

# Yöneticilerin Kuantum Liderlik Algılarının İncelenmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma

Gözde KOSA<sup>1</sup>

## Öz

Bu araştırmanın amacı, özel ve kamu sektöründe görev yapan üst düzey yöneticilerin kuantum liderlik algıları düzeylerini belirlemektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, katılımcı yöneticilerin kuantum liderlik algılarının yüksek, olumlu yönde olduğu ve önemstedikleri görölmüştür. Katılımcıların cinsiyet ve çalıştıkları kurum türüne göre (özel-devlet) kuantum liderlik algıları benzer düzeydedir. Bununla birlikte mesleki kıdem arttıkça katılımcıların kuantum liderlik algılarının yükseldiği belirlenmiştir. Araştırmanın nitel bulgularına göre katılımcıların “yönetim ve liderlik konusundaki eğitimlere yoğun katılım gösterdikleri görölmüştür. Bu kapsamda katılımcıların eğitimlere, liderlik eğitimi programlarına, gelişim programlarına, yöneticilik eğitimlerine, üniversite konferans ve seminerleri, şirket içi çalışmalar ve toplantılara kapsamındaki liderlik programlarına katıldıkları belirlenmiştir. Araştırmanın nitel bulgularına göre, katılımcıların çok azının liderlik kavramını bilimsel ve teknik terminolojiye göre tanımladığı buna karşın çoğunun ise kısa anonim hale gelmiş özdeyişlerle kendi kişisel görüşlerine göre bir liderlik tanımlamasına sahip olduğu gözlenmiştir. Katılımcı görüşlerine göre yöneticilerin çalıştıkları kurumlarında, kaotik-belirsiz liderlik yaklaşımı yerine, belirsizlik durumlarında, iletişim odaklı ve sorun çözümüne yönelik kuantum liderlik yaklaşımının ön plana çıktığı görölmüştür. Çalışmanın bulguları, özel ve kamu kurum yöneticilerinin kurumlarında kuantum liderlik davranışlarını olumlu yönde geliştirmeye yönelik beklentilerinin güçlü olduğunu ortaya çıkarmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Kuantum Liderlik, Yöneticiler, Nitelik Analizi

## A Qualitative Research on Examination of Quantum Leaders 'Perceptions of Executives

### Abstract

The aim of this study is to determine the level of quantum leadership perceptions of senior executives in private and public sector. The research was conducted in a qualitative design. According to the findings of the research, it was seen that the quantum leadership perceptions of the participant managers were high, positive and important. According to the qualitative findings of the study, it was observed that the participants took an active part in trainings on management and leadership. In this context, they attended trainings, leadership training programs, development programs, management trainings, university conferences and seminars, in-house studies and meetings. According to the qualitative findings of the study, it was observed that few of the participants defined the concept of leadership according to scientific and technical terminology, whereas most of them had a definition of leadership according to their personal opinions with short anonymized statement. According to the participants' opinions, instead of chaotic-uncertain leadership approach, it is seen that communication-oriented and problem-solving quantum leadership approach comes to the forefront in uncertain situations. The findings of the study revealed that the expectations of private and public sector managers to develop quantum leadership behaviors positively in their institutions were strong.

*Key Words:* Quantum Leadership, Managers, Quantitative Analysis

### Atıf İçin / Please Cite As:

Kosa, G. (2020). Yöneticilerin kuantum liderlik algılarının incelenmesi üzerine nitel bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 916-926.

**Geliş Tarihi / Received Date:** 18.04.2019

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 09.09.2019

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, gozdekosa@gmail.com - ORCID ID: 0000-0003-4252-6994

## Giriş

Günümüz yönetim anlayışında, örgütler dinamik sistemler olarak işlev gören karmaşık yapılardır. Örgütlerin en temel en ögesinin insan faktörü olması, insan ögesinin de örgüt amaçlarına katkısını arttırabilmek adına beklentilerinin karşılanması gerekliliği örgütlerde etkin bir yönetim yapısını ve liderliği zorunlu kılmaktadır. Yönetimde kuantum görüşü, bir organizasyonu ve üyelerini işbirliği ve etkileşim ile güçlendirilmiş, birbirine bağlı enerjik varlıklar olarak görmektedir. Bu bağlantılar doğrusal ve hiyerarşik değildir. Örgütlerde Kuantum perspektifi ise etkileşimi ve tüm üyeleri de etkiler (Quigley, 1997, s. 44). Kuantum perspektifi, örgütlerde etkileşimin ortak amaçlar ve açık ve etkili iletişimle çalışanlar arasında ortaya çıktığını göstermektedir. Bu kapsamda örgütlerde, çalışanların ve iş yaşamında olumlu bir fark yaratabilmek için ortak amaçlarla doğrultusunda hareket etmeyi destekleyen liderlik yaklaşımları gerekmektedir. Kuantum liderlik, sahip olduğu özelliklerle basit bir postmodern teori değildir. Yeni bir paradigmadır. Kuantum liderliğinin hüküm sürdüğü örgüt ortamlarında genellikle belirsizlik durumu hâkimdir. Belirsizlik durumunun getirdiği düzensizlik ve karmaşıklık durumu söz konusudur. Örgütlerde belirsizlik durumunun hâkim olduğu durumlarda kuantum liderler belirlenen ortak hedefe ulaşmada çalışanları harekete geçirmektedir.

Treichler ve Carmichael'e göre (2004) Kuantum liderlik yaklaşımını benimseyen örgütlerde, liderler örgütün misyonu ve vizyonuna göre yönetim stratejileri belirlemekte, çalışanlar arasında uyum ve işbirliği gelişmesine katkı sağlamaktadırlar. Kuantum liderlik yaklaşımı, hem bireyleri hem de kuruluşları belirlenen vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda iki yönlü açık iletişimle güçlü ilişkiler kurma, üyeleri dinleyerek ve güçlendirerek bilgi edinerek bilinçli bir yönetim anlayışını içermektedir (Youngblood, 1997, s. 8). Kuantum liderlik, organizasyonu geleceğe yönlendiren ve hedeflerine ulaştıracak bilinçle gelecekteki verimlilik, performans ve karlılık ve rekabet avantajı sağlaması açısından son derece önemlidir (Kilmann, 2001, s. 42). Kuantum liderlik, örgütsel bir görev değildir, ancak tüm çalışanların örgütteki işleyişe aktif katılımını sağlayan bir süreçtir. Kuantum örgütlerde, liderler gücünü bağlı çalışanlara devrederler (Jacobs, 1994, s. 4). Liderler kuantum bilinciyle, sezgisel süreçle doğru yönetim anlayışı belirlemek için sürekli öğrenmeyi destekleyici tüm çalışanları kapsayacak bir yapı oluşturmak isterler (Rose ve Nicholl, 1997, s. 62). Liderler kuantum becerilerini kendileri ve organizasyon amaçlarını planlamak için kullanırlar. Liderler tarafından bu beceriyi kullanmak, nezaket, şefkat ve dürüstlük davranışlarının tüm organizasyon genelinde kabul görmesini sağlamaktadır (Zohar, 1991, s. 51). Kuantum becerilerini kullanmak, geleneksel organizasyondaki geleneksel yapılar nedeniyle oldukça zor bir süreçtir. Kuantum liderlik birçok yeni örgütsel süreç yaratmakta ve çalışanın örgüt amaçlarına katkı sağlamasını büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır (Owen, 1997, s. 23). Liderler kuantum yeteneklerini organizasyonlarında uygulamak için çalışanlarının birbirleriyle herhangi bir kısıtlama olmadan ve yatay ve dikey organizasyon yapısıyla iletişim kurabilecekleri yeni bir ortam yaratmalıdırlar (Kilmann, 2011, s. 41).

Bu araştırmanın amacı, özel ve kamu sektöründe görev yapan üst düzey yöneticilerin kuantum liderlik algılarını belirlemektir. Kuantum liderlik, diğer liderlik tiplerinden farklı olarak örgütlerde belirsizlik durumlarında kestirilemeyen sonuçlar yarattığından, araştırma sorularının oluşturulmasında öncelikle kuantum liderlik yaklaşımının özelliklerinin ve yöneticilerin sahip olması gereken yeteneklerin belirlenebilmesi için alan yazın çalışması yapılmıştır. Yöneticilerin kuantum liderlik becerilerine sahip olup olmadıklarının belirlenmesi için kendilerine kuantum liderlerin taşıması gereken özellikler ile ilgili görüşme formunda yer alan sorular yöneltilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını Kars ilinde görev yapan Özel ve Kamu sektöründe çalışan 30 üst düzey yönetici oluşturmuştur.

## Literatür Taraması

### Kuantum Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Kuantum liderlik, belirsizlik durumunu örgüt ortamında anlamış, kabul etmiş ve planlarını ona göre yapan liderlik yaklaşımıdır. Bu durum, kuantum liderliğe daha nesnel bir tanımlama getirmeyi zorlaştırmaktadır. Çünkü diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi kuantum liderlik için bir kalıp oluşturmak ya da bazı özelliklerini ifade etmek zor hale gelmektedir. Erçetin'e (2000) göre, kuantum liderlik yaklaşımı, liderliği belirsiz, kestirilemeyen ve tanımsız "nondeterministik" bir gerçeklik olarak kabul etmektedir. Ancak Erçetin ve Kamacı (2008) bir karşılaştırma ile kuantum liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından olan farkını anlatmaktadır. Buna göre klasik fizik ilkelerine dayalı olarak ortaya konulan liderlik yaklaşımları, liderin özelliklerinden doğan, nedensellikte açıklanan, kişisel güce bağlı olan, sürekli bir özelliktir. Kuantum kuramına dayalı liderlikte, lider-üye etkileşiminden doğan, nedensellikte tahmin

edilmesi mümkün olmayan, etkisi kişiler arasındaki etkileşimlere bağı, kesikli bir özelliktir (Ertürk, 2016, s. 166).

Kuantum teorisine göre, liderleri zihinsel modellerini inceleyebilecek ve böylece öğrenme kapasitelerini artıracak yedi kuantum beceri vardır.

Tablo 1. *Kuantum Liderlik Becerileri*

Kuantum Liderlik Becerileri	
Beceri	Yetenek
1. Kuantum Görmek	Bilerek görme yeteneğı
2. Kuantum Düşünme	Yaratıcı problem çözme yeteneğı
3. Kuantum Duygu	Aktif olarak hissetme yeteneğı
4. Kuantum Biliş	Sezgisel olarak tanıma becerisi
5. Kuantum Davranış	Hesap verebilir şekilde davranma becerisi
6. Kuantum Güven	Yaşam sürecine güvenme yeteneğı
7. Kuantum Oluş	Birlikte olma becerisi

(Shelton, 2011, s. 9)

Yeni bilim olarak da adlandırılan kuantum mekaniğı birçok alanda olduğu gibi örgüt ve yönetim alanında da etkili olmuştur. Araştırmacılar kuantum fiziğinin temel varsayımlarından yola çıkarak örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin yeni modeller tasarlamış, kuantum örgüt, kuantum davranış, kuantum yapı ve nihayet yönetim alanında kuantum liderlik kavramları ortaya çıkmıştır. Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun'a göre (2000) kuantum liderlik insan fiziğinin harekete geçirilmesi sürecidir. Kuantum fiziğinin en güçlü enerji seviyelerini açıklamasından yola çıkarak kuantum liderliğı de izleyenlerdeki enerjiyi harekete geçiren, üretkenliğı destekleyen ve belirsizliğin getirdiğı yaratıcı potansiyeli ortaya çıkaran sezgisel bir süreç olarak tanımlamıştır (Turan ve Erçetin, 2017, s. 767). Erçetin (2000) ise kuantum liderlik özelliklerini belirleyebilmek için öncelikle kuantum liderlik varsayımlarını belirlemeye çalışmıştır. Bu varsayımları belirlemek için Erçetin, klasik fizik tarafından şekillendirilen klasik liderlik varsayımlarına bakarak, kuantum fizik tarafından şekillendirilen kuantum liderlik varsayımlarını açıklamaya çalışmıştır.

Tablo 2. *Klasik ve Kuantum Fizığe Dayalı Olarak Liderlik Varsayımları*

Klasik Fizik Varsayımları	Klasik Fizik ve Liderlik Varsayımları	Kuantum Fizik Varsayımları	Kuantum Fizik ve Liderlik Varsayımları
1. Parça-dalga ayrımı	1. Liderlik, onu oluşturan parçalardır	1. Parça-dalga ikilemi	1. Liderlik lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır
2. Sebep-sonuç ilişkisi ve kesinlikler	2. Liderlik sebep sonuç mantığıyla açıklanır	2. Belirsizlik ve olasılıklar	2. Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez
3. Enerjinin sürekliliğı	3. Liderlik bir kişiye atfedilen sürekli bir özelliktir	3. Enerjinin kesikliliğı	3. Liderlik olgusunun kesikliliğı
4. Uygulanan kuvvet kadar kazanılan ivme	4. Liderlik etkisi güce dayalıdır	4. Kuvvetin belli bir yere kadar uygulanması	4. Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır

(Erçetin, 2000, s. 77)

Kuantum paradigmasına göre kuantum liderliğin, yapılan tanımlar ve açıklamalar doğrultusunda çeşitli özellikleri olduğu söylenebilir. Kuantum liderlik süreç odaklı olma, ortak bir vizyon oluşturma, sinerji ve etkileşim yaratma, örgütsel çevreyi göz önünde bulundurma, işbirliğı yapma, örgüt üyelerini destekleme, örgütsel ve bireysel ilgilere odaklanma, örgüt üyelerini potansiyel bir lider olarak görme, değişmeyen eve statükoya karşı olma, öğrenen lider olma, fırsatları değerlendirme ve fırsat oluşturma gibi özellikleri içinde barındıran bir liderlik türüdür (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018, s. 111).

Morrison'a göre (2002, s. 71) kuantum liderlik yaklaşımında liderin sahip olması gereken birtakım ayırt edici özellikler vardır. Liderlik yaklaşımında organizasyonda ortak bir vizyon oluşturmaktadır. Liderin organizasyondaki etkisi daha çok etkileşime bağıdır. Liderliğin sonuçları önceden öngörülemez. Lider çalışanlar arasında iyi ilişkileri desteklemelidir. Lider belirsizlik durumlarında hızlı ve doğru karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Kuantum lider yukarıdaki özellikler kapsamında, organizasyondaki çalışanlar arasında açık iletişim sağlama, çalışanlara güven duygusu aşılama, ortak amaç ve vizyon doğrultusunda bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Ortak vizyonun kuantum liderlik yaklaşımının temeli olduğu yaklaşımından

hareketle, liderin ortak değerlere sahip çıkılmasını sağlaması ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar karşısında belirsizlik ortamıyla başa çıkılmasını kolaylaştıracaktır (Fris ve Lazaridou, 2006, s. 45).

## Yöntem

Bu araştırmanın amacı, özel ve kamu sektöründe görev yapan üst düzey yöneticilerin kuantum liderlik algılarını belirlemektir. Araştırma sorularının oluşturulmasında öncelikle kuantum liderlik yaklaşımının özelliklerinin ve yöneticilerin sahip olması gereken yeteneklerin belirlenebilmesi için alan yazın çalışması yapılmış ve yöneticilerin kuantum liderlik becerilerine sahip olup olmadıklarının belirlenmesi için kendilerine görüşme formunda yer alan ifadeleri içeren sorular yöneltilmiştir.

Araştırma nitel desende oluşturulmuş ve yürütülmüştür. Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılır ve algılar ile olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Nitel araştırma kapsamında, görüşme formunun geçerliğini saptamak için yönetim organizasyon alanında çalışan iki profesör ve iki doçentten uzman görüşü alınmıştır. Uzmanların dönütlerine hazırlanan görüşme formuna gerekli alan yazın taramasının ardından son şekli verilmiştir. Araştırmada nitel verilerin geçerliğini sağlamak için uzman görüşlerine ve katılımcıların doğrudan alıntılarına yer verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın katılımcılarını Kars ilinde görev yapan Özel ve Kamu sektöründe çalışan üst düzey 30 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların yöneticilik pozisyonları Genel Müdür, Kurum Müdürleri, Şube Müdürleri, Daire Başkanları olarak yer almıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 2'de yer almaktadır.

## Evren-Örnekleme

Araştırmanın katılımcılarını Kars ilinde görev yapan Özel ve Kamu sektöründe çalışan üst düzey 30 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların yöneticilik pozisyonları Genel Müdür, Kurum Müdürleri, Şube Müdürleri, Daire Başkanları olarak yer almıştır.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak gerekli alan yazın taraması yapılmış toplam 19 sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. 4 soru ise açık uçlu içerik analizi yapılmak üzere katılımcılara sorulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular, kuantum liderlik yaklaşımının gerektirdiği özellikler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

## Verilerin Analizi

Araştırmanın katılımcılarını Kars ilinde görev yapan Özel ve Kamu sektöründe çalışan 30 üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Değişken	F	%
Cinsiyet	Erkek	25	83,3
	Kadın	5	16,7
Eğitim durumu	Ön lisans	2	6,7
	Lisans	16	53,3
	Yüksek lisans	8	26,7
	Doktora	4	13,3
Çalışılan kurum	Özel	16	53,3
	Kamu	14	46,7
	Toplam	30	100,0

Tablo incelendiğinde, katılımcıların %83,3'ünün erkek, %16,7'sinin ise kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna göre incelendiğinde, %6,7'sinin ön lisans, %53,3'ünün lisans, %26,7'sinin yüksek lisans ve %13,3'ünün doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %53,3'ü özel kurumlarda, %46,7'si ise kamu kurumlarında görev yapmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Yaş, Çalışma Süresi ve Yöneticilik Görev Sürelerine Ait Betimsel Bilgiler

Değişken	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	Ss
Yaş	30	25	55	37,77	8,19
Çalışma süresi	30	1	35	13,60	8,96
Yöneticilik görev süresi	30	1	15	5,27	4,11

Katılımcıların yaşları 25 ile 55 arasında değişmekte, yaş ortalamaları  $37,77 \pm 8,19$  olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların çalışma ve görev süreleri ise sırasıyla 1-35 yıl ve 1-15 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların çalışma ve görev süresi ortalamaları ise sırasıyla  $13,60 \pm 8,96$  ve  $5,27 \pm 4,11$  olarak hesaplanmıştır

### Bulgular

Tablo 5. Katılımcıların Kuantum Liderlik ile İlgili İfadelere Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı

İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	$\bar{X}$	Ss
1. Liderlik sebep sonuç ilişkisiyle açıklanabilen etkisi kişisel güce bağlı sürekli bir süreçtir.	f	-	-	3	16	11	4,27	0,64
	%	-	-	10,0	53,3	36,7		
2. Lider Kurumda ortak bir vizyon oluşturacak güce sahip olmalıdır.	f	-	2	-	8	20	4,53	0,82
	%	-	6,67	-	26,7	66,7		
3. Lider kurumda örgüt kültürünü zenginleştirmek ve kuvvetlendirmek için çalışmalıdır.	f	-	-	3	11	16	4,43	0,68
	%	-	-	10,0	36,7	53,3		
4. Lider kurumda diğer çalışanlarla iş birliği yapmak ve örgüte sahip çıkmak zorundadır.	f	-	1	1	12	16	4,43	0,73
	%	-	3,33	3,3	40,0	53,3		
5. Lider kurumunu öğrenen örgüt olma yönünde teşvik etmelidir	f	-	2	1	16	11	4,20	0,81
	%	-	6,67	3,3	53,3	36,7		
6. Lider örgüt üyelerinin açık iletişimini destekleyecek uygulamalar yürütmelidir	f	-	1	4	14	11	4,17	0,79
	%	-	3,33	13,3	46,7	36,7		
7. Lider örgüt üyelerinin iyi ilişkilerini desteklemelidir	f	-	1	4	8	17	4,37	0,85
	%	-	3,33	13,3	26,7	56,7		
8. Lider örgüt üyelerini iş ve süreçler hakkında yüreklendirmeli ve desteklemelidir	f	-	1	3	9	17	4,40	0,81
	%	-	3,33	10,0	30,0	56,7		
9. Lider örgüt çalışanlarını yetiştiren ve kişi merkezli bir örgüt geliştirmek için çalışmalıdır	f	1	3	8	15	3	3,53	0,94
	%	3,33	10	26,7	50,0	10,0		
10. Liderliğin etkisi iletişime dayalıdır	f	1	-	1	18	10	4,20	0,81
	%	3,33	-	3,3	60,0	33,3		
11. Liderliğin etkisi kurulan iletişime göre gelişen bağlılığa göre şekillenmektedir	f	1	2	4	18	5	3,80	0,92
	%	3,33	6,67	13,3	60,0	16,7		
12. Lider belirsizlik durumunda korkmadan karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.	f	1	-	2	4	23	4,60	0,89
	%	3,33	-	6,7	13,3	76,7		
13. Lider kriz ve kaos ortamlarında inisiyatif alabilen hızlı karar verebilen bir anlayışa sahip olmalıdır	f	1	-	1	10	18	4,47	0,86
	%	3,33	-	3,3	33,3	60,0		
14. Lider örgütün başarısı için ortak çalışma ve iş birliği kapsamında örgüt ikliminin oluşmasından sorumludur	f	2	-	5	13	10	4,03	0,89
	%	6,67	-	16,7	43,3	33,3		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların büyük bir oranının; “Liderlik sebep sonuç ilişkisiyle açıklanabilen etkisi kişisel güce bağlı sürekli bir süreçtir”, “Lider kurumunu öğrenen örgüt olma yönünde teşvik etmelidir”, “Lider örgüt üyelerinin açık iletişimini destekleyecek uygulamalar yürütmelidir”, “Lider örgüt çalışanlarını yetiştiren ve kişi merkezli bir örgüt geliştirmek için çalışmalıdır”, “Liderliğin etkisi iletişime dayalıdır”, “Liderliğin etkisi kurulan iletişime göre gelişen bağlılığa göre şekillenmektedir” ve “Lider örgütün başarısı için ortak çalışma ve iş birliği kapsamında örgüt ikliminin oluşmasından sorumludur” ifadelerine *katılıyorum* şeklinde cevap vermiştir.

Katılımcıların büyük bir oranı; “Lider Kurumda ortak bir vizyon oluşturacak güce sahip olmalıdır”, “Lider kurumda örgüt kültürünü zenginleştirmek ve kuvvetlendirmek için çalışmalıdır”, “Lider kurumda diğer çalışanlarla iş birliği yapmak ve örgüte sahip çıkmak zorundadır”, “Lider örgüt üyelerinin iyi ilişkilerini desteklemelidir”, “Lider örgüt üyelerini iş ve süreçler hakkında yüreklendirmeli ve desteklemelidir”, “Lider belirsizlik durumunda korkmadan karar verme yeteneğine sahip olmalıdır” ve

“Lider kriz ve kaos ortamlarında inisiyatif alabilen hızlı karar verebilen bir anlayışa sahip olmalıdır” ifadelerine ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap vermiştir.

Elde edilen sonuçlar, katılımcıların kuantum liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğunu işaret etmiştir. Katılımcılar kuantum liderlik davranışlarını görev yaptıkları kurumlarda yoğun bir şekilde sergilediklerini düşünmektedir.

Tablo 6. *Kuantum Liderlik Puanlarına Ait Betimsel Bilgiler*

Değişken	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	Ss
Kuantum liderlik puanları	30	2,00	4,79	4,25	0,52

Yönetici olarak görev yapan katılımcıların kuantum liderlik puanlarının 2 ile 4,79 arasında değiştiği anlaşılmaktadır. Kuantum liderlik puan ortalaması  $4,25 \pm 0,52$  olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer, araştırmaya katılan yöneticilerin kuantum liderlik algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. *Kuantum Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Kuantum liderlik algısı	Erkek	25	4,23	0,55	-0,32	28	0,75
	Kadın	5	4,31	0,31			

Tablo incelendiğinde, kuantum liderlik puanlarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılığın bulunmadığı gözlenmiştir ( $p > 0,05$ ). Kadın ve erkek yöneticilerin kuantum liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 8. *Katılımcıların Liderlik Yaklaşımları Konusundaki Bilgi Düzeyleri*

Bilgi Düzeyi	Frekans	Liderlik bilgilerinin nasıl edinildiği
İyi	13	Lisansüstü düzeyde liderlik eğitimine katılım Liderlik programlarına katılım Liderlik yaklaşımlarını yakından takip etmekteyim.
Orta	9	Üniversite yıllarından alınan eğitimlerle Seminer, hizmet içi eğitim ve konferanslarla
Düşük	6	Herhangi bir ders ya da programa katılım yok
Bilgim yok	2	

Araştırmanın nitel boyutunda katılımcılara kuantum liderlikle ilgili bilgi düzeyleri sorulmuştur. Bu soruya özel sektör yöneticilerinin 10’u iyi düzeyde, 6’sı orta düzeyde bilgisi vermiştir. Kamu sektöründeki yöneticilerin ise 6’sı iyi düzeyde, 4’ü orta düzeyde, 2’si düşük düzeyde, 2’si ise bilgin yok şeklinde cevap vermiştir. Nitel analizlere göre liderlik konusunda bilgi düzeylerinin iyi olduğunu söyleyen katılımcılar ağırlıklı olarak lisansüstü düzeyde liderlik eğitimi aldığını, liderlik eğitim programlarına katıldıklarını ve liderlik konusunu yakından takip ettiklerini söylemiştir. Bu soruya orta düzeyde bilgin var cevabını veren katılımcılar ise üniversite yıllarında aldıkları dersler ve kurumlarındaki konferans, seminer ve hizmet içi eğitimler vasıtasıyla liderlik hakkında bilgilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan liderlik bilgisi düşük ya da olmayan katılımcılar ise bu konuda herhangi bir eğitim ve programa katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 9. *Katılımcıların Yönetim ve Liderlik Konusunda Katıldıkları Eğitimler*

Katılım Durumu	Frekans	Eğitimlerin Niteliği	Frekans
Hayır	13	Kurum içi eğitimler	5
		Liderlik eğitim programlarına katılım	4
		Kişisel gelişim programları kapsamında eğitim	3
Evet	17	Yöneticilik eğitimi kapsamında	3
		Lisansüstü dersler kapsamında alınan eğitimler (TODAİE, Yüksek Lisans ve Doktora dersleri)	3
		Üniversite konferans ve seminerlerine katılım	2
		Şirket içi çalışmalar ve toplantılar kapsamında eğitim	2

Araştırma kapsamındaki katılımcıların “Yönetim ve Liderlik konusunda katıldığı eğitimler” incelendiğinde 13 katılımcının 8’inin kamu sektör yöneticisi, 5’inin özel sektör yöneticisinin herhangi bir eğitim programına katılmadığı buna karşı 17 katılımcı içerisinde yer alan 5 kamu yöneticisinin sadece kurum içi eğitimlere katıldığı belirlenmiştir. Diğer 9 kamu yöneticisinin genel olarak en az bir programa katılım sağladığı görülmüştür. Bu eğitimlerin nitelikleri incelendiğinde özel kurum yöneticilerinin kişisel gelişim programları, yöneticilik eğitimleri, lisansüstü dersler, üniversite konferans ve seminerleri, şirket içi çalışmalar ve toplantılar kapsamında liderlik programlarını aldıkları görülmüştür.

Tablo 10. Katılımcıların Liderlik Kavramına İlişkin Yorumları

Liderlik Yorumu	Frekans	Yorum şekli	Frekans
Yorum yok	5	Bilimsel ve teknik terminoloji	4
Yorum var	25	Özdeyiş ve anonim sözler	5
		Kişisel yorum	11
		Yöneticilikle ilişkilendirerek yorumlama	5

Araştırma kapsamındaki katılımcıların “kendinize göre liderlik kavramını tanımlayınız” sorusuna vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde 5’inin bu soruya cevap vermediği diğer taraftan 25’inin ise farklı içerik ve temalarla bu soruya cevaplar verdiği görülmüştür. Cevapların içerik analizine göre özel sektördeki yöneticilerden 9 katılımcının bilimsel ve teknik terminolojiye göre tanım yaptığı, 7 katılımcının klişeleşmiş kısa anonim hale gelmiş özdeyişlerle tanımla yaptığı görülmüştür. Kamu kurum yöneticilerinin 2 tanesi bilimsel ve teknik terminolojiye göre cevap vermiş, 7 katılımcı anonim cevaplar verirken, 5 katılımcı soruyu yanıtsız bırakmıştır. Aşağıda bu soruya ilişkin katılımcıların ortaya koyduğu cevap ve görüşlere örnekler verilmiştir.

*K1: Bu konuyu ‘Ya bir yol bul ya da bir yol yap’ şeklinde kısaca tanımlayabiliriz.*

*K2: Liderlik bana göre karşıdakini etkileme, gönül gücünü harekete geçirme becerisidir. Karşımızda bulunan kitleyi bilginiz, uzmanlığınız ve davranışlarınızla etkilemektir. Sizin sözlerinizden daha çok davranış ve tutumlarınız ile ilgilidir. Ashında şöyle bir liderlik anlayışı olmalı ki lider paylaşımcı ve demokratik davranışlarıyla, empati, saygı ve dürüstlüğü ile çevresini etkilemelidir.*

*K3: Astlarının fikirlerini dinleyen, bunun için ortam sağlayan, sorumluluklarının üstüne giden kişidir*

*K4: Liderlik; İçinde bulunulan örgütü ve üyelerini sürekli gelişim yönünde destekleyerek, örgüt içinde yer alan bütün birim ve bireylerle iletişim ve dayanışma halinde çalışarak, inisiyatif alıp motive ederek, bireyin doğuştan gelen pozitif yönlerini örgütün başarı ve gelişimine kanalaştırarak yönlendirilen bir süreçtir.*

Tablo 11. Katılımcıların Görüşlerine Göre Kurumlarındaki Liderlik Tarzları

Kurumlardaki Liderlik Tarzları	Frekans
Belirsiz-Kaotik	1
Liderlik yerine Yöneticilik	6
Bürokratik liderlik	2
İnsan Odaklı- Etkileşimli liderlik	15
İlgisiz liderlik yaklaşımı	1
Cevap yok	5
Toplam	30

Araştırma kapsamındaki katılımcıların “Kurumunuzda ki liderlik anlayışını tanımlayınız:” sorusuna vermiş oldukları cevaplar liderlik yaklaşımları ve algıları açısından incelenmiştir. Analizlere göre 1 yönetici kurumlarında kaotik-belirsiz liderlik olduğunu, 2 yönetici, katılımcı bürokratik liderlik yaklaşımının baskın olduğunu, 15 kurum yöneticisi, insan odaklı ve etkileşimli liderlik yaklaşımının gözlemlendiğini, 1 yönetici, katılımcı ilgisiz (Laissez-Faire) liderlik yaklaşımının olduğunu ifade etmiştir 6 yönetici, katılımcı liderlik yerine yönetici kimliğinin ön plana çıktığını, 5 yönetici ise bu soruya cevap vermemiştir.

Genel olarak katılımcıların insan odaklı etkileşimli liderlik tarzlarını benimsedikleri görülmüştür. Aşağıda bu soruya ilişkin katılımcıların ortaya koyduğu cevap ve görüşlere örnekler verilmiştir.

*K: Kurumundaki liderlik genelde insanları yönetmek üzere iletişim odaklıdır.*

*K: Belirli bir liderlik anlayışından çok etkileşimli iletişim odaklı liderlik mekanizması olmalıdır.*

*K: Sadece kurumumda değil tüm kurumlarda durum. Kişiye göre, kurumsallaşmamış yönetim (liderlik) tarzı*

*K: Kurumda işbirliğine ve karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı, bütün iletişim kanalları açık olarak, kriz yaratma ve sorun çıkarmadan ziyade krizleri ve sorunları çözme yoluna gittiğimiz, karşılıklı güveni esas alan adaletli ve birey eksanlı bir lider anlayışı hâkimdir.*

*K:Kurumumuzda iletişim odaklı liderlik anlayışı vardır. Lider yönetici birbirinden tamamen farklıdır. Lider inovasyon becerisi yüksektir, yaratıcıdır.*

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, özel ve kamu sektöründe çalışan yöneticilerinin kuantum liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğunu ve kuantum liderlik yaklaşımını önemsediklerini göstermiştir. Katılımcılara göre liderler kurumlarında ortak bir vizyon oluşturacak güce sahip olmalı, örgüt kültürünü zenginleştirmek ve kuvvetlendirmek için çalışmalı, diğer çalışanlarla iş birliği yapmalı, örgüt üyelerinin iyi ilişkileriyle desteklemeli, iş ve süreçler hakkında onları yüreklendirmeli, belirsizlik, kriz ve kaos durumlarında durumunda korkmadan karar verebilmeli ve inisiyatif alabilmelidir. Genel olarak araştırmaya katılan yöneticilerin kuantum liderlik algılarının özel ve kamu sektöründe yüksek ve olumlu yönde olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların cinsiyet ve çalıştıkları kurum türüne göre (özel-devlet) kuantum liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte görüşme formundaki ifadeler incelendiğinde, yöneticilerin mesleki kıdemi arttıkça kuantum liderlik algılarının belirginleştiği görülmüştür. Her iki sektörde de yaş, çalışma ve yöneticilik görev süreleri arttıkça kuantum liderlik algı düzeyleri de artış göstermektedir.

Mitonga-Monga ve Coetzee'e (2012, s. 2) göre yöneticilerin liderlik tarzı, liderlerin astlarıyla etkileşimde bulunmak için kullandıkları farklı özelliklerin ve davranışların bir kombinasyonu olarak görülür. Liderlik sebep sonuç ilişkisiyle açıklanabilen etkisi kişisel güce ve etkin iletişime dayanan bir süreçtir. Bu kapsamda yöneticilere görüşme formunda yer alan; lider kurumda diğer çalışanlarla iş birliği yapmak ve örgüte sahip çıkmak zorundadır, lider örgüt üyelerinin açık iletişimini destekleyecek uygulamalar yürütmelidir, Lider örgüt üyelerinin iyi ilişkilerini desteklemelidir şeklinde ki ifadeleri destekler cevaplar verdikleri görülmüştür.

Lider örgütün başarısı için ortak çalışma ve iş birliği kapsamında örgüt ikliminin oluşmasından sorumludur. Klein ve arkadaşlarına (2013, s. 241) göre liderlik tarzı, örgüt kültürü ve iklimiyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda görüşme formunda yer alan sorulardan, Lider kurumda ortak bir vizyon oluşturacak güce sahip olmalıdır, lider kurumda örgüt kültürünü zenginleştirmek ve kuvvetlendirmek için çalışmalıdır, lider örgüt üyelerini iş ve süreçler hakkında yüreklendirmeli ve desteklemelidir, lider örgüt çalışanlarını yetiştiren ve kişi merkezli bir örgüt geliştirmek için çalışmalıdır ifadelerinin tamamının katılımcıların tarafından desteklenmesi araştırma katılımcılarının kuantum liderlik konusundaki algılama düzeylerinin kuantum liderlik yaklaşımıyla örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmanın nitel bulgularına göre özel ve kamu üst düzey yöneticilerin "yönetim ve liderlik konusundaki eğitimlere yoğun bir katılım gösterdikleri görülmüştür. Bu kapsamda katılımcıların eğitimlere, liderlik eğitimi programlarına, gelişim programlarına, yöneticilik eğitimlerine, üniversite konferans ve seminerleri, şirket içi çalışmalar ve toplantılara kapsamındaki liderlik programlarına katıldıkları görülmüştür.

Araştırmada katılımcıların çok azının liderlik kavramını bilimsel ve teknik terminolojiye göre tanımladığı buna karşın çoğunun ise kısa anonim hale gelmiş özdeyişlerle kendi kişisel görüşlerine göre bir liderlik tanımlaması yaptığı görülmüştür. Bununla birlikte katılımcının liderliği yöneticilik kavramıyla ilişkilendirerek tanımlaması dikkat çekicidir.

Araştırmanın nitel boyutunda son olarak katılımcıların kurumlarında ki liderlik anlayışını tanımlamaları istenmiştir. Nitel analizlere göre katılımcılar kurumlarında kaotik-belirsiz, liderlik yerine belirsizlik durumlarında kuantum liderlik ve etkileşimli bir liderlik anlayışının ön plana çıktığını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların ifadelerinden kurumlarında liderlerin çoğu zaman niteliklerine veya uzmanlıklarına göre değil, kurallara uyma ve bunları yerine getirme yeteneklerinden dolayı pozisyonlarına ulaştıkları vurgusu yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların çoğu kurumlarında insan odaklı ve etkileşimli bir liderlik yaklaşımına ilişkin açıklamalarda bulunmuşlardır. Iqbal, Anwar ve Haider'a göre (2015, s. 1) insan odaklı liderlik ile liderler, insanları organize etmeye, desteklemeye ve geliştirmeye odaklanmıştır. Bu katılımcı yaklaşım organizasyonlarda takım çalışması ve işbirliğini teşvik etmektedir. İnsan odaklı liderler organizasyondaki tüm çalışanlara eşit ve adil davranmakta, çalışanların ihtiyaç duymaları halinde hemen etkileşime



girebilmektedirler. Bu yönüyle insan odaklı liderliğin baskın olduğu örgütlerde çalışan motivasyonu ve süreçlere katılımı yüksek düzeydedir.

Bu çalışma üst düzey yöneticilerin kuantum liderlik yaklaşımı algılarını liderlik ve yöneticilik özelliklerine ilişkin görüş, olgu ve beklentilerini ortaya koymaya odaklanmıştır. Ortaya çıkan bulgular, yöneticilerinin kurumlarında kuantum liderlik davranışlarını olumlu yönde geliştirmeye yönelik beklentilerinin güçlü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda farklı örgütlerde yöneticilerin kuantum liderlik algılarını ve davranışlarını ortaya çıkartılabilecek özellikle belirsizlik durumlarında gerekli Kuantum liderlik yaklaşımlarının belirlenebilmesi için özel sektör genelinde ölçek geliştirme çalışmaları gerçekleştirilebilir. oluşturulabilir. Araştırmacılar açısından farklı sektörlerde, yöneticilerin kuantum liderlik davranışlarını gözlemlemeyi sağlayan eylem araştırmalarının yanı sıra, kuantum liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik çok değişkenli araştırmalar yapılabilir.

### Etik Beyan

“Yöneticilerin Kuantum Liderlik Algılarının İncelenmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

### Kaynakça

- Clark, V. L. P. ve Creswell, J. W. (2014). *Understanding research: A consumer's guide*. Boston: MA: Pearson Education Inc.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand oaks, CA: Sage.
- Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S. ve Çelik, M.(2018). Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 109-124.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Kamacı, M. C.(2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868.
- Ertürk Kayman, E. A. (2008). *Türkiye'deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (megep) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, A. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: Hizmetkâr liderlik – ruhsal liderlik – kuantum liderlik. İçinde N. Güçlü (Edt.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma, uygulama* (ss. 133-168). Ankara: Pegem Akademi.
- Fris, J. ve Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: The quantum perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5), 1-29.
- Iqbal, N., Anwar, S. ve Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5),1-6.
- Jacobs, R. (1994). *Using real time strategic change: How to involve an entire organization in fast and far reaching change*. San Francisco: Berrett-Koehle.
- Khajeh, H. K. I. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2, 5-13.
- Kilmann, R. H. (2011). *Quantum organizations: A new paradigm for achieving organizational success and personal meaning*. Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics.
- Mitonga-Monga, J. ve Coetzee, M. (2012). Perceived leadership style and employee participation. *African Journal of Business Management*, 6(15), 2-13
- Morrison, K. (2002). *School leadership and complexity theory*. London: Routledge Falmer.
- Owen, H. (1997). *Expanding our now: The story of open space technology*. San Francisco: Berrett-Kochler Publishers.
- Quigley, M. E.(1997). Quantum organization. *Executive Excellence*, 14(5), 14-15.
- Rose, C. ve Nicholl, M. (1997). *Accelerated learning for the 21st century: The six-step plan to unlock your master-mind*. New York: Delacorte.
- Shelton, C. (2011). *Quantum leaps: Seven skills for work place recreation*. New York: Routledge.
- Sougui, A. O., Bon, A. T. B. ve Hassan, H. M. H.(2015.) The impact of leadership styles on employees' performance in telecom engineering companies. *International Conference on Tourism and Hospitality*.
- Treicher, M. ve Carmichael, F. (2004). In the organization of the future, competitive advantage will lie with inspired employees. *Research-Technology Management*, 42(4), 2-7.
- Turan, S., ve Erçetin, Ş. Ş. (2017). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zeka düzeyine etkisi. *Turkish Studies*, 12(6), 761-782.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Youngblood, M. D. (1997). Leadership at the of chaos: from control to creativity. *Strategy Leadership*, 25(5), 8-14.
- Zohar, D. (1991). *The quantum self: Human nature and consciousness defined by the new physics*. Newyork: Quill William Morrow.

**EXTENDED ABSTRACT**

In today's management approach, organizations are complex structures that function as dynamic systems. In management, the Quantum view considers an organization and its members as energetic, interdependent entities reinforced by co-operation and interaction. These linkages are not linear and hierarchical. Quantum perspective in organizations emphasizes free-flow interaction; the internal dynamics of the organization affects all members of the organization. The quantum perspective clearly shows that the only meaningful change in organizations comes from within and emerges among the various members. In this context, leadership approaches are needed in organizations in order to make a positive difference in the life of the members and the society. The quantum leadership approach includes approaches to making informed decisions by establishing strong relationships with two-way open communication that nurtures both individuals and organizations in line with the determined vision, mission and goals, and by acquiring information by listening to members and strengthening them. Quantum leadership is an approach that directs the organization to the future and leads the organization to its goals. Productivity in the future is extremely important for ensuring performance, profitability and competitive advantage (Kilmanceen, 2001, p. 42). Quantum leadership is not an organizational task, but a process that allows all employees to join the organization. In quantum organizations, leaders delegate their power to affiliated employees and bring it to the next level (Jacobs, 1994, p. 4). When leaders use quantum awareness, they want to build a structure that promotes continuous learning to develop careful decision-making through intuitive process (Rose and Nicholl, 1997, p. 62). Leaders use quantum leadership skills to plan theirs and organizational goals. Using this skill by leaders enables them to be responsible for choosing courtesy, compassion and honesty (Zohar, 1991, p. 51). Using quantum skills is a very difficult process because of the traditional structures in the traditional organization. Quantum leadership creates many new organizational processes and greatly simplifies the employee's contribution to organizational goals (Owen, 1997, s. 23). To implement quantum abilities in their organizations, leaders should create a new environment where employees can communicate with each other and with their horizontal and vertical organizational structure without any restrictions (Kilmann, 2011, p. 41).

The aim of this study is to determine the quantum leadership behaviors of senior executives working in the private and public sectors. In order to formulate research questions and to determine the characteristics of the quantum leadership approach and the skills that managers should have, a field study was conducted. On the purpose of determining whether the managers have quantum leadership skills, they are asked questions in a semi-structured questionnaire. The participants of the study are senior executives working in the private and state sectors in the province of Kars. In this research, review of literature is performed and a semi-structured interview form consisting of 14 questions is used as a data collection method. Also four questions are asked to carry out open-ended content analysis. The questions in the interview form have been prepared by taking into consideration the features required by the quantum leadership approach. The answers of the senior executives to the interview questions have been evaluated by using the content analysis method. According to the findings of the study, it has been seen that the participant managers' perceptions of quantum leadership is high, positive and important. Participants' perceptions of quantum leadership are similar in terms of gender and the type of institution (private-state) they work in. In addition to this, as professional seniority increases, participants consider quantum leadership more important. According to the qualitative findings of the study, it has been observed that the participants attend intensely training programs of leadership and management. In this context, it is seen that participants participate in leadership training programs, development programs, management trainings, university conferences and seminars. According to the qualitative findings of the study, it is seen that very few of the participants define the concept of leadership in accordance with the scientific and technical terminology, whereas most of them have a definition of leadership according to their personal views with short anonymized aphorisms. The participants bring the managerial concept and bureaucratic leadership style into forefront instead of leadership in their institutions. However, it can be mentioned that there is a practice in an interactive leadership style in very few institutions. In the statements of the participants, it was emphasized that the leaders in their institutions often reached their positions not because of their qualifications or expertise, but because of their ability to obey and fulfill the rules. In the study, a few of the participants made explanations about a human-oriented and interactive leadership style in their institutions. According to Iqbal, Anwar and Haider (2015, p. 1), people-oriented leadership and leaders focused on organizing, supporting and developing people in their teams. It is a participatory style and tends to promote good teamwork and creative collaboration. People-oriented leaders treat everyone on the team equally. They are friendly and approachable, paying attention to the

well-being of everyone in the group and making them accessible when team members need help or advice. In this respect, the motivation and participation of employees in organizations dominated by people-oriented leadership is high.

This study focuses on revealing the opinions, facts and expectations of leadership and managerial characteristics of senior managers on the basis of quantum leadership style. The findings revealed that managers have strong expectations for positive development of leadership styles in their institutions. In this context, action plans can be developed and strategic goals can be determined in order to develop the leadership styles and skills of managers in different organizations. For researchers, they can conduct action research in different organizations, which allows managers to observe situations in which they can develop leadership styles within the framework of an effective organizational culture. They can also conduct multivariate research on the effects of quantum leadership behaviors on employees.