

Bölüm 3

Y KUŞAĞI PERSPEKTİFİNDEN ETKİLİ LİDER YETKİNLİKLERİ: İŞ DÜNYASI LİDERLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Ebru TOLAY¹

GİRİŞ

Bu çalışmada etkili bir liderin sahip olması gereken yetkinliklerin Y kuşağı perspektifinden incelenmesi hedeflenmektedir. Literatürde, etkili lider davranışları ve farklı kuşakların liderlik beklentileri ile ilgili ayrı ayrı yapılmış nicel araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bununla birlikte, Y kuşağının etkili bir liderde bulunması gerektiğine inandığı liderlik yetkinlikleri ile ilgili nitel araştırmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu ve özellikle son yıllarda artmaya başladığı gözlemlenmiştir (Örneğin, Katherine, 2011; Lay, 2017; Seaman & ark., 2018; Kelgökmen İliç & Yalçın, 2017). Bu bağlamda, henüz iş yaşamına başlamamış veya yeni başlamış olan Y kuşağı bireylerin etkili liderlik algılamalarının, günümüz iş liderleri üzerinden derinlemesine analiz etmesi, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda nitel bir araştırma tasarlanmış ve yönetim alanında eğitim görmüş 60 Y kuşağı bireye ulaşılarak etkili bir liderde bulunması gereken temel yetkinliklerin neler olduğu; iş yaşamında en beğendiği Türk ve yabancı liderlerin kimler olduğu ve bunun nedenlerini açıklamaları istenmiştir. Bu araştırmanın, günümüz iş yaşamında Y Kuşağını yöneten kişilere yol gösterici olması ve Y kuşağı perspektifiyle geliştirilen Lider Yetkinlikleri sınıflandırmasının, ilgili literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik, “bir bireyin, ortak amaçlara ulaşmak için insanların gönüllü olarak harekete geçmelerini sağlama ve onlara güç verme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Rainey, 1991: 157). Liderlik tarzının ve davranışlarının, çalışanların iş doyumunu, moralini, iş performansını ve dolayısıyla da örgütsel başarıyı etkilemesi,

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. ebru.tolay@deu.edu.tr
ORCID iD: 0000-0001-5363-8823

konuyu örgütler açısından önemli kılmaktadır. Ayrıca, etkili bir yöneltme işlevinin vazgeçilmez unsuru olması, yöneticilere liderlik görevi yüklemekte ve onların da lider yetkinliklerine sahip olmaları ve liderlik yapmaları beklenmektedir. Ingraham ve Taylor'a göre (2004: 95-96), etkili liderler, olumlu bir örgütsel kültür yaratan, motivasyonu artıran, misyonu ve örgütsel amaçları belirleyen ve örgütlere daha verimli olmaları ve daha iyi sonuçlar elde etmeleri için yön veren kişilerdir.

Liderlik yazını incelendiğinde, çok sayıda araştırmacının liderlikle ilgili çalışmalar yaptığı ve çeşitli kuramlar ya da yaklaşımlar geliştirdiği görülmektedir. Örneğin, Reddin, lider-davranış tipolojileri ile ilgili olarak 1977 yılında yayınlanan makalesinde, liderlik modeli, tarzları, davranışları ya da kuramları adı altında, en az 40 farklı lider-davranış yaklaşımı bulunduğunu belirtmiştir. Günümüzde ise bu sayının çok daha yüksek rakamlara ulaştığı rahatlıkla söylenebilir. Yukl, Gordon ve Taber (2002: 15) ise liderlik kuramlarındaki ve araştırmalarındaki temel sorunun, hangi liderlik davranışlarının daha geçerli ve anlamlı olduğu hakkında bir görüş birliğinin bulunmaması olduğunu ve yaklaşık 50 yıllık liderlik araştırmalarının bulgularını bütünleştirmenin oldukça zor olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan, ilk kez 1973 yılında David McClelland'ın "Zeka Yerine Yetkinliklerin Ölçülmesi" isimli makalesiyle gündeme gelen yetkinlik hareketi, Richard Boyatzis (1982) ile Lyle M. Spencer ve Signe M. Spencer'ın (1993) öncü çalışmalarının iş yaşamında kullanılmasıyla yaygınlık kazanmıştır. Günümüz örgütlerinde özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi alanında geniş bir uygulama alanı bulan *yetkinlik* kavramı, örgütteki üretim becerisini ve fiziksel kaynakları koordine ve entegre etmeyi sağlayan öğrenimleri ifade etmektedir (Tak, Sayılar & Kaymaz, 2007: 240).

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından yapılmış yetkinlik sınıflandırmaları yer almakta (Boyatzis, 1982; Carroll & McCrackin, 1998; Devish, 1998; Garavan & McGuire, 2001; Nordhaug, 1998; Spencer & Spencer, 1993; Vitala, 2005 gibi) ve bu sınıflandırmaların bazılarında temel olarak örgütsel ve bireysel yetkinlik ayrımına gidildiği görülmektedir. Örneğin Lahti'nin (1999: 67) sınıflandırmasında bireysel yetkinlikler, örgütsel yetkinliklerin birey düzeyindeki ifadesi niteliğindedir. Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen yetkinlik tipolojileri sayesinde etkili lider davranışları, 'yönetici yetkinlikleri', 'lider yetkinlikleri' veya 'yönetimsel yetkinlikler' gibi isimler altında sınıflandırılmış ve anlamlı bir çerçeveye oturtulmuştur. Böyle bir çaba, aynı zamanda, liderlik tarzları, davranışları ve rolleri ile ilgili teorik çalışmaların iş yaşamına ve uygulamaya taşınmasını sağlamıştır.

Ağırlıklı olarak lider yetkinliklerinin önemine odaklanan bir araştırmacı olan Boyatzis'e (1982) göre *yetkinlik*, bir bireyin işinde üstün performans ile sonuçlanacak temel özelliklerdir. Spencer ve Spencer (1993) ise yetkinliği, "bir bireyin, işindeki üstün performansının temelinde yatan nitelik, beceri, kişilik özellikleri,

bilgi ve güdülerin birleşimi” olarak tanımlamıştır (Özçelik & Ferman, 2006: 74). Kavramın süreç içinde kazandığı görünüme dayalı olarak geliştirilen genel bir tanıma göre ise yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilen performans boyutlarıdır (Uyargil, 2018: 260).

Boyatzis'e göre (1982: 6) üstün performans, kişinin yetenek ve becerilerinin, örgütsel çevrenin ve işin gereklerinin etkileşimi ve uyumu ile gerçekleşecektir. Benzer şekilde Corriere de (2006: 12), liderin, işin görev ve insan yönlerini bütünleştirebilmesi durumunda maksimum lider etkililiğinin ortaya çıkacağını ifade etmiştir. Bu görüşler, yöneticilerin duruma uygun liderlik davranışları gösterdiğinde arzulanan sonuçlara ulaşmanın mümkün olabileceğini ileri süren Koşul Bağımlılık yaklaşımına işaret etmektedir.

Günümüzde koşul bağımlılık yaklaşımı çerçevesinden değerlendirilmesi gereken önemli konulardan bir diğeri, farklı kuşakların yönetilmesidir. Özellikle, 1980-1999 yılları arasında doğan ve tüm dünyada çalışan nüfus içindeki toplamı giderek artan Y kuşağını doğru yönetme ve yönlendirme ihtiyacı her gün daha fazla artmaktadır. İş yaşamında farklı yönetim kademelerinde bulunan birçok yönetici, Y kuşağına liderlik etme konusunda sorunlar yaşadıklarını dile getirmektedir. İş ve yönetim dergileri, Y kuşağının ve hatta yakın gelecekte aktif olarak işgücüne katılması beklenen Z kuşağının nasıl yönetileceğine; beklentilerinin nasıl karşılanabileceğine geniş yer ayırmaktadır (Tolay, 2020: 124). Literatürde, Y Kuşağının yeni nesil bir işgücü olduğu ve bunun dünyanın her yerinde hissedildiği, işverenlerin ve yöneticilerin de mevcut iş ortamlarını ve uygulamalarını bu kuşağa göre adapte etmeleri gerektiği belirtilmektedir (Özkan, 2017: 126).

Kendisinden önceki kuşaklardan farklı olarak Y kuşağı, kolayca iletişime geçebilen, sadakati düşük, bilgiye kolay ve hızlı bir şekilde ulaşabilen, sürekli öğrenme arzusuna sahip, takım odaklı ve esnek çalışmayı seven, işyerine yenilik ve enerji getiren bir nesil olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, teknolojiye bağımlı, değişime açık, sabırsız, kolay tatmin olmayan, emir almayı sevmeyen, birden fazla işi aynı anda yapabilen hırslı bir yapıya sahip olan Y jenerasyonun iş yaşamındaki beklentileri ve liderlik algılamaları da önceki nesillere göre farklılaşmaktadır (Kelgökmen İlic & Yalçın, 2017: 136-137). Araştırma sonuçları, Y Kuşağının, yöneticilerinden anlık geribildirim vermesini, mesleki gelişimi ile yakından ilgilenmesini, koçluk ve mentorluk yapmasını, esnek bir çalışma ortamı yaratmasını, ilişki odaklı bir yaklaşım sergilemesini beklediklerini göstermektedir (Adıgüzel, Batur & Ekşili, 2014; Keleş, 2011; Toruntay, 2011; Yüksekbilgili, 2013; Kuru, 2014; Wiedmer, 2015; Göktaş, 2016; Ekiz, 2017; Özkan, 2017). Bu beklentileri karşılandığında

memnuniyet düzeyleri artmakta; beklentileri karşılanmadığında ise kolaylıkla iş değiştirebilen bu bireyleri örgütte tutmanın çok da mümkün olmayacağı ifade edilmektedir.

YÖNTEM

Nitel Araştırma Yönteminin esas alındığı bu çalışmada, bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklediği anlamları ortaya çıkarmak amacıyla *olgubilim* (*fenomenoloji*) araştırma deseni kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2013: 85). Çalışmada ayrıca *inandırıcılığın* (*iç geçerliliğin*) sağlanmasında *derin odaklı veri toplama* stratejisinden yararlanılmıştır.

Bu araştırmada, toplanan verilerden elde edilen lider yetkinliklerinin kategorileştirilmesinde ilk aşamada Boyatzis'in (1982) sınıflandırması esas alınmıştır. Bunun en önemli nedeni, araştırmacının örgütsel yetkinliklerden ziyade 'yönetici yetkinlikleri' üzerinde durmuş olmasıdır. İkinci aşamada ise katılımcı ifadelerinden hareketle sınıflandırma şekillendirilmiştir. Bu ifadelerin kodlanarak isimlendirilmesinde Boyatzis (1982) ile Spencer ve Spencer'ın (1993) yetkinlik açıklamalarının yanı sıra Çetinkaya (2009a, 2009b) tarafından geliştirilen yetkinlik listesinden de yararlanılmıştır.

Araştırmada inandırıcılığı sağlamada ikinci bir strateji olarak *uzman incelemesi* yöntemine başvurulmuştur. Kategorilerin ne derece işlevsel olduğunu belirlemek amacıyla kod listesi, Yönetim ve Organizasyon alan yazınına hakim ve Örgütsel ve Yönetimsel Yetkinlikler konusunda uzman bir akademisyene gönderilmiştir². Uzman tarafından yapılan kodlamalar ile araştırmacının yaptığı kodlamalar karşılaştırılmış ve alınan geribildirim doğrultusunda kod listesi revize edilerek MAXQDA programı üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Örneklem

Araştırmada, Amaçlı Örneklem Yöntemlerinden *Ölçüt Örneklemesi* ve *Kolay Ulaşılabilir Durum Örneklemesi* yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu bağlamda, araştırmada örneklem ölçütü olarak iki kriter esas alınmıştır. Bunlardan birincisi, katılımcıların tümünün 1980-1999 yılları arasında doğmuş olması; bir başka deyişle Y kuşağına dahil olmalarıdır. İkinci ölçüt ise İşletme, İktisat, Maliye gibi *Yönetim Bilimleri* ile ilgili alanlarda eğitim almış olmalarıdır. Bu iki ölçütü karşılayan potansiyel katılımcılar, kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yöntemi ile belirlenmiş ve bu kişilere e-posta aracılığı ile bir davet mektubu gönderilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden 60 katılımcıya araştırma soruları ve süreci hakkında bilgilendirme yapılarak süreç başlatılmıştır.

² Uzman incelemesini gerçekleştiren Sayın Doç. Dr. Evrim Mayatürk Akyol'a çalışmaya sağladığı değerli katkıları için teşekkür ederim.

Veri Toplama Tekniği

Katılımcıların, etkili bir liderin sahip olması gerektiğine inandıkları yetkinliklere ilişkin algılamalarını öğrenmek amacıyla iki açık uçlu sorunun yer aldığı bir ölçme aracı e-posta aracılığı ile kendilerine gönderilmiştir. Veri toplama süreci 3 Nisan 2020 tarihinde başlatılmış ve 20 Haziran 2020 tarihinde sonlandırılmıştır.

Ölçme aracında, öncelikle araştırmanın amacı ve gizlilik gibi konularda bilgilendirme yapılmış ve daha sonra katılımcılara, “Sizce iyi bir lider nasıl olmalıdır? Sahip olması gereken temel yetkinlikler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmanın ikinci sorusunda ise katılımcılara, dünyadan ve Türkiye’den birer kişi olmak üzere, iş hayatından en beğendikleri iki liderin ismini vermeleri ve bu kişileri beğenmelerinin nedenlerini açıklamaları istenmiştir. Ölçme aracında son olarak katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve eğitim aldıkları bölüm/uzmanlık alanı ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Analiz Tekniği

Araştırmada nitel analiz tekniği olarak *İçerik Analizi* kullanılmıştır. Bu doğrultuda, 60 katılımcıdan toplanan nitel veriler, MAXQDA Analytics Pro 2020 Programına aktarılmış ve her bir katılımcının verdiği cevaplar okunarak kodlama yapılmıştır. Sonraki aşamada, kendi içerisinde anlamlı bir bütün oluşturan kodlar bir araya getirilerek *kategoriler* saptanmıştır. Üçüncü aşamada, nitel araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik stratejiler saptanıp uygulanarak kodların ve temaların düzenlenmesi tamamlanmıştır.

BULGULAR

Aşağıda katılımcı profili ile ilgili bilgiler verildikten sonra, araştırma sonucunda ortaya çıkan yetkinlik kategorileri detaylı olarak açıklanacaktır.

Araştırmaya katılanların genel özellikleri şöyle özetlenebilir: (i) *Cinsiyet*: Katılımcıların yüzde 65’i (39 kişi) kadın ve yüzde 35’i (21 kişi) erkektir. (ii) *Yaş*: 60 katılımcının yüzde 82’si (49 kişi) 21-25, yüzde 18’i (11 kişi) 26-30 yaş aralığındadır. Buna göre, katılımcıların tamamı Y kuşağına mensup bireylerdir. (iii) *Eğitim*: 60 kişinin 52’si eğitim-öğretim hayatına devam etmektedir ve bunların yüzde 75’i (45 kişi) lisans, yüzde 10’u (6 kişi) yüksek lisans ve 1 kişi de doktora öğrencisidir. Katılımcıların 8’i ise üniversite veya yüksek lisans derecelerini almış ve iş hayatına atılmış kişilerdir. (iv) *Uzmanlık alanı*: Katılımcıların yüzde 72’si (43 kişi) İşletme eğitimi almıştır/almaktadır. 12 kişi Yönetim ve Organizasyon, Pazarlama, Muhasebe ve Finansman ve Uluslararası İşletmecilik gibi bir İşletme Yüksek Lisans programında eğitim almıştır/almaktadır. Bu bakımda, katılımcıların yüzde 95’inin (55 kişi) İşletme alanında eğitime sahip olduğu söylenebilir. 5 kişi ise İktisat, Maliye ve Ekonometri alanlarında eğitim görmektedir.

Etkili Lider Yetkinlikleri

Araştırmanın en temel bulgusu, içerik analizi sonucunda, Y kuşağı bakış açısı ile altı ana kategoriden oluşan bir Lider Yetkinlikleri sınıflandırmasının ortaya çıkmasıdır (Tablo 1). Kod frekanslarına³ ve kod yüzdelere bakıldığında, katılımcıların bir liderde girişimcilik (315 kez), duygusal/sosyal (313 kez) ve yönetsel yetkinliklere (302 kez) eşit düzeyde önem verdikleri ve mevcut kodların yüzde 65'inin bu üç yetkinlik arasında dengeli bir şekilde dağıldığı görülmektedir. Diğer yetkinlik grupları incelendiğinde ise ahlaki ve özellikle de bilişsel yetkinlik kategorilerinin tekrarlanma sıklığının göreceli olarak daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Yetkinlik Kategorilerine İlişkin Genel Bilgiler

KATEGORİLER	Kod Frekansı	Kod Yüzdesi	Katılımcı Frekansı	Katılımcı Yüzdesi
1 Girişimcilik Yetkinlikleri	315	22.2	59	98.3
2 Duygusal ve Sosyal Yetkinlikler	313	22.1	60	100.0
3 Yönetsel Yetkinlikler	302	21.3	59	98.3
4 Kişisel Özellik Yetkinlikleri	243	17.1	60	100.0
5 Ahlaki Yetkinlikler	172	12.1	57	95.0
6 Bilişsel Yetkinlikler	74	5.2	39	65.0
Toplam	1419	100.0		

Girişimcilik Yetkinlikleri

Araştırma sonuçlarına göre, etkili bir liderin sahip olması gereken Girişimcilik Yetkinlikleri, Tablo 2'de gösterilen 10 yetkinlik maddesinden oluşmaktadır. Frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde, katılımcıların yüzde 67'sinin etkili bir liderin "vizyoner ve ileri görüşlü" olması gerektiğini belirttiği görülmüştür. 40 katılımcı bu konuya 68 kez değinmiştir. Vizyoner olma kategorisinin davranışsal göstergelerine bakıldığında ise liderin hayallerinin ve hedeflerinin olması ve bunlardan asla vazgeçmemesi, sahip olduğu vizyona başkalarını da inandırabilmesi ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi gibi konulara temas edildiği görülmektedir. Ayrıca katılımcılar Elon Musk (6 kişi), Bill Gates (3 kişi) ve Jeff Bezos'u (3 kişi) ileri görüşlü, vizyon sahibi, hayallerinden asla vazgeçmeyen yetkinlikleri nedeniyle beğendiklerini sıklıkla dile getirmişlerdir.

Katılımcıların yüzde 63'ünün 70 kez vurguladığı bir diğer girişimcilik yetkinliği, "yaratıcı ve yenilikçi" değildir. Kapsamı incelendiğinde, yaratıcı olma, yeniliklere açık olma, çeşitli alanlarda öncü olma, sürekli gelişen teknolojiye ayak

³ Kod frekansı, bir katılımcının konuşması içerisinde belli bir kavrama / koda kaç kez değindiğini; katılımcı frekansı ise bir kavrama kaç katılımcı tarafından değinildiğini göstermektedir.

uydurabilme, dünyayı ve geleceği şekillendirme gibi yetkinlikler sıklıkla tekrarlanmıştır. Yaratıcı ve yenilikçi olduğu en sık vurgulanan liderler Bill Gates (5 kişi) ve Elon Musk'tır (3 kişi).

Tablo 2*. Girişimcilik Yetkinlikleri

		Kod Frekansı	Katılımcı Frekansı	Katılımcı Yüzdesi
1	Yaratıcı ve Yenilikçi olma	70	38	63.3
2	Vizyoner ve İleri görüşlü olma	68	40	66.7
3	Azimli ve mücadeleci olma	60	31	51.7
4	Adanmışlık ve tutkuyla çalışma	53	27	45.0
5	Cesaretli olma ve risk alma	33	20	33.3
6	İlham verme	31	23	38.3
7	Çok yönlü düşünme	21	14	23.3
8	Çalışma disiplini ve düzen	21	15	25.0
9	Girişimcilik ruhu ve başarı yönelimi	20	13	21.7
10	Enerjik olma	7	5	8.3
	Toplam	384		

*Tablolarda verilen yüzde değerlerinin toplamının 100 olmaması, katılımcıların birden fazla kategori altında değerlendirilebilecek yanıtlar vermiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların yüzde 52'sinin 60 kez vurguladığı bir diğer konu, "azimli ve mücadeleci" değildir. Bu çerçevede, kararlı olmak ve asla pes etmemek ifadeleri sıklıkla kullanılmıştır. Katılımcıların beğendikleri liderler açısından bu madde incelendiğinde özellikle Jack Ma (5 kişi) ve Elon Musk'ın (2 kişi) öne çıktığı görülmektedir.

Katılımcıların yüzde 45'inin vurguladığı dördüncü bir konu, liderin "adanaşlığı ve tutkuyla çalışmasıdır". Bu kategorideki anlatımlar incelendiğinde işi ni sahiplenmek, içselleştirmek, işine tutkuyla bağlı olmak, kendini adamak, çok çalışmak, mükemmeliyetçi ve idealist olmak gibi ifadelere rastlanmaktadır. Bill Gates (2 kişi) ve Elon Musk (3 kez), azimli, tutkulu ve çalışkan olmaları nedeniyle katılımcıların en beğendiğı ve en sık tekrarladıkları liderlerdir.

Girişimcilik yetkinliklerinden bir diğeri, liderlerin "cesaretli olması ve risk almasıdır". Cesareti ve gerekli durumlarda risk almaktan çekinmeyen yapıları ile Elon Musk, Hamdi Ulukaya ve Ahmet Nazif Zorlu gibi liderler örnek gösterilmiştir.

"Girişimcilik ruhu ve başarı yönelimi" yetkinliğı hakkında katılımcılar, girişimci olmanın ve bu yönü ile dünyada ve/veya Türkiye'de önemli işlere imza atmış

olmanın önemini vurgulamışlardır. Bu bağlamda, Bill Gates (3 kişi) ve Nevzat Aydın (2 kişi) girişimcilik ruhları ve zor koşullarda olsa bile çok başarılı olabilmeleri ile örnek gösterilmişlerdir. Son olarak “enerjik olma” maddesi kapsamında liderin yaptığı iş konusunda heyecanlı, dinamik ve enerjisinin yüksek olmasına ve bu özellikleri ile çalışanlara iham verebilmesine vurgu yapılmış ve Elon Musk’ın yüksek enerjisi örnek gösterilmiştir.

Duygusal ve Sosyal Yetkinlikler

Katılımcıların, etkili bir liderin sahip olması gereken yetkinliklere ilişkin görüşleri incelendiğinde, Tablo 3’te gösterilen 15 yetkinlik boyutu ortaya çıkmış ve bu kategori, “Duygusal ve Sosyal Yetkinlikler” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3. Duygusal ve Sosyal Yetkinlikler				
		Kod Frekansı	Katılımcı Frekansı	Katılımcı Yüzdesi
1	İnsan ilişkileri güçlü ve insan odaklı olma	77	42	70.0
2	İletişim, hitabet ve ikna yeteneği	66	38	63.3
3	Empati ve kişilerarası anlayış	39	32	53.3
4	Öz-farkındalık ve Öz güven	35	27	45.0
5	Dinleme becerisi	23	17	28.3
6	Sevilen ve saygı uyandıran bir kişi olma	22	17	28.3
7	Doğal olma	21	16	26.7
8	Alçakgönüllü olma	18	13	21.7
9	Strese dayanıklı ve sağduyulu olma	13	12	20.0
10	Duygusal özenetim	13	12	20.0
11	İyimserlik	10	8	13.3
12	Yardımsöver ve Merhametli	10	7	11.7
13	Eleştiriye açık olma	9	8	13.3
14	Tutarlı olma	6	6	10.0
15	Nazik olma	5	3	5.0
	Toplam	367		

Katılımcıların yüzde 70’inin 77 kez temas ettiği bir konu, liderin “insan ilişkilerinin güçlü ve insan odaklı” olmasıdır. Bu konudaki katılımcı ifadeleri incelendiğinde, öne çıkan başlıca konular, insan psikolojisinden anlama, astların gerek iş gerekse özel hayatlarında yaşadıkları sorunlarla ilgilenme, insanlara değerli olduğunu hissettirme, onlara ve özel yaşamlarına saygı gösterme, statü ayırt etmeden

işletmedeki her kademedeki işgörenle iletişim kurma ve iş yerinde arkadaş ortamı yaratabilme olmuştur. Katılımcılar, insan ilişkileri yetkinliği bağlamında Nevzat Aydın (2 kişi), Acun Ilıcalı (2 kişi) ve Vehbi Koç (2 kişi) gibi liderleri beğendiklerini dile getirmişlerdir.

Katılımcıların yüzde 63'ünün 66 kez dile getirdiği bir başka konu, liderin "iletişim, hitabet ve ikna yeteneğidir". Bu kategori altında, astların liderleri ile rahatlıkla iletişime geçebilmeleri, iletişim becerilerinin ve ikna kabiliyetinin güçlü olması, etkili ve güzel konuşabilmesi ve kendini iyi ifade edebilmesi gibi konular vurgulanmıştır. Bu yetkinlik açısından en beğenilen lider Elon Musk (3kişi) olmuştur.

"Kişilerarası anlayış ve empati" yetkinliğine katılımcıların yüzde 53'ü temas etmiş ve insanların duygularını anlayabilen, kendisini onların yerine koyarak onlara hoşgörü ile yaklaşan bir lider profili tanımlamışlar; bu bağlamda liderin duygusal zekasının yüksek olması gerekliliğini vurgulamışlardır.

Katılımcılar bir liderin "sevilen ve saygı uyandıran bir kişi olması" konusuna ise 22 kez temas etmişlerdir. Mehmet Nane, Ali Koç ve Elon Musk çevrelerindeki insanlar tarafından sevilen ve sayılan liderlere örnek gösterilmişlerdir. Katılımcıların liderin samimi, sempatik, güler yüzlü, içten, babacan tavırlı, açık sözlü olması, yapmacık olmamasına ilişkin ifadeleri, "doğal olma (doğallık)" kategorisi altından değerlendirilmiştir. Samimi, içten ve doğal olduğu düşünülen liderler, Jack Ma, Sakıp Sabancı (2 kişi), Ali Koç (2 kişi), Mehmet Nane ve Acun Ilıcalı olmuştur.

Yönetimsel Yetkinlikler

Katılımcıların, etkili bir liderin sahip olması gereken yetkinliklere ilişkin görüşleri incelendiğinde, Tablo 4'te gösterilen 12 yetkinlik ortaya çıkmıştır. Yönetimsel Yetkinliklerin başında "takım liderliği ve iş birliği" gelmektedir. Katılımcıların yüzde 65'i 78 kez bu yetkinlikle ilgili davranışsal göstergelerden bahsetmiştir. Bunlar, liderin iyi bir ekip kurabilmesi ve üyeleri iyi seçebilmesi, onları çok iyi tanıması, 'ben' dili yerine 'biz' dilini tercih etmesi, ekip üyelerinde aidiyet ve güven duygusu yaratması, onların fikirlerine önem vermesi ve bunu rahatlıkla paylaşabilecekleri bir ortam yaratması, ekibini motive etmesi ve iyi yönetmesi, kısacası ekip ruhu yaratarak bunu sinerjiye dönüştürebilmesi gibi yetkinlikler vurgulanmıştır. Katılımcıların takım yönetimi konusunda başarılı buldukları liderler Elon Musk, Indra Noyyi, Osman Kibar, Gamze Cizreli, Vehbi Koç ve Tarhan Telli olmuştur.

Tablo 4. Yönetmel Yetkinlikler

		Kod Frekans	Katılımcı Frekans	Katılımcı Yüzdesi
1	Takım liderliği ve iş birliği	78	39	65.0
2	Motive etme	58	34	56.7
3	Koçluk ve mentorluk	53	30	50.0
4	Demokratik ve katılımcı olma	28	18	30.0
5	Etkili karar verme	27	20	33.3
6	Örgütlenme yeteneği	26	17	28.3
7	Disiplin ve otorite sağlama	22	17	28.3
8	Planlama yeteneği	19	15	25.0
9	Kriz yönetimi	15	15	25.0
10	Bilgi paylaşımı	13	10	16.7
11	Problem çözme	10	9	15.0
12	Kontrol yeteneği	9	6	10.0
	Toplam	358		

Katılımcıların sıklıkla dile getirdikleri bir diğer yönetmel yetkinlik, “motive etme” olup katılımcıların yarısından fazlası 58 kez bu konuya değinmiştir. Katılımcılar, liderlerin üyelerin ihtiyaçlarını ve nasıl güdülediklerini bilmele-ri gerektiğini ve çeşitli güdüleme araçlarını kullanarak motivasyon sağlamaları gerektiğinden bahsetmişlerdir. Benzer şekilde, “koçluk ve mentorluk” yetkinliği kapsamında, liderin astlarına destek olması, onları teşvik etmesi, yol göstermesi, yarı yolda bırakmaması, onların başarısını ön planda tutması, eğitim ve geliştirmeye önem vermesi, eksik oldukları alanlarda onlar için eğitim ve danışmanlık fırsatları yaratması, yükselmeleri için imkan tanınması, sorunları olduğunda çözüm bulmalarına yardımcı olması, onlara bildiklerini aktarması ve ekip üyelerine düzenli biçimde ve doğru zamanda yapıcı geribildirim vermesinin öneminden söz etmişlerdir.

Araştırmada 28 kez dile getirilen bir konu, liderin “demokratik ve katılımcı” davranışları olmuştur. Bu bağlamda, liderin astların fikirlerine önem vermesi ve onların kararlara katılmalarına olanak sağlamasından bahsedilmiştir. Diğer taraftan liderin, çalışanların fikirlerini almakla birlikte son sözü söylemesi; bir başka ifadeyle nihai kararı tek başına alması gerektiğini düşünen katılımcılar da olmuştur.

Yönetmel yetkinlikler içerisinde en fazla tekrarlanan bir diğer madde “etkili karar vermedir”. Vurgulanan konular ise özellikle zor koşullarda hızlı ve doğru karar verebilme, verdiği kararların arkasında durma, kararsız kalmama ve karar verme

sürecinde en iyi alternatifleri üretme ve her seçeneği özenle analiz etme olmuştur. Bu madde ile ilgili olarak Jeff Bezos ve Vehbi Koç'un beğenildiği söylenebilir.

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan “örgütlenme yeteneği”, 17 katılımcı tarafından 26 kez vurgulanmıştır. Katılımcıların üzerinde durduğu konular, işi yapacak doğru kişiyi bulma / işi ehline verme, ekibindekileri iyi tanıma ve onları doğru bir biçimde görevlendirme, çalışanlardan beklediği rol ve görevleri açık ve net olarak açıklayabilmedir. Ayrıca fiziksel ortamın çalışanlar için elverişli ve cazibeli hale getirilmesi de bu madde kapsamında değerlendirilmiştir. Örgütlenme yeteneği açısından beğenilen liderler ise Steve Jobs, Bill Gates, Nevzat Aydın ve Vehbi Koç olmuştur.

“Disiplin sağlama ve otorite” maddesi, 17 katılımcının 22 kez dile getirdiği bir yetkinlik olup liderin kuralları net bir şekilde koyabilmesi, var olan kurallara uyması ve uyulmasını sağlaması, gerektiğinde otoriter bir yönetici profili sergilemesi; astlarıyla mesafesini koruması bu bağlamda “tatlı-sert”, “babacan” bir liderlik tarzını benimsemesi gibi konular vurgulanmıştır. Literatürde, hiyerarşiden ve güç mesafesinden hoşlanmadığı sıkça belirtilen Y kuşağının, yöneticilerinden kimi zaman “otoriter” ve “mesafeli” olmasını beklemelelerinin dikkat çekici olduğu söylenebilir.

15 katılımcı tarafından 19 kez tekrarlan “planlama yeteneği” kapsamında, liderin planlama yeteneğinin gelişmiş olması, başarılı stratejiler oluşturabilme, ileri görüşlü olup geleceğe yönelik doğru kararlar verme, fırsatları öngörebilme ve zamanında yakalayabilme, rakibinin bir sonraki hamlesini görebilme ve farklı koşullara ve gelişmelere göre pozisyon alabilme gibi yetkinlikleri vurgulanmıştır. Henry Ford, Jeff Bezos, Elon Musk ve Mark Zuckerberg, bu davranışsal göstergeler bakımından en beğenilen liderler olmuşlardır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda son derece yetkin olan Y kuşağı katılımcıların, “bilgi paylaşımı” maddesinde, liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri çalışanlarına etkin bir biçimde aktarabilmesi, önderlik ettiği sisteme karşı şeffaf olması, örgütte hızlı ve doğru bilgi akışını sağlayacak iyi bir sistem kurması ve bu sistemin işlerliğini denetlemesi ile ilgili ifadeleri yer almaktadır.

Kişisel Özellik Yetkinlikleri

Bu kategori kapsamında 10 yetkinlik boyutu ortaya çıkmıştır. Tablo 5'te görüldüğü üzere toplam frekans 309 olup iyi bir eğitim, uzmanlık bilgisi, kendini sürekli geliştirme, deneyim gibi yetkinlikler katılımcıların çoğunluğu tarafından sıklıkla vurgulanmıştır.

Kişisel özellik yetkinlikleri içerisinde en yüksek frekansa sahip yetkinlik “kendini sürekli geliştirmedir”. Bir liderin bu yetkinliğe sahip olması gerektiğini dü-

şünen katılımcılar, toplam katılımcıların yüzde 58'ini (35 kişi) oluşturmaktadır. Liderin kendini çok iyi yetiştirmiş olması, yaşam boyu gelişmeye, öğrenmeye, yeniliklere ve değişime açık olması, kendisinin ve başkalarının yaptığı hatalardan ders çıkarabilmesi; çevresindeki herkesten bir şeyler öğrenebileceğinin farkında olması gibi konular vurgulanmıştır. Elon Musk (3 kişi) ve Bill Gates (2 kişi) kendini sürekli geliştirmeleri ile katılımcılar tarafından beğenildiği sıkça tekrarlanan liderlerdir.

Tablo 5. Kişisel Özellik Yetkinlikleri

		Kod Frekansı	Katılımcı Frekansı	Katılımcı Yüzdesi
1	Kendini sürekli geliştirme	70	35	58.3
2	Uzmanlık bilgisi	62	41	68.3
3	İyi bir eğitim	39	29	48.3
4	Deneyim	37	28	46.7
5	Karizma	26	17	28.3
6	Fiziksel görünüm	25	23	38.3
7	Rol model olma	17	15	25.0
8	İş-özel yaşam dengesini kurabilme	12	11	18.3
9	Entelektüel birikime sahip	12	9	15.0
10	Etkin zaman yönetimi	9	8	13.0
	Toplam	309		

Araştırmaya katılanların, kişisel özellik yetkinlikleri bağlamında 62 kez dile getirdiği bir diğer alt kategori “uzmanlık bilgisidir”. Katılımcı frekansı açısından kıyaslandığında, bu yetkinliğin diğer tüm maddelerin önüne geçtiği söylenebilir. Nitekim, bir liderin uzmanlık bilgisine sahip ve alanında yetkin olmasına 41 kişi (katılımcıların yüzde 68'i) temas etmiştir. Katılımcıların altını çizdiği hususlar, liderin iş/alan/meslek hakimiyeti, teknik/kavramsal/yönetimsel alanlarda, sektör, yasalar, müşteri ilişkileri yönetimi, insan ve örgüt psikolojisi ve ikna gibi konularda üst düzey bilgi sahibi olmasıdır. Bu konuda en beğenilen liderler Ali Koç, Nevzat Aydın ve Elon Musk'tır.

Uzmanlık bilgisinin yanı sıra, katılımcıların yüzde 48'i bir liderin “iyi bir eğitim” almış olması gerektiğini vurgulamış; bu konu ile ilgili olarak, en az üniversite mezunu olması ve iki yabancı dil bilmesi, yönettiği alanla ilgili eğitimin yanı sıra yöneticilik eğitimleri de almış olması gibi davranışsal göstergeler üzerinde durulmuştur. Aldıkları iyi eğitim ile beğenilen iş dünyası liderleri Hamdi Ulukaya, Rahmi Koç, Ali Koç, Elon Musk ve Warren Buffet olmuştur.

Katılımcıların yaklaşık yüzde 30'u tarafından vurgulanan bir konu, liderin “karizma sahibi” olmasıdır. Liderin herkes tarafından kabul gören bir gücünün olması, sıra dışı/özgün/benzersiz/kendine has bir tarzının olması, hayata karşı duruşunun etkileyici olması, liderlik ettiği insanlarda hayranlık uyandıracak özelliklere sahip olması (karizmatik bir duruş, asalet, hitabet ve ikna yeteneği, etkileyici ses tonu, beden dili, sanatsal bir ruh vb.) gibi katılımcı ifadeleri bu madde kapsamında değerlendirilmiştir. Bu özelliklerden bir veya birkaçına sahip olmaları nedeniyle Ali Koç, Rahmi Koç ve Ali Sabancı karizmatik bulunmuştur.

23 katılımcının 25 kez vurguladığı bir başka konu “fiziksel görünümdür”. Sağlıklı, zinde, temsil ettiği şeye uygun ve özenli giyinen, asil ve sade bir imaja sahip olan bir liderin, çalışanlar üzerindeki etkisini artıracığı ifade edilmiştir. Diğer taraftan, bir liderde boy, kilo gibi özelliklerden ziyade kişisel bakımın, temiz ve özenli görünmenin daha önemli olduğu görüşü de öne çıkmaktadır. Bununla birlikte liderin fiziksel görünüşünün çok geri planda kalması gerektiğini savunan katılımcılar da olmuştur.

Katılımcıların değindiği bir diğer konu ise liderin “iş-özel yaşam dengesini kurabilme” özelliğidir. Bu madde kapsamında sık sık günümüz liderlerinden örnek vererek onların iş dışında farklı alanlara da ilgi duymalarının, hobilerinin olmasının (sanat, spor vb.) öneminden söz etmişlerdir. Kendi iş-özel yaşam dengesini sağlaması ile Burcu Geriş; başka insanların/çalışanların bu dengeyi kurmasına yardımcı olacak düzenlemeler getirmesi ile Finlandiya başbakanı Sanna Marin bu madde kapsamında beğenilen liderler olmuşlardır.

Ahlaki Yetkinlikler

“Ahlaki Yetkinlikler” olarak nitelendirilen bu kategoride liderlerin dürüst, güvenilir, adaletli, objektif, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek bireyler olmaları gerektiği 195 kez tekrarlanmıştır (Tablo 6).

Tablo 6. Ahlaki Yetkinlikler				
		Kod Frekansı	Katılımcı Frekansı	Katılımcı Yüzdesi
1	Dürüst ve güvenilir olma	62	44	73.3
2	Adil ve tarafsız olma	41	30	50.0
3	Etik değerlere ve iş ahlakına sahip olma	35	23	38.3
4	Sosyal sorumluluk bilinci	29	20	33.3
5	Sorumluluk sahibi	28	24	40.0
	Toplam	195		

Ahlaki yetkinlikler kategorisinin başında liderin “dürüst ve güvenilir olması” gelmektedir ve katılımcıların yüzde 73’ü (44 kişi) toplam 62 kez bu yetkinliğe değinmiştir. Bu madde kapsamında katılımcılar, liderlerin izleyenlerinde güven duygusu yaratmalarına, verdikleri sözleri tutarak ve dürüst olarak bu güveni pekiştirmelerine değinmişlerdir. Bob Bowman, Elon Musk, Mark Zuckerberg Nevzat Aydın, Acun Ilıcalı ve Ali Koç, birlikte çalıştıkları insanlarda ve/veya toplumda güven uyandıran liderler olarak katılımcıların beğendikleri liderler arasında sayılmışlardır.

Ahlaki yetkinliklerden ikincisi “adil ve tarafsız” olmadır ve katılımcıların yarısı bu konuya 41 kez temas etmiştir. Bu bağlamda katılımcılar, liderin tüm çalışanlara iş yükü, ödül ve ceza gibi konularda eşit davranmasından; ırk, din, cinsiyet açısından ayrımcılık yapmamasından, belli kişileri kayırmamasından ve diğer bazı kişilere mobbing yapmaması veya yapılmasına izin vermemesinden söz etmişlerdir. Katılımcıların adil ve tarafsız olmaları açısından beğendikleri iş liderleri ise Sheryl Sandberg, Cansen Başaran ve Ali Koç olmuştur.

Üçüncü bir yetkinlik olarak katılımcılar, liderin “etik değerlere ve iş ahlakına sahip” olmasından söz etmişlerdir. Bu bağlamda, liderin etik değerlere sahip ve erdemli, prensip sahibi, sağlam karakterli, güçlü ve iradeli olması gibi yetkinliklere değinilmiştir. Etik değerlere sahip olduğu düşünülen liderler olarak Osman Kibar, Cansen Başaran, Ali Koç ve Warren Buffet isimleri dile getirilmiştir.

Etkili bir liderin “sosyal sorumluluk bilincine sahip” olması konusu ile ilgili olarak katılımcılar genellikle en beğendikleri liderle ilgili örnekler vermişlerdir. Örneğin, liderin zor hayat koşullarına sahip insanlara (ekonomik açıdan dezavantajlılar, engelliler, çocuklar gibi) yardım etmesi, kültür, sanat ve sosyal sorumluluk projelerine destek vermesi, doğaya ve çevreye saygı duyması, Covid-19 aşısı üretimi için finansman sağlaması, sürdürülebilir enerji kaynakları yaratması, sıtma, kuraklık, açlık gibi küresel sorunlara çözüm araması, kendi ülkesinde başkaları için fırsatlar yaratması ve ülke içinde dezavantajlı bölgelere yardım etmesi, yabancı ülkelerle ticari ve ekonomik ilişkilere katkıda bulunması, işe alımlarda kadınlara ve yeni mezunlara pozitif ayrımcılık yapması gibi konular sıklıkla dile getirilmiştir. Buna göre Bill Gates (5 kişi), Elon Musk ve Warren Buffet; Türkiye’den ise Güler Sabancı (2 kişi), Sakıp Sabancı (2 kişi) ve Hamdi Ulukaya (2 kişi) en beğenilen liderler olmuşlardır. Söz konusu liderler içerisinde sosyal sorumluluk bilinci ile Bill Gates’in öne çıktığı görülmektedir.

Bilişsel Yetkinlikler

Katılımcıların, etkili bir yöneticinin sahip olması gereken bilişsel yetkinlikler hakkındaki görüşleri incelendiğinde, Tablo 7’de gösterilen 8 yetkinlik boyutu ortaya çıkmıştır.

Liderin bilişsel yetkinliklerinin başında zeki olması gelmektedir. Zihinsel zekanın yanı sıra esprili ve zeki konuşma, güçlü bir hafıza, anlama ve öğrenme kabiliyeti, düşünsel güç gibi ifadeler de bu başlık altında kodlanmıştır. Zekası açısından Elon Musk, Bill Gates ve Warren Buffet; Türkiye’den Sakıp Sabancı, Hamdi Ulukaya ve Vehbi Koç isimlerinin öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 7. Bilişsel Yetkinlikler

		Kod Frekansı	Katılımcı Frekansı	Katılımcı Yüzdesi
1	Zeki olma	19	14	23.3
2	Analitik düşünme	14	10	16.7
3	Çözüm odaklı olma	10	10	16.7
4	Süreç odaklı olma	8	7	11.7
5	Mantıksal düşünme	7	6	10.0
6	Sonuç odaklı olma	7	6	10.0
7	Gözlem yeteneği	6	5	8.3
8	Kavramsal düşünme	3	3	5.0
	Toplam	74		

İş Hayatının En Beğenilen Liderleri

Katılımcıların en beğendiği iş dünyası liderlerinin başında Elon Musk gelmektedir. Katılımcıların yüzde 22’si tarafından (13 kişi) tercih edilen Musk’ı, yüzde 15 ile Bill Gates, yüzde 10 ile Steve Jobs ve Jack Ma izlemiştir. Dördüncü sırada Jeff Bezos ve beşinci sırada ise Henry Ford ile Mark Zuckerberg yer almaktadır. Türkiye’den en beğenilen ve etkili/başarılı olduğu düşünülen liderlerin başında Ali Koç gelmektedir. Katılımcıların yüzde 12’sinin beğendiği Ali Koç’u yüzde 10 ile Nevzat Aydın, yüzde 8 ile Sakıp Sabancı ve Vehbi Koç, yüzde 7 ile Acun Ilıcalı, yüzde 5 ile Güler Sabancı ve Hamdi Ulukaya izlemiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Y kuşağının başarılı bir liderde bulunması gerektiğine inandığı yetkinlikler hakkındaki algılamalarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına göre altı temel lider yetkinliği kategorisi ortaya çıkmıştır. Bunlar; girişimcilik, duygusal-sosyal, yönetsel, kişisel özellik, ahlaki ve bilişsel yetkinliklerdir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, yönetim bilimleri alanlarında eğitim almış, yüzde 82’si 21-25 yaş aralığında olan 60 Y kuşağı katılımcının görüşlerine dayanarak etkili bir liderin zeki, eğitilmiş ve deneyimli, alanında uzman, kendini

sürekli geliştiren, yaratıcı ve yenilikçi, vizyoner, azimli ve mücadeleci, insan ilişkileri kuvvetli, iletişim yeteneği güçlü, empati kurabilen ve anlayışlı, takım lideri ve işbirliğine açık, motivasyon becerisi yüksek, koçluk ve mentorluk yapabilen, adil, tarafsız, dürüst ve güvenilir, iş ahlakına sahip ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek bir kişi olması gerektiği söylenebilir.

Çalışmada ayrıca katılımcıların iş dünyasından en beğendikleri liderler ve nedenleri de araştırılmış ve ortaya çıkan listenin en başında Elon Musk, Bill Gates, Steve Jobs ve Jack Ma'nın geldiği görülmüştür. Türkiye'den en beğenilen ve başarılı olduğu düşünülen liderlerin başında ise Ali Koç gelmektedir. Ayrıca Nevzat Aydın, Sakıp Sabancı, Vehbi Koç, Acun Ilıcalı, Güler Sabancı ve Hamdi Ulukaya da en beğenilen Türk liderler olmuşlardır.

Mevcut araştırmanın sonuçları, Y kuşağına mensup bireylerin liderlerinden kendilerine yol göstermesini, rehberlik, koçluk ve mentorluk yapmasını bekledikleri (Tolay, 2020); yöneticilerinin de kendilerinden bir şeyler öğrenebileceğini öne sürdükleri (Adıgüzel, Batur & Ekşili, 2014:175); liderin en çok uzmanlık gücüne odaklandıkları ve ayrıca mesleki uzmanlığın yanında bunun çalışanlara doğru biçimde aktarılabilmesi, özgür fikir paylaşımı, saygı ve anlayış çerçevesinde esneklik sağlama, yöneticilikten çok koçluk yapma, empati kurabilme gibi yetkinlikleri güçlü olan liderlerle çalışmak istediklerini saptayan (Kelgökmen İlic & Yalçın, 2017: 149, 151) önceki araştırma sonuçlarını desteklemiştir.

Bu araştırmanın, Y kuşağının başarılı bir liderde görmek istediği yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin davranışsal göstergelerini ortaya koyması ve dünyada ve Türkiye'de en başarılı buldukları iş liderleri üzerinden bu yetkinlikleri irdelemesi ile iş yaşamında liderlik yetkinlikleri ve kuşaklarla ilgili literatüre ve uygulamadaki yöneticilere katkı sağlaması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H.Z. & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19), 165-182.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons. <https://books.google.com.tr/books>. Erişim Tarihi: 4 Ağustos 2020.
- Carroll, A. & McCrackin, J. (1998). The competent use of competency-based strategies for selection and development. *Performance Improvement Quarterly*, 11 (3), 45-63.
- Corriere, M. A. (2006). Public service motivation and leadership styles in military medicine. *Thesis of doctor of philosophy*. American University: Washington, DC.
- Çetinkaya, M. (2009a) *Yönetimsel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim düzeyleri Açısından Yönetimsel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çetinkaya, M. (2009b). Yöneticilerin yönetimsel yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (2), 219-239.

- Devisch, M. (1998). The Kioto People Management Model. *Total Quality Management*, 9 (4 & 5), 62-65.
- Ekiz, S. (2017). *Kamu kurumlarında y kuşağının liderlik beklentilerine etki eden demografik faktörler üzerine bir çalışma: Adana Büyükşehir Belediyesi örneği*. Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi SBE, Mersin.
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 4 (13), 144-163.
- Göktaş, P. (2016). Y Kuşağının iletişim sorunlarının analizi ve çözüm önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi MYO Örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3 (11), 32-50.
- Ingraham, P. W. & Taylor, H. G. (2004). Leadership in the public sector: models and assumptions for leadership development in the federal government. *Review of Public Personnel Management*, 24 (2), 95-112.
- Katherine, L. (2011). *Leadership competency preferences of student affairs administrators: does generation matter?* A thesis of doctor of philosophy. The Florida State University.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Kelgökmen İlic, D. & Yalçın, B. (2017). Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12 (46), 136-160.
- Kuru, İ. (2014). *Y kuşağı ve iş yaşam dengesi*. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek lisans tezi, SBE, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Lahti, R. K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14 (1): 67.
- Lay, A. (2017). *Generation as a moderator of the relationship between global leadership competencies and global leadership effectiveness*. Master of science thesis, San Jose State University.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations. *International Studies of Management and Organization*, 28 (1), 8-29.
- Özçelik, G. & Fermin, M. (2006). Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5 (1), 72-91.
- Özkan, G. (2017). *Küresel eğilimler doğrultusunda işin geleceği: y kuşağının beklentileri ve kamu istihdam kurumlarının rolü*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Rainey, H. G. (1991). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Reddin, W. J. (1977). An Integration of leader-behavior typologies. *Group & Organization Studies*, 2 (3), 282-295.
- Seaman, C., LaPerla, J. T., Schwartz, E. & Bienstock, J. E. (2018). Common leadership characteristics, personality traits, and behaviors that generations X, Y, and Z leaders find effective for shared leadership: A formal, informal and rational approach. *JIMS*, 18 (3), 5-20.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons: Canada.
- Tak, B., Sayılar, Y & Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 8 (2), 233-266.
- Tolay, E. (2020). Paternalist liderlik beklentisi: Y kuşağı işletme öğrencileri üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35 (1), 123-139.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, , İstanbul.
- Uyargil, C. (2018). Performans değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde* (217-279). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Viitala. R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, *Journal of Workplace Learning*, 17 (7), 436-451.

Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları

- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y. and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82 (1), 51-58.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 15-32.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), 342-353.