



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri:
Received/Accepted Dates:
07.04.2023/03.07.2023

Cilt 10, Sayı 20, Yıl 2023

Liderlik Yetkinliklerinin Kültürler Arası Karşılaştırılması: Y Kuşağı Perspektifinden Nitel Bir Araştırma

Doç. Dr. Ebru TOLAY

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ORCID ID: 000-0001-5363-8823

Olcan KIRKLAR

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ORCID ID: 0000-0001-7463-1161

Özet

Çalışmanın amacı, farklı kültürlerde yetişmiş Y kuşağı bireylerin etkili bir liderde bulunması gereken yetkinliklere ilişkin görüşlerini öğrenmek ve kültürler arası karşılaştırma yaparak örtüşen ve farklılaşan beklentileri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, üç kıtadan ve 16 ülkeden 96 Y kuşağı bireye ulaşılarak nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Kültürler arası karşılaştırma için GLOBE araştırmasındaki bölgesel sınıflandırma esas alınmış ve böylece Latin Amerika, Latin Avrupa, Doğu Avrupa ile Türkiye kümeleri oluşturulmuştur. Veriler MAXQDA 2022 programı ile içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda 2446 kod ve altı yetkinlik kategorisi elde edilmiştir. Çapraz tablo analizi sonucunda, Doğu ve Latin Avrupa'da en sık dile getirilen yetkinliklerin psiko-sosyal yetkinlikler olduğu; Latin Amerika'da yönetsel yetkinliklerin ve Türkiye'de ise girişimcilik yetkinliklerinin öne çıktığı görülmüştür. Türkiye kümesinin diğer üç kültür kümesi ile ikili biçimde karşılaştırıldığı iki vaka modeli analizi sonucunda ise yönetsel yetkinlik kategorisi dışındaki tüm kategorilerde Türkiye-Doğu Avrupa arasındaki yakınsamanın yüksek olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Liderlik Yetkinlikleri, Kültürler arası Karşılaştırma, Nitel Araştırma

Cross-Cultural Comparison Of Leadership Competencies: A Qualitative Study from the Perspective of Generation Y

Abstract

The study aims to learn the views of generation Y raised in different cultures on the competencies required in an effective leader and to reveal the overlapping and differentiating expectations by making cross-cultural comparisons. For this purpose, a qualitative study was conducted by reaching 96 millennials from three continents and 16 countries. For the cross-cultural comparison, the regional classification in the GLOBE survey was taken as a basis. Thus, Latin America, Latin Europe, Eastern Europe, and Turkey clusters were formed. The data were subjected to content analysis using MAXQDA 2022. As a result of the content analysis, 2446 codes, and six competency categories were obtained. Cross-table analysis revealed that psycho-social competencies were the most frequently mentioned in Eastern and Latin Europe, managerial competencies in Latin America, and entrepreneurial competencies in Turkey. In addition, two-cases model analyses comparing the Turkey cluster with the other three cultural groups in pairs revealed that the convergence between Turkey and Eastern Europe was high in all categories except the managerial competency category.

Keywords: Generation Y, Leadership Competencies, Cross-Cultural Comparison, Qualitative Research

1. GİRİŞ

Literatürde, farklı örneklem gruplarının perspektifinden liderlerin karakteristik özelliklerini ve yetkinliklerini açıklamayı hedefleyen çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları konuyu farklı kuşakların bakış açısından ele alırken (Katherine, 2011; Lay, 2017; Kelgökmen İliç ve Yalçın, 2017; Seaman ve diğ., 2018; Tolay, 2020a, 2020b;), bazıları demografik farklılıklara (Folta ve

diğ., 2012; Sperber ve Linder, 2018; Mohan ve diğ., 2022) ve bazıları da kültürler arası farklılıklara odaklanmaktadır (Swierczek, 1991; Helgstrand ve Stuhlmacher, 1999; Miramontes, 2008; Sejfert ve diğ., 2011; Gentry ve Sparks 2012).

Liderlik, kültürler arası farklılıkları dikkate alarak çalışılması gereken bir konudur. House ve Aditya'ya (1997: 409) göre liderlik teorilerinin neredeyse tamamı bireyci Amerikan kültürüne uygun olarak geliştirilmiştir. Bu etnosentrik bakış açısını gidererek evrensel bir liderlik modeli oluşturabilmek amacıyla farklı kültürlerin etkili liderlik konusundaki görüşlerini açığa çıkaran en kapsamlı araştırma GLOBE Projesidir. Açılımı, "Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkililiği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)" olan proje, House ve arkadaşları (2004) tarafından hayata geçirilmiştir. Proje, 150 ülkeden yaklaşık 500 araştırmacının katılımı ile 17.000 kişiden veri toplanarak gerçekleştirilmiş olup Sosyal Bilimler alanındaki en prestijli araştırmalarından biri olarak tanınmaktadır (House ve diğ., 2004: 3). Diğer taraftan projeye yöneltilen önemli eleştiriler de mevcuttur. Örneğin, Graen (2006: 97-98), GLOBE projesinin yaklaşımının ve araştırma sorularının, liderliğin küresel bir resmini çizemeyecek kadar sınırlı olduğunu kaydetmiştir. Benzer şekilde Ayman ve Korabik (2010: 161), "karizma" gibi evrensel kavramların, dünyanın her yerinde farklı şekillerde tanımlanabileceğini ileri sürmüştür. Bu sebeple, etkili bir liderin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesinde survey (tarama) yönteminin sınırlayıcı olduğu ve yanıt veren kişilerin bireysel ve kültürel farklılıklarının arka planda kalabileceği düşünülebilir. Creswell ve Plano Clark (2011: 41), bu tür konuların incelenmesinde, kişilerin kendi görüşlerini detaylıca açıklayabilmelerine olanak sağlaması açısından en uygun yöntemin "nitel araştırma yöntemi" olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle, mevcut çalışmada, farklı kültürlerle mensup Y Kuşağı bireylerin, bir liderde bulunması gereken yetkinlikler hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve beklentilerde ortaya çıkabilecek kültürler arası farklılıkları ve/veya benzerlikleri öğrenmek amacıyla nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma kapsamında üç kıtadan ve 16 ülkeden 96 kişiye ulaşılmış ve katılımcılardan etkili bir liderde bulunması gereken yetkinliklerin neler olduğunu tanımlamaları istenmiştir. Veri toplanan ülkeler, Globe Projesi'ndeki kültürel sınıflandırma esas alınarak gruplandırılmıştır.

Bu çalışmanın, farklı kültürlerden Y kuşağı bireylerin bir liderde görmek istedikleri özellikleri aktarması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle çok uluslu şirketlerde çalışan yöneticilere, astlarının kültürel farklılıklarının, onların liderlik beklentileri üzerindeki etkilerini göstermesi açısından da çalışmanın faydalı olması umulmaktadır. Diğer taraftan, yukarıda da belirtildiği üzere, kültürler arası liderlik literatüründe genellikle nicel araştırma yöntemleri tercih edilmektedir (Helgstrand ve Stuhlmacher, 1999; Block, 2003; House ve diğ., 2004; Gentry ve Sparks 2012; Jackson ve diğ., 2013). Mevcut çalışmada ise tümevarım yaklaşımı ile nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve böylece konu hakkında daha derin bilgilere ulaşmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın, yöntem açısından da özgün olduğu ve bu yönüyle liderlik, kuşaklar ve yetkinlik literatürlerine katkı sağlaması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderler, perdenin arkasından örgütsel etkililiği, hedeflere ulaşmayı, çalışanların refahını arttırmayı amaçlayan bireylerdir (Gibson ve diğ., 2012: 313). Liderlik hakkında objektif ve üzerinde uzlaşılmış bir tanıma rastlamak güçtür. Bennis ve Townsend (1989: 1) liderliği tanımlarken, "liderliğin birçok açıdan güzelliğe benzediğini, tanımlanmasının zor; ancak görülünce anlaşılabilirliğini" ifade etmiştir. Bass'a göre (1990: 140) "liderler belirli özellikleri ile toplumda fark yaratan kişilerdir ve liderler de kendilerini lider olmayanlardan farklı görmektedir." Nitekim, 79 lider ve 110 lider olmayan kişi ile yapılan bir çalışmada, liderlerin kendilerini, lider olmayanlara kıyasla daha agresif, girişken, zeki, adil ve daha özgüvenli olarak tanımladıkları bulunmuştur (Peppers ve Ryan, 1986: 224-225). Öte yandan, takipçilerin liderlerden beklentileri hakkında yapılan farklı çalışmalarda liderin çalışanlar ile sürekli iletişim kurması, harekete geçmeye hazır olması (Haddon ve diğ., 2015: 620-622), güvenilir ve zeki olması (Nichols ve Cottrell, 2014: 711), koçluk ve mentorluk yapabilmesi, arabulucu olması, katılımcı

ve demokratik olması (Kelgökmen İliç ve Yalçın, 2017: 136) gibi özellikleri sıralanmıştır. Northouse (2013: 23) ise çeşitli araştırmacılar tarafından 1948 ile 1991 yılları arasında yapılan lider özellikleri hakkındaki çalışmaların bulgularını değerlendirmiş ve bunların içerisinde en önemli olanların zekâ, özgüven, kararlılık, dürüstlük ve sosyallik olduğunu belirlemiştir. Bunlar, etkili bir liderde olması gereken ve aranan özellikleri özetlemekte ve “lider yetkinlikleri” konusuna ışık tutmaktadır.

1958 yılında McClelland ve meslektaşları, bir kişinin yeteneğinin yansıması olarak geniş bir beceri yelpazesini kavramsallaştırmış ve böylece iş yetkinliği değerlendirme yöntemi ile yetkinlik hareketi başlamıştır (Boyatzis, 1982: 1; Boyatzis, 2020: 633). David C. McClelland 1973 yılında yayınlanan “*Zekâ Yerine Yetkinliklerin Ölçülmesi*” isimli makalesinde yetkinliklere odaklanmanın öneminden bahsetmiştir. Boyatzis ise 1982 yılında “*Yetkin Yönetici: Etkili Performans için Bir Model*” adlı kitabı ile yetkinlik kavramını yönetsel düzeyde kullanmanın önemi üzerinde durmuş ve yetkinliği, “bir kişinin güdüsü, becerisi ya da kullandığı bilgi birikimi” şeklinde tanımlamıştır. Böylece yetkinlikler üzerine kurulu değerlendirme sistemi 1980’lerde başlamış ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında, özellikle işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinde kullanılan bir yöntem haline gelmiştir (Boyatzis, 1982: 1; Vatansever, 2011: 6).

Boyatzis (1982: 229-230), 12 kuruluştaki 2000’den fazla yöneticinin katılımı ile gerçekleştirdiği araştırmasında 41 yetkinlik tespit etmiş ve bunları altı gruba ayırmıştır. Bunlar; (i) amaç ve eylem yönetimi; (ii) liderlik; (iii) İKY; (iv) astları yönetme; (v) başkalarına odaklanma ve (vi) uzmanlık bilgisidir. Spencer ve Spencer’in (1993: 9-11) “*İş Yerinde Yetkinlik: Üstün Performans için Modeller*” isimli kitabında ise yetkinliklerin, “güdüler”, “özellikler”, “kendini algılama”, “bilgi” ve “yetenekler” olmak üzere beş türü olduğu belirtilmiştir. Yetkinliğe dayalı sistemlerin hem endüstriyel hem de eğitim ortamlarında etkili olduğunu belirten Brownell ve Goldsmith (2006: 310), küresel liderlik araştırmalarında iki tür yetkinlik grubundan bahsetmiştir. Bunlardan birincisi “ortak yetkinlikler” olup çoğu insanın sahip olabileceği temel beceri ve bilgileri ifade etmektedir. İkincisi ise “ayırt edici yetkinliklerdir” ve bireysel özellikler ile ilgili ve doğası gereği daha karmaşık olan, bu nedenle de kazanılması zor olan yetkinlikleri belirtmektedir.

Gentry ve Sparks (2012: 16), arzulanan liderlik yetkinliklerinin ulusal kültüre göre değişip değişmediğinin araştırılması gerektiğini vurgulamıştır. Zira, liderlik araştırmalarında kültürlerarası farklılıklar uzun yıllardan beri dikkate alınan önemli bir değişkendir. Çeşitli kültürlerden gelen insanların liderlik beklentileri değişkenlik gösterebilmektedir. Dolayısıyla liderlerin, bu kültürel farklılıklara uygun yetkinliklere sahip olmaları ve o doğrultuda davranmaları hem liderin hem de örgütün başarısı açısından son derece önemlidir. Küresel lider yetkinlikleri literatürüne göre büyük resmi görebilmek, şefkatli ve özgün olmak, yenilikçi ve proaktif olmak, dayanıklılık, iyimserlik gibi yetkinlikler, çeşitli örneklemeler için farklı anlamlara ve öneme sahip olabilmektedir (Hollenbeck ve diğ., 2006; Tubbs ve Schulz, 2006; Gentry ve Sparks, 2012; Sheppard ve diğ., 2013). Bu yetkinlikler, koşul bağımlılık yaklaşımı doğrultusunda, kitlelerce değişik düzeylerde talep edilebilmektedir. Bu ise ortak bir yetkinlik profiline ulaşamamanın en basit nedenidir. Öyle ki GLOBE Projesi kapsamında yapılan araştırmalarda, birtakım lider özelliklerinin, çeşitli bölgelerde farklı oranlarda etkili olabileceği kanıtlanmıştır.

Pennsylvania Üniversitesi’nde sosyal psikolog ve örgüt teorisyeni olan Robert J. House öncülüğünde 1991 yılında başlatılan *GLOBE Projesi*, veri toplama sürecine 1995’te geçmiştir (House, 1998: 230-235). Bu proje, günümüzde, 62 ülke ve 200’den fazla araştırmacıyı kapsamakta ve sosyal bilimlerin alanındaki en önemli ve prestijli çalışmalardan biri olarak tanınmaktadır. Projenin amacı, kültür ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik kavrayışı geliştirmek, kültürler arası yönetim ve liderliği iyileştirmek ve daha anlaşılır kılmaktır. GLOBE Projesi’ne göre *kültür*, “nesiller boyunca aktarılan, ortak deneyimler sonucunda ortaya çıkan, toplum tarafından paylaşılan güdüler, değerler, inançlar, kimlikler” olarak tanımlanmaktadır (House ve diğ., 2004: 15). GLOBE Projesi kapsamında dokuz adet toplumsal kültür boyutu bulunmaktadır. Bunlar; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kurumsal

kolektivizm, grup içi kolektivizm, cinsiyet eşitlikçiliği, girişkenlik, gelecek yönelimi, performans yönelimi ve insancıl yönelimdir (House ve diğ., 2004: 3). Bu kültür boyutları 7'li Likert ölçeği ile puanlanmakta ve alınan sonuçlar doğrultusunda ülkeler, Tablo 1'de gösterilen kültür kümelerine ayrılmaktadır.

Tablo 1. GLOBE Projesi kültür kümeleri

Kültür kümeleri	Kültür kümesi içerisinde yer alan ülkeler
Doğu Avrupa	Arnavutluk, Gürcistan, Yunanistan, Macaristan, Kazakistan, Polonya, Rusya ve Slovenya
Latin Amerika	Brezilya, Guatemala, Arjantin, Ekvador, El Salvador, Kolombiya, Bolivya, Kosta Rika, Venezuela ve Meksika
Latin Avrupa	Fransa, İtalya, İspanya, Portekiz, İsviçre ve İsrail
Konfüçyüsçü Asya	Çin, Hong Kong, Japonya, Singapur, Güney Kore ve Tayvan
İskandinav Avrupa	Danimarka, Finlandiya ve İsveç
Anglo	Avustralya, Kanada, İngiltere, İrlanda, Yeni Zelanda, Güney Afrika ve ABD
Sahra-Altı Afrika	Namibya, Nijerya, Güney Afrika, Zambiya ve Zimbabve
Güney Asya	Hindistan, Endonezya, İran, Malezya, Filipinler ve Tayland
Germen Avrupa	Avusturya, Almanya, Hollanda ve İsviçre
Orta Doğu	Mısır, Kuveyt, Fas, Katar ve Türkiye

Kaynak: <https://globeproject.com/results/clusters/anglo?menu=list#list>

Günümüzde liderlik konusunda kültürlerarası farklılıklar kadar önem kazanmış bir diğer konu da kuşak farklılıklarıdır. Koşul bağımlılık yaklaşımı doğrultusunda, liderlerin farklı yaş kuşaklarını tanımaları ve onların beklentilerine uygun liderlik tarzlarını benimsemeleri gerektiğini ortaya koyan araştırma sonuçları bulunmaktadır (Yu ve Miller, 2005: 35). Literatürde *kuşak (jenerasyon)* kavramı, “aynı zaman aralığında doğan ve aynı sosyo-ekonomik olaylardan etkilenen kişiler” olarak tanımlanmakta ve farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Kuşak teorisinin kurucuları olarak nitelendirilen Strauss ve Howe’a (1991: 36) göre farklı yaş kuşaklarını şöyle sınıflandırmak mümkündür: (i) Sessiz kuşak (1925-1942), (ii) Bebek patlaması kuşağı (1943-1960), (iii) X kuşağı (1961-1981), (iv) Y kuşağı (1982-2003). Y kuşağının 2000 yılından itibaren işgücüne dahil olduğunu belirten Srinivasan’ın (2012: 62) görüşüne dayanarak, günümüzde aktif işgücünün çoğunluğunu Y kuşağının oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada, Y kuşağı bireylere odaklanılmasının temel sebebi de budur. Diğer taraftan, kuşaklar ile ilgili literatürde, Y kuşağını temsil eden yıl aralıklarında bazı nüanslar görülebilmektedir. Örneğin, Washburn (2000), Strauss ve Howe (1991), Wyn ve Woodman (2006) Y kuşağını, 1982-2003 yılları arasında doğan kişiler olarak tanımlarken, Howell ve arkadaşları (2009), 1982-2005 yıllarını belirlemiştir (Ayhün, 2013: 96-97; Doğrar, 2022: 87-88).

Araştırmalar, milenyum kuşağı olarak da adlandırılan Y kuşağının, iş hayatında farklı beklentilere sahip olduklarını (Anderson ve diğ., 2017: 245); maaş ve imkânlar kadar liderliğe de önem verdiklerini (Arora ve Dhole, 2019: 1399-1400) göstermektedir. Y kuşağını; bilgiye kolayca ulaşabilen, devamlı öğrenme ve kendisini geliştirme arzusuna sahip, takım odaklı, işyerine yenilik ve enerji getiren ancak sadakati düşük bir nesil olarak tanımlamak mümkündür (Tolay, 2020b: 37). Eckleberry-Hunt ve Tucciarone (2011: 460), Y kuşağının, otorite figürleriyle yakın bir ilişki içinde olmayı ve bu figürler tarafından önemsendiklerini hissetmeyi arzuladıklarını belirtmiştir. Buna ek olarak, Hassan ve arkadaşları (2019: 2-6), yöneticilerin Y kuşağının taleplerini yerine getirmemeleri durumunda, bu kişilerin ivedilikle daha iyi iş fırsatları aramaya başlayacaklarını ileri sürmüştür. Sonuç olarak, Y jenerasyonunun motivasyonunun liderlik tarzıyla yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır ve bu

nedenle de onların yöneticilerinden neler beklediklerini bilmek son derecede önemlidir. Bununla birlikte, Wiggins (2016: 75), pek çok yöneticinin, Y Kuşağını, önceki kuşaklardan farklı şekilde yönetmesi gerektiğini ancak deneme-yanılmalar sonucunda öğrenebildiğini ifade etmiştir. Bu kuşağın kendi içerisindeki kültürlerarası farklılıklar ise konuyu daha ciddi bir şekilde ele almayı zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, Kilber ve arkadaşlarının (2014: 89) da işaret ettiği gibi, kuşaklar hakkında yapılacak araştırmalarda, kültürler arasındaki kuşak farklılıklarını da dikkate almak gerekmektedir. Tüm bu bilgiler ve öneriler ışığında, mevcut çalışmada, çeşitli kültürlerde yetişen Y kuşağı bireylerin, lider yetkinliklerine ilişkin beklentilerini ortaya çıkarmayı ve aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları tespit etmeyi amaçlayan nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Y kuşağı bireylerin bir liderde görmeyi umdukları yetkinlikler hakkındaki görüşlerini etraflıca açıklayabilmelerini sağlamak üzere *tümevarımsal* bir yaklaşım benimsenmiş ve *nitel* bir araştırma tasarlanmıştır. Bireylerin, araştırılan olguya ilişkin algılarını, yükledikleri anlamları ve yaşantılarını ortaya çıkarmak amacıyla *olgubilim (fenomenoloji)* araştırma deseni kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 85).

3.1. Örneklem

Araştırmanın örnekleme, “farklı ulusal kültürlerden Y kuşağı bireyler” biçiminde tanımlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, Türkiye ile farklı kültür kümelerini karşılaştırabilmek için mümkün olduğunca çok sayıda yabancı katılımcıya ulaşılmaya çalışılmış; bu nedenle de farklı örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Bu bağlamda, “amaçlı örnekleme yöntemlerinden” dört tanesine araştırma kapsamında yer verilmiştir. Bu yöntemler şöyle açıklanabilir:

- *Ölçüt örnekleme:* Araştırmada, “katılımcıların tümünün Y kuşağına mensup bireyler olmaları” ölçütü benimsenmiştir. Bu bağlamda, Strauss ve Howe’un (1991) sınıflandırması esas alınarak 1982-2003 yılları arasında doğan (40 yaşın altındaki) kişiler araştırmaya davet edilmiştir.
- *Maksimum çeşitlilik örnekleme:* Araştırmada olabildiğince “farklı ülkelerden kişilere” ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, kültürler arası karşılaştırma yapabilmek için katılımcıların GLOBE Projesindeki farklı kültür kümelerinden olmalarına da özen gösterilmiştir. Bu nedenle, ulaşılan ülkelerin Avrupa, Amerika ve Asya gibi farklı kıtalardan/bölgelerden olmalarına dikkat edilmiştir.
- *Kolay ulaşılabilir durum örnekleme:* Bu örnekleme yöntemine hem Türk hem de yabancı katılımcıların belirlenmesinde başvurulmuştur. Türk katılımcıların çoğunluğu, araştırmacının geçmişte öğretim üyesi olarak derslerine girdiği ve mezun olan İşletme Bölümü/Anabilim Dalı lisans ya da yüksek lisans öğrencilerinden oluşmaktadır. Bu kişilere, kişisel bağlantılar kullanılarak davet gönderilmiş; kabul edenlere görüşme formu iletilmiştir.
- *Kartopu örnekleme:* Yukarıda belirtilen niteliği taşıyan Türk katılımcılardan yurtdışında yaşayanlar ve/veya farklı ülkelerde yoğun sosyal bağları olanlar tespit edilmiş ve örneklem ölçütünü karşılayan bireylere ulaşma konusunda kendilerinden aracı olmaları rica edilmiştir. Bu bağlamda, Amerika’da, İngiltere’de ve Kazakistan’da yaşayan üç katılımcı¹ başta olmak üzere farklı kişilerin desteği ile çok sayıda yabancı katılımcıya ulaşılabilmiştir.

Araştırmada 16 ülkeden veri toplanmış ve bölgesel kümelerin oluşturulmasında GLOBE projesindeki kültürel sınıflandırma esas alınmıştır (globeproject.com). Bu sınıflandırmaya dayanarak araştırmada dört küme belirlenmiştir. Bunlar; Doğu Avrupa, Latin Avrupa, Latin Amerika ve Türkiye kümeleridir (Tablo 2). Orijinal araştırmada Türkiye, Orta Doğu sınıfı içerisinde yer almaktadır. Ancak mevcut araştırmada, Orta Doğu kümesine dahil edilebilecek başka bir ülkeden veri elde edilemediği için söz konusu kümenin “Türkiye” olarak isimlendirilmesi uygun görülmüştür.

¹ 16 farklı ülkeden katılımcıya ulaşmamızda büyük emeği geçen Yakup Öztürk’e, Egem Sermi’ye ve Gülçin Duran’a teşekkür ederiz.

Doğu Avrupa kümesinde Kazakistan'dan 14, Rusya'dan ve Yunanistan'dan 1'er katılımcı bulunmaktadır. Bu araştırmada, orijinal GLOBE araştırmasında yer almayan Moldova, Romanya ve Sırbistan'dan da 1'er katılımcı bulunduğundan bu ülkeler coğrafi yakınlıkları dikkate alınarak *Doğu Avrupa* kümesi altında sınıflandırılmıştır. *Latin Avrupa kümesinden* toplam 20 katılımcı bulunmaktadır. Bunlardan 5'i Fransız, 12'si İspanyol ve 2'si İtalyan'dır. Bu katılımcılara ilave olarak, yine GLOBE araştırmasında yer almayan Belçika'dan da 1 katılımcı bulunmaktadır ve bu kümeye dahil edilmiştir. Son olarak, *Latin Amerika* kümesinde 12 katılımcı mevcuttur. Brezilya'dan 5, Kolombiya'dan 2 ve Meksika'dan 3 katılımcının yanı sıra GLOBE araştırmasında yer almayan Jamaika ve Şili'den de 1'er katılımcı bulunmaktadır. *Türkiye* kümesinde ise toplam 45 katılımcı yer almaktadır ve bu kişiler, ülkenin çeşitli coğrafi bölgelerinde / şehirlerinde doğup büyüyen; dolayısıyla farklı alt kültürlerden gelen bireylerdir.

Tablo 2. Bölgesel kümeler, ülkeler ve katılımcı sayıları

Bölgesel Küme	Ülkeler ve Katılımcı Sayıları
Doğu Avrupa (19 kişi)	Kazakistan (14 kişi), Moldova (1 kişi), Romanya (1 kişi), Rusya (1 kişi), Sırbistan (1 kişi), Yunanistan (1 kişi)
Latin Avrupa (20 kişi)	Belçika (1 kişi), Fransa (5 kişi), İspanya (12 kişi), İtalya (2 kişi)
Latin Amerika (12 kişi)	Brezilya (5 kişi), Jamaika (1 kişi), Kolombiya (2 kişi), Meksika (3 kişi), Şili (1 kişi)
Türkiye (45 kişi)	Türkiye (45 kişi)
Toplam (96 kişi)	

3.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada, katılımcıların etkili bir yöneticide/liderde bulunması gereken yetkinliklere ilişkin görüşlerini öğrenebilmek amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan kısa bir görüşme formu, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış ve internet üzerinden katılımcılara gönderilmiştir. Veri toplama süreci Aralık 2021-Aralık 2022 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Soru formunda, araştırmanın amacı ve gizlilik konularında bilgilendirme yapıldıktan sonra aşağıdaki açık uçlu sorular yöneltilmiştir:

- Etkili bir yöneticinin/liderin temel özellikleri nelerdir? (Lütfen aklınıza gelen tüm konuları ayrıntılı olarak yazınız. Cevabınızı geliştirmeye yardımcı olması için şu başlıklardan yararlanabilirsiniz: Kişilik, özel bilgi, yetenek, deneyim, uzmanlık, fiziksel-zihinsel-ahlaki özellikler, eğitim vb.)
- Lütfen belirlediğiniz özelliklere dayanarak “en önemli 5 özelliği” sıralayınız.
- Favori iş lideriniz kimdir? Bu lideri seçmenizdeki temel kriterler nelerdir?

İkinci ve üçüncü soruları sormanın esas amacı, katılımcıların ilk soruda akıllarına gelmeyen farklı noktaları anımsamalarına ve cevaplarını detaylandırmalarına yardımcı olmaktır. Bu nedenle söz konusu iki sorunun yanıtları ayrı ayrı analiz edilmemiş; ilk sorunun devamı ve tamamlayıcısı olarak değerlendirilmiştir. Araştırma sorularına ilave olarak katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve eğitim aldıkları bölüm/uzmanlık alanı ile ilgili demografik sorulara da yer verilmiştir.

3.3. Analiz Tekniği

Araştırmada, 96 katılımcıdan toplanan nitel veriler, *MAXQDA Analytics Pro 2022* Nitel Veri Analizi Programına aktararak içerik analizine tabi tutulmuştur. Kodlama süreci, iki araştırmacı tarafından belirlenen farklı belgeler üzerinde gerçekleştirilmiş ve çapraz kontroller ile geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Kategorilerin belirlenmesinde, Tolay (2020b) tarafından yayımlanan “*Y Kuşağı Perspektifinden Etkili Lider Yetkinlikleri: İş Dünyası Liderlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma*” isimli çalışmadaki kod sınıflandırması esas alınmıştır. Söz konusu çalışmada, kategorilere ve kodlara ilişkin

uzman incelemesi, örgütsel ve yönetsel yetkinlikler konusunda uzman bir akademisyen tarafından gerçekleştirilmiştir. Mevcut araştırmadaki katılımcıların yanıtlarına bağlı olarak kodlarda ve kategori isimlerinde bazı revizyonlar yapılmıştır. Verilerin analizinde ise MAXQDA programının sağladığı “betimsel” ve “karşılaştırmalı” analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, “katılımcı profili”, “betimleyici analizler” ve “karşılaştırmalı analizler” olmak üzere üç alt başlık altında sunulacaktır.

4.1. Katılımcı Profili

Katılımcı profiline ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılanların 63’ü kadın, 33’ü erkektir. Katılımcıların tümü Y kuşağına mensup olmakla birlikte, yüzde 77’sinin 21-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 10 kişi 20 yaş ve altında iken 12 kişi 26 yaş ve üzerindedir. Bu bağlamda, katılımcıların yaklaşık yüzde 90’ının 1997 yılından sonra doğan kişiler olduğu ve araştırma kapsamında, Y kuşağının görece genç bir kesimine ulaşıldığı söylenebilir. Diğer taraftan katılımcıların 72’si lisans; 17’si yüksek lisans mezunudur. 7 kişi ise “diğer” seçeneğini işaretlemiştir. Eğitim aldıkları alanlar değerlendirildiğinde, 62 kişinin işletme bölümü mezunu olduğu görülmektedir. 6 kişi güzel sanatlar; 4’er kişi de bilgi teknolojileri (BT) ve mühendislik eğitimi almıştır. İkişer katılımcı tıp ve yabancı diller alanlarından mezun iken “diğer” seçeneğini işaretleyen 10 kişinin her biri farklı bölümlerde eğitim görmüştür. Araştırmaya katılanların dahil oldukları bölgesel kümelerle göre dağılımları incelendiğinde, 45 kişinin Türk, 20 kişinin Latin Avrupalı, 19 kişinin Doğu Avrupalı ve 12 kişinin de Latin Amerikalı olduğu dikkat çekmektedir. GLOBE projesi esas alınarak yapılan bu sınıflandırma kıtalar baz alınarak incelendiğinde, katılımcıların yüzde 62,5’inin Asya, Yüzde 25’inin Avrupa ve yüzde 12,5’inin Amerika kıtalarından olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Katılımcı profiline ilişkin bilgiler

Değişken	Kategori	n	%	Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	63	65,6	Yaş	20 yaş ve altı	10	10,4
	Erkek	33	34,4		21-25 yaş	74	77,1
	Toplam	96	100,0		26 yaş ve üzeri	12	12,5
Eğitim	Lisans	72	75,0		Toplam	96	100,0
	Yüksek Lisans	17	17,7	Kıta	Amerika	12	12,5
	Diğer	7	7,3		Asya	60	62,5
	Toplam	96	100,0		Avrupa	24	25,0
Alan/Bölüm	BT	4	4,2		Toplam	96	100,0
	Güzel Sanatlar	6	6,3	Bölgesel Küme	Doğu Avrupa	19	19,8
	İşletme	62	64,6		Latin Amerika	12	12,5
	Mühendislik	4	4,2		Latin Avrupa	20	20,8
	Tıp	2	2,1		Türkiye	45	46,9
	Yabancı Diller	2	2,1		Toplam	96	100,0
	Diğer	10	10,4				
	Boş	6	6,3				
	Toplam	96	100,0				

4.2. Betimleyici Analizler

MAXQDA 2022 Nitel Veri Analizi Programı ile yapılan içerik analizi sonucunda, 2446 kodlama yapılmış ve bu kodlar, altı kategori altında gruplandırılmıştır. Kategorilerin isimleri ve her bir kategorinin kod ve katılımcı frekansları ve yüzde değerleri Tablo 4’te gösterildiği gibidir. *Kod frekansı*, bir katılımcının

konusması içerisinde belli bir kavrama/koda kaç kez değindiğini; *katılımcı frekansı* ise bir kavrama kaç katılımcı tarafından değinildiğini göstermektedir (Tolay, 2020c: 2283). Bu bağlamda, en fazla sayıda kodlamanın Psiko-Sosyal yetkinlikler konusunda yapıldığı (609 kod); onu Yönetmel (574 kod) ve Girişimcilik yetkinliklerinin (516 kod) izlediği görülmektedir. Bu, örnekleme oluşturan Y Kuşağı katılımcıların tümünün en fazla dile getirdikleri liderlik yetkinliklerinin bu üç kategori olduğu anlamına gelmektedir. Katılımcıların en az değindiği kategori ise Bilişsel yetkinliklerdir (105 kod). Katılımcı frekansları açısından değerlendirildiğinde, 96 kişiden 92'sinin Yönetmel yetkinlikler ile Girişimcilik yetkinlikleri üzerinde durduğu anlaşılmaktadır. 87 katılımcı ise liderin sahip olması gereken Kişisel özelliklerden bahsetmiştir. Diğer taraftan, katılımcıların sadece yarısının (yüzde 54,2) liderin Bilişsel yetkinliklere temas ettiği söylenebilir.

Tablo 4. Lider yetkinlikleri

Kategoriler	Kod Frekansı	Kod Yüzdesi	Katılımcı Frekansı	Katılımcı Yüzdesi
1. Ahlaki Yetkinlikler	265	10,8	76	79,2
2. Bilişsel Yetkinlikler	105	4,3	52	54,2
3. Girişimcilik Yetkinlikleri	516	21,1	92	95,8
4. Kişisel Özellikler	377	15,4	87	90,6
5. Psiko-Sosyal Yetkinlikler	609	24,9	83	86,5
6. Yönetmel Yetkinlikler	574	23,5	92	95,8
Toplam	2446	100		

4.3. Karşılaştırmalı Analizler

Karşılaştırmalı analizler kapsamında, MAXQDA programında gerçekleştirilen “Çapraz Tablo” ve “İki-Vaka Modeli” analizlerinin bulgularına yer verilecektir. Çapraz tablo analizinde, “bölgesel kültür kümeleri” ve “lider yetkinlikleri” esas alınmıştır. Böylece Y Kuşağının, bir liderde görmeyi bekledikleri yetkinliklerin, içinde yetiştikleri ulusal kültürün bakış açısına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İki-vaka modeli analizinde ise Türkiye ile diğer kültür kümeleri, lider yetkinliklerine ilişkin kodlanmış bölümler açısından ikili olarak birbirleriyle karşılaştırılmış ve böylece ortak olarak kodlanan maddeler ile sadece tek bir kümede geçen maddeler görüntülenebilmiştir.

4.3.1. Çapraz Tablo Analizi

Tablo 5'te, yetkinlik kategorilerinin tümünü içeren analiz sonuçları sunulmaktadır. Toplam kod sayılarına bakıldığında, dört kültür kümesi içerisinde en fazla sayıda kodlamanın Türkiye kümesine ait olduğu görülmektedir (1631 kod). Bu farklılık, iki nedene dayanmaktadır. Birincisi, Türkiye kümesindeki katılımcı sayısı, diğer kümelerin iki katından fazladır². İkincisi ise Türk katılımcıların yanıtları, yabancı katılımcılara kıyasla daha ayrıntılıdır. Zira, görüşme soruları yalnızca Türkçe ve İngilizce olarak yöneltilmiş; dolayısıyla ana dili Türkçe ve İngilizce olmayan katılımcıların verdikleri yanıtlar, yabancı dil düzeylerine bağlı olarak sınırlı kalmıştır. Bu durum, aynı zamanda araştırmanın önemli bir kısıtını teşkil etmektedir.

Diğer kümelerdeki kod sayıları incelendiğinde, Doğu Avrupa için 287, Latin Amerika için 170 ve Latin Avrupa için 358 kodlama yapıldığı görülmektedir. Buna göre kodların yaklaşık yüzde 12'si Doğu

² Kümelerdeki katılımcı oranlarındaki farklılık nedeniyle, çapraz tablolarda katılımcı frekansı ve katılımcı yüzdeleri verilmeyip yalnızca “Kod Frekansları” ve “Kod Yüzdeleri” sunulacaktır. Buna göre, hücrelerdeki ilk değer kod frekansını; parantez içindeki değer ise kod yüzdesini temsil etmektedir.

Avrupa, yüzde 7'si Latin Amerika, yüzde 15'i Latin Avrupa ve yüzde 67'si Türkiye kümelerine aittir. Her bir kültür kümesinde hangi liderlik kategorisine ağırlık verildiği incelendiğinde ise Doğu ve Latin Avrupa'da Psiko-Sosyal yetkinliklerin, Latin Amerika'da Yönetmel yetkinliklerin ve Türkiye'de ise Girişimcilik yetkinliklerinin öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 5. Kültür kümelerine göre lider yetkinlikleri

Kategoriler	Doğu Avrupa	Latin Amerika	Latin Avrupa	Türkiye	Toplam
1. Ahlaki Yetkinlikler	28 (9,8)	9 (5,3)	34 (9,4)	194 (11,9)	265 (10,8)
2. Bilişsel Yetkinlikler	12 (4,2)	6 (3,5)	5 (1,3)	82 (5,0)	105 (4,3)
3. Girişimcilik Yetkinlikleri	50 (17,4)	37 (21,8)	45 (12,5)	384 (23,5)	516 (21,1)
4. Kişisel Özellikler	41 (14,3)	24 (14,1)	41 (11,4)	271 (16,6)	377 (15,4)
5. Psiko-Sosyal Yetkinlikler	87 (30,3)	46 (27,1)	129 (36,0)	347 (21,3)	609 (24,9)
6. Yönetmel Yetkinlikler	69 (24,0)	48 (28,2)	104 (29,0)	353 (21,6)	574 (23,5)
Toplam	287 (100)	170 (100)	358 (100)	1631 (100)	2446 (100)
N=Belgeler/Konuşmacılar	19	12	20	45	96

Aşağıda, her bir yetkinlik kategorisi ayrı ayrı ele alınarak hem o kategori altında yer alan kodların neler olduğu hem de farklı kültür kümelerinde hangi kodlara ağırlık verildiği karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir. Bu bağlamda, ilk kategori olan Ahlaki yetkinliklere ilişkin çapraz tablo analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmaktadır. Bu kategori altında beş kodlama yapılmıştır. Bunlar; (i) adil, tarafsız ve eşitlikçi olmak; (ii) dürüst ve güvenilir olmak; (iii) etik değerlere ve iş ahlakına sahip olmak; (iv) sorumluluk sahibi olmak; (v) sosyal sorumluluk bilinci yüksek olmak şeklinde isimlendirilmiştir.

Katılımcıların en sık dile getirdiği ahlaki lider yetkinliği, "dürüst ve güvenilir" olmaktır. Kültürel kümelerle göre değerlendirildiğinde ise Doğu Avrupa ve Türkiye kümelerinin en fazla değindikleri konunun, yine liderin dürüstlüğü ve güvenilirliği olduğu görülmektedir. Nitekim bu kod, Doğu Avrupa kümesinin tüm kodlarının yüzde 64'ünü; Türkiye kümesinin kodlarının ise yüzde 36'sını oluşturmaktadır. Latin Avrupa ve Latin Amerika kümelerinin liderde en fazla önem verdikleri ahlaki yetkinlik ise "adil, tarafsız ve eşitlikçi" olmaktır. Latin Amerikalılar liderin "sosyal sorumluluk bilincinin yüksek" olmasını da aynı oranda önemsemektedir. "Adil ve tarafsız" olmakla ilgili katılımcı ifadeleri incelendiğinde, bazı katılımcıların (örneğin Brezilya-3, Fransa-1, Türkiye-3-10-11-16-32 kodlu katılımcılar) liderin ayrımcılık yapmaması ve başta kadınlar olmak üzere herkese eşit ve tarafsız davranması gerekliliğini vurguladıkları görülmektedir. Liderin farklı etnik köken, ırk ve din ayrımı yapmaması gerektiğini önceleyen katılımcılar da olmuştur (Türkiye-5, Türkiye-34). Türkiye-32 kodlu katılımcı, "İnsanlara karşı adil olan liderler sevilir ve hatırlanırlar." diyerek düşüncelerini özetlemiştir.

Tablo 6. Kültür kümelerine göre ahlaki lider yetkinlikleri

Kodlar	Doğu Avrupa	Latin Amerika	Latin Avrupa	Türkiye	Toplam
1. Adil, tarafsız, eşitlikçi olmak	2 (7,1)	3 (33,3)	12 (35,3)	45 (23,2)	62 (23,4)
2. Dürüst ve güvenilir olmak	18 (64,3)	1 (11,1)	6 (17,6)	70 (36,1)	95 (35,8)
3. Etik değerlere/prensiplere, iş ahlakına sahip	3 (10,7)	0 (0,0)	8 (23,5)	30 (15,5)	41 (15,5)
4. Sorumluluk sahibi /sorumluluk üstlenebilen	4 (14,3)	2 (22,2)	2 (5,9)	22 (11,3)	30 (11,3)
5. Sosyal sorumluluk bilinci yüksek	1 (3,6)	3 (33,3)	6 (17,6)	27 (13,9)	37 (14,0)
Toplam	28 (100)	9 (100)	34 (100)	194 (100)	265 (100)

İkinci kategori olan Bilişsel yetkinliklere ilişkin çapraz tablo analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir. Bu kategori altında yedi kod bulunmaktadır. Kültürel bölge farkı gözetmeksizin incelendiğinde, katılımcıların tümü için en fazla öne çıkan bilişsel yetkinliğin “zekâ” olduğu görülmektedir. Bu kod, bilişsel yetkinlik kodlarının yüzde 29,5’ini oluşturmaktadır. Kültürel kümelerle göre değerlendirildiğinde ise Doğu Avrupa, Latin Avrupa ve Latin Amerika’da “zeki olma” kodunun öne çıktığı; buna karşılık Türkiye kümesinde “bütünsel/çok yönlü düşünmeye” önem verildiği görülmektedir. Türkiye’de en fazla değinilen bu kodun, diğer kültür kümelerinde ise hiç dile getirilmemiş olması dikkat çekicidir. Bilişsel yetkinlikler kategorisi kapsamında bazı katılımcılar (Türkiye-12, Türkiye-41, Kazakistan-7 gibi), liderin problemlerle boğuşmadığını; çözüm üretebildiğini görmek istediklerini belirtmiş ve geleceğe yönelik stratejiler üretebilmesinin önemine işaret etmiştir. Bazı katılımcılar ise (Fransa-4, Jamaika-1, Türkiye-7, Romanya-1) liderin, zihinsel anlamda güçlü olması gerekliliğini vurgulamıştır.

Tablo 7. Kültür kümelerine göre bilişsel lider yetkinlikleri

Kodlar	Doğu Avrupa	Latin Amerika	Latin Avrupa	Türkiye	Toplam
1. Analiz-sentez yapabilme	1 (8,3)	-	-	15 (18,3)	16 (15,2)
2. Bütünsel/çok yönlü düşünme	-	-	-	21 (25,6)	21 (20,0)
3. Çözüm odaklı (yapıcı) düşünme	1 (8,3)	1 (16,7)	1 (20,0)	10 (12,2)	13 (12,4)
4. Mantıksal düşünme	1 (8,3)	-	-	6 (7,3)	7 (6,7)
5. Sonuç odaklı olma	2 (16,7)	1 (16,7)	1 (20,0)	5 (6,1)	9 (8,6)
6. Süreç odaklı olma	-	-	-	8 (9,8)	8 (7,6)
7. Zeki olma	7 (58,3)	4 (66,7)	3 (60,0)	17 (20,7)	31 (29,5)
Toplam	12 (100)	6 (100)	5 (100)	82 (100)	105 (100)

Psiko-sosyal yetkinliklere ilişkin çapraz tablo analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir. Bu kategori altında 14 kod bulunmaktadır. Toplam katılımcılara göre incelendiğinde, ilk sırada “iletişim, hitabet ve ikna yeteneğinin” geldiği görülmektedir. Katılımcılar liderin bu özelliğine 111 kez değinmiştir. Bunu, 97 kez dile getirilen “insan ilişkilerinin güçlü olması” ve 79 kez tekrarlanan “empati kurabilme” yetkinliği izlemektedir. Kültür kümelerine göre karşılaştırıldığında ise “iletişim, hitabet ve ikna yeteneği” kodunun Doğu Avrupalı katılımcılar tarafından 17 kez, Latin Amerikalı katılımcılar tarafından 12 kez ve Latin Avrupalı katılımcılar tarafından 25 kez dile getirildiği ve bu kümelerde en sık tekrarlanan psiko-sosyal lider yetkinliği olduğu saptanmıştır. Türkiye kümesindeki katılımcıların en sık ifade ettiği psiko-sosyal yetkinlik ise “insan ilişkilerinin güçlü olmasıdır”. Türk katılımcılar tarafından 69 kez belirtilen bu kod, bu kategorideki kodların yaklaşık yüzde 20’sini oluşturmaktadır. Psiko-sosyal yetkinlikler ile ilgili katılımcı ifadelerinde, liderin öz-eleştiri yapabilmesinin öneminden de bahsedilmiş (örneğin Fransa-1, İspanya-5, Türkiye-29); liderin çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilmesi ve onlarla empati kurabilmesinin gerekliliğine değinilmiştir (Fransa-3, İspanya-1, İspanya-5).

Tablo 8. Kültür kümelerine göre psiko-sosyal lider yetkinlikleri

Kodlar	Doğu Avrupa	Latin Amerika	Latin Avrupa	Türkiye	Toplam
1. Alçakgönüllü / erişilebilir olma	1 (1,1)	1 (2,2)	10 (7,8)	20 (5,8)	32 (5,3)
2. Dinleme becerisi	2 (2,3)	1 (2,2)	17 (13,2)	20 (5,8)	40 (6,6)
3. Doğal, samimi, içten, açık sözlü	9 (10,3)	-	7 (5,4)	25 (7,2)	41 (6,7)
4. Eleştiriye açık olma	-	-	1 (0,8)	6 (1,7)	7 (1,1)
5. Empati / duygusal zekâ / anlayışlı	11 (12,6)	8 (17,4)	25 (19,4)	35 (10,1)	79 (13)
6. Nazik ve saygılı davranma	10 (11,5)	11 (23,9)	13 (10,1)	9 (2,6)	43 (7,1)

7. Pozitif olma (iyimser, umutlu, esprili)	4 (4,6)	1 (2,2)	3 (2,3)	14 (4,0)	22 (3,6)
8. Rol model olma	2 (2,3)	-	3 (2,3)	12 (3,5)	17 (2,8)
9. Sevilen ve saygı uyandıran bir kişi olma	2 (2,3)	-	3 (2,3)	18 (5,2)	23 (3,8)
10. Strese dayanıklı ve sağduyulu	3 (3,4)	1 (2,2)	6 (4,7)	15 (4,3)	25 (4,1)
11. Yardımsever, fedakâr, merhametli	3 (3,4)	-	-	12 (3,5)	15 (2,5)
12. Öz-farkındalık-özgüven-özeleştirici	13 (14,9)	5 (10,9)	4 (3,1)	35 (10,1)	57 (9,4)
13. İletişim, hitabet ve ikna yeteneği	17 (19,5)	12 (26,1)	25 (19,4)	57 (16,4)	111 (18,2)
14. İnsan ilişkileri güçlü / insan odaklı	10 (11,5)	6 (13,0)	12 (9,3)	69 (19,9)	97 (15,9)
Toplam	87 (100)	46 (100)	129 (100)	347 (100)	609 (100)

Y kuşağının, liderlerin girişimcilik yetkinliklerine ilişkin beklentilerini yansıtan bulgular, Tablo 9’da sunulmaktadır. Bu kategori altında 10 adet kod bulunmaktadır. Veriler, toplam katılımcılar açısından incelendiğinde, ilk sırada “yaratıcı ve yenilikçi olmak” kodunun geldiği görülmektedir. Bu kod, girişimcilik kodlarının yüzde 18’ini oluşturmaktadır. Kültürel kümelerle göre değerlendirildiğinde, Doğu Avrupalı ve Latin Amerikalı katılımcıların en sık vurguladıkları girişimcilik yetkinliğinin “adanmışlık ve tutkuyla çalışmak” olduğu görülmektedir. Buna karşılık, Latin Avrupalı ve Türk katılımcılar liderin “yaratıcı ve yenilikçi” olmasına daha fazla öncelik vermektedir.

Tablo 9. Kültür kümelerine göre girişimci lider yetkinlikleri

Kodlar	Doğu Avrupa	Latin Amerika	Latin Avrupa	Türkiye	Toplam
1. Adanmışlık, tutkuyla çalışma, çalışkanlık	11 (22,0)	8 (21,6)	10 (22,2)	49 (12,8)	78 (15,1)
2. Azimli, kararlı, mücadeleci olma	8 (16,0)	6 (16,2)	10 (22,2)	52 (13,5)	76 (14,7)
3. Cesaretli olma ve risk alma	3 (6,0)	3 (8,1)	-	35 (9,1)	41 (7,9)
4. Enerjik olma	1 (2,0)	1 (2,7)	-	8 (2,1)	10 (1,9)
5. Girişimcilik ruhu ve başarı güdüsü	8 (16,0)	3 (8,1)	4 (8,9)	22 (5,7)	37 (7,2)
6. Yaratıcı ve Yenilikçi (açık fikirli, esnek)	5 (10,0)	4 (10,8)	11 (24,2)	73 (19)	93 (18)
7. Çalışma Disiplinine Sahip Olma	2 (4,0)	-	5 (11,1)	26 (6,8)	33 (6,4)
8. Çok yönlü ve hobileri olma	2 (4,0)	1 (2,7)	-	14 (3,6)	17 (3,3)
9. İleri görüşlü, proaktif, vizyon sahibi	6 (12,0)	6 (16,2)	5 (11,1)	71 (18,5)	88 (17,1)
10. İlham verme	4 (8,0)	5 (13,5)	-	34 (8,9)	43 (8,3)
Toplam	50 (100)	37 (100)	45 (100)	384 (100)	516 (100)

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda liderlerin sahip olması gereken kişisel özelliklerle ilgili 10 adet kod tespit edilmiştir. Farklı kümeler açısından karşılaştırmalı analiz sonuçları Tablo 10’da gösterildiği gibidir. Katılımcıların geneli dikkate alınarak değerlendirildiğinde, en fazla tekrarlanan kodun “alanında uzman/bilgili olmak” olduğu görülmektedir. Kültürel kümeler açısından ise Türk katılımcıların en sık vurguladıkları kişisel liderlik yetkinliğinin “öğrenmeye açık olmak ve kendini sürekli geliştirmek” olduğu görülmektedir. Bu kod, Türk katılımcılar tarafından 56 kez tekrarlanmıştır. Onu, çok yakın bir farkla “alanında uzman/bilgili olmak” izlemektedir (52 kez). Diğer taraftan bu kod, Latin Amerika, Doğu ve Latin Avrupa kümelerinde de en sık tekrarlanan kodlardandır. Avrupa kümelerinde, bu koda ilave olarak, “karizmatik olmak”, “deneyimli olmak” ve “profesyonellik” de eşit sayıda dile getirilmiştir.

Tablo 10. Kültür kümelerine göre kişisel lider özellikleri

Kodlar	Doğu Avrupa	Latin Amerika	Latin Avrupa	Türkiye	Toplam
1. Alanında uzman / bilgili olmak	8 (19,5)	9 (37,5)	8 (19,5)	52 (19,2)	77 (20,4)
2. Deneyimli	6 (14,6)	1 (4,2)	8 (19,5)	35 (12,9)	50 (13,3)
3. Entelektüel birikime sahip	1 (2,4)	-	2 (4,9)	11 (4,1)	14 (3,7)
4. Fiziksel görünümüne özen gösterme	1 (2,4)	-	-	22 (8,1)	23 (6,1)
5. Karizmatik, eşsiz-kendine has bir karakter	8 (19,5)	3 (12,5)	8 (19,5)	38 (14)	57 (15,1)
6. Profesyonellik- özdenetim	8 (19,5)	2 (8,3)	6 (14,6)	15 (5,5)	31 (8,2)
7. Sabırlı olma	-	7 (29,2)	2 (4,9)	4 (1,5)	13 (3,4)
8. Öğrenmeye açık/kendini sürekli geliştiren	4 (9,8)	1 (4,2)	3 (7,3)	56 (20,7)	64 (17)
9. İyi Eğitilmiş	3 (7,3)	1 (4,2)	4 (9,8)	34 (12,5)	42 (11,1)
10. İçsel motivasyon	2 (4,9)	-	-	4 (1,5)	6 (1,6)
Toplam	41 (100)	24 (100)	41 (100)	271 (100)	377 (100)

Yönetmelik yetkinliklere ilişkin analiz sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir. Bu kategori altında 15 kod yer almaktadır. Tüm katılımcıların en sık değindiği iki yönetmelik yetkinlik, sırasıyla, “takım liderliği” (106 kez) ve “motive etmedir” (100 kez). Türkiye kümesinde en sık tekrarlanan yönetmelik yetkinlikler sırasıyla, motive etme (60 kez), takım liderliği (50 kez) ve koçluk (49 kez). Latin Avrupa kümesinde en sık dile getirilen konu takım liderliğidir (34 kez). Onu, frekansı 14 olan örgütlenme yeteneği izlemektedir. Latin Amerika kümesinde, birbirine çok yakın olmakla birlikte takım liderliği (12 kez) ve motive etme (11 kez) kodları öne çıkmıştır. Son olarak, Doğu Avrupa kümesinde ilk sırada örgütlenme yeteneği (16 kez) gelirken 10’ar kez de etkili/hızlı karar verme ve takım liderliği kodlarına temas edilmiştir. Tablo 11’de, yalnızca Türkiye örneğinde “paternalist liderlikten” bahsedilirken diğer hiçbir kümede bu konudan söz edilmemesi dikkat çekicidir. Ayrıca, bir katılımcı (Romanya-1) lideri orkestra şefine benzetmiş ve “orkestranın çalacağı eserin, sadece liderin kendisinin rehberliğiyle sunulabileceğinin farkında olması gerekliliğine” işaret etmiştir. Diğer pek çok katılımcı (örneğin Belçika-1, Brezilya-3, Fransa-4, İtalya-2, Sırbistan-1, Şili-1, Türkiye-15, Türkiye-24), liderin iş birliği içerisinde ve astlarını motive ederek hedeflere ulaşılması konusuna değinmiştir.

Tablo 11. Kültür kümelerine göre yönetmelik lider yetkinlikleri

Kodlar	Doğu Avrupa	Latin Amerika	Latin Avrupa	Türkiye	Toplam
1. Bilgi paylaşımı	1 (1,4)	1 (2,1)	3 (2,9)	11 (3,1)	16 (2,8)
2. Demokratik/katılımcı	2 (2,9)	-	2 (1,9)	30 (8,5)	34 (5,9)
3. Disiplin ve otorite sağlama	3 (4,3)	2 (4,2)	-	16 (4,5)	21 (3,7)
4. Etkili ve hızlı karar verme	10 (14,5)	1 (2,1)	2 (1,9)	29 (8,2)	42 (7,3)
5. Etkin zaman yönetimi	2 (2,9)	3 (6,3)	3 (2,9)	12 (3,4)	20 (3,5)
6. Gözlem ve kontrol yeteneği	-	1 (2,1)	1 (1,0)	14 (4,0)	16 (2,8)
7. Koçluk ve mentorluk/destekleyici olma	7 (10,1)	8 (16,7)	11 (10,6)	49 (13,9)	75 (13,1)
8. Kriz yönetme	-	-	1 (1,0)	14 (4,0)	15 (2,6)
9. Motive etme	7 (10,1)	11 (22,9)	22 (21,2)	60 (17,0)	100 (17,4)
10. Müzakereci/uzlaşmacı olma	1 (1,4)	2 (4,2)	2 (1,9)	1 (0,3)	6 (1,0)
11. Paternalist/babacan Liderlik	-	-	-	7 (2,0)	7 (1,2)
12. Planlama yeteneği	4 (5,8)	4 (8,3)	4 (3,8)	20 (5,7)	32 (5,6)

13. Problem çözme becerileri	6 (8,7)	1 (2,1)	5 (4,8)	11 (3,1)	23 (4,0)
14. Takım Liderliği ve İş birliği	10 (14,5)	12 (25)	34 (32,7)	50 (14,2)	106 (18,5)
15. Örgütlenme Yeteneği ve Yetkilendirme	16 (23,2)	2 (4,2)	14 (13,5)	29 (8,2)	61 (10,6)
Toplam	69 (100)	48 (100)	104 (100)	353 (100)	574 (100)

4.3.2. İki Vaka Modeli Analizi

MAXQDA programında gerçekleştirilen iki-vaka modeli analizinde, iki belge ya da belge grubu, kodlanmış bölümleri açısından birbirleriyle karşılaştırılmakta ve görselleştirilmektedir. Görselin orta kısmında, her iki görüşmede de kodlanan ortak kodlar / kategoriler yer almakta; sol ve sağ taraflarda ise sadece tek bir belgede/belge grubunda geçen kodlar / kategoriler görüntülenmektedir (Rädiker ve Kuckartz, 2020: 108). Bu analiz neticesinde, Türkiye örneklemindeki Y kuşağı bireylerin lider yetkinlikleri hakkındaki görüşlerini Latin Amerika, Latin Avrupa ve Doğu Avrupalı katılımcıların görüşleri ile ikili olarak karşılaştırmak ve böylece bu kültür kümeleri ile Türkiye arasındaki fikir ayrılıklarını ve benzerliklerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Ahlaki yetkinliklere ilişkin iki-vaka modeli analiz sonuçlarına göre, ahlaki lider yetkinlikleri ile ilgili tüm kodların, Türkiye-Latin Avrupa ve Türkiye-Doğu Avrupa arasında ortak olduğu saptanmıştır. Bir başka ifadeyle, bu kümelerdeki katılımcılar, aynı ahlaki yetkinliklere değinmişlerdir. Şekil 1 incelendiğinde, Türk katılımcıların, “etik değerlere/prensiplere ve iş ahlakına sahip olma” kodundan 30 kez bahsettiği; ancak Latin Amerika kümesinde bu koda hiç değinilmediği görülmektedir.

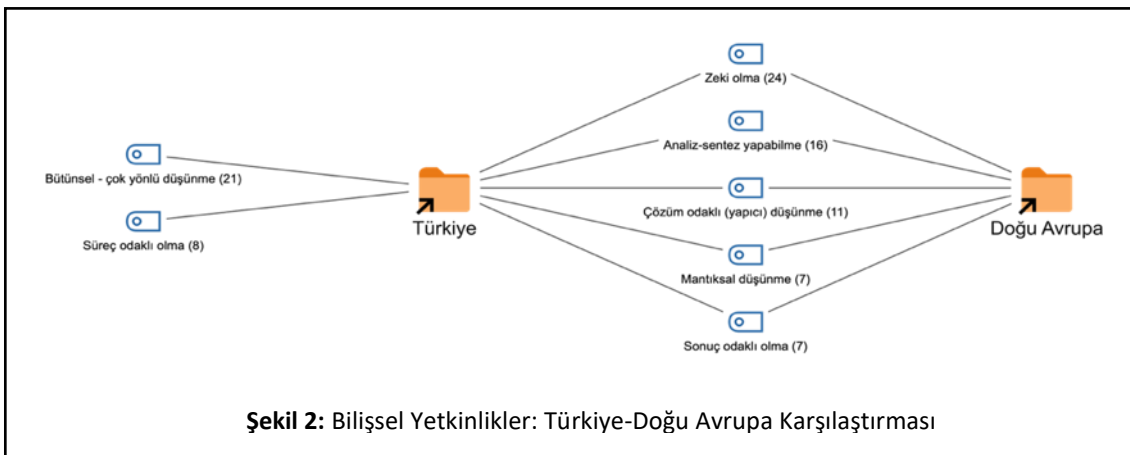
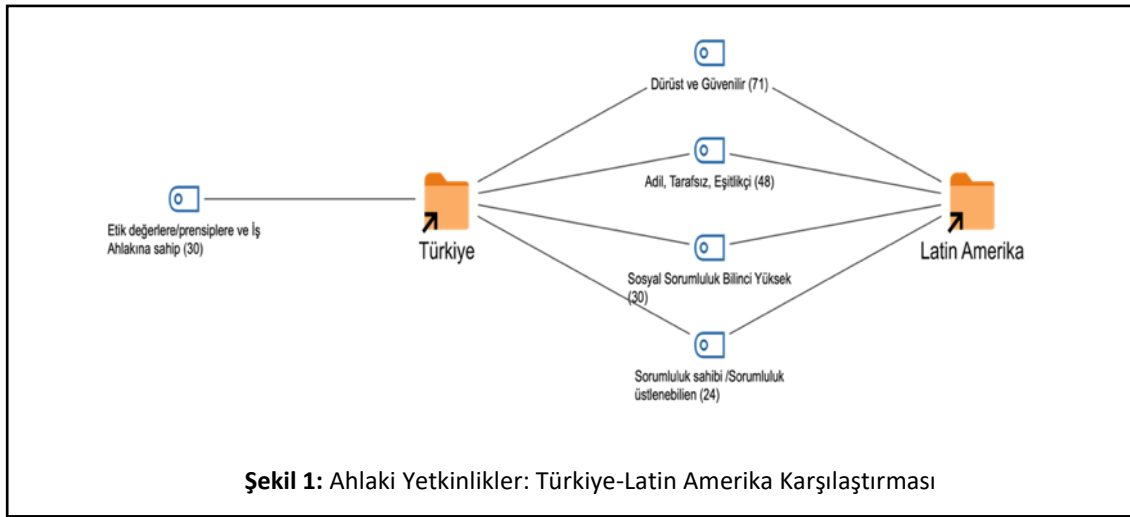
Bilişsel yetkinliklere ilişkin iki vaka modeli analiz sonuçlarına göre, Türkiye kümesi diğer kültür kümeleri ile tam olarak örtüşmemektedir. Türkiye-Latin Avrupa ve Türkiye-Latin Amerika kümeleri arasında üç kodun ortak olduğu saptanmıştır. Bunlar, “zeki olma”, “çözüm odaklı olma” ve “sonuç odaklı olma” kodlarıdır. Bunların dışında kalan bilişsel yetkinlik kodlarına ise sadece Türkiye kümesinde değinilmiştir. Diğer taraftan, bilişsel yetkinlikler konusunda Türkiye-Doğu Avrupa kümeleri arasındaki ortak kodların daha fazla olduğu görülmektedir (Şekil 2). Bu iki küme arasında 5 kod ortak olup “bütünsel düşünme” ve “süreç odaklı düşünme” konularına yalnızca Türk katılımcılar değinmiştir.

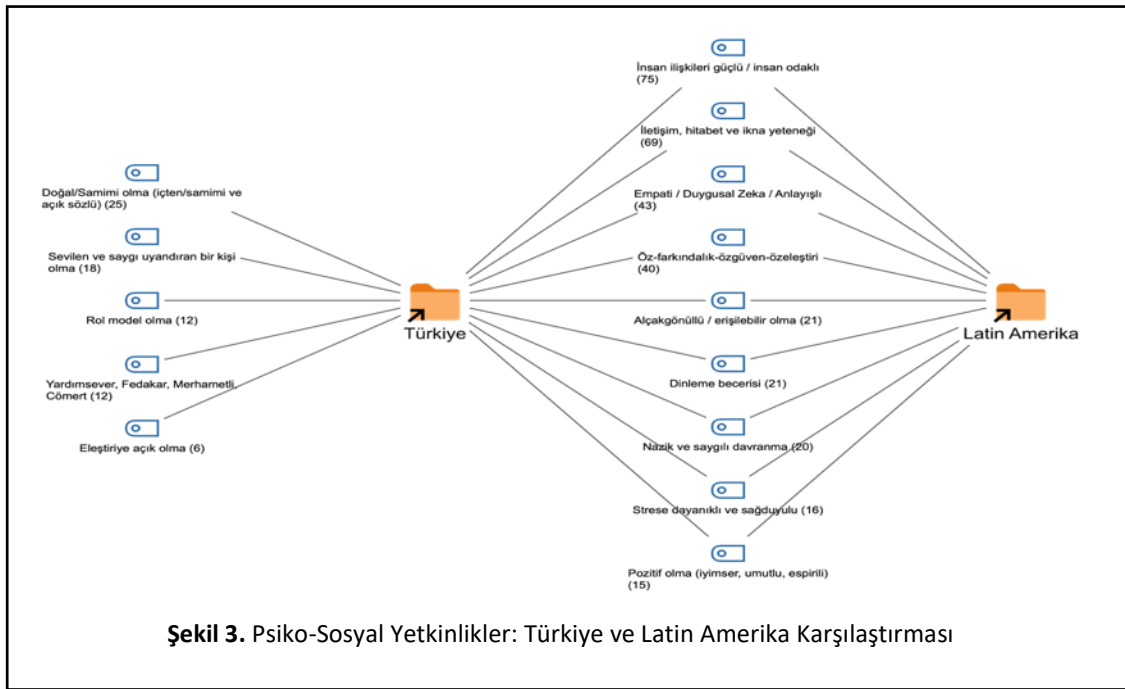
Psiko-sosyal yetkinliklere ilişkin analizlerde, Doğu Avrupa ve Latin Avrupa ile Türkiye arasındaki benzerliğin oldukça fazla olduğu görülmüştür. Buna göre, Türkiye-Latin Avrupa karşılaştırmasında 10 psiko-sosyal yetkinlik kodunun ortak olduğu; liderin “yardımsever, fedakâr ve merhametli olma” özelliğinden ise yalnızca Türk katılımcıların söz ettiği anlaşılmıştır. Benzer bir durum Türkiye-Doğu Avrupa kümesi karşılaştırmasında da söz konusudur. Bu modelde, “eleştiriye açık olma” özelliğine sadece Türk katılımcılar değinmiştir. Türkiye-Latin Amerika kümeleri karşılaştırıldığında 14 psiko-sosyal yetkinlikten dokuzunun ortak olduğu; bununla birlikte beş kodun sadece Türk katılımcılar tarafından dile getirildiği görülmüştür (Şekil 3). Bu bağlamda, diğer iki kümede ayrıştığı görülen “yardımsever, fedakâr ve merhametli olma” ile “eleştiriye açık olma” kodlarına ilave olarak Latin Amerikalı katılımcılar, “doğal ve samimi olma”, “sevilen ve sayılan bir kişi olma” ve “rol model olma”, yetkinliklerine de değinmemiştir.

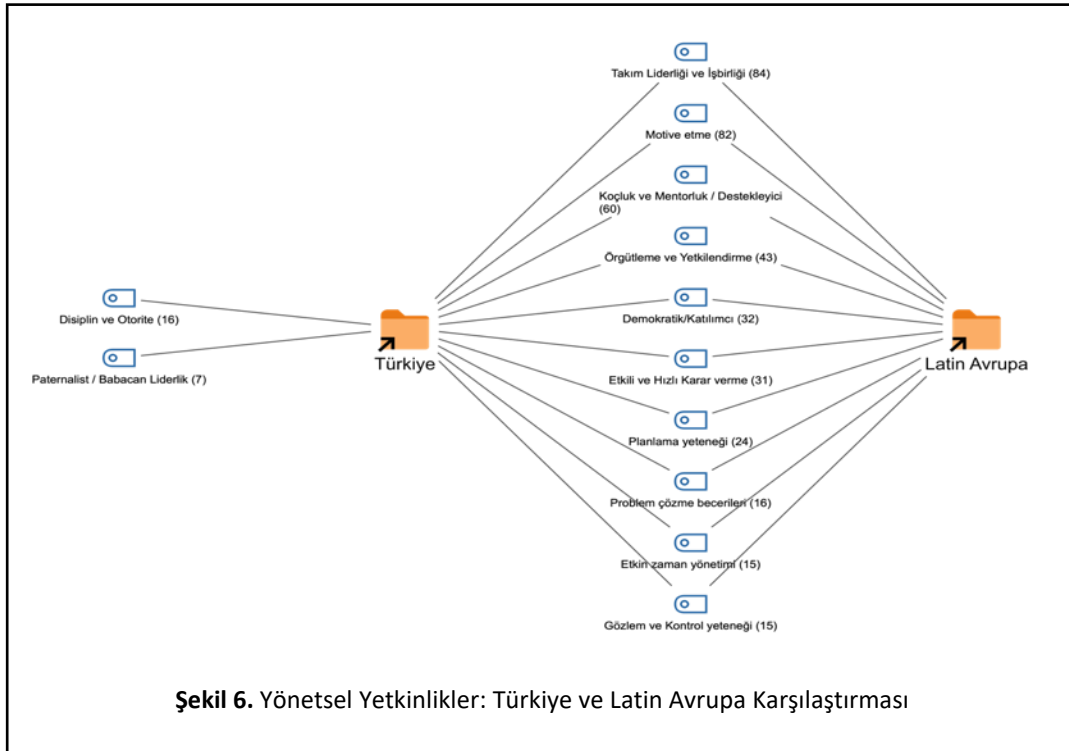
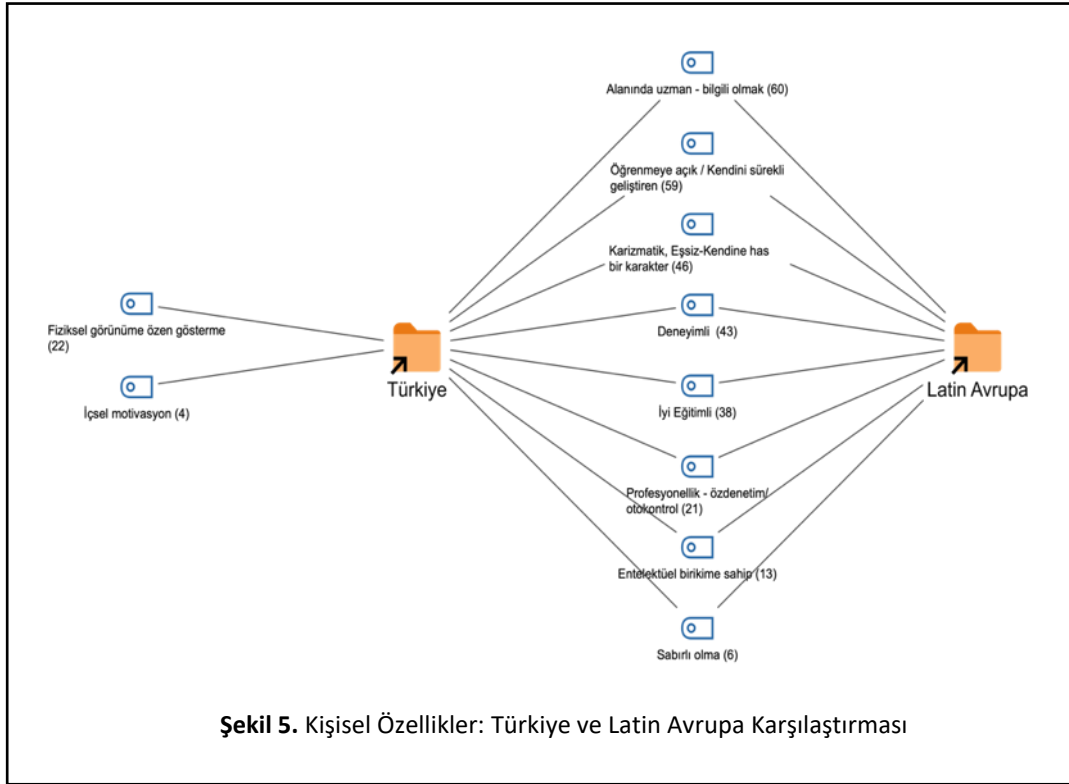
Girişimcilik yetkinliklerine ilişkin kodların karşılaştırıldığı analizde, Türkiye kümesi ile en fazla benzerlik gösteren kümenin Doğu Avrupa olduğu saptanmıştır. Şekil 4’te görüldüğü üzere, Türk ve Doğu Avrupalı katılımcılar, bu kategori altındaki 10 kodun tümüne değinmişlerdir. Diğer taraftan, Türkiye-Latin Amerika kümeleri arasındaki benzerlik de oldukça yüksektir. Bu iki kümedeki katılımcılar, girişimcilik kodlarının dokuzuna ortak olarak değinmişler; “çalışma disiplinine sahip olma” koduna ise yalnızca Türk katılımcılar değinmiştir. Latin Avrupalı katılımcılarla ikili karşılaştırma yapıldığında ise dört kodun Türkiye kümesinde vurgulandığı, fakat Latin Avrupa kümesinde bahsedilmediği belirlenmiştir. Buna göre, Türkler liderin “cesaretli olma ve risk alma”, “ilham verme”, “çok yönlü” ve “enerjik” olma gibi yetkinliklerine de işaret etmiştir.

Kişisel özelliklere ilişkin iki vaka modelleri incelendiğinde, Türkiye kümesinin Doğu Avrupa'dan farklı olarak tek bir koda (sabırlı olma); Latin Avrupa'dan farklı olarak iki koda (fiziksel görünüme özen gösterme ve içsel motivasyon) (Şekil 5); Latin Amerika'dan farklı olarak üç koda (fiziksel görünüme özen gösterme, içsel motivasyon, entelektüel birikime sahip olma) değindiği saptanmıştır. Bunların dışındaki tüm kodlara, ikili kümeler arasında ortak olarak değindiği görülmüştür.

Son olarak, yönetsel yetkinliklere ilişkin analiz sonuçları, Türkiye-Doğu Avrupa ve Türkiye-Latin Amerika kümeleri arasında 10 kodun çıktığını; 3 kodun ise farklılaştığını göstermiştir. Buna göre, Türk katılımcılar, Doğu Avrupalı katılımcılardan farklı olarak “paternalist/babacan liderlik”, “kriz yönetme becerisi” ve “gözlem ve kontrol yeteneği” konularına vurgu yapmıştır. Latin Amerikalı katılımcılardan farklı olarak da “paternalist liderlik”, “kriz yönetme becerisi” ve “demokratik/katılımcı olma” özelliklerine temas etmiştir. Türkiye-Latin Avrupa karşılaştırmasında ise Şekil 6'da görüldüğü üzere, sadece “paternalist liderlik” ile “disiplin ve otorite” kodları farklılaşmıştır. Bu bulgulara göre, Türk katılımcıların, bir yöneticide “paternalist liderlik” özelliklerini görmeyi beklediklerini; ancak diğer kümelerde böyle bir beklenti bulunmadığını söylemek mümkündür.







5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, farklı kültürlerde yetişmiş Y kuşağı bireylerin etkili bir liderde bulunması gereken yetkinliklere ilişkin görüşlerini öğrenmek ve kültürler arası karşılaştırma yaparak örtüşen ve farklılaşan beklentileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, 16 ülkeden 96 Y kuşağı bireye ulaşılarak nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Kültürler arası karşılaştırmalarda GLOBE projesindeki sınıflandırmadan yararlanılmış ve böylece Latin Amerika, Doğu Avrupa, Latin Avrupa ile Türkiye’den oluşan dört farklı kültür kümesi tanımlanmıştır. Veriler MAXQDA programı ile içerik analizine tabi tutulmuş ve toplam 2446 kod ve altı temel yetkinlik kategorisi elde edilmiştir. Bunlar; ahlaki yetkinlikler, bilişsel yetkinlikler, girişimcilik yetkinlikleri, kişisel özellikler, psiko-sosyal yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler olarak isimlendirilmiştir. Her bir kategorideki kod sayıları değerlendirildiğinde, en sık dile getirilen lider yetkinliklerinin psiko-sosyal, yönetsel ve girişimcilik yetkinlikleri olduğu; en az değinilen kategorinin ise bilişsel yetkinlikler olduğu tespit edilmiştir.

Kategoriler ve kodlar belirlendikten sonra iki tür karşılaştırmalı analize yer verilmiştir. Bunlar çapraz tablo analizleri ve iki vaka modeli analizleridir. *Çapraz tablo analizinde*, kültür kümelerine göre lider yetkinlikleri analiz edilmiştir. Böylece Y Kuşağı bireylerin, bir liderde görmeyi bekledikleri yetkinliklerin, ait oldukları kültürün bakış açısına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Buna göre, Doğu ve Latin Avrupa’da en sık dile getirilen yetkinliklerin psiko-sosyal yetkinlikler olduğu; Latin Amerika’da yönetsel yetkinliklerin ve Türkiye’de ise girişimcilik yetkinliklerinin öne çıktığı görülmüştür. Kültürel bir ayırma gitmeden, tüm katılımcıların en sık tekrarladığı ahlaki yetkinliğin “dürüst ve güvenilir olmak”; bilişsel yetkinliğin “zekâ”; psiko-sosyal yetkinliğin “iletişim, hitabet ve ikna yeteneği”; girişimcilik yetkinliğinin “yaratıcılık ve yenilikçilik”; kişisel özelliğin “alanında uzman ve bilgili olmak”; yönetsel yetkinliğin ise “takım liderliği” olduğu söylenebilir. Kültür kümeleri açısından karşılaştırma yapıldığında ise sonuçları şöyle özetlemek mümkündür:

- Doğu Avrupa ve Türkiye kümelerinin en fazla değindikleri ahlaki yetkinlik, liderin “dürüst ve güvenilir” olmasıdır. Latin Avrupa ve Latin Amerika kümeleri ise liderin “adil, tarafsız ve eşitlikçi” olmasına sıklıkla vurgu yapmıştır.
- Bilişsel yetkinlikler açısından, Türkiye kümesinde “çok yönlü düşünmeye” daha fazla önem verilirken diğer üç kümede “zeki olma” kodu öne çıkmıştır.
- Türkiye’de en sık tekrarlanan psiko-sosyal yetkinlik “insan ilişkilerinin güçlü olması” iken diğer üç kümede “iletişim, hitabet ve ikna yeteneğidir”.
- Doğu Avrupalı ve Latin Amerikalı katılımcıların en sık vurguladıkları girişimcilik yetkinliği “adanmışlık ve tutkuyla çalışmak” iken Latin Avrupalı ve Türk katılımcılar liderin “yaratıcı ve yenilikçi” olmasına daha fazla öncelik vermiştir.
- Türk katılımcıların en sık vurguladıkları kişisel özellikler, “öğrenmeye açık olmak ve kendini sürekli geliştirmek” iken diğer üç kümede “alanında uzman olmaya”, “karizmaya”, “deneyime” ve “profesyonelliğe” eşit düzeyde vurgu yapılmıştır.
- Türkiye kümesinde en sık tekrarlanan yönetsel yetkinlikler “motive etme”, “takım liderliği” ve “koçluk/mentorluk”tur. Latin Avrupa kümesinde “takım liderliği”; Latin Amerika kümesinde, “takım liderliği” ve “motive etme” kodları öne çıkmıştır. Doğu Avrupa kümesinde ise ilk sırada “örgütlenme yeteneği” yer almıştır. Türkiye örneğinde “paternalist liderlikten” bahsedilirken diğer hiçbir kümede bu konudan söz edilmemesi dikkat çekmektedir.

İki-vaka modeli analizinde ise Türkiye ile diğer kültür kümeleri, lider yetkinlikleri açısından ikili olarak birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Bu analizin sonuçları şöyle özetlenebilir:

- Ahlaki yetkinlikler: Latin Amerikalı katılımcılar, Türk katılımcıların değindiği “etik değerlere ve iş ahlakına sahip olma” yetkinliğinden bahsetmemiştir. Diğer iki küme ile yapılan karşılaştırmada ise tüm kodlara birlikte değinilmiştir.

- Bilişsel yetkinlikler: “Bütünsel ve çok yönlü düşünme”, “analiz-sentez yapabilme”, “süreç odaklı olma” ve “mantıksal düşünme” konularına Latin Avrupa ve Latin Amerika kümelerinde değinilmemiştir.
- Psiko-sosyal yetkinlikler: Doğu Avrupa ve Latin Avrupa ile Türkiye arasındaki benzerliğin oldukça fazla olduğu; Latin Amerika ile Türkiye arasındaki farklılığın ise daha belirgin olduğu görülmüştür. Türkiye’nin Latin Avrupa kümesinden farklı olarak “yardımsever, fedakâr ve merhametli olma” özelliğini dile getirdiği; Doğu Avrupa kümesinden farklı olarak da sadece “eleştiriye açık olma” özelliğine değindiği tespit edilmiştir.
- Girişimcilik yetkinlikleri: Türk ve Doğu Avrupalı katılımcılar, bu kategori altındaki tüm kodlara birlikte değinmişlerdir. Türk katılımcılar Latin Amerikalı katılımcılardan farklı olarak yalnızca “çalışma disiplinine sahip olma” koduna vurgu yapmıştır. Latin Avrupa kümesinden farklı olarak ise dört farklı girişimcilik yetkinliğini vurgulamışlardır. Bunlar; “cesaretli olma ve risk alma”, “ilham verme”, “çok yönlü olma” ve “enerjik olma” kodlarıdır.
- Kişisel özellikler: Türkiye kümesinin Doğu Avrupa’dan farklı olarak “sabırlı olma”; Latin Avrupa’dan farklı olarak “fiziksel görünüme özen gösterme” ve “içsel motivasyon”; Latin Amerika’dan farklı olarak “fiziksel görünüme özen gösterme”, “içsel motivasyon”, “entelektüel birikime sahip olma” kodlarına değindiği saptanmıştır.
- Yönetmel yetkinlikler: Türkiye-Doğu Avrupa ve Türkiye-Latin Amerika kümeleri arasında üç kodun farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, Türk katılımcılar, Doğu Avrupalı katılımcılardan farklı olarak “paternalist liderlik”, “kriz yönetme becerisi” ve “gözlem ve kontrol yeteneği” konularına; Latin Amerikalı katılımcılardan farklı olarak da “paternalist liderlik”, “kriz yönetme becerisi” ve “demokratik/katılımcı olma” özelliklerine vurgu yapmıştır. Türkiye-Latin Avrupa karşılaştırmasında ise sadece “paternalist liderlik” ile “disiplin ve otorite” kodları farklılaşmıştır.

Analiz sonuçlarına dayanarak, yönetmel yetkinlik kategorisi dışındaki tüm kategorilerde Türkiye-Doğu Avrupa arasındaki yakınsamanın daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, girişimcilik dışındaki tüm kategorilerde Türkiye-Latin Amerika arasındaki ıraksaklığın daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçlarından çıkarılan bir başka sonuç, Türk katılımcıların bir liderde “paternalist liderlik” özelliklerini görmeyi bekledikleri; ancak diğer kümelerde böyle bir beklenti bulunmadığıdır.

Bu çalışmanın, Y kuşağının bir liderde görmek istedikleri yetkinlikleri aktarması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çok uluslu şirketlerde çalışan yöneticilerin, astlarının kültürel farklılıklarının, onların liderlik beklentileri üzerindeki etkilerini görmeleri açısından da faydalı olması umulmaktadır. Diğer taraftan, kültürlerarası liderlik literatüründe genellikle nicel araştırma yöntemleri tercih edilmektedir. Nitel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmanın, yöntem açısından da özgünlük taşıdığı ve bu yönüyle liderlik, kültürler arası farklılıklar ve kuşaklar ile ilgili literatürlere katkı sağlaması beklenmektedir.

Veri toplama sürecinde karşılaşılan önemli kısıtlardan biri, görüşme sorularının farklı ülkelerden katılımcılara yalnızca Türkçe ve İngilizce dillerinde iletebilmesidir. Bu nedenle ana dili Türkçe ve İngilizce olmayan katılımcıların verdikleri yanıtlar, yabancı dil düzeylerine bağlı olarak dar bir kapsamda kalmıştır. Bu kısıtlılığın bir sonucu olarak, araştırmada Türkiye ile diğer üç kümedeki kod sayıları arasında oransal açıdan bir denge sağlanamamıştır. Bu bakımdan, konuya ilgi duyan ve nitel araştırma yöntemini benimseyen araştırmacılara, farklı ülkelerden araştırmacılarla ortak yazarlık ilişkileri geliştirmeleri ve potansiyel katılımcılarla mümkün olduğu ölçüde ana dillerinde görüşmeler yapmaları önerilebilir. Kültür kümelerindeki katılımcı sayılarının dengeli olmasını sağlayamamak da bu araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Gelecekteki çalışmalarda bu dengenin gözetilmesine yönelik önlemler alınmasının, önemli olduğu düşünülmektedir.

Çıkar çatışması beyanı: Yazarların beyan edecekleri herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What Works for You May Not Work For (Gen)Me: Limitations of Present Leadership Theories for the New Generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Arora, N., & Dhole, V. (2019). Generation Y: Perspective, Engagement, Expectations, Preferences and Satisfaction from Workplace; A Study Conducted in Indian Context. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1378-1404.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Ayman, R. & Korabik, K. (2010). Leadership: Why Gender and Culture Matter? *American Psychologist*, 65(3), 157.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. G. & Townsend, R. (1989). On Becoming a Leader (Vol. 36). *Soundview Executive Book Summaries*, 1-8.
- Block, L. (2003). The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2020). McClelland, David C. *The Wiley Encyclopedia of personality and individual differences: Clinical, applied, and cross-cultural research* (631-635). Bernardo J. Carducci & Christopher S. Nave (Der.). ABD: John Wiley & Sons Ltd.
- Brownell, J. & Goldsmith, M. (2006). Commentary on "Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach": An executive coach's perspective. *Human Resource Management*, 45(3), 309-336.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (Second Edition). Sage Publications.
- Doğrar, C. C. (2022). Kuşaklarla Dönüşen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı. *Güncel İK: İnsan kaynakları yönetimine yeni bakış* (79-122). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eckleberry-Hunt, J. & Tucciarone, J. (2011). The Challenges and Opportunities of Teaching "Generation Y". *Journal of Graduate Medical Education*, 3(4), 458-461.
- Folta, S. C., Seguin, R. A., Ackerman, J. & Nelson, M. E. (2012). A Qualitative Study of Leadership Characteristics Among Women Who Catalyze Positive Community Change. *BMC Public Health*, 12(1), 383.
- Gentry, W. A. & Sparks, T. E. (2012). A Convergence/Divergence Perspective of Leadership Competencies Managers Believe are Most Important for Success in Organizations: A Cross-Cultural Multilevel Analysis of 40 Countries. *Journal of World Business*, 47(2), 275-284.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (Fifteenth Edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- GLOBE Study 2004-2007. https://globeproject.com/study_2004_2007#data, Erişim Tarihi: 02.02.2023.

GLOBE Dimensions Definitions and Scale Items. <https://globeproject.com/data/GLOBE-Dimensions-Definitions-and-Scale-Items.pdf>. Erişim Tarihi: 02.02.2023.

GLOBE Project. Anglo Cluster. <https://globeproject.com/results/clusters/anglo?menu=list#list>. Erişim Tarihi: 02.02.2023.

Graen, G. B. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 95-101.

Haddon, A., Loughlin, C. & McNally, C. (2015). Leadership in a Time of Financial Crisis: What Do We Want from Our Leaders? *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 612-627.

Hassan, M., Jambulingam, M., Alam, M. N. & Islam, S. (2019). Redesigning the Retention Strategy Against the Emerging Turnover of Generation Y: Revisiting the Long-Standing Problems from 20th To 21st Century. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 1-16.

Helgstrand, K. K. & Stuhlmacher, A. F. (1999). National Culture: An Influence on Leader Evaluations? *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(2), 153-168.

Hollenbeck, G. P., McCall, M. W. Jr. & Silzer, R. F. (2006) Leadership Competency Models. *Leadership Quarterly*, 17, 398-413.

House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

House, R. J. (1998). A Brief History of GLOBE. *Journal of Managerial Psychology*, 13(3/4), 230-240.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. & Globe Associates, (2004). *Leadership, culture and organizations: The globe study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Howell, L. P., Joad, J. P., Callahan, E., Servis, G. & Bonham, A. C. (2009). Generational Forecasting in Academic Medicine: A Unique Method of Planning for Success in the Next Two Decades. *Academic Medicine*, 84(8), 985-993.

Jackson, T. A., Meyer, J. P. & Wang, X. H. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.

Katherine, L. (2011). *Leadership Competency Preferences of Student Affairs Administrators: Does Generation Matter?* (A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy). The Florida State University.

Kelgökmen İlic, D. & Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12 (46), 136-160.

Kilber, J., Barclay, A. & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(4), 80-91.

Lay, A. (2017). *Generation as a Moderator of the Relationship Between Global Leadership Competencies and Global Leadership Effectiveness*. (Degree of Master Science). San Jose State University.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1.

Miramontes, G. (2008). *A Qualitative Study Examining Leadership Characteristics of Mexican Leaders*. (A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy). Pepperdine University, Malibu, CA.

Mohan, G., Seijts, G. & Miller, R. (2022). Does Leader Character Have a Gender? *Journal of Business Ethics*, 1-18.

- Nichols, A. L. & Cottrell, C. A. (2014). What Do People Desire in Their Leaders? The Role of Leadership Level on Trait Desirability. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 711-729.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (Sixth Edition). Los Angeles: Sage Publications.
- Peppers, L., & Ryan, J. (1986). Discrepancies Between Actual and Aspired Self: A Comparison of Leaders and Nonleaders. *Group & Organization Studies*, 11(3), 220-228.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2020). *Focused analysis of qualitative Interviews with MAXQDA: Step by step*. Berlin: MAXQDA Press.
- Seaman, C., LaPerla, J. T., Schwartz, E. & Bienstock, J. E. (2018). Common Leadership Characteristics, Personality Traits, and Behaviors That Generations X, Y, and Z Leaders Find Effective for Shared Leadership: A Formal, Informal and Rational Approach. *JIMS*, 18 (3), 5-20.
- Sejfer, Z., Nikolic, M., Jovanovic, D., Tasic, I., Kudumovic, M. & Bojic, B. (2011). Researching the Characteristics of Leaders in Serbia. *Technics Technologies Education Management-Ttem*, 6(1), 140-146.
- Sheppard, J. A., Sarros, J. & Santora, J. (2013). Twenty-First Century Leadership. *Management Decision*, 51(2), 267-280.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Canada: John Wiley & Sons.
- Sperber, S. & Linder, C. (2018). The Impact of Top Management Teams on Firm Innovativeness: A Configurational Analysis of Demographic Characteristics, Leadership Style and Team Power Distribution. *Review of Managerial Science*, 12, 285-316.
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- Swierczek, F. W. (1991). Leadership and Culture: Comparing Asian Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(7), 3-10.
- Tolay, E. (2020a). Paternalist Liderlik Beklentisi: Y Kuşağı İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35 (1), 123-139.
- Tolay, E. (2020b). Y Kuşağı Perspektifinden Etkili Lider Yetkinlikleri: İş Dünyası Liderlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları*. (35-52). Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Tolay, E. (2020c). Kadın Astların Perspektifinden Kadın Yöneticiler: Hiyerarşik İlişkiler Bağlamında Nitel Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 12(3), 2276-2296.
- Tubbs, S. & Schulz, E. (2006) Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-Competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Vatansever, Ç. (2011). Türkiye'de Bir Yetkinlik Olarak Girişimcilik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.
- Wiggins, J. E. (2016). *Exploring Generation Y Leaders' Motivation and Retention within the Service Industry*. (Degree of Master Science). Walden University.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yu, H. C. & Miller, P. (2005). Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.