. Zaten öyle bir liderin yönettiği şirket, faaliyet gösterdiği sektörde başarısız kalacaktır. Özellikle bizim alandaki yenilikler çok hızlı. Teknolojik gelişmeler çok fazla. Şu an kullanılan bir teknoloji bırakılıp birkaç ay sonra başka bir teknolojiye geçilebiliyor. Bizim bunu dinamik bir şekilde ilerletmemiz ve ayak uydurmamız lazım. Bu açıdan liderin sorumluluğu büyük. Alandaki bu tip gelişmeleri yakından takip ederek personeli o alana doğru yönlendirebilmesi gerekiyor. Tam tersi bir durumda yani gelişmeleri takip etmeyerek bunlara ayak uyduramayan bir işletmenin başarılı olamayacağı çok net. Burada da en büyük sorumluluk elbette lidere ait. Dolayısıyla liderin bu konudaki yetersizliği şirketin başarısızlığı demek. Yazılım alanı için söylüyorum; sektörden çekilmeye sonuçlanabilecek bir yetersizlik bu.” (Katılımcı-10)

“Liderin endişeye ve kararsızlığa düşmesi çalışma ortamında da endişenin hâkim olmasına neden olarak astların karamsarlığa sevk edilmesine neden olabilir.” (Katılımcı-2)

“Liderin gelen bir işi hemen astlarına paslamak yerine öncelikle üzerine düşünmeyi ve araştırmayı teşvik etmesi gerekir. Bu sefer astlar tarafından daha güzel işler ortaya koyulabilir.” (Katılımcı-2)

“Lider kişi astlarından şikayetler karşısında hemen inanmak yerine kendi tepkisini koyabilmeli bence. Eğer astlarının yönlendirmeleri doğrultusunda hareket ederse huzursuz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olacaktır.” (Katılımcı-6)

“Liderin ulaşılabilir olmayan, iyi analiz edilmemiş ve fayda sağlamayacak hedefler koyması örgütsel başarısızlığa zemin hazırlayacaktır bence.” (Katılımcı-5)

Araştırmanın bir diğer temel sorusu olan ve “Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algısı” olarak isimlendirilen bu tema kapsamında etkili ve ideal liderlik algısı temasında olduğu gibi 8 kategori belirlenmiştir. Bunlar; otokratik (otoriter), moral ve motivasyon kaybı oluşturan, ilgisiz ve mesafeli, adaletsiz ve güvensiz, antidemokratik, iletişim becerileri gelişmemiş, sevk ve idare yeteneği edinmemiş ve ilerlemeye kapalı ve vizyonsuz biçiminde başlıklandırılmıştır. Temaya göre Z kuşağı çalışanlar açısından liderliği etkisiz ve başarısız kılan en önemli etkenin otokratik (otoriter) anlayışa dayalı liderlik biçimi

olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kuşak bireylerinin; *baskıcı, başında dikilen, müdahaleci, sert ve takip eden* gibi liderlik davranışlarını olumlamadığı anlaşılmaktadır. Kategori altında tespit edilen 16 kod ve %19,08'lik sıklık oranıyla da bu durumun yüksek oranda desteklendiği görülmektedir. Ayrıca etkili ve ideal liderlik algısına ilişkin tema altında yer alan ve katılımcılar tarafından ikinci sırada kabul gören serbestlik ve esneklik sağlayan liderlik beklentisi ile bu tema altında yer alan ve benzer oranda istenmediği anlaşılan otokratik liderlik kategorisine ilişkin verilerin birbirini desteklediği sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle Z kuşağı çalışanlar, serbestlik ve rahatlık sunan liderliği istediği kadar bu beklentinin tersi olan otokratik liderliği istememektedir. Kuşağın çalışan bireyleri açısından liderliği etkisiz ve başarısız kılan ikinci kategori *moral ve motivasyon kaybı oluşturan* liderlik davranışlarıdır. Katılımcıların bu kapsamdaki değerlendirmeleri; *motivasyon düşüren, takdir etmeyen, emeğe değer vermeyen, kırıcı ve sosyalleşme karşıtı* biçiminde tespit edilen kodlarla öne çıkmaktadır. Önceki kategoriye ilişkin değerlendirmenin bu kategori için de geçerli olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar motivasyon güç ve araçlarını kullanan liderliği istediği kadar, moral ve motivasyon kaybı oluşturan liderliği istememektedir. Etkisiz liderliğe dair üçüncü kategori de *ilgisiz ve mesafeli* liderlik davranışlarıdır. Bu kategori altında 11 kod tespit edilmiş olup öne çıkanları; *ilgisiz, ulaşılmaz, astlarını yeterince tanımayan ve astların sorunlarına eğilmeyen* kodlarıdır. Ulaşılan bulgudan hareketle Z kuşağı çalışanların kendileriyle ilgilenmeyen, sorunlarını veya isteklerini birebir dinlemeyen liderlik profiline karşı başarısızlık atfettiği anlaşılmaktadır. Nitekim bu sonuç önceki tema altında aynı sırada konumlanmış olan ve kuşağın liderlikten beklentisinde bireysel ilgiyi ve erişimi esas alan liderlik kategorisi ile de desteklenmektedir. Tema altındaki bir diğer kategori ise adaletsiz ve güvensiz liderlik davranışlarıdır. Katılımcılar tarafından başarılı liderlik algısında dördüncü sırada konumlandırılan adalet kategorisi, başarısız liderlik algısında da aynı şekilde dördüncü sırada konumlandırılmaktadır. Bu noktada da aynı şekilde bulguların birbirini desteklediği görülmektedir. *Adil olmayan, güven vermeyen, taraf tutan ve adam kayıran* gibi kodlar ise bu kategoride öne çıkmaktadır. Katılımcıların etkisiz ve başarısız liderlik algılarında karşılık bulan beşinci kategori *antidemokratik* olarak isimlendirilmiştir. Buradan hareketle Z kuşağı çalışanların; *astların fikirlerini önemsemeyen, geri bildirimlerde bulunmayan, tek başına karar alan ve farklı fikirlere kapalı* liderlik davranışlarını benimsemediği görülmektedir. Dolayısıyla önceki tema altında yer alan ve katılımcıların demokratik ve katılımı teşvik eden liderlik algısına ilişkin değerlendirmeleri ile uyumluluk gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Z kuşağı çalışanların etkili liderlik algılarına

dair oluşturulan temada altıncı sırada yer alan iletişim yeteneğine ilişkin değerlendirmeler, başarısız liderliğe ilişkin *iletişim becerileri gelişmemiş* başlıklı değerlendirmelerle de aynı sırada yer almıştır. İletişim becerileri gelişmemiş kategorisinde ise *iletişimi zayıf, bilgi aktarımında yetersiz, hitap yeteneği olmayan* ve *sağlıklı iletişim kuramayan* gibi kodlar öne çıkmıştır. *Sevk ve idare yeteneği edinememiş* kategorisi de etkisiz ve başarısız liderlik algısı çerçevesinde ve katılımcıların değerlendirmeleri ışığında belirlenen yedinci kategoridir. Bu kategori altında ise; *verimli görev dağılımı yapamayan, bilgi birikimi yetersiz, sorunları çözmede yetersiz* ve *çözüm odaklı olmayan* liderlik davranışlarının öne çıktığı görülmektedir. Etkisiz ve başarısız liderlik algısına ilişkin tema altındaki son kategori ise *ilerlemeye kapalı ve vizyonsuz* başlığı ile oluşturulmuştur. Katılımcıların değerlendirmelerinden hareketle bu kategori altında yedi kod tespit edilmiş olup öne çıkanlarının; liderin *gelişime kapalı, kararsız, araştırmaya teşvik etmeyen* ve *astları tarafından yönlendirilen* biçiminde olduğu görülmektedir.

Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algısı ile etkisiz ve başarısız liderlik algısının ortaya koyulmasına ilişkin oluşturulan temalar aynı zamanda araştırmanın iki temel sorusu olarak şekillendirilmiştir. Bu iki tema her ne kadar katılımcıların liderliğe dair farklı algılarını ortaya koymaya yönelik olsa da altlarında belirlenen kategoriler karşılaştırıldığında sonuçların birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Yukarıda da değinildiği üzere Z kuşağı çalışanların; etkili ve ideal liderliğe dair herhangi bir kategoriyle temsil edilen liderlik davranışlarını istediği kadar, etkisiz ve başarısız liderliğe dair karşılığı olan bir başka kategoriyle bu liderlik davranışlarını istemediği anlaşılmaktadır. Bu durum her iki tema altında yer alan sekiz kategori için de ifade edilebilmektedir. Bu bakımdan özellikle söz konusu iki temaya ilişkin araştırma bulgularının birbirini desteklemesinin ve tutarlılık göstermesinin araştırma sonuçlarının sağlıklı şekilde ortaya koyulmasında önemli olduğu değerlendirilmektedir.

### **3.5. Z Kuşağına Mensubiyetin Liderliğe Bakış Açısına Etkisi**

Z kuşağına mensubiyetin liderliğe bakış açısına etkisini tespit edebilmek amacıyla katılımcılara “Z kuşağı içerisinde yer alıyor olmanız, liderlik konusundaki bakış açınızı etkiliyor mu? Nedenleriyle birlikte açıklar mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan hareketle 1’i etki etmediğini ifade eden olmak üzere 11 geçerli kod elde edilmiştir. Öne çıkanları; teknoloji, bilgiye erişim kolaylığı, dönemsel koşullar, özgürlük beklentisi ve düşünsel farklılıklar olan kodlar Tablo 3.11.’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11.** Z Kuşağına Mensubiyetin Liderliğe Bakış Açısına Etkisi Tema Kodları

Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde	Sıra	Kod	Sıklık	Yüzde
1	Teknoloji	8	26,67	7	Değişim isteği	1	3,33
2	Bilgiye erişim kolaylığı	4	13,33	8	Ekonomik gelişmeler	1	3,33
3	Dönemsel koşullar	4	13,33	9	Rahat çalışma isteği	1	3,33
4	Özgürlük beklentisi	4	13,33	10	Çalışma koşulları	1	3,33
5	Düşünsel farklılıklar	3	10,00	11	Hayır	2	6,67
6	Büyütülme tarzı	1	3,33				
<b>Toplam</b>						<b>30</b>	<b>100</b>

Bu tema kapsamında en az 2 kez tekrar eden verilerin kod bulutu olarak gösterimi Şekil 3.6.'daki gibidir.



**Şekil 3.6.** Z Kuşağına Mensubiyetin Liderliğe Bakış Açısına Etkisi Tema Kod Bulutu

Katılımcıların Z kuşağına mensup olmalarının liderliğe bakış açılarında etkili olup olmadığına ilişkin elde edilen kodlar; etkiliyor (olumlu) ve etkilemiyor (olumsuz) olmak üzere 2 kategori altında sınıflandırılmıştır. Kodların bu kategorilere göre dağılımı Tablo 3.12.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.12.** Z Kuşağına Mensubiyetin Liderliğe Bakış Açısına Etkisi Tema Kodlarının Kategorilere Göre Dağılımı

Sıra	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	Kodlar	Kod Sayısı	Yüzde
1	Etkiliyor (Olumlu)	28	93,33	Teknoloji (s=8), Bilgiye erişim kolaylığı (s=4), Dönemsel koşullar (s=4), Özgürlük beklentisi (s=4), Düşünsel farklılıklar (s=3), Büyütülme tarzı (s=1), Değişim isteği (s=1), Ekonomik gelişmeler (s=1), Rahat çalışma isteği (s=1), Çalışma koşulları (s=1),	10	90,90
2	Etkilemiyor (Olumsuz)	2	6,67	Hayır (s=2),	1	9,09
<b>Toplam</b>		<b>30</b>	<b>100</b>		<b>11</b>	<b>100</b>

**Etkiliyor (Olumlu):** Z kuşağına mensubiyetin liderliğe bakış açısındaki etkisine ilişkin ortaya çıkan bu kategoride toplam 10 kod tespit edilmiştir. Bu kodlar sıklıklarına göre; teknoloji (s=8), bilgiye erişim kolaylığı (s=4), dönemsel koşullar (s=4), özgürlük beklentisi (s=4), düşünsel farklılıklar (s=3), büyütülme tarzı (s=1), değişim isteği (s=1), ekonomik gelişmeler (s=1), rahat çalışma isteği (s=1) ve çalışma koşulları (s=1) olarak sıralanmaktadır. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Liderliğe bakış açısında farklılık oluşturan bir diğer sebep de teknolojidir diye düşünüyorum. Mesela daha önce de bahsettiğim gibi ben uzaktan çalışmak istiyorum ki diğer çalışma arkadaşlarımda isteği bu yönde. Bu yöntem bizim için daha rahat ve daha kolay geliyor. Başlangıç ve bitişi kesin hatlarla belirlenmiş bir iş temposuna gerek olmadan da çalışabiliriz. Çünkü teknoloji buna imkân veriyor. Haliyle böyle bir çalışma ortamının getirisi olarak liderlik davranışına bakış açımızda da farklılıkların ortaya çıkması normal. Biz teknolojiyi aracı tutarak, onun üzerinden iletişim kuracağımız bir lider profili çiziyoruz bana kalırsa. Ama bizden öncekiler ya da onlardan da önceki kuşaklar bizim kadar teknolojik gelişmeler ışığında yaşamlarını sürdürmediğinden dolayı -ki hatta birçoğu bazı teknolojik araçlarla daha yeni yeni tanışıyor ve kullanmakta zorlanıyorlar- liderliğe bakış açıları da farklılaşıyor diye değerlendiriyorum.” (Katılımcı-10)

“Ayrıca teknolojinin içine doğmuş olmamızın, bu noktadaki gelişmelerle beraber tüm dünyadan haberdar olmamızın ve işlerin nasıl yürüdüğünü öğreniyor olmamızdan da kaynaklanıyor olabilir. Öncekilerden farklı olarak dünyada yaşanan olayları ve gelişmeleri anlık olarak takip edebiliyoruz. Bu açıdan da daha özgürlükçü ve kapsamlı bakış açılarına sahip olmamız normal geliyor bana.” (Katılımcı-11)

*“Örneğin 1970’li yıllardaki çalışanlar da bizim kuşağımızda mobbinge maruz kalmak istemez. Ya da liderden güven sarsıcı hareketler görmeyi beklemez. Bu durum 1970 yılında böyleyse 2050 yılında da böyle olacak. Ama 2050 yılındakilere liderliği sorduğunuzda teknolojik olarak daha farklı şeyler isteyeceklerdir. Dolayısıyla bu farklılığın temel kaynağı teknolojidir diyebilirim. Bunun yanında ekonomik ve sosyal gelişmelerin de konuya ilişkin bakış açılarında farklılıklara sebep olabileceğini söyleyebilirim.” (Katılımcı-9)*

*“Aslında biz olanı olduğu gibi kabul etmiyoruz, olanın değişmesini istiyoruz ve bunu dile getiriyoruz. Mevcut koşullar bizden öncekileri rahatsız etmediği için ve bu rahatsızlıklar dile getirilmediği için şu an bunları biz yapıyoruz. Bunu yapınca da insanlara bir değişik ve tuhaf geliyoruz. Ama biz değişsin istiyoruz, bunu böyle kabul etmiyoruz diyoruz. Olduğu gibi kabul etmek zorunda değiliz, gerekirse değişsin istiyoruz. Şartların daha da iyileşmesini istiyoruz. Çünkü bir süre sonra bizden öncekiler yaşlanacak ve yaşamı biz devam ettireceğiz. Bu yüzden bizim istediğimiz gibi olması için saygı gösterilmeli. Ailem de mesela kendi yaşamlarında ne olursa olsun boyun bükmüşler. Yaşadıkları eksiklikleri ve olumsuzlukları sanki benim de yaşamam gerekiyormuş gibi bekliyorlar. Kendi isteklerinin gerçekleşmesi için hareket ediyorlar gibi. Ama ben mutlu olmuyorsam, benim istediğim olmak zorunda. Ben bir başkasını mutlu etmek için var olmadım ki. Bizden öncekiler mevcut koşullar ile mutlu olmaya çabalamışlar. Az ile yetin veya mutlu ol gibi bir yargı hâkim. Ama neden daha başka yollar varken neden ben kendimi mutsuz edeyim ki? Z kuşağı olarak kendi mutluluklarımız doğrultusunda adım atıp, yanlımız da varsa bunu kendimiz deneyimlemek istiyoruz.” (Katılımcı-6)*

*“Z kuşağında olmamın liderlik bakışımı etkilediğini düşünüyorum. Çünkü bizim düşüncemiz biraz daha farklı. Önceki kuşaklardan duyduğum kadarıyla insanlar düşüncelerini çok fazla dışa vuramıyormuş. Mesela bizim kuşakta bu yok. Teknoloji sayesinde isteyen herkes istediğini söyleyebiliyor. Düşünceyi ifade edebilmek başka şeyler düşünmek için de zemin hazırlıyor. Çünkü düşündüğünü ifade edememek buna takılıp kalmaya neden olabilir. Aktardığında ise bunun rahatlığıyla farklı düşüncelere yönelebilir. Z kuşağı olarak da biz düşüncelerimizi ifade edebiliyoruz bence. Yani teknolojinin bu konuda etkili olduğunu düşünüyorum. Yani düşüncemi ifade edebildiğimde kendimi iyi ve rahat hissediyorum. Tersine durumda ise bu bana rahatsızlık veriyor. O yüzden liderliğe bakış açımızda farklılaşmıştır. Yani liderlik konusuna önceki kuşaklardan farklı baktığımızı düşünüyorum. Onların daha kabullenici olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı-5)*

*“Bana kalırsa Z kuşağı rahat çalışmayı istiyor ve buna önem veriyor. Bu yüzden liderlerin de buna engel oluşturacak şekilde baskıcı olmasını istemiyor. Daha çok anlayışlı ve sevecen özelliklere sahip bir lider profili çiziyor diye düşünüyorum. Bu bakımdan anne-babalarımızın ya da onların da anne-babalarının liderlik konusundaki bakış açısı ile bizimkisi arasında farklılıklar oluşmuştur.”* (Katılımcı-10)

*“Tabi ki Z kuşağı olarak diğer kuşaklardan farklı şekillerde liderlik kavramını ele aldığımızı düşünüyorum. Çalışma ortamı, çalışma koşulları ve saatleri açısından baktığımızda 1980 doğumlu biri ile ben bir değilim. Bence bizden öncekiler daha mekanik bir moda sahipler. Tam bir işkolik olduklarını düşünüyorum, çalışmayı çok seviyorlar gördüğüm kadarıyla. Kendime baktığımda “ben o kadar işkolik miyim” diye... Yani o kadar olduğumu düşünmüyorum. Mesela babam işkolik biridir. 7/24 çalışabilir neredeyse ama ben çalışmam. Kendimi o seviyede görmüyorum.”* (Katılımcı-9)

**Etkilemiyor (Olumsuz):** Z kuşağına mensubiyetin liderliğe bakış açısındaki etkisine ilişkin olarak 2 katılımcı tarafından “etki etmediği” şeklinde görüş bildirilmiş olup katılımcıların bu değerlendirmeleri aşağıda sunulmuştur. Bu kategori kapsamında elde edilen kodlara yönelik örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

*“Z kuşağında olmamın liderliğe bakış açımda farklılık oluşturmadığımı düşünüyorum. Bunun daha çok kuşakla alakalı olarak değil insanın yetiştiği ortam, okuduğu kitaplar ve aldığı kültürle alakalı olduğu kanaatindeyim.”* (Katılımcı-2)

*“Z kuşağında yer alıyor olmamın liderliğe bakış açımda farklılıklar oluşturduğunu zannetmiyorum. Yani diğer arkadaşlarımdan da gözlemlediğim kadarıyla onlar da böyle düşünüyorlar. Aile bireylerimle veya onların yaşlıları insanlarla aynı baktığımı düşünüyorum liderlik konusunda.”* (Katılımcı-8)

Bu tema kapsamında ortaya çıkan kod ve kategoriler değerlendirildiğinde; öncelikli olarak 11 katılımcıdan yalnızca 2’sinin Z kuşağına mensup olmalarının liderliğe bakış açılarını etkilemediğini düşündükleri görülmektedir. Bu yöndeki ifadeler *etkilemiyor* kategorisi altında yer verilmiştir. Diğer katılımcılar ise bu kanaatin aksine Z kuşağı bireyi olmalarının liderliğe bakış açılarını etkilediğini ifade etmiş olup buna ilişkin değerlendirmeler de *etkiliyor* kategorisi altında incelenmiştir. Z kuşağı içerisinde yer almalarının liderliğe bakış açılarını etkilediğini düşünen katılımcılara bunun nedenleri sorulduğunda ise ilk sırada *teknolojinin* ( $s=8$ ) etkisi göze çarpmaktadır. Nitekim olumlu görüş bildiren dokuz katılımcıdan sekizinin ifadesi bu yönde olmuştur. Dolayısıyla bu noktadaki uzlaş, Z kuşağı

bireylerinin liderliğe bakış açılarının farklılık göstermesinde en önemli etken olarak teknolojiyi gördükleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İkinci sırada ifade edilen ve teknolojik araç-gereçlerin varlığıyla ilişkili olduğu düşünülen *bilgiye erişim kolaylığı* koduyla da bu sonucun desteklendiği görülmektedir. *Özgürlük beklentisi* ve *düşünsel farklılıklar* ise kuşağın liderliğe bakış açılarının farklılaşmasında öne çıkan diğer kodlar olmuştur.

## SONUÇ

Z kuşağı çalışanların liderlik algılarının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan bu araştırma kapsamında 5 temel soru ve bu sorular etrafında şekillenen; (1) Z kuşağı çalışanların şirketlerde/kurumlarda algıladıkları liderlik profili, (2) Z kuşağı çalışanların liderlik tanımı, (3) Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algısı, (4) Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algısı ile (5) Z kuşağına mensubiyetin liderliğe bakış açısına etkisi olmak üzere 5 tema belirlenmiştir. Z kuşağına mensup 11 beyaz yakalı çalışan ile yapılan görüşmeler neticesinde tespit edilen kodlar önce kategorize edilmiş daha sonra belirlenen bu 5 tema altında sınıflandırılmıştır. Yapılan detaylı sınıflandırmanın ardından ortaya çıkan bulgular araştırmanın bu bölümünde hem durum tespiti yapmak hem de sonuçlarına ilişkin çıkarımlarda bulunmak üzere içerik analizine tabi tutulmuş olup her tema ayrı ayrı incelenmiştir.

Z kuşağı çalışanların şirketlerinde/kurumlarında algıladıkları liderlik profiline ilişkin olarak belirlenen tema çerçevesinde; kuşak bireylerinin lider olarak değerlendirdikleri kişi veya kişiler tarafından ortaya koyulan liderlik davranışlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre katılımcılar tarafından deneyimlenmiş olan lider profilinin daha çok olumlu davranışlar bağlamında tanımlandığı görülmüştür. İfade edilen olumlu davranışlar ise 1/4 gibi yüksek bir oranda liderlerin sahip olduğu nitelikler ile açıklanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların deneyimlemiş olduğu liderlik davranışları; tecrübeli, yol gösterici, bilgi birikimi gelişmiş, belli süreçleri geçerek gelmiş ve liderlik sorumlulukları edinmiş gibi ifadelerle öne çıkmıştır. Algılanan bu davranışlar ise daha çok kişilerin belli bir yaşa erişmiş ve yaşam deneyimine sahip olması ile açıklanabilmektedir. Ortaya koyulan bu ifadelerden yola çıkılarak Z kuşağına mensup bireylerin çalışma alanlarındaki lider kişilerin belli bir yaşın üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum iş hayatına henüz atılmaya başlayan Z kuşağının çalışma alanlarında karşılaşacağı lider profilinin genel olarak kendileriyle yakın yaş grubunda olmayan, belli bir yaşın üstünde ve buna bağlı olarak aradaki yaş farkının fazla olduğu bireylerden oluşacağı şeklinde değerlendirilmektedir. Bu durumun Z kuşağının iş hayatına atılmasının ivme kazanması ile birlikte çalışma hayatında lider ve astlar arasındaki yaş ve kuşak farkının ortaya çıkaracağı muhtemel çatışmaları gündeme getireceği düşünülmektedir. Dolayısıyla kurum ve işletmelerin bu doğrultuda ifade edilen olası çatışmaların önlenmesi adına bünyelerindeki lider profili ile kuşak bireylerinin beklentileri arasındaki dengenin sağlanmasına yönelik tedbirler alması gerektiği değerlendirilmektedir. Liderlerin iletişim tarzına ilişkin yapılan değerlendirmelerin de sahip olunan niteliklerde olduğu gibi katılımcılar

tarafından yüksek oranda vurgulandığı görülmektedir. Buna göre liderlerin çalışanlarla birebir ilgili, soru sorulabilen ve astlar tarafından ulaşılabilir olması gibi olumlu bulunan ifadelerden söz edilmiştir. Teknolojik yerliler olarak tanımlanan Z kuşağının bireyselci özellikleri göz önüne alındığında birebir iletişim kurmaya dönük sergilenen bu davranış biçimlerinin yönetim bağlamında kuşak temsilcileri açısından uygun bir yaklaşım tarzı olarak benimsenebileceği düşünülmektedir. Özellikle liderlerin çalışanlarla birebir ilgili ve iletişim halinde olmasına ilişkin katılımcı memnuniyetinin bu kapsamda ifade edilen düşünceyi desteklediği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan Z kuşağı çalışanlar, deneyimledikleri lider davranışlarından hareketle liderlerin yönetim gücüne ilişkin daha rahat ve serbest bir profil çizmiştir. Burada liderlerin baskı kurmayan, olumlu yaklaşan, astlara rahatlık sunan, esneklik tanıyan ve çalışanların işine karışmayan gibi özelliklerinin öne çıkması dikkat çekicidir. Ortaya çıkan durumda; kuşak temsilcisi çalışanların ifade edilen davranışlar karşısında aidiyet ve memnuniyet duygusuyla hareket ettiği anlaşılmakta, bunun tersi olan müdahaleci ve baskıcı liderlik anlayışı karşısında ise verim kaybı ve motivasyon düşüklüğü yaşayacakları düşünülmektedir. Bu bakımdan katılımcılar tarafından ortaya koyulan serbest ve müdahaleci olmayan lider davranışlarına ilişkin istedik tablonun işletmeler ve kurumlar açısından önem arz ettiği değerlendirilmektedir. Katılımcıların çalışma alanlarında deneyimlemiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin tema kapsamında ortaya çıkan bir başka tablo da liderlerin kuşak temsilcilerinin fikirlerine başvurduğu, danıştığı, birlikte karar almaya önem verdikleri ve onlarla paylaşımlarda bulunarak geri dönüşler sağladıkları şeklindedir. Bu çerçevede liderlerin çalışma ortamlarında bulunan Z kuşağı bireyleri karar alma sürecine dahil etmelerinin olumlu karşılık bulduğu görülmektedir. Dolayısıyla işletmeler açısından merkezi ve tek yönlü karar alma yöntemleri yerine kuşak temsilcilerinin dahil olduğu ortak mekanizmalar aracılığıyla adımlar atılmasının daha faydalı olacağı ifade edilebilir. Z kuşağı çalışanlar, çalışma ortamlarında lider olarak gördüklerini belirttikleri kişilerin kişisel özelliklerine dair de değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Buna göre; alçakgönüllü, anlayışlı, empati kurabilen, sosyal ve personelle yakından ilgilenen gibi kişilik özelliklerinin kuşak temsilcileri tarafından istedik bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kuşak temsilcilerinin çalışma alanlarında deneyimledikleri liderlik davranışlarına ilişkin üzerinde en az durdukları konu ise adalet anlayışı olmuştur. Kuşak temsilcileri bu noktada liderlerin adil, dürüst, şeffaf ve astın hukukuna saygılı olduklarını ifade etmişlerdir. Gerek adalet anlayışının üzerinde en az durulan kategori olmasından gerekse de bu kapsamda çizilen olumlu tabloda hareketle liderlerin bu noktada ortaya koydukları davranış biçimlerinin benimsendiği

varsayılmaktadır. Adaletin her birey ve kuşak açısından bir ihtiyaç olduğu düşünüldüğünde bu anlamda ortaya koyulan durumun kuşak fark etmeksizin genel kabul göreceği değerlendirilmektedir. Bu tema kapsamında liderlere dair ifade edilen olumsuz davranışlar ise %9,38'lik oran ile temsil edilen ayrı bir kategoride incelenmiştir. Kategori dahilinde liderlerin baskın olması, çalışanların başında durması, görev dağılımında adaletsiz olması, yüzeysel ilişki kurması ve iletişim konusunda zayıf olması gibi konularda şikâyet edildiği görülmektedir. Buna göre Z kuşağı temsilcilerinin yaptıkları olumlu değerlendirmelere paralel olarak liderlerin aksi yönde sergilediği davranışların benimsenmediği anlaşılmaktadır. Bu bakımdan katılımcıların liderlerin olumsuz davranışları ile istedik davranışlarına ilişkin çıkarımlarının tutarlılık gösterdiği, dolayısıyla olumsuz davranışlar kategorisi kapsamında ulaşılan sonuçların tema çerçevesinde ortaya çıkan tabloyu destekler nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Z kuşağı çalışanların liderlik tanımına ilişkin belirlenen tema kapsamında; kuşak temsilcilerinin lideri ve liderliği nasıl ve hangi kavramlar üzerinden tanımladıkları anlaşılmasına çalışılmıştır. Buna göre katılımcıların liderliği ayırt edici düzeyde ve yoğunlukla yönetim gücü olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim tema kapsamında tespit edilen kodların 1/3'ünden fazlası (68 kodun 24'ü) ve bu kodların tekrar edilme oranının neredeyse yarısı (%43,75) Z kuşağı çalışanların liderliği yönetim gücü olarak tanımlamadıkları söz konusu kategori altında sınıflandırılmıştır. Kuşak çalışanlarının liderliği, kişinin sahip olduğu yönetim gücü ile ilişkilendirdiği ve bu noktada yol göstermek, yarar sağlamak, amaç birliği oluşturmak, sahiplenmek, maiyetini iyi tanımak ve öncülük etmek gibi davranış biçimlerini öne çıkardığı bulguya göre liderlik; astların belirlenecek hedefler doğrultusunda etkin şekilde yönlendirilmesine ve yönetimine dayanmaktadır. Bu bakımdan kuşağın çalışan bireyleri açısından liderliğin iyi ve güçlü bir yönetim becerisiyle açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların diğer liderlik tanımı, liderliğin etki gücü olduğu yönünde karşılık bulmuştur. Bu noktada liderlik, astlar üzerinde onları harekete geçirebilecek etkileme gücünün tesis edilmesiyle ifade edilmiştir. Diğer bir anlamda astların lidere inanma motivasyonudur. Buna göre güven vermek, düşünceleriyle etkileyebilmek, örnek olmak, etki bırakmak ve ön plana çıkmak gibi özellikler liderin etki gücü bağlamında bireyde bulunması gereken davranışlar olarak görülmektedir. Liderlik nedir sorusunun karşılık bulduğu bir başka tanımlama ise etkili iletişim olmuştur. İyi ve etkili iletişim becerisinin liderlik etme konusunda önemli olduğunun genel kabul göreceği düşünülürse Z kuşağı çalışanların bu çerçevede ortaya koyduğu değerlendirmelerin anlamlı olduğu söylenebilir. Etkili iletişim tanımı bağlamında tespit

edilen; birebir ilgilenmek, astlarıyla sürekli iletişimde kalmak ve samimi olmak gibi kodlar ise aynı zamanda önceki temada katılımcılar tarafından benimsendiği ifade edilen davranışlarla benzerlik taşımaktadır. Dolayısıyla önceki tema kapsamında katılımcılar tarafından benimsendiği ifade edilen davranış biçimlerinin liderliğin etkili iletişim tanımlamasına ilişkin ortaya çıkan bulgularla da desteklendiği görülmüştür. Öte yandan çalışan Z kuşağı bireylerine göre liderlik aynı zamanda mobbing yapmamak, yapıcı olmak, destekleyici olmak ve düşüğünde kaldırmak gibi kodlarla ifade edilen motivasyon kavramı ile açıklanmıştır. Katılımcıların bilişsel ve duyuşsal nitelik olarak tanımladığı liderlikte ise bilgi, liderin astlarından daha nitelikli olması, ayırt edici özellikler taşıması ve çok yönlü düşünmesi gibi yetkinlik ve davranışların önem arz ettiği görülmüştür. Liderliğin adalet olduğu yönündeki tanımlama ise bu tema kapsamında katılımcıların son tanımlaması olmuştur. Adil davranmak, dürüst olmak ve haklı haksız ayırt etmek gibi kodlarla ifade edilen adalet kavramı, Z kuşağı çalışanların şirketlerinde/kurumlarında algıladıkları liderlik profili temasında olduğu gibi son sırada yer almıştır. Bu durum araştırmaya katılan katılımcıların liderlikte adalet kavramına dair deneyimleri ile liderlik tanımlamalarının paralellik taşıdığını göstermesi açısından önemli bulunmuştur. Aynı şekilde katılımcıların çalışma alanlarındaki lider profiline ilişkin öne çıkardıkları yol göstericilik, tecrübe, iletişim tarzı, yönetim gücü ve motivasyon gibi kavramların liderlik tanımlamalarında da sıklık oranı bakımından üst sıralarda yer aldığı görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların liderliğe ilişkin tanımlarının deneyimleriyle paralel biçimde olduğu değerlendirilmektedir. Ortaya çıkan tabloda Z kuşağı bireylerin çalışma hayatında daha çok var olup tecrübe edinmesiyle birlikte liderlik tanımlarının da çeşitlilik gösterebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın iki temel sorusundan biri olan ve Z kuşağı çalışanların etkili ve ideal liderlik algısının tespitine ilişkin belirlenen tema kapsamında; kuşak temsilcilerinin çalışan bireyleri açısından uygun bulunan liderlik biçiminin/biçimlerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede elde edilen bulguların analizine göre demokratik liderlik ile tam serbesti tanıyan liderlik profillerinin kuşak bireyleri tarafından benimsenen liderlik biçimleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim etkili ve ideal liderlik anlayışına dair katılımcıların ortaya koyduğu davranış biçimlerinin bu iki liderlik özelliklerinde karşılık bulunduğu görülmektedir. Örneğin çalışanların fikirlerinin önemsenmesi, birlikte karar alınması, ben merkeziliğin reddedilmesi ve farklı fikirlerin teşvik edilmesi şeklindeki kanaatler, demokratik liderlik davranışının örgütsel hedeflerin tespit edilmesinde liderin sadece kendi isteklerini değil yapıyı oluşturan bireylerin görüşlerini de dikkate alması gerektiği yönündeki

yaklaşımı ile örtüşmektedir. Ayrıca baskı oluşturma ve kontrol etme isteğinden uzak, yetki devrini kullanarak çalışanların yönetim sürecine daha fazla dahil olmasını önceleyen demokratik liderlik davranışıyla da bu noktadaki beklentilerin kesiştiği düşünülmektedir. Benzer şekilde grup çalışmasının ve çalışanların gelişiminin desteklenmesi ile lider tarafından geri bildirimlerde bulunulması gibi katılımcı taleplerinin, liderin astlarını bilgilendirdiği ve yetki devrine bağlı olarak astların bilgi ve tecrübe seviyelerinin artırıldığı demokratik liderlik anlayışı ile karşılanabileceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan etkili liderlikte motivasyon güç ve araçlarının kullanımına dair alınan görüşlerin de demokratik liderlik davranışının motivasyon oluşturmada içsel kaynaklara verdiği önem ve cezadan ziyade ödüllendirmeye dayalı yöntemi ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca demokratik liderlik, kuşak bireylerinin görüşlerine uygun olarak astların ortaya koyduğu başarılı görevlerde onların takdir edilmesi gerekliliğiyle bağdaşmakta, motivasyon sağlamaya yönelik sosyal etkinlikler düzenlenmesi isteği de demokratik liderliğin insan ilişkilerine verdiği değerle, ekip ruhunun ve enerjisinin diri tutulması yaklaşımı ile uyumaktadır. Z kuşağı çalışan profili için demokratik liderlik biçiminin uygun olacağına dair bir başka bulgu da bireysel ilgi ve erişimin esas alınması yönünde ortaya çıkmıştır. Katılımcıların bu bağlamdaki düşünceleri ise demokratik liderliğin örgütsel politikaların belirlenmesinde ve hayata geçirilmesinde liderin grup üyesi gibi hareket ederek astlarla birebir etkileşim halinde olması zemininde bulunmaktadır. Demokratik liderlik anlayışı, örgütsel yapı içindeki hak ve adalet dengesini gösterirken eleştirilerinde tarafsız kalmaktadır. Bu bakımdan katılımcı ifadelerinden elde edilen liderin adaletli ve güvenilir olmasına ilişkin kodların da demokratik liderlik profilini işaret ettiği savunulmaktadır. Z kuşağı çalışanların etkili liderden beklentisi öncülük etmesi ve yol gösterici olması yönünde belirmiştir. Buna uygun olarak demokratik liderlik davranışında da lider temel konulara yoğunlaşarak çerçeveyi belirlemekte, gidilecek yolun ve yöntemlerin belirlenmesinde astlara hareket serbestisi tanımaktadır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından ifade edilen bu beklentinin de demokratik liderlik davranışıyla karşılanacağı düşünülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere araştırma kapsamında ulaşılan bulgulardan hareketle Z kuşağı çalışanların benimsediği düşünülen bir diğer liderlik biçimi tam serbesti tanıyan liderlik olmuştur. Bu noktadaki beklentilerin baskıcı olmayan, rahat çalışma ortamı sunan, katı hiyerarşiden uzak, kişisel zamana imkân veren, serbest bırakan, izin konusunda esnek ve özgür bırakan gibi tanımlamalarla öne çıktığı görülmektedir. Önceki kuşaklardan farklı olarak daha bireyselci, özgür ve kişisel alanlarına müdahale edilmesine tahammülü olmayan yapıdaki Z kuşağı için ortaya çıkan bu sonuç anlamlı bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle

kuşağın karakteristik özelliklerinin liderlik tercihlerine de yansıdığı değerlendirilmektedir. Kuşak çalışanları tarafından benimsendiği düşünülen etkili ve ideal liderliğe dair söz konusu çıkarımların alanyazındaki diğer çalışmaların sonuçlarıyla da desteklendiği görülmektedir. Bu kapsamda Taş ve Kaçar (2019: 668) ile Karaçetin ve Akbaş (2019: 253) çalışmalarında Z kuşağı için demokratik yönetim tarzının daha uygun olduğunu ifade ederken, Akdemir ve İnal (2022: 655) ise demokratik ve serbest bırakıcı liderlik biçimlerinin kuşak bireyleri üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna varmışlardır. Diğer taraftan kuşağın başarılı ve etkili liderliğe dair beklentilerinde farklı yaklaşımlarda bulunmaktadır. Bunlardan; Alkan (2020: 137) ve Kasaroğlu (2021: 114) çalışmalarında Z kuşağının liderlik tercihini dönüşümcü liderlikle, Düzgün (2022: 426) karizmatik liderlikle açıklamış (ikinci sırada katılımcı/demokratik liderlik), Laudert (2018: 21) ise otantik liderlik (bu çalışmada etik liderlik olarak alınmıştır) tarzını öne sürmüştür. Dolayısıyla alanyazın incelemesi kapsamında Z kuşağının liderlik tercihinine ilişkin görüş birliğinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun kuşak temsilcilerinin iş hayatına henüz atılmaya başlamış olmalarına bağlı belirsizliklerden, lider davranışlarına ilişkin deneyim eksikliklerinden ve şirketlerin/kurumların iç dinamiklerinden (beklentilerin karşılanıyor olması vb.) kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Her ne kadar alanyazında farklılıklar olsa da Z kuşağı çalışanların bu çalışma kapsamında ortaya koyulan liderlik beklentilerinin kurum ve işletmelerce göz önünde bulundurulması, kuşak beklentilerine uygun liderlik davranışlarının tercih edilmesi ve mevcut durumun gözden geçirilerek söz konusu beklentiler doğrultusunda yönetici eğitim programlarının geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Nitekim çalışma hayatının yakın zamanda en kalabalık yüzü olacak bu kuşağın etkin şekilde yönetilmesinin örgütsel devamlılığa ve gelişime katkı sunacağı gibi üretim verimliliğine de önemli kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla insan kaynağına ilişkin sunulan bu tablonun kurum ve işletmeler açısından teknolojidən ticarete, değişen piyasa dengelerinden lojistik alternatiflere kadar birçok alandaki gelişmeler kadar önem arz eden bir konu olarak incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın iki temel sorusundan bir diğeri olan ve Z kuşağı çalışanların etkisiz ve başarısız liderlik algısının tespitine ilişkin belirlenen tema kapsamında; kuşak bireyleri tarafından tercih edilmeyen liderlik davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılar tarafından otoriter (otoriter) liderlik özelliklerinin istenmeyen liderlik biçimi olarak işaret edildiği görülmektedir. Elde edilen bulguya göre baskıcı, çalışanların başında dikilen, müdahaleci, sert, sürekli takip eden, emir veren, kontrolcü ve kuralcı çalışma

düzeninden yana olan ve otokratik liderlik özelliklerini yansıtan davranış biçimlerinin Z kuşağı çalışanlar tarafından kabul görmediği anlaşılmaktadır. Benzer şekilde otokratik lider profilini yansıtan; astların fikirlerini önemsemeyen, geri bildirimlerde bulunmayan, tek başına karar alan ve farklı fikirlere kapalı davranışların da kuşak temsilcileri açısından istenilen bulunmadığı görülmektedir. Araştırmaya göre katılımcılar açısından çalışma alanlarındaki moral ve motivasyon beklentisinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Başarısız liderliğe dair algılarında da bu durum öne çıkmıştır. Buna göre; motivasyon düşüren, takdir etmeyen, emeğe değer vermeyen, kırıncı, sosyalleşme karşıtı, hoşgörüsüz ve olumsuz hitaplar kullanan bir liderlik anlayışı net olarak reddedilmektedir. Ayrıca kendileriyle birebir ilgilenilmesini, doğrudan iletişim kurulmasını ve olası sorunlar karşısında ilk ağızdan dinlenilmeyi bekleyen Z kuşağı için ilgisiz, mesafeli, ulaşılmaz ve astlarını yeterince tanımayan bir yönetim anlayışının işletmelere/kurumlara fayda sağlamayacağı aksine zarar vereceği varsayılmaktadır. İletişim becerileri gelişmemiş liderlik profilinin kuşak temsilcileri tarafından olumsuzluk olarak addedildiği bulguyla da bu varsayımın desteklendiği düşünülmektedir. Öte yandan adaletsiz ve güven duyulmayan liderlik anlayışının kuşak bireylerinin yönetimi açısından uygun bir tutum olmayacağı ortaya koyulurken adaletin temel bir hak ve beklenti olduğu düşünüldüğünde bu durumun kuşağa özgü farklılık olarak ele alınamayacağı değerlendirilmiştir. Liderin sevk ve idare yeteneği edinmemiş olmasının bir başka başarısızlık olarak atfedildiği bulgu kapsamında da verimli görev dağılımı yapamayan, bilgi birikimi yetersiz, çözüm odaklı olmayan, sorunları çözmede yetersiz, performans değerlendirmesi yapamayan ve yanlış kişiye yanlış iş veren yöneticilerin kuşak temsilcileri açısından kabul görmeyeceği ortaya koyulmuştur. Bu noktada özellikle etkin iş bölümü yapamayan yönetim biçimlerinden şikâyet edilmesinin işletmeler ve kurumlar açısından incelenmeye değer olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların başarısız liderlik algısına dair son bulgu ise ilerlemeye kapalı ve vizyonsuz olarak kategorize edilen; gelişime kapalılık, kararsızlık, faydasız hedefler koyulması ve yeniliklerin takip edilmemesi gibi değerlendirmeler olmuştur. Başarısız liderlik algısına ilişkin ortaya çıkan bu tablonun; özgürlüğüne düşkün, kurallara bağlı yaşama düşüncesinden uzak, fikirlerini açıkça ifade etme isteğinde olan, katılımcı, bireysel ilgi bekleyen ve resmiyetten ziyade samimiyet isteyen Z kuşağının karakteristik özellikleriyle tutarlılık gösterdiği değerlendirilmektedir. Ayrıca Z kuşağının otokratik liderlik biçimini benimsemediğine dair ulaşılan bu sonucun Karaçetin ve Akbaş (2019: 253) ile Akdemir ve İnal'ın (2022: 655) çalışmalarıyla da örtüştüğü görülmüştür. Bu çerçevede; statükoyu reddeden ve kendi doğrularının uygulayıcısı olma

niyetindeki Z kuşağının otokratik liderlik gibi geleneksel liderlik biçimi ve katılımcılıktan uzak yönetim yaklaşımları yerine demokratik ve çalışanlara hareket serbestisi tanıyan liderlik davranışlarını benimsediği bir kez daha anlaşılmaktadır. Dolayısıyla söz konusu yönetim uygulamalarının veya benzerlerinin hâkim olduğu kurum ve işletmelerin bunlardan vazgeçerek insan kaynağının çoğunluğunu oluşturacak Z kuşağının beklentileri doğrultusunda liderlik anlayışlarını planlamaları gerektiği savunulmaktadır.

Araştırma kapsamında belirlenen son temada ise Z kuşağına mensubiyetin liderliğe bakış açısı üzerinde etkili olup olmadığının öğrenilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulguya göre katılımcılar açısından Z kuşağı bireyi olmanın liderlik beklentileri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek bir uzlaşımın sonucu olan bu düşünceye göre (9/11) Z kuşağı temsilcilerinin yönetim anlayışı bakımından önceki kuşaklardan ayrıldıklarına ve bu konudaki beklentilerinin değişkenlik göstereceğine ilişkin farkındalığa sahip oldukları ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle önceki kuşak bireylerinin yönetiminde tercih edilen ve sonuçları itibarıyla uygun bulunan liderlik yaklaşımlarının Z kuşağı için aynı şekilde karşılık bulmayacağına bizzat kuşak temsilcileri tarafından ortaya koyulduğu görülmektedir. Bu bakımdan örgütlerin yönetim biçimleri üzerinde değişimin kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır. Yönetimsel anlayıştaki değişim beklentisine direnmek yerine uyum sağlamanın ise en akılcı yol olacağı savunulmaktadır. Dolayısıyla kurum ve işletmelerin, araştırmaya konu kuşak temsilcilerinin yönetiminde önceki kuşaklar için tercih edilen liderlik yaklaşımlarının uygulanmasında ısrarcı olmamaları gerektiği düşünülmektedir. Bunun yanında yukarıda açıklanan ve araştırmanın katılımcıları tarafından istendik olduğu ortaya koyulan demokratik liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik davranışlarına yönelik uygulamaların hayata geçirilmesine dair çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında atılacak adımların örgütlerin değişen ve gelişen koşullara ayak uydurmasına yardım edeceği düşünülürken elde edilen bulguların da Z kuşağı çalışanların liderlik tercihlerinin anlaşılması noktasında alanyazına katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

Son olarak, izleyen çalışmalara ve araştırmacılara yol gösterici olması amacıyla; araştırmanın bir kısıtı olarak kabul edilen örneklem sayısının artırılarak sonuçların daha genel bulgular etrafında incelenmesi, sektör bazlı sonuçlar elde etmek adına örneklem grubunun ilgili sektörlerden seçilerek araştırmalar yapılması, nitel araştırma deseni olan olgubilim yöntemi ile ele alınan araştırma konusunun nicel yöntemlerle ve daha geniş çalışma grubu üzerinden ele alınması, Z kuşağının demokratik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik biçimleri ile uyumunun irdelenmesi ve artık yönetici konumunda bulunmaya başlayacak olan

Z kuşağının hangi liderlik biçimini/biçimlerini sergileyeceğine dair alanyazına katkı sağlayacak çalışmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acet, G. S., & Doğan, F.** (2017). 11 Eylül Olayları Sonrası ABD-Afganistan İlişkileri: İstiladan İşbirliğine. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 59-76.
- Acıhoğlu, İ.** (2017). *İş'te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H., & Ekşili, N.** (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 165-182.
- Akbaba, A., & Erenler, E.** (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21-36.
- Akdemir, A., & İnal, İ. H.** (2022). Z Kuşağında Algılanan Liderlik Tarzlarının Takım Performansı Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 635-666.
- Akdemir, A. vd.** (2013). Y Kuşağının Kariye Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11-42.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö.** (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 107-124.
- Akıncı, A., & Usta, S.** (2016). Türkiye'de Çok Partili Hayata Geçişte Etkili olan Dış Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 275-288.
- Akkaya, B.** (2012). Türkiye'nin NATO Üyeliği ve Kore Savaşı. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-20.
- Aksaraylı, M. F.** (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 108-124.
- Akturan, U., & Esen, A.** (2008). Fenomenoloji. T. Baş, & U. Akturan içinde, *Nitel Araştırma Yöntemleri* (s. 83-98). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Akyüz, B., Kaya, N., & Aravi, B.** (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 71-90.
- Alkan, D. P.** (2020). İşgücünün Değişen Yüzü Z Kuşağı ve Kuşağın Lider Algısı. *Business Economics and Management Research Journal*, 129-140.

- Altuntuğ, N.** (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 203-212.
- Ardıç, E., & Altun, A.** (2017). Dijital Çağın Öğreneni. *Uluslararası Sosyal Bilgilerde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 12-30.
- Ari, Y. O.** (2020). Küresel Elektrikli Otomobil Piyasasına Genel Bakış. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 193-203.
- Arıkan, S.** (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 231-257.
- Aristoteles.** (2018). *Retorik*. İstanbul: Say Yayınları.
- Arslan, A., & Staub, S.** (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-24.
- Aslan, Ş.** (2013). *Geçmişin Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ataman, G.** (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, Ö., & Yaşar, Y.** (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 187-205.
- Avcı, U., & Topaloğlu, C.** (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1-20.
- Aycan, Z.** (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang içinde, *Indigenous and Cultural Psychology* (s. 445-466). Boston: Springer.
- Ayhün, S. E.** (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 93-112.
- B.Miles, M., & Huberman, A.** (1994). *Qualitative Data Analysis*. USA: SAGE Publications.
- Bakan, İ.** (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13-40.

- Bakan, İ.** (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *TİSK Akademi*, 138-172.
- Bakan, İ., & Bulut, Y.** (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 151-179.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T.** (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erhaşan, B., & Kefe, İ.** (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71-84.
- Bakırtaş, İ., & Tekinşen, A.** (2004). Dünya Savaşları ve Büyük Buhran Arasındaki Etkileşimin Ekonomi Politikası. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 83-100.
- Balaban, Ö., Ertuğ, H., & Yenice, Ö.** (2018). Generational Differences in Human Resources Management: A Study on Generation Y Health . *In Traders International Trade Academic Journal*, 85-99.
- Balay, R., Kaya, A., & Yılmaz, R. G.** (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.
- Bass, B. M.** (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Başar, U., & Basım, H. N.** (2018). Paradoksal Liderlik Modeli. *Amme İdare Dergisi*, 121-153.
- Başaran, Y. K.** (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 480-495.
- Başgöze, P., & Bayar, N. A.** (2015). Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma. *Sosyoekonomi*, 118-130.
- Bayramoğlu, G.** (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış*, 15-30.

- Bayramov, S., Geylan, A., & Benligiray, S.** (2021). X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 122-139.
- Bekmezci, M., & Yıldız, B.** (2019). Babacan Liderlik Psikolojik Sahipliği Nasıl Etkilemektedir? Kolektif Şükranın Aracı Rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 309-324.
- Berg, B. L., & Lune, H.** (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev.) Asım Arı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Berkup, S. B.** (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences* , 218-229.
- Berkup, S. B.** (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beycioğlu, K.** (2016). Liderlik Psikolojisi. S. Koşar, & N. Güçlü içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 17-40). Ankara: Pegem Akademi.
- Birleşmiş Milletler.** (2019). *Dünya Nüfus Beklentileri Raporu*. New York: Ekonomik ve Sosyal İşler Bakanlığı. [Erişim: 27.11.2021 <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>]
- Bolat, T., & Seymen, O. A.** (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 59-85.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B.** (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boz, İ. T., & Berber, F.** (2017). Y Kuşağı Çalışanların Yönetimde Yaşadığı Problemlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 525-536.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A.** (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.

- Budak, F., & Korkmaz, Ş.** (2020). Covid-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 62-79.
- Bulgan, G., & Göktaş, P.** (2016). X, Y ve Z Kuşağı Engellilerin Turizme Erişebilirliğinin Karşılaştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 24-49.
- Bulut, R.** (2014). SSCB’Nin Dağılması ve Rusya Federasyonu’nda Serbest Piyasaya Geçiş. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7-19.
- Burns, J. M.** (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Büyüköztürk, vd.** (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canbolat, E. Ö.** (2019). Kurumsal Yaklaşımlar Çerçevesinde Liderlik Teorisine Bakış. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 108-126.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W.** (2009). Generation Y: Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 1-6.
- Creswell, J. W.** (2019). *Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri*. (Çev.) Hasan Özcan, (2.Baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W.** (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi.** (2022, Ocak 2). Koronavirüs Covid-19 Dünya Haritası. Ankara, Türkiye. [Erişim: 02.01.2022 <https://corona.cbddo.gov.tr/Home/DeathConfirmedRatio>]
- Çağlar, İ.** (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 91-108.
- Çakar, M.** (2003). Savaş ve Medya. *Pivolka Savaş Özel Sayısı*, 25-27.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T.** (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 103-119.
- Çalışal, S., & Yücel, L.** (2019). Hizmetkâr Liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 167-172.
- Çamsarı, U.** (2013, Ocak). Z Kuşağı Çocukları. (A. Tamdoğan, Röportaj Yapan)
- Çatalkaya, C.** (2014). *Kariyer 2.0*. İstanbul: Optimist Yayınları.

- Çavuş, T., & Eğilmez, Ö.** (2021). Sosyal Medyada Kurumsal İtibar Yönetimi: Türkiye'deki Telekomünikasyon Şirketlerinin Twitter Veri Analizi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 210-226.
- Çekmeceliolu, H. G., & Konakay, G.** (2018). Liderlik Stilllerinin Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkilerinin X ve Y Kuşağı Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 151-170.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö.** (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Sinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 49-66.
- Çelik, H., Baykal, N. B., & Memur, H. N.** (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 379-406.
- Çelik, V.** (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 465-474.
- Çelik, V.** (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelikçi, A. S., & Kakışım, C.** (2013). İtalyan Faşizmi ve Tarihsel Gelişimi. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 83-99.
- Çetin, C., & Karalar, S.** (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 157-197.
- Çetin, N.** (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 74-84.
- Çetinkaya, G.** (2019). İkinci Dünya Savaşı Öncesinde Nazilerin İktidara Gelişi ve Türk-Alman İlişkileri. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 87-97.
- Çevik, S., & Kozak, M. A.** (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik. *11. Ulusal Turizm Kongresi* (s. 80-87). Kuşadası: Detay Yayıncılık.
- Daban, E. Z., & Daban, C.** (2018). Saddam Hüseyin Dönemi Irak Dış Politikası: Irak-İran Savaşı, Kuveyt'in İşgali ve ABD'nin Irak'a Müdahalesi. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 83-109.
- Demirel, H. G., & Kişman, Z. A.** (2014). Kültürler Arası Liderlik. *Turkish Studies*, 689-705.

**Demirkaya, H., vd.** (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 186-204.

**Dereli, B., & Toruntay, H.** (2015). *Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.

**Doğan, S.** (2018). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik. N. Güçlü içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 97-141). Ankara: Pegem Akademi.

**Doğan, S., & Erkan, İ.** (2019). Z Kuşağının Sosyal Medyaya Yönelik Algılarının Metafor Analizi Yoluyla İncelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 146-155.

**Duman, M. Z.** (2021). Üniversitede Okuyan Z Kuşağının Değişen Aile Algısı ve Aile İçi İlişkilerde Yaşadığı Sorunlar. *Sosyolojik Bağlam Dergisi*, 20-36.

**Durmaz, C., Ergeneli, A., & Camgöz, S. M.** (2020). Babacan Liderlik, Yıldırma ve Örgütsel Siniz İlişkilerinde Bireyci ve Toplulukçu Kültürel Değerlerin Rollerini. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 631-655.

**Dursun, M. T., & Eriş, E. D.** (2018). Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Marka Algısı ile Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 160-179.

**Duyan, E., & Dierendonck, D. V.** (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 1-32.

**Duygulu, S.** (2018). Yeni Medya Teknolojilerinin K-Kuşağının Ebeveynleri İle Olan İletişimine Etkisi. *TRT Akademi*, 632-652.

**Düzgün, A.** (2022). Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Beklentisi Arasındaki İlişki. *Erciyes Akademi*, 408-431.

**Ekşi, İ. G., vd.** (2019). Uzay ve Tıp Neredeyiz? Ne Yapmalıyız? *Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 498-504.

**Ekşili, N., & Antalyalı, Ö. L.** (2017). Türkiye'de Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Humanities Sciences*, 90-111.

**Ensari, M. Ş.** (2017). A Study on The Differences Of Entrepreneurship Potential Among Generations. *Research Journal of Business and Management*, 52-62.

- Eren, E.** (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, E.** (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkara, C., & Oktal, Ö.** (2020). Genel Sinizmin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kuşaklararası Bir Karşılaştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 589-614.
- Ersoy, A.** (2019). Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri. A. Saban, & A. Ersoy içinde, *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri* (s. 81-138). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eryeşil, K., & İraz, R.** (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 129-139.
- Eryılmaz, A.** (2011). Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 49-66.
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S.** (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. J. Li, A. Tsui, & E. Weldon içinde, *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 84-127). Londra: Palgrave Macmillan.
- French, J. R., & Raven, B.** (1959). The Bases of Social Power. D. Cartwright içinde, *Studies in Social Power* (s. 150-167). Michigan: University of Michigan Researcher Center for Group Dynamics.
- Geck, C.** (2006). The Generation Z Connection: Teaching Information Literacy to the Newest Net Generation. *Teacher Librarian*, 19-23.
- Gemlik, N., İlter, P., & Bektaş, G.** (2018). Y Kuşağı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Yöneticilerinden Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 154-160.
- Genç, F. N.** (2013). Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği. *Selçuk İletişim*, 161-175.
- Genç, N.** (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J. M., & Jones, G. R.** (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Geray, H.** (2011). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*. Ankara: Genesis Kitap.
- Gerçek, M.** (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 101-118.
- Gordon, R. S., & Harger, M.** (1996). *Hope is Not a Method*". Random House.
- Göçer, İ.** (2013). Küresel Ekonomik Krizin Etkileri: Panel Veri Analizi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 163-188.
- Göksel, A., & Güneş, G.** (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 807-828.
- Göktaş, P., & Çarıkçı, İ. H.** (2015). Kuşakların Siyasal İletişim Kültür ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7-33.
- Gönlübol, M.** (2000). *Uluslararası Politika (İlkeler-Kavramlar-Kurumlar)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güçdemir, Y.** (2012). Bilgisayar Ağları İnternetin Gelişimi ve Bilgi Kirlenmesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 371-378.
- Güdücü, B., & Balcı, C.** (2021). Kuşaklar ve Eğitim Üzerine Sosyolojik Bir Analiz. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 105-120.
- Güler, A., Halıcioğlu, M. B., & Taşgın, S.** (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gün, İ., & Aslan, Ö.** (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 217-226.
- Gündüz, ř., & Pekçetaş, T.** (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 89-115.
- Gürbüz, S.** (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 39-57.
- Gürses, F.** (2018). Demokratik Toplum ve Araştırmacı Gazetecilik: Amerika Birleşik Devletleri'nden Örnekler. *Kurgu*, 179-203.

**Haerberle, K., Herzberg, J., & Hobbs, T.** (2009). Leading the multigenerational work force. A proactive approach will cultivate employee engagement and productivity. *Healthcare Executive*, 62-67.

**Hammill, G.** (2005). *Mixing and Managing Four Generations Of Employees*. New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri. [Erişim:16.01.2022 <https://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>]

**Hayta, Y., & İnsafoğlu, S.** (2021). Afet Yönetimine Yönelik Lider Yönetici Modeli. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 225-241.

**Hodgetts, R. M.** (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.

**Hole, D., Zhong, L., & Schwartz, J.** (2010). Talking About Whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. *Deloitte Review*, 83-97.

**İbicioğlu, H., Çiftçi, M., & Kanten, P.** (2010). Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 53-71.

**İbicioğlu, H., Özmen, H., & Taş, S.** (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-23.

**İlaslan, S.** (2021). Televizyonun Teknik Gelişimi ve Tanımlanmasının Türkiye'deki Yansımaları: 1930'larda Televizyonu Tanıma Çabaları. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, 215-238.

**İlhan, S.** (1987). Atatürk'ün Cephelerde Verdiği Dört Emir. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 479-486.

**İlic, D. K., & Yalçın, B.** (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 136-160.

**İnan, Ö. I., & Serinkan, C.** (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 308-332.

**Jacobsen, C., & House, R. J.** (2001). Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, and Tests. *The Leadership Quarterly*, 75-112.

**James, N., & Busher, H.** (2012). Internet Interviewing. *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of The Craft*, 177-192.

- Kahraman, A. D.** (2020). The Relationship of Generation Z With Digital Technology. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 113-134.
- Kantarci, Ş.** (2012). Soğuk Savaş Sonrası Uluslararası Sistem: Yeni Sürecin Adı “Koalisyonlar Dönemi mi?”. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 47-84.
- Kapucu, D.** (2020). 1974 Kıbrıs Hava Harekâtı. *Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi*, 84-104.
- Kara, P. Ö., & Günay, E. C.** (2013). Çernobil Kazası ve Etkileri. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 32-36.
- Karaçetin, M., & Akbaş, L.** (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 239-255.
- Karahan, S., Uca, S., & Güdük, T.** (2022). Nitel Araştırmalarda Görüşme Türleri ve Görüşme Tekniklerinin Uygulanma Süreci. *Nitel Sosyal Bilimler*, 78-101.
- Karahasan, F.** (2018). *Açılın Gençler Geliyor*. İstanbul: CEO Plus.
- Karakulakoğlu, S. E., & Askeroğlu, E. D.** (2018). Dijitalleşmenin Etkisinde Dönüşen Sanat ve Kuşaklar Üzerine Bir Çalışma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 409-426.
- Karaman, D.** (2021). Tüketici Satın Alma Karar Sürecinde Etkili Olan Duygular ve Nedenlerin Kuşaklar Kapsamında İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 107-119.
- Karkın, N.** (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 43-83.
- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D.** (2002). *Bridging The Boomer Xer Gap. Creating Authentic Teams For High Performance At Work*. California: Davies-Black Pub.
- Kasaroğlu, K.** (2021). Modern Liderlik Yaklaşımlarından Dönüşümcü Liderliğin Z Kuşağı ile Uyumunu. *Journal of Business in The Digital Age*, 106-121.
- Kavalcı, K., & Ünal, S.** (2016). Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1033-1050.
- Keleş, H. N.** (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 129-139.

- Kılınc, H.** (2017). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Öğrenenlerinin Anadolium Ekampus Öğrenme Yönetim Sistemine İlişkin Görüşlerinin Kuşaklar Bağlamında İncelenmesi. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 104-124.
- Kıngır, S., & Şahin, M.** (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. M. Tikici içinde, *Yönetici ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın.
- Kızıldağ, D.** (2019). Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32-46.
- Koçel, T.** (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kunhert, K. W., & Lewis, P.** (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 648-657.
- Kurtoğlu, R., Sönmez, A. T., & Temiz, S.** (2016). Tüketicilerin Yaş Kuşaklarına Göre WOM Hakkındaki Değerlendirmeleri. *Eurasian Business & Economics Journal*, 416-430.
- Kuyucu, M.** (2014). Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 55-83.
- Küçük, K., & Yavuz, E.** (2018). Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 81-93.
- Küçüközkan, Y.** (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 86-115.
- Kyles, D.** (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 53-55.
- Laudert, E.** (2018). *Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Inter omote Intergenerational Collabor ational Collaboration at W ation at Work*. San Diego: M.A. in Leadership Studies: Capstone Project Papers. 30.
- Lee, S., & Choi, Y.** (2016). Reviews Of Unmanned Aerial Vehicle (Drone) Technology Trends And Its Applications In The Mining Industry. *Geosystem Engineering*, 197-204.
- Lehto, X. Y., Jang, S. (., Achana, F. T., & O'Leary, J. T.** (2006). Exploring tourism experience sought: A cohort comparison of Baby Boomers and the Silent Generation. *Journal of Vacation Marketing*, 237-252.

- Lindberg, N. A.** (2013). Psikoloji ve Tarih Disiplinlerinin Bakış Açısından İnsan Davranışını Anlamak: Tarihsel Gelişim Psikolojisine Giriş. F. Çok, & C. Karadeniz içinde, *Çocuklar, Gençler ve Müze Eğitimi* (s. 105-138). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Mannheim, K.** (1952). The Problem of Generations. P. Kecskemeti (Dü.) içinde, *Essays on the Sociology* (s. 276-322). New York: Routledge.
- McQueen, M.** (2011). ICT Summit Eurasia-Bilişim Zirvesi. İstanbul, Türkiye. [Erişim: 26.12.2021, <https://www.youtube.com/watch?v=IVX4CmhYy14>]
- Merriam, S. B.** (2013). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çev.) Selahattin Turan, Ankara: Nobel Yayınları.
- Metin, S., & Kızıldağ, D.** (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 340-363.
- Meydan, C. H., Dirik, D., & Eryılmaz, İ.** (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 75-92.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R.** (2018). X Kuşağı Akademisyenler ile Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 60-74.
- Northouse, P. G.** (2018). *Leadership Theory and Practice*. California: Sage Publishing.
- Okan, E. Y., & Yalman, N.** (2013). Türkiye'de Tartışmalı Reklamlar: Kuşaklar Arası Karşılaştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 135-152.
- Oktay, E., & Gül, H.** (2003). Çalışanların duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 403-428.
- Olson, P., & Brescher, H.** (2011). *The Power of 4The Four Generations: Who They Are*. Adayana: White Paper.
- Onurlu, Ö., & Zulfugarova, N.** (2016). Küresel Markaların Yerel Pazarlardaki Reklam Stratejileri İle Kültürel Farklılıklar Arasındaki İlgisi Üzerine Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 491-513.
- Oran, B.** (2012). *Türk Dış Politikası*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Öcal, M.** (2017). Soğuk Savaş'tan Bir Kesit: Yapısal Değişiklikler ve Bloklar Arası İlişkiler (1960-1991). *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 165-184.
- Ömürganülşen, M., & Sevim, L.** (2005). REDDİN in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi nin Liderlik Literatüründeki Yerinin rdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 91-103.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G.** (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 43-63.
- Özarlan, Y.** (2011). Öğrenen İçerik Etkileşiminin Genişletilmiş Gerçeklik Ile Zenginleştirilmesi. 5. *International Computer & Instructional Technologies Symposium (ICITS 2011)* (s. 726-730). Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Özdemir, B.** (2016). Rusya'nın Kırsal Kesiminde Komünist Gençler Birliği'nin (Komsomol) Kuruluşu ve Sovyet İktidarının Güçlenmesindeki Rolü: 1918-39. *Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 19-30.
- Özdemir, E.** (2016). Türk Dış Politikası Açısından Bir Kriz Örneği: 1. Körfez Savaşı ve Türkiye'ye Gelen Iraklı Kürt Sığınmacılar (1991). *Bölgesel Çalışmalar Dergisi*, 217-249.
- Özen, R. S., Erkekli, S., & Yavuz, E.** (2020). X, Y ve Z Kuşaklarının Kariyer Algılarına Yönelik Metafor Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4333-4363.
- Özler, N. D.** (2013). Liderlik. C. Koparal, & İ. Özalp içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 94-123). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Öztürk, B.** (2021). Türkiye'de Kuşaklar Arasındaki Siyasi İletişim Algılarının Farkları: Kültür ve Liderlik Perspektifinden Bir Değerlendirme. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 331-346.
- Öztürk, C.** (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3085-3098.
- Öztürk, S., & Saygın, S.** (2017). 1973 Petrol Krizinin Ekonomiye Etkileri ve Stagflasyon Olgusu. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-12.
- Özveren, C. G.** (2021). Liderlik Kuramları Özelinde Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Filmi Analizi. *İş'te Davranış Dergisi*, 65-75.

- Reddin, W. J.** (1977). An Integration of Leader-Behavior Typologies. *Group & Organization Studies*, 282-295.
- Reeves, T. C.** (2007). Do Generational Differences Matter in Instructional Design? *Department of Educational Psychology and Instructional Technology*, 1-25.
- Rose, P., Beeby, J., & Parker, D.** (1995). Academic Rigour in The Lived Experience Of Researchers Using Phenomenological Methods in Nursing in Nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 1123-1129. doi:https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1995.21061123.x
- Saban, A.** (2008). Okula İlişkin Metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 459-496.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M.** (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağlam, N. E., Düzgüneş, E., & Balık, İ.** (2008). Küresel Isınma ve İklim Değişikliği. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 89-94.
- Salahuddin, M. M.** (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 1-6.
- Saldana, J.** (2019). *Nitel Araştırmacılar İçin Kodlama El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Sander, O.** (2010). *Siyasi Tarih*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sarıtaş, E., & Barutçu, S.** (2016). Tüketici Davranışlarının Analizinde Kuşaklar: Sosyal Medya Kullanımı Üzerinde Bir Araştırma. *Pamukkale Journal of Eurasian Socio Economic Studies*, 1-15.
- Seçtim, H., & Erkul, H.** (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 18-50.
- Senbir, H.** (2004). *Z "Son İnsan" Mı?* İstanbul: O Kitaplar.
- Serçemeli, M., Kurnaz, E., & Özcan, M.** (2015). Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF'de Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 261-276.
- Somyürek, S.** (2014). Öğrenme Sürecinde Z Kuşağının Dikkatini Çekme: Artırılmış Gerçeklik. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 63-80.
- Starks, H., & Trinidad, S.** (2007). Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 1372-1380.

**Strauss, W., & Howe, N.** (1991). *Generations The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.

**Süer, S., Sezgin, K., & Oral, B.** (2017). Z Kuşağındaki Öğrencilerin İnternete İlişkin Algılarının Belirlenmesi: Bir Metafor Çalışması. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 190-203.

**Süral Özer, vd.** (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emir Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 123-142.

**Szczucinski, W. vd.** (2005). Contamination of Tsunami Sediments in a Coastal Zone Inundated By The 26 December 2004 Tsunami İn Thailand. *Environ Geol*, 321-331.

**Şahin, A., vd.** (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 73-96.

**Şahin, F.** (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 141-163.

**Şendoğdu, A. A., & Erdirencelebi, M.** (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 253-274.

**Tağraf, H., & Çalman, İ.** (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 135-154.

**Taslak, S.** (2015). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 121-144.

**Taş, H. Y., & Kaçar, S.** (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 643-675.

**Taş, H., Demirdöğmez, M., & Küçükoglu, M.** (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 1031-1048.

**Taş, S.** (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 1-9.

**TDK.** (2019). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu.

- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A.** (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 81-91.
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R.** (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4007-4023.
- Tekindal, M., & Arsu, Ş. U.** (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 153-182.
- Tengilimoğlu, D.** (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.
- Terzi, E., & Boylu, Y.** (2019). Türkiye ve Dünya'da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3283-3322.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., & Yalçınkaya, M.** (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi ( İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 84-106.
- Tolbize, A.** (2008). Generational Differences in The Workplace. *Research and Training Center on Community Living*, 1-21.
- Topcu, T., & Kırkbeşoğlu, E.** (2021). Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 50-88.
- Toprak, Z.** (1979-1980). Osmanlı Devleti'nin Birinci Dünya Savaşı Finansmanı ve Para Politikası. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 205-238.
- TRT.** (2021, Aralık 25). *Türkiye Radyo Televizyon Kurumunun (TRT) Tarihçesi*. [Erişim: 25.12.2021 [TRT Tarihçemiz - TRT Kurumsal](#)]
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M.** (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 143-155.
- Turan, S.** (2020). Liderlik Nedir? K. Yılmaz içinde, *Liderlik* (s. 1-5). Ankara: Pegem Akademi.

- TÜİK.** (2022). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu. [Erişim: 25.02.2023 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=49685>]
- Tükel, İ. P.** (2018). Y Kuşağı Temsilcilerinin Aile Algıları Üzerine Bir Analiz. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 23-39.
- Tümer, A., & Ünal, S.** (2001). HIV/AIDS Epidemiyolojisi ve Korunma. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 1-8.
- Türk, A.** (2017). *Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Türnüklü, A.** (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 543-559.
- Twenge, J. M.** (2018). *İ-Nesli*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y.** (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 121-156.
- Vroom, V. H.** (1973). A New Look At Managerial Decision Making. *Organisational Dynamics*, 42-53.
- Wart, M. V.** (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 214-228.
- Weber, M.** (2005). *Bürokrasi ve Otorite*. Ankara: Adres Yayınları.
- Werner, I.** (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Williams, K. C., & Page, R. A.** (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 37-53.
- Yağar, F., & Dökme, S.** (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1-9.
- Yaman, A.** (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim*, 9-16.
- Yaşa, E., & Bozyiğit, S.** (2012). Y Kuşağı Tüketicilerinin Cep Telefonu ve GSM Operatörleri Tercihleri: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29-46.
- Yatkın, A.** (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 126-147.

- Yavuz, U. G.** (2016). II.Dünya Savaşı'nın Cumhuriyet ve Tan Gazetelerinde Temsili. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik dergisi*, 1-31.
- Yelkikalan, N., & Altın, E.** (2010). Farklı Kuşakların Yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13-17.
- Yelkikalan, N., Akatay, A., & Altın, E.** (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 489-506.
- Yeşil, A.** (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 158-180.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H.** (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S., & Kostakoğlu, S. F.** (2014). Bilgi Ekonomisinde Schumpeterci Yaratıcı-Yıkım Çerçevesinde İstihdamın İncelenmesi: Türkiye’de Ulaşım ve Haberleşme Sektörüne Yönelik Var Analizi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 91-99.
- Yılmaz, A.** (2020). *Yapay Zekâ*. İstanbul: KODLAB.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B.** (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 277-294.
- Yörük, D., & DüNDAR, S.** (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 93-106.
- Yörük, D., DüNDAR, S., & Topçu, B.** (2011). Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 103-109.
- Yu, H., & Miller, P.** (2005). Leadership Style: The X Generation And Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 35-50.
- Yukl, G.** (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal ou Management*, 251-289.

**Yücebalkan, B., & Aksu, B.** (2013). Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16-32.

**Yüksekbilgili, Z.** (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 342-353.

**Yüksekbilgili, Z.** (2015). Türkiye'de Y Kuşağının Yaş Aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 259-267.

**Zel, U.** (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B.** (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.

**Zürcher, E. J.** (2010). *Modernleşen Türkiye'nin Tarihi*. İstanbul: İletişim Yayınları.

## EKLER

### Ek-1 Görüşme Formu

#### Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK GÖRÜŞME FORMU

Merhaba, ben Tamer ÇAVUŞ;

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon programında yüksek lisans yapmaktayım. Bu programda “Z kuşağı çalışanların liderlik algılarının belirlenmesi” üzerine bir araştırma yapmaktayım. Amacım; 2000 yılı itibarıyla doğan ve Z kuşağı olarak nitelendirilen çalışan bireyler ile detaylı görüşmeler yaparak liderlik konusundaki algı ve deneyimlerini analiz etmektir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan algı ve beklentilerin çalışma yaşamındaki yönetici ve liderlerin yönetim biçimleri üzerinde şekillendirici etkileri olacağını değerlendirmekteyim.

Bilimsel nitelikteki bu görüşme kapsamında demografik bilgileriniz dışında cevaplamanızı isteyeceğim bazı sorular bulunmaktadır. İfadelerinizin daha sonra sağlıklı şekilde raporlanabilmesi için izin verirseniz görüşmeyi sesli olarak kaydedeceğim. Görüşmelerimiz yazıya aktarıldıktan sonra ses kayıtları imha edilecektir. Kayıtların yazıya aktarılmasında kişisel bilgileriniz kesinlikle açıklanmayacak ve gizli tutulacaktır. Ayrıca yaptığımız değerlendirmelere araştırma içerisinde Katılımcı-1, 2, 3... şeklindeki kalıplarla yer verilecek ve isim bilgisi paylaşılmayacaktır. Elde edilen bulgular ise sadece bu araştırmanın kapsamında ve bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ederek zaman ayırdığınız için teşekkür ederim. Şimdi izninizle araştırma sorularına başlıyorum.

#### **Demografik Bilgiler:**

Doğum Yılıınız:

Cinsiyetiniz:

Öğrenim Durumunuz:

Çalıştığınız Sektör:

Çalışma Süreniz:

### **Araştırma Soruları:**

1. Çalıştığınız şirkette/kurumda lider olarak kabul ettiğiniz kişi veya kişilerin liderlik özelliklerinden bahseder misiniz? Bu özelliklerden yola çıkarak şirketinizde/kurumunuzda sergilenen liderlik davranışları nelerdir? Örneklerle açıklar mısınız?

2. Sizce liderlik nedir? Tanımını yapar mısınız?

3. Etkili ve ideal bir liderlikte hangi davranış biçimleri bulunmalıdır? Neden?

Sonda:

a. Başarılı bir liderden beklentileriniz nelerdir? Neden?

b. Örgütsel başarıya ulaşmada liderin nasıl bir tutum benimsemesi gerekir? Neden?

c. Bir lider hangi davranış özelliklerini sergilerse sizin üzerinizde olumlu etki ve motivasyon kaynağı oluşturur? Neden?

d. Şirketinizdeki/kurumunuzdaki lider veya liderlik anlayışından hareketle sizi olumlu etkileyen durumlarla karşılaştınız mı? Bu noktadaki deneyimlerinizi paylaşır mısınız?

4. Hangi davranış biçimleri liderliği etkisiz ve başarısız kılmaktadır? Neden?

Sonda:

a. Bir lideri başarısız kılan davranış biçimleri nelerdir? Neden?

b. Liderin nasıl bir tutum benimsemesi örgütsel başarısızlığa zemin hazırlar? Neden?

c. Bir lider hangi davranış özelliklerini sergilerse sizin üzerinizde olumsuz etki ve motivasyon kaybı oluşturur? Neden?

d. Şirketinizdeki/kurumunuzdaki lider veya liderlik anlayışından hareketle sizi olumsuz etkileyen durumlarla karşılaştınız mı? Bu noktadaki deneyimlerinizi paylaşır mısınız?

5. Z kuşağı içerisinde yer alıyor olmanız, liderlik konusundaki bakış açınızı etkiliyor mu? Nedenleriyle birlikte açıklar mısınız?

6. Son olarak liderin ve liderliğin niteliklerine ilişkin ifade etmek istediğiniz başka konular var mı? Varsa lütfen belirtiniz?