



**T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**Z KUŞAĞININ KUANTUM LİDERLİĞE BAKIŞ AÇISI: TÜRKİYE
ÖRNEĞİ**

Hande ODABAŞ ERDEN

Yüksek Lisans Tezi

**İSTANBUL
Temmuz 2024**

Z KUŞAĞININ KUANTUM LİDERLİĞE BAKIŞ AÇISI: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Hande ODABAŞ ERDEN

T.C.
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0001-5293-4863

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Server Sevil AKYÜREK

İstanbul
Temmuz 2024

KABUL VE ONAY

Hande ODABAŞ ERDEN tarafından hazırlanan “Z Kuşağının Kuantum Liderliğe Bakış Açısı: Türkiye Örneği” başlıklı bu çalışma, 09.07.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: **Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU** _____
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Ali LEVENTELİ** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi Server Sevil AKYÜREK** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Enstitü Yönetim Kurulu;

Karar Tarihi :

Karar Numarası :

Dr. Öğr. Üyesi Şerafettin SEVGİLİ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarımı kabul ettiğimi beyan ederim.

09 Temmuz 2024

Hande ODABAŞ ERDEN

SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	Z Kuşağının Kuantum Liderliğe Bakış Açısı: Türkiye Örneği	
Savunma Tarihi	09/07/2024	
Sayfa Sayısı	84	
Benzerlik Yüzdesi (%)	7	
Benzerlik Yüzdesi (%) (Kaynakça Hariç)	6	
Taranan Program	Turnitin	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci Hande ODABAŞ ERDEN	Danışman Dr. Öğr. Üyesi Server Sevil AKYÜREK	Enstitü Sorumlusu

ETİK KURUL ONAYI		
Başlık	Z Kuşağının Kuantum Liderliğe Bakış Açısı: Türkiye Örneği	
Etik Kurul Toplantı Tarihi	04.01.2024	
Etik Kurul Karar No	20240104-028	
	Enstitü Sekreteri	

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Künyesi	Odabaş, Erden, H. (2023). Sürdürülebilirliğin Anahtarı Kuantum Liderlik: Sistematik Literatür Taraması Ve Kavramsal Model Önerisi. Mert, G. (Ed.), 4. INARS CONGRESS Kitapçığı içinde (ss. 58-59). İstanbul, Türkiye.	
Yayın Türü	☐ Ulusal Hakemli Dergide Makale ☐ Uluslararası Hakemli Dergide Makale ☒ Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri ☐ Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
	Enstitü Sekreteri	

TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı özen ve fedakarlıkla takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Server Sevil AKYÜREK'e değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca bu zorlu süreçte desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen eşime, aileme ve arkadaşlarıma da en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hande ODABAŞ ERDEN

Temmuz, 2024

ÖZET

Hande ODABAŞ ERDEN

Z Kuşağının Kuantum Liderliğe Bakış Açısı: Türkiye Örneği

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2024

Bu çalışmanın amacı Z kuşağının kuantum liderliğe bakış açısını incelemektir. Ortak bir amaç etrafında birleşen insanlardan oluşan toplumların sürdürülebilirliği için insan topluluklarına etki eden onları yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Her kuşak yaşadığı dönemim koşullarını etkiler ve onlardan etkilenir. Bu bakımdan günümüz toplumunda hâkim olan Z kuşağının özellikleri bilinerek ve onların toplumun geleceği ve sürdürülebilirliğinde etkili rolü oldukları kabul edilerek bu kuşağın liderlikten beklentilerinin hangi doğrultuda olduğunun anlaşılması gerekir. Ancak bu konuyu irdeleyen güncel çalışmaların az olması literatürde önemli bir boşluktur. Bu çalışma bu boşluğu doldurmayı ve günümüzde sürdürülebilirlik için elzem bir sorun olan liderlik olgusunu teorik ve pratik temelleriyle incelemeyi amaçlamaktadır. Kuantum liderliğin nasıl etkili olabileceğinin literatüre dayalı olarak tartışıldığı bu çalışmada ilk olarak liderlik ve türleri üzerine kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve ayrıca kuantum liderlik incelenmiş ve Z kuşağının özellikleri değerlendirilmiştir. Çalışmada nitel analiz yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. 1997-2005 yılları arasında doğan 22 kişi ile önceden hazırlanan mülakat formu ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Veriler, MAXQDA 2024 nitel analiz programıyla analiz edilmiştir. Sonuçlar, toplumun devamı için etkili olan Z kuşağının yönetim algısına en uygun liderlik türünün kuantum liderlik olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca sonuçlar örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması için kuantum liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma kuantum liderliği Z kuşağının algısı temelinde inceleyen yazındaki ilk araştırmadır. Bu araştırmanın sonuçları literatürü desteklemekte ve kuantum kuramı, sürdürülebilirlik kuramı ve kuşak kuramına katkıda bulunmaktadır. Pratik olarak ise her kademedeki liderlerin iç-görülerini, bakış açılarını, eylem planlarını güçlendirmeleri için kapsamlı bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler

Liderlik, kuantum liderlik, z kuşağı, liderlik algısı, örgütsel sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

Hande ODABAŞ ERDEN

GenerationZ's Perspective On Quantum Leadership: An Example of Turkey

Master's Thesis

İstanbul, 2024

The aim is to examine Generation Z's perspective on quantum leadership. For the sustainability of societies, influential leaders are needed. Each generation affects and is affected by the current conditions. Understanding the characteristics of Generation Z's expectations from leadership, by accepting that they have an effective role in the sustainability of society, is urgent. However, the scarcity of current studies examining this issue is a significant gap in the literature. This study aims to fill this gap and examine the leadership concept, which is essential for sustainability, with its theoretical and practical foundations. Therefore, conceptual framework of leadership is mentioned, the effectiveness of quantum leadership has been discussed, and the characteristics of Generation Z are evaluated. The qualitative analysis method was adopted and a semi-structured interview form was used as a data collection tool. Interviews were conducted with 22 people born between 1997 and 2005, using a pre-prepared interview form. The data was analyzed by the MAXQDA 2024 qualitative analysis program. The results revealed that the type of leadership most appropriate for the management perception of Generation Z, effective for the continuation of society, is quantum leadership. Further, the results reveal the cruciality of quantum leadership to ensure organizational sustainability. This study is the first study in the literature examining quantum leadership based on the Generation Z perception. The results support the literature and contribute to quantum theory, sustainability theory, and generation theory. Practically, it provides comprehensive information for leaders at all levels to strengthen their insights, perspectives, and action plans.

Keywords

Leadership, quantum leadership, generation z, leadership perspective, organizational sustainability

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY.....	i
ETİK BEYAN	ii
SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: TEORİK ÇERÇEVE.....	3
1.1. LİDERLİK.....	3
1.1.1. Liderlik Kavramı.....	3
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları	5
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	6
1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	7
1.1.2.3. Durumsal Yaklaşım	7
1.1.2.4. Modern Yaklaşımlar ve Liderlik Tarzları.....	9
1.1.3. Kuantum Liderlik.....	11
1.1.3.1. Kuantum Liderliğin Tarihsel Süreci: Kuantum Paradigma.....	11
1.1.3.2. Kuantum Liderliğin Özellikleri ve Boyutları.....	12
1.2. KUŞAKVE KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	22
1.2.1. Bebek Patlaması, X ve Y Kuşakları.....	23
1.2.2. Z Kuşağı ve Özellikleri.....	24
1.2.3. Kuşakların Liderlik Algısı.....	26
1.2.3.1. Z Kuşağının Liderlik Algısı.....	27
1.3. ÇALIŞMANIN TEMELİNDE YER ALAN KURAMLAR.....	28
1.3.1. Kuantum Fizik Kuramı.....	29
1.3.1.1. Belirlenimsizlik Kuramı.....	30
1.3.1.2. Dolaşıklık Kuramı.....	30
1.3.1.3. Kaos Kuramı.....	30
1.3.1.4. Kuantum Sürdürülebilir Organizasyon Kuramı.....	31

1.3.2. Kuantum Liderlik Kuramı.....	31
1.3.3. Kuşak Kuramı.....	32
1.3.4. Sürdürülebilirlik Kuramı.....	32
İKİNCİ BÖLÜM: METODOLOJİ.....	34
2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	34
2.1.1. Araştırma Problemi.....	34
2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	35
2.1.3. Araştırmanın Yöntemi	36
2.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	38
2.2. Araştırmanın Bulguları.....	39
2.2.1. Katılımcı Profili.....	39
2.2.2. Mülakat Verilerinin Analizi.....	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TARTIŞMA.....	53
3.1. Teorik Katkı.....	56
3.2. Pratik Katkı.....	63
3.3. Kısıtlar.....	65
3.4. Gelecek Araştırma Önerileri.....	65
SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA.....	69
EKLER.....	79
ETİK KURUL.....	86

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Newton ve Kuantum Bilim Karşılaştırması.....	12
Tablo 2. Klasik Liderlik ve Kuantum Liderlik Karşılaştırması.....	14
Tablo 3. Kuantum Becerileri.....	15
Tablo 4. Kuantum Liderlik Güçleri Ve Değerleri.....	21
Tablo 5. Kuantum Örgütün Beş Sıçrama Değeri.....	22
Tablo 6. Z Kuşağının Özellikleri.....	26
Tablo 7. Katılımcıların Profili.....	43
Tablo 8. Mülakatta En Sık Kullanılan Kavramların Frekans Dağılımı.....	53
Tablo 9. Katılımcı Türüne Göre Çalışma Bulguları.....	54

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	34
Şekil 2. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	41
Şekil 3. Katılımcıların Çalışma Durumu Dağılımı.....	42
Şekil 4. Katılımcıların Demografik Yapısı.....	42
Şekil 5. Kuşağının Özellikleri.....	44
Şekil 6. Liderden Beklenen Nitelik ve Davranışlar.....	47
Şekil 7. Lider-Takipçi Etkileşimi.....	49
Şekil 8. Liderin Sahip Olması Gereken Değerler.....	51

GİRİŞ

Toplumların devamı için onları yöneten, etkileyen liderlerin var olması zorunluluğu bir gerçektir. Leadersiz toplumun sürdürülebilirliğinin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır (Toynbee, 1975). Bu nedenle de liderlik kavramı ve onun tarihsel gelişimi üstüne birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak klasik liderlik yaklaşımları üzerinedir ve modern liderlik yaklaşımlarının içinde yer alan *kuantum liderlik* kavramı üzerine yapılan görgül çalışmalar görece yeni ve yetersizdir. 90'lı yıllar sonrasında doğan ve hızla gelişen dünyanın etkisiyle kendinden önceki kuşaklardan farklı özelliklere sahip olan Z kuşağı hakkında bilinmek istenen birçok şey olmasına rağmen bu alanda sınırlı sayıda çalışma vardır. (Akduman ve Hatipoğlu, 2021).

Bu çerçevede bu çalışma kuantum liderlik temelinde güncel bakış açılarını ortaya çıkarmaya çalışan ve liderlik-takipçi temelinde veri toplayarak henüz tartışılmamış fikir ve bakış açılarını açığa çıkarmayı ve tartışmayı amaçlamaktadır. Böylece, Z kuşağının kuantum liderlik yaklaşımı temel alınarak aslında toplumsal liderden beklentileri de açığa çıkarılmış olacaktır. Bu yönüyle, mevcut çalışma teorik ve pratik katkılar sunmaktadır.

Toplumların üyesi olan bireyler, değişen ve gelişen dünya düzeni, ekonomik ve sosyal şartlara göre gelişip evrimleşmektedirler. Günümüzde toplumların devamını sağlayacak olacak ardıl kuşak Z kuşağıdır ve toplumu iyi analiz etmek için bu kuşağın özelliklerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Yeni gelen bu neslin gücünü tespit edip anlayabilmek ve onların bu gücünü doğru yönlendirebilmek, geleceğimizin de daha olumlu şekillenmesinde büyük rol oynayacaktır. (Sarioğlu ve Özgen, 2017) Toplumun devamı için bir liderin zorunluluğu göz önünde bulundurulduğunda amaç hangi liderlik türünün topluma daha etkili olduğunu incelemektir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı Z kuşağının algısı ve düşünme tarzına göre ona yön verebilecek en uygun liderlik türünü araştırıp toplumların devamı ve sürdürülebilirliği için kuantum liderlik tarzının ne derece önemli olduğunun anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

Liderlik kavramı alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, şimdiye kadar bu kavram üzerine kapsamlı bir çalışma yapılmadığı ve özellikle modern liderlik yaklaşımında yer alan *kuantum liderlik* kavramının üzerinde pratik amaçlı yeterli çalışmaların yapılmadığı görülmektedir. Bu açıdan bu çalışma *kuantum liderlik* kavramını kapsamlı

bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Aynı doğrultuda Z kuşağının liderlik kavramıyla ilişkisi de bu dar açıda kalmış, özellikle bu kuşağın düşünce tarzı, algısı ve bakış açısına en uygun olabilecek liderlik türleri üzerinde durulmamıştır. Bu çalışmanın özgün değeri; Z kuşağının liderlik kavramına bakış açısını değerlendirerek bu kuşağın yönetim algısına en uygun liderlik türünün kuantum liderlik olup olmadığını ve toplumun sürdürülebilirliği için bu liderlik tarzının ne derecede önemli olduğunu derinlemesine araştırmaktır.

Ayrıca günümüz iş dünyasında Z kuşağı git gide daha fazla yer almakta, iş ortamlarında bir tür eski-yeni kuşak farkı başka bir deyişle kuşak çatışması başlamış olup yöneticiler açısından bu durumu kontrol etmek, bu yeni kuşağı anlamak ve onları daha verimli hale getirmek bir gereklilik haline gelmiştir. Bu sorunlar örgütlerde sürdürülebilirlik sorununu da barındırdığı için kuantum liderliğin bu sayılan sorunları çözmede etkili olabileceği argümanı örgütler için de faydalı bir boyutu doğurmaktadır.

Giriş ve sonuç bölümleri ile birlikte beş bölümden oluşan bu çalışmanın kavramsal bölümünde teorik çerçeve çizilmiş ve bu bölüm altında liderlik kavramına ve türlerine değinilerek kuantum liderlik ayrıntılı olarak irdelenmiş son olarak kuşak kavramı ve z kuşağı kavramı değerlendirilmiştir. Yöntem bölümünde ise çalışmanın metodolojisi ele alınarak çalışmanın yöntemi ve yöntem sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Son bölüm olan tartışma bölümünde ise verilerin analiz sonuçlarına dayalı olarak çalışmanın literatüre olan katkılarına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde çalışmanın teorik ve pratik katkılarına, kısıtlarına ve gelecek araştırma önerilerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: TEORİK ÇERÇEVE

Z Kuşağının kuantum liderliğe bakış açısı araştırılırken öncelikle teorik çerçeve oluşturmak adına bazı kavramlara değinilecektir. Bunun için ilk olarak liderlik kavramının çerçevesi çizilecek ardından Z Kuşağı özelinde kuşak kavramına değinilip son olarak kuşak ve liderlik algısının üzerinde durulacaktır.

1.1.Liderlik

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramının çerçevesi çizilecek ardından yönetim bilimindeki liderlik yaklaşımlarına kısaca göz atılıp en son olarak çalışmanın da ana konularından biri olan kuantum liderlik tarzı ele alınacaktır.

1.1.1. Liderlik Kavramı

Newton'un hareket kanuna göre her kuvvete karşılık, her zaman eşit ve ters bir tepki kuvveti vardır: veya iki cismin birbirine uyguladığı kuvvetler her zaman eşit ve zıt yönelimlidirler (Newton, 1729). Bu yasa felsefe gibi diğer sosyal bilimleri de etkilemiştir. İnsanlığın doğasında etkilemek bir ihtiyaçtır ve bunun önemli bir yeri vardır. Etkileme sürecinde, etkilenenin kendi rızasının olup bunu kabul etmesi de gereklidir. Bu gerekliliği sağlayan liderler, toplumları, onların kendi isteğiyle yahut böyle düşüncelerini sağlayarak etkileyen kişilerdir. Günümüzde önemli bir konuma sahip olan; üniversitelerde ve kişisel gelişim kurumlarında eğitimi verilen liderlik kavramına verilen değerin kökeni eskiye dayanmaktadır. Tarihin başlangıcından, aslında insanların toplu yaşamaya başlamasından beri bu topluluk içerisinde bazı kişiler her zaman diğerlerinden daha üstün olmuş ve liderlik ederek onları peşinden sürüklemişlerdir. Bu sebeple liderlik kavramı farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan araştırıldığı için bu kavram üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. (Bakan, 2009). Bu tanımlamalardan birini yapan Schermerhorn'a göre liderlik, diğer insanları etkileyen ve birinin ya da bir grubun hedeflerine ulaşması için verdiği çabanın etkili olmasını sağlayan bir süreçtir (Amalia vd., 2019). Liderliğin tanımlanmasında kullanılan bazı genel özellikleri mevcuttur:

- Liderin kişiliği
- Liderin davranışları
- Liderin etkisi

- Lider ile takipçileri arasındaki iletişim, etkileşim
- Liderliğin hangi bağlamda oluştuğu. Kısacası liderlik, bir etkileme süreci ve bu etkileme sürecinin bir liderin özellikleri, özellikleri, davranışları, algıları vb. ile nasıl şekillendiği ile ilgilidir (Erkut, 2021).

Kişilerin liderliğinde etkili olabilmesinde üç temel unsur vardır (Chan ve Drasgow, 2001; Hong vd., 2011). Bunlar;

- *Duygusal Kimlik*: Duygusal kimliği güçlü olan kişiler liderlik etmeyi sever veya tercih eder ve kendilerini lider olarak görürler. Dışa dönük ve sosyal olma eğilimindedirler, rekabete ve başarıya değer verirler, akranlarından daha fazla geçmiş liderlik deneyimine sahiptirler ve kendi liderlik yeteneklerine güvenirler (yani yüksek öz-yeterliliğe sahiptirler). Dışarıdan baskı görmeden kendi içsel motivasyonları ile inisiyatif alarak liderlik rolünü üstlenirler.
- *Sosyal-Normatif*: Bu özelliği güçlü olan kişiler sosyal görev ve yükümlülük duygusuyla motive olurlar ve aynı zamanda sosyal hiyerarşileri kabul ederler ve sosyal eşitliği reddederler. Duygusal kimliği yüksek olan insanlar gibi, bu bireyler de geçmiş liderlik deneyimine ve liderlik yeteneklerine güvenmeye daha yatkındırlar. Duygusal kimliğin aksine kişinin görev ve sorumlulukla liderlik rolünü üstlenmesi içsel değil dışsal bir motivasyon kaynağıdır.
- *Çıkarsız Yaklaşım*: Bu kişiler liderlik konusunda maliyetler ve faydalar konusunda hesapçı değildirler. Onlar için sosyokültürel değerler daha önemli bir rol oynamaktadır. Spesifik olarak, kolektivistik (yani grup veya diğer yönelimli) değerler ile olumlu yönde ilişkiliyken, bireysel (yani kendine yönelik) değerler ile olumsuz yönde ilişkisi vardır. Uyumluluk ve duygusal istikrar da oldukça tutarlı ve anlamlı bir şekilde bu yaklaşımla ilgilidir. Liderlik öz-yeterliliği ve geçmiş deneyim ise bu kişiler için önemli değildir.

Tanımlamalar ne kadar çeşitli olsa da liderliğe atfedilen önem aynıdır. A Study of History ve Tarih Bilinci kitaplarında dünyadaki farklı medeniyetlerin doğum, gelişim ve ölüm süreçlerini inceleyen Arnold Toynbee medeniyetlerin yıkılmasının nedenleri arasında liderlerin etkilerinden de bahsederek aslında lidersiz toplumların yok olmaya mahkum olduğunu vurgulamıştır (Toynbee, 1975). Tıpkı Toynbee gibi Gazali de bir

toplumun hiçbir zaman lidersiz kalmaması gerektiğini ifade etmiştir (Rahman ve Subaşı, 2023:325).

Ülkemizde de tıpkı dünyada olduğu gibi eğitim, yönetim, finans gibi farklı alanlarda liderlik üzerine birçok çalışma mevcuttur. Liderlik çalışmalarının en fazla olduğu alan eğitim bilimleri iken bunu yönetim ve işletme alanları takip etmektedir (Kaya ve Küçükçene, 2023).

Liderlikle ilgili olarak bunun doğuştan geldiğini ya da sonradan kazanıldığına dair iki farklı görüş ve liderlikle ilgili birçok tanımlama olsa da liderlik ve liderlik sürecinden bahsedebilmek için liderliğin bazı kritik nitelikleri vardır. Yıllar içerisinde liderlik yaklaşımları gelişip farklı liderlik türleri ortaya çıksa bile bu nitelikler hepsi için ortaktır ve zorunludur. Liderliğin 21 tane yasası denilebilecek vazgeçilmez unsurları vardır (Maxwell, 1998). Bu unsurlar incelendiğinde bir liderin kendisini takip edenleri aynı hedefe, vizyona doğru yönlendirmesi ve bunu yaparken de onları etkileyebilmesi, motive etmesi; saygı, değer verme ve hoşgörü, gibi değer ve etkili iletişim gibi araçları kullanarak takipçileri üstünde rızaya dayanan bir güce sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Liderlik özelliklerini kategorik olarak derlemek gerekirse bu özellikler entelektüel, sosyal ve karakter olarak gruplandırılabilir (Erdoğan, 2004). Liderin entelektüel açıdan özelliklerini analiz yeteneği, genel kültür seviyesi, mantıklı olma gibi yetenekler oluştururken sosyal özelliklerini takipçileriyle iletişimi, hitabet, dış görünüm özellikleri gibi hususlar oluşturmaktadır. Son olarak liderin girişken olma, kararlılık, uyum, ihtiyatlılık gibi yetenekleri ise karakter temelindeki özelliklerdir.

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımlarıyla ilgili farklı sınıflandırmalar olsa da bu çalışmada 3 ana başlık olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar, özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar olup günümüzde hala daha devam eden çalışmalar modern/çağdaş yaklaşımlar altında toplanmıştır. Diğer birçok bilimlerde farklı sınıflandırma mantığının aksine liderlik yaklaşımındaki sınıflandırmada birbirlerinden keskin bir şekilde ayırım olmadığı gibi bu yaklaşımlar birbirlerini tamamlayıcı da niteliktedirler. Yani aslında her bir yaklaşım sonrası çıkan eksiklikler ve şartların gerekliliğine göre yeni yaklaşım türleri ve çalışmalar baş göstermiştir. Bu yaklaşımlar Özellikler, Davranışsal ve Durumsal yaklaşımlar olarak 3 grup altında toplanabilir. Özellikler yaklaşımının esasını oluşturan

ve literatüre geçen ilk ciddi çalışmalar 1930’lu yıllarda Iowa Üniversitesinde yapılmaya başlanmış olup bu çalışmalar, tarihten seçilen on beş başarılı ve etkili liderin ortak ve diğerlerinden farklı olduğu özellikleri üzerine odaklanmıştır (Barutçugil, 2014). Sonrasında ise 1940’lı yıllarda liderlerin davranışları araştırılmaya başlanmış olup özellikle 1945’de Ohio ve Michigan Eyalet Üniversitelerinde yapılan çalışmalarla ortaya çıkan davranışsal yaklaşımın temelleri atılmıştır. Bu çalışmalarla liderlerin davranışları hakkında bazı temel esaslar, ölçekler belirlenmiştir. 1970’li dönemlere ise özellikle Paul Hersey ve Ken Blanchard’ın çalışmaları durumsal yaklaşımların temelini atmıştır. Günümüzde de hala devam etmekte olan yaklaşımlar modern/çağdaş yaklaşımlar altında toplanmıştır.

1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının öncülü kabul edilebilecek ve kökeni Antik Yunan’a kadar götürebilecek olan “Büyük Adam Kuramı” liderlik çalışmalarında bilinen en eski yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde lider doğup liderlik vasfının sonradan eğitim ya da başka türlü şeylerle kazanılamayacağı inancı vardır. Sezar, Gandi, Lincoln ve Napolyon gibi liderler bunun en güzel örnekleridir (Benmira ve Agboola, 2021). Carlyle (1840) büyük adam teorisini ilk ele alan felsefecidir ve liderliği tamamı erkek olan büyük adamlar üzerinden incelemektedir. Thomas Carlyle’nin kuramıyla başlayan bu dönemin düşüncesinde sadece doğuştan gelen kahramanca potansiyele sahip kişilerin lider olacağı belirtilir (Nawaz ve Khan, 2016). Büyük adam teorisi yerini 1940’lı yıllarda özellikler yaklaşımına bırakmıştır. Bu yaklaşımının temelini A.B.D. ordusunun 1. Dünya Savaşı sırasında orduya alacağı personel seçimlerinde psikologlar aracılığı ile oluşturduğu ölçekler oluşturmaktadır. Bu ölçeklerde kişinin özelliklerini anlamaya yarayan zeka ve psikoloji testler mevcut olup sonrasında da farklı alanlarda kullanılmıştır (Dikmen, 2012). Stodgill’in (1974) geçmiş yıllardan beri yapmış olduğu çalışmalar sonucunda bir liderin farkını ortaya koyan 124 özelliği derlemiştir. Klasik liderlik diye de anılan özellikler yaklaşımında liderlerin kişisel özellik ve nitelikleri üzerinde durulmuş, liderliğin doğuştan yoksa sonradan kazanılan, öğrenilen bir yeti olup olmadığı sorgulanmıştır. Kişiyi lider yapan özelliklere dikkat çeken bu yaklaşıma göre cinsiyet, yaş, zeka, ileri görüşlülük gibi fiziksel, psikolojik olan kişisel özellikler liderlikte beliryecedir (Bakan ve Bulut, 2004). Bu yaklaşım çerçevesinde araştırmacılar,

liderleri inceleyerek onların diğerlerinden farklı olduğu fiziksel, psikolojik, kişisel ve zihinsel özellikleri tespit etmeye çalışmışlardır.

Ancak bu yaklaşım liderlerde hep aynı özelliklerin var olduğu iddiasında olup liderlerin nasıl davranması gerektiği, kendini nasıl konumlandırması gerektiği gibi konular üzerinde durmadığı için eksik kalmıştır. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucu belirlenen özelliklere sahip kişilerin lider olmaması ya da takipçilerin de bu özelliklere sahip olduğu görülünce özellikler yaklaşımı etkisini kaybetmiş ve yerini davranışsal yaklaşıma bırakmıştır.

1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler kuramının liderlik kavramını, özelliklerini açıklamada eksik kalmasından dolayı 1950'li yıllardan itibaren ortaya çıkan davranışsal yaklaşım, liderin özelliklerinden ziyade takipçilerine karşı olan davranış ve tutumlarına odaklanmıştır. Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan gelen bir yeti olduğunu ve sadece bazı özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğini iddia ederken davranışsal yaklaşıma göre uygun davranışsal özellikleri gösteren herkesin lider olabileceği vurgulanmaktadır (Kapur, 2020). Bu liderlik yaklaşımında liderin takipçileriyle kurduğu sosyal ilişki ve koşulların oluşması önemli olup görevini yerine getirirken ve örgütsel yapının iyileştirilmesinde de etkili iletişim, açık sözlülük, güvenilirlik, ahlakı gibi etmenler ön plandadır. Liderin doğuştan sahip olması gereken özellikler yerine liderlik sürecinde takındığı üslup ve davranışlarıyla inşa ettiği bir liderlik vasfının var olduğunu söyleyen davranışsal yaklaşıma göre liderlik eğitim yoluyla da kazanılabilmektedir (Demir vd., 2010). Genel olarak liderde olması gereken davranışlar; yetki devrinin olup olmaması, anlaşmazlıklardaki çözüm şekli, liderin takipçileriyle olan iletişim şekli, hedefleri tespit etme şekli, planlama ve kontrol gibi özellikleridir (Serikan, 2012). Bu yaklaşım altında yapılan önemli kurumsal çalışmalar arasında olanlar Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, University of Michigan Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Likert Sistem 4 Modelidir. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan sonuca göre esas olarak iki lider tipi mevcuttur. Bunlar, işe odaklı (iş yapısını kurma, iş odaklı, çıktıya yönelik olma) lider tipi ve insana odaklı (kişiye/takipçiye yönelme, kişiyi dikkate alma) lider tipidir (Öztekin, 1996).

1.1.2.3. Durumsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan ve sadece belirli özelliklere sahip olduğu düşüncesine dayandığı için yetersiz kalıp yerini liderin özelliklerinin değil takipçilerine olan davranışlarının önemli olduğu davranışsal yaklaşıma bırakmıştı. Ancak 60'lı yıllardan itibaren yapılan çalışmalar liderliğin ne özellikleri ne de davranışlarıyla yeterince açıklanabileceğini ortaya koymuş; farklı durumlarda farklı etkin liderlik dinamiklerinin oluşabileceğini savunan durumsal yaklaşımı öne sürmektedir. Bu yaklaşımda liderliğin etkinliğini sağlayan yeti, onun özellik ve davranışı değil iç ve dış çevre koşullarına göre uyumu, konumunu belirlemesidir. Bu durum bir nevi esneklik kavramına yapılan bir vurgudur (Bakan ve Bulut, 2004). Yani lider içinde bulunduğu duruma göre farklı liderlik tarzı benimsemelidir. Bundan dolayı liderin içinde bulunduğu çevre şartları önem kazanmıştır çünkü liderin etkinliğini belirleyen şey çevre şartları olmuştur. Bu çevre şartlarında etkili olan etmenler ise takipçiler arası ve liderin onlarla olan etkileşimi, takipçilerin kişisel ve görev farklılıkları, örgütün yapısı ve doğası, liderin gücü ve etki alanıdır (Shamir ve Howell, 1999). Durumsal yaklaşımlarının içinde öne çıkan çalışmalar şu şekildedir:

Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı: Durumsallık yaklaşımını inceleyen ilk isim olan Fiedler (1964) bu yaklaşım bağlamında liderin etkinliğine dair bir model geliştirmiş olup buna göre bu etkinliği belirleyen kıstas liderin takipçilerince nasıl algılandığıdır. Burada dört değişken önemlidir. Bunlar; liderin düşünce yapısı, liderin davranışları, duruma göre farklılık gösteren değişkenler ve son olarak lider dışındaki takipçilerin davranışlarıdır (Philip vd., 1987).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı: W.J. Reddin'nin (1971) Managerial Effectiveness kitabında ortaya koyduğu bu kurama göre liderin üç boyutlu bir davranışı vardır ve burada liderin etkinliği önemlidir. Etkinlik liderin görevlerini yerine getirmesidir ve liderin tek görevi yerine getirdiği görev ve faaliyette başarılı olmasıdır (Yeşilyurt, 2007).

Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı: House ve Evans tarafından geliştirilen bu kuramın temelinde motivasyon yer alır (House, 1992). Liderin etkinliğini arttıran bu motivasyon liderin takipçilerinin beklentileri ile işin beklentilerini mümkün olduğu kadar örtüşmesini sağlayıp takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive

etmesidir. Lider takipçilerin verimliliğini ve tatminini arttırmak için onları güdüler, destekler; ödül, eğitim gibi faaliyetlerle motive eder (Aslan, 2013).

Wroom ve Yetton' un Normatif Kuramı: 1973'te Wroom ve Yettom tarafından ortaya konulan bu kuramın özünde liderin karar verme yetisi yer alır. Karar verme süreçlerine odaklanan bu yaklaşımda liderin kararının etkin olabilmesi için üç unsur önemli olup bunlar, kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve vaktinde karar verip aksiyon almaktır (Wroom ve Yetton, 1973).

Bu çalışmaların ortak noktası iş ya da insan odaklı lider tiplerinin her durumda geçerli olmadığı çevre şartlarına göre iş ya da insan odaklı liderlik tarzlarının verimli olacağıdır.

1.1.2.4. Modern Yaklaşımlar ve Liderlik Tarzları

Tarih boyunca teknolojik gelişmeler ile örgütsel yapılar, yönetim şekilleri, liderlik tarzları arasında uyumsuzluk söz konusu olmuştur (Koçak, 2020). Dünyadaki önemli gelişmelere baktığımızda bunlardan ilki batı ekonomisinin tarımdan sanayiye ve kapitalist sisteme geçmesi ikincisi bilgi çağı olarak adlandırabileceğimiz bilginin tüm örgütsel yapılarda temel olması son olarak da internetin doğuşu ile bilgi çağının sadece kurumsal örgütlerde kalmayıp tüm bireylere nüfuz etmesidir. Bu gelişmeler ile birlikte küreselleşen dünyada yönetim ve örgüt yapılarında değişiklikler olmuştur. Tüm bu gelişmeler yeni yönetim ve liderlik tarzlarının doğmasına zemin hazırlamış olup bu dönemden başlayıp günümüzde de hala devam eden liderlik yaklaşımları çağdaş yaklaşımlar altında toplanmıştır. Bu yaklaşımlar sonucu ortaya çıkan liderlik tarzlarının en önemli özelliği günümüzde yaşanan gelişim ve değişime hızlıca adapte olup cevap vermeleridir. Bu çalışmanın ana konusu olan kuantum liderlik tarzından önce diğer modern yaklaşımlara kısaca değinilecektir. Değinilecek modern yaklaşımlarının belirlenmesinde 1983-2021 yılları arasında Türkiye'de yapılan literatür taraması sonucundan yararlanılmış olup söz konusu liderlik türleri arasında en çok dönüşümcü, etik, hizmetkâr ve öğretimsel liderlik türlerine rastlanmıştır (Kaya ve Küçükçene, 2023).

a. Dönüşümcü liderlik

Temelleri 70'li yılların sonunda siyaset bilimci Burns tarafından atılan bu liderlik tarzının temelinde örgütlerin ya da bireylerin var olması için dönüşümü anlayıp

kendilerini dönüşüm sürecine dahil etmesi gerektiği fikri vardır. Dönüşümcü lider eşitlik, adalet gibi değerleri araç olarak kullanarak takipçilerini motive eder. (Burns, 1978). Bazı araştırmacılara göre dönüşümcü liderler yalnızca çevresel olaylara tepki vermekle kalmayıp aynı zamanda dönüştürme güçleriyle yeni bir çevre oluşturanlardır (Çelik, 1998). Dönüşümcü lider, takipçisiyle olan ilişkilerine önem vererek onların takdir ve güvenini kazanarak davranış ve tutumlarıyla takipçilerine örnek olarak onların dönüşüme daha hızlı adapte olmasını sağlar. Ayrıca onların yetkilendirilme, başarı, gelişmiş öz yeterlik ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamada bireysel ilgi gösterirler (Nawaz ve Khan, 2016).

b. Etik liderlik

Kapitalist ve küresel dünyanın zorlu şartlarının iş dünyasına yansımaları şirketlerin kar istahlarını attırıp onları daha baskıcı yönetim anlayışına yöneltmiştir, bu anlayışla çalışanlara ve paydaşlara yapılan baskı da artmış, rekabet ortamı doğmuştur. Ancak bu atmosfer zamanla şirketlerin aslında devamlılığına ve uzun vade de karlılığına olumsuz etki etmeye başlamış ve yaşanan olumsuz durumdan kurtulmak için bu baskıcı anlayış zamanla terk edilip, daha etik ve ahlaki değerlerin ön planda olduğu birey odaklı yeni bir yönetim ve dolayısıyla liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Palalar, Alkan, 2015). İlk olarak Brown, Harrison ve Trevino tarafından 2005 yılında ortaya konulan ve etik liderlik olarak adlandırılan bu yeni yaklaşım, liderlerin yönetim anlayışlarında insana saygı temel almaktadır. Buna göre örgütler için en önemli girdi insanlardır ve liderlerin takipçilerinin verimli bir şekilde çalışmasını sağlaması için onlara saygılı olması şarttır (Bahar, 2019).

c. Hizmetkar liderlik

İlk olarak Greenleaf (1977) tarafından kavramsallaştırılan bu liderlik tarzında ben yerine biz duygusuyla hareket eden hizmetkar lider, kendisini takipçilerine adayarak hiçbir çıkar gözetmeksizin onlar için çalışan adeta onlara hizmet eden bir anlayışa sahiptir (Bakan ve Doğan, 2012). Liderliğin özünde etrafındaki takipçileri tek bir amaç etrafında toplamak olduğu için onların iyiliği için hareket etmesi ve sevgi, saygı ile hoşgörü gibi insani değerlere de sahip olmak önemlidir.

d. Öğretimsel liderlik

1980'lerden itibaren eğitim hayatında başarılı ve etkili olan ülkelerin okullarının araştırılmasıyla başlayan bu liderlik türünde yapılan en kapsamlı araştırmalardan biri Chell'in (1995) yılında ortaya koyduğu çalışmadır. Ülkemizde liderlik alanında yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak eğitim ve öğretim alanında toplanmış olmasından dolayı öğretimsel liderlik yaklaşımının da yine aynı şekilde an fazla araştırılan modern yaklaşımlardan biri olması doğal bir durumdur. Okul liderliğinin başarısı için bir takım faaliyet ve aksiyondan oluşan öğretimsel liderliğin temelinde akademik başarı vardır. Bu başarı için okul sisteminin paydaşları olan öğretmen, öğrenci ve veliler arası iş birliği ön plandadır. (Yılmaz ve Kurşun, 2015).

1.1.3. Kuantum Liderlik

Modern liderlik yaklaşımlarından biri ve bu çalışmanın ana konusu olan kuantum liderlik konusuna değinilirken öncelikle kuantum kavramının tarihsel sürecine ve kavramsal çerçevesine yer verilip sonrasında kuantum liderliğin özellikleri ve boyutları ele alınacaktır.

1.1.3.1. Kuantum Liderliğin Tarihsel Süreci: Kuantum Paradigma

Kuantum liderlik tarzının temelini oluşturan kuantum paradigmasını anlamak için tarihsel sürece bakmakta fayda vardır. Bunun içinse bilim dünyasında ortaya çıkan gelişmelerden yola çıkarak eski yeni bilim anlayışlarının mantığına değinilecektir. 15. ve 16.yy'da Kopernik ve Galileo'nun dünyanın güneş etrafında döndüğü iddiası sonrası Kepler'in ortaya koyduğu gezegenlerin hareket yasası eski bilimin temelleri tam olarak Bacon tarafından atılmıştır. 1687 yılında Newton'un Principia kitabıyla bundan sonraki asırları da etkileyecek Newton bilimi ya da eski bilim denilen bir bilim çağı başlamıştır. Bu kitapta geçen Newton'un üç temel hareket yasasına göre ortaya konan determinist felsefeye göre katı bir neden sonuç ilişkisi vardır ve evrende gerçekleşen herhangi bir olayın başka bir olayın sonucu olduğu inancı vardır. Descartes'ın düalist düşünce sistemine göre evren düşünce ve madde olarak ikiye ayrılmış olup Newton'nun koyduğu fizik ilkeleri ile evrensel makine, düşünce ve maddeden tamamen ayrılmıştır (Değirmenci ve Utku, 2000). Newton biliminin dünyası belli kurallara sahiptir ve bu kurallara göre sıkı bir şekilde işler ve her şeyin sebep ve sonuçları vardır. Bu dünyada her bir etkinin belirli tepkileri olup hiçbir şey muğlak değildir. Bu dünyada determinist bir düzen vardır ve gözlemci ile gözlemlenen birbirlerine etki edemezler, böylece

değiştirilemez fiziksel olaylar gerçekleşir (Erçetin, 2000). Dünyadaki işleyişi matematik problemlerine indirgeyip önceden hesaplanıp bilinen ve kesin olan bir kurallar bütününe indirgeyen bu anlayışın 20.yy'da dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi olgularla artık geçerli olmadığı anlaşılmaya başlamıştır. Yeni bilimin temelleri esas olarak 19.yy'ın sonlarında klasik fiziğin artık bazı ampirik bulguları açıklayamaması sonrası 1895 yılında Max Planck'ın kuantum kavramını ortaya koyarak kuantum fiziğinin çerçevesini çizmesiyle atılmış olup onun çalışmalarını Einstein, Lois de Brogile ve Heisenberg gibi isimler takip etmiştir (Erçetin, 2008). Eski bilimin tersine kuantum fiziğinde atom ve atom altı parçacıklar önceden kestirilemez ve tahmin edilemez bir etkileşim halindedirler. Yeni bilim diye de adlandırılan kuantum bilminde kesinlik yoktur. Burada yorum kavramı ortaya çıkar gözlemlenen şey deney ve matematik hesaplamalarla ortaya koyulmaktadır ancak her deney aslında gözlemci ile gözlemlenen arası etkileşime dayandığı için gözlemciye göre farklı yorumlar ortaya çıkar ve bu da klasik fizikteki kesinliği ortadan kaldırır. Kuantum teorisi, Newton mekanik fiziğinin aksine, gözlemlenebilirler arasında ortaya çıkan belirsizlik nedeniyle evrendeki hiçbir şeyin ölçülemeyeceğini veya kesin olarak belirlenemeyeceğini iddia eder (Koçak, 2020). En temel olarak Newton ve Kuantum biliminin farkları şu şekilde açıklanabilir; Newton bilimi basit, belirli kurallara dayanan, gözlemlenip kontrol edilebilirliğe dayalıyken kuantum bilim kompleks yapıya sahip, kuralsızlık ve belirsizlik üstüne kuruludur (Zohar, 2018). Newton ve kuantum bilimin özellikleri Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1 Newton ve Kuantum Bilim

<u>Newton Bilim</u>	<u>Kuantum Bilim</u>
Eski Bilim	Yeni Bilim
Neden-Sonuç İlişkisi	Olasılıklar
Kesinlik	Belirsizlik
Objektif Gerçeklik	Sübjektif Gerçeklik
Basitlik	Karmaşıklık
Sürekli Enerji	Sürekli Olmayan, Kesik Enerji
Dışarıdan Verilen Enerjiye Bağımlıdır	Enerji Kendi İçindedir

1.1.3.2. Kuantum Liderliğin Özellikleri ve Boyutları

Tarih boyunca sosyal bilimler doğa bilimlerinden etkilenmiştir. Sosyal bilim dallarından biri olan yönetim bilimi de tarihin farklı dönemlerinde, yeni bir görüş ortaya koyarken fizik bilimini örnek olarak kullanmıştır. 17. yüzyılda eski bilim denilen Newton fiziğine göre evrenin tamamı gözlem ve çözümleme sonucunda ortaya çıkacak birkaç sade, basit ve kesin kanun ile açıklanmaktadır (Keskinkılıç, Kara, 2013). Bundan etkilenen klasik liderlik anlayışına göre de örgütler kesin ve belirlidir. Her şeyin öngörülebildiği bir ortamda makine gibi işleyen, her etkinin aynı şekilde ve oranda bir tepkiye neden olduğu katı neden ve sonuç ilişkisinden oluşan bir düzen mevcuttur. Bu determinist ortamda lider her şeyi planlamalıdır, en basit ve sıradan bir iş bile detaylı, merkezi ve katı bir anlayışla planlanarak yapılmalıdır. Bu liderlik anlayışında mutlak, kesin ve evrensel doğrular olduğu için insanlardan oluşan toplumlara özgü olan sosyal ilişkiler, psikolojik faktörler, vizyon ve değer gibi kavramlar göz ardı edilmiştir. 20. yüzyılın başından itibaren bu durum yeni bilim dediğimiz kuantum fiziğinin ortaya çıkmasıyla değişmeye başlamıştır. Kuantum fizik yönetim bilimini etkilemeye başlamış ve kuantum liderliği ortaya çıkarmıştır. Eski bilimdeki kesinlik, düzen gibi kavramların aksine kuantum fiziğinde yer alan görecelik, belirsizlik ve kaos kavramlarından etkilenen kuantum liderliğe göre farklı durumlar için farklı yöntemlerle çözüme gidilmesi gerekmektedir ki bazen daha yakın bir zamanda başarılı olmuş bir yöntem, diğer bir zaman diliminde değişen koşullar karşısında aciz kalabilir (Gürer, 2019). Eski bilimde birbirine mutlak ve katı neden-sonuç yasalarıyla bağlı parçalardan oluşan bir düzen varken parçalar arası ilişki bir tür mecburiyet ve mekanik bir etkileşimden ibaretti. Yeni bilim ise her şeyin birbirine zarif bir şekilde bağlı olduğu, her şeyin aslında diğer her şeyin parçası olduğu bir düzen sunmaktadır (Gürsel, 2022). Bu düşünceden hareketle kuantum liderliğe göre toplumlar onu oluşturan her bir insan topluluğunun tamamından oluşur ve bu insan toplulukları arasındaki ilişki, toplumun sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında toplumlar kendisini oluşturan insanların toplamından daha fazlasıdır. Yani toplum hiçbir zaman onu oluşturan insanların, parçaların teker teker hareketlerinden değil karşılıklı hareket ve etkileşimden ibarettir. İşte bu etkileşimi sağlayarak toplumun devamlılığında rol alacak kişiler kuantum liderlerdir.

Newton/klasik liderlik anlayışı ile kuantum liderlik anlayışı arasındaki temel karşılaştırmada; Newton liderlik anlayışında doğadaki her şey kesin ve öngörülebilir

olduğu için tek doğru vardır ve buna giden tek bir yol mevcuttur. Oysaki kuantum liderlikte belirsizlik ve öngörülemezlik hâkim olduğu için herhangi bir şey için tek bir doğru ve tek bir yöntem yoktur. Newtoncu liderlikte klasik hiyerarşi, ast-üst ilişkileri mevcuttur ve lider takipçi ilişkisinde takipçiler pasif edilgen roldedirler halbuki kuantum liderlikte hiyerarşi olmayıp lider-takipçi arasındaki etkileşim baskındır, takipçiler aktif roldedir. Newtoncu liderlik anlayışında kesin bir iş bölümü, ayırım varken kuantum liderlik anlayışında ortak çaba, iş birliği hâkimdir. Son olarak Newton liderlik anlayışında amaç verimlilikken kuantum liderlik anlayışında değerler önemlidir (Fris ve Lazaridou, 2006)

Liderliğe dayalı literatür incelendiğinde liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında oldukça fazla soru sorulduğu görülmektedir. Verilen cevaplar neticesinde liderlerin sahip olması gereken özellikler genel olarak incelendiğinde liderlerin, birçok alanda geniş bilgi sahibi olması ve karşısına çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca liderler vizyon sahibi olmalı, takipçilerine güven verip onlara güvenmeli, rehber ve önder olmalı, empati yapabilmelidir (Ersoy, 2012). Ekonomik, sosyal, çevresel gibi birçok alanda değişen günümüz şartlarında liderlerin sahip olması beklenen özellikler ise Senge'nin (2010) "The Necessary Revolution: Working Together to Create a Sustainable World" eserinde sistem düşüncesi, iş birliği ve adaptasyon şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik "verilmiş yetki"yi aşan "*kazanılmış yetki*"dir. Liderlik, formal konumlara bağlı değildir, herhangi biri, bulunduğu formal konuma, yetki ve sorumluluklarına bakılmaksızın içinde bulunulan duruma göre lider olarak algılanabilir (Erçetin, 2000). Klasik liderlik anlayışına sahip örgütlerin başarısı için gerekli olan liderlik becerilerinin sağlanabilmesi için kuantum teorilerine başvurulmuştur (Ünaldı ve Ersoy 2020). Klasik ve kuantum liderlik özellikleri Tablo 1.2'de görülmektedir.

Tablo 1.2. Klasik Liderlik ve Kuantum Liderlik

Klasik Liderlik	Kuantum Liderlik
Liderlik, liderin özelliklerinden oluşan bir bütündür	Liderlik, liderin takipçileri ikilemini içeren bir etkileşim alanıdır
Liderlik neden sonuç süreciyle açıklanır	Liderlik yapılandırılmaz ve tahmin edilemez
Liderlik belirli bir kişiye atfedilen kalıcı bir niteliktir	Liderlik süresizdir
Liderliğin etkisi güce bağlıdır	Liderliğin etkisi etkileşime bağlıdır

Kaynak: Erçetin ve Kamacı, 2008

Günümüzde değişen çevresel, sosyal ve ekonomik şartlar internetin hızlıca yayılması, küreselleşme gibi durumlardan dolayı her şey girift ve birbiriyle bağlantılı, etkileşimli bir hal almaya başlamıştır. Bu dünyada kuantum fiziğindeki gibi belirsizlik, görecelik ve kaos hakimdir. Bu yeni düzende toplumları etkileyecek, takipçileri üzerinde çekim odağı yaratıp onları yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Böylece karmaşık ve belirsiz ortamlar iyi bir şekilde yönetilerek toplumlar ya da örgütler yaşamlarını sürdürebilsinler. Bu bakımdan liderler, mekanik ve benzeri uygulamalardan ziyade öngörülemeyen, etkileşimli, yaşam sistemleri olarak, insan tabanlı toplumlara uygun bakış açısına göre 7 yetiden oluşan kuantum becerilerine sahip olmalıdır (Shelton ve Darling, 2001).

Tablo 1.3. Kuantum Becerileri

Kuantum Görme: Olayları, önyargılarımızdan ayrı olarak kasıtlı ve bilinçli bir şekilde görmektir.

Kuantum Düşünme: Yenilikçi, yaratıcı düşünerek problem çözmektir.

Kuantum Hissetme: Evrende var olan enerji ile insandaki enerjinin aynı olduğundan hareketle etkin, aktif hissetmektir.

Kuantum Biliş: Sezgisel görüş, bilme yeteneğidir.

Kuantum Davranış: Kuantum fiziğinde her şey birbirinin parçası ve etkileyenidir, buradan hareketle bütünü ve toplumu göz önünde bulundurarak hareket etme kuantum davranıştır.

Kuantum Güven: Doğal yaşam sürecini kontrol etmek yerine sürecin işleyişine güvenmek.

Kuantum Var Olma: Örgüt ve çevresiyle ilişki kurabilme yeteneğidir.

Kaynak: Shelton ve Darling, 2001

Kuantum liderlik hakkındaki çalışmalar incelendiğinde liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlenebilir (Haris vd., 2016).

- Liderlik, lider ve takipçileri arasında bir etkileşim alanıdır.
- Liderlik yapılandırılıp tahmin edilemez.
- Liderlik süreksizlik olgusuna dayanır.
- Liderliğin etkinliğinin büyük çoğunluğu etkileşime bağlıdır.

Şimdiye kadarki çalışmalardan anlaşılacağı üzere klasik liderlik anlayışı nedensellik, kesinlik, süreklilik ve güç kavramları üzerinde odaklanırken, kuantum liderlik belirsizlik, yapılandırılmamış, kesikli ve etkileşimi önceleyen bir ilişkiye odaklanır (Oğuzhan ve Arıbaş 2023). Daha önceden görülmemiş durum ve sorunlarla baş edebilen, kendisini sınırlayan kalıplardan uzak, değişikliğe ve yeniliğe açık, takipçilerini

bir arada tutmak için onları motive etmeyi, etkileşimi önde tutan kuantum liderlik anlayışı genel itibariyle çok boyutlu, vizyon sahibi ve değer odaklı bir liderlik türüdür. Kuantum liderliğin 3 boyutu vardır, bunlar: (1) Otopoietik (Kendi bileşenlerini üreten bir sistem olarak işleyerek durmaksızın kendi örgütünü meydana getiren bir sistem) bir sistem çerçevesinde kendi kendini organize etme. (2) Belirsizlikte çalışmak. (3) Vizyon ve değerlerin öneminin farkında olmak (Fris ve Lazaridou, 2006). Bu boyutların daha geniş bir şekilde incelenmesi gerekirse ilk boyut olan kendi kendini organize edip yeniden üretmeyi sağlamak için liderlerin takipçileriyle olan ilişki ve etkileşime önem vererek bunu sürdürme gayreti içinde oldukları, bilgi akışını sağladıkları ve takipçilerine olan geri bildirimi üstün tutarak takipçilerini örgütün sahip olduğu vizyon ve değer çerçevesinde özgür bıraktıkları görülür (Erçetin vd., 2000). İkinci olarak belirsizlikte çalışmak tüm belirsizliğe rağmen yine de büyük resmi görmeye çalışan liderler günlük olayları takip ederler ve geleceğe dair belirsizlik ve olumsuzluk olma ihtimalini bilerek yine de takipçilerinin özgür aksiyon alıp yaratıcı olmalarını desteklerler. Son boyut olarak lider öncelikle değerlere önem vererek bunları kabul etmeli ve açıklığa kavuşturmalı, vizyonu ortaya koymalı ve değer ile vizyonu modellemelidir. Bu boyutlar genel olarak ele alındığında kuantum liderler takipçilerini birer insan sermayesi olarak görürler ve bu yüzden onların fikir ve değerlerine önem verip onlarla etkileşime girerler. Böylece toplumun ya da örgütün devamı için gerekli olan ortak kültür, misyon, vizyon ve değerler kümesini takipçileri ile birlikte inşa edip toplumların sürdürülebilirliğine katkıda bulunurlar.

Kuantum liderliğin sahip olması gereken özellikler açısından on iki adet ilkesi mevcuttur. Bunlar öz-farkındalık, vizyon ve değer liderliği, kendiliğindenlik, bütünsel bakış, alan bağımsızlığı, alçakgönüllülük, yeniden çerçevelendirme yeteneği, temel sorular sorma, çeşitliliği teşvik etme, olumsuzlu olumluya dönüştürme, merhamet ve meslek/amaç duygusudur. (Zohar, 2022).

Öz-Farkındalık: 1990'lı yılların ortasından itibaren duygusal zekanın önemi ortaya çıkmaya başlamıştır. Goleman (1995)'a göre kalbimizin veya duygularımızın sahip olduğu duygusal zeka, güven, empati, öz farkındalık ve öz kontrolde ve sorunlara uygun şekilde yanıt verme becerisinde kendini gösterir. Sokrates'in "Kendini Tanı" felsefesine dayanan öz farkındalık liderin kişisel farkındalığının olması yani kim olduğunu, neye inandığını, neye değer verdiğini ve onu neyin motive ettiğini bilmektir (Zohar, 2022).

Hem kişi hem de lider olarak güçlü ve zayıf yönlerini bilerek takipçilerini nasıl etkilediğini bilmesidir. Başkaları beni nasıl görüyor? Hayatımın amacını ve bunun bir lider olarak amacım ile nasıl örtüştüğünü bilmek. İçimdeki pusulayla temas halinde miyim ve onun yön duygusuyla mı yönlendiriliyorum? Egomun ve onun günlük kaygılarının ötesinde bir içsel pusulaya, daha derin bir benliğe sahip olduğumun farkında mıyım? Sorularına cevap arayarak aslında liderliğin sadece işin teknik boyutuyla değil, aynı zamanda liderin kendisiyle ve takipçileriyle olan etkileşim ve ilişkilerle de ilgilidir. Kendi tanıyan, anlayan liderler takipçilerini daha iyi anlayarak, ekibin dinamiklerini yönetebilir ve motivasyonu artırabilirler. Bu ilke karmaşık uyarlanabilir sistemlerin kendi kendini organize ettiği ve kuantum sistemlerinin ortamları değiştiğinde kendiliğinden yeniden organize olduğu gerçeğiyle ilgilidir.

Vizyon ve Değer Liderliği: İlkelerden, derin inançlardan hareket etmek ve ona göre yaşamak. Değerlerimizi yansıtmak ve onlara sadık kalmak. Fark yaratmayı, “dünyayı daha iyi bir yer” kılmayı amaçlamaktır yani bir nevi idealist olmaktır. Olumlu olup olumluyu motive etmek, ilham vermektir. Kendimiz veya şirketlerimiz için vizyon sahibi olmak sadece bir “amaç” veya “hedef” sahibi olmak değildir (Shelley, 2019). Hayatımıza veya şirketimize bir anlam vermek, bir amaç sahibi olmak, hayatımızın veya şirketlerimizin neyle ilgili olduğunu bilmektir. Vizyon ve değer odaklı olma ilkesi, karmaşık uyarlanabilir sistemlerin kendilerini sürdürme amacı tarafından yönlendirildiği gerçeğiyle ilgilidir.

Kendiliğindenlik: Liderin kendiliğinden tepki verme kapasitesine sahip olması gerekir. Bugün tüm liderlerin emin olabileceği tek şey geleceğin tamamen belirsiz olmasıdır. Yarın başımıza ne geleceğini bilmiyoruz. McGowan ve Shipley'nin (2020) söylediği gibi, iş dünyasının geleceğinde başarılı olmak için çevik ve dirençli olmalı hem öğrenmede hem de öğrenmemede usta olmalı, değişime sürekli uyum sağlamalıyız. Kendiliğindenlik ilkesi anı yaşamaya ve ona duyarlı olmaya çağırır. Şu anın veya bu durumun neyi gerektirdiğini görebilmek ve kararlarımı ve eylemlerimi buna göre uyarlayabilecek kadar esnek olabilmektir. Çözüm veya anlayış için geçmişe bakmamak, bu duruma veya kişiye şimdi yanıt vermek (Zohar, 2022). Kendiliğindenlik, kapris veya dürtüyle hareket etmekle aynı şey değildir. Bunlar hiçbir şekilde düşünmeyi gerektirmez. Bunun aksine kendiliğindenlik, uyarlanabilir düşüncenin bir özelliğidir. Kendiliğindenlik ilkesi, karmaşık uyarlanabilir sistemlerin sınırlı istikrarsızlığıyla

ilişkilidir. Bu sistemler yalnızca kaosu kenarında, radikal bir istikrarsızlık bölgesinde var olurlar ve böylece çevrelerindeki değişikliklere kendiliğinden ve yaratıcı bir şekilde yanıt vermek ve bunlara uyum sağlamak için gerekli esnekliği korurlar. Kuantum belirlenemezliği, kuantum sistemlerinin evrimi için aynı esnekliğe izin verir

Bütünsel Bakış: Bu ilke, şeyler arasındaki daha büyük kalıpları, ilişkileri ve bağlantıları görebilme yani büyük resmi görebilme yeteneği anlamına gelir. Bir durumda ortaya çıkan ilişkilere karşı duyarlı olmak ve kaliteli ilişkiler kurmaktır (Shelley,2019). Bütüne ait olma duygusu, kendinizi ve örgütünüzü bir sistem ve daha büyük bir sistemin parçası olarak görme duygusudur. Her şeyin her şeye bağlı olduğunu ve sizin de her şeye ve herkese bağlı olduğunuzu bilmek. Ayrılık diye bir şeyin olmadığını anlayıp ona göre hareket etmek. Yaptığınız her şeyin, aldığınız her kararın kendiniz ve başkaları için sonuçları olduğunu bilmek. Her sorunun en az iki tarafı olduğunu ve farklılıkların temelinde bir bütünlük bulunduğunu görmek. Sonlu olanın içindeki sonsuzluğu görebilme ve olaylar ve durumlar içindeki daha derin akımları veya kalıpları görebilme yeteneğidir. Bütüncülük ilkesi, karmaşık uyarlanabilir sistemlerin bütünsel olduğu gerçeğiyle ilgilidir. Her parça diğer parçayla ilişkilidir ve ona bağımlıdır. Hiçbir iç sınır yoktur, tanınabilir ayrı parçalar yoktur. Aynı şey kuantum sistemleri için de geçerlidir.

Alan Bağımsızlığı: Bu ilke, kalabalığa karşı durabilme ve kendi inançlarımızın peşinden gidebilme becerisine sahip olmak anlamına gelir. “Herkes” bize bunun yanlış olduğunu söylese bile, doğru olduğunu düşündüğümüz şeyi yapacak güce ve cesarete sahip olmaktır. Popüler olmama direncine sahip olmak, alay edildiğimizde veya dışlandığımızda boyun eğmemek (Carter, 1989). Eleştiriye rağmen ilkelerimize sadık kalmak. Ve yine de her zaman öz eleştiride bulunmalı, kendi kibrimize ve kendi düşüncemizin tuzaklarına ve hilelerine karşı tetikte olmalıyız. Bu bizi fanatizmden korur ve bize gerçeklik kontrolü sağlar. Alan bağımsızlığı, karmaşık uyarlanabilir sistemlerin yaratıcılığının dış kontrol tarafından yok edilmesiyle ilgilidir. Bu sistemler dışarıdan kontrol edilirse kendi örgütlerini kaybederler ve basit Newton sistemlerine dönerler.

Alçakgönüllülük: Bilge lider her zaman cehalete ve kendi yüreğindeki kötülüğe karşı tetiktedir. Bu dünyada kusursuz insan diye bir şey yoktur, dolayısıyla kusursuz lider diye bir şey de yoktur. Kuantum liderinin alçakgönüllülüğü ona sürekli bunu hatırlatır.

Kibir ve kendini öne sürmenden uzak durmaktır (Steele, 1997). Başkalarının da bazı şeyleri bildiğini ve hiç kimsenin her şeyi bilemeyeceğinin farkına varmak. Derinliğimizin dışına çıktığımızı bilmek ve yardım veya tavsiye almaya istekli olmak. Kendisinin bile hata yapabileceğini veya yanılabilirliğini bilmektir. Başkalarının uzmanlığını kabul etmeye ve saygı duymaya onlara güvenmeye istekli olmaktır. Alçakgönüllülük ilkesi, sistemin her unsurunun önemli ve gerekli olduğu ve her unsurun herkese bağlı olduğu karmaşık uyarlanabilir sistemlerin özelliği ile ilgilidir. Bu aynı zamanda kuantum evreninin katılımcı bir evren olduğu gerçeğiyle de ilgilidir.

Yeniden Çerçeveleme Yeteneği: Bir durumdan veya sorundan uzak durmak ve büyük resmi görmek; sorunları ve fırsatları daha geniş veya yeni bir bağlamda görmek; kişinin zihniyetini değiştirmek. Bir sorundan ya da verdiğimiz bir karardan geri durduğumuzda, kendi davranışlarımızı görmenin ve sanki tarafsız, üçüncü bir kişi, kendimizi uzaktan izleyen biriymişiz gibi düşünmenin faydasını kazanıp kendimizin koçu veya danışmanı oluruz (Zey, 1985). Bu objektif bakış açısından, düşüncüyü veya kararı destekleyen varsayımların veya alışkanlıkların farkına varırız ve böylece hem kendimizin hem de o durum veya problemin daha iyi ustaları haline geliriz. Daha sonra kendimize şu gibi yaratıcı sorular sorabiliriz: Bu varsayımdan vazgeçersem bu bana nasıl farklı görünürdü? Şunun yerine şu şekilde davranıyordum durum nasıl farklı olurdu? Zihnimiz yeni fikirler, yeni sorular, yeni olasılıklar üretmeye başlar. Olayları çerçeveleme şeklimizi değiştirmeye başlayıp kendimizi yeni durumlarda yeni aktörler haline gelirken buluruz ve olaylara farklı yaklaşarak yeni ve muhtemelen daha iyi kararlar alır hale geliriz. Yeniden çerçeveleme ilkesi, karmaşık uyarlanabilir sistemlerin çevrelerini yeniden bağlamlandırması ve kuantum sistemlerinin ilişki yoluyla yeni, ortaya çıkan özellikler geliştirmesi gerçeğine karşılık gelir.

Temel Sorular Sorma: Olayları daha iyi anlayabilmek için derine inmek ve ardındaki mantığı anlamak istemek. Her şeyi olduğu gibi kabul etmek yerine nedenlerini ve temellerini sorgulamak. Araştırma ruhuna ve öğrenme tutkusuna sahip olmak. Meraklı olmak. Yeri gelince kendisinin ve başkalarının varsayımlarını sorgulamak. Temel soru sorma ilkesi, karmaşık uyarlanabilir sistemlerin keşfedici olması ve kuantum potansiyelinin deneyler yapılarak ve sorular sorularak gerçeğe dönüştürülmesi gerçeğine karşılık gelir.

Çeşitliliği Teşvik Etme: Kendimizi farklı olan şeylere, deneyimlere, fikirlere, örneklerle maruz bırakmak. Düşüncemizi zorlayan veya genişleten başkalarının bakış açılarını, fikir ve görüşlerini arayıp bulmak ve bunlara kendimizi açmak (Zohar, 2022). Bilgimizi ve deneyimimizi genişletmenin, başkalarını takdir etme ve onları anlama konusunda çok önemli olduğunu kabul etmek. Gerçeğin çok yönlü, belki de sonsuz olduğunu ve dolayısıyla birçok durumda "tek bir en iyi yol" olmadığını kabul etmek. Kendi bakış açılarımızdan farklı bakış açlarına saygı duyabilir ve hatta onlardan faydalanarak sınırlarımızı yavaş yavaş genişletmek için kendi konfor alanımızın dışına çıkmak. Başkalarını onlara rağmen değil, farklılıkları nedeniyle takdir etmek. Bu ilke, karmaşık adaptif sistemin dönüşüm için evrimsel mutasyonlara güvenmesine karşılık gelir (Dhiman vd., 2019). Bu değişebilirliğin kalitesi, dünyadaki yaşamın sürdürülebilirliğinde anahtar rol oynamaktadır. Kuantum düşüncesi, görünüşte karşıt olan iki inanç veya fikre sahip çıkmamıza ve birçok durumda her ikisinin de doğru olabileceğini takdir etmemize olanak tanır. Kuantum varlıklar aynı anda hem parçacık hem de dalga olarak var olurlar, aynı anda her yerde olabilirler.

Olumsuz Olumluya Dönüştürme: Hatalardan ders alma, gelişme, aksiliklerden ve acılardan ders alma ve sorunları fırsatlara dönüştürme yeteneğidir. Test edilmiş olmaktan daha güçlü ve daha akıllı olmaktır. Her sorunun çözümü olmadığını trajik bir şekilde farkına varmamıza rağmen yola devam edebiliriz (Yukl, 1999). Kendi zayıflıklarımıza bakabilir ve onları aşabiliriz. Bu ilke, karmaşık uyarlanabilir sistemlerin kaostan düzen getirme yeteneği ile ilişkilidir. Olumsuz durumlar, zorluklar bile bir fırsat yaratabilir. Bu kaos dönemlerinde olumlu bakış açısıyla yaklaşmak, olumsuzdan kurtulup yeni düzenlerin oluşmasına neden olur. Kaos içinde yeni düzen yaratma, negatif entropi ilkesi gibi, yeni düzenlerin ve sistemlerin yaratılmasına yönelik bir potansiyeli beraberinde getirir.

Merhamet: Başkalarının neler hissettiğini veya neler yaşadığıyla ilgili olarak empati kurmak ve birlikte hissetme yeteneğidir. Mümkün olduğu ölçüde, başkalarının iyiliği için koşullarını daha az külfetli veya acı verici hale getirme arzusuna sahip olmaktır. Tsao ve Laszlo, 2019). Kendisinin takipçileriyle bir olduğunu düşünmektir. Bu ortak insani bağ hissetmek ve başkalarına saygı göstermek ve onurlarına dikkat etmek. Başkalarına onların bize davranmasını beklediğimiz davranmak. Merhamet ilkesi, karmaşık uyarlanabilir sistemlerin, çevreleriyle birlikte yaratıcı bir diyalog içinde,

uyarlanabilir olmasıdır. Aynı zamanda kuantum sistemlerinin varlığının ve kimliğinin bağlamsal doğasıyla da örtüşmektedir.

Meslek/Amaç Duygusu: Bir meslek duygusuna sahip olmak, hizmet etmeye, bir şeyi geri vermeye, dünyaya yeni bir şey getirme tutkusuna sahip olmak, bunun olması gerektiği duygusudur. Ve kariyerimiz veya yaşamımızın adanmışlığı yoluyla bu konuda harekete geçmenin bir yolunu bulmuş olmaktır. Dünyaya ve dünyaya karşı sorumluluk hissetmek ve eylemlerimiz ve taahhütlerimiz aracılığıyla bu sorumluluğu üstlenmek. Meslek duygusuna sahip olmak, bir hırsa veya hedefe sahip olmaktan çok daha derindir. Yaşamlarımızda bir amaç ve yön duygusuna sahip olmak, ne için burada olduğumuza dair bir duyguya sahip olmak ve yaşamda bunu gerçekleştirebileceğimiz bir yol bulmuş olmaktır (Zohar, 2022). Meslek duygusu, hizmetkar liderin ve sıklıkla da girişimcinin kesin bir niteliğidir (Hai ve Van, 2021). Evreni daha da fazla karmaşıklığa, daha fazla düzene ve bilgiye doğru yönlendiren evrendeki pozitif güçle ve onları hem kendilerini ayakta tutmaya hem de gelişmeye iten karmaşık uyarlanabilir sistemlerdeki yaşam gücüyle anılır.

Kuantum liderin başarılı olması için birbiriyle etkileşim halinde olan sekiz farklı dinamiği, gücü mevcuttur. Bu dinamikler içerisinde en temel olan içe odaklanma gücünü dikkate alan liderler olaylar ve durumlar karşısında neyin doğru ve yanlış olduğuna daha rahat şekilde karar verir ve çevresinde olup bitenleri fark etme gücüne sahip olur. Bu güçle lider etrafında kendini çeldiren tüm dış etmenlerden uzaklaşarak sadece kendi içi sesine odaklanarak iç muhasebesini yapar. Yine bu gücün sayesinde de tüm çeldiricilerden uzaklaştığı için gerçeğe yönelerek gerçekçi ve akılcı bir vizyon oluşturabilirler. Doğru bir vizyon ile doğru kararlar alan liderler hoşgörü gücüyle takipçilerinin farklılıklarını ayırt etmeksizin hepsini sürece dahil ederek kullandığı kapsayıcılık gücüyle de aslında kendisi ve karşılaştığı kişiler ve olaylar ile de yüzleşme gücünü arttıracaktır. Adaptasyon gücü ile lider beklenmedik olaylar ve durumlar karşısında esnek davranıp süreci olumlu şekilde yöneterek bunu iş birliği ve dayanışma gücüne dönüştürür (Akyürek, 2024).

Tablo 1.4. Kuantum Liderlik Güçleri Ve Değerleri

Liderlik Güçleri	Güçü Harekete Geçiren Değerler
İçe Dönme Gücü	Sessizlik, sakinlik, bağımsız kalma, kendini dinleme, odaklanmak
Vizyon Oluşturma Gücü	Netlik, olumsuzla nokta koymak, olumluya odaklanma
Kapsayıcılık Gücü	Sevgi, hoşgörü, saygı, uyum, anlayışlılık, esneklik
Adaptasyon Gücü	Esneklik, ileri görüşlülük, sevgi, hoşgörü, uyum, merhamet
Fark Etme Gücü	Gerçeklik, doğruluk, dürüstlük, olumsuzdan ve gereksizden kaçınma, adalet, doğru ile yanlış ayırt edebilmek.
Karar Verme Gücü	Kararlılık, disiplin, bilgelik, objektif olma, adil olma
Yüzleşme Gücü	Özgüven, cesaret, kararlılık, inanç, doğruluk, dürüstlük
Dayanışma Gücü	Uyum, işbirliği, esneklik, saygı, motivasyon ve inanç

Kaynak: Akyürek, 2024

Kuantum fiziğinde yer alan sıçrama değerleri var olan enerji seviyesinin daha üst seviyeyi görmesidir. Örgütlerde de yine aynı şekilde var olunan durumdan daha üst düzeyde bir var oluş durumuna çıkarak istenilen hedef ve vizyon ulaşılması sıçrama demektir (Kasımoğlu ve Akyürek, 2023). Kuantum örgütlerin beş adet sıçrama değeri vardır ve bunlara göre kuantum liderliğin özünde vizyon ve değerler almaktadır.

Tablo 1.5. Kuantum Örgütün Beş Sıçrama Değeri

SAYGI: Bireyin onuruna saygı duymak insanlarla iletişim şeklinizi, insanları görme ve deneyimleme şeklinizi yönetir. Bu temel değer, yardımseverlik, şefkat, adalet ve hizmet için bir sıçrama tahtası görevi görür. Bireyin onuruna saygı; önyargının, kıskançlığın, manipülasyonun ve aldatmanın panzehiridir ve olumlu değerler yaratır.
HESAP VERİLEBİLİRLİK: Sorumluluk kişisel özgürlüğünüzün kapısını açar ama aynı zamanda sebep-sonuç ilişkisini de harekete geçirir. Kurban olmaktan oyuncu olmaya geçiş yapmış olursunuz. Son tahlilde sorumluluk, kaderinizi ellerinize bırakır.
DÜRÜSTLÜK: Buradaki dürüstlük kişinin eylemleri ile düşüncelerinin bütünlük oluşturmasıyla ilgilidir. Düşünce, söz, değer ve davranışların birliğini ifade eder.
AZİM: Kişiyi başarıya ulaştıran şey onun becerisi değil azimdir. Azim ve kararlılık başarı için önemli bir sıçrama değeridir.
DİSİPLİN: Disiplin kişisel bir seçimdir ve mecburiyetten gelmez. Kişiyi başarıya götüren bir değerdir.

Kaynak: Mapes, 2003

1.2.Kuşak ve Kuşakların Sınıflandırılması

Çalışmanın bu bölümünde kuşak kavramının kavramsal çerçevesi çizilecek ve kuşak sınıflandırmasına göre Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarına kısaca değinilecek ardından çalışmanın ana konusu gereği Z Kuşağı ve onun özelinde liderlik algısı ele alınmaktadır.

Tarih boyunca insanlar birbiriyle ve çevreleriyle etkileşim halinde olduğu için aynı etkileşimi yaşayan toplulukların davranışlarının ve tutumlarının benzer olması normaldir. Bu sosyal etkiye ek olarak yaşanan benzer biyolojik etmenler de yine aynı şekilde bu insanların tepkilerinde de benzerliklere yol açmıştır (Taş ve Kaçar, 2019). Literatürde kuşak çalışmaları bir hayli mevcut olsa da üstünde uzlaşma sağlanan tek bir kuşak tanımı bulunmamaktadır. Alman sosyolog Mannheim tarafından ilk kez 1923 yılında kuşak kavramı sosyolojik ve tarihsel olarak incelenmiş olup kuşak, ortak bir zaman dilimi içerisinde ortak bir deneyim paylaşan topluluk olarak tanımlanmıştır (Mannheim, 1952). Mannheim'ın bu kuşak teorisine göre insanların aynı kuşaktan sayılabilmesi için bazı normlar vardır ve bu normlar üç grup altında toplanmıştır:

- Biyolojik özellikler yani kişilerin aynı kuşağın mensubu olmaları için ilk olarak dünyaya geliş tarihlerinin aynı zaman dilimini kapsamaları ve bu zaman diliminde yaşamaları gereklidir.
- Sosyal özellikler ise bu kişilerin yine aynı zaman diliminde etkileşim halinde olup aynı sosyal çevre özelliklerine sahip olmasıdır.
- Ortak kültür ise aynı zamanda diliminde doğan ve yaşayan bu kişilerin aynı kültüre sahip olmasıdır.

Ortak bir kuşak tanımı olmaması gibi kuşakların sınıflandırılmasında da ortak bir genel görüş yoktur. Bunun sebebi dünyada yaşanan her siyasi, sosyal ve ekonomik gelişmenin her ülkeye aynı etkide bulunmamasıdır. Bu çalışmada beşli kategorizasyon kullanılmıştır:

- Sessiz Kuşak (1925-1945 yıllarında doğanlar)
- Bebek Patlaması (1946-1964 yıllarında doğanlar)
- X kuşağı (1965-1980 yıllarında doğanlar)
- Y kuşağı (1981-1994 yıllarında doğanlar)

- Z Kuşağı (1995-2002 yıllarında doğanlar) (Bako, 2018)

1.2.1. Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı

Büyük Buhran ve 2. Dünya Savaşı'nı gören sessiz kuşak üyeleri savaş kahramanları olamayacak kadar genç ve özgür ruhlar olamayacak kadar erken reşit oldular (Howe ve Strauss, 2007; De Vaney, 2015). Kalabalık aileler, samimi komşuluk ilişkileri, yerel sosyal gruplara maruz kalan bu kuşağın toplumsal değerlere sıkı bağlılık, otorite ve hiyerarşiye itaat etmek vardır (Gilbaugh, 2010). Politik ve ekonomik belirsizlikler bu kuşağın garantici, kontrollü ve tutumlu olmasına neden olmuştur. İş yaşamında ise otoriteye itaatkar, sadakati yüksek, uyumlu ve resmi iletişim tarzını benimsedikleri söylenebilir. (Notter, 2005). Sıkı çalışmanın motive ettiği bu kuşak, kıdem ve tecrübeyi önemsemekte ve fedakarlığa değer vermektedirler (Kaleli ve Yalçın, 2021)

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra 46-64'lü yıllarda, dünya nüfusunun en yoğun olduğu dönemde doğan kişiler bebek patlaması kuşağı mensuplarıdır. Bu kuşak işkoliktir ve çalışmayı kişisel tatmin ve kendilerine verdikleri öz değer ile bir tutmuşlardır. İşlerine karşı sadık olan bu kişiler çalışmanın ve bunun için fedakarlık etmenin başarıya giden yolda ödenmesi gereken bedel olduğuna inanırlar. Bu yüzden işkolik bir neslin başlangıcı olarak da kabul edilebilirler. Ekibine uyumlu ve iş birliği halindedirler ve aynı zamanda rekabeti severler (Durmaz ve Okumuş, 2021). En önemli motivasyonları takdir görmek ve kariyerinde ilerleme olan bu kuşak yönetime saygılıdır ve sorgulamaz, iş saatlerine uyumludur. İş odaklı olan bu kişiler azla yetinmesini bilirler. 65 ve 80'li yıllarda doğan X kuşağı mensupları daha küçük aile olma ve doğum kontrol bilincinin daha da fazla ilerlediği dönem mensupları olduğu için sayıca daha azdırlar. Dünyada yaşanan ekonomik sorunlar, çalışma hayatının daha da gelişmesi ve özellikle çalışan kadın sayısının daha da fazla artmasından dolayı boşanmış ailelerin çocuklarıdır. Teknolojiyle geç tanıştıkları için teknolojik alet kullanmaya pek elverişli ve hevesli değildirler. En önemli motivasyonları kariyer ve maddiyat olan bu kuşak iş yerlerine sadık olsalar da daha iyi bir fırsat bulduklarında değişikliğe kucak açarlar (Akbaş ve Karaçetin, 2019). Sonuç odaklıdırlar ve otoriteye karşı saygılıdırlar. 81 ve 94 yıllarında doğan Y kuşağı küreselleşen dünyaya doğmuş, teknoloji ile iç içe ve teknolojik araçları erken yaşlarda kullanan bireylerden oluşur. Değişikliğe açık ve farkındalığı

yüksektirler. Farklı fırsatları değerlendirmekten çekinmeyen bu kuşağın en önemli motivasyonu iş sosyal hayat dengesi ve farklı iş konumlarında yer almaktır. Otoriteye karşı saldırgan tutum gösteren Y kuşağı şeffaf ve adaletli bir yönetim anlayışını desteklerler ve özgürlüklerine düşkündürler. Çevrelerine karşı duyarlı olan bu bireyler sorgulayıcıdır. Bunlara ek olarak Y kuşağı sonuç odaklıdır ve amaçlara bir an önce ulaşmayı isteyip sabırsızdır (Akduman ve Hatipoğlu, 2021).

1.2.2.Z Kuşağı ve Özellikleri

1995 ile 2002 yılları arası doğumlu olan bu kuşak bazı araştırmacılar tarafından son kuşak olarak görüldüğü için Z harfiyle tanımlanmış olsa da bu çalışmada bu kuşak en son 2002 yıl doğumluları aldığı için bundan sonraki nesillerin de farklı özelliklere sahip olacağı ve ayrı bir kategorizasyona tabi tutulacağı aşikardır. Z kuşağı, içine doğdukları dijital çağın oldukça gelişmiş olması nedeniyle “net nesil” özelliğini taşımaktadır. Aynı zamanda Facebook kuşağı dijital olarak da nitelendirilirler (Tari, 2011). İnternet kuşağı, İ kuşak, gelecek kuşak gibi farklı isimlerle de anılan bu kuşağa ayrıca yeni sessiz kuşak da denmiştir. Bu benzetmenin yapılmış olmasının nedeni Z Kuşağı bireylerinin iletişim kurarken konuşmak yerine teknolojik araçları kullanmaları (Tandoğan, 2013) ve teknoloji ve araçlarının bu yaygınlaşması ile gitgide daha da bireyselleşmeleri sonucu yalnız kalma hissine daha da kapılmalarıdır (Strauss ve Howe, 1991). Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler bu kuşağın kendinden önceki kuşaklardan en önemli farklılıklarına neden olmuştur. Teknoloji dünyasının içine doğup ve kendilerini bu dünyada iyi hissettikleri için o çevreyle çevrenmek onlar için öncelikli önem taşıyor. Bu kuşağın mensupları herhangi bir teknik cihaz üzerinden sanal olarak, hiç durmadan her zaman çevrimiçidirler. Bu, onların teknik çevreleriyle ilişkili olan ve yaşamlarında bir araç ya da ortam olarak ortaya çıkabilen eylemlerinden de görülebilmektedir. Diğer sosyalleşme biçimleri onlar için çok zordur. Y kuşağıyla karşılaştırıldığında Z kuşağı mücadele kavramının farkında değil. Pratikler, bilge olmaktan çok zekidirler ve cesur oldukları için liderliği ele almayı severler. Kendilerinden öncekilere göre daha sabırsız ve daha çeviktirler ve sürekli olarak yeni zorluklar ve dürtüler ararlar. Değişimden korkmayıp ve internet dünyası sayesinde çok fazla bilgiye sahip olmalarına rağmen bu durum belli bir dereceye kadardır. Sorunları çözmek için sürekli olarak internette çözüm bulmaya çalışan bu kuşak küreselleşmenin en gelişmiş olduğu zamanda doğan bu bireyler için zaman ve mekan kavramı ve bunların kısıtlılığı ortadan kalkmış olup

iletişim, bilgiye ulaşım sadece saniyelerini alır olmuştur. Z Kuşağı bireyleri, değişimi arzulayan, teknolojik araçları kullanım yeteneği yüksek, hızlı algılayıp kavrayabilen, sevecen, ailelerine önem veren, girişimci ve araştırmacı özelliklerine sahiptir (Sucu, 2021). İnternet, sosyal medya, akıllı telefon vb. teknolojik araçları sürekli olarak kullanan ve bu konuda yeteneği gelişmiş olan bu kişilerin psiko-motor becerileri gelişmiş ve bundan dolayı da aynı anda birden fazla ve farklı işi yapabilmeye başlamışlardır (nl ve iek, 2019). Bu nedenle her şeyi kısa zamanda deneyimleyerek aynı anda birden fazla farklı şeyi yapabilme istekleri artan Z kuşağı aslında bir nevi daha sabırsız, tahammülsüz ve aceleci olmuştur. İş konusunda sürekli olarak arayış halinde olup iş değişikliği yaparlar ve iş ile özel hayat dengesinin sağlanması gerektiğine inanırlar. Otoriteye karşı duruşları vardır, adil ve şeffaf yönetimleri tercih edip esnek çalışma ortamı ve saatlerini desteklerler. Dünyada son yıllarda yaşanılan ekonomik krizler ve özellikle pandemi döneminden sonra yaşanılan durgunluk nedeniyle neredeyse hepsinin niversite diplomalı olduğu bu kuşak işgücü piyasasında yaşanılan daralmayı yaşamıştır. Bu durum onların maddi olarak daha bilinçli, temkinli ve riskten kaçınan bireyler olmalarına neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler sonucunca yaşadıkları bireyselleşme ve sessizlikten dolayı takım çalışmasına çok yatkın olmayan bu kuşak, başkalarına bağımlı olmadan çalışmaya elverişlidirler. Yine aynı şekilde teknoloji ve araçlarının hayatlarının her alanına nüfuz etmesi kaynaklı işlerinin çoğunu bunların vasıtasıyla gerçekleştirdikleri için tembel-şenge oldukları söylenebilir (Sucu, 2021). Bu kuşak teknolojinin tam merkezinde olup teknolojik gelişmeler ile oldukça adaptedirler ve adeta teknolojik devrimcidirler (Bekman ve Gündüz, 2022). Z kuşağı zellikleri Tablo 6'daki gibi özetlenebilir (Sarıoğlu ve zgen, 2017)

Tablo 1.6. Z Kuşağının zellikleri

Teknoloji vazgeçilmezdir, teknolojik gelişmelere çok kolay adapte olup etkin kullanabilirler.
Aynı anda birden farklı işle meşgul olabilirler
Takım alışması yerine bağımsız ve bireysel olarak çalışmayı tercih ederler.
Girişimci ve yaratıcıdırlar.
Zaman ve mekandan bağımsız olarak küresel düşünebilirler
Bilgiye hızlı ve kolay ulaşıp kavradıktan sonra işleyebilirler.
Sıradan işler yerine kendilerine has işlerle uğraşmak isterler.
İşlerin kısa bir süre içinde sonuca ulaşmasını isterler

Kaynak: Sarıoğlu ve zgen, 2017

1.2.3. Kuşakların Liderlik Algısı

Kuşak kavramı tanım gereği aynı zaman diliminde aynı özelliklere sahip olan kişilerin bütünü olduğu için aynı kuşağa mensup kişilerin yönetim ve liderlik algılarının da benzer olduğu söylenebilir. Bir liderde olması gereken davranış, tutum, değer, etik açısından farklı kuşakların farklı beklentisi mevcuttur. Ayrıca birbirlerinden farklı beklentilere ya da geleceğe dair farklı hedef ve özlemlere sahip olmaktadır. Örnek olarak, bebek patlaması kuşağının sadakate önem verdiği için dolaylı olarak bu sadakati artıracak şekilde samimi, düşünceli liderlik algısının etkili olduğu görülmektedir. Özgürlüğüne düşkün X kuşağı içinse daha iş-özel hayat ayrımı ve bu özgürlüğü tanıyacak liderlik algısı gereklidir. Aynı şekilde sosyal anlayışa önem veren Y kuşağı içinse kurumsal sosyal vizyon ve misyona sahip bir liderlik algısı olan örgütler başarılı olacaktır (Durmaz ve Okumuş, 2021). Literatürde de kuşak liderlik algısı ilişkisini inceleyen birçok araştırma olsa da ağırlıklı olarak X ve Y kuşaklarına yer verilmiştir. Kuşakların liderlik algısının özet hali şu şekildedir:

Bebek patlaması kuşağının liderlik algısında iş birliği, takım oyuncusu, sevecen ve sıcak olan bir lider yatar. Ekip çalışmasına yatkın olan bu bireyler işkoliktirler ve başarıya ödenen bir bedel sonucunda ulaşıldığını düşünürler. Sadık ve fedakarlardır. X kuşağının liderlik algısında ise girişimci, katılımcı, sorgulayıcı, yetkili, esnek ve sonuç odaklı bir lider vardır. Özerklik ve bağımsızlığa değer veren bu kuşak fedakarlığa inanmaz ve iş ile özel hayat dengesine önem verip sadık olmaz. Y kuşağının liderlik algısında ise başarı odaklı, motive eden, eğitsel, yön gösteren ve pozitif bir lider vardır. Kendilerine bir şey katan bilgili lider beklentisi olan bu kişiler yeterli ve donanımlı liderlere sadakat beslerler.

Farklı kuşakların farklı örgütsel anlayışlarının özeti şu şekildedir;

- X ve Y kuşakları, bebek patlaması kuşağına göre daha başarı odaklıdır.
- X ve Y kuşağı bebek patlaması kuşağına göre örgüt içi iletişimin kalitesine daha fazla önem vermektedirler.
- Y kuşağı dürüstlük değerine X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla önem verir.
- Bebek patlaması kuşağı iyimser bakış açısına X kuşağına göre daha fazla sahiptir (Dash, 2010).

1.2.3.1. Z Kuşağının Liderlik Algısı

Günümüzde yönetimde söz sahibi olan -bunun kanıtı olarak Z Kuşağının oy kullanması verilebilir- ve iş dünyasına girmeye başlayan Z Kuşağı, artık bu alanlarda iyice görünür hale gelmiştir. Bu görünürlük gereği olarak Z Kuşağının ister iş dünyasında ister yönetim alanında olsun örgüt liderlerinden beklentisini anlamak, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği için hayati boyut taşımaktadır. Yapılan çalışmalarda da vurgulandığı üzere bireyselliğe önem veren Z Kuşağı liderlerden ilk olarak saygı ve değer görmeyi beklemektedirler. Bunun sonucu olarak da kendi fikirlerinin dinlenilmesini, liderlerin farklı fikirlere açık olmasını istemektedirler (Sucu, 2021). Uyumlu olan bu kuşak çatışmadan uzak durarak liderini takip etmek istemektedir. Teknolojiyi iyi kavrayıp kullanmaları sayesinde aynı anda birden fazla iş yapabilen Z Kuşağı mensupları bu özelliklerinden de dolayı iş ve özel hayat dengesini sağlayabilen gelişim ve kendine odaklı kişilerdir (Sarioğlu ve Özgen, 2017). Liderlerin kendilerini bilgi ve tecrübeleriyle yönlendirip motive edip geri bildirim ve olumlu uyarılarla kendilerini geliştirmeye heveslidirler. Bir liderin gerektiğinde yetki devri yapmasını ve inisiyatif almasını bekleyen Z Kuşağı genel olarak adil, esnek, dürüst, vizyonlu ve iletişim yeteneği güçlü olan liderleri görmek isterler (Şahbaz, 2019). Her şeye her zaman ve anında ulaşmaya alışkın olan bu kuşak kariyer anlamında da hemen yükselmek isterler ve aynı görev tanımında takılı kalmayıp değişimden yana tavır takınırlar. Bu yüzden sadakat duyguları görece zayıftır ve fırsatları değerlendirmeye meyillidirler. İş-özel hayat ayrımı ve özgürlüklerine olan düşkünlükleri yüzünden otoriter yönetimlere karşıdırlar ve daha demokratik liderlik anlayışlarını tercih etmektedirler (Taş ve Kaçar, 2019). Bu kuşak bireylerinin yönetim anlayışlarında hiyerarşi yerine değerler üzerinden liderliğini kuran bir anlayışın yanı sıra çalışmayı idealleştirme amacı vardır. Bu idealleştirme kendini özellikle sosyal sorunlar olduğunda onları çözmede olduğu gibi yapılan işe özel anlamlar yükleyerek yapılmaktadır (Erkut, 2021). Z Kuşağının iş ortamından ve liderlerinden beklentilerine dair yapılan çalışmalar sonucu özet bilgiler aşağıdaki gibidir.

- Dinlenmek ve fikirlerinin ciddiye alınmasını istemektedirler.
- Liderin dürüst, açık ve şeffaf olmasını ve kendilerinden herhangi bir bilgiyi saklamamasını isterler.

- Liderin öğretici, yönlendiren ve motive edici özelliklere sahip olmasını isterler.
- Lider ile aralarında katı ve hiyerarşik ilişkilere karşıdırlar.
- Teknolojik araçların kullanılmasını ve hayatlarını kolaylaştırmasını desteklerler.
- Daha esnek çalışma ortamları ve saatlerine meyillidirler.
- Maaş dışında sosyal, kültürel haklar gibi motivasyon kaynaklarını desteklerler (Arar ve Yüksel, 2015; Düzgün, 2017).

1.3.Çalışmanın Temelinde Yer Alan Kuramlar

Bu çalışmanın temelini oluşturan kuram(teoriler) aşağıda paylaşılmaktadır.

1.3.1. Kuantum Fizik Kuramı

Klasik ya da Newton fizik kuramı, Newton'un yerçekimi teorisini ve genel olarak matematik olarak bildiğimiz matematiği geliştirmesiyle şekillenmiştir. Newton fiziği genişlik, yükseklik ve derinlikten oluşan üç boyuta sahipti. Üç yüz yıl önce Isaac Newton, uzay ve zamanın yapısında sonsuz, sorgulanamaz ve değişmez bileşenler olduğunu ilan etmiştir. Newton (1729)'a göre mutlak uzay, doğası gereği, dışsal hiçbir şeyle ilişkisi olmayıp her zaman benzer ve hareketsiz kalır. Mutlak, gerçek ve matematiksel zaman, kendi başına ve kendi doğasından, dışsal hiçbir şeyle ilişkisiz olarak eşit bir şekilde akar. Bu kuramın çizdiği dünya, belirli kurallara işlemekte ve her bir sonuç belirli birtakım nedenlerin sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Ortada muğlak ve cevapsız hiçbir şey yoktur, klasik fizik kuramının evreninde her şeyin başı ve sonu belli olan mekanik bir sistem mevcuttur (Prigogine ve Stengers, 1984). Newton'un bu teorileri, yüzyıllar boyunca bilime çok iyi hizmet etmiştir. Sosyal bilimler alanında yönetim biliminde de etkisi olan bu kuram, klasik liderlik anlayışının temelini oluşturan mutlaklık, sabitlik, basitlik ve kesinlik ilkelerinin çıkış noktasıdır. Bu teorinin tersi olarak konumlanan kuantum fiziği ve kuantum liderlik anlayışındaki ilkeler de farklılık gösterir.

Yirminci yüzyılın başında Alman fizikçi Max Planck (1895), klasik fiziği, büyük nesnelerin fiziğinin açıklayamadığı veya tahmin edemediği en küçük madde ve enerji parçacıklarına uygulamaya çalıştı ama başarısız oldu. Maddenin ve enerjinin en küçük parçaları, öngörülebilir bir modeli tanımlamaya yönelik tüm girişimlere meydan okuyarak bağımsız olarak ortalıkta dolaşıyor gibiydi. Planck, enerjinin su gibi sürekli

bir akış halinde akmasından ziyade, enerjinin yalnızca “kuantum” adını verdiği farklı paketler halinde var olduğu sonucuna vardı. Enerji küçük topaklar halinde, paketler halinde gelmektedir ve her bir paket bir kuantumdur. Planck'ın bu fikirlerine "kuantum teorisi" adı verilmiştir. Bu teori kısa süre içerisinde Einstein (1923), özel görelilik kuramı, Broglie (1924), parçacık-dalga ikiliği kuramı, Heisenberg (1949), belirsizlik ilkesiyle ve daha pek çok fizikçi değişik yorum ve deneyleriyle sürdürülmüştür (Erçetin, 2000). Kuantum fiziğinin etki etiği yönetim ve örgütlerde ise kuantum liderlik, yeni bilim olarak da adlandırılan kuantum fiziğinin varsayımlarına dayandırılarak açıklanmaya çalışılan liderlik davranışı olarak ortaya çıkmıştır. Klasik/Newton fiziğinin ilkelerinin zıtlıklarından oluşan bu kuramda süreksizlik, belirsizlik, karmaşıklık ve olasılıklar vardır.

1.3.1.1. Belirlenimsizlik Kuramı

Kuantum fizik kuramının *belirlenimsizlik* ve *dolaşıklık* olmak üzere iki temeli vardır. *Belirlenimsizlik*, ilk olarak Heisenberg'in (1927) ortaya koyduğu bir kavram olup buna göre bir atom parçacığının konum ve momentumu bir arada ve kesin olarak belirlememektedir (Uçar, 2020). Kuantumun konumu ne kadar kesin olursa, o andaki momentumun kesinliği de o kadar az olur ve bunun tersi de geçerlidir. Bir doğa kanunu olarak belirlenimsizlik, mekansal ve maddi olguların ötesine geçerek zamansal belirsizliği de içerir; sadece zamanın yönü değil, aynı zamanda zaman düzeni de belirlenimsizdir (Sanchez, 2009, aktaran Akyürek, 2024).

1.3.1.2. Dolaşıklık Kuramı

Dolaşıklık basitçe iki nesnenin ilişkisel durumlarının gözlemlenebilir fiziksel özellikleri açısından tanımlandığı ve ayrı mekanlarda olsalar bile birbirleriyle doğrudan ilişkili olduğu bir olgudur. Dolanıklığın örgütsel düzeye yansımaları iş birliği ve iletişimidir. Sosyal anlamda dolanıklık, bir konu hakkında bir kaygıyı, bir dizi sorunu veya tutkuyu paylaşan ve sürekli etkileşimde bulunarak bu alandaki bilgi ve uzmanlıklarını derinleştiren bir grup insan olarak ifade edilir (Bancal vd., 2012; Akyürek, 2024).

1.3.1.3. Kaos Kuramı

Kuantum fizik teorisinin alt yapısı ayrıca *kaos teorisine* de dayanmaktadır. Lorenz (1993)'e göre bir sistemin başlangıçta sahip olduğu koşullarındaki en ufak bir

değişikliğin bile sistem içerisinde büyük ve öngörülemez sonuçlar doğurmaktadır. Başlangıç koşullarına hassas bağımlılıklarına göre, sonuçlar bir sistemdeki girdilerin birikmiş etkisine paralel değildir. (Cutright, 1997, aktaran Akyürek, 2024).

1.3.1.4. Kuantum Sürdürülebilir Örgüt Kuramı (KSÖK)

Kuantum Sürdürülebilir Örgüt Kuramı (KSÖK) kuantum yaklaşımının kuantum organize ve birbirine bağıllık özelliklerini içerir. Bu kurama göre sürdürülebilirlik için doğal yaşama saygı göstererek insanlar, herhangi bir çevre merkezli materyalist odak olmadan kendilerini ve toplumu organize edebilirler. Bu kuram dünyaya onurlu bir şekilde davranarak işletmeleri ve sosyo-ekonomik sistemleri tasarlamayı hedefler. Böylece genel sosyal refahı artırılabilir (Dyck ve Greidanus, 2016 aktaran Akyürek, 2024).

1.3.2. Kuantum Liderlik Kuramı

Kuantum liderlik kuramı, modern liderlik tarzlarından biri olup temelini kuantum fiziğinin görecelik, belirsizlik ve kaos kavramlarından almaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren teknolojinin gelişiminin hızlanması, internetin yaygınlaşması ile birlikte toplum ve onun altyapıları köklü bir değişim yaşamıştır. Buna paralel olarak işyerlerindeki standartlar, çalışma sistemleri ve düzen konusunda da klasik algılar yıkılmış ve dönüşüm başlamıştır. Küreselleşen dünya sonrasında iş ortamı yeni belirsizliklerle, karmaşıklıklarla ve bilinmezliklerle karşılaşmıştır. Geleneksel organizasyon yapıları, liderlik tarzları veya yönetim ilkeleri zorluklarla ve belirsizliklerle baş etmede yetersiz kalmıştır. Bu nedenle, kuantum liderlik ve yeni organizasyonel oluşum, bu zorlu çağda bir zorunluluk haline gelmiştir. Kuantum liderlik kuramı 1990'larda aralarında Blank (1995) ve Zohar (1997) gibi fizik, felsefe ve yönetim alanlarında İngiliz-Amerikalı araştırmacının da bulunduğu birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Zohar ve Marshall (1990), yönetim alanında karmaşıklık teorisi ve kuantum fiziğine dayanan yeni ve pratik bir model önermiştir. Kuantum liderlik, etkili öz yönetimle başlar, başkalarının güvenliğini sağlar, farklılaşmaya yol açar ekip üyeleri arasında derin bir bağlantı kurulmasını ve ardından öğrenmeyi ve büyümeyi kolaylaştıran kuantum paradigması, derin insani ihtiyaçlara yanıt veren ve bireylerin radikal yenilikler üretebilmeleri için tüm potansiyelini açığa çıkaran entegre bir sistemdir. Kuantum liderliğin özellikleri şunlardır:

- Öz yönetim
- Bağlantı kurmak ve öğrenmek için başkalarının güvenliğini sağlamak
- Yaratıcılığı ve yeniliği kolaylaştıracak farklılaşmayı sağlamak
- Organizasyona aidiyetin yaratılması
- Birçok deneme yanılma yoluyla etkili öğrenme
- Radikal yenilik (Giles, 2018).

Kuantum liderlik teorisinde toplumlar, onları oluşturan insanlardan ve bunların arasındaki etkileşimden oluşur. Bu bakımdan insan toplulukları arasındaki ilişki, toplumun sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. İşte bu etkileşimi sağlayarak toplumun devamlılığında rol alacak kişiler kuantum liderlerdir.

1.3.3. Kuşak Kuramı

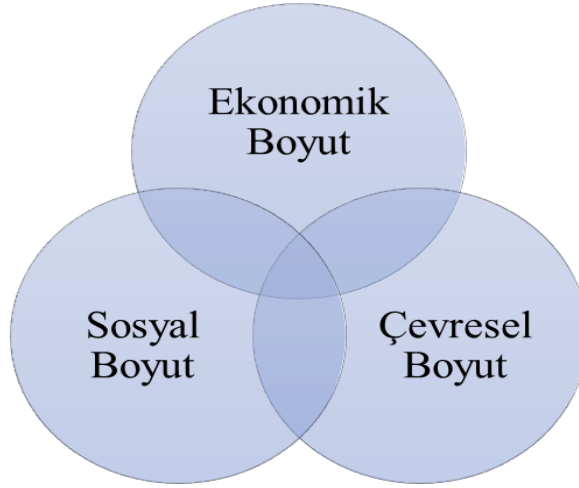
Günümüzde gerek siyaset gerekse iş hayatında etkin olmaya başlayan genç bireyleri anlamak üzerine kurulu bu çalışmada onlara uygun liderlik türünü belirlemek için öncelikli olan aşama bu kuşağı tanımak olduğu için bu çalışmanın temelinde yer alan kuramlardan biri de kuşak kuramıdır. Mannheim'in (1928) ortaya koyduğu kuşak kuramına göre kuşak, benzer anlayış, kültür ve alışkanlıklara sahip olan bireyler topluluğu olarak tanımlanmıştır. Günümüzde daha güncel kuşak tanımını ortaya koyup kuşak teorisini daha da geliştiren Strauss ve Howe (1992)'a göre kuşak, belli zaman aralığında doğup büyüyen kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler benzer tercih ve davranış özellikleri gösterip her yeni kuşakla da bu tercih ve davranışlar değişmektedir. Kuşak kuramındaki sınıflandırmalara dahil olan Z kuşağının özelliklerine de bu çalışmada ayrı bir başlık olarak yer verilmiştir.

1.3.4. Sürdürülebilirlik Kuramı

Günümüz dünyasında yaşanan ve gelecek kuşaklar için giderek artan olumsuz sonuçlar doğurabilecek iklim değişikliği, deprem, su kaynaklarının tükenmesi, salgın hastalık gibi çevresel ve yoksulluk, işsizlik gibi ekonomik ve ayrıca cinsiyet ya da etnik köken ayrımcılığı vb. diğer sosyal unsurlar temelinde birçok dinamik mevcuttur (Mısırdalı, Yangil, ve Öztürk, Başpınar, 2022). Bu sorunsal hale gelen dinamiklerle mücadele edebilmek için yirminci yüzyılın sonlarında *sürdürülebilirlik* pratik süreçleri olumlu yönde etkilemesi beklenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonominin de en

önemli sorunu olan kıt kaynakların etkin kullanımı sürdürülebilirlik kavramının temelini oluşturmaktadır. Sürdürülebilirliğin literatürde birçok tanımı olmakla birlikte tarihsel olarak sürecine değinilmesi gerekirse bu kavramın ilk olarak 19.yüzyılda çevreyle alakalı olarak tarım ve ormancılık alanlarıyla ilişkili anlamda karşılaşılmış ve bu durum 20. yüzyılın sonlarına kadar sürmekle birlikte özellikle bu tarihten itibaren, ekonomi, sosyal, siyaset, teknoloji, şirket yönetimi, finans, enerji, turizm ve şehirleşme gibi pek çok alanda kullanılmaya başlanmıştır (Öztel vd., 2012).Günümüzde ise özellikle yaşanan küreselleşme ve dijitalleşme sonucu sürdürülebilirlik konusu daha da ön planda yer almaya başlamıştır. Bu bakımdan disiplinler arası bir kavram olan sürdürülebilirlikle ilgili birçok tanım da literatürde mevcut olmakla birlikte resmi olarak ilk kez 1987 yılında Brundtland Raporu da denilen Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun yayımladığı Ortak Geleceğimiz Raporu'nda tanımlanmıştır. Bu tanımlamaya göre sürdürülebilirlik, insanlığın gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olmasıdır (WCED¹Brundtland Report,1987). Bunu yaparken örgütler, ticari kuruluşlar ve insanlar, bugünün insanların ihtiyaçları ile çocukların gelecekteki ihtiyaçları ve tüm yaşamı sürdüren doğal sistemler arasında denge kurmaya istekli olmalıdır (Barile, 2024). Sürdürülebilirliğin tüm tanımlamalarına göre insanlığın bugün birçok alanda yaptıklarının gelecek nesillerin devamını olumsuz etkilememesi amaçtır ve tam da bu yüzden sürdürülebilirlik farklı disiplinleri kapsamaktadır. Sürdürülebilirliğim kurumsal alanda uygulanması örgütsel/kurumsal sürdürülebilirliği oluşturmaktadır. Bu kavram üzerinde birden çok çalışma mevcuttur ve bunlardaki ortak tanıma göre örgütsel sürdürülebilirlik örgütlere değer ve inanç sistemine sahip bir kurumsal düşünme süreç ve uygulamalarını yükleyerek bunlar ile örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel çıktıları arasında bir dengenin olmasını önermektedir (Ketprapakorn ve Kantabutra, 2022). Bu boyutlar Şekil 1.1 de gösterilmiştir.

¹ WCED:World Commission on Environment and Development,



Şekil 1.1. Sürdürülebilirliğin Boyutları

Kaynak: Vuuren ve Kruijf, 1998

Ekonomik Boyut: Örgütlerin ekonomik olarak mal ve hizmet üretimlerini sürdürmek gibi faaliyetleri gerçekleştirirken genel olarak ekonomik büyüme sağlarken sosyal ve çevresel alanlara olumsuz etki edip gelecek nesillerin devamlılığını engellememesidir. Kurumların kısa vadede kar hedeflerine odaklanması gelecek nesillerin devamlılığı açısından riskleri içerir bunun yerine uzun vadede hem ekonomik başarı hem de toplumun refahını düşünmek sadece ekonomik çıktılarla yetinmeyip bu çıktıların yarattığı çevresel faktör, gelir adaleti, işçi hakları, iş güvenliği gibi konulara yönelmek örgütsel sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu oluşturmaktadır. Uzun vadede ayakta kalabilmek için kuruluşların ekonomik istikrarlarını ve sürdürülebilirliklerini devamlı hale getirmelidir (Rahman vd., 2022).

Çevresel Boyut: Çevresel boyut kaynakların kıt olduğu dünyada bu limitli kaynakları ölçülü şekilde kullanarak hayatı devam ettirmektir. Buna uygun olarak kaynak kullanımında aşırılıktan kaçma, yenilenebilir kaynaklara, teknolojiye yönelme, biyolojik çeşitlilik, ekosistemi korumak gibi konuları kapsar. Örgütler için bu boyut enerji, kaynak yönetimi ve üretilen ürünlerin sürdürülebilirliği olarak üç başlık altında toplanmıştır (Cowan vd., 2010).

Sosyal Boyut: Genel olarak toplumun refahını sağlamayı hedefleyen bu boyut, toplumsal eşitlik, cinsiyet eşitliği, sosyal ve gelir adaletini, insan haklarını, eğitim, sağlık hizmetleri ve bunlara erişim gibi konuları kapsayarak toplumdaki bireylerin

temel gereksinimlerini karşılamayı hedefler. Örgütlerin özellikle son dönemlerde artan çalışan hakları, iş etiği ve ahlakı konularındaki bilinç nedeniyle ekonomik sürdürülebilirliğin yanında bu boyuta daha fazla odaklanması gereklidir. Bu boyutun iki ana sermayesi toplumsal ve beşeri sermayedir. Beşeri (İnsan Sermayesi) sermaye, çalışanların motivasyonu, sadakati ve yeteneğinden oluşurken toplumsal sermaye ise eğitim, kamusal ve sosyal hizmetler gibi unsurlardan meydana gelir. Örgütlerin esas başarısı bu iki sermayesini genişletip değer katmasıdır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Örgütler gelişmeye devam ettikçe, liderlerin etik ve ahlaksal olarak faaliyet gösterme ve çalışanları için güvenli bir çalışma ortamı yaratmanın önemini anlamaları çok önemlidir. Günümüz toplumunda vatandaşlar, çalışanlar, tüketiciler gibi paydaşlar örgütlerden daha fazla sorumluluk alıp etik ve sürdürülebilir uygulamalar sergilemelerini beklemektedir. Bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilir ve sorumlu davranış kültürünü teşvik etmesi örgütsel sürdürülebilirlik anlayışını başta liderler olmak üzere tüm paydaşlarına entegre etmesi hayati önem taşımaktadır (Bilderback, 2023). Özellikle de sosyal boyutta yer alan insan sermayesini geliştirmek için liderlerin takipçilerinin motivasyonunu, yeteneğini ve sadakatini geliştirmesi doğrultusunda bazı niteliklere ve değerlere sahip olması gereklidir.

İKİNCİ BÖLÜM: METODOLOJİ

Bu tezin konusunu oluşturan Z Kuşağının kuantum liderliğe bakış açısı araştırılırken nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Yarı-yapılandırılmış mülakat formu ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucu elde edilen veriler MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiştir.

2.1. Araştırmanın Yöntemi

İlgili bölümde araştırmanın konusuna amacına ve önemine değinip evren ve örnekleme açıklanarak sosyal bilimlerdeki hangi yöntemin kullanıldığı ele alınmıştır.

2.1.1. Araştırmanın Problemi

Literatürde yazılan tez ve makaleler incelendiğinde yapılan çalışmalarda değinilen konular genellikle şu şekildedir:

-Liderlik türleri üzerine birçok araştırma bulunmaktadır ve bu çalışmalarda farklı liderlik türlerinin işlevi, önemi örgütlere bağlılık, çalışan verimliliği, kurumlarda sürdürülebilirlik gibi kapsamlarda ele alınmıştır (Örn.Burns,1978; Carter,1989; Erçetin,2000; Yangil, 2016; Bako, 2018; Gürsel,2022).

-Liderlik türlerinden biri olup bu araştırmanında ana konularından biri olan kuantum liderlik üzerine yapılan çalışmalar görece az olup bunlarda da kuantum liderlik genellikle eğitim-öğretim, öğrenme gibi daha spesifik ve dar alanlarla sınırlı kalmıştır (Örn.Çelik, 1998; Erçetin ve Kamacı, 2008; Amalia vd., 2019; Dyck ve Greidanus, 2017; Liao, 2022; Zohar, 2022; Akyürek, 2024)

-Z Kuşağı çalışmaları ise genellikle tüketim, pazarlama ve sosyal medya alanları üzerinde yoğunlaşmış liderlik algısına değinen çalışmalar oldukça az olmakla birlikte yapılan çalışmalar il ya da okul bazında gibi dar evrenlerde gerçekleşmiştir (Örn.Arar ve Yüksel, 2015; Sarıoğlu ve Özgen, 2017; Balan ve Vreja, 2018; Bateh, 2019; Hameed ve Sharma, 2020; Demirbilek ve Keser,2022).

-Z Kuşağının liderlik tarzlarıyla ilişkisi çerçevesinde literatür oldukça yetersizdir ve bu tezin de konusunu oluşturan Z Kuşağının kuantum liderliğine bakış açısıyla ilgili olarak bir araştırmaya rastlanılamamıştır.

Liderlikle ilgili yapılan tanımlamalar ne kadar çeşitli olsa da ona atfedilen önem aynıdır. A Study of History ve Tarih Bilinci kitaplarında dünyadaki farklı medeniyetlerin doğum, gelişim ve ölüm süreçlerini inceleyen Arnold Toynbee medeniyetlerin yıkılmasının nedenleri arasında liderlerin etkilerinden de bahsederek aslında lidersiz toplumların yok olmaya mahkûm olduğunu vurgulamıştır (Toynbee 1975). Tıpkı Toynbee gibi Gazali de bir toplumun hiçbir zaman lidersiz kalmaması gerektiğini söylemiştir (Rahman ve Subaşı 2023). Buradan hareketle toplumumuzun geleceğinin ve sürdürülebilirliğinin garantisi için günümüzde topluma hakim olan Z Kuşağının temel kişilik özelliklerinin iyi analiz edilmesi ve bu kuşağın yönetimi için onlara uygun liderlik türünün belirlenmesi hayati bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu çalışma liderlik olgusunu Z Kuşağının özellikleri ile bağlantılı olarak inceleyerek önemli teorik ve pratik olarak nemli katkılar sunabilir

2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Toynbee ve Gazali gibi ünlü araştırmacıların lidersiz toplumun sürdürülebilirliği mümkün olmaz (Toynbee 1975) düşüncelerinden yola çıkarak toplumların devamı için onları yöneten, etkileyen liderlerin var olması zorunluluğu bir gerçektir. Bu nedenle de liderlik kavramı ve onun tarihsel gelişimi üzerine birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar ağırlıklı olarak klasik liderlik yaklaşımları üzerinedir ve modern liderlik yaklaşımlarının içinde yer alan “Kuantum Liderlik” kavramı üzerine yapılan görgül çalışmalar görece yeni ve yetersizdir. 90’lar sonrasında doğan ve hızla gelişen dünyanın etkisiyle diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip olan Z Kuşağı hakkında merak edilen birçok şey olmasına rağmen bu alanda sınırlı sayıda araştırma vardır. (Akduman ve Hatipoğlu, 2021)

Bu çerçevede bu çalışma kuantum liderlik temelinde güncel bakış açılarını ortaya çıkarmaya çalışan ve liderlik-takipçi temelinde veri toplayarak henüz tartışılmamış fikir ve bakış açılarını tartışacaktır. Böylece Z Kuşağının kuantum liderlik yaklaşımı temel alınarak aslında toplumsal liderden beklentileri de açığa çıkarılmış olacaktır. Bu yönüyle, mevcut çalışma teorik ve pratik katkılar sunacaktır.

Toplumların üyesi olan bireyler, değişen dünya düzeni, ekonomik ve sosyal şartlara göre gelişip evrimleşmektedirler. Günümüzde toplumların devamını sağlayacak olacak ardıl kuşak Z Kuşağıdır ve toplumu iyi analiz etmek için bu kuşağın özelliklerinin iyi

bilinmesi gerekmektedir. Yeni gelen bu neslin gücünü anlayıp kavrayabilmek, bu nesli doğru yönlendirebilmek, geleceğimizin de daha olumlu şekillenmesinde büyük rol oynayacaktır. (Sarioğlu ve Özgen , 2017) Toplumun devamı için bir liderin zorunluluğu göz önünde bulundurulduğunda amaç hangi liderlik türünün topluma daha etkili olduğunu incelemektir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı Z Kuşağının algısı ve düşünme tarzına göre ona yön verebilecek en uygun liderlik türünü araştırıp bunun kuantum liderliğin olup olmadığını açığa çıkararak toplumların devamı ve sürdürülebilirliği için kuantum liderlik tarzının ne derece önemli olduğunu anlamaya katkı sağlayacaktır.

Liderlik kavramı alanında yapılan çalışmalar literatürü incelendiğinde, şimdiye kadar bu kavram üzerine yapılmış çalışmalar olsa da bunların yeteri kadar kapsamlı olmadıkları ve modern liderlik tarzlarında yer alan kuantum liderlik alanında ise oldukça kısıtlı çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Yine aynı şekilde Z Kuşağının liderlik kavramıyla ilişkisi de bu kısıtlı alanda kalmış özellikle bu kuşağın düşünce tarzı, algısı ve bakış açısına en uygun olabilecek liderlik türleri üzerinde durulmamıştır. Tüm bu yönlerden dolayı söz konusu çalışma ile “Kuantum Liderlik” kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Bu çalışmanın özgün değerini, Z Kuşağının liderlik kavramına bakış açısını ele alarak bu kuşağın yönetim algısına en uygun liderlik tarzının “Kuantum Liderlik” olduğu argümanını sunup toplumun sürdürülebilirliği için bu liderlik tarzının önemine değinmesi oluşturmaktadır.

Ayrıca günümüz iş dünyasında artık Z Kuşağı daha fazla yer bulmaya başlamış, bu durum da bir tür eski yeni kuşak farkı belki de kuşak çatışması başlatmış olup yöneticiler açısından bu durumu kontrol etmek, bu yeni kuşağı anlamak ve onların daha verimli şekilde çalışmasını sağlamak zorlaşmıştır. Tüm bu sorunlar kendi içlerinde kurumlarda sürdürülebilirlik meselesini de barındırdığı için kuantum liderliğin bu sorunları çözmede etkili olabileceği argümanı, bu çalışmanın örgütler için önemini oluşturmaktadır.

2.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan nitel araştırma yöntemi kişilerin davranışlarını, tutumlarını, hayata bakış açılarını ve örgütsel yapılar ile sosyolojik değişimi anlamaya yönelik bir bilgi üretme sürecidir (Strauss ve Corbin, 1990). Sayısal veri analizine dayalı nicel araştırmanın aksine nitel araştırma, kişilerin duygu ve düşüncelerine odaklanarak

onların olayları nasıl görüp nitelendirdiklerine odaklanır (Dey, 1993). Nicel araştırmaya göre gerçek, insan kavrayışından bağımsız objektif bir varlıktır ve bu yüzden araştırma boyunca araştırılan şeye herhangi bir kişisel duygu, düşünce ve değer atfedilemez. Araştırmacı objektif bir şekilde araştırma konusunu gözlemler ve herhangi bir müdahalede bulunmaz. Oysa nitel araştırmada bunun aksine gerçeklik, onu araştıran araştırmacı tarafından yaratılır ve kurgulanır. Bu gerçekliği kuran araştırmacının sübjektif değerleri ve bakış açısıdır (Creswell, 1994). Nitel araştırma yönteminde tümevarım yöntemi kullanılır bu aslında araştırma konusu şeyin içinde bilginin var olmasıdır. Veriler toplanırken amaçlı-kasti örneklem kullanılması da bu yüzdendir. Var olan bilgiye ulaşmak için araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamak için kasti örneklem kullanılmaktadır (Özdemir, 2010).

Bu çalışmada da henüz açığa çıkmamış bilgi, düşünce ve fikirleri açığa çıkararak kuantum liderlik ve toplumsal sürdürülebilirlik kapsamında literatürün genişletilmesi hedeflendiği için bu çalışmada nitel araştırma yönetimi kullanılmıştır. Kişilerin olaylara ve kavramlara karşı bakış açısını, algısını anlamak temel amaçtır ve bu yüzden var olan gerçek duygu, düşünce ve algılarla yaratılır. Bu gerçekliği ortaya çıkarmak için de nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca bu çalışma bir tür sosyolojik-toplumsal bir araştırma olduğu için katılımcıları mümkün olduğu kadar konuşturmak, onların düşüncelerini derinlemesine anlamak için öncelikli hedeftir. Bu hedefe uygun olarak da mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat günlük dilde ve akışta yapılan konuşma ve diyalog değildir. Bilgi edinme ve gerçekliğe ulaşma için kullanılan bir araçtır (Brinkmann ve Kvale, 2018). Çalışmada kişiler tarafından kurgulanmış ve onların algılarıyla var olmuş gerçekliğe ulaşmak için kullanılan verileri toplama yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği benimsenmiştir. Bu tekniğe göre katılımcılara sorulacak sorular önceden belli olmakla birlikte bunlarla da sınırlı olmayıp mülakatın gidişine göre başka alt sorular da sorulmuştur. Anlaşılmaya çalışılan yeni fikir ve argümanları ortaya koymak amaç olduğu için bu amaca uygun olabilecek katılımcılar seçilerek önceden hazırlanan mülakat formu çerçevesinde açık uçlu sorular sorulmuştur. Yüz yüze görüşmelerin yapılamadığı durumlarda çevrimiçi görüşme uygulaması olan Zoom kullanılmıştır. Mülakat cevaplarının analizi için nitel veri analiz programı olan

MAXQDA 2024 programı kullanılmıştır. Toplanan bütün veriler kaydedilmiştir, yasal prosedür gereği 5 yıl boyunca korunacaktır.

Nitel veri analizinde konuyu derinlemesine anlamak amacıyla tematik analiz uygulanmıştır. Mülakatlar neticesinde toplanan ham verileri analiz etmek için tematik analizden faydalanarak bu veriler, verilerin içindeki temalara göre tanımlanıp analiz edilmiş ve raporlanmıştır. Çalışmada kullanılan tüm bu tekniklerle, elde edilen ham bilgilerin zengin ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanıp kategorize edilmesi amaçlanmıştır. (Braun ve Clarke, 2006). Mülakatlar yazılı doküman olarak hazır edildikten sonra defalarca okunarak bir tematik analiz yapılmış ardından kodlama yapılmıştır. Kodlamalar sonrası ortaya çıkan temalar, daha önce yapılmış çalışmalar literatürü incelenerek gözden geçirilmiş ve yorumlanmıştır.

2.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bilimsel araştırmalarda araştırılacak konunun tüm bileşenlerinin ulaşılması ve böylece araştırma sonucunun genellenmesi esastır. Bu yüzden evren, araştırma sonucunun genellenmesini sağlayan tüm bileşenlerden oluşan bir bütündür (Karasar, 1998). Araştırmanın amacına uygun bir evreni seçebilmek önemlidir. Evrenin belirlenmesinden sonraki aşamada bilgi elde edip sonuca ulaşmak için kullanılacak verilerin mümkün olduğu kadar büyük bir kitleyi temsil etme kabiliyetinin olması gereklidir. Bunun içinse araştırılan kitlenin özelliklerini taşıyan küçük bir parçadan yola çıkılır. Tüm kitlenin incelenmesi tamsayım, bir kısmının incelenmesi de örneklemedir (Baştürk ve Taştepe, 2013). Bu çalışmada da kullanılan amaçlı örnekleme yargısal örneklem denmektedir. Bu yöntemde araştırmacı araştırmasına hizmet edecek kişileri, önceden edindiği bilgilere göre seçer (Monette vd., 1990).

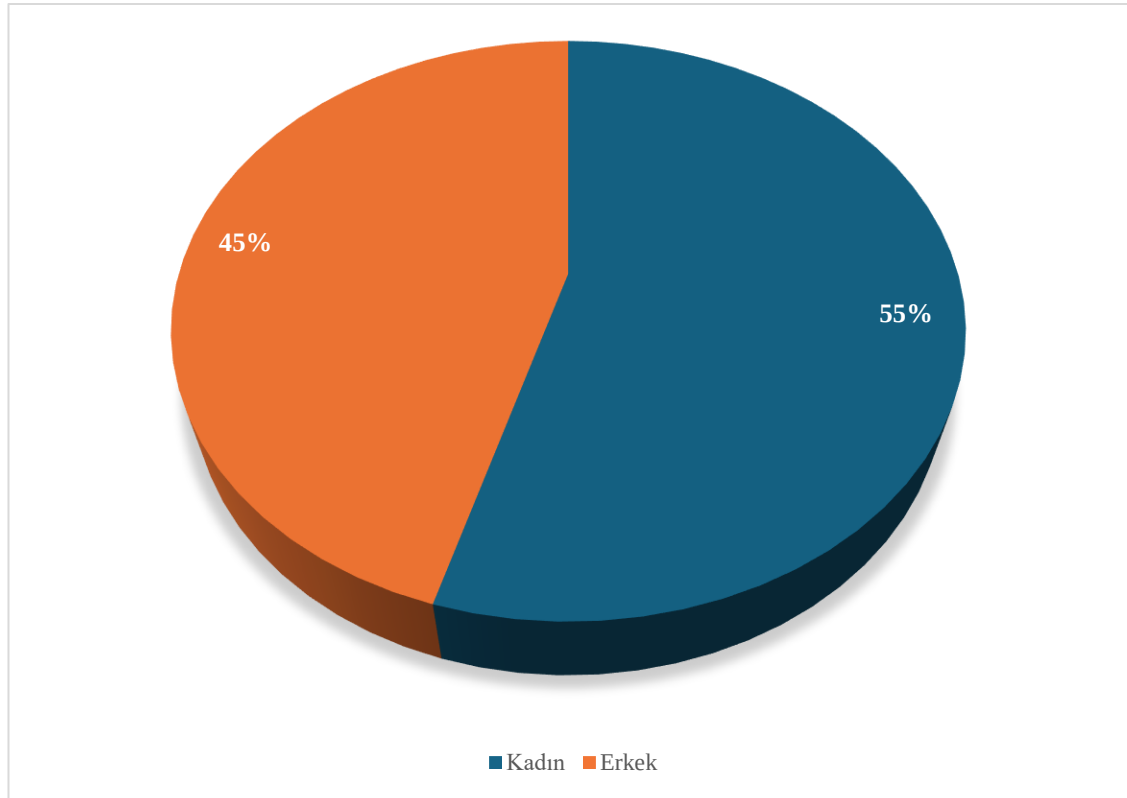
Bu çalışmanın evrenini Z Kuşağı oluşturmaktadır. Örneklem olarak Türkiye’de yaşayan Z Kuşağı belirlenmiştir. Z kuşağının özelliklerini, kuantum liderliğe bakış açısını anlayabilmek için bu kitlenin özelliklerini taşıyan ve elde edilen verilerden doğru bir genelleme yapabilmek için amaçlı/kasti örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bunun için ilk önce Z Kuşağı olarak 1997-2005 yılı doğumlu gençler seçilmiştir. Türkiye’nin farklı bölgelerinde yaşayan 22 kişiden oluşan bu örnekleme üniversite öğrencisi, çalışan ve hem öğrenci hem de çalışan olan gençler amaçlı (kasti) örnekleme yöntemi temelinde belirlenmiştir.

2.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde çalışmanın sonucuna ulaşmak adına öncelikle mülakata katılanların profili hakkında bilgi verilecektir. Sonrasında ise mülakat sorularına verilen cevaplar üzerinde durularak analiz yapılacaktır.

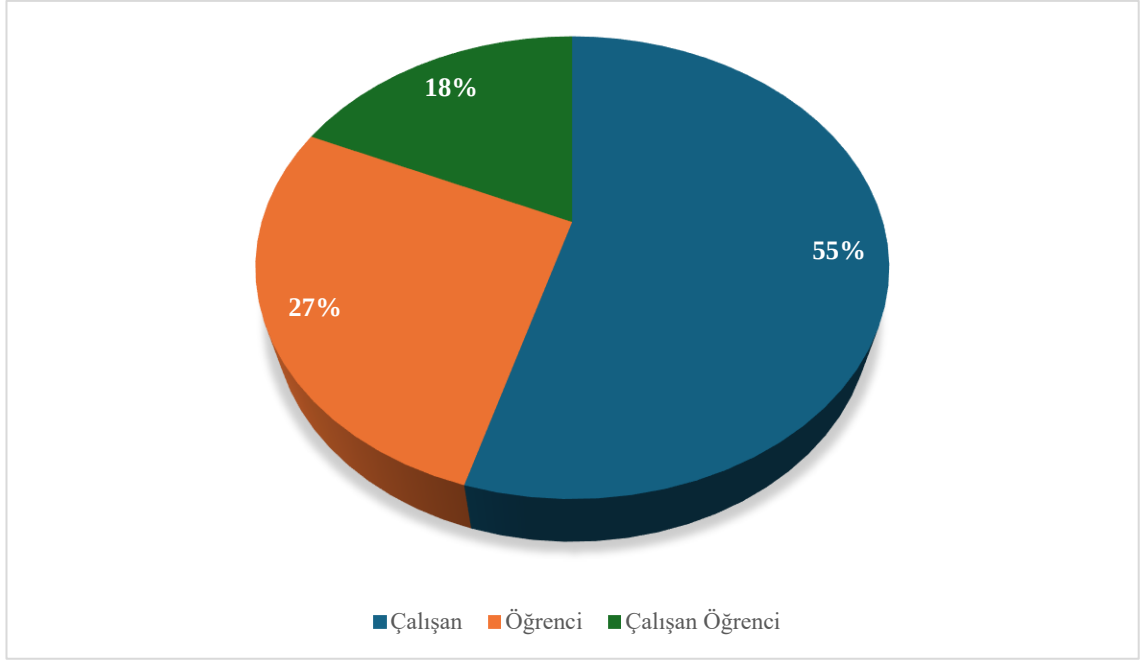
2.2.1. Katılımcıların Profili

Mülakata katılanların Şekil 2.1.'de de görüleceği üzere %55'i erkek, %45'i kadın olup hepsi Z Kuşağı mensubudur. Z Kuşağı olarak 1997 ve 2005 arası doğanlar mülakata katılmıştır.

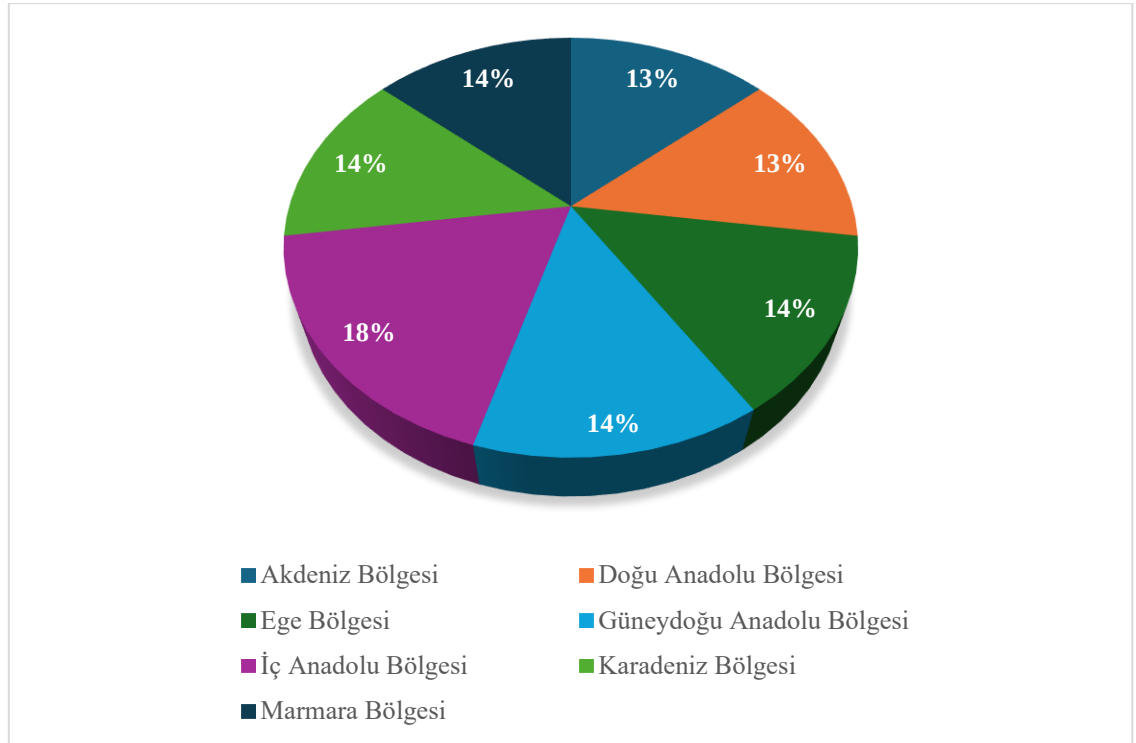


Şekil 2.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Çalışma konusu Z Kuşağının yöneticilere olan bakış açısına dair olduğu için katılımcıların üniversite öğrencisi, çalışan öğrenci ve özellikle de çalışan olmasına önem verilmiştir bu bakımdan da kasti örnekleme yapılmış olup aynı amaç bölge seçiminde de kullanılarak mümkün olduğunca Türkiye'nin tüm bölgelerinden eşit dağılım olacak şekilde mülakatlar yapılmıştır. Bu bilgilere ait dağılımlar da Şekil 2.2. ve Şekil 2.3.'te gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Katılımcıların Çalışma Durumu Dağılımı



Şekil 2.3. Katılımcıların Demografik Yapısı

Tablo 2.7. Katılımcıların Profili

Nitelik	Kategori	%
Cinsiyet	Kadın	45
	Erkek	55
Yaş	18-22	43
	23-27	57
Medeni Durum	Evli	20
	Bekar	80
Çalışma Durumu	Çalışan	55
	Öğrenci	27
	Çalışan Öğrenci	18
Çalışanların Kamu/Özel Ayrımı	Kamu	35
	Özel	65

2.2.2. Mülakat Verilerinin Analizi

Katılımcılara Ek-1’de yer alan 15 adet derinlemesine sorular yöneltilmiştir. Ek-1’de sunulan tabloda yer alan mülakat soruları, çalışmanın amacına uygun ve konu başlıkları ile uyumlu olarak hazırlanmıştır. Soru ve cevaplar ile uyumu olacak şekilde ise MAXQDA 2024 programı aracılığıyla bir kod sistemi oluşturulmuştur. Bu kod sisteminin oluşturulmasından önce hazırlanan mülakat sorularına göre bir kategori-alt kategori sistemi yaratılmıştır bu kategoriler şu şekildedir:

1. Z Kuşağı

1.1. Z Kuşağının Özellikleri

2. Z Kuşağı ve Liderlik

2.1. Liderden Beklenen Nitelik ve Davranışlar

2.2. Lider- Takipçi Etkileşimi

2.3. Liderin Sahip Olması Beklenen Değerler

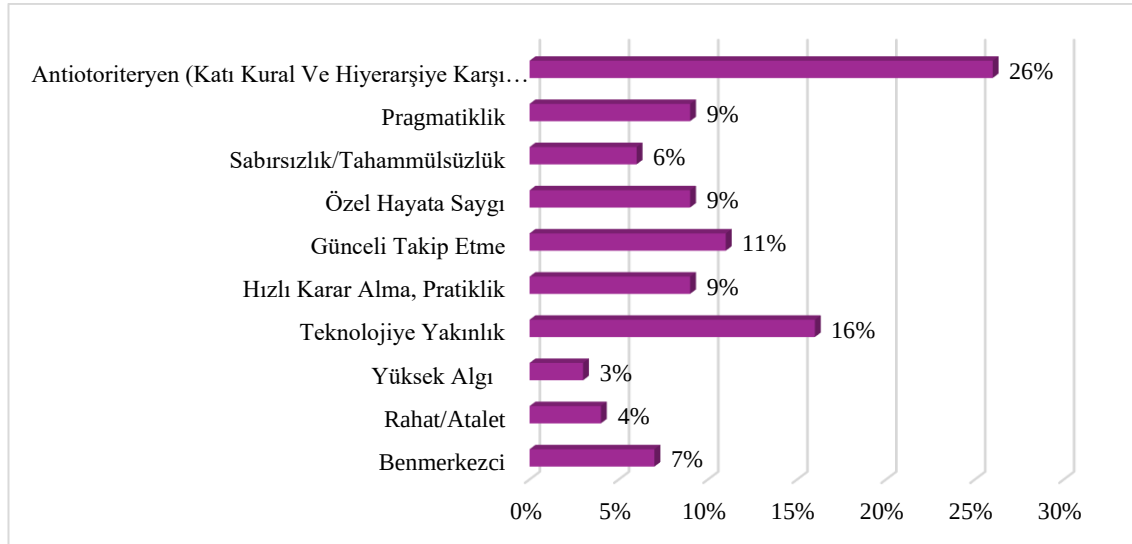
Mülakat sorularına verilen cevaplardan oluşan alıntılar ve kod sistemi Ek 2’de verilmiştir. Mülakat boyunca sadece Ek-1’ deki sorularla sınırlı kalmayıp konuşmanın seyrine göre katılımcıların düşünce ve duygularını daha derinlemesine anlamak adına farklı alt sorular da sorulmuştur. Nitel araştırma yöntemlerinden olan mülakat tekniğinde elde edilen veriler sayısal değil sözeldir. Bu bakımdan elde edilen sözel verilerin analizi için betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analiz

gereği katılımcıların verdiği cevaplar yukarıdaki belirtilen kategorilere ayrılmış ve gruplandırılmış ardından Ek-2’de mülakat cevapları tablosunda da görüleceği üzere kod sistemleri oluşturulmuştur. İçerik analiziyle de verilen cevaplar daha da detaylı olarak incelenmiş farklı anlam ve kodlara ulaşılmıştır.

Günümüz Türkiye’inde toplumda gerek nüfus gerekse etkinliği açısından aktif ve baskın olan kuşak Z Kuşağıdır. İş yerlerinde ve toplumda yönetim alanında sözü geçer çoğunluğa ulaşan bu kuşak bireylerini yönetmek için uygun bir liderlik türünün belirlenebilmesi gereklidir. Bunun içinse öncelikle bu kuşağın özelliklerini, algısını iyi anlamak zorunlu bir hale gelmektedir. Bu amaca uygun olarak hazırlanan mülakat sorularında da ilk kategori olarak Z Kuşağının özellikleri yer almaktadır. Bu özelliklerin analiz edilip belirlenmesi amacıyla sorulan soru:

- Kendinizi yaşlıtlarınızla aynı özelliklere sahip olarak yani aynı kuşak olarak görüyor musunuz? Sizin kuşağınız diğer kuşaklardan farklı mı? Farklılıkları nelerdir?

Bu soruya cevaplar doğrultusunda çıkan baskın özellikler Şekil 4’te verilmiş olup bu yanıtlar Z Kuşağı kategorisindeki Kuşağının özellikleri alt kategorisini ve bunlar içerisindeki kodları oluşturmaktadır.



Şekil 2.4.Z Kuşağının Özellikleri

Katılımcılar açısından Z Kuşağının özelliklerinin en baskın olan 3 özellik - Antiotoriteyen-Teknolojiye yakınlık - Günceli takip etmedir. Z Kuşağının özelliklerine

dair yapılan çalışmalara baktığımızda da bununla paralel tespitler görölmektedir. İlk olarak z kuşağının en baskın özelliğı olarak antiotoriteryen olması göze çarpmaktadır. Antiotoriteryen, otoriteye ve hiyerarşiyi kabul etmeyen, bürokratik astlık üstlük ilişkisine ve emir komuta zincirine itaat etmemektedir. Mülakatlara verilen cevaplarda da katılımcıların hepsinde katı hiyerarşik ilişkilere karşıtlık gözlemlenmiştir. Topluluk içerisinde farklı fikirlerini açıklamadan çekinmeyen katılımcılar için bu yüzden antiotoriteryen özelliğı kodlanma sistemine dahil edilmiştir. Bu özellik literatürdeki birçok araştırma sonucuyla da paralellik göstermektedir. Z Kuşağı özellikle iş hayatında hiyerarşi yerine değerler üzerine bir yönetim bakış açısına sahiptir (Erkut, 2021). Bu kuşak katı hiyerarşik ilişkiler, sabit görevler, birçok kural, iletişim kanalları oluşturma, yüksek yapılar, merkezi karar yetkisi gibi öğeler bürokratik yönetim şekillerinden ziyade organik yönetim denilen ve işbirliğı, uyarlanabilir görevler, az sayıda kural, gayri resmi iletişim, merkezi olmayan karar yetkisi gibi özelliklere sahip yönetim şekillerine meyillidirler (Durmaz ve Okumuş, 2021). Micoleta (2022)'ya göre de Z kuşağı çalışanları iş ilişkilerini hiyerarşiye göre değıl, internet ağılarıyla kuracaklardır. Yine aynı şekilde Ghura's (2017) alışmasında elde bulgulara göre de iş dünyasında patronların birlikte çalıştıkları Z kuşağı ile ilgili en zor şeyin onların hiyerarşik düzene uymak istememesidir. Z Kuşağının teknolojiye çok yakın olup teknolojinin internet, sosyal medya, akıllı telefon vb. araçlarını kullanması onların aynı anda birden fazla işi düşünüp ve yapmasına neden olmaktadır (Ünlü ve iek, 2019). Bu kuşak teknolojisiz bir dünya bilmemektedir ve teknoloji sayesinde bilgiye ulaşmaları kolaylaşmış ve böylece de dünya insanları ile iletişim halinde olup çeşitli mekan ve kültürleri tanımaya başlamışlardır (Taş ve Kaçar, 2019). Ülkemizde, Z kuşağının bilgisayar ile tanışma yaşının 8, interneti kullanmaya başlama yaşının 9 ve cep telefonu kullanmaya başlama yaşının 10 olduğı düşünöldüğünde bu durum oldukça doğıldır (Alikılıç, 2014). Teknolojik gelişim, özellikle de iletişimsel anlamda gerçekleşen devrimler, Z Kuşağının farklılıklarının oluşumunda ana etkindir.

Z Kuşağının bakış açısının ortaya çıkarılması için aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Farklılık (kişisel özellik, etnik köken, medeni durum, iş, cinsel yönelim, siyasi görüş, inanç, düşünce, fikir vb.) kavramı size ne ifade etmektedir? Bu farklılıklar toplulukları, grupları etkiler mi? Farklılıkların bir arada oluşu nasıl

idare edilmeli, nasıl liderlik edilmesi gerekmektedir?

- Değişim nasıl bir şeydir, korkulacak ve kaçınılacak bir şey mi yoksa tam tersi mi?
- Kaos ve düzensizlik ortamı yeni şeylerin doğuşu için elverişli bir ortam mıdır?

Bu üç soruya verilen cevaplar Z Kuşağı kategorisinin bakış açısı alt kategorisi ve kodlarını oluşturmaktadır. Verilen yanıtlardan çıkan sonuca göre katılımcıların hepsi farklılıkların ve değişimin olumlu bir şey olduğunu düşünmektedirler. Katılımcılar farklılıkların özellikle bireysel anlamda birer çeşit, renk cümbüşü olduğunu olumlarken, iş hayatında ise iyi bir lider tarafından uygun şekilde yönetilerek topluluk içerisinde farklı fikirlerin yenilikler ve başarı getireceğini düşünmekte olup değişimin hayatın kaçınılmaz bir olayı süreci olduğunu ve yeniliklerin doğmasında değişimin vazgeçilmez olduğunu düşünmektedirler. Bu kuşak kendinden önceki nesillere göre, azınlıklara ve farklı kültürlere daha ılımlı olan kuşaklardan biridir. Bundaki en önemli paylardan biri bu neslin büyüdüğü dönemde yaşanan politik, ekonomik ve sosyal gelişmelerdir. Onların yetiştiği dönemde toplumda büyük bir değişim gerçekleşmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk siyahi birinin başkan olması, dünyanın birden fazla yerinde, birçok sosyal, çevresel gösteriler meydana gelmiş ve bu gösterilerde farklı kültür, din, ırktan insanlar tek bir amaç etrafında toplanmışlardır (Sarioğlu ve Özgen, 2017). Kaos ve düzensizliğin yeni şeylerin doğuşuna elverişli bir ortam olup olmadığına ise sadece bir katılımcı dışında olumlu cevap gelmiştir. Bu katılımcı kaos ortamının yeni şeyler doğurmanın aksine var olan şeyin de yıkılıp yeniden kurulamamasına neden olacağını düşünmektedir.

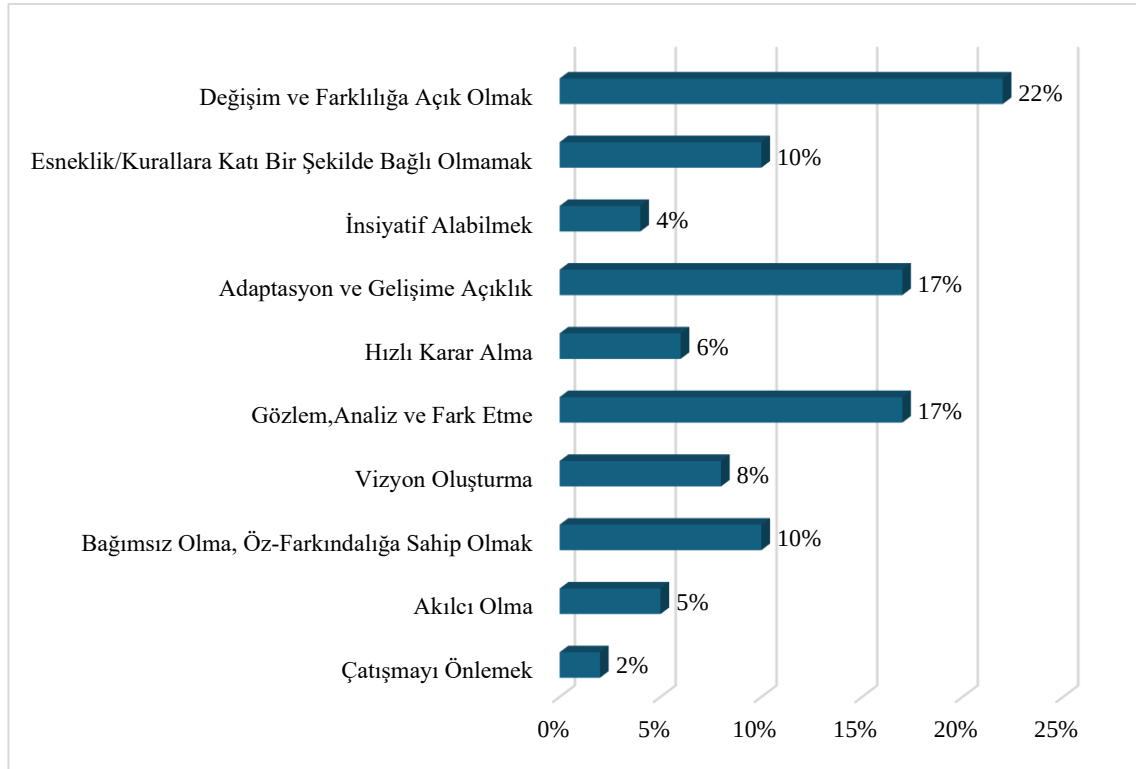
Z Kuşağının liderliğe karşı bakış açısını ortaya çıkarmak için şu soru sorulmuştur:

- Bir toplulukta o topluluğu yönlendiren (liderin) birinin olması size ne ifade ediyor? Bir lideri etkili kılan şey nedir?

Bu soruya verilen cevaplar Z Kuşağı ve liderlik kategorisinin bakış açısı alt kategorisi ve kodlarını oluşturmaktadır. Katılımcıların hepsi verdikleri cevaplarla bir topluluk için onları yönlendiren liderin gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Daha sonra ise Z Kuşağının liderlik algısı analizini genişletmek ve bu kuşağın algısına uygun bir lider profilini çizmek için yani onlara en uygun olan liderlik tarzını tespit etmek için sorular yöneltilmiştir:

- İşyerinden ya da okuldan örnek vererek liderlik olgusuna değinebilir misiniz? (Örneğin o topluluktaki birinin bir davranışının, tutumunun liderlik olgusunu çağrıştırması gibi)
- Liderler kurallara ne ölçüde bağlı kalmalıdır? Liderin esneklik özelliği size göre nasıl olmalıdır? Liderlerin bu kurallara bağlı kalmasıyla esnek olması arasındaki ilişki nasıl olmalı? İşyeri ve okuldan örnek verebilirsiniz.
- Lider vizyonu/hedefi nasıl belirlemelidir? Günümüzde her şey hızlı değişiyor liderin böyle bir ortamda karar alırken neye dikkat etmesi gerekir? Liderin vizyonunun (hedefinin) güçlü olmasını etkileyen unsurlar nelerdir?

Bu sorulara verilen cevaplar Z Kuşağı ve liderlik kategorisinin liderden beklenen nitelik ve davranışlar alt kategorisi ve kodlarını oluşturmaktadır. Mülakatlarda verilen cevapların analiz sonuçları Şekil 2.5'te görülmektedir.



Şekil 2.5. Liderden Beklenen Nitelik ve Davranışlar

Bu kategori-alt kategorideki kodlar ile aslında Z Kuşağının bir liderden sahip olmasını istediği nitelik ve göstermesini beklediği davranışların açığa çıkarak bu kuşağa uygun olabilecek liderlik tarzı tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre katılımcılar bir liderin

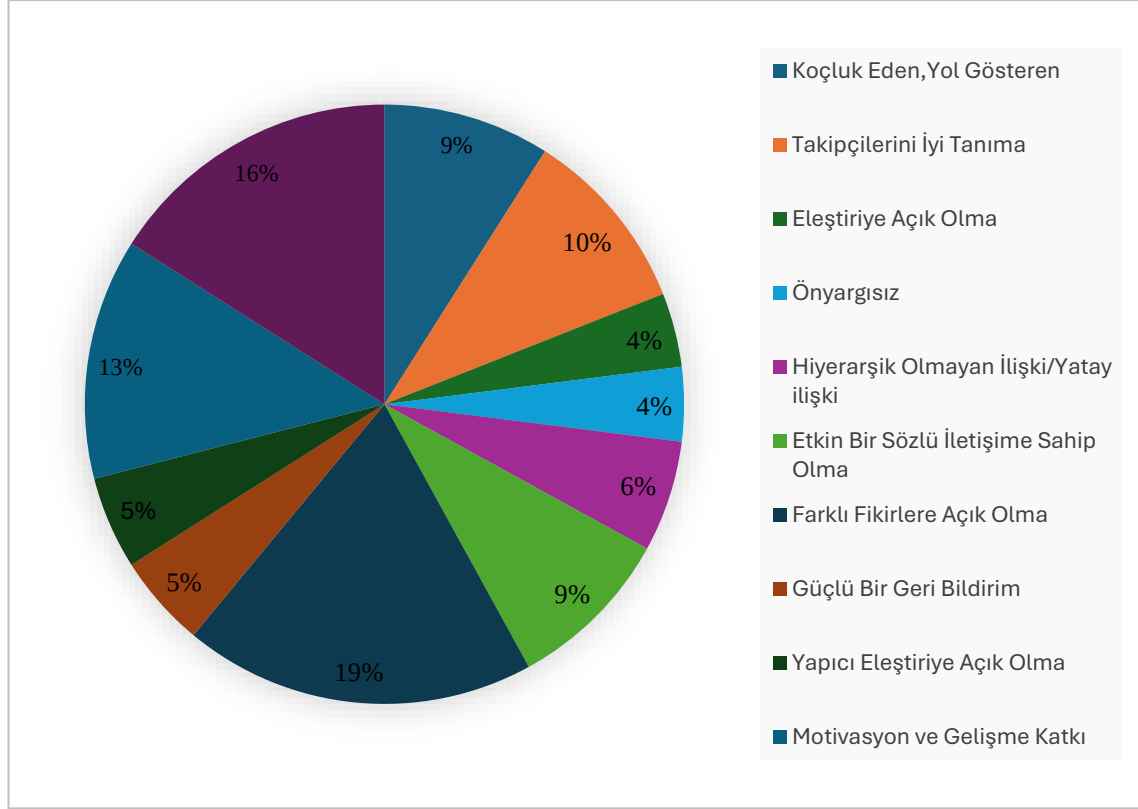
en fazla değişim ve farklılığa açık olması gerektiğini düşünmektedirler. Teknolojinin içine doğan ve burada büyüyen Z Kuşaağı için her zaman yenilikleri, günceli takip etme ve sürekli değişen dünyada olduğu yerde kalmayıp yüzünü değişime çevirmek bir gereklilik olduğu için aynı şeyi liderlerden beklemektedirler. Verilen cevaplarda özellikle çalışanlar için teknolojik gelişmelerin takip edilip işi kolaylaştıran teknolojik araçlardan faydalanmak ve bu konuda günceli takip edip değişikliğe açık olmak önemlidir. Ayrıca pandemi zamanı ve sonrası gelişen olaylar sonucunda iş yerinde esnek çalışma, uzaktan çalışma ya da okul saatlerinde esneme gibi yine işyerlerinde kıyafet kodlarının daha esnemesi gibi değişen zamana ve koşula ayak uydurmanın elzem olduğu sonucuna varılmıştır. İkinci olarak bir liderin adaptasyon ve gelişime açık olma özelliği yine aynı şekilde değişim ve farklılığa açık olması kendini değişen zamana ayak uydurtması yine liderden beklenen en önemli davranışlardan biri olmuştur. Günümüzde her şeyin hızlıca değişmesi ve teknolojinin bu denli hayatımızın parçası haline gelmesi ile Z Kuşaağının lidere ve topluluğuna bağlılığını devam ettirmek önemlidir. Bunu sağlamak için de liderlerin gözlem, analiz ve fark etme özelliklerinin güçlü olması çağın gerekliliklerini iyi analiz etmesi ve takipçilerini iyi gözlemleyip onların algısını anlamaya yönelik aksiyonlar alması gerekmektedir. Mülakatlarda özellikle değinilen husus artık iş hayatında Z Kuşaağının artan bir şekilde yer almaya başlaması ve liderlerin genellikle de yaşça onlardan büyük kalmasından dolayı kendilerini, bakış açılarını geliştirememesi hep eskide ve eski yöntemlerde ısrar etmesidir.

Lider ile takipçi arası etkileşimin nasıl olması gerektiğine dair tespitler için sorulan sorular aşıağıdaki gibidir:

- Lider ve takipçileri arasındaki ilişki size göre nasıl olmalıdır? (Hiyerarşik ve katı mı yoksa daha gevşek mi?) (Liderler, takipçilerinin fikirlerine açık olmalı mıdır?) (işyeri/ okulunda örnek vererek açıklayabilir misiniz?)
- Liderlerin grup/toplum içerisindeki farklı fikirlere ve genel olarak değişim olgusuna bakış açısı nasıl olmalıdır?
- Liderlerin takipçilerinin gelişimi ve motivasyonunda payı olması gerektiğini düşünüyor musunuz?
- Size göre lider-takipçi ilişkisi, etkileşimi nasıl olmalıdır? Hangi faktörler

etkilidir?

Bu sorulara verilen cevaplar ise Z Kuşağı ve liderlik kategorisinin lider takipçi etkileşimi alt kategorisini ve kodlarını oluşturmaktadırlar. Verilen cevapların analiz şeması Şekil 2.6’da görülmektedir.



Şekil 2.6. Lider-Takipçi Etkileşimi

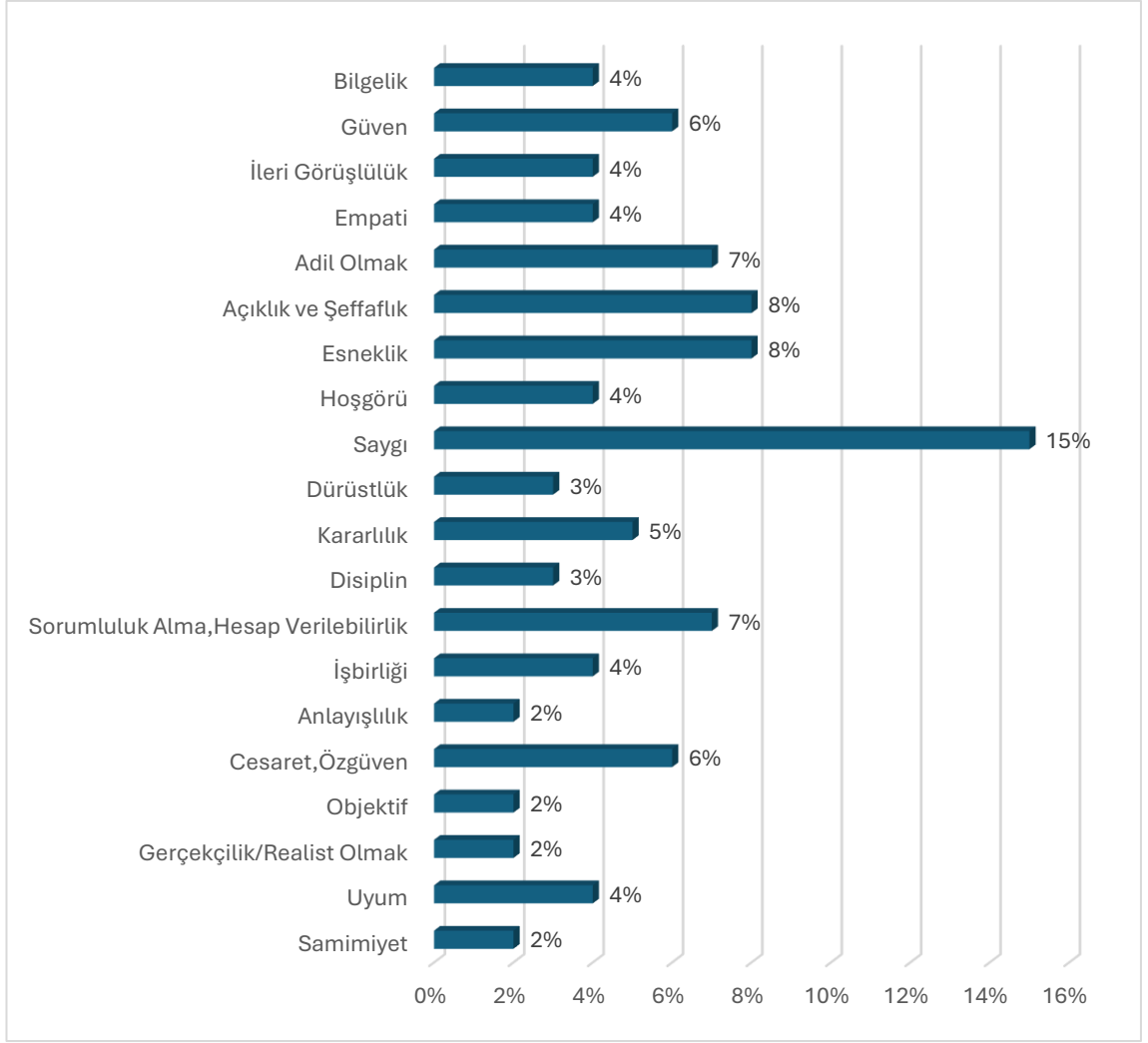
Katılımcılara göre liderle takipçi arasındaki iletişimde öncelikli olarak iki tarafında farklı fikirlere açık olması gerekmektedir. Kuşağının kişisel özellikleri gereği katı kurallara bağlı olmaması, günceli takip etmesi ve mental olarak yeniliğe açık olmasından dolayı liderin de kendileriyle olan iletişim ve etkileşimde farklı fikirlere açık olmasını beklemektedirler. Bu durum Schawbel’in (2014) çalışmasında da belirttiği üzere z kuşağının yöneticiler tarafından fikirlerinin dinlenilmesini ve fikirlerine değer verilmesini istemesi ile örtüşmektedir. Kendilerini dinleyen ve farklı fikirlere karşı önyargılı olmayıp bunlara açık olan liderlerle çalışmanın daha kolay ve rahatlatıcı olduğunu düşünen katılımcılar bunun motivasyonu da arttırdığını düşünmektedirler. Sonrasında ise katılımcılar liderin takipçileriyle olan etkileşimde kapsayıcı olmasını beklemektedirler. Buna göre liderler takipçilerini iyi analiz edip tanımalı ve

olabildiğince tüm takipçilerini kapsayan vizyon ve hedefler koymalıdır ki her biri kendini o ekibin parçası hissedip rahat huzurlu ve motivasyonu yüksek şekilde çalışabilsin. Ayrıca liderin takipçilerin herhangi bir farklılığından dolayı ötekileştirilmesine izin vermemesi toplulukta olabildiğince aidiyet duygusunu yaratması beklenmektedir. Lider takipçi etkileşimde en fazla değinilen üçüncü kavram ise liderin takipçilerinin motivasyon ve gelişime katkı sağlamasıdır. Bu motivasyon genellikle liderin takipçilere karşı samimi olup onlara değer vermesi onlara topluluğa aidiyet duygusunu empoze etmesiyle sağlanmaktadır. Ayrıca katılımcılar liderlerinden kendilerine bir mentör, koç gibi liderlik etmesini, yönlendirmesini beklemektedirler. Teknolojik araçlarla iç içe olup motor becerilerini geliştirmiş bu kuşak birçok şeyi deneyerek tecrübe ettiği için teoriden çok uygulamaya yönelik bir sistemi tercih etmektedirler. Bu bakımdan da çalışma hayatlarında yöneticilerinden de sürekli geri bildirim almayı bekleyecek ve mentorluk desteği görebileceği yöneticilerle çalışmayı tercih edecektir (Bekman ve Gündüz, 2022).

Liderin sahip olması beklenen değerlerin ne olduğuna dair sorulan sorular ise şöyledir:

- Size göre, liderin en çok hangi etik değerlere sahip olması gerekir? Bu etik değerleri liderin hangi tutum ve davranışlarında görmemiz gerekir? Neden?
- Saygı, şeffaflık/hesap verebilirlik, dürüstlük, azim/kararlılık, disiplin (içten gelen) ... gibi değerleri düşündüğünüzde takipçiler ve liderlik sürecinde nasıl etkilidir? Size göre sonuçları nasıl etkiler?
- İçer dönme gücü, vizyon oluşturma gücü, kapsayıcılık gücü, adaptasyon gücü, fark etme gücü, karar verme gücü, yüzleşme gücü deyince siz ne anlıyorsunuz? Bu güçleri geliştirmek için ne yapılması, nasıl bir yöntem izlenmesi gerekir?

İlgili sorulara verilen cevaplar Z Kuşağı ve liderlik kategorisinin son alt kategorisi olan liderin sahip olması beklenen değerlere ait veriler Şekil 7’de görülmektedir. Bu değerlerden en fazla vurgulananı saygıdır.



Şekil 2.7. Liderin Sahip Olması Gereken Değerler

Z Kuşağı mensubu katılımcıların verdiği cevaplara göre saygı bir liderde olması gereken önemli değerdir ve mülakat sorularının genelinde bu değer defalarca yinelenmiş ve üstünde durulmuştur. Tablo 2’deki mülakat cevapları alıntısındaki tablodaki saygı alt kategorisindeki bazı cevaplar göz önünde bulundurulduğunda bu saygının farklılıkları kabul etme, farklı fikir, görüş aslında farklı olan her şeye saygı duyma ile temellendirildiği ve belki de buradan başlatıldığı söylenebilir. Bu saygı ayrıca iş hayatı ile özel hayatın ayrımı ve buna saygı duyulması ile de konumlandırılmıştır. Saygıdan sonra sırasıyla açıklık ve şeffaflık, esneklik ve sorumluluk alma, hesap verilebilirlik değerleri gelmektedir. Cevaplara bakıldığında katılımcıların liderlerinden özellikle iletişim konusunda açık ve şeffaf olmalarını her konuda onlarla rahatça konuşmayı bekledikleri gözlemlenmiştir. Değişimi, günceli takip eden buna hızlıca adapte olan bu

katılımcıların yine bu mantıkla liderlerinden esnek olmasını beklemesi de oldukça makul bir beklentidir. Liderin belli kurallara bağlı olması ancak değişen şart ve durumlara göre hızlı aksiyon alabilmek adına ve mümkün olduğunca tüm takipçilerinin lehine olacak şekilde kuralları esnetmesi beklenmektedir. Özellikle iş dünyasının bu kadar değişmesi, teknolojinin bu kadar yaygınlaşması ile birlikte liderlerin görevlerini yerine getirme şekillerinde esneme en azından bu tarzlarını değiştirmesi beklenmektedir. İş hayatındaki bu esnekliğin temelinde pandemi ve sonrası değişen koşullar neticesinde uzaktan çalışma modeli, iş saatlerinde değişiklik ve kıyafet esnekliği olduğu da söylenebilir. Z Kuşağı bireylerinin tüm kuşaklara oranla daha fazla esnek çalışma koşullarını isteyen kuşak olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Bekman ve Gündüz, 2022).

Son olarak tüm mülakat cevaplarında sıkça değinilen değer ve kavramlara dair frekans tablosuna aşağıda yer verilmiştir. Bu tabloya bakıldığında katılımcıların en sık kullandığı değerler ve kavramları tespit edilmiştir. Saygı, açıklık ve şeffaflık, sorumluluk alma ve hesap verilebilirlik gibi kavramlar ve değerler yapılan mülakatlarda hemen hemen tüm katılımcıların bahsettiği ve bir liderde mutlaka görmek istediği, liderin sahip olmasını beklediği değerlerdir. Frekans tablosundaki yoğunlaşmadan yola çıkarak ortaya çıkan liderlik algısının katılımcıların çalışan, öğrenci gibi ve çalışanların da kamu-özel sektör çalışanı olmasına göre sosyal statüleriyle olan ilişkisine dair tabloya da aşağıda yer verilmiştir. Bu tablolara bakıldığında ortaya çıkan değerlerin Akyürek'in (2024) kuantum değerler tablosunda belirttiği değerlerle örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca sosyal statülerdeki değişimin Z kuşağının liderlik algısında majör bir değişikliğe neden olmadığı görülmüştür. Yapılan mülakatlar sonucu öğrenci olan katılımcıların antitoriteriyenlik konusunda çalışanlara göre daha katı olduğu gözlemlenmiştir. Okul ortamında daha özgür hisseden ve fikirlerini daha açıkça söylemekten çekinmeyen Z kuşağı için bu durum doğal karşılanmaktadır. Çalışanlarda ise kamu çalışanların özel sektör çalışanlarına göre daha kuralcı ve hiyerarşik yapıya bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan öğrenciler ise diğer iki kategoriye göre biraz daha ılımlı olup ekonomik şartlarına bağlı olarak çalışmak zorunda olup olmamalarına göre hiyerarşi ve katı kurallara olan itaatini şekillendirmeye meyillidirler. Bu ince farklılıklar sosyal statülere göre oluşan liderlik algısında keskin ayrıma neden olmamaktadır.

Tablo 2.8.Mülakatta En Sık Kullanılan Kavramların Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Samimiyet	11	1,53
Uyum	29	4,04
Gerçeklik/Realist Olmak	15	2,09
Objektif	5	0,70
Cesaret, Özgüven	45	6,28
Anlayışlılık	11	1,53
Netlik, Kesinlik	13	1,81
İş birliği	29	4,04
Sorumluluk Alma Hesap Verilebilirlik	47	6,56
Disiplin	18	2,51
Kararlılık	36	5,02
Dürüstlük	25	3,49
Saygı	108	15,06
Hoşgörü	30	4,18
Esneklik	59	8,23
Açıklık ve Şeffaflık	58	8,09
Adil Olması	48	6,69
Empati	30	4,18
İleri Görüşlülük	27	3,77
Güven	45	6,28
Bilgelik	28	3,91
TOPLAM	717	100,00

Tablo 2.9. Katılımcı Türüne Göre Çalışma Bulguları

Katılımcı Türü	Liderlik Algısı	Mülakat alıntısı	Katılımcı No
Çalışan	Farklılıklara saygılı, kişinin cinsiyeti, dini, siyasi düşüncesi nedeniyle dışlanmadığı, ayrımcılığa maruz kalmadığı, herkesi kapsayan hoşgörülü bir lider.	...kadınların bazı yurtdışı seyahatlere sırf kadın oldukları için gönderilmemesi saygısızlık.	M5
	Yeri gelince kuralları esnetebilen, sorumluluk alarak inisiyatif kullanabilen, yeniliklere açık bir lider.	mesai sonrasında ertesi günün sabahında işe daha geç gelmemi söyleyerek kuralları esnetmişti.	M17
Kamu Çalışanı	Hiyerarşik düzene sıkı sıkıya bağlı olmayan yeri gelince esnek olan ama kaos ortamını engellemek için belirli kuralları da olan bir lider.	 tabiki de kurallar esnetilmez değildir ancak ofisteki ortamı disipline etmek için biraz kuralcı olması gerekli.	M6
Özel Sektör Çalışanı	Sıkı bürokratik süreçleri ve ilişkilere karşı, esnek yeri gelince takipçilerinden biri gibi davranıp samimi olan bir lider.	ofis ortamında herkesin birbirine bey hanım diye hitap etmesi biraz sıkıcı ve motivasyon düşürücü	M21
Öğrenci	Antitoriteryen, kendini takipçilerinden biri gibi gören ve onlarla etkileşim halinde olarak var olduğuna inanan bir lider.	Sınıf sözcüsü bizim aramızdan ve isteğimiz doğrultusunda seçiliyor bu yüzden samimiyetini koruması, bizden biri olduğunu unutmaması ve bizim isteklerimizi dinlemesi önemli	M13
	Eleştiriye açık, şeffaf ve hesap veren bir lider	Sınav kağıdına itiraz ettiğimde hocanın bunu ego meselesi haline getirmeyip yeniden kağıdımı okuması ve gerçekten bir yerde eksik puanlama yaptığını görüp kabul etmesi...	M15
Çalışan-öğrenci	Kurallar bağlılık konusunda çok sıkı olmayan gelişen durumlara göre bazen daha disiplinli olan bir lider.	Patronumun sürekli olarak müdahale etmesi sinirimi bozsa da çalışmam gerektiği için bu duruma katlanabiliyorum.	M9

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TARTIŞMA

Bu bölümde çalışmadan elde edilen bulgular, anlamlı sonuçlar elde etmek için mevcut literatür ışığında tartışılacak ve bu minvalde çalışmanın teorik ve pratik katkısına değinilip ardından çalışmanın kısıtlarına ve çalışma sonucuna göre gelecek araştırmalara yönelik olarak önerilere yer verilecektir.

Çalışma için kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat ile katılımcılar ile görüşmeler yapılmıştır. Mülakatlar neticesinde oluşan tema ve kodlara göre Z kuşağının liderliğe olan bakış açısı belirlenerek liderin sahip olması gereken nitelik ve değerler tespit edilmiştir. Tablo 9 Katılımcı Türüne Göre Çalışma Bulgularındaki mülakat verileri göz önünde bulundurulduğunda sosyal statüleri ne olursa olsun Z kuşağı bireyleri için bir liderin öncelikle saygılı olması şart olup özellikle farklılıklara, farklı fikir ve düşüncelere karşı saygılı ve hoşgörülü olması beklenmektedir. Katılımcı M5' göre "...kadınların bazı yurtdışı seyahatlere sırf kadın oldukları için gönderilmemesi saygısızlık." Bu ve diğer kadın katılımcıların mülakatları incelendiğinde kadın bireyler için özellikle cinsiyet farklılığına dayanan ayrımcılık kesin olarak hoş karşılanmamakta liderin cinsiyet ayırt etmeksizin herkese *eşit ve saygılı* davranması gerektiği vurgulanmıştır. Saygının yanı sıra *esneklik* de bir liderin sahip olması beklenen en önemli değerlerden biri olmuştur. Sosyal statüler bu değerın olması gerektiği fikrini değiştirmese de çalışanların ve özellikle kamu çalışanlarının esneklik konusunda diğer sosyal statüdeki kişilere göre daha muhafazakar olduğu söylenebilir. Örneğin katılımcı M6 şunu söylemiştir: "..... tabiki de kurallar esnetilmez değildir ancak ofisteki ortamı disipline etmek için biraz kuralcı olması gerekli." Mülakatlarda vurgulanan bir başka değer de liderin *samimi, içten olmasıdır*. Özellikle öğrencilerin lider olarak gördükleri hoca yahut sınıf başkanı gibi kişilerden samimiyet görmek istediği analiz edilmiştir. M13'ün bu konuda fikri şu şekildedir: "Sınıf sözcüsü bizim aramızdan ve isteğimiz doğrultusunda seçiliyor bu yüzden bizim isteklerimizi dinlemesi ve bizden biri olduğunu unutmaması samimiyetini koruması önemli." Mülakatlarda bahsedilen bu değer ve nitelikler kuantum liderliğin bir önceki bölümlerde de bahsedilen değerleri ile örtüşmektedir. Yapılan mülakatlar sonucu kuantum liderlik türünün Z kuşağı için en uygun liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma, bu niteliği taşıyan ilk çalışma olduğu için literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Çalışmada öncelikle liderlik ve tarzları üzerinde durulmuş sonrasında da kuantum liderlik özelliklerine

ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile Z kuşağı mensubu kişilerle mülakatlar gerçekleştirilmiş olup ilk olarak bu kuşağın özelliklerinin literatürde daha önceki çalışma sonuçlarıyla olan uyumu değerlendirilmiştir. Sonrasında ise yine mülakat sorularıyla Z kuşağının liderlik algısını anlamak amaçlanmış ve verilen cevaplar neticesinde liderlikten beklenen davranış ve değerler belirlenmiştir. Son olarak daha önceki bölümlerde ayrıntılı şekilde ele alınan kuantum liderlik özellikleri ile Z kuşağının mülakatlar sonucunda elde edilen kişisel özellik ve liderlik algısına yönelik veriler eşleştirilmiş ve bunların uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Liderlik ve türleri üzerine şimdiye kadar hem yurtiçi hem de yurtdışı literatürde birçok çalışma yapılmıştır (Örn. Amalia vd., 2019; Erçetin,2000; Puyoa, 2022; Bwalya, 2023). Liderlik türlerinden biri olan ve bu çalışmanın da ana konusunu oluşturan kuantum liderlik ile çalışmalar görece az ve henüz yenidir (Örn.Çelik,1998; Erçetin ve Kamacı, 2008; Amalia vd., 2019; Dyck ve Greidanus, 2017; Liao, 2022; Zohar, 2022; Akyürek, 2024).

Kuşaklar toplumda yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel etmenlerden etkilendiği kadar bunları etkileme yeteneğine de sahiptirler (Bulut vd., 2012). Bu anlamda günümüzün baskın kuşağı olan Z kuşağının etkinliği gereği bu çalışmada da Z kuşağı merkez roldedir. Ancak bu çalışmalar genellikle tüketim, pazarlama ve sosyal medya alanları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik algısına değinen çalışmalar oldukça az olmakla birlikte yapılan çalışmalar il ya da okul bazında gibi dar evrenlerde gerçekleşmiştir (Örn.Arar ve Yüksel, 2015; Sarıoğlu ve Özgen, 2017; Balan ve Vreja,2018; Bateh,2019; Hameed ve Sharma, 2020; Demirbilek ve Keser, 2022; Bekman ve Gündüz, 2022; Çaşın ve Şahin, 2023).

Bu çalışma Z kuşağının liderlikle olan ilişkisini ve bu kuşağın liderlik algısını araştırmıştır. Araştırma sonucunda kuantum liderliğin Z kuşağının özelliklerine, tercihlerine ve bakış açısına uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan bu çalışma literatürde yer alan ilk çalışmadır.

3.1. Teorik Katkı

Şimdiye kadar Z kuşağının özellikleri, onların tüketim tercihleri, sosyal medya algısı vb konularda çalışmalar yapılmış olsa da bu çalışma ile Z kuşağının liderlik algısı ve

kuantum liderlik ile Z kuşağı arasındaki ilişki ilk kez incelenmiştir. Literatürdeki Z kuşağı ve liderlik algısına dair çalışmalar incelendiğinde bunların genellikle iş yaşamı, kurumsal hayat özelinde ve çalışma örneklemelerinin akademik dünya, okul öğrencisi gibi dar alanlarda sınırlı kaldığı gözlenmiştir (Williams, 2010; Parry, 2011; Ayhün, 2013; Bako, 2018; Palalar, Alkan, 2020; Erkut, 2021; Düzgün, 2022).

Çalışma ile ortaya konulan Z kuşağının özellikleri literatürde yer alan önceki çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. (Berkup, 2014; Stuckey, 2016; Cresnar ve Nedelko, 2020). Çalışmada yapılan mülakatlar sonucu ilk tema olan Z kuşağının kişisel özelliklerinde ortaya çıkan en önemli özellik Z kuşağının antiotoriteryen yani katı kural ve hiyerarşiye karşı olmasıdır. Başar (2017)'ın çalışmasının sonucuna göre de Z kuşağı çalışanları ofiste rahat etmek ve sosyalleşmek istemektedirler, bu nedenle hiyerarşinin olmadığı demokratik yönetim tarzlarını benimsemektedirler. Micoleta (2022)'ya göre de bu kuşak çalışanları iş hayatındaki ilişkilerini hiyerarşi yerine sosyal medya, net ağlarıyla kurmaktadır. Bu çalışmaların aksine Çaşın ve Şahin (2023) Z kuşağının bu özelliğini olumsuz özellik olarak atfetmiştir. Bunların yanı sıra gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen verilerde sabırsızlığın da bu kuşağın en belirgin özelliklerinden biri olduğu tespit edilmiştir. Dikkat süresi kısa olduğu için her şeyden daha çabuk sıkılıp aceleci davranan bu kuşak, her şey her yerde ve her zaman olsun istemektedir. Bundaki en önemli payın teknolojiye çok yakın olup akıllarına takılan her konu hakkında saniyeler içerisinde tek tuşla telefonlarından bakmaları olduğu söylenebilir. Bu kuşak zihinlerinde merak uyandıran her şeyi saniyeler içinde indirmeye ve kullanma alışkanlığı kazanmıştır (Berkup, 2014; Kavalcı ve Ünal, 2016; Bekman ve Gündüz, 2022).

Bu kuşağın en önemli ikinci özelliği de teknolojiye bağımlılık derecesinde olan düşkünlüğü ve ilgisidir. Bu özellik de literatürdeki diğer çalışmalar ile ortaya konan sonuçlarla örtüşmektedir. İlhan (2019)'a göre Z Kuşağı bireyleri, sanal dünyada yaşadıkları teknoloji sayesindeki deneyim ve dijitalleşmenin aynısını iş ortamlarında da beklemektedir. Yapılan mülakatlarda da özellikle çalışan Z kuşağının iş yerinde ofis ortamında teknolojik araçları kullanmak istemektedirler ve bunların hayatlarını kolaylaştırdığına dair inançları yüksektir. Yine bu özelliklerden olan *günceli takip etme dürtüsü* de mülakat sorularına verilen cevaplardan ağırlıklı olarak ortaya çıkan bir özelliktir. Z kuşağının bu özelliği teknoloji ile iç içe olmayla ilişkili olmaktan

kaynaklanmaktadır (Bekman ve Gündüz, 2022). Bu çalışmada Z kuşağı bireyleri her şeyin hızlı ortaya çıkıp bir o kadar da hızla güncelliğini kaybettiği bir ortamda büyüdüleri için var olan bilginin de yine aynı şekilde hızlıca eskiyip güncelliğini yitireceklerine dair inançları gelişmiştir. Bu nedenle kendilerini de sürekli olarak güncellemeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Çalışmadaki ikinci tema olan Z kuşağının liderden beklediği davranış ve nitelikleri incelendiğinde mülakatlara verilen cevaplarda ağırlıklı olarak bir liderin *değişim ve farklılığa açık olması* gerektiği gözlemlenmiştir. Bu görüş en çok da *liderin takipçilerin farklılıklarına karşı saygılı olması* gerektiği düşüncesiyle kendini göstermektedir. Bu tespit Başar (2017)'in çalışmasında ortaya koymuş olduğu Z kuşağının farklı olmanın tuhaf olmadığı tam tersine iş hayatında olumlu bir çeşitliliğe neden olduğu eğer bu olmazsa özgün ve parlak düşünce ile fikirlerin yok olacağı düşüncesiyle örtüşmektedir. Levine ve Dean (2012)'in belirttiği üzere Z kuşağı bireyleri, içinde büyüdüğü küresel dünya nedeniyle kişisel farklılıkların doğal karşılandığı ve kabul edildiği ortama alışkındırlar. İş dünyasındaki kuşak farkı temelinde ise liderlerin her kuşağın farklı beklentisi olduğunu bilmesi ve bu farklılıkları anlaması önemli olup bunun için her yeni çalışanla iletişim halinde olup onun beklentilerini anlayarak buna uygun aksiyon alması önemlidir (Schroth, 2016).

Liderin olaylar karşısında hızlı karar verebilmesi de bir başka beklenen davranıştır. Bu tespit Stuckey (2019)'nın çalışması ile uyumludur. Stuckey çalışmasında Z kuşağı bireylerinin büyük bir şekilde teknolojinin içinde yaşayıp sosyalleşmelerinden dolayı bir şeye hızlı ve tatmin edici şekilde çabuk ulaşmayı istediklerini belirtip bu durumun iş hayatında da yaşayacakları sorunlara karşı liderlerin hızlı bir şekilde çözüm üretip yavaş kalmamalarını beklediklerini belirtmiştir. Shabib vd., (2021) iş dünyasında insan kaynaklarına sunduğu öneri ile Z kuşağının ilgisini çekebilmek için teknoloji tabanlı politikalar ile bu kuşağın ihtiyaçlarını onlara uygun olarak hızlı bir şekilde karşılanması gerektiğini belirtmiştir. Palalar, Alkan (2020) da Z kuşağının liderlik algısı üzerine yapmış olduğu çalışmada Z kuşağının, liderin zamanı iyi planlaması ve hızlı tepki verip hızlı hareket edebilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Çalışmanın üçüncü teması ise *Z kuşağının liderle olan etkileşimi* üzerinedir. Verilerin analiz sonuçlarına göre bir liderin takipçisiyle olan ilişkisinde *motivasyon ve gelişime*

katkının en önemli unsurlar olduğu sonucuna varılmaktadır. Nitekim bu da literatürdeki araştırmalarla uygunluk göstermektedir. Wozniak (2016) çalışmasında iş hayatında Z kuşağını ücret ve yan hakların, kariyer basamaklarının ve çalıştıkları kurum içerisinde etkinliğinin motive ettiğini belirtmektedir. Bunların yanı sıra saygı ve takdir görmenin motivasyon için önemli etkenler olduğunu da vurgulamaktadır. Benzer şekilde işte emek verip başarıma duygusu ve tatmin, takdir görmek, işin çeşitli olması gibi faktörler de motivasyon için önemlidir (Bencsik ve Machova, 2016; Kirchmayer ve Fratričová, 2018). Analiz sonuçlarına göre bir liderin yöneticiden ziyade bir koç, mentör gibi davranması gerektiği de Z kuşağı tarafından oldukça fazla dile getirilmektedir. Bu tespit literatürdeki birçok çalışmayla da uyum göstermektedir. Schawbel (2016)'e göre Z kuşağı ailesinin yakın takibinde kalarak eğitim hayatında boyunca özel ilgi almıştır. Eğitim alanında özel derslerle desteklenmiş, sosyal alanda kendisini ve düşüncelerini iyi ifade edebilmesi için bilinçli bir şekilde yönlendirilmiştir. Bu açıdan incelendiğinde Z kuşağı iş hayatında da yöneticilerinden sürekli olarak geri bildirim almak ve onlar tarafından mentör gibi destek almak ve ilgi görmeyi beklemektedirler. Wiedmer (2016)'a göre de Z kuşağı teoriden ziyade pratik olarak öğrenmeye yatkın ve heveslidirler, bunun için de en uygun yöntem mentörlüktür.

Çalışmanın son teması olan *Z kuşağının liderde sahip olmasını beklediği değerler* ise bu çalışmanın şimdiye kadarki olan araştırmalardan farkını ortaya koyarak en önemli teorik katkısını oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda öncelikle Z kuşağının özelliklerine dair veriler toplanmış bu verilerin analiz sonuçlarının literatürdeki çalışmalarla paralel doğrultuda olduğu tespit edilmiştir. Devamında ise Z kuşağının liderliğe bakış açısını algılamak adına kuantum liderliğe dair değerlere yönelik sorular sorulmuştur. Değerler temasının seçilmesinin en önemli nedeni kuantum teorisi ve kuantum liderliğin temelinde değerlerin yer almasıdır. O'Grady ve Malloch (2002), Mapes (2003), Zohar (2021) ve Akyürek (2024) 'in belirttiği ve kategorize ettiği kuantum değerler göz önünde bulundurularak hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat sorularına verilen cevaplar neticesinde Z kuşağının liderin etkinliğini sağlayan temel faktörün *sahip olduğu etik değerler* olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Palalar Alkan (2020)'nın çalışması sonucu ortaya koyduğu tespitle uygunluk göstermektedir. Söz konusu çalışmanın sonuca göre araştırmacı, araştırmadaki katılımcıların verdiği cevapların çoğunluğunda liderin etkili hale gelmesinin etik değerler olduğu

gözlemlemiştir. Yine aynı şekilde Deardorff ve Williams (2006)'ın yapmış olduğu çalışmada da *değerlerin kuantum örgütler için vazgeçilmez yapı taşı* olduğu vurgulanmıştır.

Akyürek (2024)'in belirttiği ve bu çalışmada da Tablo 4'te ele alınan kuantum değerler ve açıklamaları göz önüne alındığında mülakat sonucunda verilen cevaplar ışığında bir liderde olması gereken en önemli değer *saygı* olması, Z kuşağının kuantum liderlikle olan ilişkisini ortaya koymada iyi bir başlangıç noktasıdır. Bu değer aslında birçok diğer değer ve özelliklerle ilişkilidir. Verilerin analizinde yer alan bu *saygı* faktörünün temelinde *insana saygı* ve *farklılıklara olan saygının* yer aldığı tespit edilmiştir. Bu değerlerden biri olan ve çalışma sonucunda *saygıdan* sonra en fazla aranan değer ise *esnekliktir*. Z kuşağı esnekliği, liderin farklı fikirlere açık olması, duruma ve olaylara göre var olan kuralları esneterek hızlı bir şekilde aksiyon alması olarak algılanmaktadır. Çaşın ve Şahin (2023) 'nin yapmış olduğu çalışmada da buna benzer şekilde bu kuşağın yeniliklere açık olduğu vurgulanmıştır. Bekman ve Gündüz (2022)' göre İş hayatında da Z kuşağı sayısının giderek artmasından dolayı yöneticiler ofis ortamlarında kâğıdın azalıp yerine teknoloji ve dijitalleşmenin geleceğini ve bürokrasinin katı hiyerarşilerin azalarak daha esnek çalışma modellerinin çıkacağını düşünmektedirler. Dünyada yaşanan küreselleşmeden nasibini alan iş hayatında da farklı din, dil, cinsiyet, kültür ve düşünceye sahip kişiler daha fazla bir arada çalışacağı için *esneklik* değerinin kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Looper (2011)' ın çalışmasının sonucuna göre de yine paralel şekilde Z kuşağının kendisinden önceki diğer kuşaklar içinde en fazla esnek çalışma ortamını isteyen bireyler olacaktır. Gale (2015) de yine aynı doğrultuda çalışmada *esneklik* değerinin Z kuşağı için önemine değinmiştir. Ona göre örgütlerin Z kuşağının ilgisini çekebilmek ve sadakatini sağlayabilmek için *esnekliği* dikkate almaları gereklidir. Esneklikten kasıtı sadece çalışma saatleri değil, çalışma şartlarıdır. Örgütlerin görev süreçlerinde de geleneksellikten uzaklaşıp farklılığa karşı istekli olması gereklidir. Durmuş ve Okumaz (2021) 'a göre de örgütlerdeki sabit/katı görevler, bürokratik ilişkiler, katı kural ve hiyerarşik düzen, kararların tepeden ve sorgulanmaması gibi yönetim şekilleri Z kuşağınca kabul edilemez olup bunun yerine daha esnek yönetim şekilleri tercih edilmektedir.

Liderin sahip olması beklenen bir başka değer de *farklılığa açık olmasıdır*. Bununla ilgili sonuçlar da literatürle paralellik göstermektedir. Özkan ve Solmaz, (2015)'in

alışmasında da benzer olarak otorite tanımayan Z kuşaağı bağımsızlığına düşkün olup toplumdaki dini ve ahlaki tabuları dinlemez ve insancıl, bilinçli ve saygılı olan her türlü farklı fikirlere açıktır. Yine Dorsey ve Villa (2020) 'nın çalışma bulgularına göre de Z kuşaağı iş modellerinde hızlı aksiyon alan, değişikliklere açık, teknolojidenden yararlanan ve takipçilerini anlamaya çalışıp onların fikirlerine önyargılı olmayan liderler beklemektedirler.

Çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların en sık dile getirdiğı liderin sahip olmasını beklediğı son değer *açıklık ve şeffaflık*tır. Bu değer diğer değerlerle ilişkili olarak katı ve hiyerarşik ilişkiler istemeyip liderin farklılığa ve yeniliğe açık olup esnek bir yönetim tarzı benimsemesiyle uyumludur. aşın ve Şahin (2023)'nin çalışmasında da belirtildiğı üzere Z kuşaağı liderden şeffaflık beklemektedir. Yine aynı doğrultuda Alwin ve McCammon (2015) de çalışmasında bu kuşaağın liderlerinden açık sözlü olmasını geleceğe dair oluşturacağı vizyonda şeffaf bir şekilde kararlar alarak bunu takipçileriyle paylaşmasını beklediğı tespiti yapılmaktadır.

Bu çalışmanın elde ettiğı veriler neticesinde Z kuşaağının özelliklerinin literatürdeki diğer çalışmalarda elde edilen bulgularla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kuşaağın en önemli özelliklerinden biri antiotoriteryen olmasıdır. Antiotoriteryenizm, otoriteye boyun eğmeyle karakterize edilen bir toplumsal örgütlenme biçimi olarak tanımlanan, bireysel özgürlüğün aksine otoriteye tam itaat veya boyun eğmeyi destekleyen otoriterliğe ve otoriter hükümete karşı muhalefettir. Anti-otoriterler genellikle kanun önünde tam eşitliğe ve güçlü sivil özgürlüklere inanırlar. Bazen bu terim, devlet sistemi de dahil olmak üzere insan ilişkilerinin yürütülmesinde otoriteye karşı çıkmayı veya hiyerarşik örgütlenmeyi gerektiren bir ideoloji olan anarşizm ile birbirinin yerine kullanılır (Susan, 2002). 19.yüzyılın ünlü Rus filozoflarından ve anarşizmin ilk temsilcilerinden olan Bakunin'e göre antiotoriteryenizm, herhangi bir özel dalda tek bir otoriteye danışmamak ve tek bir görüşle yetinmeyip birden fazla görüş içerisinde bize en doğru görüneni seçmektir. Hiçbir zaman mutlak otorite yoktur; otorite gönüllüğe dayanmaktadır (Newman, 2004). Özellikle nazizme karşı olarak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'da anti-faşizme dayalı güçlü bir anti-otoriterlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu alışma kapsamında yapılan mülakatlar sonucunda Z kuşaağı bireylerinin hiyerarşik otorite yerine eşitlikçi yaklaşımı benimsedikleri açığa çıkmıştır. Z kuşaağının, lidersiz bir toplum yerine herkesin fikrine saygılı, farklılıklara ve yeniliklere açık

gönüllüğe dayanan bir liderlik anlayışına sahip oldukları görülmüştür. Z kuşağı, kendinden önceki kuşakların sahip olduğu tek kişiye dayanan ve farklı fikirlere yer verilmeyen geleneksel liderliğin sahip olduğu otoriter anlayış yerine daha açık fikirli, esnek, vizyon sahibi, şeffaf bir liderlik bakış açısına sahiptirler. Buraya kadar ki tespitler literatür ile uyumlu olsa da bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en önemli özelliği Z kuşağının liderliğe karşı bakış açısını tespit ederek bunun kuantum liderlik ile ilişkisini ortaya koymasındır. Çalışma sonucunu ülkede mümkün olduğu kadar genelledebilmek için ülke genelinden farklı sosyal statülere sahip Z kuşağı bireyleriyle mülakatlar yapılmıştır. Bu sayede bu çalışma kendinden önceki dar örneklemde kalmış çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu çalışma Z kuşağının kuantum liderlik ile ilişkisini ortaya koyan ilk çalışma olarak sadece Z kuşağı yazınına değil aynı zamanda liderlik yazınına da katkı sağlamaktadır.

Resmi olarak ilk kez 1987 yılında Brundtland, sürdürülebilirliği insanlığın gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olmasıdır diye tanımlamaktadır (Brundtland, 1987). Sürdürülebilirlik kavramının kurumsal alanda uygulanması ise örgütsel sürdürülebilirliği oluşturmaktadır (WCED, Brundtland Report, 1987). Örgütsel sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyutu vardır. İnsanlığın sosyolojik açıdan refahını sağlayan sosyal boyut, cinsiyet, kültürel, inanç eşitliği ve gelir adaleti, eğitim, sağlık gibi hizmetlere eşit bir şekilde erişim gibi konuları kapsar. Sosyal boyutun beşeri ve toplumsal olmak üzere iki ana sermayesi mevcuttur. Örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlayan şey bu iki ana sermayenin başarısı ve değeridir. İnsan sermayesi kişilerin motivasyonu, sadakati ve yeteneğidir. Toplumsal sermaye ise eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi unsurlardan oluşur (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu açıdan toplum ve örgütlerin sürdürülebilirliği için sosyal boyuttaki insan sermayesinin güçlü olması gereklidir. Bu çalışmanın bir diğer teorik katkısı da toplumların ve örgütlerin sürdürülebilirliği açısından gerekli olan insan sermayesinin başarısının sağlanması açısından sunduğu öneridir. Sürdürülebilirlik, insanlığın gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olmasıdır. Sürdürülebilirliğin kurumsal hayatta uygulanmasına ise örgütsel sürdürülebilirlik denmektedir. Örgütsel sürdürülebilirliğin üç temel boyutundan

biri olan ve genel olarak toplumun refahını sağlamaya yönelik olan sosyal boyutun toplumsal ve insan sermayesi mevcuttur. İnsan sermayesi çalışanların motivasyon, örgüte olan sadakati ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Örgütlerin geleceği için önemli olan insan sermayesini geliştirmek adına yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıması ve onlara uygun yönetim tarzını belirlemesi önemlidir. Günümüzde Z kuşağının örgütlerdeki görünürlüğü ve ağırlığı arttığı için insan sermayesi Z kuşağından oluşmaktadır. Bu yüzden liderlerin örgütlerin sürdürülebilirliği için Z kuşağına yönelmesi şarttır. Çalışmada yer alan katılımcılar, toplumların ve örgütlerin insan sermayesini oluşturan ve gelecek neslin devamı olan Z kuşağı mensuplarıdır. Verilerin analizi sonuçlarına göre Z kuşağının liderlik algısının analizi sayesinde liderlerin insan sermayesini güçlendirip örgütlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlaması için kuantum liderlik değerlerini benimsemesi gerekmektedir. Toplumların devamını getirecek olan kişilerin motivasyonunu, başarısını ve yeteneğini arttırmak için gelecek neslin özellikleri doğru tahmin edilerek onlara uygun şekilde bir yönetim tarzının belirlenmesi sürdürülebilirlik açısından büyük bir zorunluluktur. Z kuşağının liderde görmesini istediği ve kuantum liderliğin de özellikleri olan *saygı, farklılığa açıklık, esneklik, vizyon* vb. değerler insan sermayesini oluşturan *Z kuşağının motivasyonunu, sadakatini, becerisini* arttıracak etmenlerdir. Z kuşağı insanlığın devamını getirecek nesildir bu açıdan bu çalışma ile Z kuşağının özellikleri ve liderliğe bakış açısı araştırılmış ve bu kuşağa en uygun olan liderliğin kuantum liderlik olduğu tespiti yapılarak aslında toplumsal ve örgütsel sürdürülebilirlik için teorik bir katkı sağlanmıştır. Bu açıdan da bu çalışma literatürde kuantum liderlik kavramının Z kuşağı temelinde verilerle analiz edilerek incelendiği ilk araştırma özelliğine sahiptir.

Z kuşağının kişilik özellikleri ile liderlik algısını belirlemek örgütlerin başarısı için öneme sahiptir (Düzgün, 2022). Bu açıdan incelendiğinde bu çalışma, iş gücü olarak örgütlere girecek Z kuşağının kişilik özelliklerini, liderlik algısını ve bunlarla ilişkili olarak bu kuşağa en uygun olabilecek kuantum liderlik tarzını önererek liderlere ve örgütlere yol gösterici bir rehber olarak ilgili literatürdeki boşluğu doldurmaktır.

3.2. Pratik Katkı

Çalışmanın başlıca pratik katkıları arasında mülakata katılanların katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda Z kuşağının liderden beklediği davranış ve değerler

temelinde verdikleri örneklerle ortaya çıkan önerilerdir. Bunlar, Z kuşağının liderliğe bakış açısının kuantum liderlik ile olan olumlu ilişkisini ortaya koymaktadır. Günümüzde başta iş dünyası olmak üzere Z kuşağı kendini birçok alanda göstermeye başlamıştır. Bu durum toplum ve örgütlerde birden fazla kuşak türünün bir arada yaşayıp çalışmasını doğurmaktadır. Bu nedenle kuşaklararası çatışma kendini geçmişte olduğundan daha fazla göstermektedir. Bunun en önemli nedeni dünyadaki küreselleşme ile oluşan bilinçlenme ve örgütsel sürdürülebilirlik anlayışının özellikle sosyal boyutudur. Bu sosyal boyut ile örgüt yönetim anlayışında daha insan sermayesine odaklı ve bu sermayenin oluşturduğu kişilerin motivasyon, başarı, yeteneğine odaklanma önem kazanmıştır. Bu minvalde liderlerin yönettiği takipçilerinin, yöneticilerin çalıştığı kişilerin özelliklerini daha iyi analiz ederek onlara uygun bir yönetim anlayış modelini oluşturması zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle farklı kuşakların arasındaki etkileşim, iletişim, farklı kuşakların düşünce yapılarının analizi ve bu kuşakların hem birbirine karşı hem de yönetime karşı olan bakış açısını anlamak, örgütlerin kendi içindeki düzeni uyumu sağlamak, gelecekte çıkabilecek olası sorunları en aza indirmek ve farklı kuşakların bir arada uyum içerisinde çalışabilmesini sağlar (Roodin ve Mendelson, 2013). Bu açıdan Z kuşağının yeni bir işgücü olarak örgütlerde yer almasının başlamasıyla insan kaynaklarının ve yöneticilerin bu kuşağı kendine çekmek ve onların sadakatini sağlayarak insan sermayesini güçlendirmesi için bu çalışma önemli pratik katkılar sağlayarak bir el kitabı görevi yerine getirebilir. Analizler sonucunda Z kuşağının iş dünyasındaki en önemli özelliğinin antiotoriteryen olması söylenebilir, bu açıdan eski kuşaklarda var olan yöneticinin dediği olur düşüncesi ve yöneticiye duyan sorgulanamaz itaat artık geçerliliğini yitirmiştir. Bu bakımdan bu çalışma yöneticiler için nasıl bir liderlik türünü benimsemesi konusunda pratik katkıya sahip olup Z kuşağı için en uygun liderlik türünün kuantum liderlik olduğunu önermektedir. Liderler için el kitabı niteliğinde olabilecek bu çalışma, öncelikle Z kuşağı hakkında bilgi vererek liderlerin onların düşünce ve duygu dünyasını anlamasını sağlamaktadır. Sonrasında bu kuşağın liderliğe bakış açısını, liderden beklentilerini analiz ederek liderlere nasıl bir liderlik, yönetim tarzına sahip olması gerektiği hakkında fikir vermektedir. Böylece kuantum liderliğin sahip olduğu vizyon oluşturma, saygı, kapsayıcılık, hoşgörü, farklı fikirlere açık olma gibi yetenek ve

değerlerin Z kuşağı için uygun olduğunu öne sürerek liderlere yeni bir vizyon katmaktadır.

3.3. Kısıtlar

Bu çalışmanın sonuçları Türkiye'nin farklı illerinde yaşayan üniversite öğrencisi, çalışan ve hem öğrenci hem de çalışan olan 22 Z Kuşağı gencin görüşlerine dayanmaktadır. Katılımcı sayısının daha fazla olabileceği düşünüldüğünde Z Kuşağının temsili açısından katılımcı sayısı kısıtlılık oluşturabilir. Mümkün olduğu kadar Türkiye'nin farklı bölgelerinden katılımcı ile mülakat yapılmış olsa da her bir bölgeden genellikle 3 kişi seçildiği için kapsayıcılık olarak sınırlılık olabilir. Çalışma konusu gereği ülkedeki Z Kuşağı örnekleme incelenmiştir bu açıdan dünyadaki tüm Z kuşağı için genelleme yapamamak bir kısıt oluşturabilir. Aynı doğrultuda Z Kuşağının liderlik algısı ve liderlik tarzlarıyla olan ilişkisi alanında yapılan araştırmalar kısıtlıdır ve çalışmalar genellikle kavramsal çerçeve çizerek ampirik bir araştırma örneği göstermemektedir. Ayrıca Z kuşağına uygun olan bir liderlik tarzı üzerinde de genel kabul henüz yoktur. Özellikle de Z Kuşağının kuantum liderlik algısına dair herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Tüm bunlar birer kısıtlılık nedeni olarak sayılabilir. Ancak literatürde önemli bir boşluğu doldurması açısından önemlidir. Bu doğrultuda yeni araştırmalara yer verilmesiyle zenginlik kazanması beklenmektedir. Bir yandan bu çalışma yenilikçi bir bakış açısıyla liderlik süreçlerine katkı sunarken, bilindiği kadarıyla Z Kuşağı ve kuantum liderliğin ilişkisini ilk kez inceleyen bir çalışma olduğu için benzer konudaki araştırma sonuçlarına ulaşılamaması da bir kısıttır.

3.4. Gelecek Araştırma Önerileri

Z Kuşağının liderliğe bakış açısı ve özellikle liderlik tarzlarına olan yaklaşımı algısı üzerine daha fazla araştırma yapılmalıdır. Bu çalışmalar belirli bir şehir, okul ya da iş yerinde kısıtlı kalmamalı ve daha fazla ampirik çalışma yapılarak genelleme yapılabilecek daha geniş örneklemlere ulaşılmalıdır. Bu çalışmada gerçekleştirilen mülakatlarda tespit edildiği üzere pandeminin herkeste olduğu gibi Z Kuşağı mensupları üzerinde de etkisinin fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bunun en önemli nedenleri arasında pandeminin zaman açısından Z kuşağının üniversite son sınıflar ve yeni mezun olup iş hayatına atılarak insan kaynaklarında yeni bir işgücü olarak devreye girmesidir. İş hayatında ise pandeminin etkisi uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri vs gibi

olmuştur. Bu anlamda pandemi ve bunun Z Kuşağının liderlik algısına olan etkisi daha yoğun bir şekilde araştırılması gereken bir konu haline gelmiştir. Ayrıca bu çalışmada katılımcılar çalışanlar-öğrenci ve çalışan öğrencilerden seçilmiş olsa da ilerideki çalışmalarda bu ayrım daha fazla katılımcıyı içererek genişletilebilir ve çalışanların kamu-özel ayrımı da yine aynı şekilde genişletilerek örneklemeler daha kapsayıcı hale getirilerek Z Kuşağının liderlik algısı daha derin şekilde araştırılabilir. Bunların yanı sıra, bu nitel araştırmaların sonuçlarından yola çıkılarak Z Kuşağı liderlik algısı ölçeği ya da kuantum liderlik özellikleri ölçeği oluşturulabilir. Bu ölçeklerle niceliksel anket araştırmaları gerçekleştirilebilir.

SONUÇ

Liderlik, sosyal bilimlerin antik çağlardan beri ilgi gören ve araştırılan konularından biri olmuştur. Çok farklı tanımlamaları olup üstünde anlaşılan tek bir tanımı olmasa da liderlik, topluluk içerisinde öne çıkıp diğer kişileri etkileyen onları tek bir amaç etrafında toplayan kişidir. Dünyayı etkileyen ve değiştiren ekonomik, sosyal, siyasal vb olaylar sonucunda toplulukların da bununla paralel olarak düşünce yapıları, bakış açıları, değerleri değişime uğramıştır. Değişime uğrayan toplulukların buna uygun olarak ihtiyaç ve beklentileri de evrim geçirmiş olup toplulukları yönetmede her zaman aynı liderlik türünün etkili olamayacağı anlaşılmıştır. Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan ve temelini kuantum fiziğinden alan kuantum liderlik de bu çalışmanın ana konularından birisini oluşturmaktadır.

Aynı zaman aralığında doğmuş ve benzer tercih, davranışları, değer ve yargıları olan bireyler topluluğuna kuşak denmektedir. Kuşaklar dünyada yaşanan değişimlerden etkilenir ve onları etkilerler. Bu bakımdan zaman ilerledikçe ortaya farklı kuşaklar çıkmaktadır. Günümüz dünyasında ortaya çıkıp gelecek nesillerin devamını getirecek olan kuşak Z kuşağıdır. Bu bakımdan literatürde Z kuşağını özelliklerini inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Yönetim alanı yazını özelinde de farklı kuşakların farklı liderlik tarzları arasındaki ilişki ele alınmış olsa da Z kuşağının liderlik algısı özelinde yer alan çalışmalar bir hayli kısıtlıdır. Bunun en önemli nedeni bu kuşağın toplumun önemli alanlarında henüz yeni yeni kendini göstermesidir. Bu alanlardan en önemlisi de belki de iş hayatıdır. İş hayatında Z kuşağının varlığı daha da gözle görülür şekilde arttıkça yöneticilerin bu kuşağın algısını ve onlara uygun olabilecek liderlik tarzını belirmesi hayati bir öneme sahip olmuştur. Bir başka sorun da örgütlerdeki paydaşların kuşak farklılıklarından dolayı oluşabilecek çatışmalardır. Bu sorun örgütsel sürdürülebilirlik meselesini de beraberinde getirmektedir. Tüm bu sorunsal hale gelmiş etmenlerle baş edebilmek için liderlerin Z kuşağının davranış, beklentilerini hayata karşı bakışını, onların düşünce ve duygu dünyasını iyi analiz edebilmesi gereklidir.

Sürdürülebilirlik, insanlığın gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olmasıdır. Sürdürülebilirliğin kurumsal hayatta uygulanmasına ise örgütsel sürdürülebilirlik denmektedir. Örgütsel sürdürülebilirliğin

üç temel boyutundan biri olan ve genel olarak toplumun refahını sağlamaya yönelik olan sosyal boyutun toplumsal ve insan sermayesi mevcuttur. İnsan sermayesi çalışanların motivasyon, örgüte olan sadakati ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Örgütlerin geleceği için önemli olan insan sermayesini geliştirmek adına yöneticilerin çalışanlarını iyi tanınması ve onlara uygun yönetim tarzını belirlemesi önemlidir. Günümüzde Z kuşağının örgütlerdeki görünürlüğü ve ağırlığı arttığı için insan sermayesi Z kuşağından oluşmaktadır. Bu yüzden liderlerin örgütlerin sürdürülebilirliği için Z kuşağına yönelmesi şarttır.

Bu çalışma kuşak ve liderlik ilişkisini yaptığı yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile derinlemesine araştırarak kendinden önce yapılan ve genel olarak kavramsal bakış açısında sınırlı kalan çalışmalardan farkını ortaya koymaktadır. İlk etapta Z kuşağının kişisel özelliklerinin belirlendiği sonrasında ise bu kuşağın liderden beklediği davranış, tutum ve değerlerin tespit edildiği bu çalışma ile Z kuşağına en uygun liderlik türünün kuantum liderlik olduğu önerilmektedir. Literatür incelendiğinde daha önce Z kuşağının kuantum liderlik ile ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığı gibi Z kuşağına uygun olabilecek liderlik tarzları üzerinde bir fikir birliği yoktur. Bu çalışma ile bu açık bir nebze doldurulmuş olup örgütlerde ortaya çıkabilecek kuşak çatışmalarının yönetimi konusunda yöneticilerin ve insan kaynaklarının takınacağı tutum ve yönetim tarzı hakkında pratik katkı sağlanmaktadır. Son olarak örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan insan sermayesinin başarısı için de kuantum liderliğin önemini verilerin analizleri sonucunda açığa çıkarması ile bu çalışma ilgili yazında yer alan önemli ve özgün ilk çalışmalardan biridir.

KAYNAKÇA

- Akduman, G. ve Hatipoğlu, Z. (2021). Kim bu z kuşağı? *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 5(9), 203-226.
- Akyürek, S. S. (2024). A conceptual study on quantum leadership: a new intrapersonal powers-environmental forces balance model (IPEFB Model). *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 473 – 494.
- Akyürek, S. S. ve Kasımoğlu, M. (2023). *Değişimi yönetmek ve liderlik ruhu*. İstanbul: Hiper yayın.
- Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(38), 109-121.
- Alikılıç, Ö. A., (2014). ‘Y’eni ve ‘z’eki kuşağı tanıyın! Erişim adresi: <http://www.sozcu.com.tr/egitim/y-ve-z-kusagi-dogru-anlayin>. Erişim tarihi: 20.04.2024 Alwin, D. F., ve McCammon, R. J. (2007). Rethinking generations. *research in Human Development*, 4(3-4), 219-237.
- Amalia, K., Komariah, A., Sumarto, S. ve Asri, K., H. (2019). *Leadership in education: decision-making in education*. Advances in Social Science. Education and Humanities Research, 400(1), 134-137.
- Arıbaş, A. N. ve Oğuzhan, Y. S. (2023). *Beş faktör kişilik özelliklerinin gençlik liderliğine etkisi: üniversite öğrencileri üzerine bir çalışma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25(4), 1420-1437.
- Arar, T. ve Yüksel, İ. (2015). How to manage generation z in business life? *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya, Meram: Eğitim Yayınevi.
- Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *prizren Social Science Journal*, 2(2), 127-143.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul, Topkapı: Kariyer Yayıncılık.
- Bekman, Ö., G. ve Gündüz, Ş. (2022). Yöneticilerin z kuşağından beklentileri ve z kuşağının iş yaşamı beklentileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 649-682.
- Bencsik, A. ve Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the view point of intergeneration management. ICMLG 2016-4th International Conference on Management, *Leadership and Governance*, 42(1), 1-50.
- Bilderback, S. (2023). Integrating training for organizational sustainability: the application of sustainable development goals globally. *European Journal of Training and Development*, 1-17.
- Bulut, S., Doğan, U. ve Altundağ, Y. (2012). *Ergen Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (EPDÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*. International Counseling and Education Conference (ICEC 2012), 3-5 Mayıs 2012, İstanbul, Turkey.

- Bahar, B. (2019). Etik liderliğin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları: kavramsal bir inceleme. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 2506-2524.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 138-172.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balan S. ve Vreja L.O. (2018). Generation Z: Challenges For Management and Leadership. Proceedings Of The 12th International Management Conference. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/profile/SergiuBalan/publication/349988400_Generation_Z_Challenges_for_Management_and_Leadership/links/604a325b45851543166c25a1/Generation-Z-Challenges-for-Management-and-Leadership.pdf Erişimtarihi: 30.05.2024
- Bancal, J.D., Pironio, S., Acín, A. et al. (2012). Quantum non-locality based on finite-speed causal influences leads to superluminal signalling. *Nature Phys* 8(1), 867-870.
- Barile, S. (2024). Exploring the soft shades of sustainability: evidence from Italian companies. *The TQM Journal*. Vol. 36 (3), 785-811.
- Başar, M. (2017). *İş hayatında y kuşağından z kuşağına geçiş*. <http://nextgenclub.net/next-ceo-yaziyor/is-hayatinda-y-kusagindan-z-kusagina-gecis/> Erişim Tarihi: 30.05.2024,
- Baştürk, S. ve Taştepe, M. (2013). *Evren ve örneklem*. Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bateh, D. (2019). Leadership from millennials to generation z transformed. *Journal of Advanced Management*, 7(1), 11-14.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper-Row.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations x and y in generation z period: management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Brinkmann, S. ve Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. ThousandOaks: Sage Publications.
- Brown, L. Susan (2002). Anarchism as a political philosophy of existential individualism: implications for feminism. the politics of individualism: liberalism, liberal feminism and anarchism. Montréal: Black Rose Books Ltd. Publishing.
- Brutland Report (1987). World Commission on Environment and Development Brundtland Report. Erişim adresi: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainabledevelopment/brundtland-report.html> ErişimTarihi:20.05.2024.
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero worship and the heroic in history*. London: Chapman and Hall.

- Carter, R. I. (1989). *Leadership and personal development inventory*. Ames: Iowa State University
- Chell, J. (1995). *Introducing principals to the role of instructional leadership. a summary of a master's project*. SSTA ResearchCentre Report. Erişim Adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ED391222> Erişim Tarihi:01.04.2024
- Chan, K. Y., Rounds, J. ve Drasgow, F. (2000). The relation between vocational interests and the motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 226-245.
- Cowan, D., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman , K., Gaffney, S., ve Paustenbach , D. (2010). A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 58(3), 524-538.
- Cresnar, N. and Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: how are personal values of generations y and z tailored to leadership in industry 4.0?. *MDPI Journal*, 1,(1), 1-19.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. London: SAGE Publications
- Cutright, M. (1997). Planning in Higher Education and Chaos Theory: A Model, A Method,in Proceeding of Education Policy Research Conference. Oxford University, Oxford
- Çaşın, S. ve Şahin, M. (2023). İşyerinde z kuşağını anlamak ve yönetme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 58(1), 227-244.
- Çelik, D. D. V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Dash, M.K. (2010) Comparative empirical analysis of occupational and motivational differences of different generations in indian workforce, *International Journal of Business Research*, 10(6), 93-112.
- Değirmenci, M. ve Utku, Ş. (2000). Yönetim ve örgüt yapısına kuantum mekaniği açısından bir bakış. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 76-83.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirbilek, M. ve Keser, S. (2022). Leadership expectations of generation z in educational organizations. *research in educational administration and leadership*, 7(1), 209-245.
- De Vaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Society of Financial Service Professionals*, 69(6),11-14
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge Publications.

- Dhiman , S. K., Modi, S. ve Kuma V. (2019). Celebrating diversity through spirituality in the workplace: transforming organizations holistically. *The Journal of Values-Based Leadership (JVBL)*, 12(1), 1-17.
- Dyck, B. ve Greidanus, S.,N. (2016). Quantum sustainable organizing theory: a study of organization theory as if matter mattered. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 32-46.
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-141
- Dikmen, S. (2012) *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi S.B.E. İstanbul.
- Durmaz, Ş. ve Okumuş, B. (2021). İş hayatında kuşaklar arası farklılıklar ve z kuşağı. *Pearson Journal*, 6(16), 47–68.
- Düzgün, A. (2022). Z kuşağının kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişki. *Erciyes Akademi*, 36(1), 408-431.
- Dorsey, J., ve Villa, D. (2020). *Zconomy how gen z will change the future of business – and what to do about it*. New York: Harper Collins Publishers
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141
- Einstein, A. (1923). *The meaning of relativity*. Princeton:Princeton UniversityPress.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Kamacı, M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868
- Erkut, B. (2021). On the relationship between generation z, corporate entrepreneurship and leadership. *Mecmua*, 2(11), 399-416.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ersoy, H. (2012). Etkin liderlik konusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetenlerin ve yönetilenlerin algılamaları ve beklentileri. *Örgüt ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 119-131.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advanced Experimental Social Psychology*, 2(1), 149-190.
- Fris, J., Lazaridou, A. (2006). An additional wayof thinking about organizational life and leadership: the quantum perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5), 1-29
- Gale, S. F. (2015). *Forget gen y: are you ready for gen z?* Chief Learning Officer, Erişim Adresi:<https://www.chieflearningofficer.com/2015/07/07/forget-gen-y-are-you-ready-for-gen-z/>Erişim Tarihi:30.05.2024

- Gilbaugh, P. (2009), *Supervision of intergenerational dynamics university of iowa school of social work national resource center for family centered practice committed to excellence through supervision*. Erişim Adresi: <http://www.uiowa.edu/~nrcfcp/training/documents/ParticipantPacketInterGenDynamics.pdf>. Erişim tarihi:25.04.2024
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press: New York.
- Ghura, S.A. (2017). A qualitative exploration of the challenges organizations face while working with generation z intrapreneurs. *Journal Of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(2), 105-114.
- Gürer, A. (2019). *21. Yüzyılda liderlik yaklaşımları*. İstanbul: Hiperyayın.
- Gürsel, M. 21. (2022). *Yüzyılda liderlik yaklaşımları kuantum liderlik ve odaklanmış liderlik*. İstanbul:Çizgi Kitabevi.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. Bloomsbury, US.
- Hai, T., N. ve Van, Q.N. (2019). Servant leadership styles: a theoretical approach. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245-256.
- Hameed, S. ve Vandana, S. (2020). A study on leadership competencies of the generation z in a vuca world. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29(9), 2379-2393
- Haris, I., Afdaliah, Budiman, A. ve Haris, K. (2016). Exploring quantum perspective in school leadership: a review of effective principal leadership in the changing nature of school management. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 2(4), 28-53.
- Heisenberg, W. (1949). *The physical principles of the quantum theory*. New York, Dover.
- Hong, Y., Catano, V. M. ve Liao, H. (2011). Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership ve Organization Development Journal*, 32(4), 320-343.
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 1-24.
- Howe, N. ve Strauss, W. (2007). *The next 20 years how customer and workforce attitudes will evolve harvard business review*. Erişim: Adresi:<https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> Erişim Tarihi:30.04.2024
- İlhan, D. Ü. (2019). *Kuşaklar arası çalışma değerleri algısı ve örgüte duygusal bağıllık: x ve y kuşakları arasındaki farklılıklar üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaleli, B. ve Yalçın, B. (2021). Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri ilişkisinin kuşaklar kapsamında analizi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 87-109.

- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin yeni yüzü: z kuşağının yönetim tarzı algısı üzerine bir araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239-255.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kaya, E. ve Küçükçene, M. (2023). Türkiye’de “liderlik” çalışmaları (1983 - 2021): bibliyometrik bir analiz. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 75-94.
- Kavalcı, K. ve Ünal, S. (2016). Y ve Z kuşaklarının öğrenme stilleri ve tüketici karar verme tarzları açısından karşılaştırılması. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 20(3), 1033-1050.
- Ketprapakorn, N., ve Kantabutra, S. (2019). Culture development for sustainable SME: to ward a behavioral theory. *Sustainability*, 11(9), 1-15.
- Kirchmayer, Z. ve Fratričová, J. (2018). What motivates generation z at work? insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence Through Vision*, 13(8), 6019-6030.
- Kocak, R. D. (2020). A perspective to 21st century management: quantum leadership. *Academic Studies in Social Sciences*, 4(1), 318-338.
- Looper, L. (2011). *How generation z works. How stuff works*. <https://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-z.html> Erişim Tarihi: 05.08.2020,
- Levine, A. ve Dean, D. R. (2012). *Generation on a tightrope: a portrait of today's college student*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lorenz, E. (1993). *The essence of chaos*. Washington: University of Washington Press.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*, London: Transaction Publishing.
- Maxwell, J. C. *Liderlik yasaları: reddedilmez 21 liderlik yasası*. İstanbul Beyaz Yayınları.
- McGowan, H. ve Shipley, C. (2020). *The adaptation advantage: let go, learn fast, and thrive in the future of work*. New Jersey: Willey,
- Mısırdalı, Yangil, F. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(48), 128-143.
- Mısırdalı, Yangil, F. ve Öztürk, Başpınar, N. (2022). Mustafa Kemal Atatürk’ün liderlik tarzının sürdürülebilir liderlik açısından değerlendirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 323-350.
- Micoleta, J. (2012). *Generation z teens stereotyped as' lazy and unaware'*. Erişim Adresi: https://www.huffpost.com/entry/apathetic-teens-generatio_n_1323577 Erişim Tarihi: 30.05.2024,
- Monetle, D.R.T. ve Sullivan-Jong, C.R. De (1990). *Applied social research*. New York: Harcourt Broce Jovanovich, Inc.

- Nawaz, Z. A. K. D. A., ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: a literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Newman, S. (2004). *Bakunin'den Lacan'a Anti-Otoriteryanizm ve İktidarın Altüst Oluşu*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Newton, I. (1729). *Mathematical Principles of Natural Philosophy II The System of the World*. London, England: University of California Press, Ltd.
- Notter, J. (2005). Why generation smatter, and why they don't: the business realities of diversity in the workplace. *Financial Management Symposium*. Erişim adresi: <https://www.lulu.com/shop/jamie-notter/generational-diversity-in-the-workplace-hype-wont-get-you-results/ebook/product-1206861.html?page=1&pageSize=4> Erişim Tarihi: 25.04.2024
- O'Grady, T. P. ve Malloch, K. (2002). *Quantum leadership: a textbook of new leadership*. Boston: AspenPublishers.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özkan, M., ve Solmaz, B. (2015). Mobile addiction of generation z and its effects on their social lives: an application among university students in the 18 - 23 age group. *6th World Conference On Psychology Counseling and Guidance*, Antalya, 14-16 May 2015, 92-98.
- Öztel, A., Köse, M. S. ve Aytekin, G. (2012). Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü için çok kriterli bir çerçeve: henkel örneği. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(4), ss.32-44.
- Palalar, Alkan, D. (2020). İşgücünün değişen yüzü z kuşağı ve kuşağın lider algısı. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(2), 129-140.
- Parry, E., ve Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 79-96.
- Phillip L. Hunsaker, Curtis W. Cook, (1987). *Managing organizational behavior*, Boston: Addison-Wesley Publishing.
- Prigogine, I. (2004). *Kesinliklerin sonu: zaman, kaos ve doğa yasaları*. İstanbul, İzdüşüm Yayınları.
- Puyoa, J. G. B. (2022). Ethical leadership in education: a uniting view through ethics of care, Justice, *Critique, and Heartful Education*. 5(2), 140-151.
- Rahman, H. ve Subaşı, S. (2023). İmam Gazâlî'nin düşüncesinde siyaset ve devlet. *Enderun*, 7(2), 313-332.
- Reddin, W.J. (1971). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Roodin, P., ve Mendelson, M. (2013). Multiple generations at work: current and future trends. *journal of intergenerational relationships*, 11(3), 213-222.

- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management ve Organization*, 27(2), 71–94.
- Sarioğlu, E. B. ve Özgen, E., (2017). Z kuşağı: iş dünyası yakın geleceğin iş gücünü ne kadar tanıyor?. *Researcher*, 5(4), 242–253.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Senge, P.M. (2010). *The necessary revolution: how individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Doubleday Publishing.
- Shabib, M., Saberi, M., and Wadi, R. M. A. (2021). The role of digital business in achieving generation z human capital sustainability. *Studies in Computational Intelligence*, 954(1), 39-67.
- Shamir B., Howell A.M., (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Schawbel, D. (2016). *Fortune insiders what employers will worry about in 2017.*, Erişim adresi:<http://fortune.com/2016/12/28/employers-2017-employee-retention-unemployment/>. Erişim tarihi: 24.04.2024.
- Schwabel, D. (2014). *Gen y and gen z global workplace expectations study.* fortune, <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study>. Erişim Tarihi: 30.05.2024
- Shelley, A. (2019). *Being a successful knowledge leader: what knowledge practitioners need to know to make a difference*. Leicester:Art Group Publish.
- Shelton, C. K., Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(6), 264-273.
- Steele, D. (1997). *Leadership: building skills for life, 4-h life skills curriculum*. West Lafayette: Purdue University Cooperative Extension..
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. New Delhi: SAGE Publications.
- Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: the history of america's future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
- Stuckey, C. (2016). *Preparing leaders for gen z.* Erişim adresi:<https://www.trainingjournal.com/articles/opinion/preparing-leaders-gen-z>. Erişim Tarihi: 14.05.2024,
- Sucu, M. (2021). İşletmelerin z kuşağı bireylerini istihdam ederken dikkate almaları gereken konular: Bir literatür araştırması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3) , 848-867.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press
- Şahbaz, E. (2019). *Çalışma yaşamında y ve z kuşağının liderlik tipi algılarının karşılaştırılması: turizm sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı. İstanbul
- Tsao, F. C. ve Laszlo, C., (2019). *Quantum leadership new consciousness in business*. California: An Imprint of Stanford University Press,
- Tandoğan, A. (2013). 2000 yılı sonrası doğmuş internet çağı çocukları z kuşağı çocukları. *Genç Haber Dergisi*, 1(1), 26-34.
- Tari, A. (2011). *Z generáció*. Budapest: Tericum KiadóKft.
- Taş, H. Y., ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 643-675.
- Ünaldı, G., Ersoy, A. (2020). *Kuantum Liderlik Anlayışı Örgütsel Zeka ve Çalışan Motivasyonu*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Toynbee, A. (1975) *Tarih Bilinci*, Çev. Murat Belge, İstanbul: Bateş Yayınları.
- Vuuren, V. ve Kruijf, H. (1998). Following sustainable development in relation to the north-south dialogue: ecosystem health and sustainability indicators. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 40(1-2), 4-14
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. (1973). *A normative model of leadership style. readings in managerial psychology*, der. Harold J. Leavitt and Louis R. Pondy, Chicago: The University of Chicago Press,
- Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Heisenberg W. (1927). Über den anschaulichen Inhalt der quanten theoretischen Kinematik und Mechanik, *Z. Phys.* 43(1) 172–198.
- Wiedmer, E. D. (2016). *Family configurations: a structural approach to family diversity*. London: Routledge.
- Williams, S. (2010). *Welcome to generation z. B ve T Magazine*, (60), 2731. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf> Erişim Tarihi: 20.04.2024
- Woźniak, J. (2016). Social media as an e-recruitment tool for different generations: methodological considerations and pilot study. *Human Resource Management*, 113(6), 103-124.

- Zey, M. G. (1985). Mentör programs: Making the right moves. *Personnel Journal*, 64(2), 53–57.
- Zohar, D. ve Marshall, I. N. (1990). *The quantum self: human nature and consciousness defined by the new physics*. New York: William Morrow ve Co.
- Zohar, D. (1997). *ReWiring the corporate brain : using the new science to rethink how we structure and lead organizations*. San Francisco: Berrett-KoehlerPublishers.
- Zohar, D. (2018). 21. yüzyılda liderlik. (Çev. İlke Haydaroğlu). İstanbul: The Kitap Yayınları.
- Zohar, D. (2022). *Zero distance: management in the quantum age*. Ankara: Palgrave Macmillan Yayınları

EKLER

EK 1. Mülakat Soruları

1. Kendinizi yaşlıtlarınızla aynı özelliklere sahip olarak yani aynı kuşak olarak görüyor musunuz? Sizin kuşağınız diğer kuşaklardan farklı mı? Farklılıkları nelerdir?
2. Farklılık (kişisel özellik, etnik köken, medeni durum, iş, cinsel yönelim, siyasi görüş, inanç, düşünce, fikir vb.) kavramı size ne ifade etmektedir? Bu farklılıklar toplulukları, grupları etkiler mi? Farklılıkların bir arada oluşu nasıl idare edilmeli, nasıl liderlik edilmesi gerekmektedir?
3. Değişim nasıl bir şeydir, korkulacak ve kaçınılacak bir şey mi yoksa tam tersi mi?
4. Kaos ve düzensizlik ortamı yeni şeylerin doğuşu için elverişli bir ortam mıdır?
5. Bir toplulukta o topluluğu yönlendiren (liderin) birinin olması size ne ifade ediyor? Bir lideri etkili kılan şey nedir?
6. İşyerinden ya da okuldan örnek vererek liderlik olgusuna değinebilir misiniz? (Örneğin o topluluktaki birinin bir davranışının, tutumunun liderlik olgusunu çağrıştırması gibi)
7. Lider ve takipçileri arasındaki ilişki size göre nasıl olmalıdır? (Hiyerarşik ve katı mı yoksa daha gevşek mi?) (Liderler, takipçilerinin fikirlerine açık olmalı mıdır?) (işyeri/ okulunda örnek vererek açıklayabilir misiniz?)
8. Liderler kurallara ne ölçüde bağlı kalmalıdır? Liderin esneklik özelliği size göre nasıl olmalıdır? Liderlerin bu kurallara bağlı kalmasıyla esnek olması arasındaki ilişki nasıl olmalı? İşyeri ve okuldan örnek verebilirsiniz.
9. Liderlerin grup/toplum içerisindeki farklı fikirlere ve genel olarak değişim olgusuna bakış açısı nasıl olmalıdır?
10. Liderlerin takipçilerinin gelişimi ve motivasyonunda payı olması gerektiğini düşünüyor musunuz?
11. Size göre lider-takipçi ilişkisi, etkileşimi nasıl olmalıdır? Hangi faktörler etkilidir?
12. Lider vizyonu/hedefi nasıl belirlemelidir? Günümüzde her şey hızlı değişiyor liderin böyle bir ortamda karar alırken neye dikkat etmesi gerekir? Liderin vizyonunun (hedefinin) güçlü olmasını etkileyen unsurlar nelerdir?
13. Size göre, liderin en çok hangi etik değerlere sahip olması gerekir? Bu etik değerleri liderin hangi tutum ve davranışlarında görmemiz gerekir? Neden?
14. Saygı, şeffaflık/hesap verebilirlik, dürüstlük, azim/kararlılık, disiplin (içten gelen)... gibi değerleri düşündüğünüzde takipçiler ve liderlik sürecinde nasıl etkilidir? Size göre sonuçları nasıl etkiler?
15. İçer dönme gücü, vizyon oluşturma gücü, kapsayıcılık gücü, adaptasyon gücü, fark etme gücü, karar verme gücü, yüzleşme gücü deyince siz ne anlıyorsunuz? Bu güçleri geliştirmek için ne yapılması, nasıl bir yöntem izlenmesi gerekir?

Ek 2. Mülakat Bulguları Tablosu

Kategori	Alt Kategori	Kod	Mülakat Alıntısı	Mülakat No
Z Kuşağı	Z Kuşağının Özellikleri	Benmerkezci	Ayrıca geçmiş nesillere göre kesinlikle daha benciliz ama bu kötücül anlamda değil her şeyde önceliği kendimizi görüyoruz. Kişisel alanımız bizim içim çok önemli.	M9
			Daha ben merkezciyiz bencil olabiliriz evet ama ben bunu aslında daha kişisel alanımıza ve değerlerimize önem verdiğimiz şeklinde düşünüyorum.	M12
		Rahat/Atalet	Bence bizim kuşak eskilerden daha rahat yani sosyal ilişkilerde olsun ya da hayata bakış açısı olarak rahatız çok fazla kasmıyoruz.	M3
			Z Kuşağı olarak diğer kuşaklara göre daha rahat bir düşünce yapısına sahip olduğumu düşünüyorum.	M8
		Yüksek Algı	 bu da olaylara karşı farkındalığımızın çok daha yüksek olmasına neden oluyor. Öte yandan ben bir önceki kuşağa göre olaylara duygusal değil daha akılcı bir bakış açısıyla baktığımızı düşünüyorum.	M1
			... bilgisayar ve internetin yaygınlaşmasıyla dünyayla daha bağlantılı dolayısıyla daha bağımsız bir yaşam tarzı tanıklık ettikleri ve bu sayede algılarının daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	M8
		Teknolojiye Yakınlık	...teknoloji hayatımızın merkezinde....Teknoloji ile bu kadar iç içe olduğumuz bir dönemde değişim zaten hayatımızda sürekli yaşanan bir olgu.	M1
			Teknolojinin etkisi çok fazla. Sosyal medya hayatımızın merkezinde ve bu sayede dünyada ne olup bitiyor takip ediyoruz.	M3
			Bir şeyin kolay yöntemi varken hala eski bildiğini yapmak yeniden korkmak insanı yavaşlatır işleri de aynı şekilde.	M13
		Günceli Takip Etme	Anlık şeyleri takip etmemizde teknolojinin etkisi çok fazla. Sosyal medya hayatımızın merkezinde ve bu sayede dünyada ne olup bitiyor takip ediyoruz.	M3
			Dünyayla yani farklı insanlar kültürler hayatlarla entegre olmamız teknolojiyle olan bir durum. Sosyal medya platformlarıyla her şeyden ve herkesten çok çabuk haberimiz oluyor.	M20
		Özel Hayata Saygı	Kendi alanımız özel hayatımız ve tercihlerimiz var ve bunlara saygı duyulması gerekli.	M3
			Daha bağımsız bir yaşam tarzı tanıklık ettikleri için kendi hayatlarına da saygı gösterilsin istiyorlar.	M6
			Bu kuşağın diğerlerinden en önemli farkı bireysel olmaları. Ekip çalışmasına uygunuz evet ama kişisel alana daha çok önem veriyoruz.	M17
		Sabırsızlık/ Tahammülsüzlük	Bir şeyi yaptığımızda onu öğrendim hallettim artık yeni şeyler öğrenmeliyim düşüncesi olabiliyor.	M5
			Bu yüzden aynı anda birden fazla iş yapma isteğimiz var. Bu daha çabuk sıkılmaya neden olabiliyor. Okulda ders saatleri bile artık uzun geliyor konsantrasyon özellikle yazılı şeyleri okumada dikkat eksikliği var ve sıkılıyor çabuk.	M7
		Pragmatiklik	Belki de tüm gelişmelerden dolayı bizi tembelleştirmiş de olabilir yani bir şeye ulaşmak için çok fazla emek vermemeye başladık eski kuşaklar gibi kendimizden ödün vererek değil hiçbir şey artık, önce kendimizi düşünüyorum.	M3
		Antitoriteryen	Takipçi ile lider ne fikir bile rahat beyan edilemeyecek derecede katı bir ilişki ne de işi ciddiye almayacak kadar gevşek bir ilişki olmalı.	M1

			Lider takipçilerini katı ve hiyerarşik bürokratik sarmalla yönetmek yerine bir koç mentör gibi yönlendiren olmalı.	M9
			Hiyerarşik bir şekilde liderden alta doğru emir komuta şeklinde olmamalı takipçi de lidere fikirlerini eleştirilerini iletebilmeli	M12
	Bakış Açısı	Farklılıklara Olumlu Bakışa Sahip Olma	Farklılıklar benim için bir renk cümbüşünü ifade ediyor diyebilirim. Bence bizi biz yapan da farklılıklarımız.	M1
			Farklılıkların belki siyasi anlamda daha zor yönetilmesi ancak iş ortamında iyi bir liderle daha kolay yönetilebilir. Bireysel olarak düşünürsem farklılık beni cezbeder çünkü yeni keşifler fikirler demektir. İş ortamında ise farklı fikirler yeni iş tarzları bakış açıları demek olduğu için aslında grubu ileriye taşır.	M5
		Değişime Karşı Olumlu Bakış	Bence değişime hem birey hem de toplum olarak açık olmak gerekiyor. Hele ki günümüzde değişim kaçınılmaz bir olgudur. Teknoloji ile bu kadar iç içe olduğumuz bir dönemde değişim zaten hayatımızda sürekli yaşanan bir olgu.	M1
		Kaosa Karşı Olumlu Bakış	Zaten bir ortamda düzen gittiği zaman ve sürekli bir sorun çıktığı zaman artık var olan sistemin işlemediği ve bunun için yeni bir düzenleme yapılması gerektiğini gösterir. Bu da farklı fikirlerin farklı bakış açılarının doğması için güzel bir ortam oluşturur diye düşünüyorum.	M1
			Yeni şeylerin doğuşuna neden olur bence kaos ve düzensizlik. Bence liderler bu ortamda tecrübe edinir ve çalışanlarına yeni görevler vererek onlara da tecrübe kazandırır. Sürekli aynı şeyi yapmak ve yaşamak sıkıcı. Farklı açılar her zaman iyidir. Kaosu çözmek ondan daha güçlü çıkmak için değişiklik yaratmada önemli bir fırsat olduğunu düşünüyorum.	M2
			Dediğim gibi Z Kuşağı zaten değişimin ortasına doğmuş bir kuşak çünkü zaman böyle aslında en basitinden teknoloji hızla geliyor değişiyor liderin buna ayak uydurması lazım kendini geliştirmesi takip etmesi gerekir. Mesela espri anlayışı bile kuşağa göre değişiyor artık liderin takipçilerini anlaması için ortak sinerji yaratabilmesi için onları anlayabilmesi gerekir. Bunun için de bu uyum için değişimi yakalamalı	M21
	Liderden Beklenen Davranış ve Nitelik	Uyum	Aynı zamanda motivasyon sağlama, takım ruhunu oluşturma, gelişimi destekleme ve öncülük etme liderin başlıca görevleridir. Ayrıca uyumda sorun yaşayan, performans sıkıntısı yaşayan personeli tekrar ekibe kazandırmak için de çabalamalı diye düşünüyorum. Bu tarz bir ortamın takım ruhunu güçlendireceğine inanıyorum. Ekibin birliğini sağlamalı	M4
		Gerçekçilik/Realist Olmak	Liderin vizyonu akla yatkın uygulanabilir olmalı yani ütöpik şeyler güzel olsa da sadece hayalde kalır ayrıca inandırıcılığı da olmaz. Gerçekçi ve ekibe uygun bir vizyon başarılı olur.	M3
			Lider hedefi/vizyonu belirlerken lideri olduğu topluluğun iyiliğini en ön planda tutmalıdır. Ancak bunu yaparken de gerçeklikten uzaklaşmaması gerekir. İyi olacağı kesin olsa da gerçekleşmesi	M22

			mümkün olmayan şeyler olabilir. Toplumun kendi karakteristiğine çok aykırı bir şey iyi olacağı anlamına gelse bile başarılı bir sonuca ulaşamaz. O yüzden hedefin güçlü olmasını etkileyen şey gerçeklikten kopmamış olmasıdır	
	Objektif		Kendimizden olmayana saygı duyduğumuz bir ortamın oluşabilmesi için liderin herkese eşit mesafede olması yani adil davranması ve objektif yaklaşabilmesi gerekir	M4
			Kararı verirken de bütüncül olmak gerekiyor yani her şeyi artısı ve eksisiyle düşünmek muhasebesini yapmak realistik düşünmek gerekli, ekibin fikrini alırken de her fikre karşı objektif olup tüm yönleriyle düşünmek lazım yani bir fikre karşı pozitif de negatif de olsa önyargılı olmamak dediğim.	M17
	Cesaret,Özgüven		Çünkü insan her şeyin kötüye gittiği yerde artık daha cesur olur ve cesur olan insan artık olaylara başka önyargısız çekincesiz bakış açısıyla bakmaya başlar ve daha rahat kararlar verir. Kaybedecek bir şeyi olmayan insan korkularından arınır ve çok daha yaratıcı aksiyonlar alabilir.	M3
			Lider olarak seçtiğimiz başkan hocayla olan iletişimde ayrıca kendinden emin özgüvenli olmalı ki alınan kararların arkasında durduğunu hocaya göstererek kararlarımızı uygulatsın. Bu özgüven ve cesurluk takipçileri de liderin peşinden sürükler.	M5
	Anlayışlılık		Örneğin bir pratik dersimiz var ve yeri, saati ayarlanmış ancak arkadaşlarımızdan biri trafikten dolayı geç kalmış ve yoklamaya yetişememiş bu durum hocaların kabul edebileceği bir şey değil pek. Burada başkanın durumu idare edişi önemli, geç kalan öğrenciyle empati kurup hocaya durumu anlatması ve iletişimi kurması çok önemli. Ve bu tam bir liderlik davranışı. Bu bir inisiyatif almak da aslında ve sadece geç kalan öğrenciyi kurtarmak için değil ayrıca sınıfta olan öğrencilerin hocaların azar yemesini de engelleyen bir davranış. Böylece tüm sınıfı kapsayan onların lehine olan davranış	M2
			Değerler farklı fikirleri bir arada tutup hoşgörü ortamının oluşmasında olmazsa olmaz olgulardır. Ortak bir değer oluşturabilmek adına öncelikle ortak bir takım oluşturmak gerekir.	M21
	İşbirliği		Bence zor zamanlarda insanlar birlik olmaya daha meyilli oluyor bu birliği sağlamada liderlik vasfı önemli kaos ortamında herkesi dayanışmaya itecek bir motive sağlamak buna inandırmak sinerjiyi oluşturmak çok önemli. Liderin ekipten biriymiş gibi aynı işbirliğinde çalışması ona olan bağlılığı ve başarıyı arttıracaktır	M1
			Sınav sonrası bazen bazı hocalarla sorun yaşanabiliyor örneğin hoca çalışmamışsınız notlar düşük diye azarlayabiliyor bu durumda sözcümüz sorumluluk alıp bizi müdafaa ediyor bu da tam bir liderlik vasfı	M8
	Sorumluluk Alma/Hesap Verilebilirlik		Liderin yüzleşme gücü de önemlidir kararının arkasında duran lider sonuçları olumsuz olsa da kendine güvenir kendini eleştiren ve bir sonraki adımda hatalarından ders çıkaran lider aslında daha başarılı olur	M3
			Liderin birçok yönüyle takipçilerine örnek olması gerekiyor bunlardan biri de disiplinli olması liderin tutarlı olup ortaya koyduğu hedeflere ulaşmak için en az takipçileri kadar disiplinli şekilde çalışması takipçilerine motivasyon sağlar	M12

		Disiplin	Bizim ekip liderimizin altında 6 kişi çalışmakta ama liderimiz bazen diğerlerinden bile daha fazla çalışıp iş takibi yapıyor. Çok disiplinli biri bazen mesai saati bitmesine rağmen bize iş sorabiliyor. Onun bu kadar çalışması bize de gaz veriyor ister istemez kendimizi zorunlu hissediyoruz ve yönetici bile bu kadar hedefe odaklı disiplinliyse bizim de böyle olmamız lazım diye motive oluyoruz.	M16
		Kararlılık	İş yerinde kararlı ve tutarlı olmak lidere olan bakış açısı açısından çok önemli. Liderin bir karar verip bunu özellikle dışarıya yani kendi ekip dışında da savunması ve geri adım atmaması o ekibin gücünü de artırıyor ve liderde olması gereken önemli bir değeri oluşturuyor.	M2
			Liderin takipçilerce kabul edilmesi benimsenmesi için önce dürüst ve şeffaf olması şart. Güvenmediğiniz arkanızdan iş çevirme ihtimali olan biri için çalışamazsınız	M20
		Dürüstlük	Dürüstlük tüm insani ilişkilerde gerekli bir değerdir. Özellikle bizim avukatlık işlerinde dürüstlük bence daha da önem kazanıyor. Bizim ekip liderimiz yani aslında patronumuz bize karşı her zaman dürüst davranıyor örneğin bazen bazı davaları almıyor ki bunların getirisi de yüksek olacak işler olduğunu bize söylüyor ancak söz konusu işlerin çok hukuksal olmadığını ve savunmaya değer bir içeriğinin olmadığını bize açıkça söylüyor bu bizim ona olan güvenimizi ve saygımızı arttırmaktadır	M7
		Saygı	Bence bu kadar farklı özelliklere sahip insanların bir arada yaşaması ya da iş ortamında çalışabilmesi için başlangıç ve zorunlu olan değer saygıdır. Bu olmazsa ortamda kaos olur çalışma ortamını bırak insanlar birbiriyle bir saniye bile aynı ortamda bulunamaz. Bunu sağlamak için liderin saygı değerini tüm takipçilerine empoze etmesi şart. Bizim ofiste liderimiz bunu çok güzel sağlıyor öncelikle herkese karşı aynı mesafede ve herkese karşı anlayışlı sabırlı şekilde davranıyor.	M3
			Söz konusu toplumlarda bu bakış açılarını bir araya getirip hoşgörü ortamı içerisinde bir düzen kurulabilmesi için bir liderin olması tabii ki gerekmektedir. Bence bir lideri etkin kılan en önemli etken kutuplaştırıcı değil birleştirici olmasıdır. Birleştirici olmakla birlikte söz konusu hoşgörü fikrini topluma da empoze etmektir.	M10
		Hoşgörü	Farklılıkların bir arada olduğu ortamlarda ne kadar tasvip etmediğiniz düşünce olsa bile insanlara her daim ılımlı, onları yargılamadan ve hoşgörüyle yaklaşılmalıdır. Topluluk liderlerine de bu süreçte oldukça fazla iş düşmektedir. İnsanları farklılıkları yüzünden ayırtırmayarak topluluğa dahil etmeye çabalamalı ve her zaman topluluğun birliği için çalışmalıdır. Yani farklı farklı düşünce fikir olsa da herkes bambaşka bile olsa herkesi ortak amaç hedefte toplayacak aslında o topluluğa özgü belki de değerler yaratabilmek gerek. Bu birlik için önce saygılı olmalı kendisi saygı göstermeli ki diğer bireyler de diğerlerine saygı göstermeli örnek olmalı yani.	M1
		Esneklik	Liderler tabi ki de belli başlı kurallara tam anlamı ile bağlı kalmalıdır. Fakat her kurala sıkı sıkıya bağlı kalmamak, esnek ve açık fikirli olunabilecek alanlarda esnek olmak gerektiğini düşünmekteyim. Örneğin okullarda ders saatlerini ele alalım. Ders	M3

		15.00 da başlıyor tabi ki de ders başlamadan gelmek, saatlere uymak gereklidir ancak hayat şartları, herhangi bir durum ile karşı karşıya kalınabilir ve o derse geç kalma durumu olabilir. Bu durumda öğrencilerin bu kurala katı bir şekilde bağlı olmaması belli bir noktada esneklik göstermesi gerekmektedir	
	Açıklık ve Şeffaflık	Günümüzde iş ortamlarında rekabet var ama bence liderin her bir takipçisini geleceğin lideri olacakmış gibi hazırlaması ve böyle davranması gerektiğini düşünüyorum örneğin bilgi aktarımı olmalı her zaman lider işle ilgili gelişmeleri önemli ayrıntıları takipçilerine aktarmalı aynı şekilde takipçi de lidere. Yani lider bildiğini gizlememeli açık ve şeffaf olmalı	M3
	Adil Olmak	Bizim iş ortamında belirli dönemlerde performans görüşmeleri oluyor ekip lideri daha üstüne raporlama yapıyor. Ekip liderinin sosyal hayatta daha iyi anlaştığı birine daha yüksek puan vermemesi adil olması tamamen iş ortamındaki performans kalemlerine göre puan vermesi bence liderlik yaklaşımına en iyi örneklerden biridir	M2
	Empati	Evlilik ve okul sürecinde bahsettiğim gibi liderin beni tanıyıp benim ihtiyaçlarım ve sorunlarım konusunda empati kurması izin ihtiyacımın olup olmadığını sorması ya da yardıma ihtiyacım var mı diye sorması ve aslında öngörülü olup bunu bazen benden bile önceden görmesi çok önemli şeyler	M1
	İleri Görüşlülük	Bazen ben demeden öngörüsü ve gözlemiyle anlayabilmesi lazım huzursuzluk ve şikayetlerimizi. Örneğin ben ofiste kahvaltı yapılmasını kötü kokudan dolayı istemiyordum bunu yöneticime söylediğimde benimle dalga geçer abarttığımı söylediğinde bunu hoş karşılamadım ve bir daha onunla rahatça iletişim kurup derdimi anlatamadım.	M1
		İşyerini düşünürsem benim için lidere güven çok önemli. Güvenmediğim biriyle çalışmam. Liderin öncelikle açık net ve tutarlı olmasına önem gösteriyorum. Bir şeyler varsa olumsuz bile bunu açıkça çalışanlarına aktarabilmeli. Kafalarda soru işareti bırakmamalı. Güven duyulmayan ortamda her zaman tetikte olunur huzur olmaz çalışma ortamı verimli de olmaz	M15
	Güven	Bence liderin bilgisini saklamaması da gerekli iş dünyasındaki rekabet ortamında artık kimse bildiğini kolay kolay ekip arkadaşıyla paylaşmıyor. Bu da aslında bir nevi ekip olma bilinci ve güven ilişkisinin eksikliğiyle alakalı	M5
		Liderin bilge olması gerekiyor kendini geliştirmeli eğitime gelişime açık olmalı etrafı iyi gözlemleyip fark etme gücü olmalı.	M10
	Bilgelik	Liderin bilge olması gerekiyor kendini geliştirmeli eğitime gelişime açık olmalı etrafı iyi gözlemleyip fark etme gücü olmalı.	M8

EK 3: BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi tarafından yürütülen “.....” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı dir. Araştırmada sizden tahminen (süreyi saat veya dakika olarak belirtebilirsiniz) ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; sadece verdiğiniz cevaplar bilimsel veri olarak yayın amacı ile kullanılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya e-posta adresi ve numaralı telefondan ulaşabilirsiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının

Adı-Soyadı:

İmzası:

İletişim Bilgileri: e-posta:

Telefon:

İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için “ortak araştırma havuzuna” aktarılmasını;

☐ Kabul ediyorum

☐ Kabul etmiyorum (lütfen uygun

Araştırmacının

Adı-Soyadı:

İmzası:

ETİK KURUL

İSTANBUL
NİŞANTAŞI
UNIVERSITY
NEW

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU

Evrak Tarihi
04.01.2024
Evrak Numarası
20240104-028

Sayın **Hande Odabaş Erden**
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Yönetimi (Tezli)

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Etik Kurulu Başkanlığına 21.11.2023 tarihinde incelenmek üzere başvurmuş olduğunuz “**Z Kuşağının Kuantum Liderliğe Bakış Açısı: Türkiye Örneği**” başlıklı çalışmanız, 04.01.2024 tarihli 2024/01 numaralı etik kurul toplantısında değerlendirilmiştir. Kurulumuz tarafından yapacağımız araştırmanın etik açıdan uygunluğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

04.01.2024

Doç. Dr. Gözde MERT
Etik Kurulu Başkanı

BAŞVURU BİLGİLERİ

Araştırmacı(lar)	Hande Odabaş Erden	Başvuru Tarihi	21.11.2023
Danışman/Yürütücü	Dr. Öğr. Üyesi Server Sevil Akyürek	Araştırma Türü	Nitel Çalışma
Program/Alan	İşletme Yönetimi (Tezli)	Etik kurul Toplantı Tarihi	04.01.2024
Çalışma Niteliği	Yüksek Lisans Tezi	Etik Kurul Karar No	2024/01