

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**YENİ DÜNYA DÜZENİNDE, ÖRGÜTLERDE
KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK
VE BİR ARAŞTIRMA**

Dilek ÇUHADAR

2502180256

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Aslı BEYHAN ACAR

İSTANBUL – 2022

ÖZ

YENİ DÜNYA DÜZENİNDE, ÖRGÜTLERDE KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK VE BİR ARAŞTIRMA DİLEK ÇUHADAR

Bu araştırmanın amacı; “örgütlerde çok kuşaklı çalışma ortamında, her kuşağın ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayabilecek, kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik nasıl olmalı?” sorusunu cevaplamaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi, fenomenoloji kullanılmıştır. Örgütsel ortamda kuşaklara duyarlı liderlik fenomenine bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmış olup, araştırma kapsamı; kuşakların çalışma hayatındaki davranışları, kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlar, kuşakların liderlik davranışları, kuşaklara duyarlı liderin sahip olması beklenen davranışsal yetkinlikler ve bu liderlerin göstermesi beklenen davranışlar ile kuşak çeşitliliğinin örgütlere katkılarıyla sınırlandırılmıştır. Nitel araştırmanın doğası gereği keşfedici ve tümevarımcı bir yaklaşım izlenmiştir.

Araştırma liderlik gelişim programına sahip, halka açık bir holding çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde X, Y ve Z Kuşaklarını temsil eden toplam 19 katılımcıyla mülakatlar yapılmıştır. Veri analizinde MAXQDA 2022.2 programı kullanılmıştır. Kodlamalar sonrasında, araştırma soruları çerçevesinde 6 tema oluşturularak veri analizi tamamlanmıştır. Araştırma bulgularına göre X ve Y Kuşaklarının liderlik tarzlarında ve liderlik davranışlarında ortak noktalar bulunduğu gibi farklılıklar da olduğu görülmüştür. Kuşaklara duyarlı liderin sahip olması beklenen davranışsal yetkinlikler, 21. yy’da çalışanlardan ve liderlerden beklenen en temel davranışsal yetkinlikler olarak dikkat çekmektedir. Araştırma bulgularına göre çalışanlar, liderlerinden insan odaklı yaklaşım sergilemesini, kendileriyle doğrudan ve derinlemesine iletişim kurmasını beklemektedir. Bu bağlamda kuşaklara duyarlı liderlerin “insan merkezli yetkinliklere” daha fazla önem vermesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Bulgulara göre, üç kuşağında kuşaklara duyarlı liderlik davranışları bağlamında ortak beklentileri olduğu gibi, diğer kuşaklardan tamamen ayrıştığı farklı beklentilerin de bulunduğu gözlenmiştir. Çok kuşaklı ekibi yöneten kuşaklara duyarlı liderden beklenen davranışsal yetkinlikler ve davranışlar “Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Tarzı” ile örtüşmektedir. Kuşakların bir arada sinerji yaratarak çalışmaları için İK ve liderlerin birlikte çalışması, liderlerin ön yargıların yıkılması için çaba göstermesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmanın literatüre ana katkısı, örgütsel ortamdaki kuşaklar arası farklılıkların bütünsel bir bakış açısıyla ele alınması ve tüm kuşakları kapsayan bir liderden beklenen yetkinlik-davranışların bir liderlik tarzıyla örtüştürülmesidir. Araştırma bulgularının, çalışan bağlılığının zayıfladığı bu dönemde kurumlara, liderlere ve eğitimcilere yol gösterici olabileceği ve bununla birlikte lider yetiştirme-geliştirme programlarına dahil edilebileceği öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütlerde Kuşaklar, Kuşak Farklılıkları, X ve Y Kuşaklarının Liderliği, Kuşaklar Arası Sorunlar, Kuşak Farklılıklarına Duyarlı Liderlik, Kuşak Çeşitliliğinin Katkıları, Nitel Araştırma, Fenomenolojik Araştırma.

ABSTRACT

A RESEARCH ON LEADERSHIP AWARENESS TO GENERATIONAL DIFFERENCES IN ORGANIZATIONS IN THE NEW WORLD SYSTEM DİLEK ÇUHADAR

This research aims to answer this question:“ How should leadership awareness to generational differences that can meet the needs of each generation simultaneously in a multi-generational working environment in organizations?” In this research, qualitative research methods and phenomenology were used, and due to the nature of this research, an exploratory and inductive approach was followed. The phenomenon of leadership awareness to generations in the organizational environment has been approached from a holistic perspective. The scope of the research has been limited to the problems experienced by the behaviors of generations in working life due to intergenerational differences, the leadership behaviors of generations, the competencies that a generation-sensitive leader should have, the behaviors that these leaders should show, and the contributions of generational diversity to organizations.

The research was conducted with employees of a publicly traded holding with a leadership development program. During the research process, interviews were performed with 19 participants representing Generations X, Y, and Z. Data analysis was performed using the MAXQDA 2022.2 program. After the coding, data analysis was completed by creating six themes within the framework of the research questions. According to the research findings, it has been seen that there are differences as well as common points in the leadership styles and leadership behaviors of the X and Y Generations. A generation-sensitive leader's competencies draw attention as the most basic behavioral competencies expected from employees and leaders in the 21st century. Findings showed that employees expect their leaders to display a human-oriented approach and communicate directly and deeply with them. In this context, it is proposed that generation-awareness leaders emphasize “human – centered competencies.”

It has been observed that three generations have common expectations in the context of leadership behaviors awareness to generations and different expectations entirely from other generations. The competencies and behaviors expected from the generation-awareness leader who manages the multi-generational team overlap with the “Transformational Leadership Style.” For generations to work together by creating synergy, it would be more appropriate for HR and leaders to work together and to make efforts to break down prejudices.

The main contribution of this research to the literature is to understand the intergenerational differences of leaders in the organizational environment and to deal with the behavior patterns and expected competencies of a leader covering all generations from a holistic perspective. Research findings can guide institutions, leaders, and educators when employee commitment is weak and can also be included in leadership training and development programs.

Keywords: Generations in Organizations, Generational Differences, Leadership of Generations X and Y, Problems Between Generations, Leadership Awareness to Generational Differences, Contributions of Generational Diversity, Qualitative Research, Phenomenological Research.

ÖNSÖZ

Doktora sürecimin her aşamasında beni destekleyen ve hep yanımda olduğunu hissettiren danışmanım, Sayın Prof. Dr. Aslı BEYHAN ACAR' a kıymetli geri bildirimleriyle odakta kalmama yardımcı olduğu için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

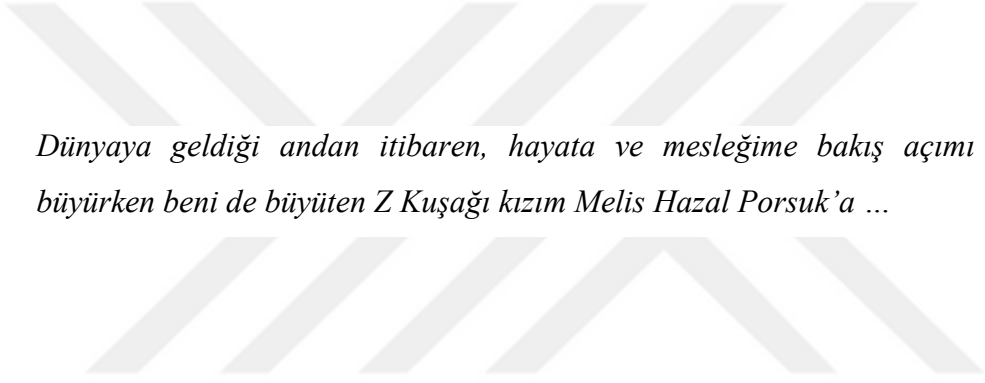
Sayın Prof. Dr. Güven ORDUN 'a doktora sürecimde zihin açıcı sorularıyla farklı bir perspektiften bakmamı sağladığı ve bilgisi, görüşleri, verdiği önerilerle beni desteklediği için teşekkürü bir borç bilirim. Sayın Prof. Dr. Yasemin BAL' a araştırma sürecimde pozitif tutumuyla, görüş ve önerileriyle beni destekledikleri için teşekkür ederim.

Yirmi iki yıl aradan sonra doktora yapmaya karar verdiğimde, İstanbul Üniversitesi'nde doktora öğrencisi olma kararımı etkileyen Sayın Prof. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK 'a ve Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ 'a akademik gelişimime yaptıkları katkıları için teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm doktora sürecimde desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Dr. Cem Güney ÖZVEREN ve Arş. Gör. Hüseyin Talha DEMİRBAŞ' a destekleri için teşekkür ederim.

DİLEK ÇUHADAR

İSTANBUL, 2022



*Dünyaya geldiği andan itibaren, hayata ve mesleğime bakış açımı genişleten,
büyürken beni de büyüten Z Kuşağı kızım Melis Hazal Porsuk'a ...*

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI, KUŞAK ARAŞTIRMALARI VE ÖRGÜTSEL ORTAMDA KUŞAKLAR

1.1. Kuşak Kavramı ve Kuşak Araştırmaları	5
1.1.1. Kuşak Kavramı ve Kavramın Gelişimi	5
1.1.2. Kuşak Araştırmaları ve Kuşaklar Teorisi	7
1.1.3. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması	9
1.2. Örgütsel Ortamda Kuşaklar	11
1.2.1. Kuşaklar ve Çalışma Hayatındaki Temel Özellikleri	11
1.2.1.1. Sessiz Kuşak (Silent Generation)	11
1.2.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)	12
1.2.1.2.1. Bebek Patlaması Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri	13
1.2.1.3. X Kuşağı	15
1.2.1.3.1. X Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri	16
1.2.1.4. Y Kuşağı	18
1.2.1.4.1. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri	19
1.2.1.5. Z Kuşağı	24
1.2.1.5.1. Z Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri	26
1.2.2. Örgütlerde Kuşaklar Arası Farklılıklar	32
1.2.2.1. Örgütlerde Kuşaklar Arası Farklılıklara Dair Teorilerin Gelişimi	34
1.2.2.2. Çalışma Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıkların Tanımlanması	39

1.2.2.3. Örgütlerde Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar	49
1.2.2.4. Kuşaklar Arası Farklılıklar Nedeniyle Yaşanan Çatışmalar	51
1.2.3. Kuşak Çeşitliliğinin İşletmelere Katkıları ve Örgütsel Çıktılara Etkileri	56

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ORTAMDA DEĞİŞEN LİDERLİK BAĞLAMı VE FARKLI KUŞAKLARA LİDERLİK SÜRECİ

2.1. Örgütsel Ortamda Değişen Liderlik Bağlamı	61
2.2. Örgütsel Ortamda Liderlik: Lider mi? Yönetici mi? Lider Yöneticilik Kavramı	63
2.3. Dijital Çağ Liderlerinin Davranışsal Yetkinlikleri.....	67
2.4. Farklı Kuşaklara Liderlik Süreci	76
2.4.1. Kuşakların Liderlik Stilleri, Liderlik Tercihleri ve Kuşaklara Duyarlı Liderlik Stratejileri	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Metodolojisi	90
3.1.1. Araştırma Soruları	90
3.1.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	91
3.1.3. Örneklem	93
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	95
3.1.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	95
3.1.6. Veri Analizi	97
3.2. Bulgular.....	98
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	98
3.2.2. Temalar.....	100
3.2.2.1. Tema 1: Kuşakların Çalışma Hayatındaki Davranışları.....	102
3.2.2.2. Tema 2: Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar	113
3.2.2.3. Tema 3: X ve Y Kuşaklarının Liderlik Davranışları.....	122
3.2.2.4. Tema 4: Kuşaklara Duyarlı Liderin Davranışsal Yetkinlikleri	132
3.2.2.5. Tema 5: Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları.....	138
3.2.2.6. Tema 6: Örgütlerde Kuşak Çeşitliliğinden Faydalanarak Sinerji Yaratma	153

SONUÇ	158
TARTIşMA VE ÖNERİLER	170
KAYNAKÇA	175
EKLER.....	185
ÖZGEÇMİş	191



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması	10
Tablo 1.2. Kuşakların İş Yaşamında Yansıttıkları Değerlerin Sıralaması	43
Tablo 1.3. Çalışma Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar	44-48
Tablo 1.4. Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarının İş Ortamında Diğer Kuşaklara Yönelik Algıları	55
Tablo 2.1. 21.Yüzyıl Temel Becerileri	71
Tablo 2.2. 2025 Yılında Geleceğin Mesleklerinin İhtiyaç Duyacağı Yetkinlik Grupları	72
Tablo 2.3. 21. Yüzyıl Becerilerini Geliştirmede Odaklanılması Gereken Alanlar	74
Tablo 2.4. Dijital Çağ Liderlerinin Davranışsal Yetkinlikleri	75
Tablo 2.5. Kuşaklara Duyarlı Liderlik	87-89
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşyerinde Kuşak Kimliğinin Ekolojik Sistem Modeli	38
Şekil 2.1. Örgütlerde Yönetici – Lider İlişkisi ve Lider Yönetici	66
Şekil 3.1. Örgütlerde Kuşak Farklılıklarına Duyarlı Liderlik Fenomeni- Temalar / Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli	100
Şekil 3.2. Kuşaklar Arası Geçişlilik / Kod- Teori Modeli	
Şekil 3.3. X Kuşağının Çalışma Hayatındaki Davranışları ve Özellikleri / Kod- Teori Modeli	104
Şekil 3.4. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Davranışları ve Özellikleri / Kod- Teori Modeli	106
Şekil 3.5. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Beklentileri / Kod- Teori Modeli	107
Şekil 3.6. Z Kuşağının Çalışma Hayatındaki Davranışları ve Özellikleri / Kod- Teori Modeli	108
Şekil 3.7. Z Kuşağının Çalışma Hayatındaki Beklentileri / Kod- Teori Modeli	110
Şekil 3.8. Kuşakların Birbirini Algılaması / Kod Matris Tarayıcısı Modeli (Yoğunluk Analizi)	112
Şekil 3.9. Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar / Hiyerarşik Kod – Alt Kod Modeli	113
Şekil 3.10. Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi)	114
Şekil 3.11. Davranış Temelli Sorunlar ve Farklı Çalışma Tarzları Bağlamında Yaşanan Sorunlar / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi)	117
Şekil 3.12. Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlarla Baş Etme Yöntemleri / Kod – Alt Kod Bölümler Modeli.....	120
Şekil 3.13. X Kuşağının Liderlik Davranışları / Kod – Teori Modeli	123
Şekil 3.14. Y Kuşağının Liderlik Davranışları / Kod – Teori Modeli	127
Şekil 3.15. Kuşaklara Duyarlı Liderlerin Davranışsal Yetkinlikleri	132
Şekil 3.16. X, Y ve Z Kuşaklarına Göre, Kuşaklara Duyarlı Liderlerin Davranışsal Yetkinlikleri / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi)	133
Şekil 3.17. İletişim Becerileri Bağlamında, Kuşaklara Duyarlı Liderlerin Davranışsal Yetkinlikleri / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi)	135

Şekil 3.18. Liderler ve Çalışanlar Bağlamında, Kuşaklara Duyarlı Liderlerin Davranışsal Yetkinlikleri / İki Vaka Modeli	136
Şekil 3.19. Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları / Kod Bulutu	139
Şekil 3.20. X, Y ve Z Kuşaklarına Göre Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları / Kod Matris Tarayıcısı Modeli (Yoğunluk Analizi)	
Şekil 3.21. Kuşaklara Uyumlanmak- Çalışanını Destekleme- Liderlik Yaklaşımı ve Alan Tanıma Alt Temaları Bağlamında; X, Y ve Z Kuşaklarına Göre Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi)	141
Şekil 3.22. Liderler ve Çalışanlar Bağlamında, Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları / İki Vaka Analizi	147
Şekil 3.23. Çok Kuşaklı Ekip Liderinin Göstermesi Beklenen Liderlik Davranışları	148
Şekil 3.24. Kuşaklara Duyarlı Liderlik ile Dönüştürücü Liderlik Davranış ve Yetkinliklerinin Kıyaslanması	151
Şekil 3.25. Çok Kuşaklı Ekiplerle Çalışmanın Faydaları / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi)	154
Şekil 3.26. Örgütlerde Kuşak Çeşitliliğinden Faydalanarak Sinerji Yaratma / Kod Teori Modeli	156

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz	: Bakınız
BP	: Bebek Patlaması
CHRO	: Chief Human Resources Officer
DIY	: Do-It-Yourself
GI	: Generational Identification
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TDK	: Türk Dil Kurumu
WEF	: World Economic Forum
VUCA	: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
CEO	: Chief Executive Officer

GİRİŞ

Endüstri 4.0 ile birlikte yaşanan derin ve dramatik dönüşüm, çalışma hayatının dinamiklerini de kökten değiştiriyor ve pandemi de bu süreci hızlandırdı. Örgütlerde hiyerarşik düzenlerin değişmesi, yeni mesleklerin doğuşu, yeni çalışma modellerine geçiş ve iş gücünün yapısının değişmesi çalışma hayatına farklı bir bakış açısıyla bakılması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Bir taraftan küreselleşme ve dijitalleşme, diğer taraftan toplumun değişen doğası ile bilgi odaklı, dijital topluma geçiş, liderlik bağlamını da değiştirmektedir. COVID-19 salgınının yaşandığı ve bazı temel insani unsurların kaybolduğu bu süreçte işletmeler, daha insan odaklı, esnek ve duyarlı politikalara geçerek, hibrit çalışma çağında çalışanlarla daha doğrudan ve derinlemesine etkileşim kurmayı tercih etmektedir. Bu bağlamda en büyük sorumluluğun liderlere düştüğü ve örgütsel dokunun temel yapı taşlarından biri olan “liderlik etme” anlayışının da değişen çevreye uyum sağlaması gerektiği düşünülmektedir. VUCA dünyası liderlerden sunabileceklerinden çok daha fazlasını bekliyor ve çağın liderlerinin yeni tutumlara, yeni becerilere, yeni bilgilere özetle yeni yetkinliklere ihtiyacı olduğu öngörülmektedir. Araştırmalar, liderlerin bu değişimlere hazır olmadığını ve değişimin gerektirdiği becerilere aynı hızda uyum sağlayamadığını göstermektedir (PwC, 2018). “2020 Liderliğin Geleceği Küresel Yönetici Araştırma Raporu” (MIT) na göre; dijital çağ liderlerinin yetkinlikleri yeniden tasarlanmaktadır (Ready v.d., 2020).

Çalışma ortamında ilk kez aynı anda 4 farklı kuşağın çalışması, daha talepkâr bir işgücünü iş yaşamında bulunması ve “Fijital Kuşak” yani Z Kuşağının iş yaşamına katılması, liderlerin aynı anda tüm kuşakları kapsayan bir liderlik sergileme zorunluluğunu gündeme getirmektedir. Günümüzde örgütlerin %52’si, iş gücü programlarını tasarlarken ve sunarken kuşak farklılıklarını dikkate almaktadır (Deloitte, 2020). Araştırmalar gösteriyor ki örgütsel verimliliği arttırmak için yöneticilerin ve liderlerin çalışanlarla ilişkilerinde kuşak farklılıklarını tanımlamaları, anlamaları ve iş yapış- iletişim kurma şekillerini her bir kuşağın özelliğine göre düzenlemeleri gerekmektedir. Kuşak farklılıklarının bir çeşitlilik sorunu olduğu ve çalışma ortamında kuşaklara dair çok fazla ön yargıların olduğu yönünde araştırmalar

bulunmaktadır. Kuşaklar sorununu anlamak ve soruna yönelik tepkiler verebilmek için uzun vadeli bir bakış açısına ihtiyaç vardır. Kuşaklar arası ilişkilerin, mevcut ve gelecekteki liderlerin geliştirilmesi bağlamında dikkate alınması gereken önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar, örgütlerde kuşaklar arası farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların; verimliliğin düşmesi, güvenin azalması, işten ayrılmaların artması gibi olumsuz örgütsel sonuçların yaşanmasına sebep olduğu ve bununla birlikte çalışan memnuniyeti, motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık gibi kilit kurumsal sonuçları etkilediğini göstermektedir. Örgütsel ortamda farklı nesilleri kucaklayan, her neslin kendine has özellikleri, iş yapış ve iletişim kurma şekli olduğunu kabul eden, bu farklılıkları bir zenginlik olarak gören, kuşak farklılıklarına hoşgörü ile yaklaşp, saygı duyan, ekip dinamiklerini ve süreçlerini bu doğrultuda dizayn eden, stratejiler geliştiren kuruluşların örgütsel verimliliği arttırarak rekabette ayakta kalabilecekleri öngörülmektedir.

Bu çalışma kapsamında birinci bölümde, kuşak kavramı ve kavramın gelişimi, kuşak araştırmaları ve kuşaklar teorisi ile kuşakların kronolojik sınıflandırması incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X, Y ve Z Kuşaklarının içine doğdukları dönemin koşulları ve bu kuşakların gösterdikleri temel özellikleri, çalışma hayatındaki özellikleriyle karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Örgütlerde kuşaklar arası farklılıklara dair teorilerin gelişimi, çalışma hayatında kuşaklar arası farklılıkların tanımlanması, örgütlerde kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlar ve çatışmalar ile kuşak çeşitliliğinin işletmelere katkıları ve örgütsel çıktılara etkileri konusundaki literatür de birinci bölümde incelenmiştir. İkinci bölümde, örgütsel ortamda değişen liderlik bağlamı, lider yöneticilik kavramı, dijital çağ liderlerinin davranışsal yetkinlikleri, kuşakların liderlik stilleri, liderlik tercihleri ve kuşaklara duyarlı liderlik stratejilerine dair literatür taramasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme, sınırlılıkları, araştırma sorularına yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca veri analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi literatürdeki benzer araştırmalarla karşılaştırmalı olarak ortaya konulmuştur. Sonuç kısmında araştırmada elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır. Tartışma ve öneriler kısmında, sonuçlar literatür ışığında tartışılarak, bundan sonraki çalışmalara ve incelenebilecek konulara ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yeni dünya düzeninin getirdiği toplumsal ve iş yaşamındaki değişimler, liderlik bağlamını ve liderlerden beklenen yetkinlikleri de değiştirmektedir. Liderlerin, örgütsel verimliliği arttırmak için çalışanlarla ilişkilerinde kuşak farklılıklarını tanımlamaları, anlamaları ve iş yapış-iletişim kurma şekillerini her bir kuşağın özelliğine göre düzenlemeleri beklenmektedir. Çalışma ortamında ilk kez aynı anda 4 farklı kuşağın çalışması, daha talepkâr bir işgücünün iş yaşamında bulunması ve “Fijital Kuşak” yani Z Kuşağının iş yaşamına katılması, liderlerin aynı anda tüm kuşakları kapsayan bir liderlik sergileme zorunluluğunu gündeme getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı; “örgütlerde çok kuşaklı çalışma ortamında, her kuşağın ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayabilecek kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik nasıl olmalı?” sorusunu cevaplamaktır. Bu araştırmada örgütsel ortamda lider tanımı “lider yönetici” bağlamında kullanılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak, farklı tecrübelere sahip olan örgüt liderlerinin çok kuşaklı çalışma ortamındaki her kuşağın bakış açısını anlayarak ve beklentilerini karşılayarak, nasıl etkili liderlik sergileyebileceği araştırılmıştır.

Araştırmada kuşaklara duyarlı liderlik fenomenine bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmış olup, araştırma kapsamı; kuşakların çalışma hayatındaki davranışları, kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlar, kuşakların liderlik davranışları, kuşak farklılıklarına duyarlı liderden beklenen davranışsal yetkinlikler ve bu liderlerin göstermesi beklenen davranışlar ile kuşak çeşitliliğinin örgütlere katkılarıyla sınırlandırılmıştır. Nitel araştırmanın doğası gereği keşfedici ve tümevarımcı bir yaklaşım izlenmiştir.

Kuşaklara duyarlı liderlerin, örgütte gözle görülmeyen ilişki dinamiklerini iyileştirerek; işe bağlılık, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi örgüt çıktılarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Kuşaklara duyarlı liderlik ile; örgüt içi çatışmalar azaltılarak örgütsel performansı arttırmak, çok kuşaklı çalışma ortamında sinerji yaratmak ve kuşak farklılıklarından en iyi şekilde faydalanmak, etkili lider-çalışan iletişimini gerçekleştirmek, her kuşaktan çalışanın potansiyelini ortaya

ıkararak çalışmasını sağlamak ve kuşaklar arası n yargıları yıkmak mümkün olabilecektir.

Bu araştırma liderlerin çok kuşaklı işgücüne liderlik yaparken, kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik fenomenine daha geniş bir bakış açısıyla bakarak, kuşaklara duyarlı lider olmanın doğasını araştırmaktadır. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde her bir kuşak özelinde liderlik konusunun araştırıldığı görülmektedir. Ancak tüm kuşakları kapsayan bir liderin davranış şekilleri ve sahip olması beklenen yetkinliklerin daha bütünsel bir yaklaşımla araştırılmaya ihtiyaı olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının, literatürdeki bu boşluğu doldurarak bu alanda araştırma yapacak bilim insanlarına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Diğer taraftan araştırma sonuçları, sahada liderlik yapan liderlerin farklı bir anlayış geliştirmelerini sağlayabilir, özellikle iş yaşamına yeni yeni katılan Z Kuşağı ile çalışırken nasıl bir yaklaşım izlemesi gerektiği konusunda zorluk yaşayan X Kuşağı liderlere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Yanı sıra liderlerin çok kuşaklı çalışma ortamında kuşaklar arası farklılıkları anlayarak, etkili bir şekilde liderlik etmenin ve çalışanlarla etkileşimi artırmanın yollarını geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Araştırma sonuçlarının uygulanması; örgütsel verimlilik, çalışan memnuniyeti ve özellikle Y ve Z kuşaklarının bağlılığının arttırılması gibi kritik örgütsel ıktıları olumlu etkileyebilir. PwC 21. Küresel CEO araştırmasına göre, CEO'ların %91'i liderlerin davranışsal becerilerinin güçlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırma ıktılarının alandaki eğitimcilere ve kurumlara liderlerin öncelikle geliştirmesi gereken davranışsal becerileri konusunda yol göstereceği, bununla birlikte lider yetiştirme ve geliştirme programlarına dahil edilebileceği de öngörülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI, KUŞAK ARAŞTIRMALARI VE ÖRGÜTSEL ORTAMDA KUŞAKLAR

1.1. Kuşak Kavramı ve Kuşak Araştırmaları

1.1.1. Kuşak Kavramı ve Kavramın Gelişimi

Kuşak kavramı; belirli zaman dilimlerinde insanın varoluş gerçeğini, zaman ve mekân ilişkilerini bütünleştirerek, bir taraftan zamanın geçişini, diğer taraftan da değişimi ifade eden eski bir kavramdır (Burnett, 2010: 9-11). Yazılı kaynaklara göre kuşak kavramının tarihsel süreçteki gelişimine bakıldığında, kavramın geçmişinin Antik Yunan'a, hatta eski Mısır'a kadar uzandığı görülse de eski dönemlerdeki kuşak kavramına yaklaşımın kısmi bir bakış açısı sunduğu, diğer önemli ölçüdeki farklı kavramsallaştırmaların zamanla ortaya çıktığı bilinmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 3). Kuşak konusu Dünya tarihinde yüzyıllardan beri ünlü düşünürlerin gündeminde yer almış ve pek çok düşünür yeni kuşaklarla ilgili eleştirilerini gündeme getirmiştir (Derelioğlu, 2020: 10) ancak, günümüzde de eski kuşakların yeni kuşaklara yaklaşımında benzer eleştirel bakış açısını devam ettirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Modern kuşak kavramı 19. yy'da filozof Wilhelm Dilthey tarafından geliştirilmiş ve belli bir tarihsel referans ile bağdaştırılmıştır (Weisbrod, 2005 aktaran Derelioğlu, 2020: 10). Özellikle 1.Dünya Savaşı sonrasında, kuşaklar ortak bir tarihi deneyimin ve kitlesel seferberliğin sembolleri haline geldikçe kohort¹ temelli görüşlerin öne çıktığı görülmüştür (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 3-4). 20. yy.'ın sonlarına kadar gerçekleştirilen araştırmalar daha çok kuşakların yol açtığı sorunlar ve bu sorunların toplumda yarattığı fikir ayrılıklarına yönelirken (Evlek, 2019: 6), 21. yy. itibarıyla kuşak konusundaki akademik araştırmaların, kavramı farklı bakış açılarıyla daha geniş bir açıdan ele almaya başladığı gözlenmektedir.

¹Kohort: "Belirli bir süre içinde aynı önemli olayı deneyimleyen, belirlenmiş bir popülasyon içindeki kişiler" (Pilcher, 1994: 483).

Türk Dil Kurumu'na göre kuşak, “yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, nesil, jenerasyon” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, 18.11.2020). Biyolojik temelli olan bu tanıma göre, 25-30 yıllık döneme bir kuşak yerleştirilmektedir. Teknolojideki hızlı gelişim ile eğitim ve kariyer seçeneklerinin, dolayısıyla toplumsal değerlerin de hızlıca değişmesi ve kadınların iş yaşamında daha aktif yer almasıyla birlikte çocuk sahibi olma yaşının ertelenmesi sonucunda, 25-30 yıllık kuşak aralığının anlamını yitirdiği görülmektedir. Biyolojik tanım, sosyologların işini kolaylaştırmış olsa da bugün “kuşak” tanımını yapmak için yetersiz kalmakta ve sosyolojik olarak tanımlama gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (McCrindle ve Wolfingers, 2010: 8; Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 125).

Toplum Bilim Terimleri Sözlüğüne göre kuşak, “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmakta olup (<https://sozluk.gov.tr/>, 18.11.2020) bu tanım sosyolojik bir bağlama gönderim yapmaktadır. Kuşak kavramını en sistematik ve kapsamlı bir sosyolojik yaklaşımla ele alan ilk kişi Karl Mannheim'dır (Pilcher, 1994: 482; Karaaslan, 2014: 31). Mannheim kavramın analizinde, biyolojik faktörlerin etkisini kabul etmekle birlikte, sosyal faktörlerin ağır basan ve nihai önemini vurgular (Pilcher, 1994: 484). Mannheim'a göre, kuşak kavramını konum olarak açıklamak için aynı tarihsel ve kültürel bölgede doğmuş olmak yeterliyken, gerçeklik olarak tanımlamak için aynı bölgede doğmuş olmanın yanı sıra toplumda aynı yazgıyı paylaşmak, ortak kaderde yer almak gibi koşulların da olması gerekmektedir (Ölçer, 2019: 57; Karaaslan, 2014: 33).

Kuşak kavramına dair yapılan araştırmalarda, biyolojik ve sosyolojik tanımlar kapsamında birbiriyle çok ilişkili olan; yaş, tarihsel dönem ve kohort faktörlerinin birbirinin yerine kullanılarak kafa karışıklığı yarattığı görülmektedir. Bu faktörlerin her birinin belirli bir sebebi vardır; yaş etkileri bireyin yaşı ve yaşam evresinden kaynaklanırken, dönem etkileri belirli bir tarihsel dönemde değişen dış etkilerin bir sonucudur ve kohort etkileri ise paylaşılan deneyimlere dayalı olarak birey gruplarıyla ilişkili olup, belirli zaman dilimlerinde doğmanın bir işlevidir (Costanza ve Finkelstein 2015: 309; Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 181). Joshi v.d. (2011), her faktörün etkilerini tahmin etmenin zor olduğunu ve yaş etkilerinin çoğu zaman dönem veya

kohort etkilerinden ayrılamaz olduğunu ifade etmektedir. Ryder (1965), aynı zamanda yaşayan insanların aynı tarihsel olayları deneyimlemesine rağmen, bireyin bu olaylara içinde bulunduğu yaşam döngüsü aşamasına göre farklı tepkiler verdiğini belirtmektedir (Lyons ve Kuron, 2014: 140). Kuşak kavramının analizinde dikkate alınması gereken bir diğer husus ise belirli bir kuşağı temsil eden her bir üyenin kendi değer ve inançlarının olduğu, bu sebeple kuşağın tüm üyelerinin aynı özelliği taşıyamayacağıdır. Bu bağlamda kuşak tanımlarının, her grubun temel bilgi ve inançlarını nasıl edindiğini anlamada ve grupları tanımlamada bir başlangıç noktası olduğunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Karaaslan, 2014: 52).

Yapılan tüm bu tanımlardan hareketle kuşak; aynı tarihsel, kültürel bölgede ve benzer zaman aralığında doğmuş, benzer yaş-yaşam evresinde bulunan, benzer deneyimleri ve ortak kaderi paylaşan, yaşadığı dönemin olayları ve eğilimleri ile şekillenmiş ortak değer, inanç, beklentilere sahip olan birey grupları olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Kuşak Araştırmaları ve Kuşaklar Teorisi

Kuşakların oluşumunda, dünyada yaşanan tarihi, siyasi, ekonomik ve sosyal olayların büyük etkisi bulunmaktadır (Gürbüz, 2015: 40). Kuşaklarla ilgili araştırmalar; tarih, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, gerontoloji vb. farklı disiplinlerde çok eski dönemlerde başlamış olsa da işletmecilik ve yönetim alanlarındaki araştırmaların tarihi nispeten daha yakın geçmişe dayanmaktadır ve her disiplinin kuşak tanımlamalarını kendi bakış açısı ile yaptığı gözlenmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 166-167; Latif ve Serbest, 2014: 134; Derelioğlu, 2020: 8).

Sosyolojinin babası olarak kabul edilen Auguste Comte (1798-1857), kuşak çalışmalarıyla ilgili ilk bilimsel araştırmaları başlatan kişidir. Comte'un araştırmalarına (1830-1840) göre; kuşaklar arasındaki farklılıklar tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetlerdir ve sosyal gelişim ancak bir kuşağın birikimlerini bir sonraki kuşağa aktarmasıyla gerçekleşebilir (Demirkaya v.d., 2015: 187; Latif ve Serbest, 2014: 136; Derelioğlu, 2020: 12; Karaaslan, 2014: 31-34).

Kuşaklar konusunu bir teori olarak ilk ele alan araştırmacı Karl Mannheim olmuştur. Tarihin ve sosyal olayların kuşaklar üzerindeki etkilerini araştıran Mannheim'a göre

“insanlar ebeveynlerine benzediklerinden çok yaşadıkları zamana benzer” (Kuran, 2019: 25). Mannheim’ın (1928, 1952), “The Problem of Generations” (Kuşaklar Sorunu) araştırması sonucunda oluşturduğu (Kuran, 2019: 25; Derelioğlu, 2020: 13) Çoklu Kuşak Kuramı’nda “kuşak” kavramını teknik olarak “kohort” anlamında kullandığı görülmektedir (Pilcher, 1994: 483). Kuram, aynı zaman diliminde doğanlar, ortak tarihsel olayları paylaşmış olanlar ve aynı şartlarda yaşamış olanlar gibi birden fazla kuşak kavramını içerdiği (Derelioğlu, 2020: 16) için Çoklu Kuşak Kuramı olarak adlandırılmaktadır. Mannheim kuşakları bireysel tutum ve davranışları üzerindeki etkileriyle değil, kuşakların toplumsal değişim için bir mekanizma olarak dinamik etkileşimiyle ilgilenmiştir, ona göre her yeni nesil var olan normlarla karşı karşıyadır ve bu normları ya kabul edecek ya da meydan okuyarak karşılık verecektir (Lyons ve Kuran, 2014: 140).

Amerikalı tarihçiler William Strauss ve Neil Howe, 1990’lı yılların başında Comte ve Mannheim’ın araştırmalarını temel alarak, kuşaklara tarihçi bakış açısıyla yaklaşp, “Generations” adlı kitabı yayımlamışlardır. Bu çalışma, kuşaklar konusunun sadece akademik yazında dikkat çekmesine değil, aynı zamanda kavramın popülerleşmesine de sebep olmuştur. Strauss ve Howe Kuşak Teorisi’nde, Amerikan tarihinden faydalanarak, ilk kez tarihsel döngüler ve kuşak döngüleri arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmışlardır (Evlek, 2019: 6; Kuran, 2019: 25; Derelioğlu, 2020: 16). Teori kuşaklar döngüsünde kuşakları; arketiplerine, akran kişiliklerine ve sosyal olaylara karşı tutumlarına göre sınıflandırır. Kuşaklar, yaşadıkları dönemde X, Y, Z kuşakları gibi adlandırılmış olsa da kuşaklar döngüsü; kahinler, göçebeler, kahramanlar ve sanatçılar sıralamasıyla dönüşümlü olarak dünyaya gelir. Akran kişiliklerine göre; kahinler “idealist”, göçebeler “reaktif”, kahramanlar “sivil” ve sanatçılar “uyumlu” kişilik olarak tanımlanır. Kuşakların sosyal olaylara karşı tutumları da dominant kuşaklar ya da resesif kuşaklar olarak ikiye ayrılır ve onlarda dönüşümlü olarak dünyaya gelir (Kuran, 2019: 26-27). Strauss ve Howe geliştirdikleri teoriyle; bir taraftan kuşakların belli döngüler izlediğini söyleyerek kendinden önceki araştırmaları geliştirirken, diğer taraftan bu döngüleri fazlara ayırarak, ifade ettikleri dönemlerin büyük olayların etkisinde şekillendiğini ve bu olayların da bir önceki kuşağın etkisiyle oluştuğunu vurgulamışlardır (Evlek, 2019: 6-8; Kuran, 2019: 26). Kurama göre her toplumda

yaşanan önemli tarihsel olaylar ve sosyal değişimler, toplumdaki bireylerin tutum ve davranışlarını, değer yargılarını ve eğilimlerini etkileyerek, bireylerin biçimlenmesini sağlar. Bu sebeple belli dönemlerde doğan ve aynı yaş grubu içinde yer alan bireyler, benzer davranış özelliklerini gösterebilir (Arslan ve Staub, 2015: 5) ve bu davranışlar, bir neslin ömrü boyunca sabit kalır (Jackson v.d. 2011 aktaran Ordun, 2015: 40).

Pinder ise kuşak kuramıyla ilgili farklı bir noktaya dikkat çekmiştir, aynı zaman diliminde doğan bireylerin “zaman eşitsizliğinden” bahseder. Ona göre her birey için gerçek zaman dilimi, kendisinin yaşayıp deneyimler kazandığı zaman dilimidir. Bu sebeple gerçekte her kuşak çok farklı bir “iç” zamanda yaşamaktadır. Çünkü bireyler toplumda birçok kuşağı temsil eden insanlarla birlikte yaşar ve bu durum herkes için farklı bir zaman dilimidir, yani “kendi yaşantısının zamanıdır” (Derelioğlu, 2020: 14).

Son yıllardaki kuşak araştırmaları kavramın tanımlarından ziyade, özellikle kuşaklar arası ilişkilerin temellerinin çalışma hayatı ve sosyal hayattaki etkilerini anlama ve geliştirme alanlarına kaymıştır (Burnett, 2010: 38-41; Evlek, 2019: 9).

1.1.3. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması

Kuşak araştırmaları incelendiğinde gerek akademik literatür ve gerekse akademik olmayan yazında kuşaklarla ilgili yaş aralıkları konusunda bir fikir birliği olmadığı (Ringer ve Garma, 2006 aktaran Acar, 2014: 13), kuşaklara ait özelliklerin kültürden kültüre değişiklik gösterdiği (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 170) ve farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Kuşak sınıflandırmasında ülkeler arası kültürel farklılıklar önemli olsa da kuşak üyelerinin özelliklerine dair varsayımlar çoğunlukla ABD kaynaklı araştırmalardan esinlenerek tartışılmaktadır (Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 124-126). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, dünya genelinde tanımlanan kuşak sınıflandırmalarının Türkiye için tam olarak uyması beklenemez (Arslan ve Staub, 2015: 6). Kuşak sınıflandırmasında yaş aralıkları baz alınsada, onların duygu, düşünceleri ve yaşadıkları tecrübelerin de dikkate alınması gerekmektedir (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 4). Strauss – Howe (1991) kuşak teorisinde kuşakları: Sessiz Kuşak (Silent Generation), Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomer), X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak tanımlanmıştır (Kramb, 2020: 6). Kuşakların kronolojik

sınıflandırmasında hem uluslararası hem de yerel akademik çalışmalarda dönem aralıkları konusunda farklı sınıflandırmaların tercih edildiği ve araştırmacıların tam olarak bir mutabakata varamadıkları görülmüştür. Bu çalışmada kullanılması uygun görülen, literatürde kuşaklara verilen birbirinden farklı isimler ve kuşakların dönem aralıkları Tablo 1.1.'de yer almaktadır.

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması

KUŞAKLAR*	DÖNEM ARALIKLARI
Sessiz Kuşak (Silent Generation) (Kurucular, Şanslı Kuşak, Gelenekselciler, Dijital Yabancılar)	1925-1945
Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) (Sandviç Kuşağı, Savaş Çocukları, Ben Kuşağı, Dijital Göçmenler)	1946-1964
X Kuşağı (Görünmez Kuşak, Kayıp Kuşak, Bumerang Kuşağı, Dijital Uyum Sağlayanlar)	1965-1979
Y Kuşağı (Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşak, Net Kuşak, Dijital Kuşak, Küresel Kuşak, M (Medya) Kuşağı, Neden (Why) Kuşağı)	1980-1999
Z Kuşağı (Gerileme Kuşağı, Milenyum Sonrası Kuşağı, Facebook Kuşağı, Dijital Yerliler, Dijital Entegratörler, iGen)	2000-2020

Kaynak: Acıloğlu, İnan, “İş” te Y Kuşağı. 2.bs., Ankara, Elma Yayınevi, 2017, s.21.

Adıgüzel, Orhan, Batur H., Zeynep, Ekşili, Nisa, "Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil Yakalılar," **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, s. 171-174.

Arslan, Aykut, Staub, Selva, "Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma," **Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, s.6.

Çetinkaya Çağlar, Nur, “Ürün Konumlandırmanın Ankara ve Çankırı’da Yerleşik X, Y, Z Kuşaklarındaki Satın Alma Niyetlerine Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2019, s.83.

*Güngör Yücel, Mehtap, “Kuşakların Sosyal Medya Kullanımının Yiyecek İçecek İşletmesi Tercihleri Üzerine Etkisi,” Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2018, s.58.

Kuran, Evrim, **Z Bir Kuşağı Anlamak**, 1.bs., İstanbul, Mundi Kitap, 2019, s.31.

Latif, Hasan, Serbest, Salih, "Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı,” **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, 2014, s.138-141.

1.2. Örgütsel Ortamda Kuşaklar

1.2.1. Kuşaklar ve Çalışma Hayatındaki Temel Özellikleri

Kuşak çalışmalarında asıl olan yaşam ve zaman arasındaki birlikte varoluş ilişkisidir (Kuran, 2019: 27). Her kuşak, dünyanın değişimlerinden etkilendi ve aynı zamanda dünyayı değiştirdi (Ordun, 2015: 40). 21.yy.'da tarihte çok ender görülür bir şekilde gelişen büyük demografik değişim, hızlı teknolojik değişimle birleşmekte ve bu “çağ depremi” zamanı yeniden tanımlamaktadır (McCrindle, 2010: 499). Küresel, kültürel, teknolojik ve sosyoekonomik değişimler sınırları aşarak, günümüz kuşaklarını daha fazla ortak noktalarda birleştirmektedir ve bugün insanlık “dünyanın ilk küresel nesline” sahip olmuş durumdadır (McCrindle ve Wolfingers, 2010: 9).

Her kuşağın kendine has karakteristik özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Kuşak sınıflandırmalarıyla, her kuşak için yapılan genellemelerin kalıplaşmış ifadeler olduğu, bu sınıflandırmaların ilgili grubun genelini tanımladığı ve gruptaki tüm bireylerin aynı özellikleri taşıdığı manasına gelmeyeceğinin farkında olunması gerekmektedir. Bu bağlamda her kuşağın genel özelliklerini bilerek, gruplar içindeki her bireyin farklı olduğu ve her bir özelliği her bireyin taşımayacağını kabul edilmesi doğru olacaktır (Lower, 2008: 80).

1.2.1.1. Sessiz Kuşak (Silent Generation)

Gelenekselciler olarak adlandırılan bu kuşak 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelen ve çağımızın en yaşlı üyelerinden oluşan kuşaktır. Bu dönemin dünya çapındaki en önemli olayları İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Buhran'dır (Tolbize, 2008: 2). Sessiz Kuşak, savaşın ve ekonomik zorlukların yarattığı ortamda hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyüyen bir nesil olsa da Türkiye’de aynı yıllarda, Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşu ile umutlar içinde yetişen bir nesil olduğu söylenebilir (Acılioğlu, 2017: 24).

Kariyer basamaklarını tırmanmanın başarıyı garantilediği bir çağda yaşayan Sessiz Kuşak (Howe ve Strauss, 2007: 43), günümüz iş hayatının temellerini atmıştır. Deneyimleri onları yeni nesiller için eşsiz bilgi kaynağı haline getirirken, pratik zekâları ile halen işletmeler için kritik mevkideki kişiler olarak görülmekteler (Zemke,

Raines ve Filipczak, 2013: 45-46; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 171). Sessiz Kuşağın; muhafazakâr, disiplinli, sorumluluk duygusu yüksek, kararlı, detay odaklı ve çalışkan oldukları düşünülmektedir. Bu kuşak iş hayatında; değişim ve risk alma konularında isteksiz olabilir, çatışmadan kaçınabilir, aynı fikirde olmadıklarında sessiz kalabilir ve belirsizlikle baş etmede zorlanabilir (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000 aktaran Tolbize, 2008: 2; Howe ve Strauss, 2007: 43). Sessiz Kuşak üyelerinin, iş yaşamında güçlü bir iş ahlakı gösterdikleri, işverenlerine sadık oldukları, tutarlı performans sergiledikleri ve mali açıdan tutucu oldukları, ayrıca gelecek nesillere anlamlı bir miras bırakma arzusuna sahip oldukları kabul edilmektedir (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 352-353).

Bilgi alma sürecinde yüz yüze iletişime önem veren Sessiz Kuşak üyeleri, aynı zamanda yazılı iletişimi de tercih etmektedir ve aralarında çok az sayıda internet kullanıcıları bulunmaktadır. Zemke vd. (2000) araştırmasına göre, Sessiz Kuşak üyelerinin teknolojiyi korkutucu ve kafa karıştırıcı olarak gördüğü söylene de, onların dilinden anlayan eski öğretmenler tarafından eğitilmeleri durumunda yeni teknolojiye uyum sağlayabilecekleri ifade edilmektedir (Güngör, 2018: 41-42). Okur-yazar oranının düşük olduğu bu kuşağa göre eğitim bir hayaldir (Işık, 2019: 60). Günümüz iş hayatındaki Sessiz Kuşak üyelerinin birçoğu emekli olduğu halde onların varlıkları hala hissedilmektedir (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 45-46; Tolbize, 2008: 2; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 171).

1.2.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

İkinci Dünya savaşından sonraki yıllarda doğan 1 milyar bebekten dolayı Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964) olarak adlandırılan (Acıhoğlu, 2015: 24) bu kuşak, dünyayı alt üst eden iki büyük dünya savaşının izlerinin silinmeye çalışıldığı (Serbest, 2014:17) refah, iyimserlik (Tolbize, 2008: 2) ve kapitalizmin altın çağına (Kramp, 2020: 6) büyümüştür. Dünyayı değiştirebilecek bir uyanışın en son örneği olarak nitelendirilen bu özel kuşağın temsilcileri dünyada; insan hakları hareketleri, Vietnam Savaşı, Kennedy ve King suikastları, Watergate ve cinsel devrim gibi siyasi ve sosyal olaylara tanıklık etmiştir (McCrindle, 2014: 57; Güngör, 2018: 44; Kuran, 2019: 31; Acıhoğlu,2015: 24-25; Tolbize, 2008: 2). Türkiye’de ise, 27 Mayıs 1960 tarihinde

gerçekleşen ihtilalin ve çok partili döneme geçiş sancılarının yaşandığı siyasi dinamiklerin etkisi altında büyüyen bu kuşak, aynı zamanda radyonun altın çağıının yaşandığı dönemde doğmuştur. Aynı evde önce çocuklarına, sonra da yaşlanan anne-babalarına baktıkları için “Sandviç Kuşağı” olarak adlandırılan bu kuşağın temsilcileri (Serbest, 2014:17); en üretken, toplum bilinci ve topluma olumlu etkisi en yüksek olan kuşak olarak görülmektedir (İzmirlioğlu, 2008: 44).

Emeklilik yaşını doldurmuş olmasına rağmen hala çalışma hayatına devam eden (Arslan ve Staub, 2015: 6; Serbest, 2014: 19) bu kuşağın bazı üyeleri, şu anda birçok kuruluştaki liderlik pozisyonunda bulunmaktadır (Tolbize, 2008:2).

1.2.1.2.1. Bebek Patlaması Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri

- Bu kuşağın temsilcileri kariyer ve iş güvenliği odaklıdır (Jones, Chauhan ve Torabian, 2019: 65), yaşamda kendilerini meslekleri ile ifade etmeye çalışmışlar, onlara göre iş yaşamları kendilerini gerçekleştirmek ve kanıtlayabilmek için önemli bir alan olmuştur. Bu bağlamda; sürekli ilerleyen bir kariyer yaşamı, gelişme arayışı, statü, para ve esnek çalışma saatleri iş yaşamında en çok arzu ettikleri şeyler olmuştur (Serbest, 2014: 19).
- Güçlü bir iş ahlakı olan, mesleki başarılarına önem veren ve çalışkan oldukları düşünülen bu kuşağın üyeleri, sıkı çalışmanın ve fedakarlığın başarı için ödenmesi gereken bir bedel olduğuna inanan, "işkolik" bireyler olarak tanımlanmaktadır (Jones, Chauhan ve Torabian, 2019: 66; Bates, 2018; Tolbize, 2008: 2; Güngör, 2018: 44).
- İş yaşamında çok çalışıp az üreten, hedef odaklı, rekabetçi ve idealist olarak tanımlanan bu kuşak, “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemiş olup (Arslan ve Staub, 2015: 6, Jones, Chauhan ve Torabian, 2019: 66; Bates, 2018; Ordun, 2015: 41), birlikte çalıştıkları diğer kuşaklardan da uzun saatler çalışmasını beklemektedir (Güngör, 2018: 44).
- Çalıştıkları şirkete bağlılık gösterir ve sadakate önem verirler, bu sebeple de uzun vadeli istihdam arayışına sahip oldukları düşünülmektedir (Ordun, 2015: 41; Güngör, 2018: 44; Tolbize, 2008:3).

- Ekip çalışmasına, iş birliğine ve grup kararları almaya değer vermektedir (Ordun, 2015: 41; Tolbize, 2008: 3).
- Çalışma hayatında sonuç odaklı olmaktan çok süreç odaklı oldukları düşünülmektedir (Ordun, 2015: 41; Tolbize, 2008: 3).
- X kuşağının mimarları olan (Arslan ve Staub, 2015: 6) bu kuşağın temsilcileri; çalışkanlık, sorumluluk, adalet değerlerini ve saygıyı diğer kuşaklardan daha fazla önemsemektedir (Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 138).
- Otoriteye bağlı olup, emir komuta zincirine değer verir ve gelenekleri en çok önemseyen, işverenlerine saygı gösterme eğilimi yüksek olan bir kuşak olarak bilinmektedir (Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 138; Arslan ve Staub, 2015: 6; Güngör, 2018: 44; Tolbize, 2008: 3; Jones, Chauhan ve Torabian, 2019: 65).
- Aynı zamanda “göster bana” kuşağı olarak tanımlanan bu kuşak, değişim söz konusu olduğunda kendilerini geliştirmek için elinden gelen çabayı göstermektedir. Çeşitliliği kabul eden, iyimser, çatışmadan kaçınan ve kişisel gelişime önem veren üyelerden oluşmaktadır (Tolbize, 2008: 3).
- Dijital Göçmenler olarak adlandırılan bu kuşak, yaşadıkları dönem boyunca birçok teknolojik ve ekonomik gelişmelere şahitlik etmiştir (İzmirlioğlu, 2008: 43) ve gün geçtikçe teknoloji kullanımında ustalaşmaktadır (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 353). Kuşak üyelerinin %70’inden fazlası interneti bir iletişim aracı olarak görmekte, sosyal ağlara ilgi göstermekte ve mobil telefonların birçok fonksiyonunu rahatlıkla kullanabilmektedir (Güngör, 2018: 45).
- Bebek Patlaması Kuşağı çalışma hayatında daha çok bire bir iletişimi ve telefon görüşmelerini tercih ettikleri için iletişim tarzı olarak e-posta gönderme ve anlık mesajlaşmayı kullanmaktan imtina ettikleri görülmektedir (Jones, Chauhan ve Torabian, 2019: 66; Bates, 2018).
- Aynı anda birçok işi yapmaya çok hevesli olmayan bu kuşak, girişimci olabilir ancak riskli olduğunu düşünmektedir (Jones, Chauhan ve Torabian, 2019: 65). Üniversite eğitimi almış olan Bebek Patlaması Kuşağına göre eğitim, bir yaşam hakkıdır (Işık, 2019: 60).

1.2.1.3. X Kuşığı

1965-1979 yılları arasında doğmuş olan X Kuşığı üyelerinin nüfusu, Bebek Patlaması ve Y Kuşığı üyelerinden sayıca daha azdır (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 353) bu anlamda arada kalan kuşak olarak nitelendirilirler (Toruntay, 2011: 74). Doğdukları ve yetiştikleri yıllarda dünyada ve Türkiye’de önemli değişim ve dönüşümler yaşandığı için “Geçiş Kuşığı” olarak da isimlendirilmektedir (Acılioğlu, 2017: 25). Douglas Coupland’ın 1991 yılında yayımlanan “Generation X” isimli kitabından sonra, “20. yüzyılın sonunda yetişkin olacak” bu kuşak, “X Kuşığı” olarak adlandırılmıştır (Tolbize, 2008: 3). Ekonomik krizler ve sosyal sancıların yaşandığı bir döneme doğdukları için “Kayıp Kuşak” olarak bilinen (İzmirlioğlu, 2008: 45) X Kuşığı; Sovyetler Birliği’nin çökmesine, Vietnam Savaşı’na, 1970’lerin ekonomik durgunluğuna ve enerji krizine, Watergate Skandalı’na, Orta Doğu’daki huzursuzluğa, terörizme, Uzay Mekiği Challenger felaketine, İran rehine krizine, AIDS salgınına (Smeak, 2020: 23; Güngör, 2018: 46) ve Bilinç Devrimi’ne (Kramb, 2020: 6) tanık olmuştur. Aynı dönemde Türkiye’de ise; 1980 darbesi, petrol krizleri, ekonomik sarsıntılar, kapalı Türkiye ekonomisinin liberalleşerek ithal tüketime açılması, üniversite olayları, sol-sağ çatışması gibi olaylar bu kuşağın yetiştiği dönemde meydana gelmiştir (Serbest, 2014: 20; Acılioğlu, 2017: 26). Teknolojik gelişmeler ile birlikte ortaya çıkan küreselleşme olgusu X kuşağını derinden etkilemiştir. Küreselleşmeyle birlikte ülkeler arasındaki sınırların yavaş yavaş kalkmaya başlamasıyla, bu kuşağın üyeleri “küresel düşünebilen” ilk kuşak olmuştur (Şenturan v.d., 2016: 174). Kablolu televizyon ile ilk kez tanışan ve müzik kanalı olan MTV’nin de ilk izleyicileri olan X Kuşığı, 1972-1977 yılları arasında ev oyun konsollarıyla (Smeak, 2020: 23) ve evinde-okulunda bilgisayarla ilk tanışan kuşaktır (McCrindle, 2014: 66).

X Kuşığı, Bebek Patlaması Kuşağından farklı olarak aile yapılarında ve cinsiyet rollerinde büyük değişimlerin yaşandığı bir döneme tanıklık etmiştir (Serbest, 2014: 20). Bu kuşağın yaşadığı dönemde karşılaşılan mali sorunlar sebebiyle birçok kadın, aile bütçesine katkıda bulunmak için iş yaşamına girmek zorunda kalmıştır. Her iki ebeveynin de çalıştığı ailede yetişen bu kuşağın üyeleri, bağımsızlığı ve kendine

güvenmeyi erken yaşta öğrenmiştir (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 353; Tolbize, 2008: 3) hatta bir önceki kuşaktan daha çok özgüvenli olduğu söylenebilir (Keleş, 2011:131). Onlara göre eğitim zengin olmak için bir araçtır ve eğitilmiş olmak para kazandırıyorsa anlamlıdır (Işık, 2019:60). X Kuşağı üyeleri en iyi eğitim almış kuşaklardan biri (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 353; Ordun, 2015: 41) olmasına rağmen, gelecek korkusu ve kaygısı taşımaları sebebiyle; çok çalışmaya, para kazanmaya ve kariyer yapmaya odaklanmış (Arslan ve Staub, 2015: 7), evlilik yaşını 20’li yaşların sonuna ertelemeye karar vermişlerdir (McCrindle, 2014: 67).

1.2.1.3.1. X Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri

- İşkolik ve çalışkan olan Bebek Patlaması Kuşağından sonra çalışma hayatına katılan X Kuşağı, iş ve özel yaşam arasında bir denge kurulmasını savunan ilk kuşaktır (Smeak, 2020: 23; Bates, 2018; Ordun, 2015: 41). Onlar ebeveynlerinin “çalışmak için yaşamak” yönündeki düşüncelerinin tersine “yaşamak için çalışmak” (Güngör, 2018: 46) felsefesini benimsemişlerdir.
- Özgürlüğüne düşkün olan X Kuşağı üyeleri iş yaşamında; bilgisini ve tecrübelerini en iyi değerlendirebileceği organizasyonlarda (İzmirlioğlu, 2008: 45), direkt yönetilmekten ziyade (Şenturan v.d., 2016: 174), özerk, bağımsız (Ordun, 2015: 41) ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri (Serbest, 2014: 21) ortamlarda çalışmayı tercih etmektedir.
- Çalışma hayatında daha iyi kariyer imkanları arayan (Keleş, 2011: 131) ve çalıştığı işletmeye karşı sadakatsiz olarak nitelendirilen ilk kuşak olan (Güngör, 2018: 46) X Kuşağının bir şirkete uzun vadeli sadakati olmasa da (Ordun, 2015: 41), ailesine ve arkadaşlarına sadık olduğu (Tolbize, 2008: 4) görülmektedir. Resmi olmayan ve iş birliğine dayalı bir liderlik tarzını tercih eden X’ler (Roy, 2008: 70), otoriteye şüpheyle yaklaşmaktadır (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 353). Yüksek motivasyonları ve sonuç odaklı bakış açılarıyla fark yaratmak isteyen X Kuşağı mensupları, başarılı bir kariyer için çok çalışmaktan ziyade akıllıca çalışmanın gerektiğine inanmaktadır (Şenturan v.d., 2016: 171, 174).

- X Kuşığı doğası gereği; değişime açık, farklı yapılanmaları kucaklayan yaklaşımıyla, iş ortamında çeşitliliği desteklemekte ve küresel düşünebilmektedir (Reeves ve Oh, 2008 aktaran Şenturan v.d., 2016: 174).
- X Kuşığı üyeleri başarıya büyük saygı göstermekle birlikte, ünvan, rütbe veya pozisyona çok fazla saygı göstermemektedir (Güngör, 2018: 46). İş hayatında başarı için “bedel ödemeye” gerek olmadığını (Ordun, 2015: 41) savunarak, sıkı çalışmanın ve fedakarlığın başarı için ödenmesi gereken bir bedel olduğuna inanan Bebek Patlaması Kuşağından farklı bir yaklaşım sergilemektedir.
- X Kuşığı çalışanları iş ortamında; ekip üyesi değildir, risk almaktan imtina eder ve birçok görevi aynı anda yerine getirmeyi sever (Şenturan v.d., 2016: 171,174), geri bildirimde değer verir (Smeak, 2020: 23), liderlik rollerini kabul etme konusunda istekli davranmaz ve açık iletişim kurmayı tercih eder (Ordun, 2015: 41).
- Bu kuşağın iş yaşamında öne çıkan özellikleri; çalışkan, iş odaklı, sabırsız, bireysel (Serbest, 2014: 21), cesur, mücadeleci, dinamik ve bir önceki kuşağa göre daha kanaatkâr, cinsiyet eşitliğine önem veren (Arslan ve Staub, 2015: 7), sürekli öğrenmeye, beceri ve uzmanlık alanlarını genişletmeye yönelik çaba gösteren (Ordun, 2015: 41) olarak sıralanabilir.
- X Kuşığı döneminde teknoloji çok hızlı geliştiği için bu kuşak teknolojiyi zorunlu olarak kullanmıştır. Günümüzde kullanılan teknolojik ürünlerin birçoğunu keşfeden ve geliştiren kuşak olmalarına rağmen, teknoloji kullanımı konusunda Y Kuşağının gerisinde kaldıkları söylenebilir (Toruntay, 2011: 74). X’ler teknoloji meraklısı olmasa da teknolojiyi kullanma anlamında becerikli (Bates, 2018) ve teknolojiyi düzenli kullanan ilk kuşaktır (Şenturan v.d., 2016: 174). William ve Page (2011), teknolojinin X Kuşağının dünyasını değiştiren bir unsur olduğunu ve bu kuşağın yeni teknolojileri deneme konusunda korkusuz olduğunu ifade etmektedir. X’lerin yoğunlukla kullandıkları iletişim kanallarının; internet, e-posta, multimedya, ağızdan ağıza iletişim olduğu (Güngör, 2018: 47) ve teknoloji tabanlı iletişimi tercih ettikleri görülmektedir (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 353). Güçlü teknik becerilere sahip olan

bu kuşak (Tolbize, 2008: 4) interneti günlük hayatlarındaki faaliyetlerini ve ilişkilerini basitleştirmek, kolaylaştırmak ve zenginleştirmek için kullanmaktadır (Ordun, 2015: 41).

- X Kuşağı iletişimde, gereksiz yüz yüze iletişimden uzak durmayı tercih ederken, üstleriyle doğrudan iletişim kurmaya özen göstermektedir (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 353).

1.2.1.4. Y Kuşağı

1980-1999 yılları arasında doğmuş olan Y Kuşağı, dünya genelinde ekonomik koşulların düzelmesiyle yaşanan ikinci nüfus patlaması sonucu (Tulgan, 2009 aktaran Bolelli, 2019: 375) X Kuşağının yaklaşık üç katı büyüklüğünde (Toruntay, 2011: 75) olan bir kuşaktır. 20. yüzyılın son kuşağı olarak, kendinden önceki üç kuşaktan çok farklı bir ortama doğmuş ve farklı özelliklere sahip olmaları sebebiyle özellikle 2000'lerin başından itibaren Y Kuşağı ile ilgili araştırmalar sayıca artmıştır. Y Kuşağı üyeleri dünyadaki politik ve sosyal dengeleri değiştiren; kültür savaşları, postmodernizm, neoliberalizm (Kramb, 2020: 6), Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılışı, Berlin Duvarı'nın yıkılışı, Körfez Savaşı, Irak Savaşı ve ABD'deki 11 Eylül saldırıları gibi olaylara tanıklık ederek büyümüşlerdir. Türkiye'de ise dünyadaki gelişmelerin etkilerinin yanı sıra, özellikle 1980 ihtilali sonrasında yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal değişimlerin bu kuşağın üzerinde çok büyük etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Diğer kuşaklardan farklı olarak, dünyaya açık bir Türkiye içinde doğmuş olan Y'ler, özellikle 24 Ocak Kararları sonucu serbest piyasa ekonomisine geçilmesiyle, önceki kuşakların yaşadıkları sıkıntıları yaşamamıştır. Son yıllarda Gezi Parkı olaylarıyla daha çok gündeme gelen Y Kuşağının (Demirkaya v.d., 2015: 189), kendinden önceki kuşakların yaşadığı zorlukları anlayamadığı düşünülmektedir (Toruntay, 2011: 76).

Küçük yaşlardan itibaren teknoloji ve bilgisayarları yaşamlarının ayrılmaz bir parçası olarak gören Y Kuşağı (Bourne, 2009: 7), mobil dijital teknolojiyle büyüyen (Howe ve Strauss, 2007: 50) ve “sürekli bağlantıda” olan bir dünyaya doğan ilk kuşaktır. Global bağlantılar ile küreselleşen dünyada, televizyonların yanı sıra bilgisayar, internet, cep telefonları ve diğer cihazlar ile 7/24 bilgi akışının sağlandığı bir dünyada

büyüyen Y’ler (Tulgan, 2009 aktaran Bolelli, 2019: 375) aynı zamanda “Dijital Kuşak” olarak adlandırılmaktadır.

Dijital Kuşak üyeleri, X Kuşağı gibi çalışan ebeveynlere sahiptir, ancak onların anne ve babalarının önceki kuşak ebeveynlerden çok farklı oldukları söylenebilir. Y Kuşağının ebeveynleri çocuklarının iyi eğitim alması, güvende olması ve daha iyi koşullarda büyüebilmesi için diğer kuşak ebeveynlere göre çok daha aktif roller sergilemektedir. Çocuklarını çok yakından takip ederek yetiştiren ve sürekli etrafında olan bu ebeveynlere literatürde “Helikopter Ebeveynler” denilmektedir (Yüksekbilgili, 2015: 261). Bu kuşağın aileleri tarafından aşırı korunarak, çok yakın ilişkiler içerisinde büyütüldüğü (Toruntay, 2011: 76) ve ebeveynlerinin onların hayatlarına çok fazla karışan ebeveynler olduğu ifade edilse de (Tulgan, 2009 aktaran Bolelli, 2019: 375) bu durum Y kuşağına sistem ile nasıl başa çıkacağını erken yaşlarda öğrenme (Toruntay, 2011: 76) fırsatını vermiştir. Y Kuşağı tüm ihtiyaçlarının koruyucu ebeveynleri tarafından karşılandığı, bireysel çabalarına bakılmaksızın tüm çocukların ödül aldığı ve cezanın mola verdiği destekleyici bir ortamda büyütülmüştür. Bu yaklaşım onları kendinden emin, girişken ve iyimser yapsa da (Tanner, 2020) Y’lere hangi koşullarda olursa olsun söylenen son sözün hiçbir zaman son söz olmadığı öğretilmiştir (Wendover, 2001 aktaran Yüksekbiçgili, 2015: 261).

1.2.1.4.1. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri

Y Kuşağı şu anda küresel işgücünün %35’ini oluştururken, 2030 yılında küresel işgücünün %75’ini oluşturması beklenmektedir (Bates, 2018). Küreselleşmeyi ve teknolojiyi hayatlarının bir parçası olarak kabul eden Y Kuşağı, aynı beklentiyi çalışma ortamında da sergilemekte ve bilgiye erişmek için yetki sahibi olmaya gereksinim duymayan ilk kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Y Kuşağı çalışanlarının bir kısmı hala kariyerlerinin başındayken, bir kısmı da yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Bu durum Y’lerin, çalışma hayatında gün geçtikçe daha fazla karar verme gücüne sahip olduklarını göstermektedir (Hayton, 2019; Ordun, 2015: 42). Tarihimizde en çok takip edilen ve anlaşılmaya çalışılan bu kuşağın üyeleri, akıllı ve geleceğe inanmaktadır (Bourne, 2009: 44). Y Kuşağı mensupları sürekli “neden” sorusunu sordukları için bu kuşak, “Neden (Why) Kuşağı” olarak da

adlandırılmaktadır. Lider karakterli olduğu düşünölen bu kuşağın (Görbüz, 2015: 42; Şenturan v.d., 2016: 174-175) bilgiyi hızlı bir şekilde işleyebilen düşünörlörlö (Lower, 2008: 80) olduğu ifade edilmektedir. İş yaşamında bu kuşaktan daha fazla verim alabilmek için onların benzersiz ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılayan bir ortam yaratılması gerekmektedir (Hayton, 2019; Ordun, 2015: 42).

- Kariyer Tercihleri: Y Kuşağı üyelerinin bir iş yerinde nasıl çalışılması gerektiğine dair farklı inançları olduğu için kariyerleri ile ilgili olarak kendinden önceki kuşaklardan farklı beklentilere sahip bir kuşak oldukları söylenebilir (Hayton, 2019). Bu kuşağın kariyer konusundaki tutumlarının X Kuşağına benzediğı ve Bebek Patlaması Kuşağı üyelerine göre daha iddialı ve kariyer odaklı bireyler oldukları ifade edilmektedir (Şenturan v.d.,2016: 175). Y Kuşağı çalışanları mesleki gelişimlerini kendileri planlama (Görbüz, 2015: 42) ve yönetmeyi tercih etmekte, aynı zamanda iş yaşamındaki ihtiyaçlarını ve kariyerlerini organizasyonun üstünde tutmaktadır (Arslan ve Staub, 2015: 7). Bu kuşak istediğı zaman iş yaşamına ara vererek yeniden başlayabilecekleri bir sistem olan “kariyer dalgaları” modelini, kariyer basamaklarına tercih etmektedir (Bolelli, 2019: 376). Üniversite eğitimlerine göre iş sahibi olmak isteyen bu kuşak için eğitim, bir etiket ve zenginleşme aracı (İşık, 2019: 60).
- İş – Yaşam Dengesi: Y Kuşağı, X’ler gibi “yaşamak için çalışma” yı (Bolelli, 2019: 376) ve iş- yaşam dengesini benimseyerek, çalışma hayatında esnekliğe değer vermeyi seçen bir kuşaktır (Hayton, 2019; Bates, 2018; Howe Strauss 2007: 45). Bu kuşak “işten başka şeylere” de zaman ayırmayı tercih ettiğı için esnek çalışma ya da uzaktan çalışma gibi (Bolelli, 2019: 375-376) rahat koşullarda çalışmayı önemsemektedir (Yüksekbilgili, 2015: 261). Onlar bu tercihleri işten kaçmak için değil, tam tersine işlerine daha iyi konsantre olabilmek için yapmaktadır (Toruntay, 2011:79) çünkü Y’ler de X’ler gibi daha çok çalışmak yerine daha akıllıca çalışmayı istemekte (Bates, 2018). Bu kuşağın mensupları sık sık iş değiştirmeye eğilimli oldukları için (Hayton, 2019), sadakat duygularının az olduğu söylenebilir. Onlara göre en iyi iş, kendilerine maksimum tatmini sağlayan iştir bu sebeple kendilerini tatmin edecek işi buluncaya kadar iş değiştirebilirler (Şenturan v.d.,2016: 175).

- İletişim Tercihleri: İnternet Y Kuşağının en önemli iletişim kanalı olup, bu kuşağın yüz yüze iletişimden ziyade elektronik ortamda iletişim kurmayı tercih ettikleri söylenebilir. Onlar işyerinde de sosyal iletişim ağlarıyla “sürekli bağlantıda olmayı” önemsemekle (Bourne, 2009: 44; Yüksekbilgili, 2015: 261) birlikte ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için de zaman ayırmayı istemektedir (Keleş, 2011:131).
- Yöneticileriyle İlişkileri: Y kuşağı sürekli geri bildirim isteyen ve övgüye ihtiyaç duyan, destekleyici ve kapsayıcı liderlik tarzını talep eden bir kuşaktır (Bates, 2018; Acar, 2014: 13; Şenturan v.d.,2016: 175). Beklentilerinin karşılandığı, anlamlı ve değerli buldukları bir amaç için gerektiğinde hafta sonları bile çalışmayı kabul eden bu kuşağın mensuplarının, genel kanının aksine en az diğer kuşaklar kadar, hatta onlardan daha çalışkan oldukları araştırmalarda görülmüştür. Y’lerin yöneticilerine saygı duyabilmeleri için yöneticinin eğitilmiş, tecrübeli ve donanımlı olması gerekmektedir (Bolelli, 2019: 376). Bu kuşağın üyelerinin kendilerine verilen bir görevde başarılı olabilmesi için yöneticisinin açık bir yönlendirme ile anında geri bildirim vermesi çok önemlidir. Y Kuşağının verimli çalışabilmesi için kendisine inanan ve güvenen yöneticilere ihtiyacı vardır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 176). Y’ler, yöneticilerinin kendilerine danışmasından ve fikirlerini almasından da memnun olmaktadır (Şenturan v.d.,2016: 175). Yöneticilerin Y Kuşağı çalışanlarının davranışlarına rehberlik edebilmeleri için onları anlamaları, sosyal ağlarına bağlanarak onlar için güvenilir bir kaynak olmaya özen göstermeleri önemlidir (Ordun, 2015: 54).

Bu kuşağı anlamak kritik bir içgörü gerektirir, yöneticilerinin onları denetlemek yerine koçluk yapmaları uygun olacaktır. Y Kuşağı ile etkili bir şekilde çalışmak için onlara bolca eğitim ve oryantasyon imkanlarının sunulması gerekmektedir (Tanner, 2020).

- Otoriteyle İlişkileri: Y Kuşağı çalışanları; otoriteden rahatsız olan, önce ailelerini sonra da yöneticilerini sorgulamaktan çekinmeyen, direkt emir almaktan hoşlanmayan ve kurumsal yapıları sevmeyen bir kuşak olmasına rağmen, kurallara uyma ve otoriteyi kabul etme konusunda saygılı oldukları

söylenbilir. Ancak bu saygının sorgulanmayan bir saygı değil, sistemi eleştirdikleri noktalarda akıllıca açıklamaların yapılması durumunda karşı tarafa duyulan bir saygı niteliğinde olduğu ifade edilmektedir (Bourne, 2009: 44; Toruntay, 2011: 80; Şenturan v.d.,2016: 175).

- Ekip Çalışması: Y Kuşağı üyeleri iş birliğine ve ekip çalışmasına değer verir, onlar başarılı bir takım oyuncusudur ve projelerde ekip üyesi olarak mükemmel performans gösterirler. Ancak, Y Kuşağı çalışanı bireysel olarak bir projede yer almayı istemezse bu durumun, onun başarısızlık korkusundan kaynaklandığının farkında olunması gerekir (Hayton, 2019; Howe Strauss 2007: 45; Lower, 2008: 80-83)
- Y Kuşağının çalıştığı kurumdan rekabetçi maaş paketi istediği bilinse de X kuşağıyla kıyaslandığında, ücret düzeyinin onların önceliği olmadığı söylenebilir (Bolelli, 2019: 375; Hayton, 2019; Lower, 2008: 80).
- Başarı: Y Kuşağı iş yaşamında, “başarı odaklı” olarak tanımlanan (Bourne, 2009: 44) ve ne kadar başarılı olduklarının fark edilmesini önemseyen bir kuşaktır. Onlar; çalışma arkadaşlarına veya işverenlerine değil, değerlerine uygun olacak biçimde üretmeyi seçen, sürekli gelişime önem veren ve becerilerini geliştirebilmek için kendi zaman ve kaynaklarını kullanmaktan çekinmeksizin gerekirse iş değiştirmeyi tercih eden bir kuşak olarak görülmektedir (Bolelli, 2019: 376; Toruntay, 2011: 8).
- Birçok işi eş zamanlı olarak yapabilen Y Kuşağı, yeni koşullara hızlıca adapte olabilmektedir (Bates, 2018; Yüksekbilgili, 2015: 261; Lower, 2008: 83; Acar, 2014: 13). İş ortamında enerjik bir yapıya sahip olan Y Kuşağı üyelerinin, iyi yönetilmesi durumunda zengin bir yetenek kaynağı olabileceği ancak, kolayca sıkılabileceği ifade edilmektedir (Keleş, 2011: 131; Lower, 2008: 80; Acar, 2014: 13)
- İşe Eğlenceyi Katma: İş yaşamında eğlenerek çalışmayı ve iş arkadaşlarıyla eğlenceli bir iş ortamı yaratmayı seven Y Kuşağı için teşvik edilme, takdir edilme ve ödüllendirmenin de önemli olduğu görülmektedir (Acar, 2014: 13; Şenturan v.d.,2016: 175; Lower, 2008: 80).

- Teknoloji: X Kuşağı ile Y Kuşağının en temel ortak özellikleri, teknolojiye yatkınlıkları (Bourne, 2009: 55) ve eğitim seviyeleri en yüksek kuşaklar olmalarıdır (Lower, 2008: 83 – 84; Bolelli, 2019: 376). Teknolojiyi yakından takip etme konusunda X Kuşağından daha ileride olan Y’ler, bilgiye çok hızlı ulaşarak teknoloji becerilerini iş ortamında kendi görevlerini ilerletmek ve sonuçlar elde etmek için kullanmaktadır (Keleş, 2011: 131). Teknoloji meraklısı olan bu kuşak için teknolojik yenikler, bir taraftan dipsiz bir bilgi ve eğlence kaynağı olurken, diğer taraftan da sosyal yaşamları için yeni bir ekosistemden fazlasını sunuyor (Ordun, 2015; 42). Bu kuşak, teknolojiye aşırı bağımlı olduğu için eleştirilmekte (Bates,2018) ve bu bağımlılığın onları bireyselliğe hatta yalnızlığa ittiği de tartışılmaktadır (Şenturan v.d.,2016: 174-175).
- Yenilik ve Değişim: Teknoloji ve bilgi çağında yetişen Y Kuşağı, doğası gereği yeniliklere açık ve değişimi benimsemeye hevesli bir kuşak, onlara göre yenilik aynı zamanda işyerindeki günlük süreçlerinin bir parçası olmalıdır. Onların yenilik ve değişime bakış açıları, sürekli olarak yeni yaklaşımlar aramalarına, gündeme ve popüler kültüre kolaylıkla ayak uydurmalarına katkı sağlamaktadır (Hayton, 2019; Arslan ve Staub, 2015: 7; Lower, 2008: 80, Ordun, 2015: 42). İş yaşamında yüksek standartlara sahip olan Y’ler, yaptıkları her işin olumlu bir değişime katkı sağladığını görmek istemektedir (Keleş, 2011: 131).
- Güven: Çalışma hayatında güven (Bayramoğlu, 2018:19) ve şeffaflığı (Martic, 2020) önemseyen Y Kuşağı üyelerinin özgüvenlerinin son derece yüksek olduğu ve özgürlüklerine düşkün oldukları görülmektedir. Onlar, çalıştıkları şirkette büyük resmi görmek istiyor, şirket içinde yönetsel olarak hangi kararların alındığı ve şirketin yaptığı seçimlerden nasıl etkileneceğini bilmek onlar için önemlidir. Bu bilgi, içinde bulunduğu ekibin bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır (Yüksekbilgili, 2015: 261; Hayton, 2019; Acar, 2014: 13).

- Kendilerini ‘özgür ruhlar’ olarak tanımlayan Y Kuşağının (Ordun, 2015: 42) iş yaşamında öne çıkan özellikleri; işler ters gitse bile pozitif yaklaşım sergileyebilmelerinin yanı sıra iyimser (Acar, 2014: 13), girişimcilik ruhu yüksek (Acılioğlu, 2017: 29), açık fikirli, akıllı, sosyal, hırslı ve motivasyonlarının yüksek olması olarak sıralanabilir. Y Kuşağını kötümser bakış açısıyla değerlendirenler onları; tembel, sabırsız, ilgisiz, bencil ve saygısız olarak nitelendirmektedir (Ordun, 2015: 42).

1.2.1.5. Z Kuşağı

Z Kuşağı 2000-2020 yılları arasında, entegre bir dünyaya doğan (Rothman, 2014), tamamen kablolu bir dünyada büyüyen (Bates, 2018) ve gerçekten küresel olan ilk nesildir (McCrindle ve Fell, 2019:11). Ebeveynleri Bebek Patlaması, X ve Y olmak üzere üç kuşağın üyelerinden oluşan tek kuşak (Işık, 2019: 51) olmasına rağmen, Z Kuşağının büyük bir çoğunluğunun X Kuşağının çocukları olduğu söylenebilir (McCrindle ve Fell, 2019: 6). Daha doğmadan önce gelecek bilimciler tarafından özellikleri tanımlanan bu kuşak (Uysal, 2019: 14) dünyanın; küresel ekonomik krizler ve durgunluk, iklim değişikliği sorunları ve beraberindeki çevresel felaketler, iktidar mücadeleleri, terör saldırıları gibi olaylarla şekillendiği bir dönemde (Kızıldağ, 2019: 33; Işık, 2019: 50; Kramb, 2020: 6) dünyaya gelmiştir. Donald Trump’ın Amerika Birleşik Devletleri Başkanı seçilmesi ve İngiltere’nin Avrupa Birliği’nden ayrılması (Brexit) (McCrindle ve Fell, 2019: 8), 11 Eylül saldırıları, Irak, Afganistan (Rothman, 2014), Suriye savaşları ve Arap Baharı Z Kuşağı döneminde yaşanan önemli olaylardır. Kuş gribi, domuz gribi ve küresel Covid 19 salgınları gibi sağlık alanında başlayan ve ülkeleri başta ekonomik, sosyal alanlar olmak üzere birçok alanda zorlayan olaylar da bu dönemde görülmüştür. Türkiye’de bu dönemde dünyada yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal değişimlerden etkilenmiştir. Türkiye’deki Z Kuşağı; 2001 ekonomik krizi, 2008 küresel kriz, ülke içerisinde artan terör saldırıları, suikastler, Gezi Parkı Olayları, Zeytin Dalı Harekâtı ve Suriyeli göçmenlerin yarattığı kriz, Başkanlık Sistemi’ne geçiş gibi birçok toplumsal, siyasal ve ekonomik gündemlere tanıklık edilmiştir. Tüm bu olaylar sonucunda orta sınıfın azalmasıyla

birlikte Z kuşağının materyalist ve pragmatik yaklaşımlarla hareket eden bireyler haline dönüştüğü belirtilmektedir (Kızıldağ, 2019: 35; Çetin ve Karalar, 2016: 162).

Z Kuşağı üyeleri, içine doğduğu dünya, yaşadığı farklı tecrübeler ve doğası gereği geliştirdiği bakış açılarıyla diğer kuşaklardan birçok noktada ayrılmaktadır. Bu kuşak dijital devrime ve bu devrimin getirdiği dönüşüme, teknolojik ilişkilere, tecrübeler ve örgütlenmeye tanıklık etmiştir. “Dijital Yerliler” olarak da adlandırılan Z’ler, teknolojinin içine doğmuş olup teknoloji onların yaşamının bir parçası ve gerekliliğidir (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 61). Onlar teknolojisiz bir hayatı bilmiyorlar (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1033) ve internetin, bilgisayarların, cep telefonlarının ya da tabletlerinin olmadığı bir dünyayı asla hayal edemiyorlar (Rothman, 2014). Bu kuşağın mensupları teknolojiyi hayatlarına sorunsuz bir şekilde entegre etmiş "dijital entegratörler" dir. Dijital dil ve teknolojinin onların ilk dilleri (McCrindle ve Fell, 2019: 7) olduğu ve yeni bir sosyalleşme biçimi, iletişim dilini kullanarak geleceği yarattıkları (Işık, 2019: 50) söylenebilir. Tüm kuşak grupları arasında teknolojiye en meraklı olan Z’ler, Y Kuşağından daha fazla “sürekli bağlantı” içindedirler (Bates, 2018). Teknolojik araçlarıyla her an sözel ya da görsel iletişim kurarak, birbirlerine bağlanabilmektedirler (Toruntay, 2011: 81). Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, TikTok, Pinterest, Foursquare aracılığıyla insanlarla 7/24 sürekli iletişim içerisinde oldukları. Merak ettikleri her sorunun cevabını Google ya da YouTube’da hemen bulabildikleri, ancak kaynakları değerlendirmek için eleştirel düşünme becerilerine sahip olmadıkları ifade edilmektedir (Uysal, 2019: 14; Rothman, 2014). Çok küçük yaşlardan itibaren kullanmaya başladıkları dijital ağların onların kimliklerinin şekillenmesinde çok büyük bir rolü olduğu düşünülmektedir (Toruntay, 2011: 82).

Diğer kuşaklarla kıyaslandığında kadınların daha fazla iş gücüne katıldığı bir dönemde dünyaya gelen (Kızıldağ, 2019:34) Z Kuşağı, yaşça kendinden daha büyük ebeveynlere sahip olan çekirdek ailelerin çocuklarıdır. Aileleri onların hayatlarını planlayarak ve onları koruyarak büyüttüler (Rothman, 2014). Ebeveynleri ekonomik krizler yaşadıkları için yaşamda sadece en iyilerin kazanabileceğini bilerek onlara rekabeti öğretmişlerdir, bu bağlamda Y Kuşağı bir ekibin parçası olarak büyütülürken Z Kuşağı bireysel olarak yetiştirilmiştir (Işık, 2019: 52). Helikopter ebeveynler

çocuklarını, birey olarak daha iyi yetişmeleri için okuldan sonra özel ders, sosyal ve sanatsal etkinlerle desteklemişlerdir. Ebeveynlerin bu yaklaşımları Z Kuşağı üyelerinin kendini tanıyan, açık fikirli, sorumluluk sahibi ve kendi kendini yönetebilen bireyler olmalarına katkıda bulunmuştur (Kızıldağ, 2019: 34). Bu kuşağın “proje” çocukları olarak yetiştirildiğı de ifade edilebilir.

1.2.1.5.1. Z Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri

Değışkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklığı temsil eden VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dünyasında yetişen Z Kuşağı, son yıllarda yavaş yavaş iş yaşamında kendilerini göstermeye başladı. Z kuşağı, bugüne kadar doğıru bildiğimiz her şeyin kökten değışmeye başladığı, yapay zekanın her geçen gün yaşamın her alanında yer aldığı, Covid 19 Küresel Salgınının etkilerinin tüm dünyada net olarak görölmeye başladığı ve bu pandemiye hazırlıksız olarak yakalanan ölkelerin çaresiz kaldığı, işsizlik, belirsizlik, ekonomik değışim ve dönüşümlerin kökten yaşanacağı bir ekosistemdeki iş dünyasında var olmaya çalışacak. Her ne kadar diğerk kuşaklar adapte olmakta zorluk çekse de, pandemi sebebiyle uzaktan, esnek, yarı zamanlı ve dijital ortamların daha yoğun kullanıldığı yeni çalışma sistemi, Y Kuşağı ve Z Kuşağının iş yaşamından beklentilerini karşılayabilecek bir zemin yaratıyor.

Günümüzün çalışma kültürünün güçlü oyuncularını (McCrindle ve Fell, 2019: 6) olan, iyi eğitilmiş, kendini sürekli geliştiren ve çok yönlü oldukları düşünölen Z Kuşağı üyeleri, detaylarda kaybolmayıp nokta atışı yapabildikleri için şirketlerin verimli çalışması ve başarılı olmasına katkıda bulunabilirler. Fransa’da yapılan bir araştırmaya göre gençler iş hayatını; “çok zor, çok karışık, sıkıcı, acımasız ve stresli” olarak görüyorlar (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1033, 1040). İş hayatındaki her kuşağın, farklı şartlarda büyümüş ve farklı çalışma ortamlarında yer almış olduklarından hareketle, farklı beklentiler ile çok farklı tepkilerde bulunduğı düşünülmektedir. Şöyle ki; Z’lerden önceki kuşaklar işler zorlaştığında kararlılıkla devam etmeyi ve başarısızlık karşısında tekrar denemeyi düşünürken, Z kuşağı ise işler zorlaştığında başka bir yol izlemenin daha iyi olacağını ve başarısızlık durumunda belki de orada olmamanın daha doğıru olacağını düşönen bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır (Rothman, 2014). Bu kuşak, ailelerinin ve çevrelerinin iş hayatında

yaşadığı sıkıntıları gördükleri için iş yaşamında daha mücadeleci olmak gerektiğini düşünmektedir. İşsizlik tüm dünyada çok büyük bir sorun olduğu için bu kuşak çalışma hayatına katılabilmek konusunda oldukça kaygılı. Aldıkları eğitimin onlara iş bulabilecekleri konusunda bir garanti sunamayacağının farkında olarak, iş yaşamına katılmak için gerekirse öncelikle gönüllü olarak çalışmayı denemeyi tercih etmektedirler (Kızıldağ, 2019: 35).

- Kariyer Tercihleri: Sınırsız kariyer anlayışı olan ve Y Kuşağından sadakat eksikliğini miras aldıkları düşünülen, bu anlamda zayıf örgütsel bağlılık sergileyeceklerine inanılan Z Kuşağı üyelerinin, okul yaşamını tamamladıktan sonra ortalama altı farklı kariyerde ve on sekiz farklı işyerinde çalışması bekleniyor. Farklı kariyer mozaikleri oluşturan Z'leri, kariyer açısından geliştirmek ve işletmede tutabilmek için örgütlerin geleneksel insan kaynakları uygulamalarından ziyade, yetenek yönetimi anlayışıyla hareket etmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Çok kariyerli olması beklenen bu kuşağın her kariyerinin, onları yeni ülkelere götürerek, birkaç kez yeniden eğitilebilecekleri şekilde olacağı düşünülmektedir. Ancak, Z kuşağının bu kadar çok iş ve kariyer değiştirmesinin sebebinin onların sadakat eksikliği ya da kötü çalışma ahlakından değil, değişen zamana verdikleri bir yanıt olarak görülebilir. Z'ler iş güvencesinin olmadığı, rekabetçi bir ortamda iş hayatına girdiler (McCrindle ve Fell, 2019:12, 22; Taş, Demirdöğmez ve Küçükoglu, 2017: 1034) ve onlar için sadakat, şirket ve çalışan arasında karşılıklı olması gereken bir değerdir (Yıldırım alp ve Güvenç, 2020: 61). Diğer kuşaklara göre daha az eğitilmiş oldukları düşünülen Z Kuşağı için eğitim, var olabilmek için zorunlu bir ihtiyaç ve bu kuşağın kendi kendine öğrenme “Do-It-Yourself (DIY)” şeklindeki eğitimleri tercih edecekleri düşünülmektedir (Jones, Chauhan ve Torabian, 2019: 65; Işık, 2019: 60). Arzu ettikleri şeyler için savaşıyor, yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinen ve iş yaşamında kendini sürekli olarak geliştirmeyi, önemli ve zorlu görevlerin üstesinden gelerek yükselmeyi hedefleyen bu kuşak için iş değiştirmek bir sorun değil, başarılı olmak için bir hedeftir. Bu kuşağın, kariyerlerinde hızlı bir şekilde yükselmeyi bekledikleri tespit edilmiştir (Puiu, 2017: 62; Kızıldağ, 2019: 35-36).

- İş – Yaşam Dengesi: Z Kuşağı, X Kuşağıyla başlayan ve Y Kuşağının da çok önemseydiği, iş yaşamı ile özel hayat arasındaki dengeyi diğer kuşaklardan daha fazla önemsemektedir. Z’ler önceki kuşaklara oranla bireysel ihtiyaçlarının daha çok farkında olduğu için daha esnek çalışma sistemini tercih etmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlu, 2017: 1041; Kızıldağ, 2019: 36). İşletmelerin gelecekte, Z kuşağı üyelerinin özel yaşamlarına daha fazla destek olmak amacıyla, psikolojik yardımdan aile danışmanlığına ve hatta hobi edinmelerine kadar birçok alanda yeni yaklaşımlar sergileyeceği öngörülmektedir (Acılıoğlu, 2017: 33).
- İletişim Tercihleri ve Sosyalleşme: Bütünleşmiş bir dünyaya doğan, sosyal medya üzerinden tüm dünya ile her an iletişim kurabilen ve “internet meraklısı” (tech-savy) olan Z Kuşağı için internet ve sürekli bağlantıda olmak bir lüks değil, bir gereklilik hatta haklarının tanınmasıdır. İletişim kurmaya ve geribildirim almaya çok hevesli olan Z’ler, direkt iletişim kurmaktan ziyade çevrimiçi ortamlarda iletişim halinde olmayı tercih eden bir kuşak olarak dikkat çekmektedir (Puiiu, 2017: 62-64; Rothman, 2014). Çevrimiçi iletişim bir taraftan onların ilişkisel dünyalarını kolaylaştırırken, diğer taraftan onları olumsuz yönde etkileyerek aşırı bireysellik ve yalnızlaştırmaya doğru itmektedir. Bu sebeple Z Kuşağı “Yeni Sessiz Kuşak” (The New Silent Generation) olarak da adlandırılmaktadır (McCrindle ve Fell, 2019: 11; Işık, 2019: 57). Z’ler, Y kuşağının tercih ettiği 140 karakterlik kısa metinlerin ötesinde sözcükleri belirli şekilde kısaltarak kendi aralarında anlaştıkları sözcük ve emojilerden oluşan ortak bir dil kullanarak iletişimi tercih etmektedir. Mesajların giderek görüntü temelli bir hale dönüştüğü bu çağda onlar da metinlerden ziyade görselliği ön planda tutarak iletişim kurmaktadır. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, Z’lerin beyinlerinin görsel yeteneklerden sorumlu olan kısmı daha çok geliştiği için onlar da görselliği daha ön planda tutuyorlar. Bugüne kadar yapılan araştırmalar Z’lerin kolay iletişim kuramadığı sonucuna ulaşmıştır (Puiiu, 2017: 64; Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlu, 2017: 1037; Kızıldağ, 2019: 34; McCrindle ve Fell, 2019: 12; Rothman, 2014).

İletişimini doğdukları günden itibaren teknolojik cihazlar aracılığıyla gerçekleştiren bu kuşağın on line ortamlar üzerinden çalışma, iş arkadaşlarıyla iletişim kurma ve verimli toplantılar gerçekleştirebilme konularında kendinden önceki kuşaklara göre daha yetenekli oldukları söylenebilir (Acılıoğlu, 2017: 32). Teknoloji hayatlarının odağında olmasına rağmen bu kuşağın yöneticileriyle iletişimde yüz yüze olmayı tercih ettikleri ve sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalar gerçekleştiren işletmelerde çalışmak istedikleri görülmektedir (Kızıldağ, 2019: 35).

- Yöneticileriyle İlişkileri: Her ne kadar teknolojiyi yaşamlarının odağına almış olsalar da, Z Kuşağı için ideal yönetici; iletişime, ilişkilere önem veren, şeffaf olan, saygı ortamı yaratabilen, onlara rol model olan, gerektiğinde koçluk ve mentorluk yapabilen yöneticidir. Z Kuşağı üyelerinin tercih ettikleri lider; geleneksel ve otokratik olmaktan uzak, işbirlikçi, demokratik, katılımcı, otantik, dönüşümcü, performansları hakkında düzenli geri bildirim veren ve başarılarını ödüllendiren lider yöneticidir. Z Kuşağı; düşüncelerin özgürce açıklanabildiği, duygusal olarak kendini güvende hissettiği, farklılıkların kabul edildiği, esneklik ve şeffaflığın gözetildiği, dürüstlüğe değer verilen, mentorluğu besleyen, yeteneklerin takdir edildiği, sürekli eğitimin desteklendiği ve iş tanımlarının net olduğu bir çalışma ortamı istemektedir (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 61; McCrindle ve Fell, 2019: 23-24; Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1041; Kızıldağ, 2019: 36; Martic, 2020).
- Ekip Çalışması: Ebeveynleri tarafından rekabetin öğretildiği Z kuşağı, X ve Y kuşaklarına göre daha bireyseldir. Çalışma yaşamında da, ekip çalışmasından ziyade bireysel hareket etmekteyi tercih eden bir kuşak olması beklenmektedir (Işık, 2019: 52; Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1033, 1036).
- Diğer kuşaklardan farklı motivasyon ve ihtiyaçlara sahip (Taşlıbeyaz, 2019: 718) olan Z Kuşağı için iş yaşamında en önemli üç motive edici faktör; kariyer fırsatları, anlamlı çalışma ve daha fazla para kazanmadır. Bu bağlamda Z Kuşağı için ücret düzeyi ve yan hakların önemli olduğu söylenebilir (Kızıldağ, 2019: 35-36). Ancak bu kuşak için para kazanmanın yanı sıra, çalıştığı işten

tatmin olması da büyük bir öneme sahiptir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1034).

- Z Kuşağının aynı anda birden fazla işi yapabilme (multitasking) yetenekleri çok gelişmiş olduğu için bu kuşak araştırmacılar tarafından “M Kuşağı” olarak adlandırılmıştır (Toruntay, 2011: 82; Bates, 2018; McCrindle ve Fell, 2019: 9). M Kuşağı, küçük yaşlardan itibaren teknolojiyle iç içe olmaları sebebiyle insanlık tarihinde; el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonu en çok gelişmiş olan kuşaktır. Bu sebeple Z’lerin dikkatinin çok kolay dağıldığı, çabuk sıkıldıkları görülmekte ayrıca her şeyin hızlı ve anında olmasını istedikleri için sabırsız olma eğiliminde oldukları düşünülmektedir (Uysal, 2019: 14; Bates, 2018; Toruntay, 2011: 81). Birden fazla konuyla aynı anda ilgilenabiliyor olmaları, onların yaratıcı düşünme ve yenilikçilik yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Kızıldağ, 2019: 36).
- İşe Eğlenceyi Katma: Y Kuşağı gibi Z’ler de çok yoğun çalışma ortamında bile eğlenmeyi istemektedir. Onlar bir ofis ortamında bir taraftan arkadaşları ile sosyalleşebilecekleri ve kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortam ve molalar isterken, diğer taraftan yaratıcılıklarını geliştirebilecek aktiviteler ve oyunlarla eğlenerek sürekli öğrenmeyi tercih etmektedirler. Onların bu tercihleri, bireysel tutum sergilemeye yatkın olan bu kuşağın takım çalışmasına adapte olabilmesi için bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Işık, 2019: 56; Kızıldağ, 2019: 36; Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1034, 1041).
- Teknoloji: Kendinden önceki kuşakların alışkanlarını hatta dilini değiştirecek kadar teknoloji meraklısı olan Z Kuşağı, dijital ve fiziksel gerçekliğin içi içe geçtiği bir dünyada yaşayan “Fijital (Figital) Kuşak” olarak adlandırılmaktadır (Stillman & Stillman, 2018 aktaran Işık, 2019: 58). Mobil cihazlarda ve bulut bilişiminde artış yaşandığı dönemleri deneyimlemiş (Rothman, 2014), giyilebilir, taşınabilir vb. teknolojik ürünlerini günlük hayatının vazgeçilmez bir parçası hâline getirmiş (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1036) olan Z Kuşağının, kendinden önceki iki kuşağın arzu ettikleri iş hayatının temellerini attığı da ifade edilmektedir (Puiu, 2017: 64; Acılioğlu, 2017: 33). Tekno-küresel bir ortamda dünyaya gelen Z Kuşağı üyelerinin (Uysal, 2019:

14), Y Kuşağı'nın çalışma yaşamına getirdiği teknoloji kaynaklı hız bağımlılığını, daha da ileriye götürecekleri (Toruntay, 2011: 82) öngörülmektedir. Son derece sezgisel, kendinden emin ve yardım almadan teknolojiyi kullanabilen “Dijital Entegratörler” yoğun ve karmaşık olan iş hayatına, basit ve esnek bakış açısı getirerek katkı sağlayacaktır (McCrindle ve Fell, 2019: 10). Bu bağlamda işletmelerin, iş süreçlerini teknoloji ile destekleyerek ve bürokrasiyi azaltacak esnek sistemler tasarlayarak Z Kuşağının taleplerine karşılık verebileceği düşünülmektedir (Toruntay, 2011: 82).

- Z Kuşağının girişimcilik eğilimlerinin Y Kuşağına göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir, ebeveynlerinin yaşadığı ekonomik krizlerin onların para konusuna önem vermesini ve girişimciliğe yönelmelerini sağladığı ifade edilmektedir. Ernst & Young (2015)'un araştırmasına göre bu kuşağın %62'sinin, eğitimlerini tamamladıktan sonra girişimci olmak istediği görülmüştür (Kızıldağ, 2019: 35).
- Z Kuşağının temel özellikleri özetlenecek olursa; teknoloji meraklısı, internet üzerinden sosyalleşen, hızlı tüketen, verimli çalışan, amaç odaklı aynı zamanda sonuç odaklı, bulunduğu ortamda herhangi bir konuda liderliği üstlenmeye hevesli, takdir edilmeye -övülmeye alışmış ve çabuk tüketen bireyler olarak tanımlanabilirler. Diğer taraftan bu kuşağın üyelerinin; erken olgunlaşmış, şımartılmış, güçlü, risk karşıtı, sabırsız, bireysel ve pratik oldukları söylenebilir (Çetin ve Karalar, 2016: 161; Işık, 2019: 53; Uysal, 2019: 14). Derin duygusal olarak nitelendirilen bu kuşak, yaratıcı, esnek ve özgüveni yüksek olan (Bates, 2018), her şeyi kişiselleştirmek isteyen bir kuşak olarak görülmektedir. Bu kuşağın, hak arama ve farklı gruplarla ilişki kurma konularında önceki kuşaklardan daha başarılı olacakları öngörülmektedir (Yıldırım alp ve Güvenç, 2020: 61). Yenilikçi yaklaşım sergileyen Z'lerin, kararsız ve memnun edilmesi zor bir kuşak olduğu da belirtilmektedir (Işık, 2019: 53; Toruntay, 2011: 82). Z'ler, diğer kuşaklara kıyasla daha hızlı (Işık, 2019: 53) ve aidiyet duyguları daha az, çabuk sıkıldıkları için örgütsel bağlılıklarının da zayıf olması beklenmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1033). Gerçekçi

olan bu kuşağın kolay uyum sağladığı ve yeni fikirlere açık olduğu düşünülmektedir (Uysal, 2019: 14). Adaleti ve barış iklimini önemseyen Z Kuşağı, tabiat varlıklarına ve çevre sorunlarına da duyarlı bir kuşak olarak dikkat çekmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1037; Kızıldağ, 2019: 35).

Z Kuşağının genel özellikleri her ne kadar yukarıda sıralandığı gibi olsa da diğer kuşaklarda olduğu gibi bütün Z'lerin aynı özelliklere sahip olduğu düşüncesi yanıltıcı olacaktır. Universum'un her yıl 1,5 milyon genç ile dünyanın 61 ülkesinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçları gösteriyor ki kuşakları değerlendirirken yaşadıkları coğrafyanın sosyoekonomik yapısı, kültürü ve değerleri de dikkate alınmalı. Aynı ülkede, aynı şehirde yaşayan Z'lerin bile yüksek ya da düşük gelir grubuna ait olması farklı özellikler ve beklentiler sergileyebileceğini göstermektedir. Kısaca her kuşakta olduğu gibi tek tip bir Z Kuşağı olmadığının da farkında olmak gerekmektedir (Kuran, 2019: 45).

1.2.2. Örgütlerde Kuşaklar Arası Farklılıklar

21. yy.'da küreselleşme, teknolojik yenilikler ve bilginin daha hızlı yayılması etkisiyle, organizasyonlardaki bürokratik örgütlenmenin sona ermesi sayesinde, kuşaklar her zamankinden daha fazla birlikte çalışmaya başladı (Arsenault, 2004: 125) ve bugünün işgücünün hiç olmadığı kadar çeşitli olduğu söylenebilir. Halen şirketlerin kritik noktalarında az sayıda Sessiz Kuşak temsilcileri olsa da, yılların tecrübesine sahip olan deneyimli Bebek Patlaması Kuşağından, dijital ve fiziksel gerçekliğin iç içe geçtiği bir dünyada yaşayan Fijital Kuşağa (Z Kuşağı) kadar, işgücü yaş açısından giderek çeşitleniyor (Jones, Chauhan, Torabian, 2019: 64). Günümüzde şirketler genellikle dört farklı kuşağa kadar çalışan istihdam etmektedir (Bates, 2018; Lyons ve Kuron, 2014: 142). 1980'lerde gerçekleştirilen Workforce 2000 çalışması ile işletmelerin, çeşitliliğin küresel ekonomide onları daha rekabetçi duruma getirebileceğinin farkına vardıkları ve bu doğrultuda stratejik çeşitlilik planları yaptıkları görülmektedir. Ancak, o dönemde çeşitlilik tartışılırken daha çok örgüt içerisindeki ırk, cinsiyet, etnik köken gibi unsurlara dikkat çekildiği, kuşak

farklılıklarının ise göz ardı edildiği ifade edilmektedir (Arsenault, 2004: 124). İşyerindeki çeşitlilik, bugünlerde liderler ve yöneticiler için özellikle farklı etnik kökenler ve cinsiyet açısından birçok zorluk oluştursa da daha az çalışılan bir konu olan işyeri ortamında aynı anda farklı kuşakların çalışmasıdır (Jones, Chauhan, Torabian, 2019: 64). Zemke vd. (2000), kuşak farklılıklarının önemli olduğunu ve bu farklılıkların insanların farklı değer, tutum ve zihniyetlerinden kaynaklandığını belirtmektedir (Arsenault, 2004: 124). İşyerindeki kuşaklar arası farklı tutum, değer ve çalışma anlayışı her ne kadar bir yönetim sorunu olarak ele alınsa da (Lyons v.d., 2019: 1) kuşak farklılıkları, aynı zamanda örgütlerin tanınması ve anlaması gereken meşru bir çeşitlilik sorunudur (Arsenault, 2004: 124). Çeşitlilik karmaşıktır ve tam olarak kavramak çok zordur ancak, son derece önemlidir. Dünyanın dört bir yanındaki yenilikçi şirketler, bu grupların her birini tanımak ve kapsayıcı işyeri politikaları geliştirmek için çaba sarf etmektedir. Kuzey Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre “yaş” çeşitlilik boyutlarının birincil derecede önemli unsuru olarak ele alınmıştır. Şirketlerin sadece %23’ünün yaşı içeren resmi bir çeşitlilik politikası benimsediği bilinmektedir. İşverenlerin %70’i şirketlerini “yaşlanma-dostu” olarak tanımlasa da, çalışanların sadece %56’sının işverenleriyle aynı fikirde olduğu görülmüştür (Harver, 2019).

Deloitte’un “Küresel İnsan Sermayesi Trendleri” (2020) araştırmasına göre, örgütlerin %52’si, işgücü programlarını tasarlarken ve sunarken kuşak farklılıklarını dikkate aldıklarını ifade etmektedir. Ancak söz konusu araştırmaya göre;

- Gün geçtikçe işgücü daha dinamik ve karmaşık hale geliyor; çalışanların artık çalışma yaşamları boyunca kendilerini birçok kez yeniden keşfetmeleri gereksinimi, genç bireyleri liderlik pozisyonlarına terfi ettirmenin kabul edilebilir, hatta bazen tercih edilir hale gelmesi, yaş ile kariyer ilerlemesi arasındaki ilişkiyi değiştirmektedir. Bugün çalışma yaşamında 65 yaşındaki stajyerler ile 25 yaşındaki yöneticiler yan yana çalışabilmektedir.
- Bir zamanlar Y kuşağı ile ilişkilendirilen pek çok tercihin şu anda tüm nesiller için geçerli olduğu görülmektedir.

- 2020 anketine katılanların yüzde 59'u kuşak farklılıklarının genişlediğine dair genel ifadeye katılıyor olsada, kariyerlerle ilgili nitelikler üzerinde daha derine inildiğinde, iş-yaşam esnekliği, sadakat beklentileri, iş güvenliği ve ilerleme beklentileri gibi alanlarda tam tersi bulunmuştur. Özetle, kuşaklar arası farklılıklarla ilgili derine inildikçe farklılıkların ortadan kaybolduğu görülmüştür.

Söz konusu araştırma ile insanların işyeri zorluklarını ve ihtiyaçlarını anlamak için yaşın ve kuşak farklılıklarının makul bir bağlantı noktası olma varsayımı sorgulanmaktadır. Pollak (2019), işyerinde kuşaklar üzerinde yaptığı araştırmalarda, çalışanların çalışma hayatındaki beklentilerinin temelde çok benzer olduğu ve değişen şeyin, her kuşağın bu ihtiyaçlarını ifade etme şeklinin ve işverenlerin bunları yerine getirmesiyle ilgili beklentilerinin farklı olduğu şeklindedir (Deloitte, Human Capital Trends, 2020).

1.2.2.1. Örgütlerde Kuşaklar Arası Farklılıklara Dair Teorilerin Gelişimi

Çalışma yaşamında kuşak farklılıklarının araştırılması, geçtiğimiz 25 yılda popüler bir araştırma konusu olarak ele alınmıştır (Lyons ve Kuron, 2014: 139). Kuşak farklılıklarına dair yapılan ilk araştırmalarda; insanların yaşın bir fonksiyonu olarak değerlerini, tutumlarını ve tercihlerini değiştirdiği öngörülmüş olup, bunun geleneksel ve hatalı bir bakış açısı olduğu düşünülmektedir (Arsenault, 2004: 124). Dar bir bakış açısıyla gerçekleştirilen bu araştırmalarda kuşaklar, belirli bir yıl aralığında doğan insanları homojen demografik gruplar olarak kabul edilen kohort temelli yaklaşımla ele alınmıştır (Lyons v.d., 2019: 1). Çalışma ortamındaki değişkenlerle ilgili kuşak farklılıklarını inceleyen araştırmacıların, yoğunlukla kuşak kohortları arasındaki ortalama farklılıklara odaklandıkları söylenebilir (Lyons ve Kuron, 2014: 139; Lyons v.d., 2019: 1). Ancak kohort perspektifinden bakıldığında, kuşaklar arasında tam bir sınır olamayacağı düşünülmektedir. Arsenault, iki neslin sınırında doğan bireylere “tweener” adını vermiştir. Çünkü söz konusu kuşağın başında veya sonunda doğan insanlar kendinden önceki ya da sonraki kuşağın yaşadığı önemli olaylara tanıklık etmiş olacaktırlar. Bu durum, insanların “geçiş etkisi” yaşadıkları ve nesiller arasında

tam bir sınır çizilemeyeceğini göstermektedir (Arsenault, 2004: 126; Al-Asfour ve Lettau, 2014: 66). Son dönemlerde yapılan birçok araştırmada “X, Y, Z Kuşağı” gibi tanımlamaların kullanılması, yöneticilerin ve çalışanların algılarında ve söylemlerinde kuşaklar arası stereotiplerin oluşmasına sebep olduğu ve kuşaklar arası farklılıklara dair kalıp yargıların var olduğunu doğrulamaktadır (Urlick v.d., 2017: 167). Bu tanımlamalarla; kohortların sabit gruplar olarak kabul edildiği, bir kohorttaki bireylerin ortak değerleri paylaştığı ve ortak özellikleri gösterdiği varsayılmaktadır (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 185). Dencker v.d. (2008) bireyin kuşak kimliğinin; yaş, cinsiyet, ırk ve eğitim düzeyine göre değişebileceğini ancak, kesinlikle doğum kohort üyeliğine bağlı olamayacağını ifade etmişlerdir (Lyons ve Kuron, 2014: 141-142). Popüler kavramsallaştırmalarda kuşak özelliğinin; yaş, yaşam evresi ve tarihsel dönem meselesi mi, yoksa araştırmacıların bir değer yöneliminden mi olduğu net olarak ayırt edilememekte ve kohortların nasıl, neden kurulduğuna dair net bir gerekçe sunulmadığı düşünülmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 185). Kuşak farklılıklarını değerlendirmeye ilgili bu kafa karışıklığının sebebi, hem akademik olmayan basın aracılığıyla verilen mesajlar hem de akademik camiada yaş temelli kuşak sınıflandırmalarını doğrulamaya çalışan araştırmaların yetersiz olması ve bulgularının tutarsız, karışık, çelişkili sonuçlar vermesi olarak düşünülmektedir (Arsenault, 2004: 124; Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 185; Urlick v.d. 2017: 167; Lyons v.d., 2019: 1).

Örgütlerde kuşak farklılıklarıyla ilgili araştırmaların birçoğu, sosyal yaşamdaki farklılıkların çalışma hayatında da görülebileceği varsayımından hareket etmiştir. Kohort temelli yaklaşıma bir alternatif olarak, sosyoloji temelli olan “sosyal güçler” perspektifi (Urlick v.d., 2017: 167), işyerinde kuşakları demografik bir değişken olarak değil sosyal bir güç olarak ele almaktadır. Sosyal güçler yaklaşımı, bir taraftan araştırma alanının genişletilmesi ve geliştirilmesi için potansiyel sunarken diğer taraftan yaş, dönem ve kohort etkilerini tamamlayarak kuşakları çok boyutlu olarak incelemektedir (Lyons ve Kuron, 2014: 139).

Kuşaklarla ilgili yapılan örgütsel araştırmalarda, Lawrence ve Zyphur (2011); iş hayatında yaş, görev süresi ve pozisyona dayanan fay hatlarının, kohort oluşumu için bir temel oluşturduğunu ve "paylaşılan deneyim yıllarının" da kişiler arası bağların

oluşması için önemli belirleyiciler olduğunu belirtmektedir. Joshi v.d. (2011) ise yaşla ilişkili olarak (yaşam seyri perspektifleri, yaş benzerliği ve yaş çeşitliliği) oluşturulan “ortak anıların” ve bir yaş grubuna üyeliğin, paylaşılan bir kimlik için temel olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, yaşa dayalı farklılıkların kişilerarası ve çalışma grubu düzeylerinde çatışma için bir temel oluşturabileceği de ifade edilmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 184).

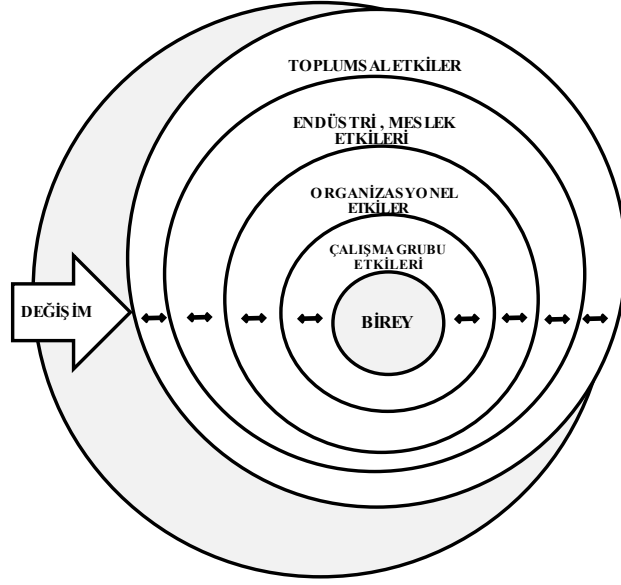
Joshi v.d. (2011), işyerinde kuşak farklılıklarıyla ilgili araştırmalarında, kuşak farklılıklarına örgütsel bir fenomen olarak bakmış ve tutarlı bir teorik açıklama sunmuştur (Lyons ve Kuron, 2014: 141). Teorileri, “kuşak kimliğine” odaklanmıştır. Örgütlerde kuşak kimliğinin, her kuşağın geç biçimlendirici yıllarında gerçekleşen ortak olaylara, ortak anılara göre oluştuğu ve paylaşılan kuşak kimliğinin, işle ilgili ortak beklentilere yol açacağı belirtilmektedir. Bireyin kuşaklar arası bir gruba / role ait olduğunu söyleyebilmek için, bireyin içinde bulunduğu grup / rol ile duygusal bir bağ kurabilmiş olması ve grup / rol üyeliğinin onun için bir değer ifade etmesi gerektiği düşünülmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 184; Lyons ve Kuron, 2014: 141). Pilcher (1994) kuşakları ayırmak için kesin sınırların çok önemli olmadığını, kuşaklar arasındaki sınırların belirsizliğine rağmen, kuşak eğilimlerinin kendini göstereceğini savunmaktadır (Lyons ve Kuron, 2014: 142). Buna karşılık Joshi v.d. (2011) örgütsel araştırmalarda popüler kuşak sınıflandırmalarının yerine, örgütsel ortamlarda kuşakların nasıl ortaya çıktığına odaklanılması gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel sonuçlar için kuşaklar arası etkileşimlerin dikkate alınarak, biçimlendirici deneyimlerin ve kolektif hatıralarının, örgütsel ortamda bir kuşağın oluşumuna nasıl yol açtığının izlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin örgütteki görevleri ile edindikleri deneyimleri sonraki nesillere aktardıkları ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt içerisindeki kuşaklar, zamansal bir düzende benzersiz bir konumu paylaşan bireylerin özelliğidir ve bu kuşaklar; fikirlerin, becerilerin, bilginin kuşaklar arası aktarımı yoluyla bu zamansal düzende birbirine bağlanır (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 185, 190). Joshi v.d. (2010, 2011)’e göre bireyler işyerinde;

- Aynı dönemde örgüte giren diğer bireylerle özdeşleştikleri kohort temelli bir kimlik benimseyebilir.

- Örgüt içerisinde belirli bir rol gereği görev temelli bir kimlik benimseyebilir.
- Biçimlendirici yaşam yıllarından kolektif hatıraları paylaşan bir yaş grubuna üyeliği yansıtan, yaş temelli bir kimlik benimseyebilir.
- Örgütte gerçekleşen önemli bir olay (birleşme, küçülme vb.) sırasındaki konumu ile tanımlanan bir kimlik benimseyebilir.

Ancak, örgütsel dinamikleri yorumlarken yaş temelli kimlikten ziyade kohort ve görev / rol temelli kimlikler kullanılabilir. Joshi v.d.'nin yaklaşımının yalnızca örgüt içi faktörlere odaklandığı, bireylerin örgüte katılmadan önceki kuşak kimliklerini göz ardı ettiği düşünülmektedir. Bu anlamda Lyons v.d. (2019)'nin hem organizasyon içi hem de organizasyon dışı olmak üzere, bireyin çevresinin farklı seviyelerinden gelen etkileri de entegre ederek daha kapsamlı bir teori geliştirdiği görülmektedir (Lyons v.d., 2019: 5). Örgütlerde kuşak farklılıkları ile ilgili teorilerin geliştirilmesine katkıda bulunan araştırmalar incelendiğinde; Arsenault (2004); Dencker v.d. (2008); Joshi, Dencker ve Franz (2011); Lyons ve Kuron (2014); Urick, Hollensbe, Masterson ve Lyons (2017) ve son olarak Lyons, Schweitzer, Urick ve Kuron (2019) iş yaşamında kuşak farklılıklarına epistemolojik bir bakış açısıyla yaklaştıkları görülmektedir.

Kuşakları ilk defa bir işyeri fenomeni olarak ele alan Joshi v.d. (2011)'den sonra, Lyons v.d. (2019) işyerinde kuşakları, çeşitli yaşlardan bireylerin farklı derecelerde özdeşleşebileceği bir bilinç olarak ele almışlardır. Böylece işyerinde kuşak kimliği ve farklılıklarını daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirerek ve teorik alt yapısını güçlendirerek “Kuşak Kimliğinin Dinamik Sosyal-Ekolojik Modeli”ni (Dynamic Social-Ecological Model of Generational Identity) geliştirmişlerdir. Model; sosyal kimlik (social identity), benlik sınıflandırma teorisi (self-categorization theory), fay hattı teorisi (fault line theory) ve kuşak teorisi (generational theory) temelleri üzerinden oluşturulmuştur. Şekil 1.1.'de görüleceği üzere modelde, “birey” ardışık olarak daha geniş etkiye sahip halkaların merkezinde yer almaktadır. Bireyden hareket edilerek işyerinde kuşak kimliği, biyolojik ve tarihsel konumla bağlantılı bir sosyal kimlik olarak ele alınmakta ve işyerinde bireysel kuşak kimliğinin, dört faktörün etkileşimiyle oluştuğu savunulmaktadır. Bu faktörler; çalışma grubu, organizasyon, organizasyon dışındaki ortam ve toplumdur.



Şekil 1.1. İşyerinde Kuşak Kimliğinin Ekolojik Sistem Modeli (Lyons v.d., 2019: 6).

Modele göre çalışan bireyin kuşak kimliğini oluşturan faktörler:

- Çalışma Grubu: Birey öncelikle içinde bulunduğu *çalışma grubunun*, fay hattı (fault line) ve söylemlerinden etkilenmektedir.
- Organizasyon: Yapısı, kültürü, demografisi, İK sistemi ve kaynak zenginliğiyle bireyin işle ilgili kuşak kimliğini yapılandırmaktadır.
- Organizasyon Dışı Ortam: Örgütün içinde bulunduğu endüstri, meslek grupları ve paydaş gruplarıyla oluşan kuşaksal etkileşimlerle bireyi etkiler.
- Toplum: Kuşak fenomenlerinin tarihsel toplumsal hareketler olarak gerçekleştiği ve kitle iletişim araçlarıyla bireyin kuşak kimliğini etkileyen genel parametreleri belirlemektedir.

Bu bağlamda Lyons v.d.'nin Kuşak Kimlik (Generational Identification-GI) Modeli'nde bireyi şekillendiren, iş yerindeki çalışma ortamından topluma kadar etki eden tüm faktörleri bireysel düzeyde bir fenomen olarak ele aldıkları görülmektedir. Her seviyedeki etkiler, bireylerin öğrenme ve gelişiminde önemli rol oynar, bireyler hayatı boyunca gelişim gösterir ve diğer her seviyede, zaman içerisinde sürekli değişim içerisinde olduğu için sistem de dinamiktir. Özetle, toplumlar geliştikçe, organizasyonlar ve organizasyon dışı çevre değişir, çalışma grubu bileşimi değişir ve

bireyler olgunlaştıkça tüm ekolojik sistem zaman içinde dinamik bir şekilde değişir ve gelişir. Bugüne kadar gerçekleştirilen kuşak farklılıklarına dair araştırmalarda ilk kez organizasyon dışını ve toplumsal etkileri açıkça ele alan bu kapsamlı yaklaşımlarıyla Lyons v.d. (2019)'nin, işyerindeki kuşaklar arası farklılıklara bakış açısında, alanın çok ihtiyaç duyduğu epistemolojik genişliği sağladıkları ifade edilebilir (Lyons v.d., 2019: 1-6).

1.2.2.2. Çalışma Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıkların Tanımlanması

2020 yılında X, Y ve Z kuşaklarının dünya iş gücü pazarının 94%'lük kısmını oluşturması beklenmektedir. Kuşakların kendi yaşam döngüsünde karşılaştığı siyasal, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkileriyle bugün gelinen nokta, geleneksel aile yapısından ve ilişkilerinden uzaklaşıldığı, yeni kuşakların eskilere kıyasla daha farklı değer yargılarına sahip oldukları, teknolojinin yaşamlarındaki etkisinin daha belirgin görüldüğü, iletişim kurma konusunda tercih edilen araç ve yöntemlerin değiştiği ve sonuç olarak iş yaşamına katılan her yeni kuşağın farklı bir bakış açısıyla dahil olduğu bir çalışma hayatı dikkat çekmektedir (Bolelli, 2019: 371). İş yaşamında farklı çalışma tarzlarının kuşak farklılıklarından kaynaklandığından hareketle, her kuşağın yaptığı işe ait doğru ve yanlışların ne olduğunu kendi bakış açısıyla geliştirdiği ve bu motivasyonla eyleme geçtiği ifade edilebilir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 165). Her kuşağın; işverenlerine, çalışma hayatına, kariyerlerine, kazandıkları paraya, eğitimlerine, teknolojiye, girişimciliğe, özel yaşama, aile kurmaya, emekliliğe ve yaşam içindeki birçok konuya bakış açıları çok farklı. Onların tüm bu meselelere karşı farklı tutum ve davranışları, işverenlerin de karşılaştıkları zorlukların bir parçası haline gelmekte (Jones, Chauhan, Torabian, 2019: 64) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarını da değiştirerek (Latif ve Serbest, 2014: 136) yeni çalışma alışkanlıklarının oluşturulması gerekliliğini (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 165) gündeme getirmektedir.

İşletmeler, örgütsel verimliliği arttırmak için öncelikle kuşaklar arası farklılıkları anlamaya çalışırken (İlic ve Yalçın, 2017: 136), tüm kuşakların bir diğerinin isteklerine uymasını beklemek yerine, kuruluşun uzun vadeli geleceği için neyin en iyi

olacağını belirleyerek, her kuşağın üyelerinin düşünce yapısına göre politikalar geliştirmeye yönelik bir anlayışla hareket etmek durumundadır (Roy, 2008: 70). İşverenler; her kuşağın kendine özgü tarzı, ihtiyaçları, beklentileri, hedefleri ve önceliklerinin (Bates, 2018; İlic ve Yalçın, 2017: 136) olduğunu kabul ederek, bu kuşakların sahip oldukları kültürel zenginlikleri ve kolektif bilinç paylaşımını (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:167) odak noktasına alarak, bu nesillerden en iyi şekilde yararlanmak için hangi etkili stratejileri geliştirebileceği üzerine çalışmaktadır (Gürbüz, 2015: 40; Jones, Chauhan, Torabian, 2019: 64). Yöneticilerin kuşaklar arası farklılıkları iyi yönetmesi, çalışanların istenilen performans düzeyine ulaşmasını ve örgütün etkinlik ve verimlilik hedeflerine ulaşmasını desteklediği düşünülmektedir (Ayhün, 2013: 93).

Kuşakların iş değerlerindeki farklılıkları anlamaya yönelik yapılan araştırmalarda; kuşakların psikolojik özellikleri, kariyer örüntüleri, kişiliği, motivasyonu, öğrenme yönelimleri, örgütsel bağlılıkları, gösterdikleri liderlik tarzları ve liderlik tercihleri ile yaratıcılık seviyeleri hakkında birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak, bu araştırmalarda kullanılan kohortların tanımlanmasındaki geniş varyasyonlar veya metodolojilerdeki farklılıklar sebebiyle, araştırma sonuçlarının karşılaştırılması zorlaşmıştır. Bu bağlamda, işyeri değişkenlerindeki kuşaklar arası farklılıkların doğası ve kapsamı ile ilgili araştırmacıların fikir birliği içerisinde oldukları söylenemez (Urlick v.d., 2017: 167).

Krywulak ve Roberts (2009) kuşakların örgüt içerisinde; uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık konularındaki farklılıklarını değerlendirerek tanımlamıştır. Bu değerlendirme aşağıda belirtildiği şekildedir:

- Uyumluluk: Tüm kuşaklar, üyesi bulunduğu kuşağın uyumluluk özelliğini yansıtmaktadır. Ancak, X ve Y Kuşakları, Bebek Patlaması Kuşağını uyumsuz, teknoloji becerileri zayıf, farklılıklara ve yeniklere kapalı olarak değerlendirmektedir.
- Yönetilebilirlik: Y Kuşağı üyelerinin diğer çalışanlara göre daha zor yönetilebilir olduğu konusunda tüm kuşaklar aynı düşüncededir. Bebek Patlaması ve X Kuşağı, Y Kuşağı üyelerinin prosedürleri uygulamayı ve

denetlenmekten hoşlanmadıklarını düşünmekte, ayrıca daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadır.

- Ekip Çalışması: Her kuşak kendilerini ekip çalışması açısından başarılı bulmaktadır. X ve Y Kuşakları kendilerini çalışan olarak nitelendirse de, Bebek Patlaması ve X Kuşakları, Y Kuşağının maksimum çaba gösterme konusunda isteksiz olduğunu düşünmektedir.
- İş-Yaşam Dengesi: Tüm kuşaklar kendi kuşağının iş-yaşam dengesine önem verdiğini düşünmektedir. Ancak X Kuşağıyla başlayan ve Y'lerin de önemsedığı iş-yaşam dengesini, Bebek Patlaması Kuşağının daha az önemsedığı belirtilmektedir.
- Örgütsel Bağlılık: Her kuşak örgütsel bağlılık anlamında kendilerini güvenilir bulsa da Bebek Patlaması Kuşağı, X ve Y Kuşaklarının daha az güvenilir olduğunu düşünmektedir. X ve Y Kuşağı üyeleri de kendilerini örgütsel bağlılık anlamında yetersiz bulsalar da kariyer hedefleri sebebiyle bu hususu gündeme getirmediklerini ifade etmektedirler (Ayhün, 2013: 105-106).

Son yıllarda araştırmacılar, çalışma ortamında kuşakların “yaş” ile ilgili değerlerdeki çeşitliliğin sebep olduğu kuşaklar arası çatışmaya önem vermektedir. Araştırmacılar, farklı kuşakların temel bir değerler grubu olduğu konusunda aynı fikirdedir (Gibson, Greenwood ve Murphy, 2009:1). Farklı araştırmalar değerlerin, tutum ve davranışlar üzerinde önemli bir etkisi olduğunu aktarmıştır. Chu (2007), çalışanların değerlerini anlamanın işletmeler için hayati önem taşıdığını ve çalışanların işe yönelik tutumlarını etkilediğini savunmaktadır. Aynı kuşağın üyesi olan çalışanların benzer normları paylaşması söz konusu olduğu için çalışanların, iş değerlerinin ve işe yönelik tutumlarının da üyesi olduğu kuşaktan etkilenmesi mümkündür (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 450). Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil (2018) meta analiz çalışmasında, kuşaklar arasındaki farklı çalışma değerlerini tanımlamışlardır. Bu bağlamda Bebek Patlaması Kuşağının, otoriteye ve hiyerarşiye saygılı olduğu ve “çalışmak için yaşama” ile ilgili güçlü değerlere sahip olduğu, X Kuşağının ise iş güvenliğine, “yaşamak için çalışmaya” ve iş-yaşam dengesine değer verdiği görülmüştür. Y Kuşağı ve onların çalışma değerleri ile ilgili birçok araştırma yapıldığı ve araştırma sonuçlarına göre, Y Kuşağı için kişisel ve kişilerarası düzeylerle ilgili değerlerin

anlamalı olduğu görölmüştür. Kişisel düzeyde başarı, iyi ücret, bireysel hayatları, kişisel gelişimleri ve iş-yaşam dengesi onlar için önemlidir. Kişilerarası düzeyde ise Y Kuşağı, iş ortamında eğlenceye, sosyalleşmeye ve ekip çalışmasına-ekip ruhuna değer vermektedir. Diğer taraftan yöneticileriyle ilişkilerinde de etkili iletişim ve geri bildirim onlar için bir ihtiyaçtır (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 145).

Gibson, Greenwood ve Murphy (2009), çalışma ortamında kuşak farklılıklarını değerleri, inançları ve davranışları açısından incelemiştir. Araştırmaya 5000'in üzerinde çalışan katılmış olup, Rokeach Değer Anketi uygulanmıştır. Sonuçlar, akademik literatürde kullanılan kuşak profillerinin doğru olduğunu teyid etmiştir. Kuşakların “yaşam değerleri” profilleri açısından bakıldığında, kuşaklar arasında büyük bir uyum görölmektedir. Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarının “sağlık” ve “aile güvenliği” değerleri 1. ve 2. sırada yer almıştır. Ancak yaşları itibariyle Bebek Patlaması Kuşağı için “sağlık” değeri birinci sıradadır. X Kuşağı ve Y Kuşağı katılımcıları için “özgürlük” değeri Bebek Patlaması Kuşağına göre daha önemlidir. Y Kuşağı için “gerçek arkadaşlık” sıralamada üst sıralarda yer alırken, bu değer onların sosyal olma profilini desteklemektedir. Y Kuşağı “başarıya” yüksek derecede ihtiyaç duyarken, meydan okuma ve örgütsel vatandaşlık davranışı da onlar için önemli değerlerdir. Ayrıca, X Kuşağı'nın "zevk" değerinin diğer nesillerden daha yüksek olduğu görölmüştür. X Kuşağının nispeten yüksek değeri olan “iç uyum” (iç çatışmadan kurtulma), diğer kuşaklardan ayrılan en önemli husus olarak dikkat çekmektedir. Bu değer, Y Kuşağı için sıralamanın en altında yer almaktadır. Yani X Kuşağı bir çatışmadan kaçınmak için çaba gösterirken, Y Kuşağı çatışmadan çok az etkilenecektir. Tablo 1.2'de ise söz konusu kuşakların “iş yaşamında yansıttıkları değerleri” görölmektedir. Her kuşağın ilk iki değeri “dürüstlük” ve “sorumluluk” olarak bire bir örtüşmekte olsa da diğer değerlerin sıralamasının çok farklı olduğu görölmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, farklı kuşakları yönetirken sadece değerleri ve inançları ile prensipte hemfikir olanlarla değil, tüm çalışanlarıyla etkili iletişim kurmak zorunda oldukları söylenebilir (Gibson, Greenwood ve Murphy, 2009: 2-3, 6).

Tablo 1.2. Kuşakların İş Yaşamında Yansıttıkları Değerlerin Sıralaması

Önem Derecesi	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
1	Dürüst	Dürüst	Dürüst
2	Sorumlu	Sorumlu	Sorumlu
3	Sadık	Yetenekli	Sevgi
4	Yetenekli	Sadık	Bağımsız
5	Bağımsız	Sevgi	Hırslı
6	Sevgi	Cesur	Sadık
7	Hırslı	Mantıklı	Açık Fikirli
8	Mantıklı	Açık Fikirli	Yetenekli
9	Bağışlayıcı	Bağımsız	Öz Kontrol
10	Öz Kontrol	Yardımsız	Entelektüel

Kaynak: Gibson, Jane W., Greenwood, Regina A., Murphy, Edward F. "Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs," **Journal of Diversity Management**, 2009, pp. 4

Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının çalışma hayatında gösterdikleri temel özellikler karşılaştırmalı olarak Tablo 1.3.'de ele alınıp özetlenmiştir. Söz konusu kuşakların; kariyer tercihleri, teknolojiye yatkınlıkları, iletişim kurma tercihleri, iş-yaşam dengesine verdikleri önem, çalışma koşullarıyla ilgili tercihleri, yönetim ve liderliğe bakış açıları ve beklentileri, çalışma ortamı tercihleri, girişimciliğe yaklaşımları, ekip çalışmasına verdikleri önem, başarı değeriyle ilgili tutumları, onları motive eden unsurlar, aynı anda birden fazla işi yapabilme yetenekleri, eğitime bakış açıları, işe eğlence katma yönleri, genel kişilik özellikleri ve çalışma hayatında yansıttıkları temel değerleri bağlamındaki farklılıklar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Her kuşağın kendine has çalışma alışkanlıklarıyla ve sahip oldukları değerlerle diğer kuşaklardan farklılaşarak, kendi kuşağına dair ortak bir bilinç oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 1.3. Çalışma Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Kariyer Tercihleri	*İyi kariyer imkanları ararlar. *Çalıştığı kuruma karşı “sadakatsiz” olarak nitelendirilen ilk kuşaktır. *Sürekli öğrenmeye açık, beceri ve uzmanlık alanlarını geliştirmek için çaba gösterirler. *Bir önceki kuşağa göre daha kanaatkardır.	*Kariyer dalgaları modelini ve kariyer basamaklarını tercih etmekte. *Kariyer odaklı, kendinden önceki kuşaklardan farklı beklentilere sahip. *Kariyer konusundaki tutumları X kuşağına benzemekte ve Bebek Patlaması Kuşağından daha iddialıdır. *Sık sık iş değiştirme eğilimleri olduğu için, sadakat duygularının az olduğu söylenebilir. *Mesleki gelişimlerini kendileri planlamayı ve yönetmeyi tercih etmekte. *İhtiyaçları ve kariyerlerini organizasyonun üzerinde tutmakta. *Sürekli gelişime önem verir, becerilerini geliştirmek için gerekirse iş değiştirebilir. *En iyi iş maksimum tatmin sağlayan iştir. *Değerlerine uygun olacak biçimde üretmek önemlidir.	*Sınırsız kariyer anlayışı olan bu kuşağın çok kariyerli olması beklenmekte (6 farklı kariyer). *Farklı ülkelerde çalışmaya hevesliler. *Sadakat, şirket ile çalışan arasında karşılıklı olmalı ve iş değiştirmek başarılı olmak için bir hedef. *Aidiyet duyguları diğer nesillerden daha az ve zayıf örgütsel bağlılık göstereceklerine inanılıyor. *Yaşam boyu öğrenme ve sürekli gelişim onlar için önemlidir. *Hızlı yükselmeyi hedeflemekteler. *Çalıştığı işten tatmin olmak onlar için önemlidir.
Çalışma Koşulları Tercihleri	*Gelecek kaygısı sebebiyle, çok çalışmaya, para kazanmaya ve kariyer yapmaya odaklanmışlardır. *Başarılı bir kariyer için çok çalışmaktan ziyade akıllıca çalışmanın gerektiğine inanır.	*Esnek çalışma, uzaktan çalışma ve rahat koşullarda çalışmaya değer verir. *Daha çok çalışmayı değil, daha akıllıca çalışmayı ister. *Beklentilerinin karşılandığı, anlamlı ve değerli buldukları bir amaç için gerekirse hafta sonları bile çalışabilirler.	*Uzaktan, esnek, yarı zamanlı ve dijital ortamların yoğun kullanıldığı çalışma sistemi. *İş hayatına basit ve esnek bakış açısı getiren kuşak. *Çalışma hayatına katılabilmek konusunda oldukça kaygılı.
Girişimcilik	*Risk almaktan imtina eder.	*Girişimcilik ruhu yüksek olan ilk kuşaktır.	*Girişimcilik eğilimleri Y Kuşağına göre daha yüksek, %62'si girişimci olmak istiyor.

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Teknolojiye Yatkınlık	*“Küresel düşünebilen” ilk kuşaktır. *Teknolojiyi zorunlu olarak kullanmışlardır. *Teknolojiyi düzenli kullanan ilk kuşaktır. *Teknoloji meraklısı olmasalar da teknolojiyi kullanmada güçlü teknik becerileri vardır. *Yeni teknolojileri deneme konusunda korkusuzdurlar. *İnterneti günlük hayatlarını kolaylaştırmak ve zenginleştirmek için kullanırlar.	*Küreselleşme ve teknoloji hayatlarının bir parçası. *“Sürekli bağlantı” da olan bir dünyaya doğan ve mobil dijital teknolojiyle büyüyen ilk kuşak (Dijital Kuşak). *Teknoloji ve bilgisayarları yaşamlarının bir parçası ve teknolojiyi iş yaşamında da etkin kullanıyorlar. *Teknoloji meraklısı olup, onlar için teknoloji sosyal yaşamları için de bir ekosistem oluşturuyor. *X Kuşağı gibi teknolojiye yatkınlar ama teknolojiyi takip etme konusunda X’lerden daha ilerideler.	*Tekno-küresel ortama doğan kuşak. *Y Kuşağından daha fazla “sürekli bağlantı” da olan bir kuşak. *Teknoloji yaşamının bir parçası ve gerekliliğidir. *Dijital ve fiziksel gerçekliğin iç içe geçtiği dünyada yaşıyorlar (Fijital Kuşak). *Giyilebilir ve taşınabilir teknolojik ürünler günlük hayatının bir parçası. *İnternet meraklısı, yardım almadan teknolojiyi kullanabilen “Dijital Entegratörler”.
Çalışma Ortamı Tercihleri	*Bilgisini ve tecrübelerini en iyi değerlendirebileceği organizasyonlarda, özerk, bağımsız ve yaratıcılıklarını kullanabileceği ortamları tercih eder.	*Güven ve şeffaflık onlar için önemlidir. *Yenilik ve değişim iş yerinde günlük süreçlerin bir parçası olmalı. *Yaptıkları her işin olumlu bir değişime katkı sağladığını görmek istiyorlar. *Şirketteki büyük resmi görmek önemli.	*Farklılıkların kabul edildiği, esnek, şeffaf, dürüst, mentorluğu besleyen, yeteneklerin takdir edildiği, sürekli eğitimin desteklendiği, iş tanımlarının net olduğu bir çalışma ortamını tercih etmekte.
Motivasyon	*Motivasyonları yüksek bir kuşaktır.	*Motivasyonları yüksektir. *Teşvik edilme, takdir edilme ve ödüllendirilme onlar için önemlidir. *Rekabetçi maaş paketi isteseler de, X kuşağıyla kıyaslandığında ücret düzeyi onların önceliği değildir.	*Diğer kuşaklardan farklı motivasyon ve ihtiyaçları vardır. *Kariyer fırsatları, anlamlı çalışma, para kazanma üç önemli motivasyon unsurudur. *Ücret düzeyi ve yan haklar önemlidir.
Başarı	*Başarıya büyük saygı gösterirler. *Başarı için “bedel ödemeye” gerek yok.	*Başarı odaklıdır. *Başarısızlık karşısında kendinden önceki iki kuşak gibi tekrar denemeyi seçer.	*Başarısızlık karşısında belki de orada olmamak onlar için en iyi seçenek.

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İletişim Tercihleri	*Üstleriyle doğrudan iletişim kurmaya özen gösterirler ve gereksiz yüz yüze iletişimden uzak dururlar. *Açık iletişim kurmayı tercih eder. *Yoğunlukla kullandıkları iletişim kanalları, internet, e-posta, multimedya ve ağızdan ağıza iletişimidir. *Teknoloji tabanlı iletişimi tercih ederler.	*En önemli iletişim kanalı internet. *Sosyal iletişim ağlarıyla “sürekli bağlantı” da olmayı önemserler. *Yüz yüze iletişimden ziyade elektronik ortamda iletişim kurmayı isterler. *İlişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmayı istemekteler. *Teknolojiye aşırı bağımlı olmalarının onları bireyselliğe ve yalnızlığa ittiği düşünülmekte.	*İletişimi teknolojik cihazlar aracılığıyla gerçekleştirmekte ve “çevrim içi iletişim” tercih etmekteler. *İnternet üzerinden sosyalleşen, sosyal medya üzerinden tüm dünya ile her an iletişim kurabilen, “internet meraklısı” bir kuşak. *Kendi aralarında sözcük ve emojilerden oluşan ortak bir dil kullanmaktalar. *Metinlerden ziyade görsellik ön planda. *İletişim kurmaya ve geri bildirim almaya çok hevesli. *Yöneticileriyle yüz yüze iletişim tercihleridir. *Çevrimiçi iletişim sonucu, Y Kuşağı gibi aşırı bireysellik ve yalnızlaşma yaşadıkları düşünülmekte. Bu sebeple “Yeni Sessiz Kuşak” denmekte. *Farklı gruplarla ilişki kurma konusunda diğer kuşaklardan daha başarılı.
Aynı Anda Birden Fazla İşi Yapabilme	*Birçok görevi aynı anda yerine getirmeyi severler.	*Birçok işi aynı anda yapabilirler ve yeni koşullara hızlıca adapte olabilirler. *Enerjik bir yapıya sahip olan bu kuşak, doğru değerlendirildiklerinde zengin bir yetenek kaynağıdır ancak, kolayca sıkılabilirler.	*Bu yetenekleri çok geliştirmiştir. Her şeyin hızlı olmasını istedikleri için sabırsız olma eğilimindedirler. *Dikkatlerinin çabuk dağıldığı ve çabuk sıkıldıkları söylenebilir. *Bu yeteneğin olumlu yansımaları ise yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlamasıdır.
Ekip Çalışması	*Bireysel çalışmayı tercih eder. Ekip üyesi değildir.	*Başarılı bir takım oyuncusudur ve ekip üyesi olarak mükemmel performans gösterir. *İşbirliğine ve ekip çalışmasına değer verir.	*Ekip çalışmasından ziyade bireysel hareket etmeyi tercih ederler.

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İşe Eğlence Katma	*İş ortamında dinamiklerdir.	*İş yaşamında eğlenerek çalışmayı ve iş arkadaşlarıyla eğlenceli bir iş ortamı yaratmayı severler.	*İş ortamında eğlenerek çalışmayı isterler. *Rahat bir çalışma ortamı ve molalar önemlidir. *Yaratıcılıklarını geliştirebilecek aktiviteler ve oyunlarla sürekli öğrenmeyi ister. *Bu yaklaşımları takım çalışmasına adapte olabilmeleri için bir fırsat yaratabilir.
Yönetim ve Liderliğe Bakış Açıları/ Beklentileri	*Direkt yönetilmekten hoşlanmazlar. *Otoriteye şüpheyle yaklaşır. *Ünvan, rütbe veya pozisyona çok fazla saygı göstermezler. *Geri bildirme değer verir. *Liderlik rollerini kabul etmede isteksizdir. *Sonuç odaklı bakış açıları vardır. *Değişime açık ve farklı yapılanmaları kucaklayan yaklaşımları vardır.	*Yöneticilerine saygı duyabilmeleri için yöneticinin; eğitilmiş, tecrübeli ve donanımlı olmasını beklemekteler. *Yöneticisinin kendilerine danışması ve fikir alması onlar için önemlidir. *Yöneticisi onlar için güvenilir bir kaynak olmalıdır. *Başarılı olması için yöneticisi açık bir yönlendirme ile anında geri bildirim vermelidir. *Kendisine inanan ve güvenen bir yöneticiye ihtiyaç duyar. *Kurallara uyar ve otoriteyi kabul ederler ancak, direkt emir almaktan hoşlanmaz ve otoriteden rahatsız olur. Gerekliğinde yöneticilerini sorgulamaktan çekinmezler. *Kurumsal yapıları pek sevmezler. *Sürekli övgüye ihtiyaç duyan bu kuşak, destekleyici ve kapsayıcı liderlik tarzını talep etmekte. *Yeniliklere açık ve değişimi benimsemeye heveslidir. *Lider karakterli bir kuşak.	*İdeal yönetici: İletişime ve ilişkilere önem veren, şeffaf, rol model olan, koçluk ve mentorluk yapabilen yöneticidir. *Liderlik: Geleneksel ve otokratik olmayan, işbirlikçi, demokratik, katılımcı, otantik, dönüşümcü, düzenli geri bildirim veren, başarıları ödüllendiren lider yönetici. *Takdir edilmek ve övülmek onlar için önemlidir çünkü buna ailelerinden alışmışlardır. *Amaç odaklı aynı zamanda sonuç odaklı. *Liderlik üstlenmeye heveslidirler.

Temel Kişilik Özellikleri Ve Değerleri	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
	*Çalışkan, iş odaklı, cesur, mücadeleci ve dinamiklerdir. *Özgürlüğüne düşkündür. *Bağımsızlığı ve kendine güvenmeyi erken yaşta öğrenmişlerdir. *Bebek Patlaması Kuşağından daha özgüvenlidirler. *İş ortamında çeşitliliği desteklerler. *Cinsiyet eşitliğine önem verirler. *En iyi eğitim almış kuşaklardan biridir. *Kötümser bakış açısıyla değerlendirildiğinde; sabırsız, sadakatsiz oldukları söylenebilir.	*En az diğer kuşaklar kadar çalışkanlar. *Kendilerini “özgür ruhlar” olarak tanımlıyorlar. *İyimser, açık fikirli, sosyal, hırslı olarak değerlendirilmekteler. *Akıllılar ve geleceğe inanıyorlar. *Bilgiyi hızlı proses ediyorlar. *İşler ters gittiğinde bile pozitif yaklaşım sergilemeyi seçiyorlar. *Bilgiye ulaşmak için yetkiye ihtiyacı olmayan ilk kuşak. *Kötümser bakış açısıyla bakanlar; tembel, sabırsız, ilgisiz, bencil ve saygısız olarak nitelendirmekte.	*Verimli çalışırlar. *Rekabetçi, gerçekçi, mücadeleci ve çok yönlü, özgüveni yüksek, yeni fikirlere açık, yenilikçi, yaratıcı ve kolay uyum sağlayabilen bir kuşak. *Kendini tanıyan, açık fikirli, çok yönlü, sorumluluk sahibi ve kendi kendini yönetebilen bireylerdir. *Erken olgunlaşmış, şımartılmış ve güçlüdürler. *Derin duygusal olarak nitelendirilirler, yaratıcı, esnek ve özgüvenlidirler. *Diğer kuşaklara göre daha hızlıdır. *Adaleti ve barış iklimini önemseyen, hak arama konusunda diğer kuşaklardan daha başarılıdır. *Tabiat varlıklarına ve çevre sorunlarına duyarlı. *Bilgiye ulaşma konusunda çok becerikli ancak, kaynakları değerlendirebilmek için eleştirel düşünme becerilerinin zayıf oldukları düşünülmektedir. *Kötümser bakış açısıyla değerlendirildiklerinde kararsız ve memnun edilmesi zor, sabırsız, bireysel, çabuk sıkıldıkları söylenebilir.
İş-Yaşam Dengesi	*İş-yaşam dengesini savunan ilk kuşaktır. *“Yaşamak için çalışmak” felsefesini benimsemişlerdir.	*X’ler gibi “yaşamak için çalışmayı” ve iş-yaşam dengesini benimsemiştir. *İşten başka şeylere de zaman ayırmayı tercih eder.	*İş-yaşam dengesine en çok önem veren kuşak.

Kaynak: Tablo, “2.1. Kuşaklar ve Çalışma Hayatındaki Temel Özellikleri” başlıklı bölüm referans alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

1.2.2.3. Örgütlerde Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar

Örgütlerdeki kuşaklar arası farklılıklara dair akademik ya da akademik olmayan alanda gerçekleştirilen araştırmaların, işle ilgili sonuçlarında tutarlı kanıtlar olmamasına rağmen, araştırmaların birçoğu kuşak farklılıklarını gerçek ve önemli olarak algılamaktadır (Urlick v.d., 2017:166). Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra doğan her kuşağın kendi döneminde yaşadığı devrim niteliğindeki olaylar, kuşakların çalışma hayatına bakış açılarını da etkilemiştir. Bugün çalışma hayatında bulunan dört farklı kuşak sadece demografik anlamda değil, hayata bakış açıları, kültürleri ve işverenlerinden beklentileri konusunda da farklılıklar göstermektedir. Aynı örgütte çalışan kuşakların çeşitliliği, doğal olarak iş dünyasını da büyük değişim ve dönüşüme zorlamaktadır. Çalışma hayatında kuşaklar arası farklılıklar incelendiğinde her kuşağın; kariyer tercihleri, teknolojiye yatkınlıkları, liderlik tarzları ve liderlerinden beklentileri, iletişim kurma stilleri, kişilik özellikleri ve iş değerleri açısından çok farklı algı, tutum ve beklentilerde oldukları açıkça görülmektedir.

Salahuddin (2010), kuşak farklılıklarına duyarlı yaklaşım sergilemenin örgütlerin başarısı üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olabileceken, örgütlerin kuşak farklılıklarıyla ilgili sorunları ele almada başarısız olduklarını düşünmektedir (Salahuddin, 2010: 1). Her kuşak, sahip oldukları kültürel zenginlikler ve kolektif bilinç paylaşımıyla iş yaşamında yer almaktadır (Adıgüzel, 2014:167). Farklı kuşakların aynı ortamda çalışmak zorunda olması ve her kuşağın; çalışma ortamındaki değerleri, inançları, dünya görüşleri, işe karşı tutumları, çalışma tarzları, konuşma biçimleri, düşünme ve hatta giyinme tarzlarındaki farklılıklar nedeniyle, işyerinde kuşaklar arası sorunlar yaşanmaktadır. Kuşak farklılıkları, daha fazla çalışanın “bize karşı onlar” zihniyetini benimsemesini sağlayarak işyerinde çatışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449; Chavez, 2015: 4). Kuşak kompozisyonunun farklılık unsurları olmaksızın, işletmeler için rekabet edebilmek yeterince zorlu iken (Campbell, 2011: 66), bir de iş ortamında kuşaklar arası çatışmanın altında yatan gerilim, işletmelerin başarılı olmasını zorlaştırmaktadır (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449). Bazı araştırmacılar, kuşaklar arası farklılıkların

bir efsane olduğunu ve bu farklılıkların öneminin ve büyüklüğünün abartıldığını ifade etmektedir. Ancak, kuşaklar arasındaki farklılıklar efsane ya da gerçeklik olsun son dönemlerde yapılan araştırmalar, çalışanların ve yöneticilerin konuşmalarında ve algılarında kuşaklar arası ön yargıların açıkça görüldüğünü doğrulamaktadır. Bu ön yargıların bireysel algıları ve eylemleri etkileme potansiyeli olduğu da düşünülmektedir (Urick v.d., 2017:167). Bir kuşakla ilişkili benzerlikler dış etkenler tarafından yönlendirildiği için aynı kuşaktan olan bireylerin benzer bakış açılarını paylaşması söz konusu olabilir (Campbell, 2011: 66), bu bağlamda işletmelerde farklı kuşak çalışanların kendilerini ve birbirlerini nasıl gördükleri önemlidir. Her kuşak kendi kuşak merceklerinden bakarken, diğer kuşağın imajını basmakalıp yargılarıyla algılayacak, anlamlandıracak ve klişeleştirecektir. Bu klişeler de çoğu zaman çatışmalara yol açacaktır (Chavez, 2015: 1, 4). Kuşakların birlikte çalışması işletmelere negatif etkiler getirdiği gibi pozitif etkiler de getirmektedir. Kuşaklar arasındaki anlayış ve iletişim eksikliği, gereksiz kişisel ve örgüt içi çatışmalarla olumsuz etkileşim yaratırken, kuşaklar arasındaki farklı bakış açılarının paylaşılması, yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmesi anlamında olumlu etkiler yansıtmaktadır (Arsenault, 2004: 125).

Bates (2018), örgütlerde kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunları; çatışma riski, karşılıklı anlayış eksikliği, farklı çalışma tarzları ve iletişim kurma farklılıkları olarak sınıflandırmaktadır.

- Çatışma riski: Her kuşak üyesinin farklı değerlere ve inançlara sahip olması, ayrıca çalışma etiği ve iletişim tarzlarının da farklı olması işletmelerde potansiyel çatışma riski doğurur. Kuşak farklılıklarının getirdiği sorunlarla baş etmeye çalışan işverenlerin yaşadığı en büyük sorunlardan biri kişilerarası problemlerdir.
- Karşılıklı anlayış eksikliği: İş ortamında aynı anda birden fazla kuşak çalışıyorsa, bu kuşakların kolaylıkla ilişki kurması beklenemez. Mesela bir Bebek Patlaması Kuşağı çalışan ile Z Kuşağı çalışanın çatışması doğaldır. Çünkü her iki kuşağın da değerleri, algıları, beklentileri, iş yapış şekilleri biri birinden çok farklıdır. Bu durum karşılıklı anlayış eksikliğine neden olarak, farklı kuşaklara mensup ekip üyelerinin etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve

iş birliği yapmasını zorlaştırabilir. Ayrıca, kuşaklar arasındaki klişeleştirmeler de çalışanlar arasında bölünmeye neden olan önemli bir konu olabilir.

- Farklı çalışma tarzları: Her kuşağın kendine has bir çalışma tarzı vardır ve doğal olarak farklı çalışma tarzı da çatışma için bir ortam yaratacaktır. Her kuşağın üyeleri yöneticilerinden beklentileri anlamında da farklılar, geri bildirim alma ve işyerindeki diğer çalışanlarla iş birliği yapma konularında da farklı tercihlere sahiptirler. Bu bağlamda farklı kuşak üyelerinin birlikte sorunsuz çalışması her zaman kolay olmayacaktır.
- İletişim kurma farklılıkları: Her kuşak farklı iletişim tarzlarına da sahiptir. Bu durum büyük ölçüde teknolojik değişimden kaynaklanmaktadır. Çünkü her kuşağın üyesi iletişim kurarken teknolojiyi çok farklı şekillerde kullanır. Bu farklı tarzlar, yanlış iletişim veya iletişim eksikliğine sebep olabilir (Bates, 2018).

Bates, kuşak farklılıklarının iş ortamında yarattığı sorunları her ne kadar dört farklı başlık altında toplamış olsa da temelde bu sorunların iletişim ve farklı çalışma tarzları kaynaklı olduğu söylenebilir.

İşletmelerde kuşak farklılığından dolayı yaşanan sorunların büyük bir çoğunluğunun; kuşaklar arası algı, yöntem, iletişim ve uygulama farklılıklarından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Latif ve Serbest, 2014: 132; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:167).

1.2.2.4. Kuşaklar Arası Farklılıklar Nedeniyle Yaşanan Çatışmalar

Birçok araştırmacı kuşaklar arası farklılıkların, örgütlerde kuşaklar arası çatışma için bir zemin hazırladığı konusunda hem fikirdir (Urick v.d., 2017:166) ve son yıllarda, işyerinde yaşla ilgili çeşitliliğin neden olduğu kuşaklar arası çatışmaya büyük önem verildiği görülmektedir (Gibson, Greenwood ve Murphy, 2009:1). Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil (2018), iş ortamında kuşak farklılıkları ile ilgili meta analiz çalışmasına göre, örgüt içerisindeki bir kohortun mevcut davranışlarının ve normlarının, diğerleri tarafından sorgulanması iş yerinde çatışma ortamı doğurmaktadır (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 135). Her kuşağın farklı iş

yapış şekli, farklı yetki ve yönetim kavramları vardır ve bu durum da işletmelerde potansiyel çatışma için bir zemin hazırlamaktadır (Roy, 2008: 70).

Urlick v.d. (2017) kuşaklararası çatışmayı bir işyeri fenomeni olarak ele aldıkları araştırmalarında; kuşaklararası algıları etkileyen toplumsal ve işle ilgili bağlamsal faktörleri dikkate alarak, algılanan kuşaklararası farklılıkların örgütlerde; değer, davranış ve kimlik kaynaklı çatışmalara yol açtığını, çalışanların bu çatışmaları yönetebilmek için farklı stratejiler geliştirdiklerini ortaya koyan bir model geliştirmiştir. Onlara göre, farklı kuşaklara mensup çalışanlar, etkileşime girmeden önce bile çatışmaya yatkın olabilir ve iş ortamında etkileşime girdiklerinde birbirilerinin algılarını oluştururlar. Bu tür algılamalar da klişelere, önyargılara veya gerilimlere yol açabilmektedir (Urlick v.d., 2017:166).

Kuşakların farklı anahtar yaşam deneyimleri nedeniyle her kuşak, otoriteye ve çalıştığı örgüte yönelik duygularını belirleyen benzersiz bir kimlik geliştirmektedir. Kuşak kimliği; bir taraftan bireylerin işle ilgili hangi beklentilere gireceğini ve nasıl bir çalışma ortamı isteyeceğini belirlerken, diğer taraftan bu beklenti ve isteklerini nasıl tatmin edeceğine dair planlarını da belirleyecektir. Kuşak farklılıkları nedeniyle, bu istek ve beklentiler kuşaktan kuşağa değişme eğiliminde olup, farklı kuşaklardan insanların diğerlerinin işle ilgili bakış açılarını anlamamalarına (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 450) ve kişiler arası ilişkilerde sorun yaşamalarına sebep olabilmektedir. Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinden bakıldığında, bireyler kendilerini diğer gruplarla kıyaslayarak bir gruba ait olma duygusu aramaktadır. Çalışanlar, kuşak kimliklerinden iç ve dış gruplar yaratarak iş ortamındaki bireyler arasındaki etkileşimi yönlendirmekte ve çatışmalara ortam yaratabilmektedir. Dencker v.d. (2007) görünür bir özellik olarak yaşın kuşaklar arası çatışmaların sınırlarını çizdiğini ve sosyal kategorileşmenin temeli olduğunu savunmaktadır. Yaş ve diğer demografik özelliklerin farklı olması yüzeysel düzeyde çeşitlilik olarak tanımlanmaktadır. Yüzeysel düzeydeki özelliklerden etkilenen ve kimlik temelli olarak ortaya çıkan bu çatışmalar, örgütlerde yaygın olarak görülmektedir. Bununla birlikte derin düzeyde; değerler, düşünceler ve tutumlardaki farklılıklar da kuşaklar arasında çatışmalar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Gerek yüzeysel gerekse derin düzeydeki özellikleri içeren bu çeşitlilik, uzun süreli ve yönetilmesi zor olabilecek çatışmalara yol

açabilmektedir. Çünkü her iki düzeydeki sorunların nedenleri genellikle çalışanlar tarafından açık bir şekilde görülememektedir (Urlick v.d., 2017:167).

Algılanan Kuşak Farklılıkları Nedeniyle Yaşanan Çatışmalar: Bireylerin yetiştirilme tarzları onların dünyayı görme ve algılama tarzını da belirlemektedir. Bu algılar, bazen genellemelere ve çoğu zaman çatışmaya yol açan klişelere dönüşebilir (Chavez, 2015: 4). Urlick (2014), bireyin kuşaklarla ilgili ön yargılarının ve algılarının, kendini ve diğerlerini etkilediğini dolayısıyla davranışları da yönlendirdiğini savunmuştur. Araştırmalar; kitle iletişim araçları, toplum ve iş ortamının kuşakların birbiriyle etkileşimini ve algılarını etkilediğini göstermektedir (Urlick v.d., 2017: 168). Aynı zamanda yöneticilerin ve çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algıları arasında önemli farklar olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449). Urlick v.d. (2017) kuşaklar arası çatışmalar ve bu çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin geliştirdikleri modelde, algılanan kuşak farklılıklarının; değer, davranış ve kimlik temelli gerilimler yaşanmasına sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda;

- Değer temelli algılanan kuşak farklılıkları nedeniyle gerilim: Çalışma ortamında, kuşakların değerlere dayalı algılanan farklılıkları nedeniyle yaşanan gerilimlerin, kısmen statükoyu sürdürmeyi benimseyen geleneksel yaklaşım ile yeniliğe direnmek anlamında olduğunu belirtmişlerdir. Daha genç kuşakların, eski kuşakların mevcut durumu korumaya çalıştıklarını algıladıkları, eski kuşakların ise genç kuşakları mevcut yapıya tolerans göstermeyen ve değişim isteyen çalışanlar olarak algıladıklarını belirtmektedir.
- Davranış temelli algılanan kuşak farklılıkları nedeniyle gerilim: Davranış temelli çatışmaların bireyin karşısındaki kişinin davranışını, mensubu olduğu kuşak grubuna bağlaması sebebiyle ortaya çıktığı savunulmaktadır. Bu anlamda üç farklı algılanan durum, çatışmaya sebep olmaktadır. Bunlar; kazanılanlara karşı hak edilenler, yüksek teknoloji veya düşük teknoloji kullanımı ve etkili iletişim ile zayıf iletişim olarak tanımlanmaktadır.
 - Kazanılanlara karşı hak edilenler: Burada kendi kuşağını sahip oldukları için çalışmış olarak algılamak, bir başka kuşağı ise gerçekten emek vermeden bir şeyler almayı beklemesi algıları görülmektedir.

Çok çalışarak “kazanılan” ve emek vermeden “hak” edilen algılanan kuşak farklılığının, araştırmaya katılan her kuşak tarafından ifade edildiği belirtilmiştir. Daha yaşlı olan kuşak üyeleri, hayatta çok çalışarak bazı şeyleri kazandıklarını algılarken, genç kuşakların ise emek vermeden bazı hakların kendilerine teslim edilmesi gerekiyormuş gibi davrandıklarının, algılandığı ifade edilmektedir.

- Yüksek teknolojiye karşı düşük teknoloji: Davranış temelli bir diğer çatışma kaynağı olan teknoloji kullanımı, her katılımcı tarafından kuşaklar arasında yaşanan önemli bir sorun olarak bildirilmiştir. Daha genç kuşaklar, yaşlı bireyleri teknolojiyi kullanma anlamında isteksiz olarak algılarken, yaşlı kuşaklar ise gençlerin teknolojiyi doğal olarak kullanmaları sebebiyle, geleneksel çalışma yöntemlerini küçümsediklerini algıladıklarını belirtmişlerdir. Yani kuşakların teknolojiyi kullanma ile geleneksel çalışma yöntemlerini kullanma anlamındaki algıları sebebiyle çatışma yaşanmaktadır.
- Etkili iletişim ve zayıf iletişim: Davranış temelli çatışmaya yol açan bir diğer algılanan kuşak farklılığı ise, her kuşak kendi kuşağını iletişim becerileri konusunda güçlü olarak algılarken, diğer kuşakların zayıf iletişim kurduklarını algılamaktadır.
- Kimlik temelli algılanan kuşak farklılıkları nedeniyle gerilim: Araştırmaya katılan bireylerin kendi kuşağı ve diğer kuşakların kimliğini görme şekillerinden kaynaklanan gerilimler olarak tanımlanmaktadır. Bu gerilimler, “ben” ve “biz”, “tek” ve “çoklu” kimlikler olarak ifade edilmiştir.
 - Ben ve biz kimlik temelli algılanan kuşak farklılığı, kuşak üyelerinin kendilerinin bireysel kimliğine ya da takım olarak daha büyük bir grupla özleşmesi anlamında tanımlanmıştır.
 - Tek ve çoklu kimlikler: Kimlik temelli diğer algılanan kuşak farklılığı, bireyin kendini iş ortamındaki “tek” bir rolle tanımlaması ya da aile, gönüllü çalışma, mentorluk gibi birden fazla rolle tanımlaması şeklinde algılamasıdır. Genç kuşaklar kendilerini çoklu kimlikler ile tanımlarken, yaşlı kuşakların kendilerini iş rolleri açısından algıladıkları görülmüştür (Urlick v.d., 2017: 170-175).

Gürsoy, Maierb ve Chic (2008), kuşak farklılıklarının iş yaşamındaki etkileri üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında; Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarının iş ortamında diğer kuşakları nasıl algıladıklarını değerlendirmişlerdir. Söz konusu kuşakların birbirleriyle ilgili algıları Tablo 1.4’te görülmektedir.

Tablo 1.4. Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarının İş Ortamında Diğer Kuşaklara Yönelik Algıları

Bebek Patlaması Kuşağı Yöneticileri	Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanları	Y Kuşağı Çalışanları
<i>X Kuşağını Algılaması:</i> *Finansal açıdan fazla güdülenmişler *İkramiye almak ve mali hedeflere ulaşmak için çok fazla manipülasyon yapıyorlar *Şirkete çok sadıklar *Değişimden korkuyorlar *Astlarını pek takdir etmiyorlar. *Ofislerinden yönetiyorlar. Ancak ofisten çıkıp ekiplerine örnek olmaları gerekiyor. *Takımın bir parçası değiller. Temelde yöneticilerdir. İhtiyaç duyulduğunda devreye girip yardım edemiyorlar. *Çalışanları tanımak için hiçbir şey yapmıyorlar *Güncel değiller	<i>X Kuşağını Algılaması:</i> *Saygılarını kazanmak zor *Kendi yöntemleriyle çalışmak isterler *Değişimi sevmezler *Onlarla uğraşmak ve onları bir şeyler yapmaya ikna etmek ekstra zaman ve çaba gerektirir *İş ahlakı yüksektir *Yavaşlar ve diğerlerine göre yavaş öğreniyorlar *Teknoloji onlar için çok zorlu *İnsanlara değer vermeyi seviyorlar ve müşterilere karşı iyiler *Çok müşteri odaklılar *Sorumluluk sahibidirler	<i>X Kuşağını algılaması:</i> *Zorunluluk duygusu yok *“Benim işim değil” diyerek işleri sahiplenmiyorlar *Standartlar, iyi müşteri hizmeti ve minimumdan daha fazlasını yapmak. Bunlardan daha fazlasını öğrenmeliler. *Sağduyudan yoksun görünüyorlar *Hızlı öğreniyorlar *Rol model arayışı içindeler. Bilgi için yöneticilere / amirlere bakarlar. *Kendilerine aşırı güveniyorlar *Sürekli övgü / onay istiyorlar *Yapmaları gereken şeyi yaptıkları için teşekkür edilmesini istiyorlar. *Çok korumacılar
<i>X ve Y Kuşaklarını Algılaması:</i> *İş ahlakı yok *Onlar sadece tembeller *6 aydır buradalar ve terfi istiyorlar *Çok güvenilir değiller *Tutarlı değiller *Çalışma ortamında nasıl giyineceklerini bilmiyorlar *Sürekli olarak “bu benim işim değil” diyorlar *Mevcut işlerini daha iyi bir iş için bir basamak olarak görüyorlar *Çok fazla piercing ve dövme yaptırıyorlar	<i>X Kuşağı yöneticilerini algılaması:</i> *Tecrübesizler ve daha fazla tecrübe kazanmaları gerekiyor *Nasıl yöneteceklerini bilmiyorlar *Yaşam tecrübelerine saygı duymuyorlar *Kendilerini kanıtlamak için çok çalışıyorlar *İnsani becerileri eksik *Çalışanların ne kadar çok çalıştığını bilmiyorlar *Teknolojiye çok güveniyorlar *Her şey e-posta ile hallediliyor *Tutarlı değiller	

Kaynak: Gürsoy, Doğan, Maierb, Thomas A., Chic, Christina G.: “Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce,” **International Journal of Hospitality Management**, 2008, pp. 453–454.

1.2.3. Kuşak Çeşitliliğinin İşletmelere Katkıları ve Örgütsel Çıktılara Etkileri

Akademik literatür incelendiğinde kuşak araştırmalarının çoğunlukla, çalışma hayatında kuşak farklılıkları sebebiyle yaşanan sorunlara odaklandığı görülmektedir. Ancak, çalışma hayatında kuşakları anlamak, sadece sorun odaklı olmamalıdır. Algıları, beklentileri, değerleri, davranış ve tutumları birbirinden çok farklı olan kuşakların bir arada çalışması olumlu sonuçlar da yaratmaktadır. Günümüzde dört farklı kuşağın aynı ortamda çalıştığı bir işgücünü yönetmenin birçok zorluğu olsa da birden fazla kuşağın harmanlandığı bir ekip ile çalışmanın; yenilikçi fikirler yaratabilme, becerileri ve deneyimleri güçlendirebilme ve yeni fırsatlar oluşturabilme gibi birçok faydası da bulunmaktadır (Bates, 2018; Chan, 2005: 59).

Geçmişte otoriteyi sorgusuz kabul eden, teknolojiyi anlamaya çalışan, kurumun kendisine sunduğu imkanlara kanaat eden ve öğrenmeyi eğitim hayatıyla sınırlı tutan çalışanlar varken bugün, otoriteyi gerektiğinde sorgulayan, yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmiş, teknolojiyi hayatının bir parçası haline getirmiş, azla yetinmeyen, farklı ihtiyaç, algı ve beklentilere sahip olan yeni bir işgücü bulunmaktadır (Sadullah, 2010 aktaran Latif ve Serbest, 2014: 136). Bu bağlamda örgütlerin kuşaklar arası farklılıkların varlığını görmezden gelmesi, hafife alması ya da yok sayması mümkün değildir ve işletmeler verimliliği arttırmak için çeşitliliği tanıyacak stratejiler geliştirmek zorundadır. Bunun da ancak “organizasyonun tüm seviyelerinde çeşitliliğe nasıl yaklaşılabileceği ve çeşitliliğin nasıl ele alınacağı konusunda tüm organizasyona rehberlik edecek, kapsayıcı bir paradigma oluşturularak yapılabileceği” söylenebilir (Chavez, 2015: 6). İşletmelerin, bu farklılıkları anlaması ve farklılıkların yarattığı zorlukları aşma ihtiyacı, olumlu ve verimli çalışma koşulları yaratılması açısından oldukça önemlidir (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449). İşletmelerdeki yöneticilere ve liderlere yön gösterebilmek için örgütsel faktörlerden hangilerinin kuşak farklılıkları nedeniyle sorunlara yol açabileceği tespit edilmelidir (Acar, 2014: 12) çünkü potansiyel zorlukları anlamak, bu sorunları çözmenin ilk adımı olacaktır (Bates, 2018).

Kurum içerisinde kuşak farklılıklardan dolayı yaşanan, çoğu zaman sebeplerinin dahi net olarak anlaşılamadığı ve çözülmemiş çatışmalar olumsuz bir örgütsel iklime yol açmaktadır (Chavez, 2015: 4). Kuşaklar asırlardır çatışma yaşıyor ve her kuşak bir sonraki kuşağı; daha az iş ahlakına sahip olduğu, daha az saygı gösterdiği ve daha kolay bir zamanda yaşadığını söyleyerek eleştirse de, diğer taraftan kendileri gibi beklentilere sahip olduklarını varsaymaktadır. Her kuşak, bir sonraki kuşağın üyelerinin çalışma ortamında “başarı” kazanmak için kendileri gibi bir bedel ödemeleri gerektiğine inanmaktadır. Ancak, tecrübeleri dikkate alındığında her kuşak farklı şeyler istemekte ve isteklerinin farklı yollarla elde edilmesi gerektiğini düşünmektedir (Wilson, 2009). Çalışma ortamında; artan gerilim, güvensizlik, zayıf iletişim, yanlış anlamalar (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 135), algılardaki farklılıklar (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449) ve önyargılar örgüt içi çatışmaları arttırır ve iş yeri çıktılarını etkiler. Bu çatışmalar; bir taraftan verimliliğin düşmesi (Bates, 2018), güvenin azalması, işten ayrılmaların artması gibi olumsuz örgütsel sonuçların yaşanmasına sebep olurken (Urlick v.d., 2017:167, 180), diğer taraftan çalışan memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 135; Chavez, 2015: 4) gibi kilit kurumsal sonuçları etkilemektedir. Urlick v.d. (2017) kuşaklar arasındaki çatışmaların; artan iş birliğine, motivasyona, yapılan işlerden daha iyi sonuçlar almaya ve öğrenmeye yol açarak, çalışma ortamına pozitif katkılar sağlayabileceğini ifade etmektedir (Urlick v.d., 2017:180). Farklı kuşaklardan pozitif anlamda faydalanabilmek için işletmelerin sahip olduğu “güç”, sinerji yaratma potansiyelidir. İki veya daha fazla kuşağın bir arada çalışması işletmelerde sinerji yaratabilecektir (Chan, 2005: 59; Wilson, 2009). Farklı açılardan bakan çalışanların bir araya gelerek sinerji yaratması, problem çözme ve farklı düşünceleri bir araya getirme potansiyeline de sahip olmayı sağlayacaktır. Aynı ortamda birden fazla kuşak üyesinin çalışmasının en önemli ve benzersiz faydalarından bir diğerinin de “yaratıcılık” olduğu düşünülmektedir (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449). Her kuşağın güçlü yönlerine odaklanıldığında ve becerilerine göre değerlendirildiğinde işletmenin performansı da artacaktır. Mesela teknoloji konusunda daha becerikli olan bir Y Kuşağı çalışanı, bu konuda daha zayıf olan Bebek Patlaması Kuşağı üyesine destek verirse, söz konusu iş daha hızlı ve verimli olarak tamamlanabilir. Bu bağlamda her kuşağa potansiyelini tam olarak gerçekleştirme şansı

verilerek yaşanan sorunlara çözüm bulunması mümkün olabilecektir (Campbell, 2011: 66). Diğer taraftan zamansızlık sorununun üstesinden gelinerek ve mensubu olunan kuşağın dışındaki diğer kuşaklarla gerçekten bağlantı kurulabilirse, her kuşağın sahip olduğu benzersiz bilgi, tecrübe, bakış açısı ve niteliklerden yararlanılabileceği düşünülmektedir. İşletmelerde kuşaklar arası, başarılı etkileşim ve iletişim gerçekleşmeden önce her kuşağı, “başarılı” bir çalışan olmak için onları neyin motive ettiğinin anlaşılması gerektiği ifade edilmektedir (Wilson, 2009). Posthuma ve Campion (2009) ise kuşaklar arası etkileşimlerde gerçekçi beklentilere izin verilerek ön yargıların azaltılabileceğini, böylece yaş çeşitliliği açısından daha etkin çalışma grupları yaratılabileceğini ve daha pozitif çalışma ortamlarına ulaşılabilceğini belirtmektedir (Urlick v.d., 2017:181). Bates (2018) farklı kuşaklardan olan çalışanların işletmelere farklı bakış açıları getirerek, işletmelere güç kazandırabileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda çalışma ortamındaki kuşak çeşitliliği; problem çözme, farklı kitleleri anlama, mentorluk ve öğrenme fırsatları getirerek işletmelerin başarısına katkıda bulunabilecektir:

- Problem çözme: Her kuşağın farklı bir bakış açısı olduğu için bir sorun karşısında da potansiyel çözüm önerileri farklı olacaktır. Günlük iş rutininde de olaylara farklı yaklaşacakları için yeni alternatif öneriler sunacaklardır. Bu anlamda, çeşitli kuşaklardan oluşan bir işgücüne sahip olmak, işletmeler için katma değer yaratabilir.
- Farklı kitleleri anlama: Her kuşak benzersizdir ve bu çeşitlilik işletmeler için büyük bir değerdir. Farklı kuşaklara mensup çalışanları olan işletmeler, ulaşmaya çalıştığı farklı hedef kitleleri de daha iyi anlayabilir.
- Öğrenme fırsatları: Çalışma ortamında kuşak çeşitliliği, sadece genç kuşaklara değil tüm çalışanlara öğrenme fırsatı yaratır. Farklı kuşaklara ait olan çalışanlar, birbirlerine yeni yaklaşımları ve daha verimli çalışma yöntemlerini öğretebilir.
- Mentorluk: Çeşitli kuşaklardan oluşan bir işgücü mentorluk için mükemmel bir ortam yaratır. Mentorluk, bir taraftan çalışanların yeni bilgi ve beceri kazanmalarına yardımcı olurken, diğer taraftan birlikte daha verimli çalışmalarına katkıda bulunur (Bates, 2018).

- Karar verme: Takımlarda farklı kuşakları temsil eden bireylerin olması, iş yerinde daha iyi kararlar almanın önemli bir unsuru olarak görülmektedir. 200 farklı takımın katıldığı bir araştırmaya göre; çeşitli yaş grupları, farklı coğrafi konumları ve farklı cinsiyeti içeren çalışanların bulunduğu takımların %87'sinin daha iyi kararlar aldıkları görülmüştür (Priestley, 2017).

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve verimli olarak çalışabilmeleri için kuşak farklılıklarını dikkate alarak ve her kuşağın farklı tercihlerinin olduğunu kabul ederek, onların ihtiyaçlarını karşılayacak politikalar izlemeleri gerekmektedir (Wilson, 2009). Bu bağlamda bazı kuruluşlar, çalışanlarında içsel farkındalık oluşturmaya önem vererek, farklı çalışanların başarı için beceri geliştirmelerini destekleyen çeşitlilik eğitim programlarına yatırım yapmaktadır (Harver, 2019). İşletmeler çalışanlarından maksimum verimi alabilmek için yaşlı kuşakların tecrübesini, genç kuşakların yaratıcılığı ve cesaretiyle birleştirecek ekipler kurmalıdır (Derelioğlu, 2020: 11) Diğer taraftan yöneticiler ve çalışanların da işyerinde olumlu ilişkilerin gelişmesi için hoşgörü, iş birliği ve farklılıkları kabul etmesi gerekir. Kurumsal değer ve bilgilerin paylaşılması için her kuşak üyesi diğerlerinin beklentileri ve tecrübelerinden haberdar olmalıdır (Urlick vd., 2017: 181) ki birlikte çalışmanın yolunu öğrenebilsinler. İşletmeler, her kuşağın tercih ettiği iş yapış şekline saygı duyulan, uyumlu çalışmanın ve esnekliğin şirket kültürünün bir parçası haline geldiği bir çalışma ortamı oluşturabilirse, kuşak çeşitliliği örgüte daha faydalı olacak ve yaratıcı, yenilikçi bir örgüte dönüşecektir (Ayhün, 2013: 107). Farklı kuşaklara saygı duyan ve onları başarılı bir şekilde yönetebilen örgütler, verimlilik artışı ve çalışan memnuniyeti yaşayacak olup, hızla değişen dünyanın bir parçası olacaklardır (Wilson, 2009).

Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil (2018) meta analiz çalışması sonuçlarına göre farklı kuşaklar arasında; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları seviyelerine ilişkin belirli sonuçlar görülmüştür. Bebek Patlaması Kuşağının, X Kuşağına nazaran daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık gösterdiği ayrıca işte daha fazla zaman geçirdiği bulgulanmıştır. Y Kuşağının da diğer nesillerle kıyaslandığında, daha düşük iş tatmini ve bağlılık ile daha yüksek işten ayrılma niyeti olduğu tespit edilmiştir. Ancak, Y Kuşağının örgütsel vatandaşlık seviyesinin X Kuşağı ile kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olduğuna yönelik bir

araştırma bulunduğu ifade edilmektedir. Yine yapılan araştırmaların genelindeki bulgular, çalışma ortamında Y Kuşağıyla bugünün işyerinde etkileşim kurmanın daha zor olduğu iddiasını desteklemektedir. Meta analizde kullanılan 49 araştırmanın 10 tanesinin kuşak farklılıklarının yönetilmesi için insan kaynakları, organizasyonel gelişim uygulamaları ve politikaları önerilerinde bulunduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda listenin başında liderlik, iletişim ve sosyalleşmeyi ele alan çeşitli çalışmalarla, çalışan ilişkilerini geliştirme konuları bulunmaktadır. Aynı zamanda esnek çalışma düzenlemeleri, kuşaklar arası eğitim ve mentorluk, eğlenceli bir iş ortamı oluşturmak, iş-yaşam dengesi ve iş tasarımı da öneriler arasında yer almaktadır (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 146-147). Meta analiz sonuçları gösteriyor ki, farklı kuşakların bir arada bulunduğu bir işletmenin, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak (Chavez, 2015: 4), aynı zamanda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak stratejileri ve yönetsel uygulamaları geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda liderlerin bugünün işgücünü etkin yönetebilmesi için öncelikle her kuşağın zihniyetini ve dünyayı nasıl gördüklerini anlaması gerektiği ifade edilmektedir (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449). Yenilikçi şirketler örgütsel verimliliği arttırmak ve kuşak farklılıklarından maksimum fayda sağlayabilmek için, farklı teknolojileri de işin içerisine dahil ederek, insan kaynaklarının her alanında çeşitli stratejiler benimsemekte ve değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır (Harver, 2019).

Birinci bölümde kuşak kavramı ve kuşak araştırmaları ile örgütsel ortamda kuşakların gösterdiği davranışlar literatür kapsamında ele alınmıştır. Örgütlerde kuşaklar arası farklılıklar ve bu farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlar- çatışmalar konusunda yapılan araştırmalar da bu bölümde incelenmiştir. Son olarak kuşaklar arası farklılıklar sadece sorun bakış açısıyla değerlendirilmeyerek kuşak çeşitliliğinin işletmelere katkıları ve örgütsel çıktılara etkileri de birinci bölümde araştırılmıştır.

İkinci bölümde ise örgütsel ortamda değişen liderlik bağlamı ve farklı kuşaklara liderlik süreci ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ORTAMDA DEĞİŞEN LİDERLİK BAĞLAMI VE FARKLI KUŞAKLARA LİDERLİK SÜRECİ

2.1. Örgütsel Ortamda Değişen Liderlik Bağlamı

21. yüzyılla birlikte endüstriyel tabanlı bir toplumdan post endüstriyel, bilgi odaklı-dijital topluma geçiş süreci başlamıştır. Bu süreçte oluşan yeni koşullar örgütlerin de değişim baskısını daha fazla hissetmesine neden olmuştur. Toplumların ve dolayısıyla örgütlerin hızla değişip dönüştüğü farklı çağlar, bir taraftan kurumlarda; hiyerarşik düzenlerde, çalışanların beceri setlerinde ve tutumlarında değişikliğe sebep olurken, diğer taraftan da farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına ortam hazırlar. Özetle “yeni toplumsal yapıların yeni liderlik tarzları yarattığı” (Wilson III v.d., 2004: 1), toplumsal ve beşeri bir olgu olan liderliğin değişimden etkilendiği ve sürekli yenilendiği (Ünal, 2012: 303) ifade edilebilir. İşletmeler yeni dijital ekonomide rekabetin, çalışma hayatının ve toplumun değişen doğasının liderliğin geleceğini nasıl etkilediğini keşfetmeye çalışırken, aynı zamanda liderlerini güçlendirmek durumunda kalmıştır (Ready v.d., 2020). Tüm dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik değişimlere ek olarak 2019 yılında başlayan Covid-19 pandemi etkisiyle de örgütlerin ayakta kalması her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Dünyadaki örgüt popülasyonuna her gün binlerce yeni örgüt katılırken diğer taraftan bir o kadar örgütte yok olmaktadır. Statik bir çevre ve rekabet ortamını temel alan klasik bir yaklaşımla örgütlerin değişime ayak uydurması imkansızlaşmış ve örgütsel dokunun temel yapı taşlarından birisi olan “liderlik etme” ve “yönetme” anlayışının da değişen çevreye uyum göstermesi zorunlu hale gelmiştir (Leblebici, 2008: 62).

Sosyal bilimlerin ortak araştırma alanlarından biri olan “liderlik”, Sokrates’ten günümüze kadar üzerinde düşünülen ve çok sayıda akademik araştırmaya konu olan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Antik çağlarda liderlik, sadece makro düzlemde bakılarak “devlet yöneticiliği” olarak algılanırken, 20. yüzyıldan itibaren bu anlayış kırılmış ve araştırmacılar liderlik kavramını farklı düzlemlerden (makro-meso ve mikro) incelemeye başlamıştır. 1900 – 1950 yılları arasındaki temel liderlik

felsefesi gücün merkezileşmesi ve kontrol iken, 1950 – 1970 arasında araştırmacılar liderlik tanımlamalarını davranışçı yaklaşım çerçevesinde oluşturmuştur. 1970 – 1980 arasında durumsal liderlik yaklaşımı benimsenmiş olup, burada liderliğin temel belirleyicisi olarak, içinde bulunulan konjonktür ve bu konjonktürde liderin geliştirdiği tutum ele alınmıştır. 1980 ve sonrasında, liderlik olgusuna tek bir bakış açısıyla yaklaşma tutumu yadsınarak, günümüzdeki pek çok liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına zemin hazırlanmıştır (Yılmaz ve Şahin, 2014: 29; Yılmaz, Altıok Gürel ve Fırlar, 2014: 245-246). 80’li yıllar, aynı zamanda liderlik alanında özellikler yaklaşımına geri dönüşün yaşandığı ve liderlerin neden takip edildiğini anlayabilmek için liderlerin ayırt edici özelliklerinin tekrar araştırıldığı bir dönemin başlangıcı olmuştur (Ballı, 2012: 51).

Dijital çağda liderlik, basit lider- takipçi ilişkisinden çok daha kompleks bir hale gelmiştir (Ünal, 2012: 298). Çağın liderleri yeni tutumlara, yeni becerilere, yeni bilgilere özetle yeni yetkinliklere ihtiyaç duymaktadır. Bugün, baş döndürücü şekilde hızlı ve geniş kapsamlı yaşanan teknolojik değişimler, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerinin dijitalleşmesi, üretim merkezi faktörü olarak bilgiye doğru geçiş, küreselleşme ve yatay örgüt yapılarına geçiş, liderliği yeniden şekillendiren temel yapısal değişimler olarak dikkat çekmektedir (Wilson III v.d., 2004: 1). 120’den fazla ülkeden 4.394 küresel liderin katıldığı “2020 Liderliğin Geleceği Küresel Yönetici Çalışması ve Araştırma Raporu” sonuçları, liderlerin bir zamanlar işe yarayan davranışlarının şimdi çalışanlarının yeteneklerini engellediğini ortaya koyuyor. Dijitalleşme, rekabet, yüksek hız ve çeviklik ihtiyacı, giderek daha çeşitli ve daha talepkar olan iş gücü, toplumun değişen doğası liderlerden birçoğunun sunabileceğinden daha fazlasını bekliyor ve dünyanın dört bir yanındaki yöneticiler, dijital ekonomide kazanmak ve liderlik etmek için neler gerektiğini bilmiyor. Bu bağlamda dijital çağda liderlik etmek için liderin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğinin yeniden tasarlanmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Yine aynı araştırmaya göre katılımcıların sadece %40’ı, işletmelerinin dijital ekonominin taleplerini karşılayabilmesi için sağlam bir liderlik altyapısı oluşturduğunu düşünmekte. Sadece %12’si liderlerinin kendilerini ileriye götürmek için doğru zihniyetlere sahip oldukları

konusunda hemfikir (Ready v.d., 2020). Bilgi çağında lidere olan ihtiyaç azalırken, liderlere daha çok rehberlik görevi verilmektedir (Ünal, 2012: 305).

Günümüz modern organizasyonları, yönetim kadrolarında dijital çağın liderlik yetkinliklerini taşıyan yöneticileri istihdam etmeyi tercih etmektedir. Bu bağlamda yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkan “Lider Yöneticilik” kavramı, yönetim kadrolarında bulunan kişilerin hem yöneticilik hem de liderlik yetkinliklerine optimal seviyede sahip olmasını ifade eden (Biber, 2019: 183, 187) ve örgütlerin yeni dijital ekonomide başarılı olmasını destekleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Örgütsel Ortamda Liderlik: Lider mi? Yönetici mi? Lider Yöneticilik Kavramı

Liderlik, örgütsel davranış alanında en çok araştırılan ve tartışılan konulardan biri olmaya devam etmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 213). Küresel rekabet ortamında yaşanan hızlı değişimler ve bu değişimlerin örgütler üzerinde yarattığı baskıdan dolayı “liderlik”, örgütlerin başarıları için en önemli değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Küreselleşme, birçok alanda olduğu gibi liderlik algısında da değişim ve dönüşüme sebep olmaktadır. Bu bağlamda, mevcut yönetim anlayışı ile işletmelerin varlıklarını devam ettirmesi mümkün görülmemektedir (Koçel, 2018: 585; Yılmaz, Altıok Gürel ve Fırlar, 2014: 259; Leblebici, 2008: 62). Günümüzde yatay organizasyon yapılarına geçilmesi, güçlendirme uygulamaları, takım bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, “formal pozisyon otoritesini” kullanan “yönetici” yerine, “lider” kavramını ön plana çıkarmıştır (Koçel, 2018: 585). Örgütlerde liderlik ve yöneticiliği tanımlamak ve ayrımını yapmak; işe alımlardan, performans ölçme-değerlendirmeye ve hatta terfilere kadar birçok süreçte önemli iken, diğer taraftan işletmelerin yönetim performansını arttırabilir ve bazı kaynaklardan tasarruf etmesine destek olabilir. Örgütlerin liderlik ve yönetim arasındaki farkları anlaması, aynı zamanda çalışanların liderlik ya da yöneticilik özelliklerini hangi durumlarda ve nasıl kullanmaları gerektiğini bilmelerini sağlayabilir (Kotterman, 2006: 13, 17).

Yönetim alanında “lider” ve “yönetici” kavramları sıklıkla birbiri yerine kullanılır ya da her iki kavram birbirine karıştırılır. Bu durumun en önemli nedeni yönetici ve lider kavramlarının iç içe geçmiş olmasındandır (Mücevher ve Erdem, 2019: 65). 1977 yılında Abraham Zaleznik’in “Yöneticiler ve Liderler: Farklı mı?” konulu makalesi ile işletme okulları bu konuyu tartışmaya başlar. Sonrasında John Kotter (1990), Zaleznik’in makalesini genişleterek, yöneticilik ile liderliğin birbirinden farklı olduğunu ve birbirini tamamladığını ifade ederek, değişen dünyada birinin, diğeri olmadan işleyemeyeceğini öne sürmüştür (Kotter, 2001:25). Bugün liderlerin ve yöneticilerin özellikleri ya da becerileri-yetkinlikleri konusunda ve yönetim ile liderliğin aynı bütünün parçası olup olmadığı konusunda tartışmalar devam etmektedir (Yukl, 1989: 253; Doh, 2003: 65). Derine inildiğinde her iki kavramında “eş anlamlı” olmadığı (Koçel, 2018: 589; Yukl, 1989: 253) açıkça görülmektedir. Yönetim; geçtiğimiz yüzyılda karmaşık organizasyonların ortaya çıkmasıyla birlikte, işlerin düzenlenmesi, yetki ve kontrolün sağlanması için bir sistem ihtiyacının oluşmasıyla gündeme gelen yeni bir olgudur. “Modern işyeri yöneticisi” yönetim sorumluluğunu almak ve karmaşık örgütlere bir düzen, tutarlılık getirmek üzere ortaya çıkmıştır. Liderlik ise binlerce yıldır dünyanın gündeminde olan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Kotterman, 2006: 13).

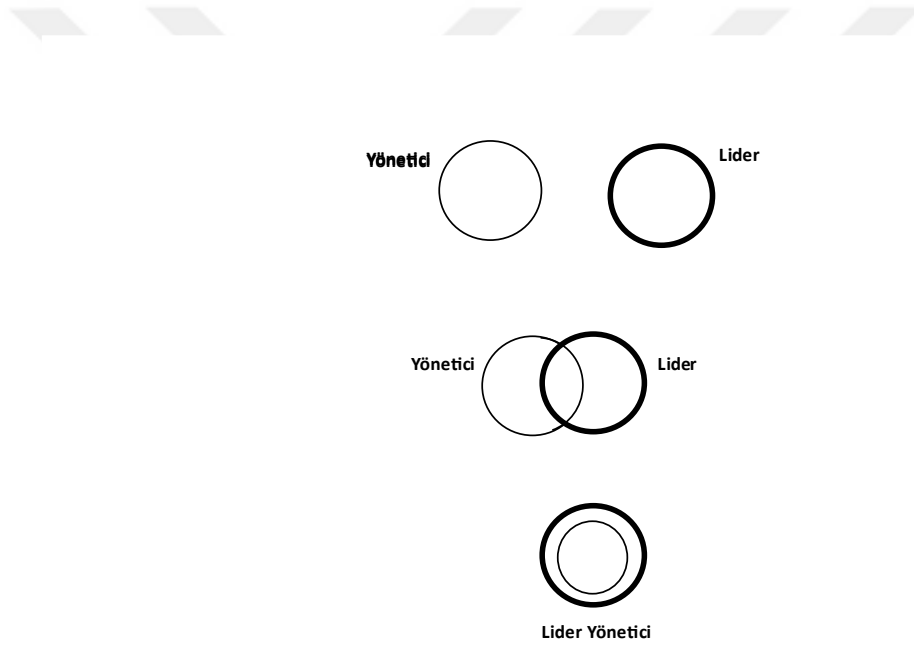
Yönetim alanında, liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır ve neredeyse “kavramı tanımlamaya çalışan kişi kadar liderlik tanımı olduğu” söylenebilir. Liderlik; lider-üye etkileşimi, etkileşim kalıpları, lider davranışları, rol ilişkileri, takipçiler üzerindeki etki ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi bakımından tanımlanmıştır. Bu anlamda araştırmacıların liderlik ile ilgili araştırdıkları fenomen seçimindeki farklılıklar, doğal olarak alınan sonuçlar da farklılıklara yol açmaktadır (Yukl, 1989: 252). Geçtiğimiz yıllarda 38 ülkeden 54 liderlik uzmanının üzerinde mutabık kaldığı tanıma göre liderlik; “üyesi oldukları örgütün başarısına ve etkinliğine destek vermeleri bakımından diğer çalışanları etkileme, güdüleme ve geliştirmeye ilgilidir”. Bu tanıma göre liderler, insanları ikna ve diğer etkileme yöntemleriyle harekete geçirirler. Amaçlara erişebilmek ve kitleleri peşinden sürükleyebilmek için iletişim becerilerini, ödülleri ve diğer kaynakları kullanırlar. Aynı zamanda çalışanların örgütsel amaçlara daha kolay ulaşabilmesi için çalışma ortamını düzenlerler (McShane ve Von Glinow,

2016: 214- 215). Vizyon, motivasyon, örgütlenme ve eylemde bulunmak (Gharehbaghi ve McManus, 2003: 56) olarak tanımlanan liderlik, bir işin yapılmasının insani yönlerine odaklanır. Yönetici ise formal bir organizasyon yapısı içinde belli bir pozisyonda bulunan ve pozisyona verilen amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken otoriteye sahip olan; planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi klasik yönetim işlevlerini yerine getirmekten sorumlu olan kişidir (Leblebici, 2008: 63, Koçel, 2018: 589). Bennis ve Nanus’a göre (1985), “yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir” (Yukl, 1989: 253).

Giderek karmaşıklaşan ve hızla değişen iş ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyaç vardır (Kotterman, 2006: 13, Kotter, 2001:25). Örgütler yöneticilerinden; liderlik yapmaları, liderlik davranışı göstermeleri ve lider özellikleri taşıyan yöneticiler olmalarını beklemektedir (Koçel, 2018: 585). Yöneticilik becerilerine sahip bir yönetici, etkin ve güçlü bir lider olmayabileceği gibi liderlik potansiyeli yüksek olan bir kişi de iyi bir yönetici olamayabilir (Mücevher ve Erdem, 2019: 72). Özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde hem ilham verici lider olma hem de profesyonel yönetici olma rollerinin tek bir kişide özümsemesinin daha zor olduğu ve kişinin genellikle yönetim rolüne odaklanarak liderlik becerilerini bir kenara bıraktığı görülmektedir (Kotterman, 2006: 16, 17). Bu bağlamda güçlü liderlik ile güçlü yöneticiliğin birleştirilebilmesi ve dengelenmesinin örgütler açısından zor olduğu ifade edilebilir (Kotter, 2001:25). Kotterman, örgütlerde liderlik ve yöneticiliğin çok yanlış anlaşıldığını, çoğu işletmenin birçok lidere ihtiyaç duyduğuna inandığını ancak işletmelerin gerçekte birkaç büyük lider ve çok sayıda birinci sınıf yöneticiye ihtiyaçları olduğunu düşünmektedir (Kotterman, 2006: 17).

Liderlik ve yöneticiliğin aynı şey olmadığı genel kabul görse de araştırmacılar bu iki kavramın ne kadar örtüştüğü veya ne kadar ayrıştığı konusunda bir fikir birliğine ulaşamamıştır. Şekil 2.1.’de görüldüğü üzere, bazı araştırmacılar yöneticiliği ve liderliği ayrı iki özellik olarak yorumlarken, bazıları bu iki kavramın birbirini tamamladığını ve benzerliklerinin olması yanı sıra farklılıklarının da olduğunu kabul etmiştir. Bir kısım araştırmacılar da liderliğin özünde yöneticiliğin kaçınılmaz olarak var olduğunu, bu sebeple liderliğin daha geniş ve daha derin bir kavram olduğunu savunmuştur. Araştırmacılar bu iki kavrama farklı açılardan bakmakla birlikte

yöneticilerin hem liderlik hem de yöneticilik vasıflarını taşıması gerektiği görüşü genel olarak kabul görmektedir (Yukl, 2013 aktaran Şahin, 2019: 53). Akademik camiada, bir taraftan yöneticilik ile liderlik kavramlarının birbirinden üstün olmadığı ve birbiri yerine kullanılamayacağı (Bakan, 2011 aktaran Mücevher ve Erdem, 2019: 72) belirtilirken, bazı akademisyenlerde, lider ve yönetici rollerinin birbiriyle yakından ilişkili olduğunu kabul ederek bu kavramları birbirinin yerine kullanmaktadır (Doh, 2003: 65). Bu konuda akademik camia henüz tam bir uzlaşya varamamışken, uygulamada yöneticilik ve liderlik birbirinden ayrılmayan hatta zaman zaman birbirine eş kavramlar olarak kullanılmaktadır.



Şekil 2.1. Örgütlerde “Yönetici – Lider İlişkisi ve Lider Yönetici (Koçel, 2018: 591).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrımı açıkça dile getiren Zaleznik (Doh, 2003: 65) örgütlerde başarılı yönetimin, yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmasına yani “lider yönetici” olmalarına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Özel, 2016 aktaran Mücevher ve Erdem, 2019: 65; Koçel, 2018: 589). En basit tanımıyla “lider yönetici”, sahip olduğu liderlik özelliklerini çalıştığı örgütün yönetimi için kullanan kişi olarak tanımlanabilir. Günümüz işletmeleri yöneticilerinden hem bilimsel yönetim anlayışına hem de insan doğasını psikolojik ve sosyolojik anlamda anlayabilen liderlik

özelliklerine sahip olmasını beklemektedir (Biber, 2019: 185, 196). Bu bağlamda birçok işletme, mevcut ya da potansiyel yöneticilerini geliştirmek için “lider yetiştirme-geliştirme programları” hazırlamakta ve bu programlar için çok fazla emek, zaman, bütçe ayırmaktadır. Eğitilmiş olan bu liderler, liderlik etmeye çalıştıklarında örgütün kendilerinden yöneticilik yapmalarını beklediğini görerek hayal kırıklığına uğramaktadır (Kotterman, 2006: 16). Kotter, giderek karmaşılaşan ve değişken iş yaşamında örgütlerin, güçlü liderlik ile güçlü yöneticiliği birleştirmek ve dengelemek için bu programlar ile lider yönetici geliştirmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Ancak, liderlik ve yöneticiliğin işlevi ve karakteristiklerinin farklı olduğunu göz önüne alarak, bu farklılıkları gerçekten anladıktan sonra bu eğitimlere başlamanın daha doğru olacağını savunmaktadır (Kotter, 2001: 25).

Bir taraftan büyük ve karmaşık örgütlerdeki yöneticilerin çoğunlukla yönetim rolüne odaklanmayı seçmesi diğer taraftan da örgütün, yetiştirdiği liderlerden daha çok yöneticilik yapmalarını beklemesi, işletmelerin “lider yetiştirme-geliştirme programları” ile gerçekten ne elde etmek istediği sorusunu gündeme getirmektedir. Bir diğer husus ise işletmeler uygulamada lider ve yönetici kavramlarının farklılıklarını bilerek mi lider yetiştirmektedir? Bu araştırmada, “örgütsel ortamdaki liderler” için “lider yönetici” kavramı çerçevesinde yaklaşım sergilenecektir. Lider yönetici kavramını kullanmanın insanların liderlere yüklediği doğuştan gelen, mucizevi, sıra dışı, insanüstü vb. anlamlardan çıkmalarını destekleyerek, örgütsel ortamdaki lideri tanımlayarak araştırmanın bağlamını daha çok temsil edeceği düşünülmektedir.

2.3. Dijital Çağ Liderlerinin Davranışsal Yetkinlikleri

Endüstri 4.0 ile birlikte yaşanan derin ve dramatik dönüşüm, değişimin hızı, genişliği ve derinliği dahil olmak üzere, benzersiz bir güç kombinasyonuna dayanmaktadır. Bu dönüşüm; yeni iş modellerinin geliştirilmesine, bazı mesleklerin ortadan kalkmasına ve henüz ismini bilmediğimiz yeni mesleklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlarken, aynı zamanda yetenek hattını da şekillendirmektedir. İşletmeler, ihtiyaç duydukları yetenekleri bulmak ve mevcut çalışanlarına yeni beceriler kazandırmak için farklı stratejiler geliştirmek durumundadır (Pistrui and Kleinke, 2019: 4). McKinsey (2021)’nin Avrupa’nın en büyük kuruluşlarının İnsan Kaynakları Yöneticileri

(CHRO-Chief Human Resources Officer) ile gerçekleştirdiği araştırmaya göre, COVID-19 salgınının yaşandığı ve bazı temel insani unsurların kaybolduğu bu süreçte, CHRO'lar "insana dönüş" olarak adlandırılan bir modele geçmenin, yetenekleri çekmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olacağını söylemektedir. Bu bağlamda CHRO'ların büyük çoğunluğu daha insan odaklı, esnek ve duyarlı politikalara geçilerek, hibrit çalışma çağında çalışanlarla daha doğrudan ve derinlemesine etkileşim kurulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu anlamda sorumluluğun büyük bir kısmının liderlere düştüğü ve liderlerin davranışsal yetkinliklerinin önemi bir kez daha gün yüzüne çıkmaktadır. Ancak Amerikan Psikoloji Derneği'nin gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre, katılımcıların yüzde 75'i işlerinin en stresli yönünün birebir çalıştıkları yöneticileriyle etkileşim kurmak olduğunu ifade etmektedir. İK liderleri bu duruma çözüm olarak, yöneticilerin işyerinde kaliteli ilişkiler geliştirme sorumluluğunu, onların eğitim- gelişim programlarına ve performans değerlendirmelerine yerleştirilebileceğini düşünmektedir (Komm, Maor ve Pollner, 2021).

Örgütlerin içinde bulunduğu bu konjonktürde liderlerde, kuruluşlarını güvenilir bir şekilde dönüştürmek için kendilerini ve ekiplerini güvenilir bir şekilde dönüştürmeleri gerektiğini giderek daha fazla kabul etmekte (Ready v.d., 2020). 2020 yılında COVID-19 etkisiyle şirketler, ani ve öngörülmeleyen bir krizle baş başa kaldıkları için farklı çalışma ve yönetim tarzlarını uyguladılar. Andan ana değişebilen bir çevrede liderler, işi ve işgücünü belirsizliklerin olduğu bir geleceğe hazırlayabilmek için çalışanlarının beceri ve yetkinliklerine daha dinamik bir şekilde bakmak zorunda kaldılar (Deloitte Global İnsan Kaynakları Trendleri, 2021: 4, 45). Pandemi sebebiyle yaşanan ekonomik daralmalara rağmen işletmeler 2025 yılına kadar teknoloji kullanımını arttırarak görevleri, işleri ve becerileri dönüştürmeyi hedeflemekte. 2018 yılında iş liderlerinin %65'i çalışanların işlerinde yeni beceriler kazanmasını beklediklerini bildirirken, 2020 yılında bu oranın %94'e yükseldiği görülmektedir (WEF Future of Jobs, 2021-b). Yapılan araştırmalar liderlerin bu değişimin gerektirdiği becerilere aynı hızda uyum sağlayamadığını göstermekte. CEO'lar dijital dünyada başarılı olmak için ihtiyaç duydukları kilit becerilere sahip çalışanları bulmak ve işe almak konusunda endişeli olduklarını belirtirken, %69'u liderlik ekibinin dijital

becerileri konusunda da endişeli olduklarını ifade etmekte. CEO'ların %91'i dijital becerilerin yanı sıra davranışsal becerilerin de güçlendirilmesi gerektiğini belirtmekte (PwC, 21. Küresel CEO Araştırması: Yetenek, 2018: 12). Ayrıca işgücü piyasalarında üst düzey bilişsel beceriler (hem sözlü hem de yazılı olarak iyi iletişim kurma, öğrenme ve uyum sağlama becerileri (Towler, 2020) ile bilişsel okuma, anlama, bilgi ve fikirlerin işlenmesi, muhakeme) için talebin arttığı görülmektedir (OECD Skills for Jobs, 2018: 21). 2020 Liderliğin Geleceği Küresel Yönetici Raporu'na göre, araştırmaya katılanların %10'dan azı, işletmelerinin başarılı olması için doğru becerilere sahip liderlerinin olduğunu düşünmekte. Araştırmaya göre dijital çağda liderlik etmek için hangi yetkinliklere ihtiyaç olduğu yeniden tasarlanmaktadır (Ready v.d., 2020).

“Yetkinlik” kavramı insan kaynakları alanındaki asıl yerini Mc Clelland'ın (1973) makalesiyle almış olsa da 1990 yılında Prahalad ve Hamel'in “temel yetkinlikler” tanımlamasıyla yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Güçel, 2007: 27). Yetkinlik kavramı, literatürde ve uygulamada beceri kavramı ile karıştırılabilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Acar, 2020: 62). Beceriler, belirli bir ortamda bilgiyi kullanarak görevleri yerine getirebilme durumudur. Yetkinlik ise bir kişinin belirli bir durumda hareket edebilme kabiliyetiyle ilgili olup kişinin bireysel özelliklerinden, tecrübesinden ve motivasyonundan etkilenen bir kavramdır (Peter v.d. 2019, 2). 2000 yılında Schoonover ve Arthur Andersen firmaları tarafından, dünya çapında yaklaşık 300 büyük firmanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre yetkinlikler; “mükemmel performanslıları ayırmak için gerekli olan bilgi, beceri, güdü, tutum/huylardan oluşan davranışların gruplanması” olarak tanımlanmıştır (Güçel, 2007: 15). Bartram, Robertson ve Callinan yetkinlikleri, “istenilen sonuçların alınmasında etkili olan davranışlar kümesi” olarak tanımlamaktadır (Prifti v.d., 2017: 48). Tüm bu tanımlardan hareketle yetkinlik, başarılı bir iş performansının elde edilmesi için kişinin sahip olduğu ve bunları kullanabildiği bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir (Acar, 2020: 62; Biçer ve Düztepe, 2003: 13).

Yetkinliklerle ilgili yapılan araştırmalar; davranışsal, işlevsel ve bütünsel olmak üzere birbirinden bağımsız olarak geliştirilen üç yaklaşım üzerinden gerçekleştirilmiştir (Prifti v.d., 2017: 48; Bolden ve Gosling, 2006: 149).

- İşlevsel (fonksiyonel) yaklaşım: Beklenen işyeri davranışı standartlarını belirlemek üzere iş rollerinin işlevsel analizine dayanan bu yaklaşım (Bolden ve Gosling, 2006: 149), yetkinlik terimini bir görevi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan beceriler ve teknik bilgiyle sınırlandırmaktadır (Prifti v.d., 2017: 48).
- Bütünsel (ok boyutlu) yaklaşım: Yetkinlikleri, istenilen sonuçlara ulaşabilmek için gerekli olan bireysel ve organizasyonel yetkinliklerin toplamı olarak ele almıştır (Prifti v.d., 2017: 48).
- Davranışsal yaklaşım: Boyatzis ve meslektaşlarının üst düzey yöneticilerin davranışsal yetkinliklerini belirledikleri araştırmalarından hareketle geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda amaç kabul edilebilir performansın temel kriterlerini tanımlamak değil, performansı artıran davranışları teşvik etmektir (Bolden ve Gosling, 2006: 149). Davranışsal yaklaşım teknik yetenek veya bilgiden ziyade (Lahope, Worang ve Gunawan, 2020: 469-470) bilişsel yeteneklerin ötesine geçen; öz farkındalık, öz denetim, duygu durum kontrolü ve sosyal beceriler gibi özelliklere odaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre yetkinlikler, temelde kişilik veya zeka özelliklerinden farklı olup öğrenilen ve geliştirilen davranışlara dayanmaktadır (Acar, 2020: 63; Prifti v.d., 2017: 48;). Davranışsal yetkinlikler, ince – yumuşak beceriler (soft skills) olarakta adlandırılmaktadır. Bu yetkinlikler eğitim ve uygulama yoluyla geliştirilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 17). Robles (2012) ince becerileri; kişinin liderlik, kolaylaştırma, arabuluculuk ve müzakere konusundaki güçlü yönlerini tespit etmeye yardımcı olan soyut, teknik olmayan, kişiliğe özgü beceriler olarak tanımlamaktadır. Kaipa ve Milus (2005) ise davranışsal becerilerin iş yaşamında başarıya ulaşmanın anahtarı olduğunu ifade ederek bu kapsamda; liderlik, karar verme, çatışma yönetimi, iletişim, yaratıcılık, sunum becerileri, tevazu ve kendine güven, duygusal zeka,

dürüstlük, bağlılık ve işbirliğinin değerlendirilebileceğini belirtmiştir (Lahope, Worang ve Gunawan, 2020: 469-470).

Yetkinlik tanımlarına 2000’li yılların başından itibaren, yönetim kadar liderlikte daha çok dahil edilmeye başlamıştır. Liderlik yetkinlikleri büyük oranda, Zaleznik (1977) ve Kotter (1990) gibi araştırmacıların yönetim ve liderlik arasındaki ayrımına dayanmaktadır. Liderlik yetkinliklerinin tanımlanmasıyla, daha önce tanımlanmış olan teknik yetkinliklerden ziyade organizasyonda birçok düzeydeki çalışanlarda aranan daha “yumuşak” kişilerarası özelliklere dikkat edilmeye başlanmıştır (Bolden ve Gosling, 2006: 150). Tüm başarılı liderlerin sahip olduğu tek bir özellik ya da davranışı belirlemek imkansızdır (Gharehbaghi ve McManus, 2003: 56). “Lider” çeşitli durumlarda ve bağlamlarda farklı beceri (iletişim, problem çözme, insan yönetimi, öz farkındalık vb.) kombinasyonlarını uygulayabilen; vizyoner, katalizör ve motive edici olarak hareket eder. Dolayısıyla “liderlik”, liderin sahip olduğu ve organizasyon içindeki diğer kişilerin katılımını, gelişimini ve bağlılığını teşvik eden bir dizi özellik ve davranış olarak tanımlanabilir (Bolden ve Gosling, 2006: 156). Hollenbeck v.d. (2006) liderlik yetkinliklerinin, bir organizasyon içinde etkili liderliği oluşturan birleşik bir dizi bilgi, beceri ve yeteneklerden oluştuğunu (Towlar, 2020) ifade etmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum -WEF), “Mesleklerin Geleceği” (2016) raporunda, 21. yüzyılda çalışanların başarılı olması için kritik olan 10 temel beceriyi belirlemiştir. Pistrui ve Kleinke’nin üç kategoride gruplandığı bu beceriler (Pistrui and Kleinke, 2019:6), Tablo 2.1’de belirtildiği gibidir.

Tablo 2.1. 21.Yüzyıl Temel Becerileri

İnsan Merkezli	Beceri Merkezli	Düşünme Merkezli
İlişkileri Yönetme Koordineli Çalışma Hizmet Sunma	Karmaşık Problem Çözme Yaratıcılık Müzakere	Eleştirel Düşünme Duyusal Zekâ Muhakeme ve Karar verme

Kaynak: Pistrui, D. and Kleinke, D. K., "The 4th Industrial Revolution and the Coming Talent War," **Proceedings of the ASEE Annual Conference & Exposition**, 2019, pp.6.

2021 yılı Dünya Ekonomik Forumu’nda, 2025 yılında geleceğin mesleklerinin en çok ihtiyaç duyacağı beceri ve yetkinlik grupları Tablo 2.2.’de belirtilmiştir.

Tablo 2.2. 2025 Yılında Geleceğin Mesleklerinin İhtiyaç Duyacağı Yetkinlik Grupları

Yetkinlik Grupları	Yetkinlikler
Problem Çözme	Analitik düşünce ve yenilik, karmaşık problemleri çözebilme, eleştirel düşünme ve analiz, yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif alma, muhakeme, problem çözme ve fikir oluşturma.
Öz Yönetim	Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri, dayanıklılık, stresle başa çıkma ve esneklik.
İnsanlarla Çalışmak	Liderlik ve sosyal etki
Teknoloji Kullanımı ve Geliştirme	Teknoloji kullanımı, izleme ve kontrol, teknoloji tasarımı ve programlama.

Kaynak: WEF Future of Jobs, 2021-a. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7> Erişim Tarihi: 27 Nisan 2021.

Araştırma sonuçlarına göre, işverenlerin 2025 yılına kadar ön plana çıkacağını düşündüğü yetkinlikler; eleştirel düşünme ve analiz, problem çözme, aktif öğrenme, dayanıklılık, stresle başa çıkma, esneklik ve öz yönetimdir (WEF Future of Jobs, 2021-a).

OECD (2020) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre ana yetkinliklerden bazıları;

- Dayanıklılık (fiziksel ve psikolojik)
- Esneklik
- Uyum ve koordinasyon
- Teknik beceriler
- Algısal yetenekler
- Reaksiyon süresi ve hızı
- Konuşmada netlik
- Sunum yeteneği
- İletişim becerisi
- Sistem becerileri (sistem analizi ve karar verme, sistem değerlendirme) şeklinde belirtilmiştir (OECD skills for Jobs, 2020 aktaran Acar, 2020: 70-71).

McShane ve Von Glinow etkili liderlerin yetkinliklerini;

- Kişilik özellikleri (dışa dönüklük ve sorumluluk)
- Benlik saygısı
- Yönlenme (hedefleri izlemede liderin içsel motivasyonu)
- Dürüstlük
- Liderlik motivasyonu
- Bilişsel ve pratik zekâ
- Duygusal zekâ
- İş bilgisi olarak tanımlamaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 216).

PwC küresel (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları liderlerinin sahip olması gereken en önemli yetkinlikler;

- Liderlik
- Belirsizliklerin ve krizlerin yönetilmesi
- Değişim yönetimi ve öğrenme çevikliği
- Stratejik düşünme
- Analitik düşünme
- Yaratıcılık ve inovasyon
- Teknolojik bilgi
- Paydaş yönetimi
- Karmaşık problem çözme sahip olunması gereken diğer yetkinlikler arasında yer almaktadır (PwC, İnsan Kaynakları Liderlerinin Gündemi, 2020).

Verlinden (2021)'e göre dijital çağda bir liderin sahip olması gereken anahtar yetkinlikler;

- Sosyal zekâ
- Çatışma yönetimi
- Kişiler arası beceriler
- Çevik öğrenme
- Karar verme
- Koçluk
- Duygusal zekâ

- Endüstri uzmanlığı
- Değişim yönetimi
- İlgi uyandıran bir vizyonu paylaşma
- Cesaret
- Öz yönetim
- Kapsayıcılık
- Örgütsel vatandaşlık davranışı
- İnsan yönetimi olarak tanımlanmıştır (Verlinden, 2021).

Pistrui ve Kleinke (2019), çalışanların 21. yüzyıl becerilerini geliştirmede odaklanılması gereken alanları; ayırt etme becerileri, insan becerileri ve amaçlı beceriler olarak üç ana başlık altında toplamıştır. Söz konusu becerilere ait detaylar Tablo 2.3.'te belirtilmiştir (Pistrui ve Kleinke, 2019: 7-8).

Tablo 2.3. 21. Yüzyıl Becerilerini Geliştirmede Odaklanılması Gereken Alanlar

Ayırt Etme Becerileri	İnsan Becerileri	Amaçlı Beceriler
• Yaratıcılık ve yenilik • Kavramsal düşünme • Futuristik düşünme	• Kişiler arası beceriler (iletişim/ilişki yönetimi) • Başkalarını anlamak • Takım çalışması-iş birliği	• Müzakere • Sürekli öğrenme • Kendi kendine başlama (inisiyatif alma ve istekli olma)

Kaynak: Pistrui, D. and Kleinke, D. K., "The 4th Industrial Revolution and the Coming Talent War," **Proceedings of the ASEE Annual Conference & Exposition**, 2019, pp.7-8.

Bolden ve Gosling, yetkinliklerin kullanımı ile ilgili olarak bir yetkinliğe sahip olmanın onun kullanılacağı anlamına gelmediğini ve yetkinliğin kişide bulunmamasının kişiyi yetersiz yapmadığını ifade etmektedir. Kişide bulunan yetkinliğin optimum seviyede kullanımının doğru olacağını belirtirken, mesela aşırı ekip yöneliminin kararsızlığa, aşırı küresel vizyonun ise yerelden uzaklaşmaya dönüşebileceğini belirtmekte. Yetkinlikler ile iş performansı arasında doğrusal veya zorunlu olarak nedensel ilişki olmadığı hususu da dikkate alınmalıdır (Bolden ve Gosling, 2006: 153).

Yukarıda açıklandığı üzere alanında söz sahibi olan birçok kurum ve akademisyenler tarafından yapılan araştırmalara göre, 21. yüzyıl çalışanlarının yetkinlikleri arasında

“liderlik” çok önemli bir yetkinlik olarak dikkat çekmektedir. Dijital çağda liderlik etmek için hangi yetkinliklere ihtiyaç olduğu pandemi süreciyle birlikte yeniden tasarlanıyor ve görünen o ki, “teknolojideki ve küresel ekonomideki hızlı değişiklikler nedeniyle, liderlik yetkinliklerinin dinamik olması (Towler, 2020)” ve liderlerin davranışsal becerilerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamında örgütsel ortamdaki liderlerin yetkinlikleri, “liderlik görevini” yerine getirmek için gerekli olan teknik bilgi, beceriler ya da örgütsel bağlamdaki yetkinlikler kapsamında değerlendirilmeyecektir. Davranış temelli yaklaşım, araştırma amacına en uygun yaklaşım olduğu için liderlik yetkinliklerine yönetsel pozisyonlardan bağımsız olarak “davranışsal yetkinlikler” çerçevesinde odaklanılacaktır. Araştırma kapsamında, dijital çağın ihtiyaçlarını karşılayabilecek liderlerin davranışsal yetkinliklerine dair genel bir bakış açısı sunulacaktır. Söz konusu yetkinlikler Tablo 2.4.’te gruplanmıştır.

Tablo 2.4. Dijital Çağ Liderlerinin Davranışsal Yetkinlikleri

İnsan Merkezli Yetkinlikler	İnsanlarla Çalışma	Kişiler arası beceriler - İletişim (sözlü-yazılı) - İlişki Yönetimi - Sosyal etki
		Başkalarını anlama
		Takım çalışması ve iş birliği
		Koçluk ve mentorluk
	Öz Yönetim	Öğrenme çevikliği, öğrenme stratejileri
		Kendine güven
		Dayanıklılık (fiziksel ve psikolojik), stresle başa çıkabilme ve duygu durum kontrolü
		Esneklik
		Öz farkındalık ve öz saygı
Beceri Merkezli Yetkinlikler	Problem Çözme: Karmaşık problemleri çözebilme, müzakere, fikir oluşturma, özgünlük ve inisiyatif alma, yaratıcılık ve yenilik.	
	Belirsizliklerin ve Krizlerin Yönetimi	
	Değişim Yönetimi	
	Çatışma Yönetimi	
Düşünme Merkezli Yetkinlikler	Eleştirel düşünme, analitik düşünme, duygusal zeka, muhakeme ve karar verme, kavramsal düşünme, fütüristik düşünme.	

Kaynak: Tablo, “2.3. Dijital Çağ Liderlerinin Davranışsal Yetkinlikleri” başlıklı bölüm referans alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

2.4. Farklı Kuşaklara Liderlik Süreci

Toplumun değişen doğası (küreselleşme, değişen güç yapıları, öngörülemeyen ve kesintili değişim, demografik değişim vb.) ve çalışma yaşamının değişen doğası (esnek çalışma, azalan iş güvenliği, orta yaştaki kariyer değişiklikleri, artan rekabet, şeffaflık ve hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk, iş etiği vb.) (Bolden ve Gosling, 2006: 156) liderlerin de bu değişime uyum göstermesi gerekliliğini gündeme getiriyor. Bilgi çağında bilginin nitelik ve nicelik olarak artması, insanların düşünce gücünün ve vizyonunun gelişmesini sağlayarak, bir taraftan çalışanların liderlik gereksinimlerini azaltırken diğer taraftan da düşünce gücü gelişmiş olan lider sayısını da arttıracaktır. Bu iki sonuç, doğal olarak liderlik süreçlerini ve gereksinimlerini etkileyecektir (Başar, 1997 aktaran Ünal, 2012: 299). Bugünün cevaplarının yarın geçerliliğini yitireceği bir ortamda, farklı nesillerden çalışanları birlikte çalışmaya teşvik etmek için (Gourani, 2019) örgütlerin ve liderlerin kuşak farklılıklarını mutlaka dikkate alması gerekmektedir (Sessa v.d., 2007: 53).

Liderlerin ve takipçilerinin, bulunduğu kuşağın liderlik sürecine etkileri ve bununla birlikte değişen liderlik bağlamı, ilk kez 2014 yılında Lyons ve Kuron tarafından ele alınmıştır (Lyons ve Kuron 2014: 140). Literatür, çalışma ortamında birden fazla kuşağın istihdam edilmesinin etkilerini tam olarak anlamak ve farklı nesillerin liderlik tarzları hakkında bilgi sahibi olmak için daha fazla deneysel kanıta ihtiyaç olduğunu kabul eder. “Çok kuşaklı bir ekibi yönetebilmek, ekip üyelerinin yer aldığı kuşağa bağlı olarak farklı etkileşim seviyeleriyle birleşen karmaşık bir liderlik dinamiği yaratır”. Becton v.d. (2014), her kuşağın örgütsel hedeflere nasıl ulaşacaklarını anlamaları ve başarılı olabilmeleri için farklı bir liderlik tarzına ihtiyacı olduğunu ileri sürer. Liderlerin farklı kuşaklara karşı duyarlı olması, takipçilerinin ihtiyaç ve davranışları konusunda daha bilinçli ve duyarlı olmalarına yardımcı olacaktır. Günümüzün çok kuşaklı örgütsel ortamında liderler, kuşağa göre liderlik tarzını ayarlamalıdır. Ancak bu ayarlamaların, çalışanların kuşaklarına göre kayırmacılığa veya ayrımcılığa yol açmamasına dikkat edilmesi önerilmektedir (Kramb, 2020: 2, 8; Al-Asfour ve Lettau, 2014: 60, 66).

Araştırmalara göre her dört çalışandan üçü etkili iletişimin en önemli liderlik özelliği olduğunu kabul ediyor ve sadece üç çalışandan biri liderinin etkili iletişim kurabildiğini düşünüyor. Liderlerin çok kuşaklı işgücüne etkili liderlik yapabilmeleri için herkese açık, tutarlı ve ulaşılabilir olmaları gerekmektedir (Martic, 2020). Weston (2001) günümüz yöneticilerinin en önemli becerilerinden birinin, farklı kuşakların inançlarını, tutumlarını ve değerlerini içeren kuşağa özel bakış açılarını anlamak olduğunu belirtir. Zemke vd. (2000), kuşakları anlayan liderlerin kuşak farklılıklarının açıkça tartışıldığı ortamlar yarattığını öne sürmektedir. Yöneticilerin kuşakları tanımaları ve onların beklentilerini anlayarak cevap vermelerinin, örgüt içerisinde etkili iletişim ve ilişki geliştirilmesini desteklediği ve kuşaklara duyarlı yaklaşım sergileyen liderlerin, çalışanların iş tatmini ve üretkenliğini artırma potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir (Chan, 2005: 55, 169). Diğer taraftan örgütlerdeki kuşak farklılıklarının, örgüt içerisindeki önemli bilgilerin liderlik pozisyonlarındaki yöneticilerden, tüm çalışanlara aktarılmasında sorunlar yaratacağı dikkate alınmalıdır (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 60). Deloitte tarafından yapılan bir araştırmaya göre, örgütlerin sadece %6'sı liderlerinin çok kuşaklı bir işgücüne etkili liderlik yapabilecek donanımına sahip olduğunu düşünüyor (Deloitte, Human Capital Trends, 2020). Bu sonuçlar, liderlerin çok kuşaklı işgücünü yönetmeye yeterince hazır olmadığına bir göstergesidir (Martic, 2020). Çalışanların liderlik algılarının, iş ortamında katılımdan çalışanları geliştirmeye kadar iş gücünün 13 farklı alanını etkileyebildiği (Kramb, 2020: 14) göz önüne alındığında işletmelerin, çok kuşaklı işgücünün bulunduğu çalışma ortamlarında etkili örgütsel liderlik sergilemek, çalışanlarını motive etmek ve onları elde tutabilmek için stratejilere ihtiyacı olduğu söylenebilir (Chan, 2005: 144). Costanza ve Filkelstein (2015) liderlerin çok kuşaklı bir işgücünü etkin bir şekilde yönetmenin anahtarı olarak; karar alırken kendi kuşaklarının çalışan özellikleri ve ihtiyaçlarını baz almak yerine, nesillere ait kritik bireysel farklılıkları ölçmek ve zamanla bireyler arasında meydana gelen kademeli gelişimsel ve demografik değişiklikleri takip etmek olduğunu düşünmektedir (Costanza ve Filkelstein, 2015: 308). Kuşak çeşitliliğinden faydalanmak isteyen örgütler için nihai hedef, liderleri tarafından yapıcı çalışan etkileşimleri oluşturularak, kuşak farklılıklarının kurumsal hedefleri güçlendirmek için kullandığı bir çalışma ortamı yaratmak olmalıdır. Aynı zamanda tecrübeli liderlerin, yeni- yenilikçi eğitim yöntemleri geliştirmeleri ve çok

kuşaklı örgütlere liderlik edecek yeni liderler yetiştirmeleri hedeflenmelidir (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 66).

2.4.1. Kuşakların Liderlik Stilleri, Liderlik Tercihleri ve Kuşaklara Duyarlı Liderlik Stratejileri

Günümüzde aynı anda dört kuşağın bulunduğu ekipleri yöneten liderlerin olması ve daha genç bir yöneticiye rapor veren yaşlı çalışanların sayısının artması işyeri fenomenini değiştiriyor. Bu değişim lider ve ilişkilendirme dinamiğini de giderek daha önemli hale getiriyor (Kramb, 2020: 11). Her kuşağın kendine has değerleri, inançları ve tutumlarındaki farklılıklar her bir kuşağın liderliği nasıl gördüğünü etkiler, bu durum daha sonra farklı liderlik tarzlarının tercih edilmesinde de görülür (Zemke v.d. 1999 aktaran Sessa v.d., 2007: 69). Araştırmalar, “hem bireyin bulunduğu kuşağa hem de liderin kuşaksal demografisine dayalı olarak, bir bireyin liderlik niteliklerine ilişkin ikili bir algı oluştuğunu” göstermektedir. Craig ve Bennett (1997) kuşak ve liderlik ilişkisini iki farklı boyutta ele almış olup, araştırma sonuçlarına göre;

- Farklı kuşaklara mensup olan yöneticiler ve profesyonellerin, liderlerde önemli gördükleri özellikler birbirinden farklıdır.
- Farklı kuşak yöneticilerin farklı davrandıkları (kendileri ve diğerleri tarafından algılanan) görülmüştür. Ancak bu farklılıkların popüler basında olduğu kadar büyük olmadığı belirtilmektedir.

Bu araştırmayı bir adım daha ileriye götüren Sessa v.d.’ne (2007) göre; farklı kuşak üyelerinin liderlerinde görmek istediği özelliklerin bazılarının kuşaklar arasında benzerlik gösterdiği, bazılarının da farklı olduğu görülmüştür. Mesela her kuşak üyesi liderinde dürüstlüğü önem veriyor ancak, en çok Y Kuşağı üyelerinin dürüstlüğü önem verdiği tespit edilmiştir. Yaşlı kuşakların büyük resme odaklandığı, gençlerin ise daha çok günlük bakış açısına ve önceki kuşaklara göre bireysel olarak daha duyarlı bir lidere değer verdiği görülmüştür. Yine yaşlı liderlerin liderlik sürecinde kendi gücünü, yeteneğini ve yetkisini yansıtmaya, gençlerin ise başkalarının katkıda bulunmaları ve liderlik etmeleri için koşullar yaratmaya odaklandığı bilinmektedir. Aslında etkili liderlik için her iki odağa da ihtiyaç olduğu düşünülmektedir (Sessa v.d., 2007: 68-70).

Liderlik tarzı algılarındaki farklılıklar, liderlerin kuşaksal demografiye dayalı olarak ekibini nasıl yönettiği üzerinde bir etkiye sahip olabilir. Bu algıların sonucu olarak, daha yaşlı çalışanların genç liderleri tarafından desteklenmediğini hissetmelerine ya da genç liderlerin yaşlı çalışanlardan daha az performans beklentilerine sebep olabilir. Farklı bir çalışmada, daha genç çalışanlara sahip daha yaşlı yöneticilerin, çalışma arkadaşlarından "çocuk" olarak bahsettiği ve onları kendi çocukları ile karşılaştırdığı görülmüştür (Kramb, 2020: 16).

Araştırmalar farklı kuşakların üyesi olan liderlerin, liderlik tarzlarının da farklı olduğunu göstermiştir. Her kuşağın, kendi kuşağının temel değerleri ve çalışma değerleri ile karakterize edilen bir liderlik tarzını tercih ettiği de tespit edilmiştir (Salahuddin, 2010: 4; Sessa v.d., 2007: 70). Örgütler, liderlik kademelerinde farklı kuşaklara ait liderlere daha fazla yer verdikçe, bu liderlerden en iyi şekilde yararlanabilmek için farklı kuşaklara ait liderlik davranışlarını açıkça kabul ederek, bu çeşitliliği takdir etmelidir. Mevcut konjonktürün, liderleri çok kuşaklı bir dünyada yönetmeyi öğrenmeye zorladığı söylenebilir (Sessa v.d., 2007: 70; Chan, 2005: 168, Kramb, 2020: 16).

Bebek Patlaması Kuşağı ve Liderlik:

Crampton ve Hodge (2007) Bebek Patlaması Kuşağı'na liderlik eden ve onlarla birlikte çalışan herkesin onların çalışma tarzlarına saygı göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Bu kuşak için eşit muamele görmek önemlidir, bu sebeple işbirlikçi ve uzlaşmacı liderlik tarzını tercih etmekte. Sevecen, yetkin ve dürüst özelliklere sahip lidere ilgi duyma eğilimindedirler, bir görevi tamamlayabilmek için çok ayrıntılı ve özel talimatlar beklerler. Bu kuşak geleneksel hiyerarşiye saygı duysa da, hiyerarşiyi tersine çevirmek ve karar alma süreçlerine dahil olmak için elinden gelen çabayı gösterir. Teknolojideki hızlı değişimler Bebek Patlaması Kuşağı liderliği için zorluklar yaratmaktadır ancak, teknoloji konusunda uzman olan genç kuşaklar aracılığıyla bu sorunun üstesinden gelinebilir.

Bebek Patlaması Kuşağı ile etkili bir şekilde çalışmak için liderlerin kullanılabileceği stratejiler:

- Mentorluk, bu kuşağa liderlik etmek için kullanılabilecek iyi bir araçtır. Aynı zamanda nesiller arası farklılıkları azaltmak için mentorluk, işbaşı eğitimi ile birleştirilebilir. Yine çift yönlü rehberlik ve bilgi paylaşımı bağımsız çalışmayı sevmeyen bu kuşak için iyi bir strateji olacaktır.
- Otoriteye olan saygılarından dolayı liderler bu kuşağa yönelik geleneksel hiyerarşi temelli yaklaşımlar kullanılmalıdır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin (The Society for Human Resource Management- SHRM) (2004), Bebek Patlaması Kuşağına liderlik için önerdiği stratejiler;
 - İş- yaşam dengesini desteklemek
 - Enerjileri ve sıkı çalışmaları için takdir etmek
 - Başarılarına saygı duymak
 - Uzlaşmaya dayalı bir liderlik tarzı benimsemek
 - Değişim sürecinin bir parçası olarak çalışmalarına fırsat sunmak
 - Örgüt içerisindeki sorunları çözmek için onlara bir ekibin parçası olarak katkıda bulunmaları için meydan okumaktır (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 62- 63).
- Gelişim fırsatları sunmak ve onları operasyonel konulara dahil etmek (Tanner, 2020).

Katılımcı liderlik tarzına inanan Bebek Patlaması Kuşağı liderleri, çalışma ortamında otoriteye saygı, fikir birliği ve etik yaklaşımı savunan liderlerdir. Ancak anlama, dinleme, iletişim kurma, motive etme ve yetkilendirme becerilerinden yoksun olduğu düşünülen bu kuşağın, işyerinde katılımcı liderlik tarzını uygulamakta zorlandığı ifade edilmektedir (Salahuddin, 2010: 4-5; Sessa v.d., 2007: 53-54).

X Kuşağı ve Liderlik:

X Kuşağı için geleneksel liderlik tarzı yaklaşımları kesinlikle uygun değildir. Eşitlikçi ilişkileri tercih ettikleri için otoriteye saygı göstermeyen, direkt yönetilmeyi istemeyen, meydan okumaktan ve değişime ayak uydurmaktan hoşlanan bu nesil,

dürüstlüğü kendisine ilke edinmiştir. Bu kuşağa gösterilecek liderlik yaklaşımının, kuşaklar arası uçurumu aşamalı olarak kapatacak şekilde kademeli olarak odaklanılan, çalışan merkezli ve iş birliği odaklı bir liderlik tarzı olması gerekir. X Kuşağı için eğlenceli ve gayri resmi bir işyerini teşvik eden ve çalışan verimliliğini arttıracak ortamı yaratan liderlere ihtiyaç vardır. X Kuşağı, dürüst ve sosyal açıdan önemli etkileşimlerin teşvik edildiği çalışma ortamında gelişim eğilimindedir. Organizasyon içerisinde kararlara katılmayı ve liderlerine geri bildirimde bulunmayı tercih etmektedir.

X Kuşağı ile etkili bir şekilde çalışmak için liderlerin kullanılabileceği stratejiler:

- İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin (SHRM- 2004), X Kuşağına liderlik için önerdiği stratejiler;
 - Onlara gerçeği söyleyin
 - Mentorluk programları sunun
 - Sınırları net olarak belirleyin
 - Öğrenme fırsatları sunun
 - İş- yaşam dengesi duygusunu onurlandırın
 - İnançlarını ve düşüncelerini şekillendiren deneyimlere saygı gösterin
 - Tekrarlayan görevlerin ve kalite kontrollerinin işin bir parçası olduğunu belirtin.
- Amerikan Mimarlar Enstitüsü'nün (2006), X Kuşağı için önerdiği liderlik stratejileri; çeşitlilik, keşif, deney, takım bazlı yönetim, fikir güçtür ve kariyer fırsatları için yol göstermektir.
- X Kuşağına liderlik yapılırken, gerçekleştirilmesi planlanan organizasyonel değişikliklerin iletilmesi, eğitim ve gelişimlerine önem verilmesi gerekmektedir (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 63- 64).
- X Kuşağı ile etkili bir şekilde çalışmak için; saygı duydukları akıl hocalarıyla ortak olun, onlardan “işe hayatlarını vermelerini” beklemeyin ve çok fazla genişletilmiş denetimlerden kaçının (Tanner, 2020).

Bebek Patlaması Kuşağının liderliğinden etkilenen X kuşağı liderleri, adil, yetkin ve anlaşılır bir liderlik tarzını tercih ediyor. Liderlik rollerini kabul etmede isteksiz olan

bu kuşağın liderleri için dürüstlük, adalet, yeterlilik ve açık sözlülük önemlidir. X Kuşağı liderleri, başkalarının düşünce ve fikirlerine meydan okuyarak, ekipler oluşturarak ve karar alma süreçlerine kitleleri dahil ederek paylaşımcı liderlik tarzını benimser. Ancak, bu kuşağın da insani becerilerden yoksun olma eğilimi olduğu söylenebilir (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 64; Salahuddin, 2010: 4-5; Sessa v.d., 2007: 53-54).

Bayramoğlu (2018)'nin X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışları araştırmasında, X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışı açısından aralarında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür (Bayramoğlu, 2018:24). Araştırma sonuçlarına göre liderliğin en önemli unsurları; “kararlılık”, “iyi insan ilişkilerine sahip olmak” ve “stratejik düşünme” olarak tanımlamaktadır. Katılımcıların genel hayat görüşü ve işletmeye/liderlere bakış açısından benzer görüşlerde oldukları tespit edilmiştir (Bayramoğlu, 2018: 26).

İliç ve Yalçın (2017)'in “Y Kuşağının liderlik algılamaları” konusunda gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre; X Kuşağı temsilcileri liderinin demokratik-katılımcı liderlik tarzını göstermesini beklerken, gerektiğinde otoriter liderlik yönetim ilkelerini de uygulanmasından yanadır. Liderlik rolleri açısından X Kuşağı üyeleri; liderinin değişime açık olmasını, koçluk, mentorluk ve tersine mentorluk uygulamalarını doğru yönetim tarzı olarak düşünmektedir. X Kuşağı, yöneticisiyle ilişkisini; güven odaklı, saygı kuralları çerçevesinde, sınırları belli olan, görev tanımlarının net olduğu, olumlu geri bildirime yer verilen ve empatik ilişkileri içeren kavramlar ile tanımlamıştır. Çalıştıkları kurumlarda yaş ve kuşak farklılıklarına göre değişen bir davranış tarzı izlenmediği ve liderlerin eğitim almasının faydalı olacağını düşünmektedir. Araştırmaya göre X Kuşağı liderler; demokratik, otoriter, karizmatik ve vizyoner liderlik sergilemektedir (İliç ve Yalçın, 2017: 149-156).

Y Kuşağı ve Liderlik:

Bebek Patlaması Kuşağı yavaş yavaş iş yaşamından çekilirken, X ve Y Kuşağı'nın işgücündeki hakimiyeti artırıyor (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 64). Kollektif eylemleri seven Y Kuşağı, liderlerine X Kuşağı kadar hayranlık, saygı ve güven duymuyor. Liderlerinin insanları bir araya getirmesini beklerken, otoriteyle mesafeli ilişkiler

kurmayı tercih ediyor (Chan, 2005: 168; Sessa v.d., 2007: 54). Y Kuşığı liderlik kurumunun güvene dayanması gerektiğine ve bu kriteri sağlayan herkesin lider olabileceğine inanmakta (Bayramoğlu, 2018:19). Deloitte tarafından yapılan “Y Kuşığı Araştırması” (2015) sonuçlarına göre Y kuşığı liderliğin temel unsurlarını; stratejik düşünme, başkalarına ilham verme, vizyon ve iletişim becerilerinin yüksekliği olarak tanımlamaktadır. Lideri değerlendirirken liderin çalışanlara karşı davranışlarını temel almakta ve mevcut liderleri kâr ve kişisel gelirlere çok fazla önem verdikleri için eleştirmektedir (Bayramoğlu, 2018:24).

Berber ve Taştan Boz (2017)’un Y Kuşığı çalışanların, yönetimle yaşadığı problemleri tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre Y Kuşığı; her yöneticinin lider olmadığı ve liderlerin inanılan, takip edilen, zor zamanlarda çözüm üreten kişiler olduğunu düşünmektedir. Yöneticisinin demokratik lider olmasını tercih eden Y Kuşığı, liderliğin astların sosyal yollarla saygısının kazanılarak edinilebileceğini ifade etmektedir. Y Kuşığının yöneticisinden beklentileri; görev tanımını doğru şekilde yapması, işi yapacak doğru kişileri seçmesi, kriz anlarında problemleri çözmesi, yapılan iyi işler sonrasında teşekkür etmesi, çalışanların ve yöneticilerin ortak bir planlama yapması, karar alma süreçlerine çalışanların da dahil edilmesi, işle ilgili çatışmalarda çatışmanın kişisel çatışmalara döndüğü noktada yöneticiler tarafından müdahale edilmesi ve yönetici ile çalışan arasında samimi bir iş ilişkisinin olması yönündedir (Berber ve Taştan Boz, 2017: 532-533).

İliç ve Yalçın (2017) Y Kuşığının liderlik algılamaları konusunda gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre; Y Kuşığı temsilcileri de X’ler gibi liderinin demokratik katılımcı liderlik tarzını göstermesini doğru liderlik tarzı olarak görürken, vizyoner ve karizmatik liderlik stilinden etkilendiği görülmektedir. Liderlik rolleri açısından Y Kuşığı üyeleri; liderinin değişime açık olmasını, koçluk, mentorluk ve tersine mentorluk uygulamalarını doğru yönetim tarzı olarak düşünmektedir. Y Kuşığı, yöneticisiyle ilişkisini; fikirlerin özgürce paylaşıldığı, anlayış ve saygıyla esnekliğin sağlandığı, empatinin olduğu bir ilişki olarak tanımlamıştır. Çalıştıkları kurumlarda yaş ve kuşak farklılıklarına göre değişen bir davranış tarzı izlenmediği ve liderlerin eğitim almasının faydalı olacağını düşünmektedir. Araştırmaya göre Y Kuşığı liderler

ise demokratik-katılımcı, dönüşümcü ve vizyoner liderlik sergilemektedir (İliç ve Yalçın, 2017: 149-156).

Y Kuşağı ile etkili bir şekilde çalışmak için liderlerin kullanılabileceği stratejiler:

- Y Kuşağının hayranlık duyduğu liderler; çalışanlarına karşı dürüst olan, sınırları net bir şekilde belirleyen, onlara mentorluk programları sunan, net bir şekilde iletişim kuran, beklentileri konusunda net olan, onlara öğrenme fırsatları sunan ve zamanında- yapıcı geri bildirim veren liderlerdir. Liderlerin Y Kuşağına liderlik yaparken bu hususlara dikkat etmesi yerinde olacaktır.
- Liderlerin olumluyu vurgulayan bir bilgi iletişim stili kullanmaları
- E-postayı birincil iletişim aracı olarak kullanmaları
- Onlardan geri bildirimlerini istemesi ve onlara düzenli geri bildirim vermesi
- Düzenli olarak bilgi paylaşması ve onları iletişim döngülerinde tutması
- İşyerini eğlenceli hale getirmesi
- Yaptıklarının önemli olduğunu bilmelerini sağlaması
- Onları toplum içinde övmesi
- “Ödüllendirici fırsatlar” arayışında olunması
- Gerçeklerin söylenmesi
- “Dillerini” öğrenmek ve anladıkları terimlerle iletişim kurmak
- Yönetim tarzınızda esnek, zorlayıcı, yaratıcı ve güçlendirici olmak
- Fonksiyon bazlı sorumluluklar yerine rahat çalışma ortamları, esnek çalışma saatleri ve proje merkezli çalışma ortamı oluşturmak
- Kurum kültürüne uyum sağlamaları için zaman ayırmak (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 65).
- Y Kuşağını anlamak kritik bir içgörü gerektirir. Onlar liderlerinin denetlemek yerine koçluk yapmasını tercih ederler. Y Kuşağı ile etkili bir şekilde çalışmak için, onlara eğitim ve oryantasyon faaliyetlerinde cömert olunması yerinde olacaktır (Tanner, 2020).

- Tulgan ve Martin (2001), Y Kuşağının yönetiminde kaçınılması gereken 7 noktayı; açık fikirli olmayan yöneticiler, yetersiz ve etkin olmayan yetkilendirme, yöneticilerinin bilgi eksikliği ve organizasyon becerileri eksikliği, eğitim ve gelişim imkanının yetersizliği, saygısızlık, düşmanca tutumlar ve dış görünüşe aşırı dikkat edilmesinin istenmesi (Berber ve Taştan Boz, 2017: 530) şeklinde tanımlamıştır.

Lider karakterli olan Y Kuşağı'nın liderliği, X Kuşağına benzer (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 64). Swantee (2013), Y kuşağı liderlerin; katılımcı karar almayı tercih ettikleri, kişisel ilişki kurma konusunda daha rahat ve esnek oldukları, statükoyla mücadeleye hazır olduklarını belirtmektedir (Bayramoğlu, 2018:19).

Z Kuşağı ve Liderlik:

Z Kuşağı, çalışma yaşamının kurallarının kökten değiştiği bir ortamda iş yaşamına başlıyor. Bu kuşak iş hayatına yeni yeni girmeye başladığı için onlara uygun olabilecek liderlik tarzı kesin olarak belirlenememekte. Y ve Z Kuşaklarının, kariyer planlaması beklentileri ve farklı öğrenme stillerinin karışımını kullanma alanlarında benzer oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla, Y Kuşağı için kullanılan liderlik tarzının Z Kuşağı için de muhtemelen kabul edilebilir ve etkili olacağı varsayılmaktadır (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 65-66).

Liderlerin Z Kuşağını yönetebilmesi ve yönlendirebilmesi için önce bu kuşağı anlaması ve iletişim kurabilmesi gerekir. Onlar, çok farklı bir dönemde yetiştirilmiş ve eğitilmiştir, doğal olarak liderlerinden beklentileri, işe karşı tutumları ve tercih ettikleri çalışma tarzları da zamanlarına göre şekillenmiştir. Avustralya'da yapılan bir araştırmaya göre, Z Kuşağı çalışanlarının %53'ü ilham verici ve erişilebilir liderle çalışmayı tercih ediyor. Z'ler için ideal yönetici, iletişime değer veren, ekibi için şeffaflık ve saygı ortamı yaratan, rol model olan yöneticidir. Tercih ettikleri liderlik tarzı, komutadan ziyade fikir birliği, otokratiklik yerine katılımcı ve yapılandırılmış, hiyerarşik olmak yerine daha esnek ve organik bir tarzıdır (McCrindle ve Fell, 2019: 23). Bu kuşak klasik bir yönetici yerine lider yönetici talep etmekte. Kendisine koçluk ve mentorluk yapabilen, kendine güvenen, güçlü ve motive edici yöneticiler onlar için değerlidir (Kızıldağ, 2019: 36). Otoriter yönetimden ve otoriter yöneticiden

hoşlanmayan bunun yerine daha demokratik ve otantik liderlik tarzını benimseyen bu kuşak, yeri geldiğinde denetlenmekten rahatsız olmamaktadır (Taş ve Kaçar, 2019: 669).

Z Kuşağı ile etkili bir şekilde çalışmak için liderlerin kullanılabileceği stratejiler:

- Z Kuşağı ilişki istiyor, onları daha iyi anlamak için zaman ayırın
- Onlarla konuşun. Çalışanların isimlerini ve ilgi alanlarını hatırlayan, kolej ortamı yaratan lider olun
- İnsanların fikirlere katkıda bulunmakta özgür oldukları ve duygusal olarak kendilerini güvende hissettikleri ortamlar yaratın
- Z'ler tarzdan etkilenir. Bu anlamda etkileşimde bulunan bir lider olarak, rol model olun
- Kesinlikle geleneksel ve otokratik liderlik tutum ve davranışlarını sergilemeyin
- Özgün bir lider olarak davranış sergileyin, iş birlikçi ve eşgüdümlü liderlik tarzına odaklanın
- Mesleki gelişim ve eğitimlere katılma fırsatları yaratarak gelişimlerine ortam hazırlayın (McCrindle ve Fell, 2019: 23-24).
- Mentorluk ve koçluk fırsatları sunun (Rothman, 2014)

Tablo 2.5. Kuşaklara Duyarlı Liderlik

Kuşak	Sergilediği Liderlik Tarzı	Liderliğe Bakış Açıları ve Beklediği Liderlik Davranışı	Kuşaklara Duyarlı Liderlik Stratejisi
X Kuşağı	*Bebek Patlaması Kuşağının liderliğinden etkilenir. * Liderlik rollerini kabul etmede çok fazla istekli değildir. *Lider olarak, dürüstlük, adalet, yeterlilik ve açık sözlülük önemlidir. *Paylaşımıcı, demokratik, otoriter, karizmatik ve vizyoner liderlik tarzını benimser. Başkalarının düşünce ve fikirlerine meydan okuyarak, ekipler oluşturarak ve karar alma süreçlerine kitleleri dahil ederek liderlik yapar. *İnsani becerilerden yoksun olma eğilimi olduğu söylenebilir.	*Geleneksel liderlik tarzı yaklaşımları kesinlikle uygun değildir. *Eşitlikçi ilişkileri tercih ettikleri için otoriteye saygı göstermez. *Direkt yönetilmeyi istemez *Meydan okumaktan ve değişime ayak uydurmaktan hoşlanır. *Dürüstlüğü kendisine ilke edinmiştir. *Çalışan merkezli ve iş birliği odaklı bir liderlik tarzı uygulanmalı. *Eğlenceli ve gayri resmi bir işyerini teşvik eden ve çalışan verimliliğini arttıracak ortamı yaratan liderlere ihtiyaç vardır. *Dürüst ve sosyal açıdan önemli etkileşimlerin teşvik edildiği çalışma ortamında gelişim eğilimindedir. *Kararlara katılmayı, liderlerine geri bildirimde bulunmayı tercih eder. * Liderinin demokratik-katılımcı liderlik tarzını göstermesini beklerken, gerektiğinde otoriter liderlik sergileyebilir. * Liderlik rolleri açısından; liderinin değişime açık olmasını ve koçluk, mentorluk-tersine mentorluk uygulamalarını doğru yönetim tarzı olarak düşünmektedir *Yöneticisiyle ilişkisinin; güven odaklı, saygılı, sınırları belli olan, görev tanımlarının net olduğu, olumlu geri bildirime yer verilen ve empatik ilişkileri içermesi.	*Onlara gerçeği söyleyin. *Mentorluk programları sunun. *Sınırları net olarak belirleyin. *Öğrenme fırsatları sunun. *İş- yaşam dengesi duygusunu onurlandırın. *İnançlarını ve düşüncelerini şekillendiren deneyimlere saygı gösterin. *Tekrarlayan görevlerin ve kalite kontrollerinin işin bir parçası olduğunu belirtin. *Çeşitlilik, keşif, deney, takım bazlı yönetim, fikir güçtür ve kariyer fırsatları için yol gösterin. *Gerçekleştirilmesi planlanan organizasyonel değişikliklerin iletin. *Eğitim ve gelişimlerine önem verin. *Mentorlarıyla ortaklık yapın. *Çok fazla genişletilmiş denetimlerden kaçının.

Kuşak	Sergilediği Liderlik Tarzı	Liderliğe Bakış Açıları ve Beklediği Liderlik Davranışı	Kuşaklara Duyarlı Liderlik Stratejisi
Y Kuşağı	*Lider karakterlidir. *Liderliği, X Kuşağına benzer. *Katılımcı kararlar almayı tercih ederler. *Kişisel ilişki kurma konusunda daha rahat ve esnekler. *Statükoyla mücadeleye hazırdırlar. * Liderlik tarzı olarak; demokratik-katılımcı, dönüşümcü ve vizyoner liderlik sergilemektedir	*Liderlerine X Kuşağı kadar hayranlık, saygı ve güven duymaz. *Liderlerinin insanları bir araya getirmesini bekler. *Otoriteyle mesafeli ilişkiler kurmayı tercih eder. *Liderlik kurumunun güvene dayanması gerektiğine ve bu kriteri sağlayan herkesin lider olabileceğine inanır. *Liderliğin temel unsurlarını; stratejik düşünme, başkalarına ilham verme, vizyon ve iletişim becerilerinin yüksekliği olarak tanımlar. *Lideri değerlendirirken liderin çalışanlara karşı davranışlarını temel alır. *Gerektiğinde liderlerini eleştirir. *Onlara göre her yönetici lider değildir. Lider; inanılan, takip edilen, zor zamanlarda çözüm üreten kişidir. *Yöneticisinin demokratik-katılımcı lider olmasını tercih eder. * Liderlik rolleri açısından; liderinin değişime açık olmasını ve koçluk, mentorluk-tersine mentorluk uygulamalarını doğru yönetim tarzı olarak düşünmektedir *Yöneticisiyle ilişkisinin; fikirlerin özgürce paylaşıldığı, anlayış ve saygıyla esnekliğin sağlandığı, empatinin olduğu bir ilişki olmasını tercih eder. *Yöneticisinden beklentileri; - Görev tanımını doğru şekilde yapması, doğru kişileri seçmesi, kriz anlarında destek vermesi, takdir etmesi, kararlara katılım, çatışma yönetimi, samimi iş ilişkileri.	*Açık fikirli ve dürüst olun, gerçekleri söyleyin. *Sınırları net bir şekilde belirleyin. *Öğrenme ve mentorluk programları sunun. Koçluk yapın. *Olumluyu vurgulayan açık ve net iletişim stili kullanın. *E-postayı birincil iletişim aracı olarak kullanın *Beklentileriniz net olsun. Yaptıklarının önemli olduğunu bilmelerini sağlaması *Zamanında, düzenli ve yapıcı geri bildirim verin ve geri bildirimlerini isteyin. *Düzenli olarak bilgi paylaşın ve onları iletişim döngülerinde tutun. * Y Kuşağını anlamak kritik bir iç görü gerektirir. Dillerini öğrenin ve anladıkları terimlerle iletişim kurun. *İşyerini eğlenceli hale getirin. *Onları toplum içinde övün. “Ödüllendirici fırsatlar” yaratın. *Yönetim tarzınızda esnek, zorlayıcı, yaratıcı ve güçlendirici olun. *Rahat çalışma ortamları, esnek çalışma saatleri ve proje merkezli çalışma ortamı oluşturun. *Kurum kültürüne uyum sağlamaları için zaman ayırın. *İşinizde yetkin olun, işleri delege edin, saygılı davranın, düşmanca tutumlar sergilemeyin ve dış görünüşe aşırı dikkat edilmesini istenmeyin.

Kuşak	Sergilediği Liderlik Tarzı	Liderliğe Bakış Açıları ve Beklediği Liderlik Davranışı	Kuşaklara Duyarlı Liderlik Stratejisi
Z Kuşağı		*Y Kuşağı için kullanılan liderlik tarzının Z Kuşağı için de kabul edilebilir olacağı varsayılmaktadır *Klasik bir yönetici yerine lider yönetici talep etmekte. *Otoriter olmayan, demokratik, otantik, katılımcı ve esnek liderlerle çalışmayı tercih ediyorlar. *Liderlerin önce bu kuşağı anlaması ve iletişim kurabilmesi gerekir. *Z Kuşağı, ilham verici ve erişilebilir liderle çalışmayı tercih ediyor. *Z'ler için ideal yönetici; • İletişime değer veren, • Ekibi için şeffaflık ve saygı ortamı yaratan, • Rol model olan, • Koçluk ve mentorluk yapabilen, • Kendine güvenen, • Güçlü ve motive edici yöneticidir.	*Z Kuşağı ilişki istiyor, onları daha iyi anlamak için zaman ayırın. *Onlarla konuşun. Çalışanların isimlerini ve ilgi alanlarını hatırlayan, kolej ortamı yaratan lider olun. *İnsanların fikirlere katkıda bulunmakta özgür oldukları ve duygusal olarak kendilerini güvende hissettikleri ortamlar yaratın. *Z'ler tarzdan etkilenir. Bu anlamda etkileşimde bulunan bir lider olarak, rol model olun. *Kesinlikle geleneksel ve otokratik liderlik tutum ve davranışlarını sergilemeyin. *Özgün bir lider olarak davranış sergileyin, iş birlikçi ve eşgüdümlü liderlik tarzına odaklanın. *Mesleki gelişim ve eğitimlere katılma fırsatları yaratarak gelişimlerine ortam hazırlayın. *Mentorluk ve koçluk fırsatları sunun.

Kaynak: Tablo, “2.4.1. Kuşakların Liderlik Stilleri, Liderlik Tercihleri ve Kuşaklara Duyarlı Liderlik Stratejileri” başlıklı bölüm referans alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

İkinci bölümde yeni dünya düzeni ile örgütsel ortamda değişen liderlik bağlamı, “lider yönetici” kavramı ve dijital çağ liderlerinin davranışsal yetkinlikleri literatür kapsamında ele alınmıştır. İlk kez aynı ortamda 4 farklı kuşak bir arada çalıştığı için farklı kuşaklara liderlik süreci, kuşakların liderlik tarzları, liderlik tercihleri ve kuşaklara duyarlı liderlik stratejileri de ikinci bölümde araştırılan konulardır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi kapsamlı bir şekilde tanımlanacaktır. Araştırma soruları, veri toplama yöntemi ve araçları, araştırma süreci, örneklem, araştırmanın sınırlılıkları, geçerlilik ve güvenilirlik ile veri analiz yöntemleri bu bölümde açıklanacaktır. Son olarak bulgular ve bulguların kavramsal çerçeveye bağlantıları da üçüncü bölümde yer alacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Sosyal bilimlerde, bilimsel alana hâkim olan “pozitivist paradigma” yerini yavaş yavaş ve kısmen; karmaşıklığı ve belirsizliği temel alan “yorumsamacı paradigmaya” bırakmaktadır (Sığrı, 2018: 66). Nitel araştırmalar, insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasılını, bütüncül ve çok yönlü anlamaya ve açıklamaya çalışan araştırmalardır. Nitel araştırma, insana özgü bireysel özelliklere, bireylerin algıları, duyguları, tecrübeleri ve düşünceleri gibi öznel verilere odaklanır. Bu bağlamda, küçük çalışma gruplarından elde edilen verilerle çalışır, bilginin derinliği ve özgünlüğünün önemli olduğu savunulur. Amaç, genelleme yapmak değil katılımcıların bakış açısını anlayarak, olayları ve olguları kendi ortam ve şartlarında açıklamaktır. Olguları teyit etmeye değil keşfetmeye çalışır, araştırmacının katılımını esas alır ve tümevarım yöntemini kullanır. Özetle nitel araştırma yaratıcı bir yaklaşım olarak bilime katkı sağlamayı hedefler (Gürbüz ve Şahin, 2018: 408-409; Sığrı, 2018:66-67; Baltacı, 2019: 369).

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak, farklı tecrübelerle sahip olan örgüt liderlerinin çok kuşaklı çalışma ortamındaki her neslin bakış açısını anlayarak ve beklentilerini karşılayarak, nasıl etkili liderlik sergileyebileceği araştırılmıştır. Conger (1998), liderlik gibi sosyal olguların karmaşıklığı dikkate alındığında, nitel araştırmaların iyi bir anlayış üretebileceğini savunmaktadır (Sığrı, 2018: 72). Yapılan literatür taraması sonuçlarına göre, “örgütsel ortamda kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik” olgusunun daha çok anlaşılmasına ihtiyacı olduğu görülmüştür. Bu olguyu anlamak ve var olan ilişkileri incelemek için araştırma, nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

3.1.1. Araştırma Soruları

Nitel bir araştırmada araştırma soruları, üzerinde çalışılan olguyu; keşfetmek, anlamaya çalışmak, deneyimleri tanımlamak ve süreci araştırmak gibi nitel çalışmayı

gerektirir (Sıgır, 2018: 81). Bu araştırmada temel araştırma sorusu, “örgütlerde, çok kuşaklı çalışma ortamında kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik nasıl olmalıdır?” olarak belirlenmiştir. Z Kuşağı’nın iş yaşamına adım atmasıyla birlikte örgüt habitatında aynı anda 4 kuşak birlikte çalışmaya başlamıştır. Yöneticilerin ve çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algıları arasında önemli farklar olduğundan (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449) hareketle araştırma, çalışanlar ve liderlerin algı ve beklentilerini ortaya çıkaracak sorularla gerçekleştirilmiştir. Çok kuşaklı ekipleri yöneten liderlerin göstermesi gereken davranışlar ve sahip olması gereken yetkinlikleri tanımlamak için temel araştırma sorusunu destekleyen diğer sorular ise;

- Katılımcıların, temsil ettiği kuşak ve yöneticisinin bulunduğu kuşağın özelliklerine dair algıları,
- Çalışma ortamında kuşak farklılıklarından dolayı yaşanan sorunlar ve bu sorunlarla nasıl baş edildiği,
- Liderlik sürecinde kuşak etkisinin yansımaları,
- Farklı kuşakların liderlerinden beklentileri,
- Çok kuşaklı bir ekibi yönetebilmek için liderlerden beklenen davranışsal- soft yetkinlikler ve beklenen davranışlar,
- Farklı kuşakların farklı bilgi, deneyim ve yeteneklerini kullanarak birbirinden öğrenmeleri ve sinerji yaratmaları için yapılabilecekler olarak belirlenmiştir.

3.1.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Bu araştırmada “örgütsel ortamda kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik” fenomeninin doğasını keşfetmek ve bu olguyu “aktörler açısından anlamak” hedeflendiği için araştırma deseni olarak olgu bilim – fenomenoloji kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim, yaşanmış deneyimi değerlendirmeye odaklanan bir yöntemdir. Olgubilim araştırma deseni, farkında olduğumuz ama derinlemesine veya ayrıntılı bilgi sahibi olmadığımız konulara yönelik keşfedici açıklamalar yapmayı amaçlamaktadır (Sıgır, 2018: 186-187). Fenomenolojide bir insanın-deneğin bir duruma veya gerçekliğe ait algısını ortaya koymak temel hedeftir. Bu araştırmada araştırmacı, bir taraftan algıları ortaya çıkarırken, diğer taraftan beklentilerin de açığa çıkarılmasına özen göstermiştir.

Fenomenolojik araştırmalar; araştırma sorusunun yazılması, örneklem seçimi, veri toplama ve toplanan verilerin analiz edilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Öztürk, 2010: 334). Olgubilim çalışmalarında başlıca veri toplama aracı olarak görüşme tercih edilmektedir (Sığrı, 2018: 187). Araştırmacı, katılımcılarla birebir görüşmeler gerçekleştirmektedir. En az bir saat süren görüşmeler sırasında katılımcılara açık uçlu sorular sorulmaktadır (Öztürk, 2010: 334). Bu araştırmada veri toplama tekniğı olarak “bireysel görüşme – yarı yapılandırılmış mülakat” kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda araştırmacılar önceden hazırlanmış soruları kullanabilecekleri gibi katılımcının cevapları ve yorumlarına göre görüşmeler sırasında ek sorular da sorabilirler. Bu mülakatların güçlü yanı, etkileşim odaklı yürütüldüğü için araştırmanın kısıtlı zaman içerisinde en iyi cevapları almasına imkân sağlamasıdır (Sığrı, 2018: 237).

Araştırma süreci:

- Araştırma önerisi iki farklı holdingin İK Grup Başkanı’na sunulmuştur. Her iki holding de araştırmayı destekleyebilecekleri konusunda geri bildirim vermiştir. Araştırmanın zamanlaması açısından bir holding daha uygun olduğu için ilgili holding ile devam edilmiştir.
- Araştırma önerisinin kabul edilmesini takiben araştırmacı, araştırmanın hedeflerini ve katılımcı özelliklerini belirleyen bir duyuru metni hazırlayarak kuruma sunmuştur. Kurum amaçlı örneklem kriterlerini karşılayan gönüllü katılımcılar arasından tesadüf olarak katılımcıları belirleyip araştırmacıyla paylaşmıştır.
- Araştırmacı, her bir katılımcıya özel gönderdiği davet mailinde, araştırmanın amacı, araştırmaya ilişkin süreç ve katılımcılardan beklentileri açıklamıştır (EK 2: Katılımcıları Mülakat Öncesinde Bilgilendirme Metni). Söz konusu metinde araştırmanın gizliliğı, görüntü ve ses kaydı izni, katılımcıların ön yargısız dinleneceğı konularında bilgilendirme yapılmış ve araştırmacıya istedikleri zaman ulaşabilmeleri için araştırmanın iletişim bilgileri paylaşmıştır.

- Araştırmaya katılmaya gönüllü katılımcılar ile mülakat tarihleri planlanmış olup, mülakatlar online (teams platformu üzerinden) gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplanan bilgiler doyumluğa ulaşılncaya kadar mülakat süreci devam etmiştir. Şubat 2022’de başlayan mülakatlar, Temmuz 2022’de tamamlanmıştır.
- Planlanan mülakat sürecinde, katılımcılara öncelikle çalışmanın amacı ve sürecin işleyişi aktarılmıştır. Görüşmeye ilişkin görüntü ve ses kaydı alınması konusunda katılımcıların sözlü olarak izni alınmıştır. Araştırma için kritik öneme sahip kavramlar açıklanmış ve yarı yapılandırılmış mülakat soruları üzerinden konular tartışılmıştır (EK 1: Mülakat Protokolü).
- Mülakat soruları hazırlanırken katılımcıların; tecrübe, davranış, fikir, değer, algı ve tutumlarını ortaya çıkarabilecek sorulara özen gösterilmiştir. Mülakat sırasında da bu yaklaşımla devam edilmiştir. Randevu tarihlerinde görüşmeler gerçekleştirilmiş olup, görüşmeye ilişkin görüntülü kayıtlar katılımcılar tarafından alınıp araştırmacıya gönderilmiştir. Diğer taraftan kayıtların güvenliği açısından araştırmacı da ayrıca ses kayıtlarını almıştır.

3.1.3. Örneklem

Nitel araştırmada örneklem seçiminin temel mantığı; amaca, araştırma sorusuna, eldeki kaynaklara ve araştırmanın safhasına uygun olan örneklemın seçilmesi olduğundan, zengin ve derin bilgiye ulaşmak ve araştırılan konuda geneli temsil kabiliyetini arttırmak amacıyla “amaçlı örneklem” yöntemi kullanılmıştır (Sığrı, 2018: 187). Araştırma yapılacak kurumın seçiminde liderlik gelişim programına sahip, halka açık bir kurum ile çalışılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Söz konusu holding Türkiye ve dünya çapında faaliyet gösteren halka açık bir şirketler topluluğudur. 12.000 üzerinde çalışanı bulunmakta ve en iyi çalışan deneyimini yaşatma misyonu ile yenilikçi insan kaynakları politikalarıyla, yetenek yönetimi yaklaşımını benimsemiştir. Holding, bünyesinde oluşturduğu akademi ile çalışanlarının eğitimine önem vermektedir. Akademi bünyesinde “liderlik gelişimi” programı kapsamında, gruba özgü oluşturulan liderlik modelinde yer alan yetkinliklerin benimsenmesi ve

geliştirilmesine büyük önem verilmektedir. Bu kapsamda eğitimler, atölye çalışmaları, seminerler, uygulamalı çalışmalar, dijital öğrenme kaynakları ve mentorluk/koçluk destekleri yer almaktadır. Holding bünyesinde beyaz yakalı çalışanların kuşaklar bazında dağılımı; %0,7'si Bebek Patlaması Kuşağı, %19,2'si X Kuşağı, %72'si Y Kuşağı, %8,1'i Z Kuşağı çalışanlardır. Yöneticilerin dağılımı ise %1,9'u Bebek Patlaması Kuşağı, %32,6'sı X Kuşağı, %65,5'i Y Kuşağı temsilcileridir. Holding çatısı altında Bebek Patlaması Kuşağı temsilcisi sayıca az olduğu ve bu kuşak iş hayatından çekilmeye başladığı için araştırma jürisi ve holding onayıyla Bebek Patlaması Kuşağı araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

Fenomenoloji araştırma deseninde diğer nitel yöntemlerde olduğu gibi, genellikle ortaya çıkan temaları aramak ve bulguları doğrulamak amacıyla, yeterli veri seti oluşturmak için genellikle ortak temalar altında 5 ile 25 görüşme arasında birçok görüşme gerçekleştirilir (Sığırı, 2018: 187). Araştırmacı, incelenen olguya dair derinlemesine analiz yapmak istediği için küçük örneklem grubu ile çalışır (Öztürk, 2010: 334).

- Bu araştırmada toplam 19 katılımcıyla mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, katılımcılardan farklı bir bilgi duymayınca ve elde edilen bilgilerle araştırmanın doygunluğa ulaştığını hissedinceye kadar mülakatlara devam etmiştir. 19. katılımcıdan sonra elde edilen bilgilerin yeterli olduğu kanaatine ulaşıldığı için yeni bir katılımcıyla görüşme yapmamıştır. Her bir katılımcıyla ortalama 50-60 dakikalık derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Araştırmaya katılan kişiler, kurumsal ortamda çok kuşaklı ekipleri yöneten liderler ve kurumda farklı kuşakları temsil eden beyaz yakalı çalışanlardır.
- Katılımcılar; tecrübeli, deneyimlerini paylaşmaya istekli, uzmanlık ve deneyimlerini doğru şekilde aktarabilecek, yardım etmeye ve katkı sağlamaya gönüllü, tatminkâr bilgiyi sağlayabilecek kişilerden seçilmiştir. Bu anlamda gönüllü olanlar arasından kurumun tesadüfi olarak belirlediği 8 lider ve bu liderlerin ekiplerinde çalışmayan 11 çalışan ile doğrudan mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Lider katılımcılar X ve Y Kuşakları temsilcisi, çalışanlar ise X, Y ve Z Kuşağı temsilcileri olarak seçilmiştir. Kullanıcı profilinin gizliliği amacıyla her katılımcı önce lider (M) ya da çalışan (K), sonrasında da

bulunduğu kuşak grubu üzerinden tanımlanmıştır. (Örneğin; lider birinci katılımcı (X Kuşağı) MX1, lider ikinci katılımcı (Y Kuşağı) MY2, alışan birinci katılımcı (Y Kuşağı) KY1, alışan ikinci katılımcı (Z Kuşağı) KZ2 olarak adlandırılmıştır).

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma nitel araştırmanın sınırlılıklarını taşımaktadır. Nitel araştırma özneldir ve araştırmacının bakış açısını araştırmaya yansıtmadı doğaldır. Küçük bir örneklemle derinlemesine çalışılır ve üzerinde çalışılan konu katılımcıların bakış açısıyla anlaşılmaya çalışılır. Katılımcıların konuyla ilgili algı ve deneyimleri söz konusudur. Katılımcıların kendi deneyimlerini nasıl ifade ettikleri, nasıl yorumladıkları ve nasıl anlam yükledikleri araştırmayı yönlendirir. Bulgular durumla-bağlamla sınırlıdır. Genelleme yapılamaz, odak noktası “anlamak” üzerinedir. Sonuçlar yoruma açıktır, deney yapılan ortam tekrarlanabilir değildir (Sığrı, 2018: 66-83)

Kuşaklara ait özelliklerin kültürden kültüre değişiklik gösterdiği (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 170) ve farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Dünya genelinde tanımlanan kuşak sınıflandırmalarının Türkiye için tam olarak uyması beklenemez (Arslan ve Staub, 2015: 6). Bu bağlamda kuşakların kronolojik sınıflandırılmasında, dönem aralıkları konusunda Türkiye’de yoğunlukla kullanılan kuşak sınıflandırması (BP (1946-1964), X (1965- 1979) ve Y (1980- 1999) ve Z (2000-2020) Kuşağı) baz alınmıştır. Bu husus araştırmanın sınırlılığı olarak gündeme gelmektedir.

Z Kuşağı alışanların iş hayatı tecrübeleri maksimum 1-3 yıl ile sınırlı olduğu için iş hayatına yönelik gözlemlerinin de kısıtlı olduğu düşünülmektedir. Bu bakış açısıyla verdikleri geri bildirimlerin X ve Y Kuşakları kadar kapsamlı olması beklenemez. Bu durum da araştırmanın bir sınırlılığı olarak düşünülmektedir.

3.1.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalar, yapısı gereği nicel araştırmalardan farklı özelliklere sahiptir ve araştırmacının rolü nitel araştırmalarda daha etkindir. Araştırmacı veriyi doğal

ortamında toplayan, işleyen, dönüştüren ve analiz eden kişidir. Nitel araştırmalarda araştırmacı gerektiğinde daha esnek bir araştırma yöntemi kullanır ve bu durum araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılmasına katkı sağlar. Nitel araştırmaya yöneltile en önemli eleştirilerden birisi, geçerlilik ve güvenilirlik konusundadır. Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilmeyeceği, iç güvenilirlik ise başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşmayacağına ilişkindir. Bu bağlamda nitel araştırmalarda tutarlılığa önem verilir (Sığrı, 2018: 135-137). Bu araştırmada dış güvenilirliği arttırmak için sonuçlar açısından yeterli doygunluğa ulaşıncaya kadar veri toplanmaya devam edilmiştir ve araştırmacının konumu açık hale getirilmiştir. Araştırmacı katılımcı gözlemci olarak araştırmayı yürütmüştür, veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır, araştırma ortamında oluşan süreçler açık bir şekilde tanımlanmıştır. Bilimsel araştırmalarda araştırma konusunda elde edilen sonuçların, iki ve daha çok sonuçla teyit edilmesine Çeşitleme-Üçgenleme-Nirengileme (triangulation) denir (Sığrı, 2018: 137). Araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için yöntem çeşitlemesi (triangulation) yapılmıştır. İç güvenilirliği arttırmak için veriler betimsel bir yaklaşım ile katılımcıların söylemlerinden direkt aktarımlar yapılarak sunulmuştur. Ayrıca araştırma için oluşturulan güçlü kavramsal çerçeve ile bağlantılar kurulmuştur.

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğudur. Geçerliliği destekleyen durumlar; araştırmacının esnekliği, doğrudan olayın geçtiği ortamdan veri toplanması, araştırma alanına yakınlık, araştırmacının süreç içerisinde alana geri gidebilmesi ve ek bilgi toplayabilmesi, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama imkânı ve uzun süreli bilgi toplama imkanıdır (Sığrı, 2018: 141-142). Araştırma yapılacak kurumla görüşmeler kapsamında, tüm bu kriterler dikkate alınarak çalışmaya başlanmıştır. Araştırmada iç geçerliliği sağlamak bağlamında; yaklaşık bir saat süren yarı yapılandırılmış mülakatlar ile derin ve odaklı veri toplanmıştır. Veriler görüntülü olarak kaydedilerek araştırmacının katılımcıların verdiği geri bildirimleri tekrar tekrar izleyerek- dinleyerek analiz etmesine olanak yaratılmıştır. Araştırma süreci altı aylık (Şubat – Temmuz 2022) bir süreye tekabül

ettiği için, süreçte ihtiyaç duyulduğu kadar katılımcıya ulaşma konusunda sorun yaşanmamıştır. Ayrıca katılımcılar, gerektiği zaman tekrar onlarla görüşülebileceği yönünde geri bildirim vermiştir, görüşmeler kaydedildiği için takip görüşmesine ihtiyaç duyulmamıştır. Sadece bir lider katılımcı kayıt alınmasını istemediği için araştırmacı görüşmeyle ilgili notlar almıştır. Dış geçerlilik için ise amaçlı örnekleme ve bulgular aktarılırken ayrıntılı betimlemeler (doğrudan alıntılar) yapılmıştır.

3.1.6. Veri Analizi

Nitel araştırmada verilerin analizi, bulguların betimlenmesi ve yorumlanmasıyla yapılır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 412). Araştırmacı katılımcılarla gerçekleştirdiği görüşmeler sonrasında, araştırmanın amacına uygun olarak görüşme kayıtlarını analiz etmektedir. Bu süreçte araştırmacı, öncelikle birbirine yakın olan verileri belirli gruplar altında kategorilere ayırmakta ve bu kategorileri baz alarak temaları oluşturmaktadır (Smith ve Eatough, 2007 aktaran Öztürk, 2010: 334). Nitel araştırmada araştırmacı, topladığı verileri işlemek üzere betimsel analiz ya da içerik analizini kullanabilir. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmesi ve yorumlanması yoluyla araştırma sonuçlarını anlaşılır bir şekilde okuyucuya sunmaktır. İçerik analizinde araştırmacı topladığı verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı hedeflemektedir. Betimsel analiz sonucunda özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha detaylı ve derin bir işleminden geçirilir. İçerik analizi, temel olarak verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesini ve düzenlenmesini içerir. Bu şekilde düzenlenmiş bilginin yorumlanarak okuyucuya aktarılması daha kolay olur (Gürbüz ve Şahin, 2018: 412, 413). Bu araştırmada veri analiz süreci mülakatlarla elde edilen video/ses kayıtlarının araştırmacı tarafından yazılı metne dönüştürülmesi ile başlamıştır. Veri analizi MAXQDA 2022.2 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Metne dönüştürülen her bir belge MAXQDA programına yüklenmiş olup, toplam 19 katılımcıya ait görüşme metinleri çalışanlar ve liderler başlıklarıyla “belge gruplarına” ayrılmıştır. Araştırma metinleri araştırmacı tarafından en az ikişer defa okunduktan sonra kodlamalara başlanmıştır ve belgeler MAXQDA programında “kod sistemi” çerçevesinde kodlanmıştır. Kodlamalar sonrasında, araştırma soruları çerçevesinde kategoriler ve temalar oluşturulmuştur.

Bulgular, MAXQDA programında betimsel (kod-alt kod teori modeli, hiyerarşik kod-alt kod modeli, kod-alt kod-bölümler modeli) ve karşılaştırmalı (iki vaka analizi ve kod matris tarayıcısı) analizlere tabi tutularak veri analizi tamamlanmıştır

3.2. Bulgular

Nitel araştırmaların bulgularını yazmak için iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşıma göre, her bir kategori ya da tema altındaki bulguları göstermek için uygun birebir alıntılar kullanılarak ve bulguların literatürle ilişkisi tartışılarak bulgular yazılır. İkinci yaklaşıma göre ise, yine birebir alıntılar kullanılarak her bir tema altındaki bulgular yazılır ancak, nicel araştırmalarda olduğu gibi bulguların literatürle ilişkili olarak tartışıldığı ayrıca bir tartışma bölümü yazılır (Burnard v.d., 2008: 432). Bu araştırmadaki bulgular, Burnard v.d. (2008)'nin belirttiği birinci yaklaşıma göre yazılmıştır. Her bir ana tema altındaki bulgular raporlanırken, bu bulguları göstermek için katılımcıların birebir söylemleri alıntılanmış ve bulgular literatür ile bağlantılı bir şekilde tartışılmıştır.

3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma toplam 19 katılımcıyla gerçekleştirilmiş olup, katılımcıların 8'i lider, 11'i ise beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin özellikleri Tablo 3.1'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan 19 katılımcının cinsiyet dağılımına bakıldığında, 13 (%68) kadın, 6 (%32) erkek katılımcıdan oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında 4 katılımcının X Kuşağı (43-57 yaş), 12 katılımcının Y Kuşağı (42-26), 3 katılımcının ise Z Kuşağı (25 yaş ve altı) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu ile ilgili verilere göre, 11 (%58) katılımcı lisans, 8 (%42) katılımcı ise lisans üstü mezundur. 8 lisans üstü katılımcıdan 1'i X Kuşağı, geri kalan 7 katılımcı da Y Kuşağıdır.

Araştırmaya katılanların %74'ü (14 katılımcı) X Kuşağı liderle, %26'sı (5 katılımcı) Y Kuşağı liderle çalıştığını belirtmiştir.

Katılımcıların tümünün Y Kuşağı ile birlikte çalıştığı, yarısından fazlasının (%53) X, Y ve Z kuşaklarıyla ve %21'inin ise Y ve Z Kuşaklarıyla birlikte çalıştığı görülmektedir.

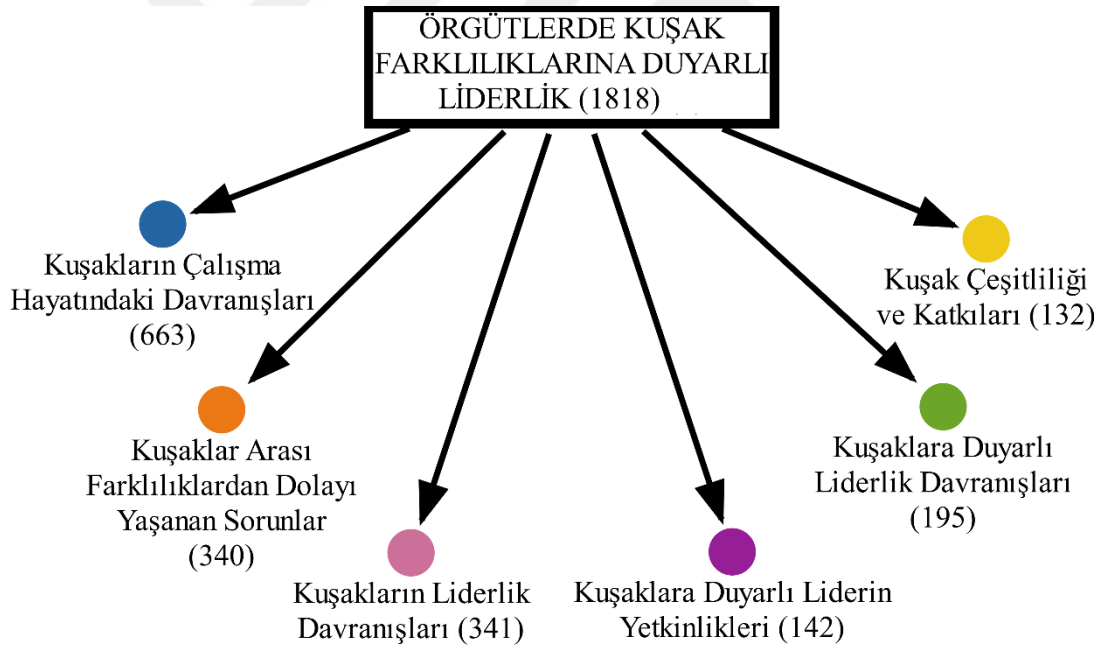
Katılımcıların tecrübe dağılımı verilerine bakıldığında 1-5 yıl tecrübeli olan 5 (%26) katılımcı, 6-10 yıl tecrübesi olan 5 (%26) katılımcı, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21-27 yıl tecrübeli olanların da üçer (%16) katılımcıyla temsil edildiği görülmektedir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
Yaş		
X Kuşağı (43-57 yaş)	4	21
Y Kuşağı (26-42 yaş)	12	63
Z Kuşağı (25 yaş ve altı)	3	16
Cinsiyet		
Kadın	13	68
Erkek	6	32
Eğitim Durumu		
Lisans	11	58
Lisans Üstü	8	42
Yöneticisinin Temsil Ettiği Kuşak		
X Kuşağı	14	74
Y Kuşağı	5	26
Tecrübe (Yıl)		
1-5	5	26
6-10	5	26
11-15	3	16
16-20	3	16
21-27	3	16
Birlikte Çalıştığı Kuşaklar		
X, Y, Z	10	53
Y, Z	4	21
X, Y	3	16
Y	2	10

3.2.2. Temalar

Araştırma, “örgütsel ortamda kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik” fenomenini keşfetmek amacıyla başlatılmıştır. Bu bağlamda araştırma çerçevesi oluşturulurken daha bütünsel bir yaklaşım sergileyebilmek için; öncelikle çalışanların kendi kuşağını ve diğer kuşakları nasıl algıladıkları, bu algılamalar sonucunda hangi sorunları yaşadıkları ve her bir kuşağın gerek çalışma ortamından gerekse liderlerinden beklentileri araştırılmıştır. Kuşaklara duyarlı liderden beklenen yetkinlikler ve davranışlar sınıflandırılıp son olarak bu kuşaklar birlikte çalışırken, kuşak farklılıklarından faydalanılarak sinerji yaratabilmek için neler yapılabileceği araştırılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan 6 tema Şekil 3.1.’de görülmektedir.



Şekil 3.1. Örgütlerde Kuşak Farklılıklarına Duyarlı Liderlik Fenomeni- Temalar Hiyerarşik Kod – Alt Kod Modeli.

(Parantez içerisindeki rakamlar her bir temaya ait kod frekansını göstermektedir)

Tema 1: Kuşakların Çalışma Hayatındaki Davranışları (663 kod frekansı)

Tema 2: Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar (340 kod frekansı)

Tema 3: Kuşakların Liderlik Davranışları (341 kod frekansı)

Tema 4: Kuşaklara Duyarlı Liderin Yetkinlikleri (142 kod frekansı)

Tema 5: Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları (195 kod frekansı)

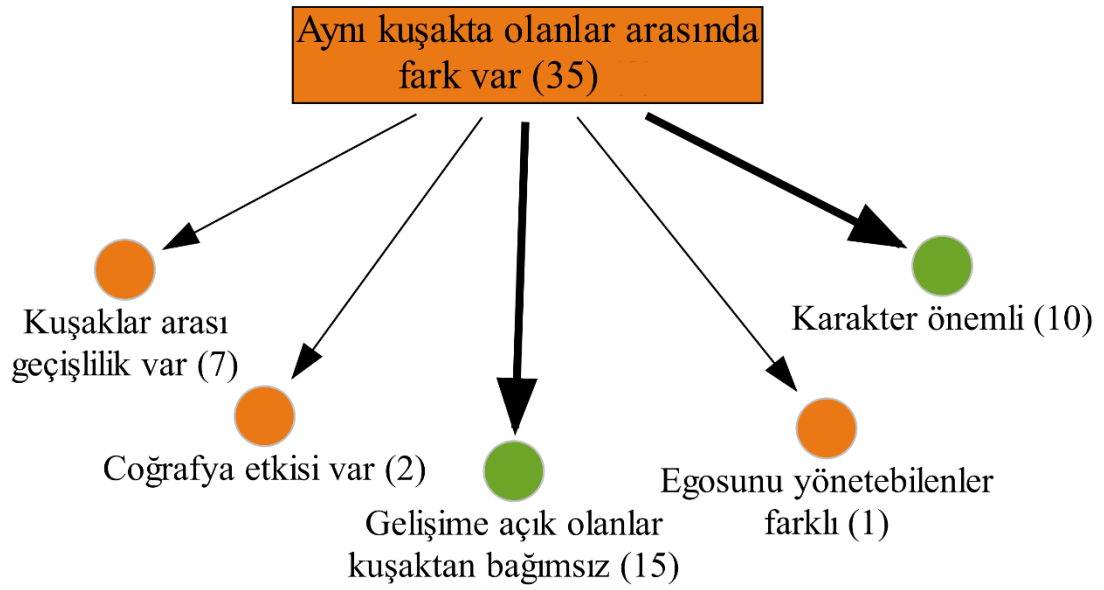
Tema 6: Örgütlerde Kuşak Çeşitliliğinden Faydalanarak Sinerji Yaratma (132 kod frekansı)



3.2.2.1. Tema 1: Kuşakların Çalışma Hayatındaki Davranışları

İşletmelerde farklı kuşakların kendilerini ve birbirlerini nasıl gördükleri önemlidir. Buradan hareketle, araştırmada öncelikle örgüt içerisinde her kuşağın kendini ve birlikte çalıştığı kuşaklara yönelik algıları keşfedilmeye çalışılmıştır. X Kuşağının çalışma hayatındaki davranışları ve öne çıkan özellikleri Şekil 3.3.'de, Y Kuşağının çalışma hayatındaki davranışları ve öne çıkan özellikleri Şekil 3.4.'te ve Z Kuşağının çalışma hayatındaki davranışları ve öne çıkan özellikleri Şekil 3.6.'te görülmektedir.

Katılımcılara kuşakların çalışma hayatındaki algılanan davranışları sorulduğunda Şekil 3.2'de görüldüğü üzere “aynı kuşakta olanlar arasında fark olduğunu” vurgulamışlardır.



Şekil 3.2. Kuşaklar Arası Geçişlilik / Kod- Teori Modeli.

Kişinin temsil ettiği kuşak hangi kuşak olursa olsun, “gelişime açık olanların bulunduğu kuşaktan bağımsız bir tutum ve davranış içerisinde olduğu” bulgusu literatürde rastlanılmayan bir husus olarak dikkat çekmektedir.

...kişi kendini geliştirmiş ve öğrenmeye açık ise kuşağın etkisi çok da fazla yansımıyor...ben eski müdürümde onu kesinlikle gözlemledim. (KY1)

...bağlı olduğum her iki yöneticimin de bunu değiştirdiklerini ve eğitim ile kendilerini bulundukları kuşağın özelliklerinden farklılaştırdıklarını düşünüyorum. Bize daha vizyoner liderlik yapabiliyorlar. X kuşağının çoğunda bu vizyonerlik yoktur. (KY3)

Diğer taraftan “karakterin” ve “içinde yaşanılan coğrafyanın” kişinin içinde bulunduğu kuşak eğiliminden bağımsız bir davranış göstermesine neden olduğu bulgulanmıştır. Universum’un 61 ülkede, 1,5 milyon genç ile yaptığı araştırmaya göre, aynı ülkede hatta aynı şehirde yaşayan Z’lerin bile farklı özellik ve beklentiler sergileyebileceği tespit edilmiştir (Kuran, 2019: 45). Katılımcılar kuşaklar arası geçişliliğin olduğu, kişinin içinde bulunduğu kuşağın erken veya geç döneminde dünyaya gelmiş olmasına göre, önceki veya sonraki kuşağın eğilimlerini yansıttığını ifade etmiştir. Arsenault (2004) iki neslin sınırında doğan bireylerin kendinden önceki ya da sonraki kuşağın yaşadığı olaylara tanıklık etmiş olacağını ve bu durumdaki insanların “geçiş etkisi” yaşadığını ifade etmektedir (Arsenault, 2004: 126).

...bir stajyerim vardı mesela o da Z Kuşağından ama tamamen bir Y idi, benim gençliğimi hatırlatıyordu iş takip etmesi ile hani o hemen dört elle sarılmasıyla hep böyle kendimi hatırlattığı için tam sen Y kuşağısın diyordum ona Z değildi yani... (MY3)

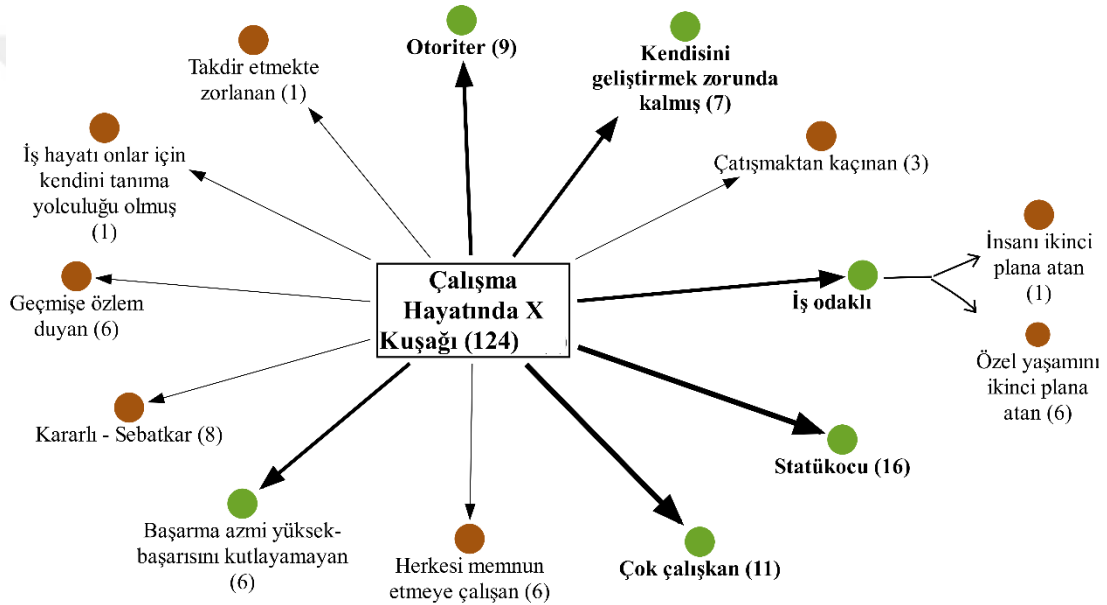
Ayrıca “egosunu yönetebilen liderlerin” kuşakların ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğu bulgusu da literatürde karşılaşılmayan bir bulgudur.

Bence her kuşaktaki liderin belki kişisel farkındalığına önem vererek, ben merkeziyetçi yaklaşımdan uzaklaşarak ve egosunu yöneterek liderlik yaklaşımlarını benimsiyor olması lazım... Egosunu yönetebilen liderlerde şunu görüyorum... bir Z jenerasyonu. Y jenerasyonun yoğun olduğu ekipleri tarafından çok sevilen çok iyi liderlik yapan ekip yöneticileri görüyorum yani bunu iyi lider ya da kötü lideri jenerasyonla bağdaştırmıyorum ama insan olmanın doğasında olan egonun yönetilmesi ile ilgili görüyorum. (MX7)

X Kuşağı Bulgular:

X Kuşağının çalışma hayatındaki davranışları ve özelliklerine ait öne çıkan bulgular Şekil 3.3’de görülmektedir. BP Kuşağından etkilenen X Kuşağı; çalışkan, kararlı-sebatkar, iş odaklı, kendisini sürekli geliştiren, başarıya önem veren, “yaşamak için çalışmaya inanan”, detaycı, yenilikçi, aidiyeti yüksek, bireysel, sorumluluk sahibi, sonuç odaklı, değişime öncülük eden, hiyerarşiye ve disipline saygılı, temkinli, motivasyon unsuru terfi ve unvan olan, vizyoner, tümevarımcı yaklaşım sergileyen,

tecrübeli ve yetkin, diyalog ve huzura önem veren, tutkulu bir kuşak olarak algılanmaktadır. X Kuşağının bu özellikleri literatür ile örtüşmektedir. Literatürde X Kuşağı; çalışkan, iş odaklı, bireysel (Serbest, 2014: 21), sürekli öğrenmeye, beceri ve uzmanlık alanlarını genişletmeye yönelik çaba gösteren (Ordun, 2015: 41) cesur, mücadeleci, dinamik (Arslan ve Staub, 2015: 7), başarıya büyük saygı duyan, “yaşamak için çalışmak” felsefesini benimseyen (Güngör, 2018: 46), yüksek motivasyonları ve sonuç odaklı bakış açılarıyla fark yaratmak isteyen (Şenturan v.d., 2016: 171) bir kuşak olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 3.3. X Kuşağının Çalışma Hayatındaki Davranışları ve Özellikleri /
Kod- Teori Modeli

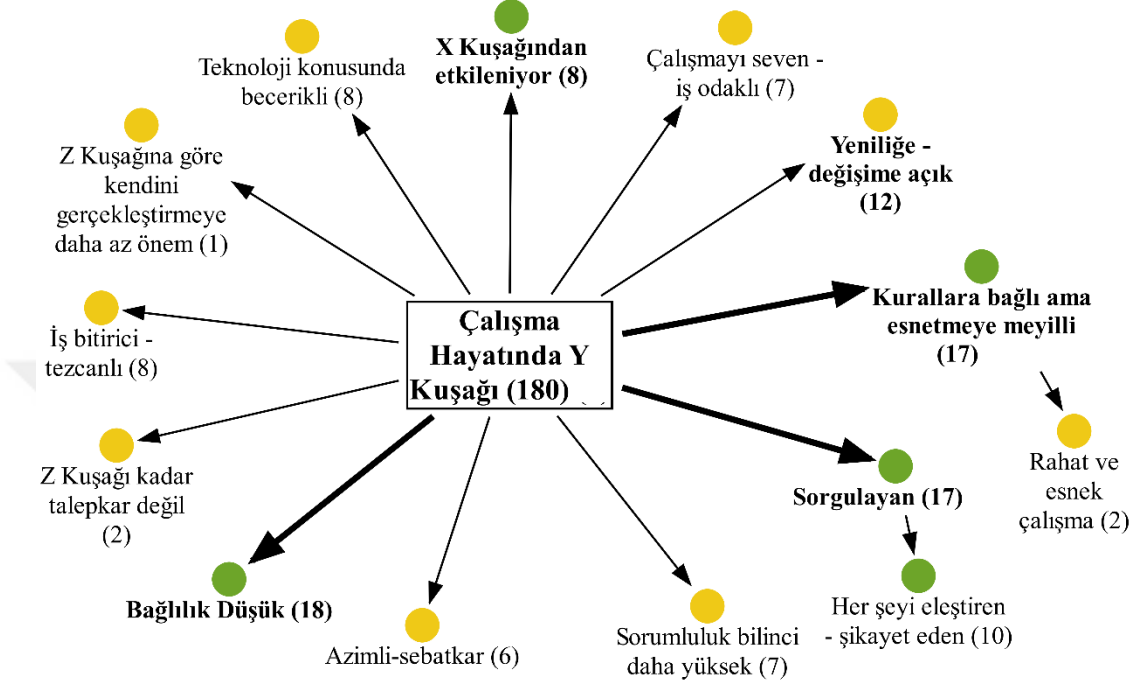
Gürsoy, Maierb ve Chic (2008), Bebek Patlaması Kuşağının X Kuşağı ile ilgili algılarını belirledikleri araştırmalarında; X Kuşağının, şirkete çok sadık, değişimi sevmeyen, değişimden korkan, astlarını pek takdir etmeyen, insani becerileri eksik, takımın bir parçası olamayan, sorumluluk sahibi, yavaş ve diğerlerine göre yavaş öğrenen, teknolojinin onlar için çok zorlu olduğu yönünde bulguları bulunmaktadır. X Kuşağının özellikle çalışanlarını takdir etme konusunda zayıf olması, iş odaklı olduğu için insanı ikinci plana atması, değişime kapalı olması bulguları ise, Gürsoy, Maierb ve Chic (2008)’in araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

X, Y ve Z Kuşakları, X Kuşağını “otoriter” olarak algılamak, X ve Y Kuşakları bu kuşağı “statükocu” olarak tanımlamaktadır. Y kuşağı, X’leri “köklere bağlı ve geçmişe özlem duyan” bir kuşak olarak tanımlamaktadır. Bu üç özellikte literatürde tanımlanan özelliklerin dışında kalmakla birlikte X Kuşağının bulunduğu yaşam evresiyle alakalı olduğu düşünülmektedir. İş ve yaşam arasında bir denge kurulmasını savunan ilk kuşak (Smeak, 2020: 23; Bates, 2018; Ordun, 2015: 41) olmalarına rağmen bulgulara göre X Kuşağının, iş odaklı olmaları sebebiyle “özel yaşamı ikinci plana attıkları” görülmektedir. Bu kuşak iş hayatının kendileri için “kendini tanıma yolculuğu” olduğunu düşünmektedir. Başarıya önem veren ve başarma azmi yüksek olan bu kuşak “*kendi kuşağının elde ettiği başarıları kutlayamadığını (KX11)*” düşünmektedir. X Kuşağının teknolojiyle ilişkisi konusunda Y Kuşağı, X’lerin teknoloji konusunda yeterince iyi olmadığını düşünürken, X Kuşağı kendilerinin “*teknolojiden nasibini almamış (MX2)*” olarak değerlendirilmesinin ön yargılı bir bakış olduğunu düşünüyor. Çalışma ortamında diyalog ve huzuru önemseyen, herkesi memnun etmeye çalıştığı düşünülen bu kuşağın, çatışmadan kaçıyor olarak algılanmasının doğal olduğu düşünülmektedir. Gibson, Greenwood ve Murphy (2009) X Kuşağı için iç uyumun önemli olduğunu bu sebeple X Kuşağının çatışmadan kaçınmak için çaba gösterdiğini ifade etmektedir (Gibson, Greenwood ve Murphy, 2009: 6)

Y Kuşağı Bulgular:

Araştırma bulgularına göre, kendilerini tarihin ortanca çocukları- arada kalmış bir kuşak olarak gören ve X Kuşağından etkilendiği düşünülen Y Kuşağı; rahat şartlarda büyümüş, yaratıcı, vefalı, yardımsever, özgür düşünen, araştırmacı, azimli, özgün, kararlı, cesur, proaktif, kendini sürekli geliştiren, iş bitirici-tez canlı, her şeyi sorgulayan, tümevarımcı yaklaşım sergileyen, takım çalışmasına yatkın, bilgiye hızlı ulaşan, düşük bağılılık gösteren, kurallara bağlı ama esnetmeye meyilli, rahat ve esnek çalışmayı tercih eden, yeniliğe-değişime açık, sorumluluk bilinci yüksek, çalışmayı seven- iş odaklı, verimli çalışan, mütevazı, kaosu sevmeyen, sabırlı ve anlayışlı, risk almaya meyilli, sonuç – hedef odaklı, aynı anda birden fazla işi yapabilen, sevdiği işi yapan, lider ruhlu, yöneticisine sadakat gösteren, başarma hissinin onlar için önemli olduğunu düşünen, açık iletişimde bulunmayı tercih eden bir kuşak olarak görülmektedir. Y Kuşağına ait bu bulguların tümü literatürle örtüşmektedir (Bkz.

Tablo 1.3.). Y Kuşağı haklarını çok fazla aramadığını hatta haklarının bilincinde olmayan bir kuşak olduklarını düşünmektedir.



Şekil 3.4. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Davranışları ve Özellikleri / Kod-Teori Modeli.

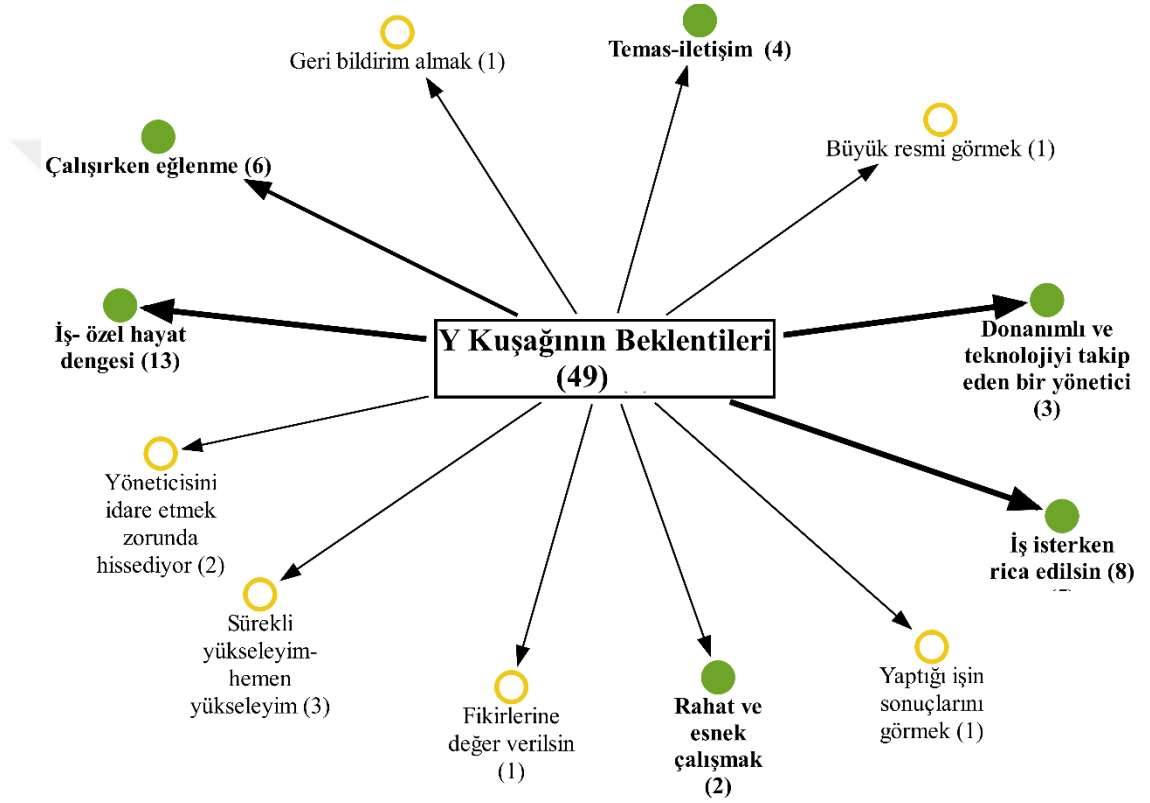
Şekil 3.4'te Y Kuşağının iş yaşamında öne çıkan davranışları ve özellikleri görülmektedir. Y Kuşağı, teknoloji konusunda becerikli ancak Z'ler kadar teknolojiye hâkim olmadıklarını düşünmekte, Z Kuşağına göre kendini gerçekleştirmeye daha az önem verdiklerini, talepkâr ama Z Kuşağı kadar talepkâr olmadıklarını belirtmektedir. Diğer taraftan Y Kuşağı, kendi kuşak temsilcilerinin gereksiz yere her şeyi eleştirip ve şikâyet ettiğini düşünmektedir.

... daha çok iş değiştirmekten ziyade bana yurtdışına gideyim işte böyle Türkiye'yi sürekli çok eleştiren, yönetimi, ülkedeki kuralları, onlara sorsanız sanki Türkiye'deki her şey yanlış ve kötü hiç doğru bir şey yok, öyle bir şey var. ... **Sorgulamanın ötesinde bence**, evet sorgulamak, kendi süzgecinden geçirmek önemli ama **sanki biraz eleştirmek için eleştirmek oluyor bence**. Ne olsa eleştiriliyor noktasına geldi artık bence. Doğru mu yanlış mı diye düşünmeden. (KY5)

Z Kuşağı ise, Y'leri X'ler yetiştirdiği için Y'lerin kendilerine göre daha fazla kuralcı olduğunu düşünüyor.

Bence Y'lerle aynı çerçeveden bakmıyoruz. Onların daha fazla kalıpları var ve daha fazla kurallar çerçevesinde büyüdüler yetiştiler. Çünkü onlar da X'ten kalanları aldılar o nedenle X'ten daha rahat ama Z'den daha sınırları olan bir kuşak olarak görüyorum. (KZ10)

Şekil 3.5.'te Y Kuşağının çalışma yaşamındaki beklentileri özetlenmiştir. Bu kuşağın, iş- özel hayat dengesi, çalışırken eğlenmek istemesi, donanımlı ve teknolojiyi takip eden bir yöneticiyle çalışması durumunda yöneticisine saygı duyacağı, büyük resmi görmek, temas ve iletişim kurmak, hemen geri bildirim almak, kariyer basamaklarını hızlıca çıkmak, rahat ve esnek çalışmak, yaptığı işin sonuçlarını görmek istemesi literatür ile örtüşen beklentileridir (Bkz. Tablo 1.3.).



Şekil 3.5. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Beklentileri / Kod – Teori Modeli.

Diğer taraftan Y Kuşağı, yöneticisini idare etmek (suyuna gitmek, tolere etmek) zorunda olduğunu ve bu durumun kendilerini tükettiğini ifade etmektedir.

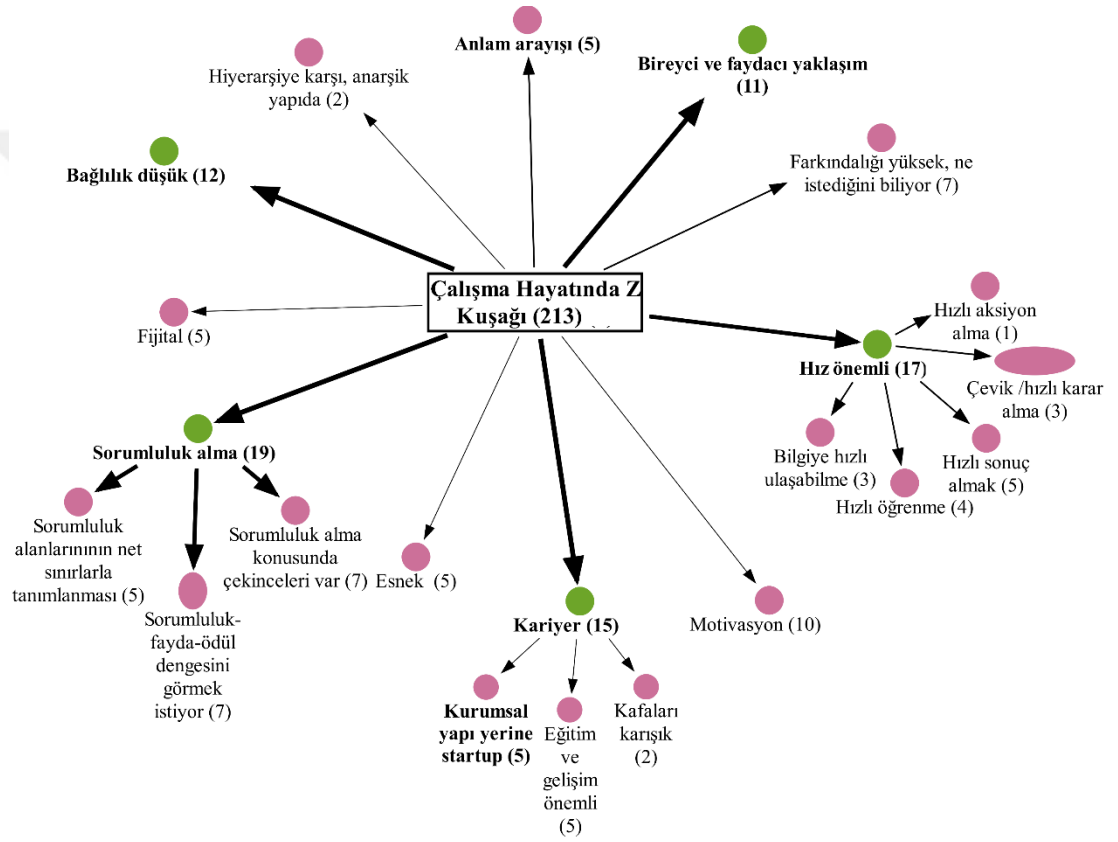
...ben biraz iş hayatında politığım, görmemezlikten geliyorum mesela ilk iş yerimde böyle bir deneyimim oldu. Çalıştığım şefim 45 yaşında bir kadındı, çok çatıştık aslında hani bana benim kafa yapımına iş yapış tarzıma çok farklıydı ama benim ondan iş öğrenmem gerekiyordu iş öğrenmem gerektiği için de biraz suyuna gittim tabii ki. Hala yöneticimin suyuna gidiyorum aslında... Çok çatıştım ama tolere ettim...bir noktada açığçası tükeniyorum mesela çalışma arkadaşlarımla da öyleydi ...(KY4)

Ayrıca kendisinden bir iş istenirken emrivaki yaklaşım yerine rica edilmesinin kendi motivasyonu ve iş çıktıları açısından önemli olduğunu ifade etmektedir.

Bana gelen işin bana aktarılış şekli de benim için çok önemli mesela bu işi bana böyle bir dayatma gibi yapalım, edelim diliyle söylüyorsa birisi, o iş benim aslında temel sorumluluklarından biri de olsa ben de negatif bir etki uyandırır... Açıkçası beni rahatsız ediyor mu ediyor çünkü isterim ki benden rica edilsin ya da işte çok iyi pozitif iletişim kuralım (KY6)

Z Kuşağı Bulgular:

Z Kuşağının çalışma hayatında gösterdiği davranışlar ve özellikleri Şekil 3.6.'da özetlenmiştir.



Şekil 3.6. Z Kuşağının Çalışma Hayatındaki Davranışları ve Özellikleri /

Kod – Teori Modeli.

Araştırma bulgularına göre Z Kuşağı; “anlam arayışı” onlar için önemli, aile desteğini her zaman arkasına alan ve bu sebeple kendisine anlamlı gelmeyen bir işte çalışmayı istemeyen, sorgulayan, özgüvenli, fijital (dijital ve fiziksel gerçekliğin iç içe geçtiği), sabırsız-sebat etmeyen, rahat ve samimi, çalışkan olmadıkları düşünülüyor (bunu kabul etmiyor ve hızlı çalıştıkları için uzun süreler çalışmadıklarını ifade ediyorlar), umursamaz-vurdumduymaz, muhakeme yeteneği zayıf, her şey önlerine hazır gelsin isteyen (armut piş ağzıma düş), hiyerarşiye karşı anarşik yaklaşım gösteren, yenilikçi,

teknolojinin içine doğmuş, yardımsever, kapsayıcı ve farklılıkları daha fazla kabul eden, yaratıcılıkları yüksek, günceli takip eden, bireyci ve faydacı yaklaşıma sahip, sorumluluk alma konusunda çekinceleri olan, bir sorumluluk alırken “sorumluluk-fayda-ödül” dengesini gözetken, sorumluluk alanlarının net sınırlarla tanımlanmasını talep eden bir kuşak. Onlar için hız önemli; hızlı adapte olurlar, çevik ve hızlı karar alırlar, bilgiye hızlı ulaşırlar, hızlı öğrenirler, hızlı sonuç almayı isterler. Eğitim-gelişime önem veriyorlar ve öğrenme hevesleri yüksek ancak, kariyerleri konusunda kafalarının karışık olduğu düşünülüyor. Bu kuşak kurumsal yapılar yerine startup’ları tercih ediyor, Ernst & Young (2015) ’un araştırmasına göre Z Kuşağının %62’sinin eğitimlerini tamamladıktan sonra girişimci olmak istedikleri bilinmektedir.

*...çalışkanlık ya da çalışabilirlik anlamındaki olumsuz yargıları kabul etmiyorum. Çünkü biz çalışan ve işini daha kolay, esnek yapabilen bir fikir üretip o şekilde yürüttüğümüz için onlara basit ve yaptığımız işler daha kısa sürede çıksa da az çalışıyor algısı yaratabiliyor ama öyle değil **biz işi basite indirgeyip çalışıyoruz bu noktada onlara kabul ettirmesi bir tık daha zor olabiliyor** (KZ9).*

Özellikle Z jenerasyonunun **bu anlam duygusu** ben bunu ne için yapıyorum bunun bana faydası ne, bunları daha fazla sorguladıklarını görüyorum ve **bu sorgulamanın içerisinde doğru yanıtları anlamlı yanıtları kendileri için bulamıyorlarsa da çok rahatlıkla ayrılma** ve yarın ne yaparım bir işte çalışmıyorum, çalışmaz mıyım, iş bulur muyum, bulmaz mıyım kaygısını gözetmeden bir karar verme iradesi de görüyorum. Bu enteresan bir şey. Biz biraz daha bizim için iş biraz daha hayatı idame ettirmek için bir araçken **onlar hayat bir şekilde idame edilir. Çünkü X jenerasyonundan anne-babaları-ablaları olunca nasıl olsa annem-babam bana bakar düşüncesiyle daha özgür karar verebiliyorlar diye görüyorum yeni nesli** (MX7).

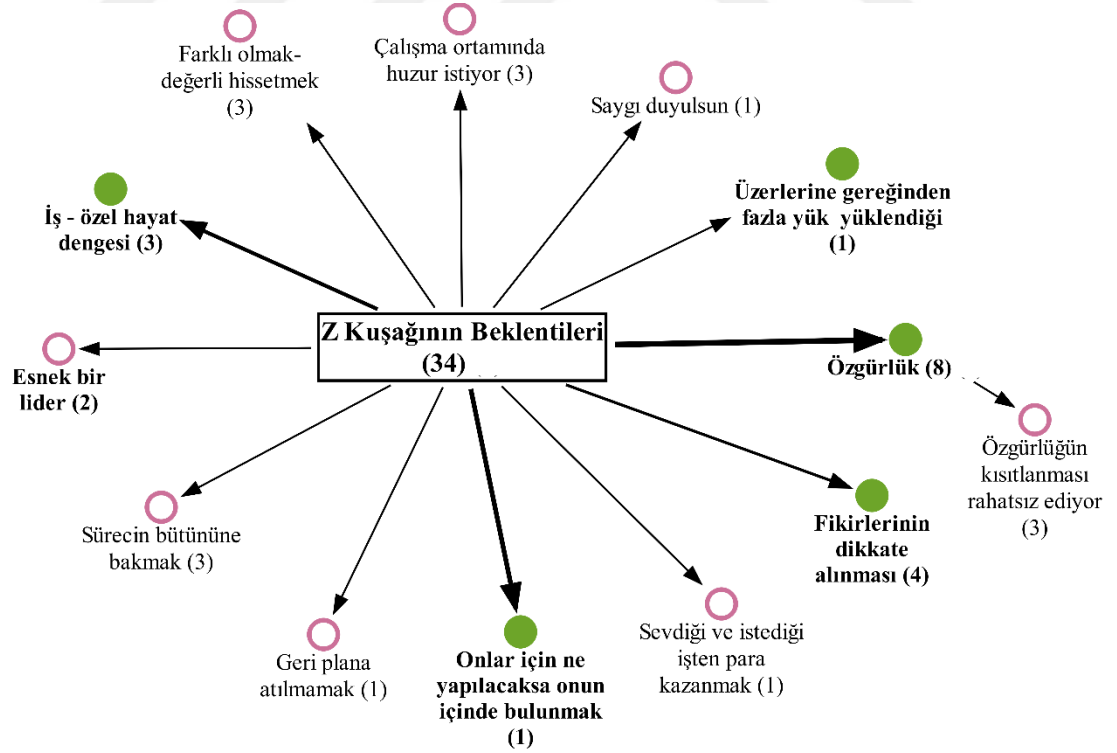
Çok bireyci bir yaklaşıma sahibiz bence... kendi işindeki sorumluluk alanlarında çok daha yüksek sorumluluk alırken bir başkasının işi olarak gördüğü bir alanda çok fazla sorumluluk almak istemiyor çünkü işin çıktısının kendisine ne yapacağını düşünüyor. Yani **hem faydacı, hem de bireysel bir düşünce var. Bireysel olarak kendisi ile ilgili bir süreç etkilendiği zaman bunu çok daha yüksek sorumluluk aldığını düşünüyorum Z Kuşağının.** (KZ8)

Bir taraf (X Kuşağı) daha statükocu olduğu için daha kurumsal işte ne bileyim kurumsal hayatı daha iyi biliyor işte o beyaz yaka dünyasını daha iyi biliyor yönetime daha hakim ve oradaki hiyerarşik yapılara daha hakim ve onlara dair böyle daha fazla iç gözü verebiliyor mu? Diğer taraf **tamamen bu hiyerarşinin de karşısında daha böyle anarşik bir yapıda** (Z Kuşağı) olduğu için oradaki şeyden hiyerarşinin karşısında birazcık daha yeni dünya düzeni ... (MY6).

Z Kuşağının gerek girişimci yapısı gerekse esnek çalışmak istemesi gibi sebeplerin onların startup’ları tercih etmelerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu kuşağın işe bağlılıklarının düşük olduğu düşünülse de onlar başarılı olmak için iş değiştirdiklerini ifade ediyorlar. Yöneticisi ile bağ kurabilmişse bağlılığı yüksek oluyor, beklentilerini karşılayan lider, kurum ve çalışma ortamını bulduklarında bu kadar hızlı iş değiştirmeyeceklerini ifade etmekte. Y Kuşağı, Z Kuşağının bazen işini doğru

yapmadığını, süreçte bazı noktaları atlayabildiğini düşünüyor, aslında hızın bu kadar devrede olduğu bir yaklaşımda Z Kuşağının hata yapmasının doğal olacağı düşünülmektedir. Liderin insan odaklı olmaktan ziyade iş odaklı olması motivasyonlarını düşürüyor, yöneticinin birebir iletişim kurması, ekip çalışması ve takdir edilmek onları motive ederken, tek başına çalıştıklarında bocaladıklarını ifade ediyorlar, çalışma ortamında fikirlerini rahatça ifade edebiliyor, kararlı, farkındalığı yüksek ve ne istediğini bilen bir kuşak, sonuç odaklı, esnek ve bir zamana bağlı kalmaksızın çalışmak onlar için çok önemli, Y Kuşağına göre dünya ile daha entegre bir kuşak, bu kuşağın gerçek ihtiyaçları anlaşılıp tatmin edilmeli. Söz konusu bulgular literatür ile örtüşmektedir (Bkz. Tablo 1.3.).

Şekil 3.7.'de Z Kuşağının çalışma yaşamındaki beklentileri özetlenmiştir. Z Kuşağı da tıpkı Y'ler gibi iş-özel yaşam dengesi, özgürlük, fikirlerinin dikkate alınması, sürecin bütününe bakmak (büyük resmi görmek) ve kendilerine saygı duyulsun istiyorlar. Tüm bu geri bildirimler literatürle örtüşmektedir.



Şekil 3.7. Z Kuşağının Çalışma Hayatındaki Beklentileri / Kod -Teori Modeli.

Ancak sayısız araştırmaya konu olan Z Kuşağı, kendilerinden çok fazla beklentide olunmasının, onların üzerlerine gereğinden fazla yük yüklediğini ifade etmektedir.

Z Kuşığı çalışma ortamında huzurlu olmayı, geri plana atılmamayı, kendini değerli hissetmeyi ve onlar için her ne yapılacaksa onun içerisinde bulunmayı istiyor. Diğer taraftan Y Kuşığı donanımlı lider isterken, Z kuşığı ek olarak esnek bir liderle çalışmayı istiyor. Sevdiği işten para kazanmak onlar için çok önemli.

Kramb (2020)'e göre daha genç çalışanlara sahip daha yaşlı yöneticilerin, çalışma arkadaşlarından "çocuk" olarak bahsettiği görülmüştür (Kramb, 2020: 16). Z Kuşığının beklentileri değerlendirildiğinde özellikle “geri plana atılmamak, fikirlerinin dikkate alınması, onlar için ne yapılacaksa onun içinde yer almak ve değerli hissetmek” gibi beklentilerin Kramb’ın söz konusu bulgusunu destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir. Z Kuşığı, onlara “çocuk” muamelesinden ziyade yetişkin bir çalışan olarak bakılması taleplerini haykırmaktadır.

Şekil 3.8.'de kuşakların birbirini algılaması yoğunluk analizi yer almaktadır. Analize göre X Kuşığı kendi kuşağının diğer kuşaklar tarafından; yeniliklere ve öğrenmeye kapalı, geleneksel, detaycı, teknoloji konusunda zayıf olarak algılandığını düşünmektedir. Y Kuşığı, X Kuşığını yoğunlukla geleneksel ve yeniliklere kapalı olarak algılamaktadır. Z Kuşığı ise X Kuşığını, öğrenmeye kapalı ve ketum olarak algılamaktadır.

Şekil 3.8'deki bulgulara göre Y Kuşığı, X Kuşığı tarafından sorumluluk almayan-şımarık, vasat işler yapan ve hızlı aksiyon alan bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Z Kuşığı ise Y Kuşığını çalışkan, disiplinli, öngörülü, detaycı, işkolik, geleneksel ve daha fazla kalıpları olan bir kuşak olarak algılamaktadır. Y Kuşığı kendisinin diğer kuşaklar tarafından yoğunlukla; ayran gönüllü, esnek, sorgulayan, minnet etmeyen, ukala ve gayretli olarak algılandığını düşünmektedir.

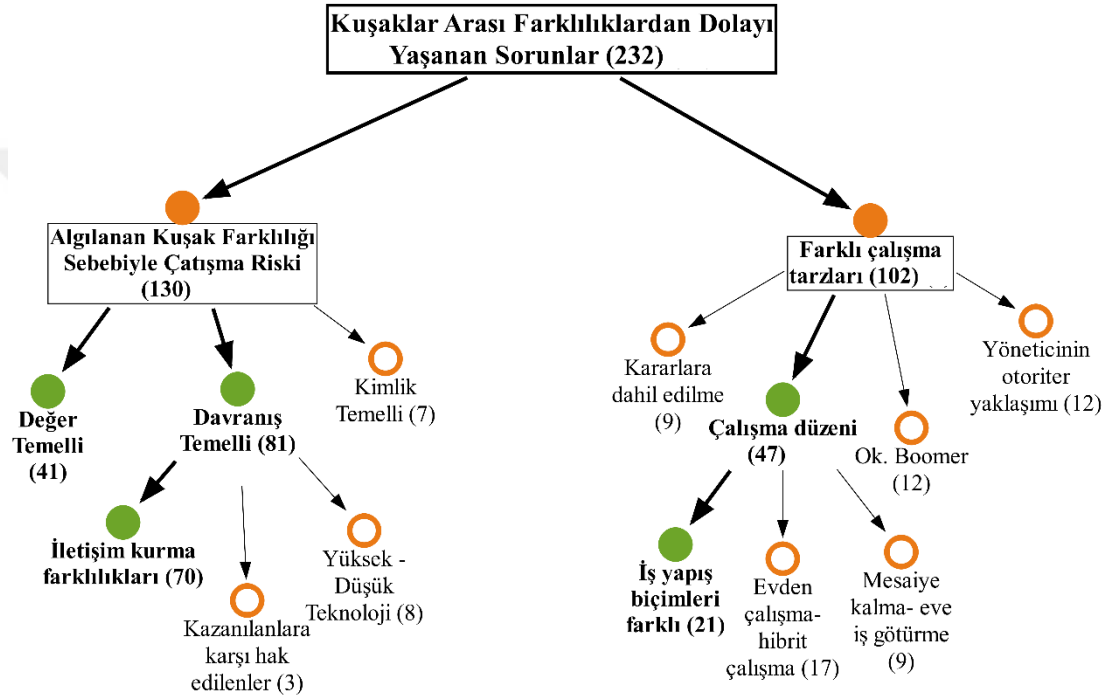
Z Kuşığı fikirleriyle çeşitlilik kattığı düşünülen bir kuşak olarak algılanmaktadır. Z Kuşığı kendisinin diğer kuşaklar tarafından; şımarık, talepkâr, fikirleriyle çeşitlilik katan, rahat ve sorumsuz olarak algılandığını düşünmektedir. Tüm bulgular değerlendirildiğinde, her kuşağın kendi kuşağı hakkındaki düşünceleri doğru olarak algıladığı görülmektedir.

Kod Sistemi	Kuşağı=Z	Kuşağı=Y	Kuşağı=X	TOPLAM
▼ Kuşakların birbirlerini algılaması				0
▼ Z Kuşağını nasıl tanımlar?				0
Fikirleriyle çeşitlilik katıyor	■	■		3
Talepkar	■			1
Rahat	■			1
Sorumluz	■			1
Şımarık	■			3
▼ X Kuşağını nasıl tanımlar				0
Geleneksel		■	■	10
Yeniliklere kapalı		■	■	2
Bilgi saklıyor-ketum	■			1
Konfor alanından çıkmıyor-Öğrenmeye kapalı	■		■	3
Teknolojiden nasibini almamış			■	1
Yavaş iş çıkaran			■	1
Detaycı			■	1
▼ Diğer nesiller Y Kuşağını nasıl tanımlar				2
▼ Kişisel özellikler				0
Sorumluluk almayan/şımarık			■	1
Sebat etmeyen/ Ayran gönüllü (+)		■		3
Yaratıcı		■		1
Esnek		■		3
Sorgulayan		■		2
Sabırsız		■		1
Minnet etmeyen		■		2
Ukala		■		2
Fevri		■		1
▼ Z'lerin tanımı				1
Çalışkan	■			1
Disiplinli, detaycı, öngörülü	■			2
Yaşlı görüyorlar		■		1
Gayretli, çabalayan, sabırlı		■		2
Az teknolojik		■		1
Geleneksel-daha fazla kalıpları var	■	■		3
İşkolik	■	■		2
mükemmel olmayan işler çıkıyorlar			■	1
Pragmatik		■		1
Sık iş değiştiren		■		1
Aynı anda birden fazla işi yapabilme		■		2
Farklılıklara açık (+)		■		3
Hızlı aksiyona geçme		■	■	2
Σ TOPLAM	16	44	9	69

Şekil 3.8. Kuşakların Birbirini Algılaması / Kod Matris Tarayıcısı Modeli (Yoğunluk Analizi).

3.2.2.2. Tema 2: Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar

Kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlara ait bulgular Şekil 3.9.'da görüldüğü üzere algılanan kuşak farklılığı sebebiyle çatışma riski ve farklı çalışma tarzları olarak iki başlık altında toplanmıştır.



Şekil 3.9. Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar /
Hiyerarşik Kod – Alt Kod Modeli.

Algılanan Kuşak Farklılığı Sebebiyle Çatışma Riski: Urick vd. (2017) kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunların nedenlerinin, genellikle çalışanlar tarafından açık bir şekilde görülemediğini, aslında yaşanan sorunların derin düzeyde; değer, davranış ve kimlik temelli algılanan kuşak farklılığının yarattığı çatışma riski olduğunu belirtmektedir (Urick v.d., 2017: 170). Bu bağlamda araştırma sonuçları; Urick v.d.’nin (2017) belirttiği “algılanan kuşak farklılığı sebebiyle çatışma riski” çerçevesinde “değer, davranış ve kimlik temelli” yaşanan sorunlar olarak ele alınmıştır.

Kod Sistemi	Kuşağı=Z	Kuşağı=Y	Kuşağı=X	TOPLAM
ÖRGÜTLERDE KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK				0
Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar				0
Algılanan Kuşak Farklılığı Sebebiyle Çatışma Riski				1
Kimlik Temelli				7
> Davranış Temelli				81
> Değer Temelli Çatışma				41
> Farklı çalışma tarzları				97
Σ TOPLAM	34	169	24	227

Şekil 3.10. Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi).

Şekil 3.10.'da yaşanan sorunlarla ilgili bulgulara ait yoğunluk analizinde (Kod Matris Tarayıcısı) görüldüğü üzere yoğunlukla davranış temelli sorunlar yaşandığı, Y Kuşağı'nın davranış temelli sorunlara daha fazla vurgu yaptığı, X Kuşağı'nın Y'ler kadar olmasa da davranış temelli sorunları yoğunlukla yaşadıkları bulgulanmıştır.

1. Urick v.d. (2017) *davranış temelli sorunları* üç başlık altında ele almıştır. Bunlar; iletişim kurma farklılıkları, yüksek-düşük teknoloji kullanımı ve kazanımlara karşı hak edilenlerdir (Urick v.d., 2017: 173-175). Şekil 4.11'de yer alan bulgulara göre;

- Katılımcılar davranış temelli sorunların altında en çok *iletişim kurma farklılıkları* konusunda sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Burada en çok “karşılıklı anlayış eksikliğinden” dolayı sorun yaşadıkları belirtilmiştir. Karşılıklı anlayış eksikliği başlığı altında; kuşaklar arası ön yargıların olduğu, her kuşağın tecrübesine saygı duyulması gerektiği konularında geri bildirim vermişlerdir. Katılımcılar ayrıca, birbirine yakın kuşaklar arasında daha az sorun yaşandığı, sınırlara ve özel hayata saygı duyulmamasının, zayıf iletişim kurulmasının ve kuşakların birbirini ikna etmek zorunda kalmalarının çatışma riski doğurduğunu ifade etmişlerdir.

...ben çok üzücü buluyorum özellikle yeni nesle karşı çok büyük bir önyargı olduğunu düşünüyorum her kuşak galiba kendinden sonra gelen kuşağı kötüleme eğiliminde oluyor. Bence önyargılar var ve yeni neslin sorumluluk almadığı, her şeyi sorguladığı, iş yapmadığı, tembel olduğu falan böyle çok fazla önyargılı şeyler söyleniyor anlamaya çalışmaktansa eleştiri daha ön planda oluyor. (MY6)

...hangi kuşaktan olursa olsun **tecrübesine saygı göstermek** sinerjiyi yaratıyor, değer vermek de yaratabilir (KX11)

...bizim kendi **alanımıza girildiği anda bu alanı terk edeceğimizin farkındalar** ve bence sizin kuşağınız (X Kuşağı), Z'leri nasıl daha bağlı hale getirebiliriz araştırıyor diye düşünüyorum. Bence bu imkânı olmayacak bir durum, **biz kendi alanımıza girildiğinde ya da olumsuz bir mobing olduğu anda bunu değiştirebileceğimizin farkında olduğumuz için bu bağlılık oranımız düşük diye adlandırılıyor.** (KZ9)

...bizde açık iletişim esastır çünkü hani biz zaten iki kişilik bir ekibiz, öyle olunca iletişimde kopukluk yaşandığı zaman iş yürümemeye başlıyor, ona fırsat vermiyoruz dolayısıyla da konuşuyoruz her şeyi ama ya birkaç kez şunu fark ettim ben olumsuz bir şey varsa onu dillendirmiyorum belki yanlış bir şey ama yani şey **olumsuz bir şey dillendirilince ya ben doğru düzgün anlatamadım ya da karşıdaki onu düzgün anlamadı şey oluyor böyle o daha büyüyor ve cisimleşiyor yani ben hep bunları ötelemeye çalışıyorum kendi içimde sindirmeye çalışıyorum** insan olarak davranış şeklim bu yani. (KY6)

- Teknoloji kullanımı hakkında katılımcılar X Kuşağı'nın teknolojiyi kullanma konusunda çok iyi olmadığı, bu durumun işlerin planlanması aşamasında sorun yarattığı belirtmiştir.

X kuşağı da bence çok iyi değil teknoloji konusunda. Bu hani kuşaklar boyu bunun şiddeti artarak devam ediyor, gençten yaşlıya doğru bence. Teknolojiye olan aşinalık dolayısıyla **işlerin hızı ve tamamlanma tarihiyle ilgili mutabık kalma savaşı oluyor** bence. Yani BP kuşağı ya da X Kuşağı yöneticilerimiz **teknolojiye uzak oldukları için zaman zaman işlerin tamamlanma tarihlerini verirken doğru tarihler ön göremiyorlar ...** (KY5)

- Kazanılanlara karşı hak edilenler, bu konuda Y Kuşağı çalışanlar kendilerinin yeterince anlaşılmadığını düşünüyor.

... hep şey derler ya eski kuşaklar, **siz zorluk mu gördünüz, siz ne yaptınız ki, siz sebat etmiyorsunuz, siz hemen çekip gidiyorsunuz işte bir de şöyle bir durum var ben bunun doğru olmadığını düşünüyorum.** (KY4)

2. Urick v.d. (2017) algılanan kuşak farklılığı sebebiyle yaşanan sorunlardan bir diğeri olarak **değer temelli** sorunları; kısmen statükoyu benimseyen geleneksel yaklaşıma karşı değişimi istemek olarak tanımlamışlardır. Değer temelli sorunlarda daha genç kuşakların eski kuşak üyelerinin mevcut durumu korumaya çalıştıklarını algıladıkları, eski kuşakların ise yeni kuşakları mevcut yapıya tolerans göstermeyen çalışanlar olarak algıladığını belirtmektedir (Urick v.d., 2017: 170). Bu bağlamda Şekil 3.11.'deki bulgulara göre değer temelli sorunları da en yoğun yaşayan Y Kuşağıdır. Y ve Z Kuşakları, X Kuşağını geleneksel olarak tanımıyor. Özellikle X Kuşağıyla çalışırken bir

noktaya kadar direnebildiklerini, bir noktadan sonra mecbur kalıp yöneticilerinin söylediği şekilde çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmekteler. X Kuşağı'nın mevcut durumu korumaya çalışması, yeniliklere biraz daha yavaş ayak uyduruyor olması X, Y ve Z kuşakları tarafından olumsuz olarak algılanıyor ve yaşanan sorunların temeli olarak gösteriliyor. Burada X Kuşağı katılımcıların da diğer X Kuşağı çalışanları geleneksel ve yeniliğe ayak uydurmakta zorlandığını ifade etmesi farklı bir bulgu olarak yorumlanabilir. X ve Y Kuşağı yöneticiler de özellikle Z Kuşağının mevcut yapıya tolerans göstermediğini ifade etmektedir. Aşağıda katılımcıların söylemleri, Urick v.d. (2017) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

O kesinlikle bir yöntemle takılmış durumda, senin de o yöntemle yapmanı istiyor. Biz de artık pes ettik 7 ay boyunca. Biz de artık o yöntemle yapıyoruz, arkada başka kendi bildiğimiz stabil yöntemle kendinizi geliştirmek için bizde kendi bildiğimiz yöntemle yapıyoruz. Açıkçası ...biraz suyuna gidiyoruz ve onun yöntemiyle yapıyoruz. Kesinlikle dediğim gibi yeniliğe kapalı (KY4)

...bence X de hiçbir şey kolay kolay değişmiyor. Az önce de söylediğim gibi orada hiçbir şeyin değişebileceğini zannetmiyorum çünkü eski usul biraz daha şey hatta yeni nesil biraz dijitalleşelim dediğinde biraz daha garipseniyorlar biz zamanında şöyle yapıyorduk böyle yapıyorduk ama o zamanındaydı artık günümüzde Teknoloji ilerledi, her şey daha dijital oldu... (KY1)

Evden çalışma mantığına oldukça uzak, hatta karşı yani evden çalışmanın pek mümkün olmadığını düşünüyordu, yani böyle hep gelenekselin de daha da gelenekseli, eskilerde yaşıyordu yani 90'larda yaşıyordu bence. (KY5)

...onlarda ofis algısı çok daha farklı bence nasıl öğreniyorlarsa o şekilde öğretmeye çalışıyorlar ve onların da öyle ilerlemelerini istiyorlar. (KZ9)

Bu arkadaşlara değişik fırsatlar verilmeli. Koltuğunda çok uzun süre kalanlar iş değişikliğine farklı bir alana geçmeye teşvik edilmeli değişme kapalı olabiliyor bu kuşak (X Kuşağı). Eğer koltuğunda çok uzun süre kalırsa iş modelini değiştirmek istemiyor yeniliklere kapalılık oluyor bunu da ancak rotasyonla aşabiliriz. (KX11)

Genç nesiller gerçekten çok zor, adapte olmaları zor daha ilk görüşmede bile bir çatışma yaşıyor. Kuşak farklılıklarının etkisi daha ilk görüşmede bile görülüyor. (MY1)

Kod Sistemi	Kuşağı=Z	Kuşağı=Y	Kuşağı=X	TOPLAM
ÖRGÜTLERDE KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK				0
Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlar				0
Algılanan Kuşak Farklılığı Sebebiyle Çatışma Riski			■	1
Davranış Temelli				0
İletişim kurma farklılıkları		■	■	2
Karşılıklı anlayış eksikliği				0
Her kuşağın tecrübesine saygı		■	■	8
> Farklı düşünme	■	■		7
> Ön yargılar var	■	■	■	15
Etkili - zayıf iletişim		■	■	12
Farkındalığın artırılması lazım		■		3
İlk işe başladığında evden çalışarak işe başlama	■			2
> Kuşak farklılıkları var	■	■		8
İkna etmeye fazla zaman harcamak zorunda kalmak		■	■	7
Sınırlar - özel hayata saygı duyulması	■	■		6
Kazanılanlara karşı hak edilenler		■	■	3
Yüksek - Düşük Teknoloji		■	■	8
Farklı çalışma tarzları				0
İşlerin tamamlanma zamanı	■	■	■	5
Yöneticinin otoriter yaklaşımı	■	■		12
Çalışma düzeni				0
Mesaiye kalma- eve iş götürme		■	■	9
İş yapış biçimlerinin farklılığı	■	■	■	21
> Evden çalışma-hibrit çalışma	■	■		17
Ok. Boomer - İkna olmadığımız konuları uygulamak	■	■		12
Kararlara dahil edilme		■	■	9
Çalışan bağlılığı düşük		■	■	6
Z Kuşağı çok fazla sorguluyor		■		3
İnisiyatif verilmeli		■		3
> Yönetici	■	■	■	5
Σ TOPLAM	32	129	23	184

Şekil 3.11. Davranış Temelli Sorunlar ve Farklı Çalışma Tarzları Bağlamında Yaşanan Sorunlar / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi).

Farklı Çalışma Tarzları: Bulgular, kuşaklar arası farklılıklardan kaynaklanan sorunların başlıca sebeplerinden bir diğerinin farklı çalışma tarzları olduğunu göstermektedir. Şekil 3.10'daki yoğunluk analizi sonuçlarına göre, farklı çalışma tarzları X, Y ve Z Kuşakları için aynı yoğunlukta yaşanan sorunların kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Şekil 3.11'deki bulgulara göre; çalışma düzeni, yöneticinin otoriter yaklaşımı, Ok. Boomer (ikna olunmayan konuları uygulamak) ve kararlara dahil edilme başlıkları farklı çalışma tarzları konusunda yaşanan sorunları ifade etmektedir. Katılımcıların çalışma düzeni ile ilgili söylemleri; iş yapış biçimlerinin farklılığı, mesaiye kalma ya da eve iş götürme ve evden çalışma-hibrit çalışma başlıkları altında toplanmıştır. Aşağıda katılımcıların söylemleri incelendiğinde her kuşağın kendi çalışma yöntemiyle çalışmak istediği görülmektedir. Bu konu X ve Y Kuşağı yöneticiler tarafından da şikâyet edilen bir konu olarak gündeme gelmektedir.

Y ve Z kuşakları, yöneticilerinin kendi iş yapış şekilleriyle işlerin yapılması konusunda kendilerini zorladıklarını ve kendi iş yapış şekillerine müsaade edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Y Kuşağının geç ve erken temsilcileri arasında bile farklılıklar olduğu, kuşağın geç temsilcilerinin daha esnek olduğu yönünde geri bildirimler bulunmaktadır.

X kuşağı ve Baby Boomer'larla çalışmak Z Kuşağı için çok zor oluyor genelde. Yani kendi yöneticisi değilse özellikle çok çok daha zor oluyor çünkü birbirinizi anlamıyorsunuz. Yani onun istediği şey onun yapış biçimi ile senin istediğin şey ve yapış biçimi birbirinden çok farklılaşıyor. O yüzden aynı ortamda olmak ve belli bir hedefe koşuyor olmak bazen zorlayıcı olabiliyor. Çünkü sen çok daha net sonuç odaklı olmak isterken, o daha çok... direkt olarak işi ekibe bölme eğiliminde oluyor. (KZ8)

...kendi bildiği yöntemlerle çalışma isteği ve çalıştığı kuşağa bunu dayatması tabii ki sorun yaratıyor ve var böyle yöneticiler. Biz de bunu zaten değiştirelim çabası içerisindeyiz. (KX11)

...bizim sistematik çalışma biçimimiz, çalışmaya başladığımız saat belli olsun bitirdiğimiz saat aşağı yukarı belli olsun...genç takım arkadaşlarımda bu konunun biraz daha esnek olabileceğini görüyorum onlar biraz daha işin teslim edildiğinden eminsek bu tarz kural setlerinin çok fazla geçerliliğine ikna olamıyorlar. Ama genelde bütün anlatımım şu anda içinde bulunduğum kuşağın (Erken Y Kuşağı temsilcisi) erken ve geç temsilcileri üzerine anlatıyorum. Tabii ki X jenerasyonu ile anlamlı şekilde farklılaştığımız veya baskın özelliklerinin daha da baskın olduğu veya daha da çekinik olduğu alanlar vardır. (MY4)

Burada ben bu işin böyle olmasını istiyorum, hayır böyle yapayım inada biniyor, inada binince bazen işte burada o farklılıklardan dolayı çatışmada ortaya çıkıyor sonuçta bu işe de yansıyor, tabii işin kalitesine yansıyor. (MY1)

Evden çalışma, esnek çalışma ve hibrit çalışma konusunda Y ve Z Kuşakları anlaşılmadıklarını ve evden çalışmanın tam tersine kendi verimliliklerini arttırdığını düşünmektedir. Diğer taraftan özellikle Z Kuşağı hibrit çalışmanın kendileri için çok daha iyi olacağı yönünde geri bildirim vermektedir. Çünkü Z Kuşağı işe geldiği günlerde diğer çalışanlarla iletişim içerisinde olmayı da tercih etmektedir.

Şahsen ben son bir iki saatte şirkette artık neredeyse cümle kuramamaya başladığım saatlerim oluyor, ya da gözümlün kapandığı oluyor uykum geliyor çünkü saat beş buçukta uyanıyorum çok erken bir saat dünya gördü bunu artık uzaktan çalışabiliyoruz ancak herkesi belli bir kalıp içerisinde sokmamak gerekiyor. Şu anda iş yerine 3 gün geliyoruz ama mutlulukta duyuyorum bir Z kuşağı olarak insanlarla iletişimde olmayı konuşmayı temas kurmayı çok seviyorum ... bu bence çok önemli zorunda tutulmak haftada 3 gün gelmek zorundasın zorunluluk işin içine girdiğinde biz uzaklaşıyoruz, biz soğuyoruz, biz bundan hoşlanmıyoruz. (KZ10)

Dolayısıyla şimdi arkadaşlara orada kal bu akşam çalış şu işi yarına yetiştir falan bu böyle çok hoşlarına giden bir şey olmadığını düşünüyorum...Ama siz devamlı bir rapor yetiştirecek birkaç gün sonra olması, olsa da olur ama ille de bu akşam kal bitir ben de yarın bunu okuyayım dediğiniz zaman o gerçekten bunu sorguluyor. (MX2)

Mesaiye kalma ya da eve iş götürme konusu da kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan bir sorun. Y ve Z Kuşağı mesaiye kalmayı tamamen reddediyor ve 8-5 mesai yerine beklenen işin tamamlanıp, tamamlanmadığının dikkate alınmasını önemsiyorlar. Çok çalışmaktan ziyade verimli çalışmanın değerlendirilmesi konusu literatürle örtüşmektedir.

...üretimden hep alttaki mavi yaka amirimden şunu duyuyorum ya bu arkadaşlar zora gelemiyorlar. Özellikle gençler için mesaiye kal diyorsun yok benim işim var mesaiye kalamam diyor. (MX2)

Mesela X kuşağında bu var şu an bağlı olduğum yöneticiler mutlaka mesai yapmalıyız, eve gidin evden çalışın gibi yaklaşıyorlar biz eve gidip çalışmak zorunda değiliz. (KY1)

Yine gerek X gerekse Y Kuşağı yöneticilerin otoriter yaklaşımı, işlerin kendi istediği şekilde yapılması ve acil olmayan işlerin de yöneticinin istediği zaman teslim edilmesinde ısrarcı olması Y ve Z Kuşakları için büyük bir sorun olarak aktarılmaktadır. Z Kuşağı, baskı altında çalışmanın kendisini daha fazla yanlış yapmaya ittiğini ifade etmektedir.

X Kuşağı, Y ve Z ile bir arada çalıştığı zaman eminim ki X daha baskın olup kendi dediklerini yaptırmaya çalışacaktır. (KZ9)

Hep onun dediği olacak benim dediğimin dışına çıkmayacaksınız diye bir anlayış içerisinde. (KY1)

Örneğin benim için bir iş bugün verildiyse bugün günlerden Perşembe, Pazartesi de gelebilir ama kendisi için en geç yarın sabah hazır olması gerektiğinde bu beni heyecanlandırıyor ve benim yanlış yapmama yol açabiliyor, bu tarz kısıtlamalar ve bu tür acillikler beni rahatsız eden şeylerden. (KZ10)

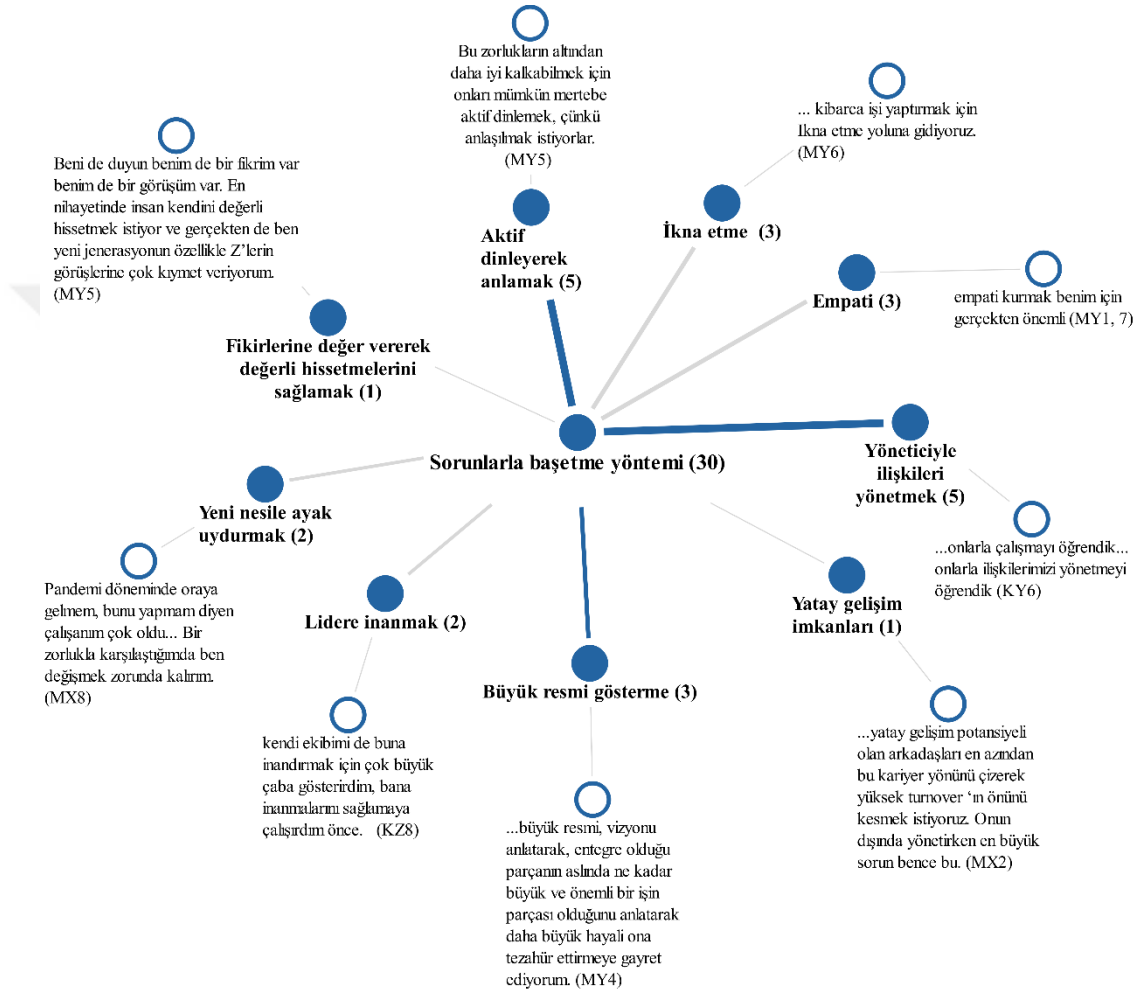
Y ve Z Kuşakları ikna olmadıkları bir konuda mecburen yöneticinin dediğini yapmak durumunda kaldıklarını ya da bir konuda yöneticisini ikna edemediği durumda susup geri çekildiklerini ifade etmektedir. Söz konusu kuşaklar bu durumun motivasyonlarını düşürdüğünü ve kendilerini zorladığını belirtirken, yine eğlenceli bir yaklaşımla durumu “Ok. Boomer” şeklinde tanımladıklarını belirtmektedir.

...bazen faydasına inanmadığım şeyler yapıyorum ve hani yöneticim çok iyi anlıyor ve o an yaparken o işe inanmadığımı biliyor ama yine de yapmamı istiyor mesela çünkü hani o öyle çalışmayı usul edindiği için ve böyle bazen inanmadım şeyler yapıyorum öyle olunca.... Okey Boomer demek isterim. Bir yerde onları ikna edemiyorsanız ve okey demek zorunda kalıyorsunuz. Ben de muhtemelen onu derdim yani X Kuşağı için (KY6)

...gerçekten çatıştığımı hissettiğim ve bunun bir işe yaramadığını düşündüğüm an susmayı tercih ediyorum diyebilirim ... kendimi geri çekiyorum o anda. Bu da motivasyonumu düşürüyor. (KZ9)

Sorunlarla baş etme yöntemleri:

Katılımcıların kuşak farklılıklarından dolayı yaşadığı sorunlarla baş etme yöntemleri Şekil 3.12’de yer almaktadır.



Şekil 3.12. Kuşaklar Arası Farklılıklardan Dolayı Yaşanan Sorunlarla Baş Etme Yöntemleri / Kod – Alt Kod -Bölümler Modeli.

Liderler, çalışanlarla yaşadıkları sorunlar karşısında;

- Etkili iletişim yöntemlerini kullanarak;
 - Aktif dinleyerek anlaşıldıklarını hissettirmek,
 - Arkadaşça, samimi ve açık iletişim kurmak,
 - Empati kurarak ve onların fikirlerine değer vererek kendilerini değerli hissettirmek,

- İşlerin yürütülmesi için çalışanları ikna etmeye çalışmaktadır.
- Çatışmaları yöneterek ve çalışanlar arasında köprü olarak,
- Vizyonu göstererek, büyük resmin içerisinde ne kadar önemli bir işin parçası olduklarını algılamalarını sağlayarak,
- Her neslin ihtiyaçlarını anlayarak ve daha esnek davranarak, yeni neslin ihtiyaçlarına uyum sağlayarak,
- Potansiyeli yüksek olan çalışanlara yatay gelişim imkanları oluşturmaya çalışarak sorunlarla baş ettiklerini paylaşmışlardır.

Çalışanlar ise yöneticileriyle ilişkileri yönetmeyi öğrenerek, yeri geldiğinde yöneticisini ikna ederek ve liderine inanarak sorunlarla baş ettiklerini ifade etmektedir.

3.2.2.3. Tema 3: X ve Y Kuşaklarının Liderlik Davranışları

X Kuşağının Liderlik Davranışları

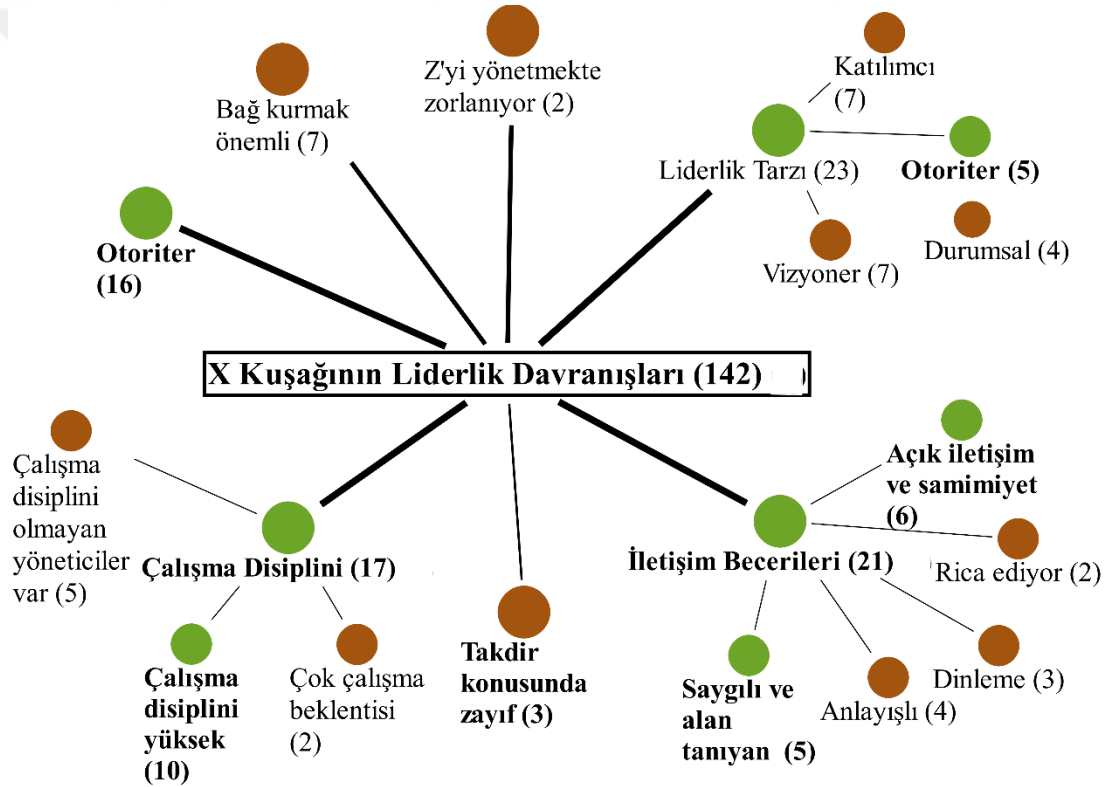
Katılımcıların %74'ü X Kuşağı liderle çalışmaktadır. X Kuşağının liderlik davranışlarıyla ilgili öne çıkan özellikleri Şekil 3.13.'te özetlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre X Kuşağı liderler; iletişim becerileri ve çalışma disiplini yüksek, ekip çalışmasını destekleyen ve ekibiyle bağ kurmaya özen gösteren, insan odaklı, değişime liderlik eden ve değişime uyum sağlayan, otonomi veren, bilgi ve deneyimlerini aktarmayı seven, çevik, çözüm odaklı, dürüst, hızlı karar veren, yenilikçi ve bağlılığı yüksek olarak tanımlanmaktadır. Bulgulara göre X Kuşağı liderler, liderlik tarzı olarak; katılımcı, durumsal, vizyoner ve otoriter liderlik sergilemektedir. İliç ve Yalçın (2017) X Kuşağının; demokratik, otoriter, karizmatik ve vizyoner liderlik sergilediğini belirtmektedir (İliç ve Yalçın, 2017: 153). Taş ve Kaçar (2019)'a göre, X Kuşağı otoriter liderliğe daha yatkın ve yeri geldiğinde demokratik katılımı liderlik tarzını geliştirmelidir (Taş ve Kaçar, 2019: 667). Salahuddin (2010)' e göre X Kuşağı durumsal liderlik tarzı sergilemektedir (Salahuddin, 2010: 5). X Kuşağı liderler; ekipler oluşturarak ve karar alma süreçlerine kitleleri dahil ederek, katılımcı liderlik tarzını benimser (Sessa v.d., 2007: 54). X Kuşağının liderlik yaklaşımı bağlamındaki araştırma bulguları literatürü destekler niteliktedir.

X Kuşağı liderlerin çalışma ortamında *negatif olarak algılandıkları özellikleri*: Otoriter, takdir konusunda zayıf, çalışanlarına güvenmekte zorluk çeken, çalışma ortamında “ön yargılı”, detaycı, işleri “kulağı ters göstererek” yapan, zaman zaman bilgileri paylaşmaktan imtina eden (ketum olduğu) ve bu anlamda yeterince şeffaf-samimi davranmadığı düşünülen, ikna edilmesi zor (Ok. Boomer) liderler olarak görülmektedir. Söz konusu bulgular literatür ile kıyaslandığında; değişime açık olan (Şenturan v.d., 2016: 174; Sessa v.d., 2007: 53) X Kuşağının insani becerilerden yoksun olma eğilimi olduğu belirtilmektedir (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 64). Sessa v.d.'ne (2007) göre X'ler geleneksel hiyerarşiyi sevmeyen, otoriteye saygı göstermeyen, eşitlikçi, dürüstlüğü, adalete, yeterliliğe ve açıklığa değer veren bir kuşaktır. Gürsoy v.d. (2008) X Kuşağı yöneticilerin BP ve Y Kuşağı tarafından; ikna

etmek için ekstra zaman ve çaba gerektiren, insani becerileri zayıf, teknolojiye adaptasyonda zorlanan, iş ahlakı yüksek ve kendilerini kanıtlamak için çok çalıştıkları yönünde algıların olduğunu tespit etmiştir (Bkz. Tablo 1.4). X Kuşağı liderlerin; ekip çalışmasına önem veren, takdir konusunda zayıf, dürüst, değişime açık, detaycı, işleri “kulağı ters göstererek” yapan, ikna edilmesi zor (Ok. Boomer) ve kendilerini kanıtlamak için çok çalışan liderler olması literatürle örtüşmektedir.

X Kuşağı liderlerin aynı zamanda Z Kuşağını yönetirken ve duygusal kararlar alırken zorlandığı yönünde bulgular tespit edilmiştir.



Şekil 3.13. X Kuşağının Liderlik Davranışları / Kod – Teori Modeli.

- **İletişim Becerileri:** Katılımcılar X Kuşağı liderlerin iletişim becerilerinin iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Anlayışlı, saygılı, alan tanıyan, bir şey isterken rica eden ve ekip arkadaşlarını dinleyen liderler olduğunu belirtmişlerdir.

Açık iletişim kurmayı tercih eden (Ordun, 2015: 41), geri bildirim değer veren (Smeak, 2020: 23) X Kuşağı, Bebek Patlaması (BP) Kuşağının liderliğinden etkilenmektedir. X Kuşağı liderlerinin; iletişim kurma, anlama ve dinleme konusunda zayıf olan BP Kuşağının (Al Asfour ve Lettau, 2014: 64; Salahuddin, 2010: 4-5; Sessa v.d., 2007: 53-54) tersine lider olarak iletişim becerileri konusuna önem gösterdiği ve bu konuda kendini daha çok geliştirme yönünde çaba sarfettiği düşünülmektedir.

Ancak KY3, X Kuşağının dinleme becerilerini biraz daha geliştirmesinin yerinde olacağını düşünmektedir.

X Kuşağında dinlemenin biraz daha az olduğunu gözlemliyorum. Yüzdeye vurursam yüzde 60-65 oranında bir kısım dinliyor ama yüzde 35'i dinlemeden biraz daha uzak. Yani sizi dinliyor, bir şeyleri ... değerlendirebileceğini biliyorlar ama yine de ...kendi doğruları ile ilerlemeyi tercih edebiliyorlar. Burada belki dinleme özelliklerinin bir tık daha öne çıkması çok daha kıymetli olabilir. (KY3)

MY5, X Kuşağı liderlerin geri bildirim kapalı olduklarını ve bu yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

X kuşağından aldığım bir reaksiyon. Orada geribildirim vermek istedim ama onlar da biraz geri bildirim kapalılar geri bildirim açıklık da çok önemlidir, takdir çok önemlidir ve bence o yetkinliklerini geliştirmeliler çok farklı kuşaklarla çalışan X Kuşağı yöneticiler. (MY5)

Araştırmalara göre her dört çalışandan üçü etkili iletişimin en önemli liderlik özelliği olduğunu kabul ediyor ve sadece üç çalışandan biri liderinin etkili iletişim kurabildiğini düşünüyor (Martic, 2020). Bu çerçeveden bakıldığında X Kuşağı liderlerin özellikle yeni nesilleri yönetirken dinleme, geri bildirim alma ve takdir etme konularında kendilerini biraz daha geliştirmelerinin isabetli olacağı düşünülmektedir.

- **Çalışma Disiplini:** X ve Y Kuşağı katılımcılar, X Kuşağı liderlerin çalışma disiplininin yüksek olduğunu belirtmektedir. Şekil 3.13'de görüldüğü üzere X Kuşağının yüksek çalışma disiplini, diğer kuşaklardan da “çok çalışmalarını bekleme” yönünde yansıyor ve bu durum onların, Y ve Z Kuşakları tarafından otoriter olarak algılanmasına ve çatışma ortamı doğurmasına sebep olmaktadır. KY6, çalışma disiplini olmayan X Kuşağı yöneticiler de olduğunu ve bu tür yöneticilerin onların yöneticiliğe olan inancını da sarstığını ifade etmiştir.

...bir yönetici var projenin liderliğinde ama yönetici yani kafası o kadar dağınık ki toplantılara gelmiyor, bazı toplantılarda şunu görüyorum çok üst düzey yönetici mesela bizim şirketimizde toplantılara sürekli arabadan katılıyor, sürekli konuyla ilgili haberi yok ve bunu bazı başka insanlarda da görüyorum **konudan haberi yok gelmiş ama bilmiyor, ondan bir şey sorulduğunda takip etmediği çok belli oluyor... o zaman PR yaparak yönetici olabiliriz** (KY6).

- **Liderlik:** X Kuşağı liderler kendi kuşağının; vizyoner, iş ve insanı dengede tutan, durumsal, katılımcı liderlik sergilediğini düşünmektedir.

...vizyoner bir perspektifim olduğunu söyler arkadaşlarım. (MX7)

Biz bir şey ürettiyorsak müşterinin bundan memnun olması gerekir daha sonra termin ve diğer teknik istekleri göz önünde alarak arkadaşlarla **beraber bir yol haritası ortaya koymaya çalışırız. Sonra da altını onların doldurmalarını beklerim. Birlikte çalışmak, birlikte ortaya çıkarmak benim için önemlidir.... Beni onların gelişimi adına onlara oyun alanı bırakan bir yönetici olarak tanımlarlar.** (MX2)

Y Kuşağı, X Kuşağı liderlerin; vizyoner, durumsal, katılımcı, otoriter liderlik sergilediğini ifade etmektedir.

X kuşağı nasıl söyleyeyim biraz **daha direktif verici bir liderlik stili izliyor** benim gözlemim. Y daha demokratik... X için şeyi söyledik **daha demokratik değil** de daha tepeden karar verme... (MY5)

... birçok lideri farklı toplantılarda görme imkânım oluyor yani her çeşit lider var aslına bakarsanız... mesela **çoğunluk biraz daha statükocu diyebilirim** yani hani daha böyle net iş yapalım, ilke odaklı iş odaklı ve işi layığı ile yapmaya çalışıyor. (MY6)

...benim yöneticilerim için ben biraz daha **vizyoner liderlik boyutunda ya da koçvari liderlik** yönünde destekleyici olduklarını söyleyebilirim. (KY3)

Z Kuşağı, X Kuşağı liderlerin otoriter ve katılımcı liderlik yaklaşımını benimsediğini düşünmektedir.

... artık yeni liderlik kuramları ile birlikte **işi seninle birlikte paylaşan seninle birlikte işi geliştiren, senin yetkinliklerine göre sana iş tanımı veren yeni liderler var ve ben bu konuda çok şanslı olduğumu düşünüyorum** yani organizasyon içerisindeki X, Y ve BB Kuşağını temsil edenler bence bu çerçeveden kendini kurtarmış **yeni düzeni benimsemiş kişiler.** (KZ8)

X Kuşağı sorumluluğun kesinlikle paylaşılmaması gereken kendi alanlarının sınırlarının çok net bir biçimde şekillenmiş bir iş tanımı üzerinden gidiyor (KZ8) (Katılımcı bir önceki kurumunda çalıştığı X Kuşağı yöneticisi için bu geri bildirimi veriyor.)

Şekil 3.13.' de yer alan bulgulara bakıldığında X Kuşağı liderler, araştırmaya katılan üç kuşak tarafından da otoriter olarak algılanmaktadır. X Kuşağı liderlerin çoğunluğunun otoriter olduğu yine bir X Kuşağı lider tarafından ifade edilmektedir. Katılımcılar, X'lerin otoriter olma sebebini, onların "katı

kurallarla yetişmiş olması” olarak açıklanmaktadır. Hiyerarşiye ve otoriteye saygı duyan BP Kuşağının (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 62) yetiştirdiği ve büyük bir çoğunluğun otoriteye saygılı olduğu X’lerin (Taş ve Kaçar, 2019: 667), otoriteden rahatsız olan, özgürlüğüne düşkün ve her şeyi sorgulayan Y ve Z Kuşakları tarafından otoriter olarak algılanması doğal olarak görülmektedir. Bulgulara göre, her X Kuşağı liderin de otoriter olarak algılanmadığı, özellikle kendini değişime adapte eden liderlerin otoriter yaklaşım göstermedikleri ifade edilmektedir.

...bunun kişiyle alakalı olduğunu söylüyorum. Her X jenerasyonu liderin kural odaklı ve benim dediğim olacak şeklinde tarzında bir lider olduğunu düşünmüyorum. Vardır ama genellemek gerekiyorsa belki de çoğunluktur. Evet çünkü onu yaşadılar onu deneyimlediler. (MX7)

...inisiyatif vermeyeyim çok var yani güvenemiyor çünkü o işin doğru çıkacağına inanmıyor çok kontrollü sürekli sorular soruyor ve o soruların mutlaka bilinmesi gerekiyor yani mutlaka kalıpta gitmesi gerekiyor bir tek sonuç, onun gördüğü sonuç mesela olması gereken sonuç, alternatifler yok böyle X Kuşakları da var. (MY3)

...aileden daha nasıl diyeyim katı kurallarla yetişmiş insanlar bunlar...X’ler daha kuralcı...diğer yönetici de o yok, X’ler o işi şöyle yap, şunu ara gibi net talimatlar ve adımlar veriyor. Y Kuşağı yönetici biraz daha alan tanıyor, bunu sen nasıl yapacağını düşün, taslak hazırla bana gel diyor. (KY2)

- **Bağ Kurmak:** Araştırma sonuçlarına göre X Kuşağı liderler, ekibiyle bağ kurmaya özen gösteren (kadın liderler), insan odaklı ve iletişim becerileri yüksek olarak değerlendirilmiştir. Ancak, literatürde X Kuşağının insani becerileri zayıf liderler olduğuna yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Araştırma yapılan kurumun, lider gelişimine önem veren bir kurum ve kurum kültürünün yenilikçi olması sebebiyle bulguların farklı çıktığı düşünülmektedir. Y ve Z Kuşakları da kendileriyle bağ kuran liderlerle çalıştıklarında daha fazla özveri gösterdiklerini ifade etmektedir.

Bağlılık yaratmaya çalışıyorum ekibimde, benimle birlikte çalışan insanların kolay kolay ayrıldığını çok görmedim ve birlikte uzun süreler çalışmışsınız. Bu da benim için önemlidir. (MX7)

...biraz bağ kurmak önemli oluyor (KX11).

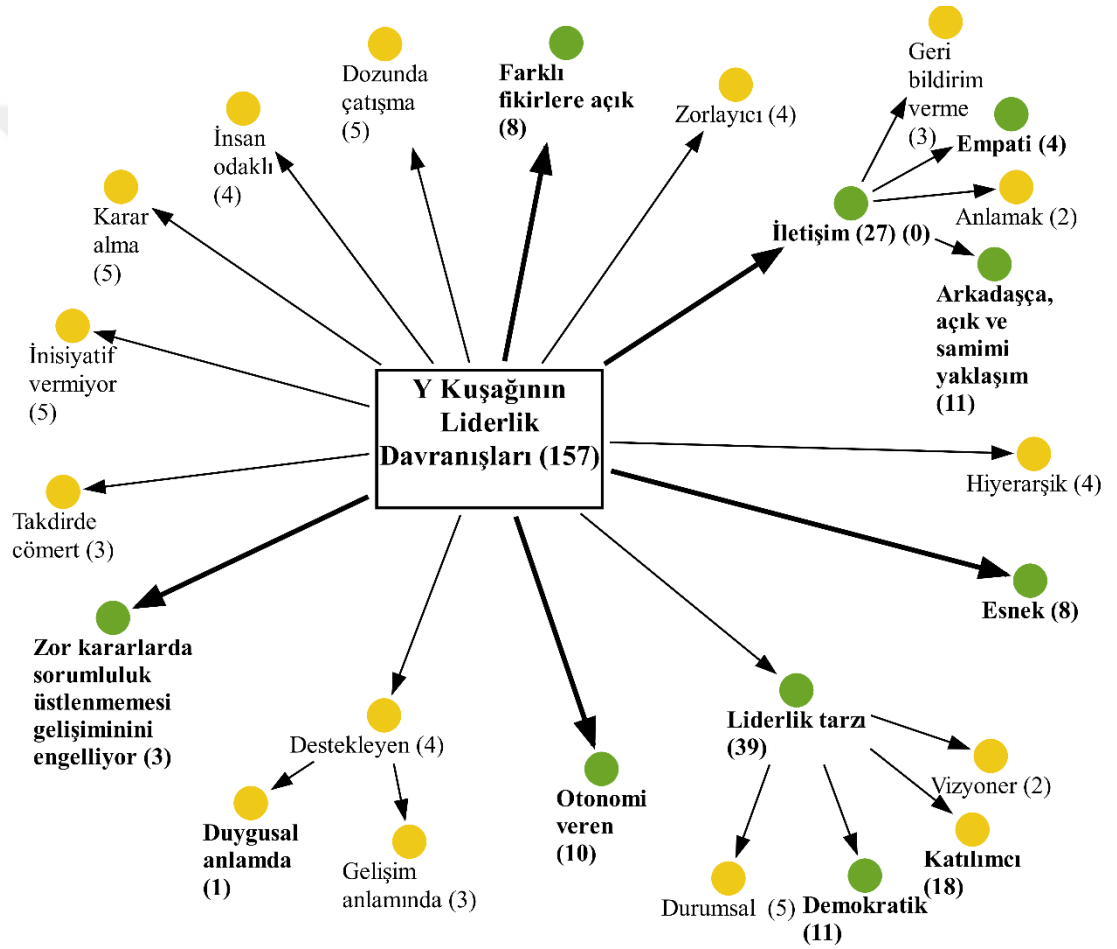
Buraya geldiğimde bu yöneticim için de melek gibi bir insan demiştim, bu yöneticimiz Aralık ayında aramızdan ayrıldı, buradan ayrılınca çok üzülmüştük. (KY1)

Duygusal bağ kurunca özveri göstermem daha kolay oluyor. Öyle olunca karşımdaki kişiye daha iyi bir şey sunmak istiyorum, onunla iyi bir ilişki kurunca... (KY6)

Y Kuşağının Liderlik Davranışları

Katılımcıların %26'sı Y Kuşağı liderle çalıştığını ifade etmektedir. Y Kuşağının liderlik davranışlarıyla ilgili öne çıkan özellikleri Şekil 3.14.'de özetlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre; X, Y ve Z Kuşakları, Y kuşağı liderlerin çalışanlarına otonomi veren liderler olduğunu ve iletişim becerilerinin oldukça iyi olduğunu düşünmektedir.



Şekil 3.14. Y Kuşağının Liderlik Davranışları / Kod – Teori Modeli.

Araştırma sonuçlarına göre; X Kuşağı, Y'lerin kendilerine göre hiyerarşiye daha az önem verdiğini, ekip yönetimi konusunda X Kuşağı kadar başarılı olamadığını ve özellikle zor kararlarda sorumluluk üstlenmediğini böylece Y Kuşağının kendi gelişimini engellediğini düşünmektedir. KZ10'da bazı kararlarda Y Kuşağının çok

fazla sorumluluk üstlenmediğini ifade ederken, onlar da Y'lerin hiyerarşide önem verdiğini düşünmektedir.

*X'in liderlik özelliklerinin Baby Boomer göre daha gelişkin olduğunu söyleyebilirim. Y ise yani asi çocuk, kendisi X'e karşı başkaldırırken ve isyan ederken, kendisinin ekibindeki Y'ler ya da Z'ler ona başkaldırdığında, Y bir X olamadı bence. **Y jenerasyonu, bir X jenerasyonu kadar başarılı bir ekip yönetemedi ... ben bunu Türkiye'deki çoğu şirkette de görüyorum** şöyle bir durum var çalışanına zor bir kararı açıklarken; terfisi olmadı, zammı istediği gibi olmadı, bir şey istendi verilmedi, kendisi zor kararı söyleyen kişi olmuyor. **Y jenerasyonu tepe yönetim böyle dediği için böyle oluyor deyip kendini çalışanın yanına çekiyor...** Y jenerasyonu Z'ler tarafından çok seviliyor **çünkü zor kararlar ve olumsuz şeyler kendilerinin kararları değil onları desteklemeyen X jenerasyonunun verdiği kararlar olarak lanse ediliyor...** Bu da onların liderlik özelliklerinin gelişmesini bence sekteye ugratıyor. (MX7)*

*...daha hesap verme yani **üstten gelen şey emirdir bakış açısıyla bakan bir kuşak**. Yani daha **hiyerarşik** bakıyorlar. (KZ10)*

Bulgulara göre; yeni liderler yetiştirmeyi kendine ilke edinen Y Kuşağı liderler kendilerini; işe eğlence katan, dünya ile entegre, otantik, iş odaklı, ekibini doğru yönlendiren, sonuç odaklı, sebatkar, sabırsız (daha genç Y Kuşağı liderler için söyleniyor), takdirde cömert, insan odaklı, hızlı karar alan, farklı fikirlere açık, esnek, dozunda çatışma yaşayan ve liderlik tarzı olarak; durumsal, paylaşımcı ve demokratik liderlik tarzı sergileyen liderler olarak görmektedir. Y Kuşağı liderler, Z'lerin arkasını toplamak durumunda kaldıklarını da düşünmektedir.

*...Y'lerde işleri yürüten taraf biraz böyle **Z'lerin arkasını toparladığımız çok oluyor**. (MY3)*

*Yeni takım arkadaşlarıma şunun sözünü veriyorum **burada olduğun sürece eğleneceksin buna söz veriyorum** ... takıma katılırken bunu gerçekten yapıyorum. (MY4)*

*Onlar yeniliklere kapalı oluyorlar ikna etmek gerekiyor onları ben de X kuşağı olsaydım o ortamda büyümüş olsaydım ben de onlar gibi olabilirdim **benim jenerasyonumdan gelen bir şey olduğunu düşünüyorum demokratik olma hali...** (MY5)*

Araştırma bulgularına göre Z Kuşağı, Y Kuşağı liderleri; duygusal zekâsı yüksek, çalışanını proaktif olma konusunda destekleyen, sorumluluk bilinci yüksek, çalışanını doğru yönlendiren, insan odaklı, ekibini hem duygusal anlamda hem de bireysel gelişim anlamında destekleyen, liderlik tarzı olarak vizyoner, katılımcı ve demokratik liderlik sergileyen liderler olarak tanımlamaktadır. Liderlik tarzı ile ilgili sonuçlar literatürde yer alan Y Kuşağı liderlerin; demokratik- katılımcı (Taş ve Kaçar, 2019: 668; İliç ve Yalçın, 2017: 153) ve vizyoner liderlik (İliç ve Yalçın, 2017: 153) sergilediği yönündeki yazını doğrular niteliktedir. Ancak Y Kuşağı liderlerin durumsal liderlik sergilediği yönünde alan yazında bilgiye rastlanmamıştır.

Yani X'ler tecrübesi olduğu için işine çok karışmıyorum. Y'leri biraz daha dinleyip daha sorumluluğunu söylemen lazım... Z'ler de akşama spora gideceğim sonra bakarım, daha esnek olmak istiyor. Ben de tamam diyorum sen bu işi dead line'nına yetiştir istediğin gibi yap diyorum. (MY5)

...ortak akılla yani birlikte yapalım ya da yönlendirirken biz dilini kullanan bir yöneticiye sahibim o yüzden bir sorunum olduğunda yöneticime sorularımı çekinmeden sorabiliyorum. (KZ9)

Z Kuşağı, Y Kuşağı liderlerinde rahatsız oldukları hususları; sınırlarına müdahale etmesi, iş odaklı olması, hiyerarşik yaklaşım göstermesi ve inisiyatif vermemesi olarak tanımlamaktadır. Z Kuşağı, Y'lerin zorlayıcı olduğunu ancak, bu durumun onların gelişimine olumlu katkı sağladığını düşündükleri için liderlerinin zorlayıcı olmasından rahatsız olmadıklarını ifade etmektedir.

Bir kişinin benden üst olmasından kaynaklı kendisinin doğruları olduğu için bir başkasının davranış tarzını ve bakış açısını değiştirmeye çalışması benim hoşuma gitmiyor... Özgürlüğümüzün kısıtlandığını ve konfor alanıma müdahale edilmesi beni bazen yaptığım işten soğutuyor bu tür şeylerden hoşlanmıyorum... Y kuşağının dili ve çerçeve kuralları yüzünden bir Z kuşağının hevesi kırılmamalı Z kuşağının hareketleri ve düşünceleri sınırlandırılmamalı diye düşünüyorum. (KZ10)

Al Asfour ve Lettau (2014) Y Kuşağı liderliğinin, X Kuşağına benzediği, Y kuşağı yaptığı iş hakkında hemen ve zamanında geri bildirim beklediği için lider olarak da hızlı geri bildirim verilmesine önem verdiklerini ifade etmektedir. Y Kuşağını yönetirken esnek, zorlayıcı, yaratıcı ve güçlendirici olunması, rahat çalışma ortamları ve esnek çalışma saatleri ile proje bazlı çalışma ortamı oluşturmanın önemli olduğunu ifade etmektedir (Al Asfour ve Lettau, 2014: 65). Şekil 3.14'de Y Kuşağı liderlerin; esnek, zorlayıcı, destekleyen, geri bildirim veren ve otonomi sağlayan özellikleri Al Asfour ve Lettau (2014) tarafından oluşturulan yazını doğrular niteliktedir.

Araştırmalar farklı kuşakların üyesi olan liderlerin, liderlik tarzlarının da farklı olduğunu göstermektedir. Her kuşağın, kendi kuşağının temel değerleri ve çalışma değerleri ile karakterize edilen bir liderlik tarzını tercih ettiği de tespit edilmiştir (Salahuddin, 2010: 4; Sessa v.d., 2007: 70). İliç ve Yalçın (2017), X ve Y Kuşağı liderlerin liderlik tarzlarında ortak noktalar olduğu gibi farklılıklar da olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulgularına göre her iki kuşağın liderlik tarzlarında ve liderlik davranışlarında ortak noktalar bulunduğu gibi farklılıklar da bulunmaktadır. Diğer taraftan Bayramoğlu (2018) ve Şahin (2019) araştırmalarında, X ve Y Kuşaklarının

liderlik davranışı açısından aralarında herhangi bir farklılık olmadığı (Bayramoğlu, 2018:24; Şahin, 2019: 124) sonucuna ulaşmıştır.

- X Kuşağı liderlerin; otoriter, takdir konusunda zayıf, çalışma disiplini yüksek ve çalışanlarıyla bağ kurmaya özen gösteren liderler olarak algılanması, Y Kuşağı liderlerden ayrıldığı noktalardır. X Kuşağı ve Y Kuşağı liderlerin sergilediği liderlik tarzları birbirine yakın olmakla beraber (vizyoner, durumsal ve katılımcı liderlik) X Kuşağı liderlerin otoriter, Y Kuşağı liderlerin de demokratik liderlik tarzı sergilemesi, esnek ve otonomi veren liderler olması en önemli ayrışma noktasıdır.
- X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışlarına bakıldığında, kendi kuşağının istek ve talepleri doğrultusunda bir liderlik sergilediği ve kendi liderinden görmek istediği ancak tam olarak tatmin olmadığı liderlik davranışlarını özellikle gösterdikleri görülmektedir.
 - X Kuşağı liderlerinin; iletişim becerileri zayıf olan BP Kuşağının tersine lider olarak iletişim becerileri konusuna önem gösterdiği ve bu konuda kendini daha çok geliştirme yönünde çaba sarfettiği düşünülmektedir.
 - Y Kuşağının liderinden beklediği; esneklik, işe eğlence katma, dünya ile entegre olma, yöneticiden destek ve takdir görme, insan odaklılık, hemen geri bildirim verme, empati, açık ve samimi iletişim, farklı fikirlere açık olma gibi yaklaşımları, kendisi lider olarak göstermektedir.
- Özgürlüğüne düşkün olan Y Kuşağının bir lider olarak; Z Kuşağının sınırlarına müdahale ettiğinin algılanması, ekibine otonomi verdiğini düşünürken- Z Kuşağının Y'lerin ekibine inisiyatif vermediğini düşünmesi, insan odaklı olduğunu düşünürken- Z'lerin liderinin iş odaklı olduğundan rahatsız olması, hiyerarşiden hoşlanmayan Y Kuşağının- ekibine hiyerarşik yaklaşım göstermesi liderin kendini algılamasıyla, ekip üyelerinin lideri algılaması arasındaki farklılıkları göstermektedir.
- Diğer taraftan X Kuşağı liderlerin BP Kuşağından, Y Kuşağı liderlerin ise X Kuşağından etkilenecek sergilediği ve liderlik bağlamında eleştirdiği noktaları

kendisinin de çalışanlarına farkında olmadan uyguladığı görülmektedir. X Kuşağı otoriteye karşı iken kendisinin diğer kuşaklar tarafından otoriter algılanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

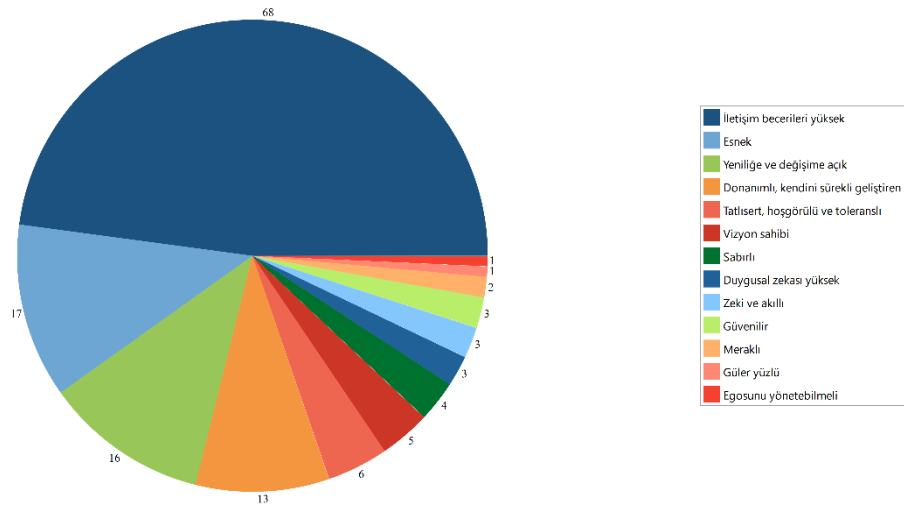
- Literatürde BP Kuşağına kıyasla, X'lerin daha yaşlı meslektaşlarına göre daha hızlı terfi etmek istedikleri (Sessa v.d., 2007: 68; Taş ve Kaçar, 2019:667) yönünde bulgular bulunmaktadır. X Kuşağı liderler, Y ve Z Kuşaklarının (İliç ve Yalçın, 2017: 149), Y Kuşağı liderler de Z Kuşağının hızlı terfi etmek istediğini düşünmektedir. Her kuşak bir sonraki kuşağı rahat, sadakati zayıf, hızlı terfi etmeyi isteyen, yeterince sorumluluk almayan kuşak olarak görmektedir.

*Ben size kişisel bir tecrübemden bahsetmek isterim, ekibimde Z kuşağı arkadaşım vardı ve şu anda ayrılıyor beni çok zorladı. Ben ona çok net bir kariyer yolu çizdim ...ama kafası çok dağıldı **hemen bir şeyleri daha hızlıca yapmak istedi** ...start up'lar çok cazip rakamlarla arkadaşlarımızı çekebiliyorlar o da böyle bir şirkete gidiyor yani **27 yaşında her şeye sahip olmak istedi...** yeni jenerasyonun tahammülü yok ve ben iş sorumluluğunu alanını değiştirmek istediğimde de tepki gösterdi hayır ben bu iş ile daha çok kazanmak istiyorum dedi ... (KX11).*

*Bence **bir önceki kuşak bir sonraki kuşağı beğenmiyor ve herkes kendisi gibi olmayı tercih ettiği için eleştirebiliyor bu yönde şimdi bende bizden sonraki kuşağı çok rahat buluyorum**, daha büyük Y kuşakları da muhtemelen bizi daha rahat olarak değerlendiriyordur diye düşünüyorum (KZ9)*

3.2.2.4. Tema 4: Kuşaklara Duyarlı Liderin Davranışsal Yetkinlikleri

Katılımcılara “sizce bir liderin çok kuşaklı bir ekibi yönetebilmek için hangi soft/davranışsal yetkinliklere sahip olması gereklidir?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin olarak 142 kodlama yapılmış olup, 68 kodlama “iletişim becerileri” konusundadır. Kuşaklara duyarlı liderde bulunması beklenen davranışsal yetkinlikler Şekil 3.15. pasta grafikte yer almaktadır. Katılımcıların yapmış olduğu yorumlardan elde edilen bulgular 21. yy. davranışsal yetkinlikleri ve dijital çağda bir liderde bulunması gereken davranışsal yetkinlikler bağlamında analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; kuşaklara duyarlı liderin sahip olması gereken en temel yetkinlikler; iletişim becerilerinin güçlü olması, esnek, yeniliğe ve değişime açık, donanımlı ve kendini sürekli geliştiren, vizyoner, sabırlı ve duygusal zekâsı yüksek olması olarak belirlenmiştir. Söz konusu bulgular aşağıda belirtilen birçok araştırma ile örtüşmekle birlikte, 21. yüzyıl’da çalışanlardan ve liderlerden beklenen en temel davranışsal yetkinlikler olarak dikkat çekmektedir.



Şekil 3.15. Kuşaklara Duyarlı Liderlerin Davranışsal Yetkinlikleri.

2021 yılı Dünya Ekonomik Forumu’nda, işverenlerin 2025 yılına kadar ön plana çıkacağını düşündüğü yetkinliklerden bazıları; aktif öğrenme, esneklik ve öz yönetimdir (WEF Future of Jobs, 2021- a). OECD (2020) ana yetkinliklerden

bazılarını; esneklik, konuşmada netlik ve iletişim becerisi olarak tanımlanmaktadır (OECD skills for Jobs, 2020 aktaran Acar, 2020: 70). Pistrui ve Kleinke (2019)'ye göre, çalışanların 21. yüzyıl becerilerini geliştirmede odaklanılması gereken alanlar; kişiler arası beceriler (iletişim/ilişki yönetimi), başkalarını anlamak, sürekli öğrenme, takım çalışması-iş birliği, yaratıcılık ve yenilik, futuristik düşünmedir (Pistrui ve Kleinke, 2019: 7-8). Verlinden (2021), dijital çağda bir liderin sahip olması gereken anahtar yetkinlikleri; sosyal zekâ, kişiler arası beceriler, çevik öğrenme, karar verme, koçluk, duygusal zekâ, değişim yönetimi ve öz yönetim olarak tanımlamıştır (Verlinden, 2021).



Şekil 3.16. X, Y ve Z Kuşaklarına Göre, Kuşaklara Duyarlı Liderlerin Davranışsal Yetkinlikleri / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi).

Şekil 3.16.'da kuşaklara duyarlı liderlerin davranışsal yetkinliklerinin yoğunluk analizi (Kod Matris Tarayıcısı) özet olarak görülmektedir. Araştırma bulgularına göre Z Kuşağı için en önemli yetkinlik; esneklik ve liderin yeniliğe-değişime açık olmasıdır. Liderin iletişim becerilerinin ve duygusal zekasının yüksek olması da Z Kuşağına göre kuşaklara duyarlı liderde olması gereken yetkinliklerdir.

...değişikliklere adapte olma ve adapte olma süreci de bence önemli. Yeni kuşak yöneticiler daha çok Y kuşağı Z kuşağı olacağı için bu özellikleri daha çok taşıyacaklarını düşünüyorum ... o anki duruma göre daha esnek ve zaman algısının da daha esnek olduğu tavır ve tutumların, mesela ben kendimi bir yönetici olarak düşündüğüm de yeri geldiğinde ben ekip arkadaşlarımla gey gey da yapabilmeliyim yeri geldiğinde o otoriteyi sağlayarak da yapabilmeliyim ... (KZ9)

Açık fikirli olmalı, yeni bakış açılara sahip olmalı, esnek olmalı, dar bir bakış açısından bakmamalı. (KZ10)

Y Kuşağına göre liderin en önemli yetkinliği iletişim becerilerinin güçlü olması iken; esneklik, liderin donanımlı olması-kendini sürekli geliştirmesi ve yeniliğe-değişime açık olması da bu kuşak için önemlidir.

...yöneticinin sadece sen bu işi yap demekten daha donanımlı biri olması gerekiyor bana kalırsa...o kadar çok bilgiyle donatılmış bir dünyadayız ki bilmesi gerekir çünkü bilmeyen insanın peşinden gitmek istemiyoruz...bilen insanların peşinden gitmek istiyorum yani kendilerini geliştirmeleri, donanımlı olmaları yani söyleyecek bir şeylerin olması önemli bana kalırsa. (KY6)

...esnekliğin önemli olduğunu düşünüyorum yani hani statükocu olan liderlerin bence karşı tarafta da çok olumlu bir algı yarattığını düşünmüyorum ya hani bir şeye bağlı kalıyorlar ...bazı kararları da yanlış etkileyebiliyor gibi geliyor bana. Dolayısıyla bir esneklik ihtiyacı var diye düşünüyorum. (MY6)

Yani daha esnek, daha değişikliklere açık olmalarını beklerim. (KY5)

X Kuşağı da Y'ler gibi liderin önce iletişim becerilerinin yüksek olmasını, daha sonra da esnek olmasını en önemli yetkinlik olarak tanımlamaktadır. X Kuşağı için önemli olan diğer yetkinlikler, liderin vizyoner, meraklı ve egosunu yönetebilmesidir. Liderin yeniliğe ve değişime açık olması X ve Y Kuşakları için aynı yoğunlukta önem arz etmektedir.

...bunu iyi lider ya da kötü lideri jenerasyonla bağdaştırmıyorum ama insan olmanın doğasında olan egonun yönetilmesi ile ilgili görüyorum. (MX7)

Şekil 3.17.'te davranışsal yetkinliklere dair yoğunluk analizi "iletişim becerileri" bağlamında ele alınmıştır. Y Kuşağı, kuşaklara duyarlı bir liderde bulunması gereken iletişim becerilerinden en çok liderin dinleme becerisine vurgu yaparken, liderin hızlı-anlık- spesifik- yapıcı geri bildirimde bulunması, empatik yaklaşımı ve samimi-içten-sahici olması aynı yoğunlukta önemli olarak belirtilmiştir. Diğer taraftan bu kuşak liderin; açık ve şeffaf iletişim kurması, tatlı dilli- yapıcı olması, iletişimi kuvvetli, çalışanını anlamak için çaba göstermesi ve beden dilini etkin kullanmasını da beklemektedir. Araştırma bulguları, literatürde İliç ve Yalçın (2017)'ın Y Kuşağının, liderlerinin iyi insan ilişkileri kurabilmesi ve empatik yaklaşım gösterebilmesi bulgularıyla örtüşmektedir (İliç ve Yalçın, 2017: 156).

O yüzden beden diliyle ya dil birleşecek söylem birleşecek ya da söylem gerçekten samimi olacak kırmadan dökmeden doğru bir üslupla, beden dili ne ifade ediyor söylemde onu ifade etmeli o çok kıymetli bir şeyleri bir arada tutabilmek, yönetebilmek adına. (KY3)

Bizim şirketimizde takdir etmek bu bizim gelişim alanımız... X kuşağı takdir etmeli ve anında etmeli. Dün X kuşağı ile toplantı yapıyorum bunu şimdi mi takdir etmeliyiz dediler evet şimdi performans gösterdi, şimdi değilse ne zaman etmeliyiz diye sordum yani X kuşağından aldığım bir reaksiyon...geri bildirimde açıklık da çok önemlidir... ve bence o yetkinliklerini geliştirmeliler çok farklı kuşaklarla çalışan X Kuşağı yöneticiler. (MY5)

Kod Sistemi	Kuşağı=Z	Kuşağı=Y	Kuşağı=X	TOPLAM
ÖRGÜTLERDE KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK				0
Kuşaklara Duyarlı Liderin Yetkinlikleri				0
İletişim becerileri yüksek				0
Hızlı-anlık, spesifik ve yapıcı geri bildirim sistemi	■	■	■	10
Varsayımda bulunmayacak			■	1
Empati bir ihtiyaç		■		8
İyi bir dinleyici		■		13
Anlayan		■		3
Açıkve şeffaf iletişim	■	■	■	8
İletişimi kuvvetli		■	■	7
Beden dili		■		2
Tatlı Dilli - yapıcı olmalı		■		5
Samimi, içten ve sahici		■		11
Σ TOPLAM	2	61	5	68

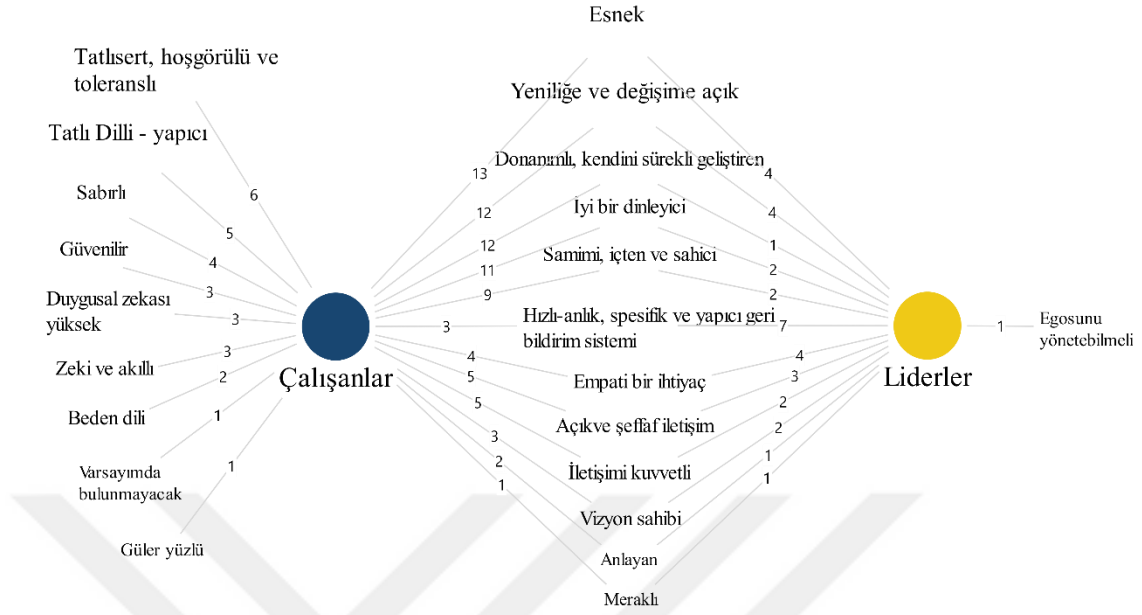
Şekil 3.17. İletişim Becerileri Bağlamında, Kuşaklara Duyarlı Liderlerin Davranışsal Yetkinlikleri / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi).

X Kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak liderin varsayımda bulunmaması gerektiğini vurgulamıştır. Bu kuşaklara duyarlı liderin iletişim becerilerinin yüksek olması ve liderin hızlı-anlık- spesifik- yapıcı geri bildirimde bulunması gerektiğini düşünmektedir. Bu sonuçlar literatürde yer alan İliç ve Yalçın (2017) tarafından oluşturulan yazını doğrular niteliktedir (İliç ve Yalçın, 2017: 156). Diğer taraftan kuşaklara duyarlı liderin açık- şeffaf iletişim kurmasını da beklemektedir.

Anlık yapıcı geri bildirim çok önemli. Anlık yapıcı geri bildirimler veririm, rol model- örnek olmaya çalışmak, unvanların ötesinde egolardan sıyrılmış olarak, hanım ve bey hitaplarını kaldırmak. Bir ailede olduğumuz algısını oluşturmaya çalıştım. Çalışanları YK toplantılarına katıyorum. Tekrar geri bildirim, geribildirim + empati-çok boyutlu empati... Bazı yöneticiler “değişim yetkinliğinin üzerine beton dökmüş” ... (MX8)

Z Kuşağı ise iletişim becerileri konusunda çok fazla geri bildirim vermemiş olup, X Kuşağı gibi liderin hızlı-anlık- spesifik- yapıcı geri bildirimde bulunması ve açık-şeffaf iletişim kurması gerektiğini düşünmektedir.

...bir taraftan arkadaşça yaklaşırken bize ihtiyaçlarımıza ve gelişimimize ama diğer taraftan da yeri geldiğinde bir yönetici olarak nerede duracağımızın geri bildirimini çok güzel ve zamanında veriyor. Benimle yeri geldiğinde yapıcı geri bildirim konuşmaları da yapar. (KZ8)



Şekil 3.18. Liderler ve Çalışanlar Bağlamında, Kuşaklara Duyarlı Liderlerin Davranışsal Yetkinlikleri / İki Vaka Modeli.

Şekil 3.18’de kuşaklara duyarlı liderlerde bulunması gereken davranışsal yetkinliklere ait bulgular, çalışanlar ve liderler bağlamında ele alınmıştır. Hem liderler hem de çalışanlar söz konusu yetkinlikleri; esneklik, yeniliğe ve değişime açık olmak, donanımlı ve kendini sürekli geliştirmek, iyi bir dinleyici olmak, samimi-içten ve sahici davranmak, hızlı-anlık-yapıcı geri bildirim vermek, empatik yaklaşmak, açık ve şeffaf iletişim kurmak, iletişim becerileri güçlü ve vizyon sahibi olmak olarak tanımlamışlardır.

...vizyon sahibi olmalı...yani vizyon çok kritik bir şey. Bir işi teknik olarak almak, teknik yönetmek bu birçok kişinin yapabileceği bir şey ama hani bir lider olduğunuz zaman orada ortaya bir vizyon koymanız gerekiyor. (MY6)

Tabii şeffaf iletişim bence zaten çok önemli her seviye için iyi olacaktır. Çünkü güven duymak ya da karşındakinden tutarlı bir söylem görmek her kuşak için önemli olabilir. Duygusal zeka da zaten aynı şekilde çok önemli bunlar birbirini destekliyor olabilir... (KY2)

İyi bir dinleyici olmalı, empati kuşkusuz ihtiyaç, ama gerçekten altı dolu bir empatiden bahsediyorum seni anlıyorum mesajı değil yani onun ne hissettiğini ve ne düşündüğünü hakkında düşünmeye vakit ayırması gerektiğini düşünüyorum... (MY4)

...o yöneticimiz çok iyiydi, leb demeden leblebiyi anlayan bir kişiydi. Bir sorun yaşadığımızda hemen anlayıp gülererek tahmin ettiğim gibi değil mi derdi. Ben onun gibisini hiç görmedim açıkçası çok zeki ve çok akıllı bir kadındı. (KY1)

...güler yüzlü olmalı, iletişimi iyi olmalı, dengeyi çok iyi ayarlamalı tatlı sert dedikleri, hani hem iş yaptırabilecek konumda olmalı hem de bunu yaparken de yumuşak bir şekilde söylemeli. (KY4)

Çalışanlar, liderlerden farklı olarak; liderin duygusal zekâsı yüksek, zeki ve akıllı olmasını beklemektedir. Ayrıca liderin insani becerilerini detaylandırarak; tatlı dilli-yapıcı, güler yüzlü, hoş görülü- tatlı sert- toleranslı olması, beden dilini etkili kullanması, varsayımında bulunmaması gibi iletişim becerilerinin yanı sıra sabırlı ve güvenilir bir lider tanımlamışlardır. Liderler ise çalışanlardan farklı olarak liderin egosunu yönetebilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırma bulguları, McKinsey (2021)'nin CHRO'lar ile gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre; CHRO'ların büyük çoğunluğu daha insan odaklı, esnek ve duyarlı politikalara geçilerek, çalışanlarla daha doğrudan ve derinlemesine etkileşim kurulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Komm, Maor ve Pollner, 2021). Araştırma bulguları, kuşaklara duyarlı liderlerin “insan merkezli yetkinliklere (Pistrui and Kleinke, 2019:6)” daha fazla önem vermesi gerektiğini göstermektedir. Liderlerin insan odaklı bir yaklaşım sergileyerek, kendileriyle doğrudan ve derinlemesine iletişim kurmalarını beklediğini göstermektedir.

3.2.2.5. Tema 5: Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları

Kuşaklara duyarlı liderden beklenen davranışlara dair katılımcıların ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı Şekil 3.19’da görülmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğunlukta kullanıldığını göstermektedir. Şekil 3.19’da görüldüğü üzere katılımcıların vurguladığı konular, liderlerin kuşaklara uyumlanması ve çalışanının gelişimini desteklemesi yönündedir.

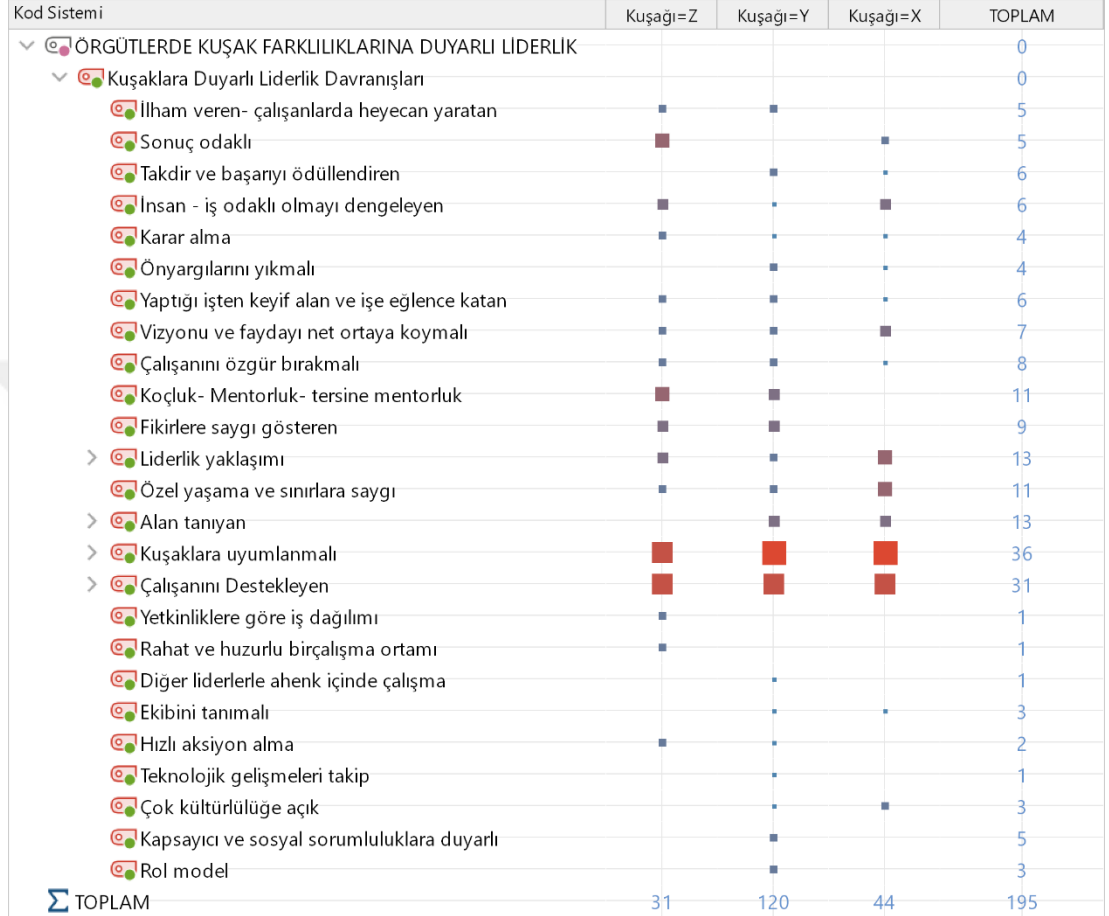


Şekil 3.19. Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları / Kod Bulutu.

X, Y ve Z Kuşaklarına Göre Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları

Kuşaklara duyarlı liderlik davranışlarının, *kuşaklar bazındaki yoğunluk analizi* Şekil 3.20’deki kod matris tarayıcısı modelinde yer almaktadır. Yoğunluk analizine göre; üç kuşağın temsilcileri de birinci sırada liderlerin “kuşaklara uyumlanmasını” ve ikinci sırada da liderin “çalışanlarını desteklemesi” gerektiğini düşünmektedir. “Kuşaklara uyum sağlama” alt temasına X ve Y Kuşakları aynı yoğunlukta öncelik verirken, Z

Kuşağının bu konuda diğer kuşaklara göre daha az önem verdiği görülmektedir. “Çalışanını destekleme” alt temasına üç kuşakta aynı yoğunlukta öncelik vermektedir.



Şekil 3.20. X, Y ve Z Kuşaklarına Göre Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları / Kod Matris Tarayıcısı Modeli (Yoğunluk Analizi).

Şekil 3.20’de görüldüğü üzere *Z Kuşağı* kuşaklara duyarlı liderin; koçluk-mentorluk rollerini sergilemesini, tersine mentorluk sistemini desteklemesini ve sonuç odaklı olmasını diğer kuşaklara göre daha öncelik vermektedir. Yine liderinin fikirlerine saygı göstermesi, insan-iş odaklı olmayı dengelemesi, liderlik yaklaşımı olarak vizyoner ve durumsal liderlik sergilemesini beklediğini ifade etmektedir. Liderin; işe eğlence katması, ilham vermesi, vizyonu ve faydayı net olarak ortaya koyması, hızlı aksiyon alması, çalışanını özgür bırakması, işleri yetkinliklere göre dağıtması, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratması ve kendileri için karar alınırken çalışanları

kararlara dahil etmesi Z Kuşağının çok kuşaklı çalışma ortamını yöneten liderden beklentileridir.

Açıkçası olaylara ve duruma göre o olayın ihtiyacı doğrultusunda bir davranış ve tutum gösterebilmesi... (KZ9)

Bence öncelikle neyi neden yaptığımızı çok iyi söylemesi lazım yani bizi o hedefe götürürken bu hedefe gittiğimizde ne noktada olacağız çok net gösteriyor olması lazım. Bunun dışında o insanın benim için ne faydası var göstermesi lazım bu ikisi kesinlikle var. (KZ8)

...bazı yöneticilerimiz ekip arkadaşlarına koçluk, mentorluk, liderlik yapabiliyor ben kendi kuşağım içinden değerlendirecek olursam beni sürekli besleyen, benim gelişimimi de destekleyen bir yönetici ile çalışmak benim için her zaman olumlu oluyor... bazı yöneticiler de mentorluk vesaire yapıyor o yöneticileri daha çok seviyorum... diğer yöneticiler böyle sadece iş odaklı olunca sadece işlerine odaklanınca senin motivasyonunu düşürüyor diye düşünüyorum açıkçası. (KZ9)

Şekil 3.20’de yer alan Y Kuşağına ait bulgulara göre bu kuşak, çok kuşaklı ekip liderinin; kendilerine alan tanınmasını, fikirlerine saygı göstermesini, çalışanını özgür bırakmasını ve liderlik rollerinden koçluk-mentorluğu yoğunlukla kullanmasını beklemektedir. Liderin vizyonu net ortaya koymasını, işe eğlence katmasını, kapsayıcı ve sosyal sorumluluklara duyarlı olmasını, rol model olmasını, özel yaşama ve sınırlara saygı göstermesini, ilham vermesini, karar alırken çalışanları dahil etmesini, teknolojiyi takip etmesini, takdir ve başarıyı ödüllendirmesini ve ön yargıları yıkmasını da beklemektedir.

Yaratıcılığa ve doğaçlamaya biraz daha alan açması gerektiğini düşünüyorum. Dolayısıyla aslında bu da hata yapmaktan korkmamak anlamına geliyor. (MY4)

Fikirlere saygı duyması gerektiğini düşünüyorum ben... farklı bir bakış açısı yakalaması açısından en azından neden olmasın deyip bir danışması gerekebilir yani bize de soru sorulmasını fikrimizin alınmasını isterim ve fikrimiz varsa buna da saygı gösterilmesini ben beklerim açıkçası isterim. Yani göstermiyorsa bile kırmadan bunu dile getirebilmeli... fikre saygı bence en başta geliyor. (KY7)

...yaşadığımız problemler oluyor ama tolere edebiliyorum çünkü özgür çalışabiliyorum... (KY6)

X Kuşağı ise çok kuşaklı ekip liderinin; özel yaşama-sınırlara saygı göstermesinin ve liderlik yaklaşımının öncelikli olduğunu düşünmektedir (Şekil 3.20). Diğer kuşaklarla kıyaslandığında bu iki konuda X Kuşağının daha yoğun ifadeler kullandığı görülmektedir. Kuşaklara duyarlı liderin; insan-iş odaklı olmayı dengeleyen, vizyonu ve faydayı net ortaya koyabilen, çok kültürlülüğe açık, takdir ve başarıyı ödüllendiren, alan tanıyan ve sonuç odaklı olması beklenmektedir. Diğer taraftan X Kuşağı, liderin

vizyonu net ortaya koymasını, işe eğlence katmasını, hızlı karar almasını, ön yargıları yıkmasını ve çalışanını özgür bırakması gerektiğini düşünmektedir.

...tatillerde birbirimizi aramayız izinlerimizde acil bir durum olmadıkça konuşmayız mesela hafta sonları bizimle trafiğimiz yoktur. Bu çok kıymetli çünkü o kuşağın (X Kuşağı) temsilcileri o görevlerde 7/24 mail gönderir telefonla arar, mesaj gönderir ama bizim yöneticimiz dikkat eder ve dikkat etmesi gençlere ve sonraki kuşaklara çok önemli bir mesaj. (KX11)

*Bir kere kime nasıl davranacağını yani **durumsal liderlik mutlaka gösteriyor olması lazım**. Çünkü tecrübeli arkadaşlara tecrübesiz gibi tecrübesiz arkadaşlara tecrübeli gibi davranmak turnover'ı patlatan bir şey dolayısıyla bir kere bu çok net. (MX2)*

X, Y ve Z Kuşaklarına Göre Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları: Kuşaklara Uyumlanma- Çalışanını Destekleme, Çalışana Alan Tanıma, Liderlik Yaklaşımı Alt Temaları

Kod Sistemi	Kuşağı=Z	Kuşağı=Y	Kuşağı=X	TOPLAM
ÖRGÜTLERDE KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK				0
Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları				0
Liderlik yaklaşımı				0
Katılımcı liderlik		1	1	2
Durumsal liderlik	1	1	4	6
Vizyoner liderlik sergilemeli	1	1	3	5
Alan tanıyan				0
Dozunda çatışmaya- karşılıklı iknaya		1	1	2
Yaratıcılığa ve doğaçlamaya		1	4	5
Hatalardan öğrenmeye		1	4	5
Yetkinliklere ve becerilere			1	1
Kuşaklara uyumlanmalı	1	1	6	18
Kendi kuşağından olanlarla daha samimi		1	3	4
Yeni kuşakların gerçek ihtiyaçları tatmin edilmeli		1	1	1
8-5 çalışma yerine verimli çalışma	1	1	2	4
Kurumun değerleriyle kendi değerlerinin örtüşmesi		1	1	1
Dünyaya entegre olma		1	1	1
Dinamizm		1	1	1
Yeni sorumluluklar verme		1	1	1
Kişiye özel yaklaşım sergilemeli		1	4	5
Çalışanını Destekleyen				0
Çalışanı koruyup, kollayan		1	8	9
Yol gösteren	1	1	4	6
Duygusal anlamda destekleyen	1		2	3
Çalışanın gelişimini destekleyen	1	1	11	13
Σ TOPLAM	12	58	23	93

Şekil 3.21. Kuşaklara Uyumlanmak- Çalışanını Destekleme- Liderlik Yaklaşımı ve Alan Tanıma Alt Temaları Bağlamında; X, Y ve Z Kuşaklarına Göre Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları / Kod Matrisi Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi).

Şekil 3.21’de X, Y ve Z Kuşaklarının, çok kuşaklı ekip liderlerinden yoğunlukla bekledikleri davranışlar; kuşaklara uyumlanma, çalışanını destekleme, çalışana alan tanıma ve liderlik yaklaşımı alt temaları bağlamında açıklanmıştır.

1. *Liderin kuşaklara uyumlanması alt teması*, dört ana konuyu tanımlamaktadır.

- İlk olarak lider hangi kuşağı temsil ederse etsin, ekip üyelerinin hepsinin bulunduğu kuşağa göre davranması ifade edilmektedir. Yani ekip üyeleri lidere değil, “lider yeni kuşaklara uyum sağlamak” durumundadır.

Böyle durumlarda bazen dur diyorum eski kafayı boş ver bilimsel yaklaş diyorum, hemen sinirlenme. İşe yarıyor gerçekten onların kuşağından gidersek işe yarıyor. (MY1)

...başka bir kuşak yok, sizde bu kuşakla çalışmak zorundasınız. Bunlar da böyle bir ekip dolayısıyla biz kendimizi adapte edeceğiz. (MX2)

Biraz daha kuşağı ve günümüzü yakalayabilmeleri gerekiyor diye düşünüyorum. (KZ8)

- İkinci olarak lider, ekip üyeleri arasında her kuşak üyesine eşit mesafede olmalıdır. Lider, “kendi kuşağının temsilcisi olan ekip üyesiyle daha samimi” ilişkiler kurmamalıdır. KY5 bu konudaki sıkıntıların yöneticilerin daha genç, çalışanların yaşlı olduğu durumlarda daha sıklıkla yaşandığını ifade etmektedir.

Kendi kuşağından olan kişilere daha yakın olmamalı ve herkese eşit mesafede olmalı bence. Çünkü daha fazla ortak şey daha fazla benzer geçmiş. Bunu hiç yaşamadım, ama gözlemledim...şöyle oldu yöneticiler daha genç, çalışanlar daha yaşlı öyle daha sıkıntı oluyor bence. (KY5)

- Bir diğer başlık ise, lider “yeni kuşakların gerçek ihtiyaçlarını tatmin etmek” için çaba göstermelidir. Yeni kuşakların gerçek ihtiyaçları; esnek çalışma saatleri ve verimli çalışmanın dikkate alınması, liderin dünyaya entegre olarak çalışması yani günceli takip ederek yeniliklere ayak uydurması, çalışma arkadaşlarını seçerken kurumun değerleriyle çalışanın değerlerinin örtüşmesine özen göstermesi, dinamizm ile çalışılmasına ortam hazırlanması ve son olarak çalışanlara yeni sorumluluklar vermeye özen göstermesi olarak tanımlanmaktadır.

...iş yapmak için 8-5 çalışmama gerek yok bence ve o 8-5'in ne kadar verimli geçtiği de önemli diye düşünüyorum. Yöneticilerin 8-5 bakmalarından ziyade o güne 4 saatte işlerimi sıkıştırabileceksem eğer 4 saatlik bir çalışma süremi olması gerektiğini ve diğer kalan zamanlarda kişisel gelişimime zaman ayırabileceğim... (KZ9)

O işin sürdürülebilirliği için yeni neslin gerçek ihtiyaçlarını tatmin etmemiz lazım, bu da yeni sorumluluklar verme, dinamizm, dünyaya entegre olma, kurumun değerleri ile kendi değerlerinin örtüşmesi gibi aslında birçok konuyu eş zamanlı olarak şey yapmamız gerekiyor (MY4)

- Liderin kuşaklara uyumlanması bağlamında, son olarak “liderin kişiye özel yaklaşım” göstermesi gerektiği belirtilmiştir.

Çok çalışacağız diyor yeni jenerasyona, yenilerde bırakıp gidiyor o zaman. X kuşağı peki ne diyeceğim ne yapacağım diyor...Herkes kendini motive eden şeylerin bir başkasına da motivasyon kaynağı olacağını düşündüğü için çok rahatlıkla kullandığı ve yaptığı şeyler yeni jenerasyon da tepki yaratabiliyor o yüzden anlatması ve ona uygun çözümler üretmesi, beklentisini de ona göre belirlemesi önemli. Bu da alt kadrolardan gelen bir ses aslına bakarsanız. (KX11)

Kuşaklara Uyumlanma Alt Temasına Göre X, Y ve Z Kuşaklarının Bakış Açısı

- Bu bağlamda en yoğun geri bildirim Y Kuşağı katılımcılardan gelmiştir. Y Kuşağı liderin kesinlikle kuşaklara uyumlanması gerektiğini düşünmektedir.

Bence bir X kuşağı yönetici Y ve Z'yi yönetecekse eğer 55 yaş üstü ise falan bence kesinlikle yeni nesle ayak uydurmalı. (KY1)

Ayrıca liderin “kendi kuşağından olan ekip üyeleriyle daha samimi” olmamasını, tüm üyelere aynı mesafede yakın olması gerektiğini düşünmektedir. Diğer taraftan Y Kuşağı “yeni kuşakların gerçek ihtiyaçlarının tatmin edilmesi” gerektiğini yoğunlukla belirtmiştir. Bu bağlamda çok kuşaklı ekip liderinin; 8-5 çalışma yerine verimli çalışmayı ilke edinmesini, kurumun değerleriyle çalışanın değerlerinin örtüşmesine önem verilmesini, liderlerin dünyaya entegre olmasını, işlerin dinamizm ile yürütülmesini ve çalışanlara yeni sorumluluklar vermeye hevesli olmasını yoğunlukla ifade etmiştir. Y Kuşağı ayrıca liderin “kişiye özel yaklaşım sergilemesini” beklemektedir.

Yani biraz kişisel şeylerde gerektiriyor, mesela X Kuşağında bir çalışanı varsa birebir onun ne istediğini anlamak da önemli olabiliyor. Mesela X Kuşakları böyledir

gibi bir genelden ziyade yani o kişinin ne istediğini algılamak için çaba harcarsa daha efektif olabiliyor. (KY2)

- X Kuşağı, Y Kuşağı kadar yoğun olmasa da liderin kesinlikle “kuşaklara uyum” göstermesi gerektiğini düşünmektedir.

Bir zorlukla karşılaştığında ben değişmek zorunda kalırım. (MX8)

“Kişiye özel yaklaşım sergileme” konusunda en yoğun geri bildirim X Kuşağı tarafından verilmiştir.

- Z Kuşağı liderin “kuşaklara uyumlanması” konusuna, diğer kuşaklara oranla daha az yoğunlukla önem vermektedir. Z Kuşağı, liderin 8-5 çalışma yerine verimli çalışmayı ilke edinmesini Y Kuşağından daha yoğun bir şekilde vurgulamıştır.

2. *Liderlik yaklaşımı alt teması*, çok kuşaklı bir ekip liderinin sergilemesi gereken liderlik yaklaşımını açıklamaktadır. Bu bağlamda katılımcılar; durumsal, vizyoner ve katılımcı liderlik tarzlarını ifade etmiştir. Şekil 3.20’de görüldüğü üzere liderin sergilediği liderlik tarzının önemi en yoğun X Kuşağı tarafından vurgulanmıştır. Şekil 3.21’e göre X, Y ve Z Kuşaklarının liderin durumsal ve vizyoner liderlik sergilemesi noktasında hemfikir oldukları görülmektedir. Y ve X Kuşakları ek olarak liderin katılımcı liderlik tarzını sergilenmesini de beklemektedir.

...tek bir yönetme şeklinin olmaması lazım. Her yönettiği kişilerin rol ve sorumluluklarına göre farklı davranışlar içinde olması gerekiyor. Tek tek herkese uygun bir reçete yok burada kimi seni çok yakından takip edecek, kimisine şefkat enerji zaman gösterecek...vizyonu gösterecek strateji gösterecek, ...katılımcı bir liderlik şekli sunacak ...büyük resmi görmelerini sağlayacak... (KX11)

3. *Alan tanıyan alt teması* Şekil 3.21’de görüldüğü üzere dört başlık altında toparlanmıştır. Alan tanımak demek; liderin dozunda çatışmaya ve karşılıklı iknaya alan tanınması, yaratıcılığa ve doğaçlamaya alan açması, hatalardan öğrenmeye ve çalışanın farklı yetkinliklerini-becerilerini kullanmasına alan açması olarak ifade edilmiştir. Z Kuşağının bu alt temayla ilgili herhangi bir geri bildirimi yokken, Y Kuşağı liderin hatalardan öğrenmeye ve yaratıcılığa-doğaçlamaya alan açmasını yoğun bir şekilde ifade etmiştir. X Kuşağı ise,

hatalardan öğrenmenin dışındaki üç konuda aynı yoğunlukta geri bildirim vermiştir.

Bir kere bir alan vermesi, alan tanınması gerekir herkesin yetkinliğine ve becerilerine göre alan tanınması gerekir...anlaşmazlığa girdiğimizde...bazen kaçınır yönetim..., çalışan biat eder yönetime, bizim şirketimizde de zaman zaman bu davranışı görürsünüz. Benim yöneticimle ilişkilide bu yok. Bir itirazı bir fikrini değiştirmeye çalışırım bazen ilk seferde olmaz üç seferde olur ama ben veri ile gittiğimde beni dinleyen ve mevcut kararını değiştiren bir yönetici ile çalışmanın mutluluğunu yaşıyorum. Çok sert tartışmalarımız oldu zaman zaman ama her zaman anlaşarak çıktık ya o beni ikna etti ya da ben onu ikna ettim ...(KX11)

Yaratıcılığa ve doğaçlamaya biraz daha alan açması gerektiğini düşünüyorum. (MY4)

... bir eksikliğim olduğunda bunu söylüyor ve ben bunu düzeltebiliyorum. Bu benim için bir yol gösterici oluyor. (KY1)

4. *Çalışanını destekleyen alt teması* Şekil 3.21’de görüldüğü üzere dört başlık altında toparlanmıştır. Çalışanını desteklemek demek; liderin ekip üyelerini duygusal anlamda desteklemesi, onları koruyup kollaması, yol göstermesi ve ekip üyelerinin bireysel gelişimine bire bir desteklemesi anlamına gelmektedir. Y Kuşağı, liderin kendisini koruyup kollamasını ve bireysel gelişimini desteklemesini en yoğun ifade eden kuşaktır. Z Kuşağı yoğunlukla liderin, ekip üyelerinin bireysel gelişimini desteklemesini ifade ederken, koruyup-kollama konusunda geri bildirim vermemiştir. X Kuşağı ise çalışanı destekleme bağlamında; ekip üyelerini duygusal olarak destekleme, yol gösterme ve gelişimini destekleme konularında aynı yoğunlukla önem verirken, koruyup-kollama konusuna daha az önem vermektedir.

Ekibindeki insan her ne yapmış olursa olsun daima arkasında dik durup koruyup, kollamalı. (KY7)

... kendi kuşağımın içinden değerlendirecek olursam beni sürekli besleyen, benim gelişimi de destekleyen bir yönetici ile çalışmak benim için her zaman olumlu oluyor. (KZ9)

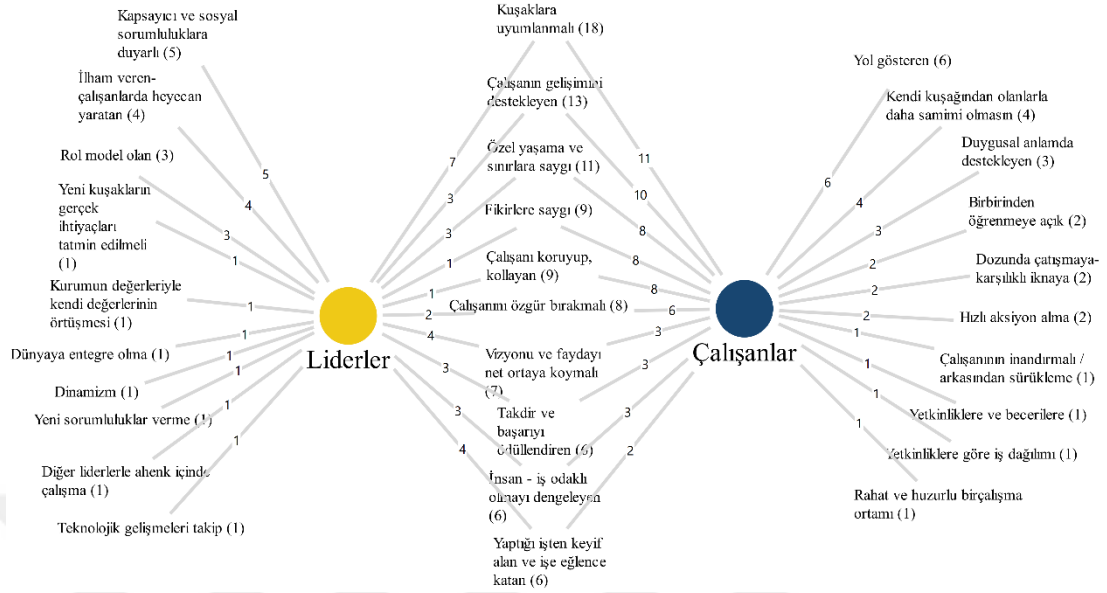
...duygusal anlamda beni destekliyor olması lazım, özel bir ilgiyi kesinlikle beklediğimizi düşünüyorum yani bebek gibi pırpışlanmaktan bahsetmiyorum burada ama benim o andaki duygu, düşüncemi de düşünerek hareket etmesi gerektiğini düşünüyorum. (KZ8)

Bence liderin yol gösterici olması lazım ve bunu kırmadan etmeden yapması lazım bunu farklı bir şekilde söylemesi insanın moralini bozar. (KY1)

Liderler ve Çalışanlar Bağlamında Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları

Çok kuşaklı ekibi yönetecek liderin göstermesi beklenen davranışlar liderler ve çalışanlar bağlamında Şekil 3.22.'de kıyaslanmış olup, her iki tarafında yoğunlukla ifade ettiği davranışlarda mutabık olduğu gözlemlenmektedir.

- Kuşaklara duyarlı liderin; kişiye özel yaklaşım sergileyerek- yeni kuşakların gerçek ihtiyaçlarını dikkate alarak-ekip içerisinde her kuşak üyesine aynı mesafede durarak kuşaklara uyumlanması, ekip üyelerinin gelişimini desteklemesi, onların fikirlerine saygı göstermesi, çalışırken iş-insan odaklı olmayı dengelemesi, işe eğlence katarken kendisinin de yaptığı işten keyif alması, ekip üyelerine vizyonu ve faydayı net olarak ortaya koyması, çalışanın özel yaşamına ve sınırlarına saygı duyması, işini yaparken çalışanları özgür bırakması(otonomi), yeri geldiğinde koruyup kollaması, takdir ve başarıyı ödüllendirmesi konularında liderler ve çalışanların mutabık olduğu görülmektedir.
- Çalışanlar liderlerden farklı olarak; yoğunlukla liderin yol göstermesi, her kuşağı temsil eden ekip üyelerine eşit mesafede durması, duygusal anlamda destek vermesi konularına önem vermektedir.
- Liderler ise çalışanlardan farklı olarak; yoğunlukla ilham verme, rol model olma, çalışanların gerçek ihtiyaçlarının tatmin etme ve kapsayıcı-sosyal sorumluluklara duyarlı olma konularına önem vermektedir.



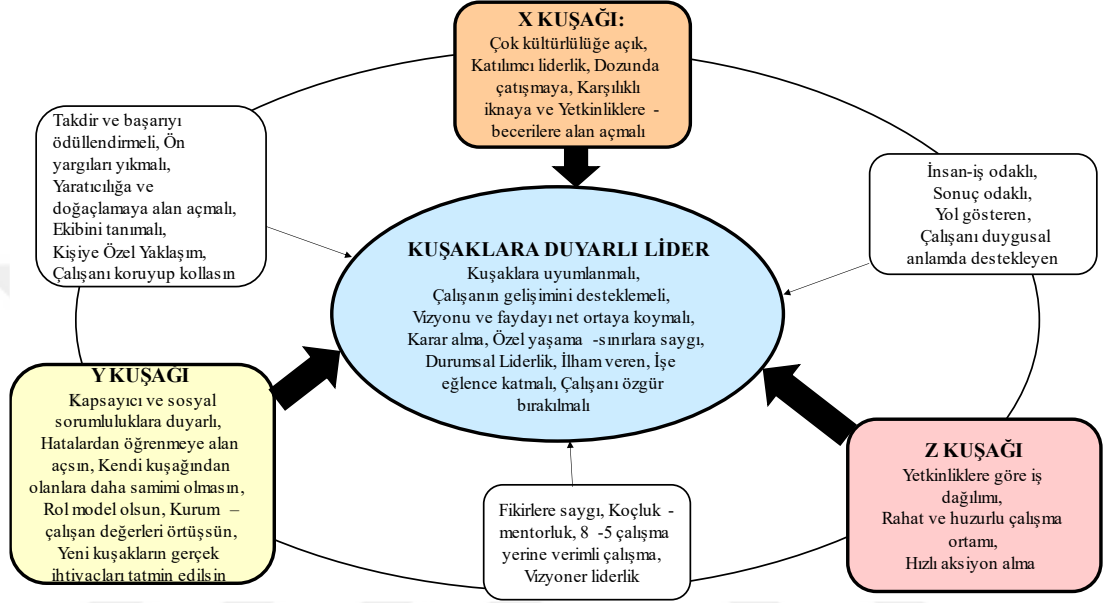
Şekil 3.22. Liderler ve Çalışanlar Bağlamında, Kuşaklara Duyarlı Liderlik Davranışları / İki Vaka Analizi.

Çok Kuşaklı Ekip Liderinin Göstermesi Beklenen Liderlik Davranışları

Araştırma bulgularına göre çok kuşaklı bir ekibi yöneten liderden beklenen davranışlar Şekil 3.23.'te yer almaktadır. Araştırmaya katılan her üç kuşağında ortak beklentileri olduğu gibi, diğer kuşaklardan tamamen ayrıştığı farklı beklentilerin de bulunduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda üç kuşakta liderin; kuşaklara uyumlanması, çalışanın gelişimini desteklemesi, vizyonu ve faydayı net ortaya koyması, çalışma ortamında özel yaşama ve sınırlara saygı gösterilmesi, liderin çalışanlara ilham vermesi, otonomi vermesi ve durumsal liderlik tarzını benimsemesi konularında aynı beklentileri paylaşmaktadır.

X Kuşağı, diğer kuşaklardan farklı olarak liderin; çok kültürlülüğe açık ve katılımcı liderlik tarzını da benimsemesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca liderin dozunda çatışmaya, karşılıklı iknaya ve çalışanların yetkinlik-becerilerini kullanabilmeleri için alan açmasını beklemektedir. X Kuşağının Y Kuşağıyla ortak beklentileri; liderin takdir ve başarıyı ödüllendirmesi, ön yargıları yıkmak için çaba göstermesi, yaratıcılığa ve doğaçlamaya alan açması, ekibini tanıyarak her bir ekip üyesine özel yaklaşım göstermesi ve gerektiğinde çalışanını koruyup kollamasıdır. Z Kuşağıyla

ortak beklentileri ise insan ve iş odaklı olmayı dengeleyebilmesi, ekibine yol göstermesi, sonuç odaklı olması ve ekip üyelerini duygusal anlamda desteklemesidir.



Şekil 3.23. Çok Kuşaklı Ekip Liderinin Göstermesi Beklenen Liderlik Davranışları.

Y Kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak çok kuşaklı bir ekibi yöneten liderden; kapsayıcı olması, sosyal sorumluluk projelerine duyarlı olması, ekip yönetiminde kuşak ayrımı gözetmeksizin ekip üyeleriyle ilişki kurması, çalışanların hatalarından öğrenmesi için alan açması, ekibine rol model olması, yeni kuşakların gerçek ihtiyaçlarını anlayarak bu ihtiyaçları tatmin etmek için çaba göstermesi ve ekip üyelerini seçerken çalışanların değerlerinin, kurumun değerleriyle örtüşmesine özen göstermesini beklemektedir. Y Kuşağının Z Kuşağıyla ortak beklentileri; liderin çalışanların fikirlerine saygı göstermesi, liderlik rollerinde koçluk-mentorluk ve tersine mentorluk yaklaşımlarını benimsemesi, 8-5 çalışma yerine verimli çalışmayı ilke edinmesi ve vizyoner liderlik tarzı sergilemesidir.

Z Kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratması, çalışanların yetkinliklerine göre iş dağılımını yapması ve hızlı aksiyon almasını beklemektedir.

Araştırma bulgularına göre; çok kuşaklı ekibi yöneten kuşaklara duyarlı liderden beklenen yetkinlikler ve davranışlar “Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Tarzı” ile örtüşmektedir. Bass ve Avalio (1990) dönüştürücü liderliğin gerekli olduğunu ve gelecekteki iş gücünün böyle bir liderliği gerektireceğini ifade etmiştir (Bass ve Avolio, 1990: 22). Onların bu söylemleri tam olarak 21. yy’da çok kuşaklı ekipleri yöneten liderlerden beklenen liderlik tarzını yansıtmaktadır.

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin kişisel gelişim ve başarı isteklerini yükseltirken, onların öz güvenini arttırarak, lidere bağımlı olmaktan uzaklaştırır ve bireye önemli konularda farkındalık kazandırır. Dönüştürücü liderler; ideal etki, kişiselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici liderlik sergiler (Bass ve Avolio, 1990: 22). Liderlerin bu yaklaşımları dönüştürücü – dönüştürücü liderliğin 4 boyutunu oluşturmaktadır.

- **İdeal Etki:** Bass ve Avolio ideal etkiyi, ideal etki atfedilen (karizma) ve ideal etki davranışı olmak üzere iki boyutta incelemektedir.

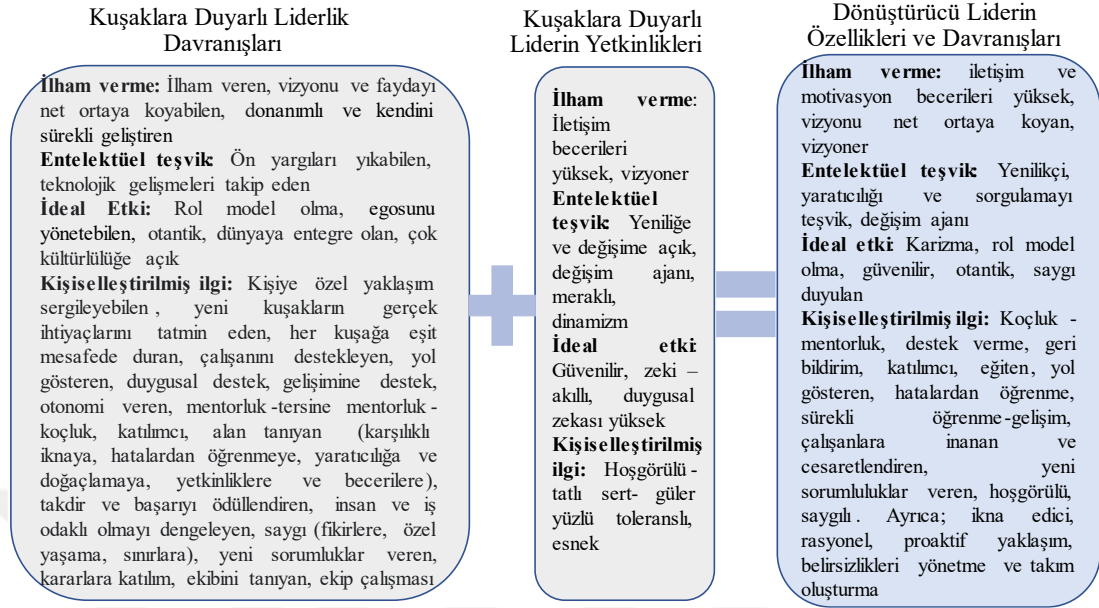
İdeal etki-atfedilen (karizma): Takipçilerin lideri, ona atfettikleri özelliklerle değerlendirmesidir. Liderlerin sahip olduğu özellikler ve değerler ile örnek alınacak bir kişi olarak görülmesi, takipçilerin lidere güvenmesi ve saygı duymasısıdır (Tabak v.d., 2009: 389).

İdeal etki-davranışı: Liderin sahip olduğu değer ve özelliklerle takipçilerine rol model olmasıdır. Bu bağlamda lider takipçilerine dürüstlük, sevgi, güven, fedakârlık gibi ideal değerleri sadece aktaran kişi değil, tüm yaşantısında içselleştirmiş bir kişi olarak (otantik) astlarına örnek olan bir kişidir (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 351; Tabak v.d., 2009: 389).

- **İlham veren lider:** Takipçilerinin moral ve motivasyonunu arttıracak ve enerjilerini yükseltecek konuşmalar yapar. Vizyonu tüm çalışanlarla paylaşır, bu vizyonla çalışanların daha yüksek performans ve gelişim seviyelerine ulaşmaları için onları cesaretlendirir (Bass ve Avolio, 1990: 22). Dönüştürücü liderlikte iletişim ve motivasyon becerisi öne çıkmaktadır (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 352).

- Kişiselleştirilmiş ilgi: Liderin takipçilerinin bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını koçluk veya mentorluk gibi süreçlerle ortaya çıkarır ve takipçilerinin kişisel gelişimleri için her biriyle ayrı ayrı ilgilenerek, destek verir, tavsiyelerde bulunur ve geri bildirim verir (Bass ve Avolio, 1990: 22; Özalp ve Öcal, 2000: 216; Tabak v.d., 2009: 390). Dönüştürücü lider, takipçilerine öğrenme fırsatları yaratır ve onları karar vermeye yetkilendirir. Tüm bu süreçte lider takipçilerine saygı gösterir, güven verir ve yapabilecekleri hatalara karşı hoşgörülü davranır (Eroğlu ve Akkoç, 2012; 353).
- Entelektüel teşvik: Çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını teşvik sürecidir. Dönüştürücü lider takipçileri bir problemle karşılaştığında onları, eski yöntemlere ya da sorunlara yeni bir bakış açısıyla yaklaşmaları konusunda takipçilerini cesaretlendirir ve onları geliştirir (Bass ve Avolio, 1990: 22).

Hartog ve arkadaşları dönüştürücü liderlerin; iletişim becerileri yüksek, ikna edici, güvenilir, yenilikçi ve yaratıcılığa önem veren, uzun vadeli düşünen, takipçilerine yol gösteren, takım ruhuyla hareket eden, katılımcı ve rasyonel olma özelliklerine sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir (Eroğlu ve Akkoç, 2012; 349). Bass ve Avolio (1990) dönüştürücü liderlerin, proaktif yaklaşım sergileyerek hataları en aza indirmeye çalıştıklarını ve hatalar oluştuğunda ya da başarısızlıklar yaşandığında bu deneyimleri bireyin öğrenme, gelişme ve kişinin tam potansiyeline ulaşması için fırsat olarak değerlendirmeye çalıştıklarını ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1990: 22). Tichy ve Devanna (1990) dönüştürücü liderin sahip olduğu özellikleri; yaşam boyu öğrenmeye inanarak kendilerini geliştirme, değişim ajanı olma, çalışanlara inanma ve onları cesaretlendirebilme, vizyoner olma ve belirsizlikleri yönetme olarak tanımlamaktadır. Boehnke v.d. (2003) dönüştürücü liderin temel davranış biçimlerini; ilham verme, çalışanları destekleme ve onları eğitme, vizyon oluşturma, takım oluşturma olarak ifade etmektedir (Eroğlu ve Akkoç, 2012; 349).



Şekil 3.24. Kuşaklara Duyarlı Liderlik ile Dönüştürücü Liderlik Davranış ve Yetkinliklerinin Kıyaslanması.

Şekil 3.24'te kuşaklara duyarlı liderin sahip olması beklenen yetkinlikler ve liderin göstermesi beklenen davranışlar ile dönüştürücü liderin davranış ve özellikleri kıyaslanmıştır. Kıyaslama dönüştürücü liderliğin 4 boyutu bağlamında bulgulara göre gerçekleştirilmiştir. Kuşaklara duyarlı liderin yetkinlik ve davranışlarına dair bulguların 4 boyut kapsamında dağılımı aşağıda yer almaktadır.

- **İlham verme:** İlham veren, vizyonu ve faydayı net ortaya koyabilen, iletişim becerileri yüksek, vizyoner olan, donanımlı ve kendini sürekli geliştiren.
- **Entelektüel teşvik:** Ön yargıları yıkabilen, teknolojik gelişmeleri takip eden, yeniliğe ve değişime açık, değişim ajanı, dünyaya entegre olan, çok kültürlülüğe açık, meraklı ve dinamizm ile çalışan.
- **İdeal Etki:** Rol model olan, otantik, egosunu yönetebilen, güvenilir, zeki ve akıllı, duygusal zekâsı yüksek, yaptığı işten keyif alan ve işe eğlence katan.
- **Kişiselleştirilmiş ilgi:** Kişiye özel yaklaşım sergileyebilen - yeni kuşakların gerçek ihtiyaçlarını tatmin eden, her kuşağa eşit mesafede duran, çalışanını destekleyen, yol gösteren, duygusal destek veren, gelişimi destekleyen, takdir ve başarıyı ödüllendiren, insan ve iş odaklı olmayı dengeleyen, otonomi veren

(8-5 çalışma yerine verimli çalışma), mentorluk-tersine mentorluk-koçluk, katılımcı, alan tanıyan (karşılıklı iknaya, hatalardan öğrenmeye, yaratıcılığa ve doğaçlamaya, yetkinliklere ve becerilere), esnek, sabırlı, saygılı (fikirlere, özel yaşama, sınırlara), ekip çalışmasına uyum gösteren (diğer liderlerle ahenk içinde çalışan), yeni sorumluklar veren, kararlara katılım, ekibini tanıyan, hoşgörölü-tatlı sert- güler yüzlü toleranslı, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratan.

Sonuç olarak kuşaklara duyarlı liderde olması beklenen yetkinlikler ve davranışların dönüşümcü liderlik ile örtüştüğü görölmektedir. Araştırma bulgularında yer alan liderlik davranışlarından; sonuç odaklı, kapsayıcı ve sosyal sorumluluklara duyarlı, hızlı aksiyon alan, çalışanların kendi değerleriyle kurumun değerlerinin örtüşmesine özen gösteren davranışlar dönüşümcü liderlik özelliklerinin dışında kalmaktadır.

3.2.2.6. Tema 6: Örgütlerde Kuşak Çeşitliliğinden Faydalananarak Sinerji Yaratma

Katılımcılar, genel olarak çok kuşaklı ekiplerle çalışmayı faydalı bulmaktadır. Bu bağlamdaki bulgular Şekil 3.25.'te yer almaktadır. Yoğunluk Analizi' ne göre; çok kuşaklı ekiplerle çalışmak yönetici açısından zor olmakla birlikte, liderin gelişimine (başka bakış açılarından bakma fırsatı vermesi, farklı yetkinlikler kazandırması ve onları daha fazla anlamak için çaba sarfetmesi ve dinamik olma gibi) olumlu katkılarda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çok kuşaklı ekiplerle çalışmanın faydaları literatürdeki araştırmalarla örtüşmektedir. Çok kuşaklı ekiplerle çalışmanın faydaları; karşılıklı öğrenmeye ortam yaratması, yeni fikirlerin yaratılması, farklı bakış açılarının olması (Bates (2018), Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008: 449), eğlenerek iş yapma ortamının yaratılması, iletişim tonunu kuşağa göre uyumlandırması (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 146) gibi olumlu katkılar sağladığı düşünüldüğünde, çatışma ortamı da yarattığı ifade edilmektedir. Literatürde çok kuşaklı ekipleri yönetmenin lideri geliştirdiğine dair bilgiye rastlanmamıştır.

X Kuşağı çok kuşaklı ekiplerle çalışmanın lidere; başka bakış açılarından bakma fırsatı vermesi, farklı yetkinlikler kazandırması ve onları daha fazla anlamak için çaba sarfetmesi bakımından gelişim olanağı sunduğunu düşünmektedir. Diğer taraftan, karşılıklı öğrenmeye alan açması ve çalışanların birbirini zorlayarak ilerlemeyi sağlaması bakımından katkı sağladığı ifade edilmektedir. X Kuşağı, liderlerin yeni kuşaklara uyum göstermek için çaba sarfetmesi gerektiğini düşünürken, bu durumun kendi ebeveynliklerini de geliştirdiğini belirtmektedir.

Farklı şekilde davranan insanlara onlardan bir şey talep etmek, onu talep ettiğiniz de onlardan reaksiyon almak da bir başlı başına rol...bir yönetici olarak bu yetkinliği kazanmak başlı başına bir fayda bence farklı kuşaklarla çalışıyor olmak. Genç arkadaşlarla çalışmak sizi ebeveynliğe de alıştırıyor. 23 yaşında okulunu yeni bitirmiş bir arkadaşla nasıl konuşacağım, ona nasıl iş yaptıracağım, kendini geliştirmesi için nasıl tavsiyelerde bulunmanız gerektiğini biliyorsanız...çocuklarınız içinde bir uygulama fırsatı oluyor diye düşünüyorum. (MX2)

Kod Sistemi	Kuşağı=Z	Kuşağı=Y	Kuşağı=X	TOPLAM
ÖRGÜTLERDE KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK				0
Kuşakların Liderlik Davranışları				0
Çok Kuşaklı Ekibi Yönetmek				0
Yönetici açısından yönetmesi zor		■		12
Lideri geliştiriyor			■	3
Lidere birçok perspektiften bakma fırsatı tanıyor			■	1
Onları anlamaya ve tanımaya çalışıyorum			■	2
Dinamik oluyorsunuz		■		1
Farklı yetkinlikler kazandırıyor			■	1
Karşılıklı öğrenmeye ortam yaratıyor		■	■	3
Yeni fikirlerin yaratılmasını sağlıyor		■		2
Birbirlerini zorlamalarını istiyorum		■	■	2
Farklı bakış açılarının olması		■		2
Eğlenerek iş yapma sözünü veriyorum		■		2
Liderler kuşaklara uyumlanmak zorunda			■	4
İletişim tonu kuşağa göre ayarlanmalı		■		2
Ebeveynliğimize de olumlu katkıları oluyor			■	1
Çatışmalar artacak	■	■		4
Σ TOPLAM	1	30	11	42

Şekil 3.25. Çok Kuşaklı Ekiplerle Çalışmanın Faydaları / Kod Matris Tarayıcısı (Yoğunluk Analizi).

Y Kuşağı yoğunlukla, çok kuşaklı ekibi yönetmenin zor olduğunu ifade etmektedir.

Düşündüğüm zaman bir lider ekibinde X, Y, Z üç kuşak var bir defa bu çok zor şey. Yerinde olmak istemem, çok zor tek noktada hepsini birleştirebilmek diye düşünüyorum. Özellikle de böyle ekip çalıştırması gerektiren bir departmansa gerçekten işi zor ki kendisi de mesela X kuşağı falansa daha da zor... üç kuşak ama dediğim gibi bence çok zor durum. (KY5)

Öncelikle işi zor yani kendi içinde çatışan kuşakları nasıl yönetecek herkeste yöneticilik vasfı olmuyor. (KY4)

Y Kuşağı çok kuşaklı bir ekiple çalışmanın faydalarını; karşılıklı öğrenmeye alan açması, yeni fikirlerin yaratılması ve çalışanların birbirini zorlayarak ilerlemeyi sağlaması, farklı bakış açılarının gündeme gelmesi, eğlenerek iş yapma yanı sıra lidere dinamik olma imkânı vermesi olarak tanımlamaktadır.

Dinamik oluyorsunuz her zaman...ekibim de 21- 22 yaşında biri daha olsaydı biraz daha farklı olabilirdi. Belki şu an hayata bakış açısı farklı olacak, sizi yönlendirmesi, ya da sizin onu yönlendirmeniz zor olacak, çatışmalar biraz daha artacak ama bu dinamiklik getirir. Çünkü herkes 35- 40 yaşında olsaydı bu hantal yapı olabilirdi, daha farklı onların getirdiği araştırmacılık bir kimlik olabilir ya da işte direnç göstermeleri olabilir bu da farklı bir dinamik yani bazı şeyleri de ayakta tutmaya çalışıyor. (MY1)

Y Kuşağı, liderlerin yeni kuşaklara uyum göstermesi ve iletişim tonunu kuşağa göre ayarlaması gerektiğini düşünürken, çok kuşaklı ekiplerde çatışmaların da artacağını

ifade etmektedir. Diğer taraftan MY4 her bir kuşağı, insan bedeninin birer uzvu gibi değerlendirerek hiçbirinden vazgeçilemeyeceğini belirtmektedir.

... bu kuşaklara uyumlanmak zorundayız aksi takdirde başarısız oluruz. Çünkü onların yapacağı katkıya da kuşkusuz ihtiyacımız var yani hep aynı jenerasyonun parçalarının vücut gibi kimisi el-ayak, kimisi kalp, kimisi ciğer herkes farklı bir organı temsil ediyor...kuşaklar bizim dinamiğimizi ister istemez uyumlandırma ile test edecek bizi. (MY4)

Z Kuşağı farklı kuşakların mutlaka birlikte çalışması gerektiğine inanırken, bu durumun çatışmalara da zemin hazırlayacağını ifade etmektedir.

...bu kuşaklar bir arada çalışmalı ama bir çatışma yaratacağını da düşünüyorum ama çözülemeyecek bir çatışma olduğunu da düşünmüyorum. (KZ9)

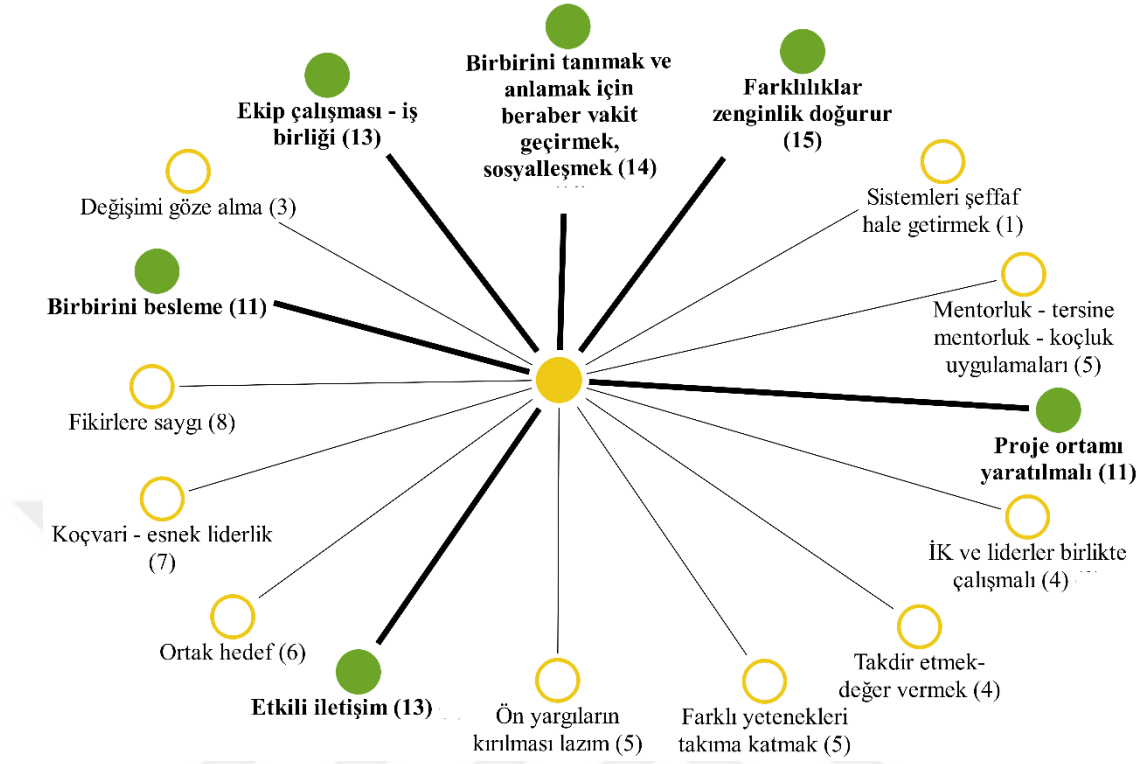
Farklı kuşaklardan pozitif anlamda faydalanabilmek için işletmelerin sahip olduğu “güç”, sinerji yaratma potansiyelidir. İki veya daha fazla kuşağın bir arada çalışması işletmelerde sinerji yaratabilecektir (Chan, 2005: 59; Wilson, 2009). Katılımcılara farklı kuşakların bir arada çalışarak sinerji yaratmaları ve birbirinden öğrenmelerinin nasıl sağlanabileceği sorulmuştur. Bu konudaki geri bildirimler Şekil 3.25.’de yer almaktadır. Katılımcılar öncelikle farklılıkların işe renk kattığını ve zenginlik doğurduğunu belirtirken, karşılıklı öğrenme ve birbirini besleme için de fırsat yarattığını da ifade etmişlerdir. Araştırma bulguları Bates (2018)’ i doğrular niteliktedir.

...çeşitlilik işe gerçekten çok renk katıyor, farklı perspektifler getiriyor her kuşağın farklı bir kıymeti var yarattığı değer var bunları harmanladığımızda da çok güzel oluyor...birbirinden beslenen bir ortam yaratarsan sinerji sağlıyor. (KX11)

Farklı bakış açıları getirir. BB’un problemler karşısındaki tutumundan çok şey öğrendim. Y ve Z’den öğrenecek çok şey var. (MX8)

Farklılıktan her zaman bir zenginlik doğacaktır...burada etkili iletişim gerekiyor ve de istek gerekiyor...karşıdaki kişiden bir şeyler öğreneceğim...hakikaten bu farklılıktan bir şeyler doğurma gibi beklentisinin olması lazım. Her şey bakış açısı ile ilgili gibi geliyor, karşılıklı öğrenmeye odaklanmak gerekiyor. (KY6)

Bence üç kuşağın birlikte çalışması çok normal hatta olmalı...50 yaşındaki bir kişinin de bana kattığı bir şeyler var ama fikir alışverişi, ama bakış açısı, ama bilgi bence mutlaka üç kuşağın da aynı ortamda çalışması lazım. (KZ10)



Şekil 3.26. Örgütlerde Kuşak Çeşitliliğinden Faydalanan Sinerji Yaratma / Kod Teori Modeli.

Farklı kuşakların bir arada çalışarak sinerji yaratabilmeleri için (Şekil 3.26) öncelikle kuşakların birbirini tanıması, anlaması ve beraber vakit geçirmeleri gerektiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda; ekip çalışması-iş birliği, proje ortamı yaratılması, mentorluk-koçluk-tersine mentorluk uygulamalarının devreye alınması, sosyalleşme ortamlarının oluşturulması ve ortak hedefler verilmesinin destekleyici olacağı düşünülmektedir. Söz konusu bulgular Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil (2018) meta analiz sonuçlarıyla örtüşmektedir (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 146-147).

Sinerji yaratmak için ortak bir iş yapış biçimi oluşturulabilir yönetici ...eğer ortak bir hedefe nasıl koşulacağını benimsetebiliyorsa ekibine ve ne yapılması gerektiğini herkes kendi işini nasıl idare etmesi gerektiğini biliyorsa, ekip bazında nasıl ilerletilmesi gerektiğini kişilere öğretebiliyorsa hiçbir problem kalmıyor, burada bir sinerji oluşturulabiliyor. Bir de lideri takip etme X Kuşağı için ya da BB'lar için bu saygıyla oluşurken Z Kuşağında bu inançla oluşuyor, sevgi ve inançla. (KZ8)

Biz biraz daha proje bazlı çalışmayı seviyoruz...onlar birlikte iş yaparken birlikte proje geliştirirken de birbirlerinden öğreniyorlar, birbirlerinden ilham alıyorlar, gözlemleme fırsatı buluyorlar o yüzden bence bu önemli...Birbirimizi yine tanımak, anlamak adına bunun dışında sosyal ortamlarda bir arada olmak bunlar da önemli, ekibin sosyalleşmesi kadar aynı konu etrafında bu bir hobi olabilir, bir spor aktivitesi olabilir yani aynı konu etrafında ilgili olan insanların farklı yaş gruplarından ve farklı cinsiyetlerden insanların bir araya gelip aynı ilgi alanları üzerinde konuşmaları, vakit geçirmeleri

ne bileyim mesela bir **gezi kulübü, kitap kulübü, spor aktiviteleri** onun kırılımları var...O yüzden kulüpler, sosyalleşme ekipleri ve sosyalleşme ortamları ekiplerin **farklı demografik özelliklerden insanlarla birlikte proje üretmesi ve mentorluk uygulamaları, koçluk uygulamaları bunların birbirinden öğrenmeyi destekleyici olduğunu söylüyorum.** (MX7)

*Projeler çok farklı tecrübeler olduğu ve çok farklı düşünceler de olduğu için orada bir ufak ufak da çatışmalar olabilir. Yani şunu şöyle yapalım böyle yapmayalım diye, **kendi aralarında da bir sinerji oluşturacağı için bu en kolay iş proje yapmak.*** (MY1)

Katılımcılar, çok kuşaklı ekiplerin sinerji yaratarak çalışmalarını için İK ve liderlerin birlikte çalışmasının önemini vurgularken (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 146), liderlerin; ön yargıların yıkılması için çaba göstermesi (Urlick v.d., 2017:181), farklı yetenekleri takıma katması, koçvari-esnek liderlik sergilemesi, etkili iletişim (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 147), takdir etme ve değer verme konularına önem vermeleri gerektiğini düşünmektedir. Diğer taraftan sistemlerin şeffaf hale getirilmesi, her çalışanın fikrine saygı gösterilmesi (Ayhün, 2013: 107) ve değişimin göze alınması da vurgulanmaktadır.

Esnek liderlik yapıları tabii ki olması gerekir daha koçvari, daha yönlendiren... hedefe ulaşmak için bu iş birliğini kendiniz kurun böyle bir liderlik yapısı gerekir bence. Dikta değil daha esnek, daha liberal, daha açık liderlik, daha şeffaf liderlik gerekir diye düşünüyorum. (MY3)

Bir fikri kesinlikle eleştirmemeli bir fikrin vardı eleştiriyorsa sonrasında kapatırsın öyle yapan yöneticilerimiz var ben biliyorum, yaşıyorum ve kendimde öğreniyorum. (MY5)

Onların cesareti, hızı ve bilgiye ulaşımı ile bizim tecrübemiz birleştirilirse ve tabii daha düzgün işler çıkarırız. (MX2)

Öncelikle bu **farklı yetenekleri takımına kazandırmalı...buna bence zaman harcaması gerekiyor bir liderin...bu yetenekleri kazandırınca inanıyorum ki o ekipler sonra otonom bir şekilde bunları yapabiliyor hale gelsin bu konuların üzerine konuşmak yani iletişim bu bunları konuşarak başlayabiliyor,** (MY4)

SONUÇ

Bu araştırmanın amacı; “örgütlerde çok kuşaklı çalışma ortamında, her kuşağın ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayabilecek, kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik nasıl olmalı?” sorusunu cevaplamaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel ortamda kuşaklara duyarlı liderlik fenomenine, bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşılmış olup, araştırma kapsamı; kuşakların çalışma hayatındaki davranışları, kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlar, kuşakların liderlik davranışları, kuşaklara duyarlı liderden beklenen yetkinlikler ve bu liderlerin göstermesi beklenen davranışlar ile kuşak çeşitliliğinin örgütlere katkılarıyla sınırlandırılmıştır. Nitel araştırmanın doğası gereği keşfedici ve tümevarımcı bir yaklaşım izlenmiştir.

Araştırma liderlik gelişim programına sahip, halka açık bir holdingin beyaz yakalı X, Y ve Z Kuşağı çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bebek Patlaması Kuşağı araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Bu araştırmada “örgütsel ortamda kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik” fenomeninin doğasını keşfetmek ve bu olguyu “aktörler açısından anlamak” hedeflendiği için araştırma deseni olarak olgu bilim – fenomenoloji kullanılmıştır. Araştırmacının “katılımcı gözlemci” olarak yürüttüğü araştırmada, bir taraftan katılımcıların algıları ortaya çıkarılırken, diğer taraftan beklentilerin de açığa çıkarılmasına özen göstermiştir. Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak “bireysel görüşme – yarı yapılandırılmış mülakat” kullanılmıştır. Araştırmacı, katılımcılardan farklı bir bilgi duymayınca ve elde edilen bilgilerle araştırmanın doygunluğa ulaştığını hissedinceye kadar mülakatlara devam etmiştir. Bu süreçte toplam 19 katılımcıyla (8 katılımcı X ve Y Kuşağı lider / 11 katılımcı X, Y ve Z Kuşağı çalışan), ortalama 50-60 dakikalık derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Araştırma nitel araştırmanın sınırlılıklarını taşımaktadır. Kuşakların kronolojik sınıflandırılmasında, dönem aralıkları konusunda Türkiye’de yoğunlukla kullanılan kuşak sınıflandırması (X (1965- 1979) ve Y (1980- 1999) ve Z (2000-2020) Kuşağı) baz alınmıştır. Z Kuşağı çalışanların iş hayatı tecrübeleri ortalama 2 yıl ile sınırlı olduğu için iş hayatına yönelik gözlemlerinin de kısıtlı olduğu düşünülmektedir. Bu

bakış açısıyla verdikleri geri bildirimlerin X ve Y Kuşakları kadar kapsamlı olması beklenemez. Bu hususlar araştırmanın sınırlılığı olarak gündeme gelmektedir.

Bu araştırmada veri analiz süreci mülakatlarla elde edilen video/ses kayıtlarının araştırmacı tarafından yazılı metne dönüştürülmesi ile başlamıştır. Veri analizi MAXQDA 2022.2 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kodlamalar sonrasında, araştırma soruları çerçevesinde 6 tema oluşturularak veri analizi tamamlanmıştır. Söz konusu altı tema; kuşakların çalışma hayatındaki davranışları, kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlar, kuşakların liderlik davranışları, kuşaklara duyarlı liderin yetkinlikleri, kuşaklara duyarlı liderlik davranışları, kuşak çeşitliliğinden faydalanarak sinerji yaratma şeklinde tanımlanmıştır. Her bir ana tema altındaki bulgular raporlanırken “yöntem çeşitlemesi (triangulation)” yapılarak, katılımcıların birebir söylemleri alıntılanmış ve bulgular literatür ile bağlantılı bir şekilde tartışılmıştır.

Tema 1 kapsamında kuşakların çalışma hayatındaki davranışları incelenirken, öncelikle örgüt içerisinde her kuşağın kendi kuşağını algılaması ve birlikte çalıştığı kuşaklara yönelik algıları keşfedilmeye çalışılmıştır. Katılımcılara, kuşakların çalışma hayatındaki algılanan davranışları sorulduğunda, kuşaklar arası geçişlilik Kod Teori Modeli sonuçlarına göre “aynı kuşakta olanlar arasında fark olduğu” vurgulanmıştır. Kişinin temsil ettiği kuşak hangi kuşak olursa olsun, “gelişime açık olanların bulunduğu kuşaktan bağımsız bir tutum ve davranış içerisinde bulunduğu”, “egosunu yönetebilen liderlerin kuşakların ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğu” bulguları literatürde rastlanılmayan bir husus olarak dikkat çekmektedir. X, Y ve Z Kuşaklarının çalışma hayatındaki davranışları genel olarak literatürle örtüşmektedir. Bulgulara göre X Kuşağı, “statükocu”, “köklere bağlı ve geçmişe özlem duyan” olarak algılanmaktadır. Bu özellikler literatürde tanımlanan özelliklerin dışında kalmakla birlikte, X Kuşağının “köklere bağlı ve geçmişe özlem duyan” olarak algılanmasının bulunduğu yaşam evresiyle alakalı olduğu düşünülmektedir. Y Kuşağı, Z Kuşağıyla kendini kıyasladığında Z’ler kadar teknolojiye hâkim olmadıklarını, kendini gerçekleştirmeye daha az önem verdiklerini ve Z Kuşağı kadar talepkâr olmadıklarını belirtmiştir. Her şeyi sorgulayan Y Kuşağı, kendi kuşak temsilcilerinin gereksiz yere her şeyi eleştirip ve şikâyet ettiğini düşünmektedir. Çalışma hayatındaki Z Kuşağı

kendilerinden çok fazla beklentide olunmasının, onların üzerlerine gereğinden fazla yük yüklediğini ifade etmektedir. Kramb (2020), daha genç çalışanlara sahip daha yaşlı yöneticilerin, çalışma arkadaşlarından "çocuk" olarak bahsettiğini belirtmektedir (Kramb, 2020: 16). Z Kuşağının beklentileri değerlendirildiğinde özellikle “geri plana atılmamak, fikirlerinin dikkate alınması, onlar için ne yapılacaksa onun içinde yer almak ve değerli hissetmek” gibi beklentilerin Kramb’in söz konusu bulgusunu destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir. Z Kuşağı, onlara “çocuk” muamelesinden ziyade yetişkin bir çalışan olarak bakılması taleplerini haykırmaktadır.

Tema 2’de kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlara ait bulgular yer almaktadır. Yaşanan sorunlara dair bulgular, Urick v.d.’nin (2017) belirttiği “algılanan kuşak farklılığı sebebiyle çatışma riski” çerçevesinde analiz edilmiş olup, bu kapsama girmeyen bulgular “farklı çalışma tarzları” başlığı altında toparlanmıştır. Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli ’ne göre “algılanan kuşak farklılığı sebebiyle çatışma riski” bağlamındaki bulgular; Urick v.d.’nin (2017) belirttiği çerçevede “değer, davranış ve kimlik temelli” (Urick v.d., 2017: 170) yaşanan sorunlar olarak ele alınmıştır. Katılımcılar yoğunlukla davranış temelli sorunlar yaşadıklarını ifade ederken, bu kapsamda en çok iletişim kurma farklılıkları konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. İletişim sırasındaki karşılıklı anlayış eksikliğinin sebepleri, kuşaklar arası ön yargıların olması, farklı düşünme ve her kuşağın tecrübesine saygı duyulmaması olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar ayrıca, birbirine yakın kuşaklar arasında daha az sorun yaşandığı, sınırlara ve özel hayata saygı duyulmamasının, zayıf iletişim kurulmasının ve kuşakların birbirini ikna etmek zorunda kalmalarının çatışma riski doğurduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan, değer temelli sorunları en yoğun yaşayan Y Kuşağıdır. Y ve Z Kuşakları, yaşanan sorunların temelinde X Kuşağının geleneksel yaklaşımını görmektedir. Burada X Kuşağı katılımcıların da diğer X Kuşağı çalışanları geleneksel bulması ve yeniliğe ayak uydurmakta zorlandığını ifade etmesi farklı bir bulgu olarak yorumlanabilir. Bu bağlamda X ve Y Kuşağı da özellikle Z Kuşağının mevcut yapıya tolerans göstermediğini ifade etmektedir.

Urick v.d.’nin modelinin dışında kalan sorunlar, “farklı çalışma tarzları” başlığı altında toparlanmıştır. Bulgular, kuşaklar arası farklılıklardan kaynaklanan sorunların başlıca sebeplerinden bir diğerinin “farklı çalışma tarzları” olduğunu göstermektedir. Çalışma

düzeni, yöneticinin otoriter yaklaşımı, Ok. Boomer (ikna olunmayan konuları uygulamak zorunda kalmak) ve kararlara dahil edilmeme farklı çalışma tarzları konusunda yaşanan sorunları ifade etmektedir. Yoğunluk Analizi' ne (Kod Matris Tarayıcısı) göre üç kuşak için de “farklı çalışma tarzları” aynı yoğunlukta sorun olarak algılanmaktadır. Katılımcıların çalışma düzeni ile ilgili söylemleri; iş yapış biçimlerinin farklılığı, mesaiye kalma ya da eve iş götürme ve evden çalışma-hibrit çalışma başlıkları altında toplanmıştır. Bulgular, her kuşağın kendi çalışma yöntemiyle çalışmak istediği yönündedir. Y ve Z Kuşakları evden çalışma, esnek çalışma ve hibrit çalışma konusunda anlaşılmadıklarını ve evden çalışmanın kendi verimliliklerini arttırdığını düşünmektedir. X ve Y Kuşağı yöneticilerin otoriter yaklaşımı, işlerin kendi istediği şekilde yapılmasını talep etmesi ve acil olmayan işlerin de yöneticinin istediği zaman teslim edilmesinde ısrarcı olması Y ve Z Kuşakları için büyük bir sorun olarak aktarılmaktadır.

Yaşanan sorunlarla baş etme Kod-Alt Kod-Bölmelere Modeli 'ne göre liderler, kuşak farklılıklarından dolayı çalışanlarla yaşadıkları sorunlarla baş etmede; etkili iletişim yöntemlerini kullanmak, çatışmaları yönetmek, vizyonu göstermek, her neslin ihtiyaçlarını anlamak, daha esnek davranmak, yeni neslin ihtiyaçlarına uyum sağlamak ve potansiyeli yüksek olan çalışanlara yatay gelişim imkanları oluşturmaya çalışmak gibi çözümler ürettiklerini paylaşmışlardır. Çalışanlar ise yöneticileriyle ilişkileri yönetmeyi öğrenerek, yeri geldiğinde yöneticisini ikna ederek ve liderine inanarak sorunlarla baş ettiklerini ifade etmektedir.

Tema 3'te açıklanan kuşakların liderlik davranışlarına dair bulgulara göre; katılımcıların %74'ü X Kuşağı liderlerle çalıştıklarını ifade etmektedir. X Kuşağı liderlerin en belirgin özellikleri; iletişim becerileri güçlü, çalışma disiplini yüksek ve ekibiyle bağ kurmaya özen göstermesi olarak tanımlanmaktadır. X Kuşağı liderlerin iletişim becerilerinin güçlü olduğu ifade edilmesine rağmen, özellikle yeni nesilleri yönetirken dinleme, geri bildirim alma ve takdir etme konularında kendilerini biraz daha geliştirmelerinin isabetli olacağı yönünde bulgular bulunmaktadır. Literatürde çalışan oldukları belirtilen X Kuşağının yüksek çalışma disiplinin, diğer kuşaklardan da “çok çalışmalarını bekleme” yönünde yansıdığı görülmekle birlikte, bu durumun onların Y ve Z Kuşakları tarafından otoriter olarak algılanmasına ve çatışma ortamı

doğurmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Bulgulara göre X Kuşağı kadın liderler, ekibiyle bağ kurmaya özen göstermektedir. Y ve Z Kuşakları da kendileriyle bağ kuran liderlerle çalıştıklarında daha fazla özveri gösterdiklerini ifade etmektedir. Literatürde X Kuşağı liderlerin insani becerileri zayıf liderler (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 64; Gürsoy v.d., 2008: 453) olduğu yönünde sonuçlar bulunmaktadır. Araştırma yapılan kurumun, lider gelişimine önem veren bir kurum olması ve cinsiyet faktörünün etkisiyle bulguların literatürden farklı çıktığı düşünülmektedir. Katılımcılar, X Kuşağının liderlik tarzını; katılımcı (Sessa v.d., 2007: 54), durumsal (Salahuddin, 2010: 5), vizyoner ve otoriter (İliç ve Yalçın, 2017: 153; Taş ve Kaçar, 2019: 667) olarak algılamaktadır. X Kuşağının liderlik tarzı bağlamındaki araştırma bulguları literatürü destekler niteliktedir. X Kuşağı liderlerin negatif olarak algılandıkları bazı özellikleri de literatürle örtüşmektedir. Bu kuşak takdir konusunda zayıf, ikna edilmesi zor (Gürsoy v.d., 2008: 453), çalışanlarına güvenmekte zorluk çeken, ön yargılı, ketum olduğu için yeterince şeffaf- samimi davranmayan (Al-Asfour ve Lettau, 2014: 64) liderler olarak görülmektedir. X Kuşağı liderlerin Z Kuşağını yönetirken ve duygusal kararlar alırken zorlandığı yönünde bulgular da tespit edilmiştir.

Katılımcıların %26'sı Y Kuşağı liderle çalıştığını ifade etmektedir. Bulgulara göre Y kuşağı liderler; esnek, zorlayıcı, destekleyen, iletişim becerileri güçlü, geri bildirim veren ve otonomi sağlayan liderler olarak görülmektedir. Y Kuşağı liderlerin bu özellikleri Al Asfour ve Lettau (2014) tarafından oluşturulan yazını doğrular niteliktedir. X Kuşağı, Y Kuşağının ekip yönetimi konusunda X Kuşağı kadar başarılı olamadığını ve özellikle zor kararlarda sorumluluk üstlenmediğini, böylece Y Kuşağının kendi gelişimini engellediğini düşünmektedir. Y Kuşağının liderlik tarzı ile ilgili sonuçlar; demokratik- katılımcı (Taş ve Kaçar, 2019: 668; İliç ve Yalçın, 2017: 153) ve vizyoner liderlik (İliç ve Yalçın, 2017: 153) sergilediği yönündeki yazını doğrular niteliktedir. Ancak Y Kuşağı liderlerin durumsal liderlik sergilediği de görülmüştür, bu anlamda alan yazında bilgiye rastlanmamıştır. Y Kuşağı liderler, Z'lerin arkasını toparlamak durumunda kaldıklarını düşünmektedir. Z Kuşağı, Y Kuşağı liderlerinde rahatsız oldukları hususları; sınırlarına müdahale etmesi, iş odaklı olması, hiyerarşik yaklaşım göstermesi ve inisiyatif vermemesi olarak tanımlamaktadır.

Araştırmalar farklı kuşakların üyesi olan liderlerin, liderlik tarzlarının da farklı olduğunu göstermektedir (Salahuddin, 2010: 4; Sessa v.d., 2007: 70; İliç ve Yalçın, 2017: 153). Bulgular, her iki kuşağın liderlik tarzlarında ve liderlik davranışlarında ortak noktalar bulunduğu gibi farklılıklar da olduğunu yansıtmaktadır. Diğer taraftan Bayramoğlu (2018) ve Şahin (2019) araştırmalarında, X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışı açısından aralarında herhangi bir farklılık olmadığını (Bayramoğlu, 2018:24; Şahin, 2019: 124) belirtmektedir.

X ve Y Kuşaklarını liderlik tarzları karşılaştırıldığında, X Kuşağı liderlerin; otoriter, takdir konusunda zayıf, çalışma disiplini yüksek ve çalışanlarıyla bağ kurmaya özen gösteren liderler olarak algılanması, Y Kuşağı liderlerden ayrıldığı noktalar. X ve Y Kuşağı liderlerin sergilediği liderlik tarzları birbirine yakın olmakla beraber (vizyoner, durumsal ve katılımcı liderlik) X Kuşağı liderlerin otoriter, Y Kuşağı liderlerin de demokratik liderlik tarzı sergilemesi ve Y Kuşağı liderlerin esnek, otonomi veren liderler olması en önemli ayrışma noktalarıdır.

X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışlarına bakıldığında, kendi kuşağının istek ve talepleri doğrultusunda bir liderlik sergilediği ve kendi liderinden görmek istediği ancak, tam olarak tatmin olmadığı liderlik davranışlarını özellikle gösterdikleri görülmektedir. X Kuşağı liderlerinin; iletişim becerileri zayıf olduğu düşünülen BP Kuşağının tersine lider olarak iletişim becerileri konusuna önem verdiği ve bu konuda kendini daha çok geliştirme yönünde çaba sarfettiği düşünülmektedir. Y Kuşağının liderinden beklediği; esneklik, işe eğlence katma, dünya ile entegre olma, yöneticiden destek ve takdir görme, insan odaklılık, hemen geri bildirim verme, empati, açık ve samimi iletişim, farklı fikirlere açık olma gibi yaklaşımları, kendisi lider olarak göstermektedir. Özgürlüğüne düşkün olan Y Kuşağı liderlerin, Z Kuşağı tarafından sınırlarına müdahale eden bir lider olarak algılanması, ekibine otonomi verdiğini düşünürken- Z Kuşağının Y'lerin ekibine inisiyatif vermediğini düşünmesi, insan odaklı olduğunu düşünürken- Z'lerin liderinin iş odaklı olmasından rahatsız olması, hiyerarşiden hoşlanmayan Y Kuşağının- ekibine hiyerarşik yaklaşım göstermesi, liderin kendini algılamasıyla-ekip üyelerinin lideri algılaması arasındaki farklılıkları göstermektedir. Diğer taraftan X Kuşağı liderlerin BP Kuşağından, Y Kuşağı liderlerin ise X Kuşağından etkilenecek sergilediği ve liderlik bağlamında eleştirdiği noktaları,

kendisinin de çalışanlarına farkında olmadan uyguladığı görülmektedir. X Kuşağı otoriteye karşı iken kendisinin diğer kuşaklar tarafından otoriter algılanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Literatürde BP Kuşağına kıyasla, X Kuşağının daha yaşlı meslektaşlarına göre daha hızlı terfi etmek istedikleri (Sessa v.d., 2007: 68; Taş ve Kaçar, 2019:667) yönünde bulgular bulunmaktadır. X Kuşağı liderler, Y ve Z Kuşaklarının (İliç ve Yalçın, 2017: 149), Y Kuşağı liderler de Z Kuşağının hızlı terfi etmek istediğini düşünmektedir. Her kuşak bir sonraki kuşağı rahat, sadakati zayıf, hızlı terfi etmeyi isteyen, yeterince sorumluluk almayan kuşak olarak görmektedir.

Tema 4'te açıklanan kuşaklara duyarlı liderin davranışsal yetkinliklerine dair bulgulara göre; kuşak duyarlı liderin sahip olması beklenen en temel yetkinlikler, 21. yy.'da çalışanlardan ve liderlerden beklenen en temel davranışsal yetkinlikler olarak dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar birçok araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bulgulara göre liderin sahip olması beklenen yetkinlikler; iletişim becerilerinin güçlü olması (OECD skills for Jobs, 2020 aktaran Acar, 2020: 70; Pistrui ve Kleinke, 2019: 7-8), esnek, donanımlı ve kendini sürekli geliştiren (WEF Future of Jobs, 2021- a), yeniliğe ve değişime açık (Pistrui ve Kleinke, 2019: 7-8), duygusal zekâsı yüksek (Verlinden, 2021), vizyoner ve sabırlı olması olarak ifade edilmiştir. Kuşaklara duyarlı liderlerin davranışsal yetkinliklerinin Yoğunluk Analizi 'ne (Kod Matrisi Tarayıcısı) göre Z Kuşağı için en önemli yetkinlik; esneklik ve liderin yeniliğe-değişime açık olmasıdır. Z Kuşağı, liderin hızlı-anlık- spesifik- yapıcı geri bildirimde bulunması ve açık- şeffaf iletişim kurması gerektiğini düşünmektedir. Y Kuşağına göre liderin en önemli yetkinliği, iletişim becerilerinin-özellikle dinleme becerisinin güçlü olması iken (İliç ve Yalçın, 2017: 156), esneklik, liderin donanımlı olması-kendini sürekli geliştirmesi ve yeniliğe-değişime açık olması da bu kuşak için önemlidir. X Kuşağı da liderin önce iletişim becerilerinin yüksek olmasını, özellikle hızlı-anlık- spesifik- yapıcı geri bildirimde bulunması gerektiğini düşünmektedir. Bu sonuçlar literatürde yer alan İliç ve Yalçın (2017) tarafından oluşturulan yazını doğrular niteliktedir (İliç ve Yalçın, 2017: 156). X Kuşağı için önemli olan diğer yetkinlikler, liderin vizyoner, meraklı, esnek ve egosunu yönetebilmesidir. Liderin yeniliğe ve değişime açık olması X ve Y Kuşakları için aynı yoğunlukta önem arz etmektedir.

Kuşaklara duyarlı liderlerde bulunması beklenen davranışsal yetkinlikler İki Vaka Model’inde yetkinlikler çalışanlar ve liderler bağlamında ele alınmıştır. Modele göre hem liderler hem de çalışanlar söz konusu yetkinlikleri; esneklik, yeniliğe ve değişime açık olmak, donanımlı ve kendini sürekli geliştirmek, iyi bir dinleyici olmak, samimi-içten ve sahici davranmak, hızlı-anlık-yapıcı geri bildirim vermek, empatik yaklaşmak, açık ve şeffaf iletişim kurmak, iletişim becerileri güçlü ve vizyon sahibi olmak olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar, liderlerden farklı olarak; liderin duygusal zekâsı yüksek, zeki ve akıllı olmasını beklemektedir. Ayrıca liderin insani becerilerini detaylandırarak; tatlı dilli- yapıcı, güler yüzlü, hoş görülü- tatlı sert- toleranslı olması, beden dilini etkili kullanması, varsayımda bulunmaması gibi iletişim becerilerinin yanı sıra sabırlı ve güvenilir bir lider tanımlamışlardır. Liderler ise çalışanlardan farklı olarak liderin egosunu yönetebilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırma bulguları, McKinsey (2021)’nin CHRO’lar ile gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre; CHRO’ların büyük çoğunluğu daha insan odaklı, esnek ve duyarlı politikalara geçilerek, çalışanlarla daha doğrudan ve derinlemesine etkileşim kurulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Komm, Maor ve Pollner, 2021). Araştırma bulguları, kuşaklara duyarlı liderlerin “insan merkezli yetkinliklere (Pistrui and Kleinke, 2019:6)” daha fazla önem vermesi gerektiğini göstermektedir. Çalışanlar, liderlerinden insan odaklı yaklaşım sergilemesini, kendileriyle doğrudan ve derinlemesine iletişim kurmalarını beklemektedir.

Tema 5’te kuşaklara duyarlı liderlik davranışlarına dair bulgular açıklanmıştır. Her üç kuşağında kuşaklara duyarlı liderlik davranışları bağlamında ortak beklentileri olduğu gibi, diğer kuşaklardan tamamen ayrıştığı farklı beklentilerin de bulunduğu gözlenmektedir. Çok kuşaklı ekip liderinin göstermesi beklenen liderlik davranışları analiz edildiğinde üç kuşakta liderin; kuşaklara uyumlanması, çalışanının gelişimini desteklemesi, vizyonu ve faydayı net ortaya koyması, çalışma ortamında özel yaşama ve sınırlara saygı göstermesi, çalışanlara ilham vermesi, otonomi vermesi ve durumsal liderlik tarzını benimsemesi konularında aynı beklentileri paylaşmaktadır. X Kuşağı, diğer kuşaklardan farklı olarak liderin; çok kültürlülüğe açık olmasını ve katılımcı liderlik davranışları göstermesini beklemektedir. Ayrıca liderin dozunda çatışmaya, karşılıklı iknaya ve çalışanların yetkinlik-becerilerini kullanabilmeleri için alan açması

gerektiğini de düşünmektedir. X Kuşağının Y Kuşağıyla ortak beklentileri; liderin takdir ve başarıyı ödüllendirmesi, ön yargıları yıkmak için çaba göstermesi, yaratıcılığa ve doğaçlamaya alan açması, ekibini tanıyarak her bir ekip üyesine özel yaklaşım göstermesi ve gerektiğinde çalışanını koruyup kollamasıdır. Z Kuşağıyla ortak beklentileri ise insan ve iş odaklı olmayı dengeleyebilmesi, ekibine yol göstermesi, sonuç odaklı olması ve ekip üyelerini duygusal anlamda desteklemesidir. Y Kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak çok kuşaklı bir ekibi yöneten liderden; kapsayıcı olması, sosyal sorumluluk projelerine duyarlı olması, ekip yönetiminde kuşak ayrımı gözetmeksizin ekip üyeleriyle ilişki kurması, çalışanların hatalarından öğrenmesi için alan açması, ekibine rol model olması, yeni kuşakların gerçek ihtiyaçlarını anlayarak bu ihtiyaçları tatmin etmek için çaba göstermesi ve ekip üyelerini seçerken çalışanların değerlerinin, kurumun değerleriyle örtüşmesine özen göstermesini beklemektedir. Y Kuşağının Z Kuşağıyla ortak beklentileri; liderin çalışanların fikirlerine saygı göstermesi, liderlik rollerinde koçluk-mentorluk ve tersine mentorluk yaklaşımlarını benimsemesi, 8-5 çalışma yerine verimli çalışmayı ilke edinmesi ve vizyoner liderlik tarzı sergilemesidir. Z Kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak liderin rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratması, çalışanların yetkinliklerine göre iş dağılımını yapması ve hızlı aksiyon almasını beklemektedir.

Araştırma bulgularına göre; çok kuşaklı ekibi yöneten kuşaklara duyarlı liderden beklenen yetkinlikler ve davranışlar “Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Tarzı” ile örtüşmektedir. Bass ve Avalio (1990) dönüştürücü liderliğin gelecekteki iş gücünün liderlik beklentilerini karşılayabileceğini ifade etmiştir (Bass ve Avalio, 1990: 22). Onların bu söylemleri tam olarak 21. yy.’da çok kuşaklı ekipleri yöneten liderlerden beklenen liderlik tarzını yansıtmaktadır. Kuşaklara duyarlı liderin sahip olması beklenen yetkinlikler ve liderin göstermesi beklenen davranışlara dair bulgular, Bass ve Avalio (1990) tarafından tanımlanan dönüştürücü liderliğin 4 boyutu; ideal etki, kişiselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici liderlik (Bass ve Avalio, 1990: 22) ile örtüşmektedir. Araştırma bulgularında yer alan liderlik davranışlarından; sonuç odaklı, kapsayıcı ve sosyal sorumluluklara duyarlı, hızlı aksiyon alan, çalışanların kendi değerleriyle kurumun değerlerinin örtüşmesine özen gösteren davranışlar dönüştürücü liderlik özelliklerinin dışında kalmaktadır.

Tema 6’da örgütlerde kuşak çeşitliliğinin faydaları ve birlikte sinerji yaratmak için yapılabilecekler değerlendirilmiştir. Katılımcılara ekip içerisinde farklı kuşakların bulunmasına dair düşünceleri sorulduğunda, katılımcılar farklı kuşakların bir arada çalışmasını “insan bedeninin birer uzvu gibi değerlendirerek hiçbirinden vazgeçilemeyeceğini” ve mutlaka birlikte çalışması gerektiğini ifade etmiştir. Birlikte çalışmanın birçok faydası olacağı ancak, diğer taraftan çatışmalara da zemin hazırlayacağı belirtilmiştir. Çok kuşaklı ekiplerle çalışmanın faydaları Yoğunluk Analizi ’ne (Kod Matris Tarayıcısı) göre; X Kuşağı çok kuşaklı ekiplerle çalışmanın lideri geliştirdiğini, farklı yetkinlikler kazandırdığını ve karşılıklı öğrenmeye alan açtığını ifade etmektedir. Y Kuşağı yoğunlukla, çok kuşaklı ekibi yönetmenin zor olduğunu ancak, çok kuşaklı bir ekip ile çalışmanın yeni fikirlerin yaratılması, farklı bakış açılarının gündeme gelmesi ve lidere dinamik olma imkânı vermesi bakımından faydalı olacağını belirtmektedir.

Katılımcılara farklı kuşakların bir arada çalışarak sinerji yaratmaları ve birbirinden öğrenmelerinin nasıl sağlanabileceği sorulduğunda, farklılıkların işe renk kattığı ve zenginlik doğurduğu belirtilirken, karşılıklı öğrenme ve birbirini besleme için de fırsat yarattığı ifade edilmiştir. Bulgular Bates (2018)’i destekler niteliktedir. Kuşak çeşitliliğinden faydalanan sinerji yaratma Kod Teori Modeli’ne göre farklı kuşakların bir arada çalışarak sinerji yaratabilmeleri için öncelikle kuşakların birbirini tanıması, anlaması ve beraber vakit geçirmeleri gerektiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda; ekip çalışması-iş birliği, proje ortamı yaratılması, mentorluk-koçluk-tersine mentorluk uygulamalarının devreye alınması, sosyalleşme ortamlarının oluşturulması ve ortak hedefler verilmesinin destekleyici olacağı düşünülmektedir. Söz konusu bulgular Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil (2018) meta analiz sonuçlarıyla örtüşmektedir (Sakdiyakorn ve Wattanacharoensil, 2018: 146-147). Katılımcılar, çok kuşaklı ekiplerin sinerji yaratarak çalışmaları için İK ve liderlerin birlikte çalışmasının önemini vurgularken, liderlerin; ön yargıların yıkılması için çaba göstermesi, farklı yetenekleri takıma katması, koçvari-esnek liderlik sergilemesi, takdir etme ve değer verme konularına önem vermeleri gerektiğini düşünmektedir. Diğer taraftan sistemlerin şeffaf hale getirilmesi, her çalışanın fikrine saygı gösterilmesi, etkili iletişim ve değişimin göze alınması da vurgulanmaktadır.

Literatürdeki kuşak araştırmaları incelendiğinde her bir kuşak özelinde liderlik konusunun araştırıldığı ancak, tüm kuşakları kapsayan bir liderin davranış şekli ve sahip olması beklenen yetkinliklerin daha kapsamlı araştırılmaya ihtiyacı olduğu düşünülmüştür. Araştırma sonuçlarının, literatürdeki bu boşluğu doldurarak bu alanda araştırma yapacak bilim insanlarına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan örgütlerdeki liderlere, özellikle iş yaşamına yeni yeni katılan Z Kuşağı ile çalışırken izlenebilecek yöntemler konusunda zorluk yaşayan X Kuşağı liderlere yol gösterici olabileceği öngörülmektedir. Bununla birlikte liderlerin çok kuşaklı çalışma ortamında kuşaklar arası farklılıkları anlayarak, etkili bir şekilde liderlik etmenin ve çalışanlarla etkileşimi artırmanın yollarını geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Araştırma sonuçlarının uygulanması; örgütsel verimlilik, çalışan memnuniyeti ve özellikle Y ve Z kuşaklarının bağlılığının artırılması gibi kritik örgütsel çıktıları olumlu etkileyebilir. Sonuçlar, liderlerin hangi davranışsal becerilerinin geliştirilmesi gerektiği hususunda alandaki eğitimcilere ve kurumlara yol gösterebilir. Araştırma sonucu kurumlara, eğitimcilere ve liderlere farklı kuşaklarla çalışırken liderlerin “dönüştürücü liderlik tarzı” ile yaklaşımları gibi net bir yaklaşım sunduğu için sadece literatüre değil sahaya da büyük bir katkı sağlayabilecektir. Kuşak farklılıklarını dikkate almak isteyen kurumlara, kuşak konusuna çok boyutlu bir yaklaşımla “kuşakların davranışları-yaşanan sorunlar-sorunlarla baş etme yöntemleri- kuşakların liderlik tarzı – tüm kuşakları kapsamak için uygulanacak liderlik tarzı (dönüştürücü liderlik) ve çok kuşaklı ekiplerin sinerji yaratarak çalışması” bakmaları için alan açıldığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları, kuşak farklılıklarına duyarlı liderin yetiştirilmesi için lider geliştirme ve yetiştirme programlarına dahil edilebilir.

Bu araştırma zaman ve maliyet sınırlılıkları sebebiyle kuşakları belirli yaş aralıklarına göre sınıflandırmıştır. Örgütsel ortamda kuşak farklılıklarıyla ilgili bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda Lyons ve diğerlerinin (2019) “İşyerinde Kuşak Kimliğinin Ekolojik Sistem Modeli” kullanılmasının alan yazına farklı bir bakış açısı sunacağı öngörülmektedir. Söz konusu modelde bireyden hareket edilerek işyerinde kuşak kimliği, biyolojik ve tarihsel konumla bağlantılı bir sosyal kimlik olarak ele alınmaktadır. İşyerinde bireysel kuşak kimliğinin; çalışma grubu, organizasyon, organizasyon dışındaki ortam ve toplum olmak üzere dört faktörün etkileşimiyle

oluştugu savunulmaktadır. Lyons v.d., (2019) bugüne kadar gerçekleştirilen kuşak farklılıklarına dair araştırmalarda ilk kez organizasyon dışını ve toplumsal etkileri açıkça ele alan bu kapsamlı yaklaşımlarıyla işyerindeki kuşaklar arası farklılıklara bakış açısında, alanın çok ihtiyaç duyduğu epistemolojik genişliği sağladıkları ifade edilebilir (Lyons v.d., 2019: 1-6).



TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma öncelikle, örgütsel ortamda kuşak fenomenini çok boyutlu ve bütünsel bakış açısıyla anlamaya katkıda bulunmaktadır. Joshi v.d. (2011) kuşak araştırmalarının nitel araştırma yöntemiyle daha çok anlaşılmasına ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırma yöntemi, seçilen örneklemdaki katılımcıların deneyimlerine dayanan ve kanıta dayalı bulgularla, kuşak fenomenini örgütsel ortamda anlamaya çalışan nicel çalışmaların ötesine geçen detaylı bir bakış açısı getirmektedir. Kuşakların çalışma hayatında gösterdikleri davranışlar incelenirken, “kuşaklara” sadece yaşanan sorunlar bakış açısından yaklaşılmayıp kuşak çeşitliliğinin örgütlere katkıları da araştırılmıştır.

Kuşaklar arası sorunlar incelenirken, söz konusu sorunlarla baş etme yöntemleri de ortaya çıkarılmıştır. Urick v.d. (2017) “algılanan kuşak farklılığı sebebiyle yaşanan çatışmaları” üç ana başlıkta sınıflandırmıştır. Araştırma, kuşaklar arası yaşanan sorunların kapsamını biraz daha genişleterek, söz konusu sınıflandırmanın dışında kalan “farklı çalışma tarzlarından kaynaklanan sorunları” da kapsamlı bir şekilde ele almıştır.

Kuşaklara duyarlı liderlik konusu araştırılırken sadece kuşak bazında liderlerin sergiledikleri liderlik tarzı araştırılmamış, aynı zamanda her bir kuşağın liderlerini algılamaları ve liderlerinden beklentileri de araştırılmıştır. Kuşaklar bağlamında, liderin tüm çalışanlarını kapsayabilmesi için göstermesi beklenen liderlik davranışları ve sahip olması beklenen liderlik yetkinlikleri de araştırılmıştır. X Kuşağı liderlerin; otoriter, takdir konusunda zayıf, çalışma disiplini yüksek ve çalışanlarıyla bağ kurmaya özen gösteren liderler olarak algılanması Y Kuşağı liderlerden ayrıldığı noktalardır. Y Kuşağı liderlerin de esnek ve otonomi veren liderler olması en önemli ayrışma noktasıdır. X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışlarına bakıldığında, kendi kuşağının istek ve talepleri doğrultusunda bir liderlik sergilediği ve kendi liderinden görmek istediği ancak tam olarak tatmin olmadığı liderlik davranışlarını özellikle gösterdikleri görülmektedir. X Kuşağı liderlerinin; iletişim becerileri zayıf olan BP Kuşağının tersine, lider olarak iletişim becerileri konusuna önem gösterdiği ve bu konuda kendini daha çok geliştirme yönünde çaba sarfettiği düşünülmektedir. Y Kuşağının liderinden beklediği; esneklik, işe eğlence katma, empati, açık ve samimi

iletişim, farklı fikirlere açık olma gibi yaklaşımları, lider olarak kendisi göstermektedir. Özgürlüğüne düşkün olan Y Kuşaağının bir lider olarak; Z Kuşaağı tarafından sınırlarına müdahale ettiğinin algılanması, ekibine otonomi verdiğini düşünürken- Z Kuşaağının Y'lerin ekibine inisiyatif vermediğini düşünmesi ekip üyeleri ile liderin algısı arasındaki farklılıkları göstermektedir. Diğer taraftan X Kuşaağı liderlerin BP Kuşaağından, Y Kuşaağı liderlerin ise X Kuşaağından etkilenecek sergilediğı ve liderlik bağlamında eleştirdiğı noktaları kendisinin de çalışanlarına farkında olmadan uyguladığı görülmektedir. X Kuşaağı otoriteye karşı iken kendisinin diğer kuşaklar tarafından otoriter algılanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Araştırma kapsamında liderlerden beklenen davranış ve yetkinliklerin modern liderlik teorileriyle örtüştüğü noktalar tespit edilmiştir. Bulgular doğrultusunda tüm kuşakları kapsayan bir liderin temelde Bass ve Avolio (1990)'nun "dönüştürücü liderlik" yaklaşımını benimsemesinin uygun olacağı tespit edilmiştir. Ancak, tüm kuşakları kapsayan bir liderin sadece dönüştürücü liderlik tarzını sergilemesi yeterli gelmeyecek olup, yanı sıra liderin sonuç odaklı, kapsayıcı, sosyal sorumluluklara duyarlı, hızlı aksiyon alan, çalışanların kendi değerleriyle kurumun değerlerinin örtüşmesine özen gösteren davranışları da sergilemesi beklenmektedir.

Kuşakların çalışma hayatındaki davranışları incelendiğinde kuşaklar arası geçişliliğın (Arsenault, 2004) olduğı ancak, "gelişime açık olan bireylerin temsil ettiğı kuşaktan bağımsız yaklaşım ve davranışlar sergilediğı" görülmüştür. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu konu dikkate alınıp kuşakların kronolojik sınıflandırmasından farklı bir yaklaşımla araştırmalar dizayn edilebilir. Bu bağlamda Lyons ve diğerlerinin (2019) "İşyerinde Kuşak Kimliğinin Ekolojik Sistem Modeli" alternatif olarak değerlendirilebilir.

Örgütlerin kuşak farklılıklarını bir çeşitlilik sorunu ve yönetsel sorun olarak kabul etmesi kuşak farklılıklarından kaynaklanan sorunları azaltmak için ilk adım olabilir. Örgütler ve liderler her kuşaağın farklı bilgi ve tecrübesi olduğuna saygı duymayı, her kuşaağın kendine has çalışma tarzı olduğunu kabul etmeyi ve yeni çalışma sistemlerini (uzaktan çalışma, esnek çalışma, hibrit çalışma vb.) benimsemeyi kuşak politikasının temel prensibi olarak kabul edebilir. Liderlerin otoriter ve geleneksel yaklaşımdan uzaklaşması, yeni kuşakların kararlara daha fazla katılımını desteklemesi ve onlara alan açması kuşaklar arası çatışmaların azaltılmasına katkıda bulunabilecektir. Kuşak

farklılıklarından dolayı çalışanlarla yaşanan sorunlarda liderlerin; etkili iletişim yöntemlerini kullanarak, çatışmaları yönetmede aktif rol alarak, vizyonu daha net göstererek, her neslin ihtiyaçlarını anlayarak ve bu ihtiyaçlara cevap verecek stratejileri geliştirerek, daha esnek davranarak sorunlarla daha kolay baş edebileceği düşünülmektedir. Çalışanların da ön yargıları bir kenara koyarak diğer kuşakları anlamak için çaba göstermesi, eski kuşaklara yeni yaklaşımları benimsetmek için öncelikle mevcut yapıya daha fazla tolerans-saygı göstermesi sorunlarla baş etmede yardımcı olabilecektir.

Çok kuşaklı bir ekibi yönetmenin liderler açısından zorlukları olduğu gibi lidere katkıları da bulunmaktadır. Bu tür bir ekibe liderlik yapmak lidere farklı yetkinlikler kazandırırken, karşılıklı öğrenmeye alan açarak lideri geliştirmekte ve daha dinamik olmasını sağladığı düşünülmektedir. X Kuşağı liderlerin özellikle dinleme, geribildirim alma ve takdir etme, iknaya açık olma, çalışanlara daha çok güvenme, şeffaf ve samimi davranma konularında gelişim göstermesi ihtiyacının bulunduğu düşünülmektedir. X Kuşağı erkek liderlerin de çalışanlarla bağ kurmaya daha fazla özen göstermesi yerinde olacaktır. Z Kuşağını yönetirken zorlanan X Kuşağı liderlerin bu kuşağı daha fazla anlamak için çaba göstermesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Y Kuşağı liderlerin zor kararlarda daha fazla sorumluluk alması ve ekip yönetimi konusunda kendisini daha fazla geliştirmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Y Kuşağı liderlerin Z Kuşağını yönetirken onların sınırlarına daha fazla saygı göstermesi, inisiyatif vermesi, iş odaklı olmak yerine insan odaklı davranması ve hiyerarşiye daha az önem veren bir yaklaşım göstermesinin ekip yönetimi konusunda Y Kuşağı liderleri daha çok güçlendireceği düşünülmektedir. Eski kuşakların Z Kuşağı çalışanları bir «çocuk» olarak görmemesi, bu kuşağa karşı tutum ve davranışlarında «yetişkin» olarak yaklaşmasının Z Kuşağının bağlılığını arttıracakı öngörülmektedir. Ekibindeki tüm kuşakları kapsayan bir liderlerin öncelikle “insan merkezli” yetkinliklere daha fazla önem vermesine ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanlar, liderlerinden insan odaklı yaklaşım sergilemesini, kendileriyle doğrudan ve derinlemesine iletişim kurmalarını beklemektedir. Kuşaklara duyarlı bir liderde aranan temel yetkinlikler; iletişim becerilerinin güçlü olması (empati, dinleme, hızlı-anlık-spesifik- yapıcı geri bildirimde bulunma ve açık- şeffaf iletişim kurma), esnek, donanımlı ve kendini sürekli geliştirmesi, yeniliğe ve değişime açık, duygusal zekası

yüksek, vizyoner ve sabırlı olması olarak tanımlanmaktadır. Çok kuşaklı ekip liderinin göstermesi beklenen liderlik davranışları açısından üç kuşakta liderin; kuşaklara uyumlanması, çalışanın gelişimini desteklemesi, vizyonu ve faydayı net ortaya koyması, çalışma ortamında özel yaşama ve sınırlara saygı göstermesi, çalışanlara ilham vermesi, otonomi vermesi ve durumsal liderlik tarzını benimsemesi konularında aynı beklentileri paylaşmaktadır. Liderlik rollerinde koçluk-mentorluk ve tersine mentorluk yaklaşımlarını benimsemesi beklenmektedir.

İK ve eğitimciler, bireysel lider gelişiminde söz konusu yetkinlik ve davranışları dikkate alarak gelişim programlarını revize edebilir. Çok kuşaklı ekibi yöneten kuşaklara duyarlı liderden beklenen yetkinlikler ve davranışlar yoğunlukla “Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Tarzı” ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, örgütler lider yetiştirme ve geliştirme programlarına “Dönüştürücü Liderlik” eğitimlerini dahil edebilir.

Kuşak çeşitliliğinden faydalanarak sinerji yaratmayı düşünen kurumlara öncelikle İK ve liderlerin bu konuda birlikte çalışmasını desteklemesi önerilmektedir. Çok kuşaklı ekipte farklılıklar zenginlik olarak değerlendirilirse, karşılıklı öğrenme ve birbirini besleme için de fırsat yaratıldığı görülecektir. Diğer taraftan farklı bakış açılarının bir araya gelmesi yeni fikirlerin yaratılmasına da imkân sağlayacaktır. Örgütler ve liderler kuşakların birbirini tanıması ve anlaması için beraber vakit geçirebilecekleri sosyal ortamlar yaratabilir. Ayrıca, ekip çalışması-iş birliği, ortak hedefler verilmesi, proje ortamı yaratılması, sistemlerin şeffaf hale getirilmesi, mentorluk-koçluk-tersine mentorluk uygulamalarının devreye alınması çok kuşaklı ekiplerin sinerji yaratarak çalışması için zemin hazırlayacaktır.

Her kuşak bir sonraki kuşağı rahat, sadakati zayıf, hızlı terfi etmeyi isteyen, yeterince sorumluluk almayan kuşak olarak görmektedir. Çok kuşaklı bir ekibin sinerji yaratarak çalışabilmesi için liderlere; kuşaklar arası ön yargıların yıkılması için çaba göstermesi, farklı yetenekleri takıma katması, koçvari-esnek liderlik sergilemesi, her çalışanın fikrine saygı gösterilmesi, ekip üyelerine değer vermesi, onları takdir etmesi, etkili iletişim kurması ve değişim çabalarını desteklemesi önerilmektedir.

Bu araştırma, örgütsel ortamdaki farklı kuşakların direkt deneyimlerine, katılımcıların hikayelerine ve onların algıları çerçevesinde oluşturdukları bakış açılarına dayanarak, çalışma ortamında birden fazla kuşak bir arada var olduğunda ortaya çıkabilecek

zorluklara ve fırsatlara ilişkin geniş bir görüş sunmakla birlikte, liderlere de bir yol haritası göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın hem akademik alana hem de uygulayıcıların bilgisine değer kattığı düşünülmektedir. Tüm bunlara ek olarak araştırma, kuşaklar arası algılar ve beklentileri kanıta dayalı olarak ortaya çıkararak diğer araştırmacılara da bu bakış açısıyla örnek olarak hizmet edeceği düşünülmektedir. Bu nedenle araştırma, örgütsel ortamda kuşaklar ve kuşaklar arası ilişkilerin etkilerinin giderek daha önemli hale geldiği bu ortamda, diğer araştırmalar için de önemli bir basamak taşı olacaktır. Diğer taraftan araştırma sadece kuşakların yaşadıkları sorunlara dair yeni bir resim sunmakla kalmayıp, aynı zamanda kuşakların yan yana nasıl daha etkili bir şekilde çalışabileceğini anlamak için de gelecekteki araştırmalara yön verecektir. Bu araştırma bir holdingin beyaz yakalı çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Kuşaklar konusunda çalışmayı düşünen araştırmacıların, mavi yakalı çalışanlarla da benzer bir araştırma gerçekleştirmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar Beyhan, Aslı:	Dijital Dönüşümde Yeni Yetkinlikler: Yeni Seçim Yöntemleri ve Oyunlaştırma , 1.bs., İstanbul, Kriter Yayınevi, 2020.
Acar Beyhan, Aslı:	"Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for Generation X and Generation Y." International Journal of Business and Social Science , 2014, pp.12-20.
Acılioğlu, İnan:	“İş” te Y Kuşağı , 2.bs., Ankara, Elma Yayınevi, 2017.
Adıgüzel, Orhan, Batur H., Zeynep, Ekşili, Nisa:	"Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil Yakalılar," Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2014, s.165-182.
Aksu, Ayhan, Aslan, Mustafa, Akdemir, Ali:	"Yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliklerinin, Y kuşağının görev performansına etkisinde ekstra rol davranışının aracılık etkisi," Journal of Life Economics , 2021, s.219-235.
Al-Asfour, Ahmed, Lettau, Larry:	"Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce," Journal of Leadership, Accountability and Ethics , 2014, pp. 58- 69.
Arsenault, Paul M.:	"Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue", The Leadership & Organization Development Journal , 2004, pp.124-141.
Arslan, Aykut, Staub, Selva:	"Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma," Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 2015, s.1-23.
Ayhün Erden, Sena:	"Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi , 2013, s.93-112.
Ballı, Engin:	Liderlikte Güncel Yaklaşımlar , ed. Tabak, A., Şeşen, H., Türköz, T. "Liderin Ortaya Çıkışında Bireysel Farklılıklar," s.51-74, Ankara, Detay, 2012.
Baltacı, Ali:	"Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?" Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2019, s.368-388.

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J.:	"Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", Journal of European Industrial Training , 1990, pp. 21-27.
Bayramoğlu, Gökben:	"X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması," Ege Akademik Bakış , 2018, s.15-30.
Biber, Murad:	"Lider Yöneticilik," İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi , 2019, 183-197.
Bolden, Richard, Gosling, Jonathan:	"Leadership Competencies: Time to Change the Tune?" Leadership , 2006, pp. 147-163.
Bolelli, Murat:	"İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme," Proceedings of the International Congress on Business and Marketing , Maltepe University, 2019, s.371-382.
Bourne, Bea B.:	Phenomenological Study of Response to Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, and Generation Y , University of Phoenix, USA, UMI Microform, 2009.
Burnard, P., Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., Chadwick, B.:	"Analysing and Presenting Qualitative Data," British Dental Journal , 2008, pp. 429-432.
Burnett, Judith:	Generations: The Time Machine in Theory and Practice . Ashgate e Book. 2010.
Campbell, Elizabeth A:	"Generational Diversity: Tensions and Opportunities," Profiles in Diversity Journal , 2011, pp. 66.
Chan, Donna Suk-Hing:	"Relationship Between Generation-Responsive Leadership Behaviors and Job Satisfaction of Generations X and Y Professionals," University of Phoenix, A Dissertation, 2005.
Chavez, Mark J. A.:	"Generational Diversity in the Academia: Ramifications and Challenges for Educational Leaders," Journal of International Education and Leadership , 2015, pp.1-9
Costanza, David P., Finkelstein, Lisa M.	"Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?" Industrial and Organizational Psychology , 2015, pp.308-323.
Crumpacker, Martha Crumpacker, Jill M.:	"Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?", Public Personnel Management , 2007, pp.349-369.

Çetin, Canan, Karalar, Serol:	"X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma," Yönetim Bilimleri Dergisi , 2016, s. 157-197.
Çetinkaya Çağlar, Nur:	"Ürün Konumlandırmanın Ankara ve Çankırı'da Yerleşik X, Y, Z Kuşaklarındaki Satın Alma Niyetlerine Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma," Kırıkkale Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, 2019.
Demirkaya, Harun, Akdemir, Ali, Karaman, Engin, Atan, Özlem:	"Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması" İşletme Araştırmaları Dergisi , 2015, s.186-204.
Derelioğlu, Gülersel, M. Belgin:	"Kuşak Farkına Göre Öğretmenlerde Örgütsel Sosyalleşme: İstanbul İlinde Bir Araştırma," Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2020.
Doh, Jonathan P.:	"Can leadership be taught? Perspectives from management educators," Academy of Management Learning & Education , 2003, pp. 54-67.
Eroğlu, Adna Akkoç, İrfan:	Liderlikte Güncel Yaklaşımlar , ed. Tabak, A., Şeşen, H., Türköz, T. "Yönetimsel ve Dönüştürücü Liderlik," s.341-363, Ankara, Detay, 2012.
Evlek, Mert:	"Çalışma Hayatında Kuşaklararası Çatışma: Almanya ve Türkiye'de Z Kuşağı Üzerine Bir İnceleme," İstanbul Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2019.
Gibson, Jane W., Greenwood, Regina A. Murphy, Edward F.:	"Generational Differences in The Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs," Journal of Diversity Management , 2009, pp.1-8.
Gharehbaghi, Koorosh, McManus, Kerry:	"The Construction Manager as a Leader." Leadership and Management in Engineering , 2003, pp. 56-58.
Gürbüz, Sait:	"Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?" İş ve İnsan Dergisi , 2015, s. 39-57.
Gürbüz, Sait, Şahin, Faruk:	Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri , 5.bs., Ankara, Seçkin, 2018.
Gürsoy, Doğan, Maierb,Thomas A., Chic, Christina G.:	"Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality

	Workforce,” International Journal of Hospitality Management , 2008, pp. 448–458
Howe, Neil, Strauss, William:	“The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve,” Harvard Business Review , 2007, pp. 41-52.
İşık, Selda:	“Kuşaklararası Farklılıklar ve Z Kuşağı: Dijital Yerliler ve Dijital Göçmenlerin Teknoloji Kullanım Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma,” Ege Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2019.
İlic Kelgökmen, Derya, Yalçın, Buse:	“Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları”, Journal of Yaşar University , 2017, s. 136-160.
İzmirlioğlu, Kerim:	“Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama,” Muğla Üniversitesi SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2008.
Jones, Janet S., Murray, Samantha R., Tapp, Shelly R.:	“Generational Differences in The Workplace,” Journal of Business Diversity , 2018, pp. 88-97.
Jones, Stephanie, Chauhan, Parth, Torabian, Amirbahador:	“Working with Different Generations at the Workplace: Challenges for Leaders,” Effective Executive , 2019, pp.64-70.
Joshi, Aparna, Dencker, John C., Gentz, Franz:	"Generations in Organizations," Research in Organizational Behavior , 2011, pp.177-205.
Karaaslan, Serpil:	“Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması,” Ankara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.
Keleş, Hatice Necla:	"Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 2011, s. 129-139.
Kızıldağ, Duygu:	"Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme," Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 2019, s. 32-46.
Koçel, Tamer:	İşletme Yöneticiliği , 17.bs., İstanbul, Beta, 2018.

Kotter, John P.:	"What leaders really do?" Harvard Business Review , 2001, pp.25-33.
Kotterman, James:	"Leadership versus management: What's the difference." The Journal for Quality and Participation , 2006, pp.13-17.
Kramb, Michael D.:	"How to Navigate in a Generationally Diverse Workforce: A Multi-Case Study on Leaders Who Manage a Multigenerational Team," Ashland University, A Dissertation, 2020.
Kuran, Evrim:	Z Bir Kuşağı Anlamak , 1.bs., İstanbul, Mundi Kitap, 2019.
Lahope, Reffaldi R., Worang, Frederik G., Gunawan, Emilia:	"The Importance of Soft Skills Training on Company Performance at BNI Tolitoli Branch Office, " Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi , 2020, pp. 469-479.
Latif, Hasan, Serbest, Salih:	"Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı," Gençlik Araştırmaları Dergisi , 2014, s.132-163.
Leblebici, Doğan N.:	"21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış," Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi , 2008, s. 61-72.
Lower, Judith:	"Brace Yourself Here Comes Generation Y," Critical Care Nurse , 2008, pp.80-84.
Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda, Urlick, Michael J., Kuron, Lisa:	"A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace," Journal of Intergenerational Relationships , 2019, 1-24.
Lyons, Sean, Kuron, Lisa:	"Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research," Journal of Organizational Behavior , 2014, pp.139-157.
McCrindle, Mark:	"Generation Y at work -- Part 1: A Snapshot of Emerging Trends," Keeping Good Companies , 2010, pp. 498-501.
McCrindle, Mark:	The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations , 3rd edition , Australia, McCrindle Publication, 2014.

McCrindle, Mark, Ashley Fell:	Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation , Australia, McCrindle Research, 2019.
McCrindle, Mark, Wolfinger, Emily:	"Generations Defined," Ethos , 2010.
McShane, Steven L., Von Glinow, Marry A.:	Örgütsel Davranış , çev. ed. Günsel, A., Bozkurt, S., 2.bs., İstanbul, Nobel, 2016.
Mücevher, Muhammet H., Erdem, Ramazan:	"Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve," Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2019, s. 48-77.
Ordun, Güven:	"Millennial (Gen Y) Consumer Behavior Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty," Canadian Social Science , 2015, pp. 40-55.
Ölçer, Neslihan:	"Kuşakların Tüketim Davranışlarını Etkilemede Serbest Zaman Etkinlikleri ve Alışveriş Merkezi İlişkisi," Kocaeli Üniversitesi SBE., Doktora Tezi, Kocaeli, 2019.
Özalp, İnan, Öcal, Hülya:	"Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı," Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2000, s.207-227
Özer, Pınar Süral, Eriş, Engin Deniz, Özmen, Ömür Neyzen Timurcanday:	"Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma," Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 2013, s.123-141.
Özdemir, Murat:	"Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma," Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 2010, s., 323-343.
Peter, Marco, De Roche, Murielle, Graf, Manuela, Gatzio Grivas, Stella:	"Skills and Competencies for Digital transformation initiatives," University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, 2019.
Pilcher, Jane:	"Mannheim's Sociology of Generations: an Undervalued Legacy," British Journal of Sociology , 1994, pp.481-495.

Pistrui, David, Kleinke, Darrell K.:	"The 4th Industrial Revolution and the Coming TalentWar," Proceedings of the ASEE Annual Conference & Exposition , 2019, pp. 20045-20060.
Prifti, Loina Knigge, Marlene, Kienegger, Harald, Krcmar, Helmut:	"A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees" Technical University Munich, Chair of Information Systems, 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik , February 12-15, 2017, St. Gallen, Switzerland.
Puiu, Silvia:	"Generation Z: An Educational and Managerial Perspective," Revista Tinerilor Economisti , 2017, pp.62-72.
Roy, Justin:	"Working With Different Generations" Healthcare Executive , 2008, pp.70.
Sakdiyakorn, Malinvisa, Wattanacharoensil, Walanchalee:	"Generational Diversity in the Workplace: A Systematic Review in the Hospitality Context," Cornell Hospitality Quarterly , 2018, pp. 135 –159.
Salahuddin, Mecca. M.:	"Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success." Journal of Diversity Management , 2010, pp.1-6.
Serbest, Salih:	"İşletmelerde 2000 Kuşağını Yönetme Güçlükleri: Özel Sağlık Kuruluşlarında bir Araştırma," Sakarya Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
Sessa, Valerie I., Kabacoff, Robert I., Deal, Jennifer, Brown, Heather:	"Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors, " The Psychologist-manager Journal , 2007, pp. 47-74.
Sığrı, Ünsal:	Nitel Araştırma Yöntemleri , 1.bs., İstanbul, Beta, 2018.
Smeak, Rona:	"Safety in the Multigeneration Workplace," Professional Safety , 2020, pp.22 -27.
Şahin, Kenan:	"Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2019.
Şenturan, Şermin, Başak, Satenik, Köse, Aslıhan,	"X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme," Business and

Dertli, E. Mine, Şentürk, Nesibe:	Economics Research Journal , 2016, s. 171-182
Tabak, Akif, Sığrı, Ünsal, Eroğlu, Adnan, Hazır, Köksal:	“Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama,” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2009, s. 387-397
Taş, H. Yunus, Demirdöğmez, Mehmet, Küçükoglu, Mahmut:	“Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri,” OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi , 2017, s. 1031-1048.
Taş, H. Yunus, Kaçar, Semih:	“X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği,” OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi , 2019, s.645-675.
Taşlıbeyaz, Elif:	“Z Kuşağı İle İlgili Araştırma Eğilimlerinin ve Eğitime Yönelik Katkılarının Analizi,” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2019, s. 715-729.
Taştan Boz, İlknur, Berber, Fatih:	“Y Kuşağı Çalışanların Yönetimde Yaşadığı Problemlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma,” Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 2017, s. 525-536.
Tolbize, Anick:	“Generational Differences in The Workplace,” Research and Training Center of Community Living , 2008, pp.1-21.
Toruntay, Hatice:	Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011.
Urlick, Michael J., Hollensbe, Elaine C., Masterson, Suzanne S., Lyons, Sean T.:	“Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies,” Work, Aging and Retirement , 2017, pp. 166–185.
Uysal, Selim:	“Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri: Bir Alan Araştırması,” Yalova Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Ünal, Mesud:	“Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik,” Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 2012, s.297-310.
Wilson, Linda:	“Generations at work: The problems, power, and promise explored,” Journal-American Water Works Association , 2009, pp. 46-54.
Wilson III, Ernest J., Goethals, George R., Sorenson, Georgia, Burns, James M.:	"Leadership In The Digital Age," Encyclopedia of Leadership , 2004, pp. 858-861.
Yılmaz, Recep, Altıok Gürel, Pınar, Fırlar, Nursen:	Liderlik ve Çağdaş Boyutları , ed. Altıok Gürel, P., Yılmaz, R., “Dil, Söylem ve Liderlik, s.245-264,” İstanbul, Derin, 2014.
Yılmaz, Recep, Şahin, Abdullah:	Liderlik ve Çağdaş Boyutları , ed. Altıok Gürel, P., Yılmaz, R., “Liderlik Tipolojileri Üzerine Bir İnceleme, s.1-33,” İstanbul, Derin, 2014.
Yukl, Gary:	"Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," Journal of Management , 1989, pp.251-289.
Yüksekbilgili, Zeki:	"Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 2015, s.259-267.
Zemke, Ron, Raines, Claire, Filipczak, Bob:	Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace , 2.bs., Amacom, USA, 2013.

Elektronik kaynaklar:

Bates, H. 2018. How To Manage Generational Diversity In The Workplace, <https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/> Erişim Tarihi: 7 Kasım 2020.

Deloitte Global Human Capital Trends, 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html> Erişim Tarihi: 18 Haziran 2021

Deloitte Global Human Capital Trends, 2021. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf Erişim Tarihi: 27 Nisan 2021.

Gourani, S., 2019. Leading Multiple Generations In Today's Workforce, <https://www.forbes.com/sites/soulaimagourani/2019/04/25/leading-multiple-generations-in-todays-workforce/> Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2021

Harver, 2019. The state of diversity recruiting in 2020, White Paper <https://harver.com/resources/white-paper/diversity-recruiting-2020/> Erişim Tarihi: 23 Aralık 2020

- Hayton, E., 2019. 7 Things To Know About Recruiting Millennials, <https://harver.com/blog/recruiting-millennials/> Erişim Tarihi: 12 Aralık 2020.
- Komm, A., Maor, D. ve Pollner, F., 2021. 'Back to human': Why HR leaders want to focus on people again. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/back-to-human-why-hr-leaders-want-to-focus-on-people-again> . Erişim Tarihi: 5 Haziran 2021
- Martic, K., 2020. The Ultimate Guide to Managing a Multigenerational Workforce, <https://blog.smarp.com/guide-to-managing-a-multigenerational-workforce> Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2021
- OECD Skills for Jobs, 2018. https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/Skills%20sfJ_PDF%20for%20WEBSITE%20final.pdf
- Priestley, A., 2017. Research finds diversity leads to better decision-making <https://www.smartcompany.com.au/people-human-resources/diversity-better-decision-making/> Erişim Tarihi: 10 Ocak 2021
- PwC, 21. Küresel CEO Araştırması: Yetenek, 2018. <https://www.pwc.com.tr/tr/yayinlar/arastirmalar/ceo-survey/21-ceo-arastirmasi/yetenek-sonuclari.html> Erişim Tarihi: 1 Mayıs 2021.
- PwC, İnsan Kaynakları Liderlerinin Gündemi, 2020. <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/insan-kaynaklari-liderlerinin-gundemi-3.pdf> Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2021.
- Rothman, D., 2014. A Tsunami of Learners Called Generation Z, [Microsoft Word- A Tsunami of Learners Called Generation Z.doc \(mdle.net\)](https://www.microsoft.com/en-us/learning/a-tsunami-of-learners-called-generation-z.doc) / Erişim Tarihi: 15 Aralık 2020.
- Tanner, R., 2020. Understanding and Managing the 4 Generations in the Workplace, <https://managementisajourney.com/understanding-and-managing-the-4-generations-in-the-workplace/>
- TDK. <https://sozluk.gov.tr/> , Erişim Tarihi: 18.10.2020
- Towlar, A., 2020. <https://www.ckju.net/en/dossier/leadership-competencies-leaderhip-competency-models-what-they-are-why-they-matter> Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2021
- Ready, D.A., Cohen, C., Kiron, D. ve Pring, B., 2020. The New Leadership Playbook for The Digital Age, <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/> Erişim Tarihi: 26 Nisan 2021.
- WEF Future of Jobs, 2021-a. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/full/infographics-e4e69e4de7> Erişim Tarihi: 27 Nisan 2021.
- WEF Future of Jobs, 2021-b. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest> Erişim Tarihi: 27 Nisan 2021.
- Verlinden, N., 2021. <https://www.digitalhrtech.com/leadership-competencies/#:~:text=Key%20leadership%20competencies%20include%20social,managing%20yourself%2C%20inclusiveness%2C%20organizational%20citizenship> Erişim Tarihi: 24 Nisan 2021.

EKLER

EK 1: Mülakat Protokolü

Değerli Katılımcı;

Bu araştırmadan elde edilecek bilgiler İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Anabilim Dalına bağlı bir doktora tezi kapsamında bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu araştırma sonucunda, **“örgütlerde çok kuşaklı çalışma ortamında, her kuşağın ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayabilecek kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik nasıl olmalı?”** sorusunu cevaplamayı hedefliyoruz. Görüşmemiz yaklaşık 60 dakika sürecektir. Çalışmanın amacına ulaşması için sizlerden beklentimiz, görüşme sürecinde görüşlerinizi açık yüreklilik ve samimiyetle ifade etmenizdir. Görüşmeler sırasında verdiğiniz geri bildirimler, kesinlikle doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmeyecek ve ön yargısız bir şekilde dinleneceksiniz. Görüşme sırasında herhangi bir soruyu yanıtlamamak ya da görüşmeyi sonlandırmak isteyebilirsiniz. Araştırmamıza zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Bu görüşme kayıt altına alınacaktır. Kayıtlara geçmesi açısından isminizi alabilir miyim?

Görüşülen Kişi Ad Soyad: _____

Mülakat Tarihi/Saati: _____

Cinsiyet: _____

Yaşınız: _____ Hangi kuşağı temsil ettiğinizi düşünüyorsunuz?

BB ☐

X ☐

Y ☐

Z ☐

58-76 yaş

57-43 yaş

42-23 yaş

22 yaş ve altı

Eğitim Durumunuz:

Lise ☐

Ön Lisans ☐

Lisans ☐

Lisans Üstü ☐

Diğer ☐

Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? Ne kadar süredir bu pozisyonda çalışıyorsunuz?

Yöneticiniz hangi kuşağın temsilcisi?

Çalışma ortamınızdaki ekip arkadaşlarınız hangi kuşakların temsilcileri?

Röportaj Yazıya Döküldü ☐

Katılımcı Kodu: _____

EK 2: Katılımcıları Mülakat Öncesinde Bilgilendirme Metni

Merhabalar,

“Yeni Dünya Düzeninde Örgütlerde Kuşak Farklılıklarına Duyarlı Liderlik” başlıklı doktora tezi araştırmasını Holding ekibinin değerli katılımcılarıyla gerçekleştireceğimiz için çok heyecanlı olduğumu ifade etmek isterim. Bu araştırma sonucunda, “örgütlerde çok kuşaklı çalışma ortamında, her kuşağın ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayabilecek kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik nasıl olmalı?” sorusunu cevaplamayı hedefliyoruz. Araştırma bire bir görüşmelerle gerçekleştirilecektir. Görüşmelerimiz online platform üzerinden yapılacak olup, yaklaşık 40- 60 dakikanızı bize ayırmanızı rica ediyoruz.

Bu araştırma yönteminin (nitel araştırma) doğası gereği araştırma, sizlerin söylemleriniz baz alınarak değerlendirilecektir. Bu anlamda söylemlerinize yorum katmadan direk alıntılar yapmak, araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır. İzniniz doğrultusunda bire bir görüşmelerdeki ses kayıtları alınacak ve bu kayıtlar araştırmacı tarafından deşifre edilecektir. Herhangi bir ses kaydının kime ait olduğu sadece araştırmacı tarafından bilinecektir. Araştırma etiği gereği bu ses kayıtlarının gizliliğini ve güvenliğini taahhüt etmekteyim. Bu bağlamda sizlerden ricam görüşmelerin ses kaydının alınması konusunda bana izin vermeniz doğrultusundadır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Tamamen gönüllülük esaslı katılımın söz konusu olduğu bu araştırmaya sizin dışınızda tahminen 25 kişi katılacaktır. Araştırma keşfedici bir araştırma olduğu için görüşme sizin geri bildirimleriniz doğrultusunda ilerleyecektir. Çalışmanın amacına ulaşması için sizlerden beklentimiz, görüşme sürecinde görüşlerinizi açık yüreklilik ve samimiyetle ifade etmenizdir. Görüşmeler sırasında verdiğiniz geri bildirimler, kesinlikle doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmeyecek ve ön yargısız bir şekilde dinleneceksiniz.

Araştırmanın amacı ile ilgili verdiğim bu bilgiler dışında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız bana, xxxxxx@xxxxxx.com e-posta adresi ya da ...numaralı telefondan ulaşabilirsiniz.

Bilimin ve bilginin ilerlemesi amacıyla verdiğiniz destek için teşekkür ederim.

Görüşünceye kadar sevgiyle kalın,

Dilek Çuhadar

İ.Ü. İşletme Fakültesi

Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

EK 3: Mülakat Soruları

Tanımlar:

Kuşak: Aynı tarihsel, kültürel bölgede ve benzer zaman aralığında doğmuş, benzer yaş-yaşam evresinde bulunan, benzer deneyimleri ve ortak kaderi paylaşan, yaşadığı dönemin olayları ve eğilimleri ile şekillenmiş ortak değer, inanç, beklentilere sahip olan birey grupları olarak tanımlanabilir.

Kuşakların Kronolojik Sınıflandırması: Strauss – Howe (1991) kuşak teorisinde kuşakları: Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964), X Kuşağı (1965- 1979), Y Kuşağı (1980- 1999) ve Z Kuşağı (2000 – 2020) olarak tanımlanmıştır. Kuşakların kronolojik sınıflandırmasında Türkiye’de yaygın olarak kullanılan aralıklar olarak alınmıştır.

Davranışsal yetkinlik, başarılı bir iş performansının elde edilmesi için kişinin sahip olduğu ve bunları kullanabildiği bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir.

Kaipa ve Milus (2005) ise davranışsal becerileri; liderlik, karar verme, çatışma yönetimi, iletişim, yaratıcılık, sunum becerileri, tevazu ve kendine güven, duygusal zeka, dürüstlük, bağlılık ve işbirliğinin değerlendirilebileceğini belirtmiştir (Lahope, Worang ve Gunawan, 2020: 469-470).

Görüşme Soruları (Liderler)

1. Üyesi olduğunuz kuşağı nasıl tanımlarsınız? Sizce kuşağınızın en belirgin özellikleri nelerdir? Birkaç kelimeyle kuşağınızı tanımlayacak olursanız ne derdiniz?
2. Mevcut ekibinizle ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz? Ekip dinamiğinizi nasıl tanımlarsınız?
3. Bir yönetici olarak yönetim tarzınızı nasıl tanımlarsınız? Yönetim tarzınızda temsilcisi olduğunuz kuşağın etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl? Ekibinizle nasıl ilişki kurarsınız? Ekibinizi yönlendirirken neleri önemzersiniz?
4. Mevcut ekibinizi yönetirken karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Bu zorlukları aşmak için neler yaptınız? Bir örnekle paylaşabilir misiniz?

5. Kuşaklar arası çeşitlilik gösteren bir ekibi yönetmenin faydaları nelerdir?
- Sizce farklı kuşakların farklı bilgi, deneyim ve yeteneklerini kullanarak birbirinden öğrenmeleri ve sinerji yaratmaları nasıl sağlanabilir? Böyle bir deneyiminiz oldu mu? Paylaşabilir misiniz?
6. Ekip arkadaşlarınızın farklı kuşakları temsil ediyor olması sizin liderlik tarzınızı nasıl etkiler? Bulunduğunuz kuşak sizin tutum ve davranışlarınızı nasıl etkiliyor?
- Tarzınızın ekibinizdeki farklı nesiller tarafından nasıl görüldüğünü düşünüyorsunuz?
 - Çalışanlarınızdan beklentilerinize gelince, burada kuşak farklılığının bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
7. Sizce bir liderin çok kuşaklı bir ekibi yönetebilmek için hangi soft/davranışsal yetkinliklere sahip olması gereklidir?
8. Sizce çalışma ortamınızda farklı kuşaklara dair ön yargılar var mı? Varsa bu ön yargıları yıkmak için liderler nasıl bir sorumluluk üstlenebilir?
9. Kurumunuzdaki diğer liderleri düşündüğünüzde, farklı kuşak üyesi olan liderlerin liderlik tarzıyla ilgili düşüncelerinizi paylaşabilir misiniz?
10. Kuşaklar, kuşaklar arası farklılıklar veya kuşaklar arası etkileşimler hakkında bilinmesinin önemli olabileceğini düşündüğünüz başka konular var mı?

Görüşme Soruları (Çalışanlar)

1. Sizin kuşağınıza bakış açınız hakkında bilgi edinmek istiyoruz. Ait olduğunuz kuşağı nasıl tarif edersin? Kuşağınızın sizce en belirgin özellikleri nelerdir?
2. Yöneticiniz ile aranızda kuşak farklılığı var mı? Yöneticinizin bağlı olduğu kuşağı nasıl tanımlarsınız? Birkaç kelimeyle tanımlayacak olursanız ne derdiniz?
3. Yöneticiniz sizce nasıl bir yönetici? Onu tanımlamak için hangi kelimeleri kullanırsınız? Sizce yöneticinizin bağlı olduğu kuşak onun liderlik tarzını etkiliyor mu?
4. Mevcut yöneticinizle ilişkilerinizi düşündüğünüzde neler söylemek istersiniz? Bu anlamda kuşak farklılığının ilişkilerinize nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Yöneticiniz ekibinizle nasıl iletişim kuruyor? Yöneticinizin talimatlarını iletme yolları nelerdir? İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgilere nasıl ulaşıyorsunuz?

6. Mevcut yöneticinizle çalışırken karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Yöneticinizle yaşadığınız bir olayı, sizin ve yöneticinizin bu olay karşısındaki davranışlarını anlatabilir misiniz? Bu olay, işiniz veya şirketiniz hakkındaki duygularınızı herhangi bir şekilde etkiledi mi?
7. Sizce sizin kuşağınızın beklentilerini dikkate alan bir yönetici nasıl olmalı ve nasıl davranmalıdır?
8. Sizce bir liderin çok kuşaklı bir ekibi yönetebilmek için hangi davranışsal yetkinliklere sahip olması gereklidir?
9. Farklı kuşakların bir arada çalışması konusunda ne düşünüyorsunuz? Sizce farklı kuşakların farklı bilgi, deneyim ve yeteneklerini kullanarak birbirinden öğrenmeleri ve sinerji yaratmaları nasıl sağlanabilir? Böyle bir deneyiminiz oldu mu? Paylaşabilir misiniz?
10. Sizce çalışma ortamınızda diğer nesillerden birinin sizin neslinizi nasıl tanımlayacağını düşünüyorsunuz? Bu tanımlamaya katılır mısınız?
11. Sizce çalışma ortamınızda kuşaklara dair önyargılar var mıdır? Varsa bu ön yargıları yıkmak için liderler nasıl bir sorumluluk üstlenebilir?
12. Kurum içerisindeki diğer liderleri düşündüğünüzde, farklı kuşak üyesi olan liderlerin liderlik tarzıyla ilgili düşüncelerinizi paylaşabilir misiniz?
13. Kuşaklar, kuşaklar arası farklılıklar veya kuşaklar arası etkileşimler hakkında bilinmesinin önemli olabileceğini düşündüğünüz başka konular var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Dilek Çuhadar, İstanbul Üniversitesi'nde Ekonomi lisans (1993) ve Uluslararası İşletmecilik yüksek lisans (MBA- 1996) eğitimi aldı. 2018 yılında aynı üniversitede Örgütsel Davranış Anabilim Dalı'nda doktora başladı.

Profesyonel iş yaşamına 1995 yılında Pamukbank'ta adım attı. Kalite geliştirme, müşteri ilişkileri yönetimi, operasyon yönetimi ve eğitim & gelişim alanlarında orta ve üst düzey yöneticilik yaptı. Türkiye'de bankacılık sektöründeki ilk çağrı merkezinin kuruluşunda kalite sistemini geliştirme sorumluluğunu üstlendi ve sektördeki kaliteli hizmet anlayışının oluşturulmasına önderlik yaptı. Bileşim A.Ş.'de, Ziraat ve Halk Bankalarına ortak hizmet sunan çağrı merkezinin kuruluşunu gerçekleştirdi ve çağrı merkezini yönetti. Bankacılık kariyeri süresince birçok kurumsal gelişim ve değişim yönetimi projelerinde yer aldı. 10. yılın sonunda, bilgi ve deneyimlerini kurumsal eğitimler aracılığıyla profesyonellerle paylaşma ve akademik kariyer yapma kararı aldı. Kurumsal eğitim ve gelişim dünyasında bugüne kadar liderlik, yönetim, mentorluk, kişisel gelişim ve bağlı yetkinlikler kapsamında 10 bin saatin üzerinde kurumsal eğitim verdi.

Koçluk perspektifiyle çalışma yaşamındaki profesyonellerin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla, 2008 yılında koçluk eğitimi aldı. 2016-2017 dönemi Koçluk Platformu Derneği Yönetim Kurulu Üyesi olarak Türkiye'de koçluğun bir meslek olarak kabul edilmesi bağlamındaki çalışmalara katıldı. 2018 yılında EMCC Türkiye'de (European Mentoring & Coaching Council) Araştırma Grubu Lideri sorumluluğunu yürüttü. Akademik kariyerini ise İstanbul Gelişim Meslek Yüksek Okulu'nda öğretim görevlisi olarak başlattı ve liderlik, örgüt kültürü, kuşaklar ve aile/sistem dizimleri konularında akademik yayınları bulunmaktadır. Çuhadar, halen bankacılık, ilaç, lojistik, turizm, tekstil, perakende gibi sektörlerde faaliyet gösteren pek çok şirket ve kamu kurumunda, teknik ve davranışsal becerileri geliştirmeye yönelik kurumsal eğitim programları tasarlamakta ve fasilede etmektedir. Ayrıca Aile / Sistem Dizimleri Uzman Uygulayıcısı (TSDE- Türkiye Sistem Dizimleri Enstitüsü) olarak bireysel ve grup atölyeleri düzenlemekte, mentorluk ve yönetici koçluğu (International Coaching Federation- ICF akredite) yapmaktadır.