

## YENİ NESİL ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGISI

Necla ÇAKICI AŞAN<sup>1</sup>, Baki AKSU<sup>2</sup>

### Öz

Günümüzde işletmeler açısından zamana ayak uydurmanın ve başarılı olmanın yolu özellikle genç kuşak çalışanlarının algı ve beklentilerini anlamak ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilmekten geçmektedir. Bu çalışmanın amacı yeni nesil çalışanların liderlik algısını belirlemeye yöneliktir. Gelecekte yönetimde söz sahibi olacak Y kuşağı çalışanların liderlik algısı yöneticilerin mevcut yaklaşımları ve çalışanların beklentileri üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektöründe görev yapan 1985 sonrası doğumlu beyaz yaka çalışanlar ile gerçekleşen nitel bir çalışma yürütülmüştür. Görüşmeler mülakat/görüşme tekniği ile karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecinde 365 katılımcıya 5 soru sorularak gerçekleştirilmiştir. 290 katılımcı ile 3-5-10 kişilik gruplar halinde, 75 katılımcı ile bireysel görüşmeler şeklinde yapılmış, yanıtlar sözcük sıklığı hesaplama ve rakamsal ortalamaları alma yöntemi ile analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır.

Çalışma sonucunda, yöneticilerin tutumlarının ve davranışlarının çalışanların algılarını etkilediği, yönetim tarzlarının çalışanın duygusal ihtiyaçlarına cevap vermediği, genellikle görev odaklı bir yaklaşım sergilendiği ancak yeni neslin ise değişim ve çalışan odaklı bir yaklaşım beklediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Mevcut Durum/Beklentiler, Y Kuşağı Çalışanlar, Yeni Nesil Liderlik

**JEL Sınıflaması:** M12, M54, P47, J53

## LEADERSHIP INSIGHT OF NEW GENERATION EMPLOYEES

### Abstract

Today, businesses need to understand the insights and expectations of their young generation employees and respond to their needs in order to keep up with the times and be successful. The aim of this study is to determine the leadership insights of the new generation of employees. The leadership insight of the Y generation employees, who will have a say in the management in the future, was evaluated based on the current approaches of the managers and the expectations of the employees. Within the scope of the research, a qualitative study was conducted with white-collar employees born after 1985 working in the sales, marketing, fast moving consumer goods (FMCG), and production sectors. Interviews were performed by asking 5 questions to 365 participants in a mutual and interactive communication process with the interview/meeting technique. It was held with 290 participants in groups of 3-5-10 people, as individual interviews with 75 participants. The answers were analyzed by calculating the word frequency and calculating the numerical averages, and the findings were interpreted.

<sup>1</sup> Beykoz Üniversitesi, Lisansüstü Programlar Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi, [neclaasan@hotmail.com](mailto:neclaasan@hotmail.com), ORCID: 0000-0003-1521-9024

<sup>2</sup> Prof. Dr., Beykoz Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, [bakiaksu@beykoz.edu.tr](mailto:bakiaksu@beykoz.edu.tr), ORCID: 0000-0002-5535-5269

As a result of this study, it has been determined that the attitudes and behaviors of the managers affect the insights of the employees, the management styles do not respond to the emotional needs of the employees, a task-oriented approach is generally displayed, however the new generation expects a innovation and employee-oriented approach.

**Keywords:** Perceived Current Situation/Expectations, Generation Y Employees, Next Generation Leadership.

**JEL Classification:** M12, M54, P47, J53

## 1. Giriş

Günümüz iş dünyasının yoğun rekabet ortamı nedeniyle örgütlerin amaçlarına ulaşmasında liderlerin çok önemli roller üstlendiği ve bu rollerin astları, iş sonuçlarını ve iş dünyası yaklaşımlarını etkilediği ifade edilmektedir. Bu bağlamda liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin, örgüt çalışanlarının performans bağlılık ve motivasyonlarının artmasında önemli bir etkisi olduğu belirtilebilir. Yöneticiler ile çalışanların pozitif motivasyonlarının olması, işyerinde kendilerini değerli hissetmeleri, yaptıkları işlerle ilgili gelişime yönelik geri bildirim almaları ve takdir edilmeleri, verimliliği ve mal/hizmet kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişiminin sağlıklı olması gerekmektedir. Yöneticinin benimsediği ve sergilediği liderlik tarzının çalışanların performansları, motivasyonları, örgüte bağlılıkları, örgüt kültürü ve örgüt algısı (olumlu-olumsuz) üzerinde ciddi etkileri vardır. Bir işletmenin karlılığı, işletmenin etkin bir lideri olmasına ve işletme çalışanlarının etkin performansına bağlıdır (Kılıçlar ve Düzgün, 2014). Zira yöneticilerin çalışanları yönlendirmede ve amaçların gerçekleştirilmesindeki mevcut etkileri, yöneticilerin liderlik özelliklerinin ayrılmaz ve önemli bir parçasıdır. Bu bağlamda yönetim alanında çalışan araştırmacıların pek çoğu liderliğin yönetimin önemli bir unsuru olduğunu, bu kavramların iç içe geçtiğini vurgulamaktadırlar (Aktay, 2010)

Literatürde liderlik tarzları, örgüt yapısı, işleyişi ve liderin örgüt içindeki ilişkilerine göre modern ve geleneksel liderlik tarzları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra liderlik davranışı algılamasına ilişkin sınıflandırmalar da yapılmaktadır. Literatürdeki sınıflandırmalar arasında Ekvall ve Arvonen tarafından, 1991'de geliştirilen, liderlik davranışı algısına ilişkin görev odaklı, değişim odaklı ve çalışan odaklı üç boyut oluşturulmuştur. Çalışan odaklı liderlik algısında, liderlerin çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenmesi, çalışanları desteklemesi, onlara adalet ve eşitlik hissettirmesi gerekir. Çalışanlara kötü davranma, çalışanlar arasında adalet olmaması, çalışanları küçümseme gibi davranışlar çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratacaktır ve çalışanlar liderin değişmesini talep edecektir. Bu durumda lider değişimi için asttan üstte mobbing, kasıtlı hatalı bilgi, bilinçli hata, iş aksatılması gibi örgüte zarar verici davranışlar söz konusu olabilmektedir (Ergün ve Çelik, 2015).

Çalışan odaklı liderlikte çalışanların inisiyatif aldıklarını, yönetimin kendilerini önemseydiğini, yöneticilerin kendilerini koruduğunu ve rehberlik ettiğini, iletişimlerinin güçlü olduğunu algıladıkları ifade edilmektedir (Dereli, 2012: 241). Saygılı davranmak, adil olmak, iş ilişkisinden çok arkadaş olabilmek, kişisel ilgi göstermek, çalışan odaklı liderlik yaklaşımının temeli olmaktadır. Değişim odaklı liderlik yaklaşımı yeniliğe açık, değişimci ve insan odaklıdır. Bu yaklaşımda örgüt lideri vizyon yaratmakta, çalışanlarla sürekli iletişimde ve onlara güven vermektedir. Ayrıca çalışanlar lidere saygı göstermektedir (Soydemir vd., 2014: 65). Liderlik tarzına yönelik olarak algılanan liderlik davranışı da önemli bir husus olarak kabul edilmektedir. Liderin sergilediği liderlik davranışı hangisi olursa olsun, çalışanların algısı önemlidir. Aynı örgüt iklimi içerisinde sevilen çalışanlara karşı iyi niyetli davranışlarla çalışan odaklı liderlik algısı, istenmeyen çalışanlara karşı agresif baskılar nedeniyle görev odaklı liderlik algısı, bireysel yükselme hedefli belli gruplara yeni uygulamalar, fikirler geliştirilmesi nedeniyle değişim odaklı liderlik algısının yaratılabilmesi söz konusudur. Bu bağlamda liderin her çalışana karşı aynı liderlik davranışını algılayabilmesi açısından çalışanların arasında algısal farklılıklara yol açabilecek tutum ve davranışlardan kaçınması gerekmektedir (Ergün ve Çelik, 2015).

Örgütlerin farklı kuşaklardaki çalışanlarının sahip oldukları çalışma değerlerini anlayabilmesi ve bu değerler doğrultusunda çalışma ortamını oluşturması çalışma yaşamında önem arz eden konular arasında yer almaktadır. Aynı dönem doğmuş olan bireylerin aynı kuşak olarak tanımlanmasına rağmen, bireyleri etkileyen olayların yeterince analiz edilememesi nedeniyle farklı kuşak tanımlamaları bulunmaktadır (Çakmak ve Çelik, 2017: 66). Alan yazın taramasında kuşaklara ilişkin farklı sınıflandırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmada 1965-1985 arası dönem X kuşağı, 1985-1999 arası dönem Y kuşağı şeklinde sınıflandırılmış ve çalışmaya ara pozisyonlarda beyaz yakalı (365) çalışanlar katılmıştır. Zempke ve ark (2013) göre, Y kuşağı, kendilerine güvenen ve inanan yöneticilere sahip olduğu zaman hem yoğun çalışmaya hazır hem de diğer kuşaklara nazaran daha farklı çalışma tarzına sahip olabilmektedir.

Kuşakları birbirinden ayırt eden farklı özellikler elbette vardır. Bu özelliklere bağlı ihtiyaçlar ve beklentiler arttıkça kuşak çalışmaları da son zamanlarda ilgi çekici konular arasında yer almaya başlamıştır. Y kuşağının nüfustaki payı göz önüne alındığında, ülkelerin ekonomik gelişmişliği bakımından önemi artmakta, bu kuşaklardan özellikle istihdamda yararlanılması gereği doğmaktadır (Çakmak ve Çelik, 2017: 84). Kuşaklararası yaşanan iletişim sorunları, çalışma hayatı ve toplumsal hayatlarını doğrudan etkileyici olmaktadır. Her kuşağın algıları, tutumları, benlik özellikleri direkt kuşak çatışmalarına neden olabilmektedir (Çakmak ve Çelik, 2017: 84). Y Kuşağı anlam ve amaç arayışı içerisinde olup daha fazla iletişim ve yönlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda araştırmanın Y kuşağı çalışanlar ile sınırlandırılması uygun görülmüştür. Çalışma yaşamında bu kuşakların ağırlıkta olması nedeniyle bu kuşak üyesi çalışanların mevcut yöneticileri nasıl değerlendirdiği, yöneticilerinden ne bekledikleri değerlendirilecek ve yeni nesil liderlik algısı üzerinde durulacaktır.

Bu çalışmanın amacı “yeni nesil çalışanların liderlik algısını” belirlemeye yöneliktir.

Örgütlere, mevcut yöneticilere, gelecekte yönetimde söz sahibi olacak Y kuşağı çalışanlarına, yöneticilerin mevcut yönetim tarzlarının çalışanların algılarını nasıl etkilediğini bu etkilerin yaratabileceği sonuçları ve yeni nesil liderlik beklentilerini anlayabilme açısından faydalı olabilecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın çerçevesi, evreni, örnekleme, varsayımlar ve sınırlılıkları konusunda bilgiler yer almaktadır.

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektöründe 1985 sonrası doğumlu Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise belirlenmiş satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren farklı firmalarda çalışan beyaz yaka 365 kişi oluşturmaktadır.

### 2.2. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmaya katılan 3-5-10 kişilik gruplardaki katılımcıların birbirlerinden etkilenmeden görüşme formundaki sorulara objektif yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Araştırma satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev yapan Y Kuşağı 365 çalışan ile sınırlıdır.

## 3. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi sahaya inilerek çalışanların doğal ortamlarında ve de online olarak mülakat tekniği ile gerçekleştirilen nitel bir çalışmadır. Araştırma kapsamında satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektörlerindeki farklı firmalarda görev yapan beyaz yakalı 1985 sonrası doğumlu 365 çalışanın katılımı ile gerçekleşen nitel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla, katılımcılarla yapılacak görüşmelerde kullanılan önceden belirlenmiş liderlik algılarını belirlemeye yönelik 5 soru sorularak mülakat/görüşme tekniği ile karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci içerisinde 365 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. 290 katılımcı ile 3-5-10 kişilik gruplar halinde, 75 katılımcı ile bireysel görüşmeler şeklinde yapılmış verilen yanıtlar, sözcük sıklığı hesaplama ve yüzdelere indirme yöntemi ile analiz edilip bulgular yorumlanarak liderlerin mevcut yönetim tarzlarının çalışanların algılarını nasıl etkilediği bu etkilerin sonuçları, yaratabileceği durumlar değerlendirilmiş ve yeni nesil liderlik beklentileri dikkate alınarak yeni neslin liderlik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda mülakat, görüşme, gözlem gibi veri toplama araçları kullanılmakta ve olaylar çalışanların kendi doğal ortamında gerçekçi olarak ele alınabilmektedir. Nitel araştırma modelinde ne, neden, ne şekilde, nasıl, niçin sorularına yanıt aranmaktadır.

5 soruluk formlar hazırlanırken, Y kuşağı beyaz yaka çalışanlar için “Yeni nesli yönetebilecek başarılı bir lideri” onların anlatımı ile tanımlamalarına, bu kriterler çerçevesinde mevcut yöneticilerin yönetsel becerilerini değerlendirmelerine yöneticilerin yaklaşımlarının değer ve mutluluk açısından onlar için önemine ve son bölümde kendilerini yönetebilecek “yeni nesil liderlik beklentisi” üzerinden istedikleri liderlik davranışlarını belirlemek üzere tasarlanmıştır.

### 3.1. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı

Çalışmanın verileri Ağustos 2020 - Ocak 2021 tarihleri arasında satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektörlerinde yer alan farklı firmalarda benzer pozisyonlarda çalışan beyaz yaka 365 kişinin katılımı ile yüz yüze mülakat/görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilen oturumlarda sorulan toplam 5 adet soruya ve 5 adet soruya verilen yanıtlara bağlı olarak netleştirmek için sorulan ek sorulara verilen yanıtların tek tek formlara yazılarak kaydedilmesi, gözlemlenmesi ve izlenimler doğrultusunda toplanmıştır.

Veri toplama amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan (davranış alanında uzman) 2 Profesör, 2 Yönetim Koçu ve 2 İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından onaylanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görev yapan çalışanların yeni nesil liderlik algısını ölçmeye ve belirlemeye yarayacak niteliktedir.

### 3.2. Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış formlarla birbirine bağlı 5 adet görüşme sorusu 290 katılımcı ile 3-5-10 kişilik gruplar halinde, 75 katılımcı ile bireysel görüşmelerle sorulmuş katılımcılardan gelen yanıtlar ve verilen rakamlar hiç atlanmadan tek tek kaydedilmiş, kaydedilen yanıtlar tek tek değerlendirilerek sözcük sıklığı hesaplama ve ortalamalarını alma yöntemi ile analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır.

Veri analizlerinde katılımcı sayıları “Frekans” olarak, tüm katılımcıların verdiği notların toplanarak ortalamalarının alındığı rakamsal sonuçlar ise “Ortalama” olarak belirtilmiş ve araştırma içinde bu şekilde kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda mülakat, focus grup ve birebir mülakat, yaygın kullanılan veri toplama araçları arasındadır. Mülakat (görüşme) önceden hazırlanmış soruların karşıdaki kişinin yanıtlaması amacıyla sorulduğu bir söyleşidir (Kuş, 2003: 50). Cash ve Stewart tarafından belirtildiği üzere, araştırmaların en önemli verileri mülakatlar ile elde edilmiş olup, süreç daha önceden belirlenmiş olan önemli bir amaç için yapılan soru sorma ve cevaplama şeklinde yapılan ve karşılıklı olarak gerçekleştirilen bir iletişim sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Araştırma sırasında katılımcılarla küçük gruplar halinde ve bireysel görüşme tercih edilmiştir.

#### 4. Bulgular ve Tartışma

Araştırmada elde edilen verilerin kaynağı; yarı yapılandırılmış formlarla birbirine bağlı 5 adet görüşme sorusu olup 290 katılımcı ile 3-5-10 kişilik gruplar halinde, 75 katılımcı ile bireysel görüşmelerle tek tek sorularak, katılımcılardan gelen yanıtlar firma ayrımı gözetmeden ilgili sorular altına kaydedilmiş, mevcut, hissedilen ve beklenen liderlik davranışlarına verilen cümlesel yanıtlar tek tek değerlendirilerek sözcük sıklığı hesaplama yöntemi ile, rakamsal yanıtlar ise genel ortalamaları hesaplanıp alınarak analiz edilip bulgular yorumlanmıştır.

Yapılandırılmış sorular ve yanıtlar (kısmen) aşağıda verilmiştir:

**Soru 1** - Size göre başarılı ve yeni nesli yönetebilecek bir yönetici nasıl olmalıdır? Başarılı bir yöneticinin en önemli 4-5 yönetsel özelliğini söyler misiniz?

##### Yanıtlar:

“İnsan odaklı liderlik özellikleri gösterebilir. İnsan ilişkileri iyi olsun, sorun çözebilir, ikna edebilir, iletişimi ve ilişkileri iyi olsun, yetenekleri yönetebilir. Bizi rakip olarak, ast olarak değil arkadaş olarak görsün. Boş egosu olmasın ama özgüvenli olsun, bize tepeden bakmasın, önerilerimize kıymet versin, dikkate alsın. Adil ve güvenilir olsun, adam kayırmamasın, arkamızda durabilir.”

“Yönetim tarzı içerisine ödül, takdir övgü ve teşekkür etmeyi yerleştirsin.”

“Hata yaptığımızda hoş görebilir. Hatalarımızı anlamamıza ve düzeltebilmemize izin versin yardımcı olsun.” “İhtiyaç ve beklentilerimizi anlasın değişim süreçlerini yönetebilir.”

“Koçluk ve mentörlük yapsın, katılımcı ve paylaşımcı olsun. Ekip motivasyonunu dikkate alsın., Hoşgörülü ve anlayışlı olsun, samimi olsun. Başarılarımızı tarafsızca lanse etsin, dürüst olsun. Yönetim becerilerine sahip olsun. Eğitimli olsun, insan olsun, insan odaklı olsun klasik yöntemlerden vazgeçsin, kendini geliştirsin.”

**Soru 2** - Bu kriterler çerçevesinde yöneticilerinizin mevcut yönetsel becerilerine (yöneticilik performansına) (1) ile (5) arasında bir puan verseniz kaç puan verirsiniz? Neden?

##### Yanıtlar:

Frekans: 365

Ortalama: 2.4

**Ek soru:** Ortalama puan 2.4 çıktı, neden bu puanları verdiğinizi öğrenebilir miyiz?

“Bizden ziyade daha çok iş sonuçları ile ilgileniyorlar. Bize yeterince takdir vermiyorlar, başarılarımızı görmezden gelip en ufak başarısızlığımızda tepki veriyorlar.”

“Konuşurken bizi tam dinleyip anladıklarını ve onlar için varlığımızın değerli olduğunu hissedemiyoruz. İş sürekli iyi ve kaliteli yapana veya ses çıkartmayana veriyorlar. İş yapamayan veya kaytaran için özel bir çaba sarf etmiyorlar, bu anlamda etkin delegasyon olduğuna inanmıyoruz.”

“Değişime ve gelişime açık değiller, klasik ve hiyerarşik yöntemleri tercih ediyorlar. Kapalı kapı politikaları uyguluyorlar. Adam kayırıyorlar, bazıları için liyakatin önemi yok, biat etsin, karşı çıkmasın, dediğini yapsın, itiraz etmesin, boyun eğsin yeter. Pozisyonlarını sağlama almak istiyorlar, yerlerini kaybetmekten korkuyorlar.”

“İşler yolunda giderken, hedefler tutarken kimse takdir etmeye kutlamaya gelmiyor. Başarılarımız pek ödüllendirilmiyor yapmak zorunda ve bitirmek zorundaymışız gibi bir yaklaşım sergileniyor. Ancak hedefler tutmasın, satış olmasın, üretim aksasın, kalitesiz iş çıksın hemen kriz çıkartıp yanımıza geliyorlar. Hatalı iş üreten ve işi aksatan, başarısız olan çalışanlar için gerekenler pek yapılmıyor, çalışan çalışmayan ayrımını hissedemiyoruz.” “Sağlıklı bir performans yönetim sistemi olduğunu ve mevcut potansiyelin iyi değerlendirildiğini düşünmüyoruz.”

**Soru 3** - Yöneticinizin size yaklaşımlarını düşündüğünüzde size kendinizi mutlu değerli hissettiren davranışlar hangileri? En önemli olduğunu düşündüğünüz 3-4 davranışı söyley misiniz?

**Yanıtlar:**

“Değer gördüğümüzde, fikirlerimiz önemsenip dinlenince ve dikkate alınınca, pozitif ve şeffaf geri bildirim alınca, yöneticimizin yanımızda olduğunu, bize destek verdiğini hissedince, takım veya bireysel olarak azar işitmeyince, kötü ve kırıcı sözler duymayınca, üst yöneticilerimiz yanımıza geldiğinde önce iş ve iş sonuçları değil de bizi, nasıl olduğumuzu sorup bize kendimizi önemli hissettirdiğinde, problem veya verilecek iş olmasa bile gelip, arayıp selam verip halimizi hatırımızı sorunca, mentörlük, abilik, ablalık ustalık, arkadaşlık yapılınca.”

“Kaliteli ve hatasız iş ürettiğimizde. Hedeflerimiz tuttuğunda. Satış ve pazarlama planları gerçekleşince, projeleri tamamlayıp onaya sunduğumuzda. Arıza olmayınca hata çıkmayınca, üretim bantları durmayınca. İşimizde serbestlik olunca ve çok karışılmayınca. Üst yönetim ve zaman baskısı olmayınca.”

“Pozitif geri bildirim alınca. Övgü ve takdir alınca (neredeyse takdir hiç yok ve pek takdir görmüyoruz diyebiliriz.). Bireysel Kariyerimi geliştirecek destek ve eğitimler alınca.”

“İş kazası yapmamak. Kimsenin zarar görmemesi. Bildirimlerimin karşılık görmesi, ekiple güzel bir anı paylaşmak, doğru anlaşılacak, sosyalleşmek, kutlamalar yapmak.”

**Soru 4** - Soru 3’ te saydığınız size kendinizi değerli ve mutlu hissettiren (takdir-samimi geribildirim-değerli hissettirme, saygılı davranma, güven, adaletli yaklaşım, doğru yetkilendirme şeffaf iletişim gibi) yaklaşımları sergileme performanslarını 1 ile 5 arasında puanlarsanız kaç puan verirsiniz?

**Yanıtlar:**

Frekans: 365

Ortalama: 2.1

**Soru 5** - Gelecekte seçme şansınız olsa nasıl bir yönetici ile çalışmak isterdiniz? Gelecekte çalışmak istediğiniz yöneticinin en önemli 3-4 özelliğini söyler misiniz?

**Yanıtlar:**

“Soruna değil çözüme odaklansın. Şeffaf, açık samimi ve net geri bildirim versin. Mentörlük yapsın, yolumuzu açsın, yol göstereyin. Yanımızda dursun, katılımcı olsun. Sadece başarıyı değil başarısızlığı da sahiplensin. Onları neden, niçin, niye yapıyoruz anlatıp anlamlandırсын ve yeterli açıklamayı yapsın. Bizi geleceğe götürebilsin, kariyer planlaması yapabilsin, vizyonu olsun, bize vizyon kazandırsın, değişime açık olsun, değişimleri yönetebilsin.”

“Gerektiğinde takdir, övgü verebilsin ve teşekkür edebilsin. Bunları yaparken zorlanmasın. Genel, kolektif geri bildirim vermesin, bireysel ve olaya yönelik spesifik geribildirim versin. Mühendis, uzmanlar, satıcılar, pazarlamacılar olarak bizimde yönetici olacağımızı, olduğumuzu, pozisyonumuzun önemini unutmamasın karşısında çocuk var gibi yaklaşmasın.”

“İş yükünü adil dağıtabilsin. İstedığımız zaman arayabileceğimiz gibi yakın olsun. Bizi önemsesin bir dost, arkadaş gibi sevgi ile yaklaşan olsun. Güvenilir, adil olan adam kayırmayan bir lider olsun. En azından bir eline sağlık diyen, takdir eden, teşekkür eden olsun. Herkesin içinde azarlamayan olsun. Egosu az, alçak gönüllü, kibirsiz olsun. Beni geliştiren, kendi de gelişime, değişime açık olan, dediğim dedik diye tutturmayan bir lider olsun.”

“Vizyoner ve gelecek odaklı olsun, olabilecekleri ön görüp önlem alsın. Proaktif olsun. Şirketi iyi yerlere taşınsın, bize iyi maaşlar kazandırsın. Krizleri yönetebilsin, pandemi sürecinden sağlıklı çıkabilelim. Üst yönetim ve ast yönetim dengesi kurabilsin. Bize kariyer planı yapabilsin ve destek olsun. Bizim arkamızda, yanımızda durabilsin.”

## **5. Sonuç ve Öneriler**

365 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda elde edilen veriler, yöneticilerin mevcut yönetim tarzlarının çalışanların algılarını nasıl etkilediğini ve bu etkilerin yaratabileceği sonuçları ve yeni nesil liderlik beklentilerini anlayabilme açısından faydalı olmuştur. Araştırmamızın sonuçlarına göre yönetici davranışlarının, yönetim tarzlarının, çalışanların liderlik algısını pozitif veya negatif anlamda etkilediği ve mevcut yönetim tarzlarının yeni neslin beklentilerini yeterince karşılamadığı görülmüştür.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre yeni nesil liderin çalışanlara ilgi göstermesi, sorunları ile ilgilenmesi, onlara saygı duyduğunu belli etmesi, övgü ve takdir ile motive etmesi, geri bildirim ve yetki vermesi, güven ve adaleti sağlaması, fikir ve önerilerini dikkate alması, şeffaf iletişim kurması gerekliliği tespit edilmiştir.



Yeni nesil liderlik stili ve algısı üzerinden koçluk temelli yaklaşımla Y kuşağı gözetilerek görüşülen 365 beyaz yakalı çalışan; birlikte çalıştıkları yöneticilerin yaklaşımlarının beklemedikleri liderlik yaklaşımına uzak olduğunu dile getirmişler ve de aynı zamanda sorduğumuz sorulara verdikleri samimi ve objektif yanıtlarla mevcut yaklaşımdan memnun olmadıklarını, mevcut yaklaşımların beklemedikleri yöneticilik ve liderlik yaklaşımını karşılamadığını çok içten bir şekilde ve sitemle dile getirmişlerdir.

Sorduğumuz sorulardan biri olan *“Size göre başarılı ve yeni nesli yönetebilecek bir yönetici nasıl olmalıdır? Başarılı bir yöneticinin en önemli 4-5 yönetsel özelliğini söyler misiniz?”* sorusuna verilen yanıtları sözcük sıklığı hesaplama yöntemi ile yaptığımız değerlendirmeler sonrası en çok tekrarlanan ve ilk sıralarda yer alan terimler ise; İnsan odaklı (çalışan odaklı otantik, adaptif, durumsal, katılımcı), liderlik yetkinliklerine sahip, değerlere önem veren, şeffaf, adil, güvenilir, dinleyen, anlayışla yaklaşan, potansiyelleri ortaya çıkartabilen, performansı yönetebilen, takdir ve yapıcı geri bildirim veren gibi çalışan odaklı liderlik özellikleri içermekte ve yönetsel yetkinlikler anlamında beklenen yönetici yetkinliklerini çok net tanımlamaktadır.

*“Bu kriterler çerçevesinde yöneticilerinizin mevcut yönetsel becerilerine (yöneticilik performansına) (1) ile (5) arasında bir puan verseniz kaç puan verirsiniz? Neden?”*

Sorusuna verilen yanıtlardan çıkan sonuç, örgüt iklimi açısından liderin istenmeyen davranışlar arasında yer alan davranışlarının çalışanların algısını etkilediğini, bu davranışları değerlendirdiklerinde yöneticilerinin aşağıdaki görev odaklı yaklaşımları nedeni ile performanslarına düşük puan verdikleridir. Nitekim 2. sorunun ortalaması 1-5 arasındaki puanlama skalasında 2.4 olarak gerçekleşmiştir. Bu ortalamayı açıklamak için 2. sorunun devamı olan *“Ortalama puan 2,4 çıktı neden bu puanları verdiğinizi öğrenebilir miyiz?”* sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, mevcut yönetici yaklaşımlarının, özellikle üretim sektöründe, çalışan odaklı olmaktan uzak ve beklenenin altında seyrettiğini göstermiştir.

Literatürler ve araştırmalar, yönetici davranışlarının, çalışanların işyeri mutluluğunu ve kendilerini değerli hissedip hissetmediklerini etkilediğini göstermektedir. Bunu doğru analiz edebilmek, yeni nesil liderlik beklentilerini, mevcut görev odaklı yönetici yaklaşımlarının, yeni nesil çalışanların duygusal durumu üzerindeki etkisini ölçebilmek için 3. ve 4. sorular sorulmuştur.

(3) *“Yöneticinizin size yaklaşımlarını düşündüğünüzde size kendinizi mutlu değerli hissettiren davranışlar hangileri? En önemli olduğunu düşündüğünüz 3-4 davranışı söyler misiniz?”*, (4) *“Soru 3’te saydığınız size kendinizi değerli ve mutlu hissettiren (takdir-şeffaf geribildirim-değerli hissettirme, saygılı davranma, güven, adaletli yaklaşım, doğru yetkilendirme şeffaf iletişim gibi) yaklaşımları sergileme performanslarını 1 ile 5 arasında puanlasanız kaç puan verirsiniz?”*

Sorularının cevapları incelendiğinde ve 4. sorunun ortalama sonucuna (2.1 olarak çıkmıştı) bakıldığında Y kuşağı olan ve ara yönetici pozisyonlarında çalışan katılımcılarımızın ifadeleri neredeyse hiç takdir görmedikleri kendilerini yalnız ve değersiz hissettikleri yönündedir.

Çalışanlar kendilerini yeterince değerli hissetmemektedir. Bunun sebebi gösterilen değerın daha çok göreve ve sonuçlara yönelik olması, insana ve kişiliğe yönelik olmamasıdır. Ağırlıklı olarak benimsenen yönetici yaklaşımı görev odaklı liderlik yaklaşımıdır. Hal böyle olunca, davranışların etkisi maalesef duyguların olumluluğu üzerinde olamamaktadır. Bu da uzun vadede çalışanların iş tatmininin düşmesine, işten ayrılma niyetinin artmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

“Gelecekte seçme şansınız olsa nasıl bir yönetici ile çalışmak isterdiniz? Çalışmak istediğiniz yöneticinin en önemli 3-4 özelliğini söyler misiniz?” çalışmanın son sorusudur. Bu soruya verilen yanıtlar yeni neslin gelecekte nasıl bir yönetici ile çalışmak istediğini net olarak tanımlamakta ve Y kuşağının gelecek yönetici beklentisini ortaya koymaktadır. Araştırma verileri yeni neslin çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik beklentisi olduğunu tespit ederek algıyı somutlaştırmıştır.

5. soruya verilen yanıtlardaki beklenti farkındalık düzeyi, satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektörlerindeki araştırma yaptığımız şirketler ve Y kuşağı içerisinde birbiri ile oldukça paralellik göstermektedir. Bu sıralamanın en üstünde, liderin insan odaklı, çalışan odaklı (otantik, adaptif, durumsal, katılımcı), liderlik yetkinliklerine sahip olması, değerlere önem vermesi, şeffaf, adil, güvenilir, dinleyen, anlayışla yaklaşan, potansiyelleri performansı yönetebilen, takdir eden, yetkilendiren ve yapıcı geri bildirim veren bir birey olması bulunmaktadır. Liderler çalışanların mevcut ihtiyaçlarına cevap verebilen ve onları ortak hedefe yönlendirebilen kişilerdir. (Eren, 2005) Bir astın becerilerini arttırmak ve işe uyumunu kolaylaştırmak, kariyerini ilerletmek için kullanılabilir yönetimsel uygulamalar geliştirme kapsamındaki faaliyetlerdir. Mentörlük, koçluk ve gelişimsel imkanlar sağlamak temel davranış bileşenleridir (Yukl, 2018).

Aşağıda belirtilen yönetsel alanlarda yapılacak iyileştirmelerin ve çalışan odaklı yönetim anlayışı ve yaklaşımının sektörlere, toplumsal ve kurumsal kültüre pozitif anlamda katkıları olacaktır:

- Yöneticiler Yeni nesli (Y Kuşağını) yönetmekte zorlanmaktadır, bağlılık aidiyet gibi duyguları az olan bu kuşağa değer açısından inilememektedir.
- Daha yaşlı olan, bilgi ve tecrübe açısından daha birikimli olan (mentör olabilecek) eski çalışanların, takım liderlerinin/ mühendislerin bilgilerine baş vurulmamakta ve onların fikirleri alınmamakta, alınsa dahi yeterince önemsenmemektedir.
- Dış motivasyona, takdir ve övgüye ihtiyaç duyan bu kuşak yöneticileri tarafından yeterince takdir/övgü görmemekte, yöneticilerinin bu yaklaşımı Y kuşağında değersizlik hissine yol açmaktadır.
- İyileştirme ve gelişim anlamında yapıldığı düşünülen geri bildirimler maalesef beklenen amaca hizmet etmemekte ve iyileşme ile sonuçlanmamaktadır.
- İş ve görev verilirken anlam/-amaç birlikteliği dikkate alınmamaktadır.

Yukarıdaki tespitlerden yola çıkarak sergilenecek aşağıdaki davranışların,

- İnsan/çalışan odaklı destekleyici tutumların,
- Açık, şeffaf, samimi ve duygusal zekâ çıkışlı iletişimin,
- Pozisyonlar arası karmaşık alanların netleşmesinin ve net görev tanımları yapılmasının
- Kriz döneminde yapılacak açık, net ve doğru bilgilendirmelerin
- Ayna tutulan/yansıtılmalı, tersine mentörlük ile koçluk temelli ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının;

farkındalık yaratacağı, yeni nesli daha doğru yöneteceği ve geleceğe daha sağlıklı taşıyacağı bu araştırmanın en önemli çıktılarındanındır.

Tüm sonuçlar bir araya getirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, şirketleri satış, pazar payı, üretim ve kalite anlamında büyüdüğünde gurur duyup mutlu oldukları görülmüştür. Değişime uyum sağlayabilme yetenekleri vardır ve duygusal tepkilere çabuk cevap vermektedirler, X kuşağına göre daha duygusal sayılmaktadırlar. Bununla birlikte araştırmada görüşülen 365 çalışanın kendi pozisyonlarını önemsedikleri, kendilerini ifade ederken hata yapmaktan korktukları ve bir hata yaptıklarında mutsuz oldukları görülmüştür. Bireysel olarak istekli olmakla birlikte, çalıştıkları şirketlerin ismine güvendikleri fakat *yöneticilerine güvenmedikleri* not edilmiştir. Bu araştırma için bir diğer vurucu sonuç da şirket kültüründe zayıf nokta olarak görülebilecek bu çıktıdır.

Yöneticilerin sergilemeleri gereken davranışları bilmelerine rağmen değişime kapalı olmaları, kendilerinin üst yönetimden bekledikleri davranışları aşağıya karşı sergilememeleri; üst yöneticilerin ve yöneticilerin yeterince rol model olacak davranışlar göstermemeleri, kuşaklar arası farklılıkları yönetmekte zorlanmaları ve bu zorluğu aşacak veya Y kuşağının ihtiyaçlarına önem verecek bir yaklaşım sergilememeleri, şirketlerdeki geri bildirim yetersizliği ve/ veya geri bildirimlerin zamanında, şeffaf, samimi, geliştirici ve yapıcı şekilde verilmiyor ve beklenen amaca hizmet etmiyor olması, yöneticilerin astlarına yeterince koçluk ve önderlik yap(a)maması ve zaman ayır(a)maması, şirketlerin yıllar içerisinde “Çalışan (İnsan) Odaklılık” konusunda gerilemesi, şirketlerin negatif yönleridir ve gelişmesi gereken yönetim davranışları arasındadır.

Yöneticilerin, kendilerini ve şirketi yeni neslin arzuladığı ve ifade ettikleri şekliyle, yetkinlik, fonksiyonel bazlı, niteliksel ve niceliksel liderlik becerileri taşıyabilmeleri, kendilerini, ekiplerini, zamanlarını etkin yönetebilmeleri, çalışanların ve kendilerinin duygularını (Duygusal Zeka) anlamaları pek çok açıdan liderin etkinliği için önemlidir (Goleman 1998). İşini, süreci yönetebilen, inisiyatif alan, kararlı duran, dinleyen, anlayan, empati yapan, mentör, koç, destekleyici, çalışan odaklı, değişime yeniliklere açık, geliştiren yöneticiler olmaları, çalışanların ve yeni neslin onları *yeni nesli yönetebilen başarılı liderler* olarak görmelerini ve liderin izinden gitmelerini mümkün kılacaktır.

## Kaynakça

- Aktay, D. D. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı)
- Çakmak, F. & Çelik, M.Y. (2017). Türkiye’de istihdamın kuşaklara göre analizi. *Sayıştay Dergisi*, 65-86.
- Dereli, B. (2012). İş güvencesizliği kavramı ve banka çalışanlarının iş güvencesizliğine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 73-96.
- Eğriboyun, D. (2015). *Çok faktörlü liderlik uygulamaları ve iş doyumu*. İzmir: Etki Yayınları.
- Eren, E., (1989), *Yönetim Psikolojisi (3.Baskı)*. İstanbul Yön Yayıncılık.
- Ergün, E. & Çelik, S. (2015). Yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ve hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi arasındaki ilişki. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, (3), 203-214.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal zeka (1. Basım)*. İstanbul Varlık Yayınları.
- Kılıçlar, A. & Düzgün, E. (2014). Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Ankara’daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (3), 179-199.
- Kuş, E. (2003). *Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri nitel mi, nicel mi?* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, (11), 53-82.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. & Alparslan, A. M. (2014). İnsan odaklı liderlik algılamasının vatandaşa yönelik prososyal hizmet davranışlarına etkisi: kolluk kuvvetleri üzerine bir araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, (2), 63-81.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (10. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Ankara Nobel Akademik Yayıncılık.
- ZEMPKE, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at work : Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace (2nd ed)*. Amacom, USA.