



Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi (KMÜ EFAD)

Karamanoğlu Mehmetbey University Journal of Literature Faculty

E-ISSN: 2667 – 4424

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/efad>



Tür: Araştırma Makalesi
Kabul Tarihi: 09 Eylül 2021

Gönderim Tarihi: 25 Ağustos 2021
Yayımlanma Tarihi: 15 Aralık 2021

Atf Künyesi: Aydoğdu, H. & Kara Özkan, N. (2021). Z Kuşığı Gençliğinin İdeal Yöneticiye Yönelik Metaforik Algılarının İncelenmesi: Aksaray İli Örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 228-262.

DOI: <https://doi.org/10.47948/efad.987160>

Z KUŞAĞI GENÇLİĞİNİN İDEAL YÖNETİCİYE YÖNELİK METAFORİK ALGILARININ İNCELENMESİ: AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ

Hamza AYDOĞDU*

Neşe KARA ÖZKAN**

Öz

Gelişen teknolojinin içinde dünyaya gelen Z kuşağı, teknolojinin öncülük ettiği değişimi yaşamın bir parçası olarak algılamış ve hayatı da bu yönde şekillenmiştir. İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte bilgiye ulaşma imkânları geliştiği için kendilerini çok yönlü olarak geliştirme fırsatı bulan bu kuşak özellikle sosyal medya aracılığıyla haberleşme ve organize olma becerisine sahiptir. Literatürde yaygın olarak 2000’li yılların başında dünyaya gelen kuşak olarak kabul gören Z kuşağı iş yaşamında varlığını henüz gösterecektir. Ülkenin geleceğinde söz sahibi olacak olan bu gençliği anlamak ve onların ihtiyaçlarına cevap verecek bir yönetim sunmak için Z kuşağının ideal yönetici algısının belirlenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın konusu Z kuşağı gençliğinin ideal yönetici algılarının metaforlar yoluyla çözümlenmesidir. Bu amaçla Aksaray İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı liselerde öğrenim gören gençlerden “Bana göre yönetici gibidir. Çünkü” cümlesini tamamlamaları istenmiştir. 627 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada katılımcılar “G1, G2, G3...” şeklinde temsil edilmiştir. Gençlerin kaleme aldığı metaforik algı cümlelerinden 847 metafora ulaşılmış ve bu metaforlar kategoriler altında düzenlenmiştir. Yapılan incelemelerde 30 temaya ulaşılmıştır. Bunlar: Adalet, sorumluluk, eşitlik, rehberlik, samimiyet, demokratiklik, yenilikçilik, anlayışlılık, saygılı olmak, destekleyicilik, kendinden emin olmak, çalışkanlık, birikimlilik, dengeli yönetim anlayışına sahip olmak, işin ehli olmak, otoriter olmak, ileri görüşlülük, güvenilirlik, gereklilik, disiplinli çalışma, kararlılık, uyumluluk, hoşgörülü olmak, tecrübeli olmak, yardımseverlik, yaratıcılık, iyi niyetli olmak, denetleyicilik, örnek olmak ve hâkim olmaktır. Araştırma sonunda, elde edilen bulgulardan hareketle geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İdeal yönetici, Yönetici, Yönetici Algısı, Z kuşağı.

Investigation of the Metaphoric Perceptions of Generation Z Towards the Ideal Manager: The Case of Aksaray

Abstract

Generation Z, the generation born in the early 2000s according to the literature, has perceived the changes brought on by the era of rapid technological development into which they were born as part of life and their lives have been shaped in this direction. This generation, which has had the opportunity to develop in a versatile way, has the ability to communicate and organize, especially through social media, as the possibilities of accessing information have improved thanks to the internet.

* Doç. Dr. (Vali), Aksaray Valiliği, Aksaray/Türkiye. E-Posta: hamza.aydogdu@icisleri.gov.tr Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7363-7542>.

** Dr. (Öğretmen), Aksaray İl Millî Eğitim Müdürlüğü ARGE Birimi, Aksaray/Türkiye, E-Posta: ns_kr@hotmail.com, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7639-9773>.

However, Generation Z has yet to show its existence in business life. This research was carried out with the idea that this generation's perception of the ideal manager should be determined in order to understand these youth who will one day have a say in the future of the country as well as to offer them a style of management that will meet their needs. The subject of the study is the analysis of Generation Z's perceptions of the ideal manager through metaphors. For this purpose, high school students studying at schools affiliated to the Aksaray Provincial Directorate of National Education were asked to complete the following sentence: "In my opinion, the administrator is like a/an.... because" The research was conducted with 627 participants, whose identities have been kept anonymous and coded as G1, G2, G3, etc. A total of 847 metaphors were generated in these perception sentences, which were then organized into categories. Analysis of these categories yielded 30 different themes: justice, responsibility, equality, guidance, sincerity, democracy, innovation, understanding, respect, support, self-confidence, hard work, accumulation, having a balanced management approach, being competent, being authoritarian, foresight, reliability, necessity, disciplined work, determination, compatibility, tolerance, being experienced, benevolence, creativity, being good-intentioned, controlling, being an example, and being dominant. At the end of the research, suggestions developed based on the findings are included.

Keywords: Generation Z, Ideal manager, Manager, Manager Perception.

Giriş

İnsanların yařantılar sonucu zaman içerisinde dūřune, tutum, davranıř ve algılarında deđiřmeler gerçekleřmektedir. Bunun altında kūresel anlamda yařanan iletiřimin ve etkileřim sonucunda zamanla ihtiyaçların ve önceliklerin deđiřmesi, buna bađlı olarak yařam biçiminin de deđiřmesinin bulunduđu sūylenebilir. Őrneđin bundan 30-40 yıl Őncesinde kadınların çođu yalnız ev iřleri ve ocuk eđitimiyle ilgilenirken bugūn iř hayatının pek çok alanında boy gōstermektedir. Dolayısıyla bu, toplumun zamanla kadının sosyal statūsüne bakıřını etkilemiřtir. İnsanın yařam biçimini ve hayata bakıřını etkileyebilecek boyuttaki deđiřimler gūnūmūzde teknolojinin geliřmesiyle birlikte çok daha hızlı yařanmaktadır. Gūnūmūzde de geliřen teknolojiye en hızlı ayak uyduran kesim gençlerdir. ūnkū onlar bu deđiřimin yařandıđı dōnemde dūnyaya gelmiř ve būyūklerinde olduđu gibi uyum sađlama çabası yařamadan dođal bir řekilde gerçekliđini Őzūmsemiřtir.

İnternetin varlıđı iletiřim sektōründe olađanūstū bir hızla geliřmesini sađlamıřtır. Kūreselleřen dūnyanın bir ucunda yařanan bir olayın haberi diđer bir ucuna çok kısa bir sūrede ulařmaktadır. Hatta dūnyanın farklı yerlerinde bulunan kiřiler aynı anda internet ortamında buluřup iletiřim kurabilmektedirler. İletiřim beraberinde etkileřimi de getirmektedir. Toplumlar birbirlerini kūltūrel anlamda da etkilediđinden teknolojiyle i ie olan gençlerde bu etki daha çok gōzlenmektedir. İnternet iletiřim dıřında bilgiye ulařma ve Őđrenme konusunda da kullanıcılara būyūk kolaylık sunmaktadır. 21. yūzyılın bařlarına kadar kūtūphanelerde kitapların sayfalarını karıřtırarak ulařılan bilgilerin daha fazlasına gūnūmūzde çok daha kısa bir sūrede bilgisayar ekranından ulařılabilmektedir. Dolayısıyla Z kuřađının daha çok çaba gōstermek zorunda kalan kuřaklara gōre teknolojinin sunduđu imkānlar sayesinde daha kolay bir yařam sūrdūđu sūylenebilir.

Çalıřma hayatında kendilerini henūz yeni gōrmeye bařladıđımız gençliđin var olan potansiyellerinden yararlanmak Őlkemizin geliřimi için Őnemlidir. Bu bađlamda onların bilgi birikimlerini sahaya yansıtılabilmelerini sađlamak amacıyla Őncelikle ideallerindeki yōnetici profillerinin belirlenmesinin Őnemli ve gerekli olduđu dūřūnmektedir. Kiřilerin verimliliklerinin artması onların refahının sađlanması ile mūmkündür. TŪİK verilerine gōre Tūrkiye'de toplam nūfusun %15,4'ūnū genç nūfus oluřurmaktadır. Genç nūfus yař gruplarına gōre deđerlendirildiđinde (2020 yılında) genç nūfusun %28,6'sının 15-17 yař grubunda, %19,8'inin 18-19 yař grubunda, %31,3'ūnūn 20-22 ve %20,4'ūnūn ise 23-24 yař grubunda yer aldıđı gōrūlmektedir (TŪİK, 2021). Bu verilerden hareketle Z kuřađının Őlke nūfusunun %15,4'ūnū oluřturduđunu sōylemek mūmkündür. Dolayısıyla bu gençlerin dar kapsamda çalıřma hayatlarında verimliliklerinin sađlanması, geniř kapsamda da tatminkār bir yařam biçiminin sunulması onlara uygun bir yōnetim anlayıřından geçer.

Kuřaklar arasındaki farklılıklar onların dūnya gōrūřlerinde, yaşam tarzlarında ve değer yargılarında kendilerini gōstermektedir. Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en Őnemli nitelikleri onların teknolojiyi daha iyi kullanabilmeleri, bir başka deyişle teknolojiyi yaşamlarının doğal bir parçası olarak gōrmeleridir.

Taş ve Kaçar'a (2019) göre yalnızlığı daha çok tercih eden bu kuşak zevklerine daha düşkün olmakla birlikte teknolojiye hâkim olduklarından işlerini kısa sürede ve ciddiyetle yürütmektedirler.

1. Kuşak Türleri

Türk Dil Kurumunun yaptığı tanımlamaya göre kuşak, “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur.” (TDK, 1998: 1421).Yapılan tanımdan da anlaşılacağı gibi kuşakların ortak yaşamışlıklardan kaynaklı olarak kendilerine özgü bir yaşayış biçimi ve hayata bakış açısının bulunduğu söylenebilir. Kuşaklar ve onların taşıdığı özellikler üzerine yapılan araştırmalarda Z kuşağına kadar dört farklı kuşak türünün varlığından söz edilmektedir. Bunlar: 1927-1945 arasında dünyaya gelen gelenekselci kuşak, 1946-1964 doğumlu bebek patlaması kuşağı, 1965-1980 yılları arasında doğan X kuşağı ve 1981-1999 arasında doğmuş Y kuşağı olarak nitelendirilmektedir (Castellano, 2014: 40).

1.1. Gelenekselci Kuşak

İkinci Dünya Savaşının ve 1929 krizi gibi tüm dünyayı kuşatan ve sarsan acı verici olayların yaşandığı yıllarda dünyaya gelen bu kuşak gelenekselci kuşak, sessiz kuşak ve savaş kuşağı olarak da adlandırılmaktadır (Akdemir vd., 2013: 14). Dünyanın en az yoğunluğuna sahip yaş grubu olarak değerlendirilen bu kuşak yokluk, kıtlık, çok kısıtlı ekonomik imkânlarla yaşamını sürdürmek zorunda kaldığı bilinmektedir. Günümüzün büyük anneanne/babaanne ve büyük dedeleri bu kuşakta bulunmaktadır (Kılıç, 2017: 109).

1.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek Patlaması kuşağı (The Baby Boomers), 2. Dünya savaşından sonra 1940-1960 yılları arasında dünyaya gelen yaklaşık bir milyar bebekten dolayı bu ismi almıştır (Erden Ayhün, 2013: 39). Bu kuşak işkolik olarak da bilinmekle birlikte kuşak bireyleri takım odaklı çalışmayı ve yetkilendirilmeyi seven kişilerdir (Hahn, 2011: 120). Kaliteli bir yaşamın ancak çok çalışmakla sağlanabileceğini düşünen bu kuşak temsilcilerinde, “şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesi hâkimdir (Acılıoğlu, 2015:25). Ayrıca yapılan bir araştırmaya göre bu kuşak, diğer kuşaklara göre daha çok zorlayıcı görevler üstlenmek istemektedir (Schullery, 2013: 260) ve daha rekabetçidir (Becton vd., 2014: 177).

1.3. X Kuşağı

1964-1979 yılları arasında yurt içinde ve yurt dışında yaşanan karışıklar, X kuşağının huzursuzluk ve korkunun hâkim olduğu bir toplumda içerisinde büyümesine neden olmuştur. X kuşağının çocukluğunda 68 kuşağının kutuplaşmış siyasi algısıyla ve gençliğinde ise 1980 askeri darbesiyle tanışmıştır. Bu nedenle X kuşağı, otoriteye karşı temkinli yaklaşmaktadır. Başka bir deyişle ağır siyasi şartlar sebebiyle sosyal olaylara karşı duyarlı ancak çekingen bir yapıya sahiptirler (Çatalkaya, 2014: 19). Bebek patlaması kuşağı ebeveynlerinin “çalışmak için yaşamak” anlayışı, X kuşağında “yaşamak için çalışmak” anlayışına dönüşmüştür (Özer vd., 2014:126).

1.4. Y Kuşağı

1980-2000 yılları arasında dünyaya gelen bireyleri kapsayan bu kuşak, adını İngilizcedeki “Why” (Neden) kelimesinden almıştır. Hayatı sorgulayan, irdelleyen ve eleştiren yapılarından dolayı “Why Generation” (Neden Kuşağı) ismi ile anılmaktadırlar (Aka, 2018: 121). İş hayatına katılan yaş grupları arasında önemli bir kısmını Y kuşağı oluşturmaktadır. Diğer kuşaklara göre belirgin farklılıkları bulunmaktadır. Çocukluk dönemlerinden ergin olma sürecine kadar, politik sessizlik, teknolojik bağımlılık, iş yaşamında köklü değişiklikler ve olağan dışı bir tüketim anlayışı ile karşılaşmışlardır (Şalap, 2016: 38).

Dixon ve diğerlerine (2013) göre Y kuşaağı kendini geliştirmeye ilgi duyar. Yeni durumlara ve ortamlara kolaylıkla uyum sağlayabilen Y kuşaağı hızlı düşünme ve birden fazla işi bir arada yapabilme becerisine sahiptir. Ancak yaptıkları işten sıkılma eğilimi bulunması sebebiyle anlamlı iş yapmak istemektedirler (Adıgüzel vd., 2014: 174).

1.5. Z Kuşaağı

Z kuşaağı olarak adlandırılan nesil 2000 yılı ve sonrasında doğan kişileri kapsamaktadır. Gelişen teknoloji sayesinde bilgiye ulaşma imkânları ve kapasiteleri oldukça yüksektir. Eğitimi erken yaşta almaya başlayan bu kuşaağın zihinsel gelişimi de yüksektir. X ve Y kuşaklarına göre daha bireyci olan Z kuşaağı sosyal medya ile sosyalleşir ve aynı anda birden fazla işi yapabilme yeteneklerine sahip oldukları kabul edilmektedir (Senbir 2004: 27-28). Bu neslin bireyleri, içinde bulundukları bireyselleşme kaynaklı yaşadıkları yalnızlıktan dolayı “The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)” olarak adlandırılmaktadır. Hızla gelişen teknoloji ortamında yetiştiklerinden sanal dünya konusunda Y kuşaağına göre daha çok bilgi sahibidirler (Mercan, 2016: 65). Bu kuşaağın önceki nesillerden en büyük farklarından birisi, değişimin fazlasıyla hızlı ve kırılmalar hâlinde gerçekleştiği bir dönemde dünyaya gelmeleri olarak değerlendirilmektedir (Altuntuğ, 2012: 206). Z kuşaağının yaşadığı dönem mercek altına alındığında hızlı teknolojik gelişim, bilgiye kolay erişim imkânının bulunmasının yanı sıra önceki nesillere göre refah seviyesinin yüksek olması, akıllı telefonlarla birlikte sosyal medyanın hayatın içinde olması ve küresel çapta yaşanan gelişmelerin etkisinin kısa sürede ülkede görülmesi göze çarpmaktadır (Taş ve Kaçar, 2019). Milenyum çağı olarak nitelendirilen içinde bulunduğumuz dönemde teknolojinin olağanüstü gelişimi insan hayatının her alanına yansımaktadır. Bu hızlı değişimin içerisinde bulunan gençlik, değişimi yaşamın bir parçası olarak algılamakta ve buna kolaylıkla uyum sağlamaktadır.

Arar’a (2016) göre çalışma hayatında yavaş yavaş kendilerini göstermeye başlayan Z kuşaağının yönetimden (iş hayatından) beklentileri şunlardır:

- “- *İş yerinde ve çalışma zamanında esneklik*
- *İş-yaşam dengesi*
- *Hiyerarşik yapıdan çok organik örgütlenme,*
- *Hem dikey hem yatay kariyer ilerlemesi olanağı,*
- *Verilen işlerde monotonluktan uzak, yenilikçi ve teknolojinin entegre edildiği görevler,*
- *Başarisının çalıştığı saatten çok yaptığı ve ortaya çıkardığı iş ile değerlendirilmesi*
- *Maddi tatmin kadar manevi tatmin de sağlayan fırsatlar ve getiriler,*
- *Takım ruhundan daha çok bireysel çalışmayı tercih ettikleri için bireysel ofisler*
- *Teknolojik araçlar (Bilgisayar, internet vb.) kendilerine tahsis edilmesi”* (Arar, 2016: 104-105).

Z kuşaağı erken yaşlardan itibaren aldıkları eğitim ve teknolojik olanaklar sayesinde ayrıntılarda kaybolmadıkları ve nokta atışı yapabildiklerinden çalıştıkları şirketlerin başarisında etkilidirler. Bu kuşak maddi kazancın yanı sıra iş tatminine de önem verir. Zamanın ve bilginin hızına çabuk uyum sağlarlar ayrıca eğlenerek çalışma ve sürekli olarak öğrenme eğilimindedirler. Teknoloji sayesinde yeteneklerini çabukça geliştirme imkânına ve örgütsel yapıların geleceklerinde etkili olacak çoğunluğa sahip olma özelliklerinden dolayı bu kuşak günümüzde işletmelerin gereksinim duyduğu varlıklar olarak görülmektedir. Ülkemizde Z kuşaağı olarak nitelendirilen kişilerin sayısı 18 milyon dolayındadır. Genç nesil böylesine yüksek oranda olan bir ülkede bu kitleyi tanımak, anlamak ve onlara hitap edebilmek çok önemlidir (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017).

2. Amaç

Bu araştırmanın amacı lise öğrencileri üzerinden Z kuşuğu gençliğinin ideal yönetici algısını araştırmak ve bu kuşuğun yöneticiden beklentilerini belirlemektir.

3. Yöntem

Yöntem bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Z kuşuğu gençliğinin idealindeki yöneticinin vasıflarına ilişkin metaforik algılarını belirlemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim (fenomenoloji) deseni uygulanmıştır. Olgu bilimin odak noktası farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 69).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Aksaray İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı il merkezindeki devlet ve özel ortaöğretim kurumlarında öğrenim gören lise öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmaya 627 lise öğrencisi katılmıştır. Ayrıca araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur. Araştırmaya başlamadan önce Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2021/04-36 numaralı izin alınmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada katılımcıların ideal yönetici algılarını belirlemek için “Bana göre yönetici gibidir. Çünkü” cümlesi oluşturulmuş ve eksiksiz bir şekilde tamamlamaları için internet üzerinden kendilerine gönderilmiştir. Veriler iki hafta içerisinde toplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle cümleler tek tek okunmuştur. Açıklaması veya metaforu bulunmayan, metafor ile açıklaması arasında anlam ilişkisi bulunmayan cümleler araştırma kapsamına alınmamıştır. Katılımcılar “G1, G2, G3...” şeklinde temsil edilmişlerdir. Metaforik algı cümleleri okunarak kodlanmış ve ardından metaforlar listelenmiştir. Metaforlar, kendileri ile ilgili yapılan açıklamalara göre gruplandırılmış ve bunlar esas alınarak temalar oluşturulmuştur. Ayrıca çalışma sırasında örnek cümleler de seçilmiştir. Nitel araştırmalarda doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan hareketle sonuçları açıklamak geçerlik için önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 257). Bu nedenle araştırmanın geçerliğini sağlamak için katılımcıların ifadelerinden alıntılar yapılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla analizlerin tamamlandıktan sonra diğer araştırmacı tarafından tekrar analiz yapılmıştır. Bu analizde 7 metaforun farklı kategori altında toplandığı görülmüştür. Uyuşum yüzdesi formülüne (Güvenirlik = Görüş birliği sayısı / toplam görüş birliği + görüş ayrılığı sayısı) (Miles ve Huberman, 2015) göre güvenilirlik değeri 0,94 olarak bulunmuştur. Daha sonra araştırmacılar arasında görüş birliği sağlanarak metaforlar uygun kategoriler altında düzenlenmiştir.

4. Bulgular

Z kuşağı gençliğinin idealindeki yönetici profilinin metaforlar üzerinden belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırma, 627 metafor cümlesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda 30 tema belirlenmiştir. Bu temalar ve onların sıklıklarına ilişkin bulgular şunlardır:

Tablo 1. İdeal Yönetici Algısına İlişkin Temalar ve Frekans Dağılımı

Tema	f	Tema	f	Tema	f
Adalet	108	Kendinden emin olmak	24	Kararlılık	11
Sorumluluk	88	Çalışkanlık	23	Uyumluluk	11
Eşitlik	72	Birikimlilik	21	Hoşgörülü olmak	9
Rehberlik	68	Dengeli yönetim anlayışına sahip olmak	22	Tecrübeli olmak	8
Samimiyet	66	İşin ehli olmak	17	Yardımseverlik	8
Demokratiklik	52	Otoriter olmak	16	Yaratıcılık	6
Yenilikçilik	47	İleri görüşlülük	16	İyi niyetli olmak	6
Anlayışlılık	35	Güvenilirlik	14	Denetleyicilik	6
Saygılı olmak	26	Gereklilik	13	Örnek olmak	5
Destekleyicilik	24	Disiplinli çalışma	13	Hâkim olmak	4

Yukarıdaki tabloda yer alan bulguların hazırlanmasında 627 katılımcıdan alınan metaforik algı cümleleri analiz edilmiştir. Bazı katılımcılar cümlelerinde birden fazla metafor kullandıkları için araştırmada 847 metafora ulaşılmıştır. Bu metaforlar üzerinde içerik analizi yapılmış ve 30 tema geliştirilmiştir.

4.1. Adalet Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin metaforik algı cümlelerinden hareketle ulaşılan veriler üzerinde yapılan analizlerde en fazla koda sahip olan ve dolayısıyla en sık rastlanan ideal yönetici niteliğine ilişkin kavram adalettir. Araştırmada yer alan 108 metafor üzerinden adalet temasına ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda adalet temasının oluşturulmasında yararlanılan metaforlar yer almaktadır:

Tablo 2. Adalet Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Adalet	17	Arkadaş	2	Nitelikli yönetici	1	Peygamberimiz	1
Lider	14	Aile	2	İyi yönetici	1	Hz. Ömer	1
Baba	9	Adalet terazisi	1	Gerçek bir lider	1	Hz. Ali	1
Terazi	9	Adaletin geleceği	1	İdealist lider	1	Bütün	1
Hâkim	8	Adalet heykeli	1	Müdür	1	Altın oran	1
Atatürk	5	Adaletli yönetici	1	İyi bir patron	1	Pusula	1
Kanun	4	Eşitlik ve Adalet temsili	1	Komutan	1	Bilgisayar	1
Adaletli lider	3	Hukuk	1	Ana kraliçe	1		
Adaletli genç birisi	2	Avukat	1	Görev insanı	1		
Ağaç	2	Anayasa	1	Hakem	1		
Anne	2	Gerçek yönetici	1	Öğretmen	1		

Adalet temasıyla ilişkilendirilen bulgular kapsamındaki metaforların yer aldığı algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Bana göre Z kuşağı yöneticisi adalet gibidir, çünkü herkese eşit davranır. (G22)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi adalet gibidir, çünkü adil, eşit, hak, hukuk kapsamında yönetmelidir. (G35)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi adalet gibidir, çünkü insanlar arasındaki hakkı, eşitliği, adaleti merhameti bizlere iyi gelecek şeyleri hak ve hukuk çevresinde gözetirler ve gözetmelidirler. (G128)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi adalet gibidir çünkü herkese adil davranmayı amaçlar ve zalim gibi davranmamalıdır. (G367)

Bana göre z kuşağı yöneticisi terazi gibidir. Çünkü her konuda adaletli olacağına inanyorum. (G95)

Bana göre z kuşağı yöneticisi terazi gibidir, çünkü ülkeye eşitlik ve adalet gerekmede. (G114)

Bana göre z kuşağı yöneticisi adalet terazi gibidir. Gerekli haklar herkese tanınmalı eşit davranılmalıdır. Yönetici yönettiği yerdeki kişiler hakkında bilgi sahibi olmalı ve ihtiyaçlarını gidermelidir. Gereken adalet sağlanarak yönetilen kişileri hukukun varlığına ve yöneticinin iyi bir lider, yönetici olduğuna inandırmalıdır. Görev dağılımı yaparken hak edeni hak ettiği şekilde görevlendirip kalkınma sağlamalıdır. (G43)

Adaletli olmalı herkese eşit davranan tıpkı bir hâkim gibi. (G41)

Z kuşağı yöneticisi hâkim gibidir. Kararı verirken insanları dinler ama son kararı adaletli bir şekilde kendisi verir. (G576)

Kanun gibidir. Z kuşağı yöneticisi, yeni gençliğin her şeyin farkında olduğunu bilen, herkese adil davranan ve asla doğru yoldan çıkmayan biridir çünkü Z kuşağı bunları yerine getirmeyen bir yöneticiye her daim karşı çıkacaktır. (G617)

Adil bir lider gibidir. Çalışanlar olmasa ve onlara adil davranılmazsa işler ilerlemez. (G384)

Adaletli, genç birisi gibidir. Çünkü adaleti sağlamak yöneticinin elindedir ve adalet olmayınca ne huzur ne de mutluluk olur. Genç olması ise daha çok anlayışlı olacağına düşünüyorum. (G119).

Mustafa Kemal Atatürk gibidir. Atatürk'ün ilkelerini anlamaya ve uygulamaya çalışır çünkü biliyoruz ki Atatürk kararlarını adaletli ve halkına göre en iyi olacak şeyleri seçmiştir. (G614)

Bana göre z kuşağı yöneticisi aile babası gibidir. Çünkü ... kimsenin hakkını kimseye yedirmez. (G236)

Bana göre z kuşağı yöneticisi baba gibidir. Çalışanlarına adaletli, iyi davranan bir baba figürü gibidir. (G272)

Babam gibidir. Çünkü babam çok adaletli, iyi insanların arkasında duran biridir. (G434)

Anne gibidir. Çünkü yardımsever adaletli biraz da sevecen olmalı. Bizi çalışmaya zorlamadan teşvik etmeli. (G256)

Aile gibidir. Yönetici işçisini ailesinden biri gibi gözetmeli. Hakkını vermeli fikirlerini sormalı. (G447)

Arkadaş gibidir çünkü herkese eşit davranır hak yemez. (G556)

Lider gibidir. Çünkü adaletlidir . (G178)

Lider gibi çalışanlarına adil ve adaletli davranmalı. (G195)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi lider gibidir. Çünkü bir lider kadar zeki aynı zamanda adaletli olmalıdır. (G232)

Gerçek bir lider gibidir. Çünkü insanlara eşit bakıyorlar ve her zaman adaletten yanalar. (G253)

Z kuşağı yöneticisi ağaç gibi olmalıdır herkese adaletli olup birliği sağlamalıdır. (G110)

4.2. Sorumluluk Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin ideal yönetici algısına yönelik yapılan araştırmada sorumluluk temasıyla ilişkili olan 88 metafora ulaşılmıştır. Öğrencilerin metaforik algı cümlelerinden elde edilen metaforlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 3. Sorumluluk Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Baba	31	Müdür	2	Romandaki ana karakter	1	Ana kraliçe	1
Lider	16	Devlet	2	Çatı	1	Siber güvenlik uzmanı	1
Anne	5	Aile büyükleri	1	Adalet	1	Büyüğümüz	1
Anne-baba	5	Çalışan birey	1	Karınca	1	Bütün	1
Aile	3	Planlı ve programlı birisi	1	Disiplin	1	Komutan	1
Atatürk	3	Bilgin	1	Halktan biri	1	Terazi	1
İdeal-iyi yönetici	2	Hücre çekirdeği	1	Arkadaş	1	Patron	1

Sorumluluk teması kapsamında yer alan metaforik algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Bana göre z kuşağı yöneticisi baba gibidir. Çünkü çalışanlarına karşı onlara bakmakla sorumludur. (G12)

Bir baba gibidir daha iyi bir hayat, daha yaşanılabilir bir yer için çabalar en önemlisi de adaletli olur. (G21)

Bana göre z kuşağı yöneticisi baba gibidir. Çünkü belirli bir çatı altında toplanan insanlara sahip çıkar. Onların ihtiyaçlarını gözetir. Onlara liderlik eder. Onları geleceğe en güzel ve en iyi şekilde hazırlamaya çalışır. (G175)

Baba gibidir çünkü sorumluluk alır ve baba görevini üstlenir. (G60)

Z kuşağı yöneticisi anne gibidir. Çünkü sahip çıkar. (G378)

Anne gibidir. Çünkü çalışanlarıyla ilgilenir ve onların işsizlik problemleriyle, geçim sıkıntılarıyla ilgilenir. (G395)

Z kuşağı yöneticisi anne-baba gibidir. Çünkü yönetici çalışanlarına en az kendi evladı gibi değer vermeli ve onların çalışma ortamını olabildiğince kaliteli tutmalıdır. (G115)

Anne ve baba gibi olmalıdır. Birbirlerine danışan ve kendilerine danışılan... Anne ve baba aile yönetiminden sorumludur, ailenin her bir ferdiyle her yönden ilgilenmeleri vazifeleri vardır. Gerçek bir yönetici de böyle olmalıdır. (G607)

Bana göre z kuşağı yöneticisi bir aile gibidir çünkü aile her zaman çocuklarının yanında olur ve iyi bir yönetici ise aynı bunun gibidir ne yaparsa yapsın hep bizim için yapar bizim geleceğimiz için yapar. (G403)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi lider gibidir. Çünkü her şeyin başında olması gerekir. (G23)

Lider gibidir çünkü herkesin yönetimi onun elindedir. (G137)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi lider gibidir çünkü bütün işlerin sorumluluğunu ve çalışma düzenine uygun bir şekilde işi yürütmeye çalışır. (G257)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi Mustafa Kemal Atatürk gibidir. Çünkü her zaman işinin başında olmalı, işinin en iyisi ve adil olması gerekiyor. (G331)

Bir ideal bir yönetici gibidir. Çünkü bir yönetici sadece görevini yapmak için işini yapmamalı o işe tüm benliğiyle destek olmalı. (G112)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi müdür gibidir. Çünkü nerdeyse müdürle aynı sorumlulukları alır. (G312)

4.3. Eşitlik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin ideal yönetici algısını belirlemeye yönelik yapılan araştırmada eşitlik temasıyla ilişkili olan 72 metafora ulaşılmıştır. Öğrencilerin metaforik algı cümlelerinden elde edilen kodlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 4. Eşitlik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	12	Kanun	4	Atatürk	1
Terazi	11	Patron	1	Ana kraliçe	1
Baba	10	Doğru	1	Kral	1
Adalet	8	Fırsat eşitliği	1	Doktor	1
Hâkim	6	Adalet ve eşitlik temsili	1	Bütünlük	1
Adaletli yönetici	5	Arkadaş	1	Anne	1
Öğretmen	4	Adalet heykeli	1		

Eşitlik temasında bahsi geçen metaforik algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Lider gibidir çünkü herkesin eşitliğini korur ve savunur. (G604)

Lider gibidir çünkü herkese eşit şekilde davranır. (G585)

Lider gibidir çünkü çalışanlarını ayırım etmeden onların düşüncesini önemser ve bencillik yapmadan değerlendirir. (G461)

Gerçek bir lider gibidir. Çünkü insanlara eşit bakıyorlar ve her zaman adaletten yanalar. (G253)

Adaletli yönetici gibidir. Çünkü kadın erkek eşitliği her şeyden önce geliyor. (G80)

Adaletli bir lider gibidir. Çünkü çalışanlara eşit, saygın davranır, haklarını bilir. (G108)

Baba gibidir. Çünkü çalışanlarını rahatlatarak, herkese eşit davranır. (G304)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi baba gibidir. Çünkü ... eşitlik sağlaması gerekir. (G445)

Bir baba gibidir. Z kuşağı insanlar arasındaki ayrımcılığın bitmesini amaçlar. Herkese eşit şartlar vermesi bizim için önemlidir. (G374)

Hâkim gibidir. Çünkü her alanda eşit davranmalıdır. (G136)

Hâkim gibidir. Çünkü yönetici her zaman eşit davranmalıdır. (G152)

Hâkim gibidir. Çünkü eşit ve adaletlidir, insanları sınıflandırmaz. (G168)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi öğretmen gibidir. Çünkü bir öğretmen eşit davranır. (G449)

Z kuşağı yöneticisi öğretmen gibidir çünkü nasıl bir öğretmen öğrenciler arasında adaletli ve eşit olmak zorundaysa Z kuşağı yöneticisi de bunun için elinden geleni yapacaktır. (G545)

Terazi gibidir çünkü ülkeye eşitlik ve adalet gerekmektedir. (G114)

Bana göre z kuşağı yöneticisi terazi gibidir. Çünkü her türlü ayrımcılığa karşı gelen eşitliği önemseyen bir kuşaktır. (G207)

Terazi gibidir çünkü herkesin hak ve özgürlüğünün eşit olduğunu düşünüyorum. (G345)

Adalet gibidir çünkü insanlar arasındaki hakkı eşitliği adaleti merhameti bizler iyi gelecek şeyleri hak ve hukuk çevresinde gözetirler ve gözetmelidirler. (G128)

Adalet gibidir. Herkese eşit davranıp adaletli olmalıdır. (G172)

Kanun gibidir çünkü herkese eşit davranmalıdır. (G251)

Kanun gibidir. Çünkü adalet ve eşitlik olmadan bu dünyanın iyi bir dünya olamayacağını bilir. (G427)

4.4. Rehberlik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin yönetici algısına yönelik metaforların incelenmesiyle oluşturulan diğer bir tema rehberlik temasıdır. 68 metaforik algı cümlesinden oluşan tema kapsamına giren metaforlar ve sıklıkları ile ilgili veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 5. Rehberlik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Öğretmen	14	İnsan beyni	1	Aşık	1
Lider	11	Kurt	1	Ağabey/Abla	1
Baba	9	Arslan	1	Peygamber	1
Ebeveyn/Anne-Baba	5	Direksiyon	1	Alparslan	1
Anne	4	Harita	1	Bitkinin kökü	1
Kılavuz	1	Işık	1	Ay	1
Dere yatağı	1	Mum	1	Atatürk	1
Kaptan	1	Dost	1	Kitap	1
Pusula	1	Şef	1	Patron	1
Arkadaş	1	Savaşçı	1		

Yapılan araştırmada Z kuşağı gençliğinin idealindeki yönetici profilinin özelliklerinden birisi onun yönettiği kesime rehberlik etmesidir. Bu tema altında birleşen metaforlardan en sık kullanılanlar ve bunların geçtiği cümlelerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

Öğretmen gibidir. Çünkü bize doğruları öğretmelidir. (G75)

Öğretmen gibidir. Bize yol gösterir, konular üzerindeki yorumlarıyla bizlere fikir verir, çalışmaya başladığımız andan itibaren bizi daha ileriye götürmeye çalışır. (G100)

Öğretmen gibidir çünkü hayata onlar sayesinde dersler alır ve birlik beraberliği, eşitliği daha iyi kavrarız. (G156)

Bir öğretmen gibidir. Çünkü çalışanlarına bir şeyleri öğretip onları yetiştirerek hem kendisini hem çalışanlarını başarıya ulaştırır. (G411)

Öğretmen gibidir çünkü öğrendiklerini, gördüklerini çalışanlarına en güzel şekilde iletir. (G577)

Lider gibidir. Çünkü hem yol gösterir hem beraber ilerler. (G39)

Z kuşağı yöneticisi bir lider gibidir çünkü Z kuşağına destekçi ve öğretici olmalıdır. (G145)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi lider gibidir onları yanlış konularda uyarır onlara lider olur. (G39)

Baba gibidir. Çünkü iyi yönlendirmek ister. (G30)

Bir baba gibidir, çünkü iyiyi kötüyü onlara anlatır ve her kararlarında onlara yardımcı olur. (G131)

Baba gibidir, çünkü çalışanlarına yol gösterir, onları kontrol edip yanlışlarını düzeltir. (G399)

Bana göre Z kuşağı yöneticileri ebeveynler gibidir çünkü onlar yardım ederler yeni şeyler öğretirler. (G480)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi anne-baba gibidir. Çünkü Z kuşağıyla ilgilenir, onları yönlendirir, gelecek için hazırlar ve başarılı olmalarını sağlar. (G418)

Anne gibidir. Çünkü verdiği kararında destekler, uyarır... (G90)

Anne gibidir çünkü yöneticiler de onların iyi olmasını başarılı olmasını ister aynı zamanda çok şey öğretir. (G278)

4.5. Samimiyet Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençlerinin ideallerindeki yöneticinin sahip olmalarını bekledikleri niteliklerden biri samimiyettir. Bu tema bağlamında 66 metafor tespit edilmiş ve bunlar sıklıklarıyla birlikte aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 6. Samimiyet Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Dost/arkadaş	23	İnsan	3	Yakınımız	1	Atatürk	1
Aile	7	Ebeveyn	2	Yoldaş	1	Doğru	1
Baba	7	Ağabey/abla	2	Sırdaş	1		
Biz/çalışan	7	Anne	2	Müzik	1		
Lider	4	İyi yönetici	2	Öğretmen	1		

Gençlerin metaforik algı cümleleri üzerinde yapılan incelemelerde en sık kullanılan metaforlar ile yöneticinin samimi olmasını bekledikleri görülmüştür. Bu metaforik algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Bence z kuşağı yöneticisi, yönettiği o kişilerle arkadaş gibi bir aile gibi davranmalı öyle konuşmalıdır. Bir yönetici gibi emir ve yasaklar koyarak değil, daha çok ortak noktada buluşmaya çabalayarak iletişim kurmalıdır. Çünkü z kuşağı bundan etkilenir. Emir ve yasaklardan hoşlanmaz arkadaş gibi olmak onları daha iyi etkiler. (G121)

Bana göre z kuşağı yöneticisi dost gibidir. Çünkü yanlış kararlar verdiğinde yanlışını söyler doğru karar verdiğinde ise arkamda durur. (G127)

Yönetici çalışanlarına bir arkadaş gibi olmalıdır. Çünkü insan kendini küçümseyen ve fikrinin önemsenmediği birinin yanında çalışmak istemez. Yönetici, çalışanın nasıl moralini yükselterek iş verimliliğini artırırım diye düşünmeli, baskı yaparak ve zorlayarak değil. (G134)

Bir yöneticiden çok arkadaş gibidir. Çünkü onların ne hissettiklerini anlayacak birisi lazım. (G189)

Z kuşağı yöneticisi arkadaş gibidir. Çünkü her şey konuşularak aşılabılır çalışanlarla. (G201)

Aile gibidir. Çünkü bize hem yardımcı olur hem de bize değer verebilir. (G533)

Aile gibidir çünkü yönetici ve çalışanları arasında fikirlere saygı duyan ve sevgi bağları güçlü olanıdır. (G306)

Bana göre z kuşağı yöneticisi baskıdan çok arkadaş gibidir ama yerine göre de bazı fikirleri onaylayabilir. (G406)

Bana göre z kuşağı yöneticisi bir ailenin başında olan baba gibidir. Çünkü onların sıkıntılarına bir çözüm arar rahat çalışmaları için onlara güzel bir çalışma alanı sunar bir baba gibi yaptıkları hataları onlara gösterir onlarla içli dışlı olup düşüncelerini sorar ve kararlarına saygı duyar ve en önemlisi elde ettiği başarılar karşısında onlarla birlikte olup onlara bir aile ortamında olduklarını hissettir. (G107)

Baba gibidir çünkü insanların sıkıntısını ancak öyle anlayabilir. (G42)

Her insan gibidir çalışanlarından farkı yoktur herkese karşı eşit olmalıdır yeri geldiğinde kendini onlardan birisi gibi görmelidir. (G575)

Z kuşağı yöneticisi iyi bir ebeveyn gibidir. Çünkü çalışanlara destek olur, kendi fikirlerini paylaşır, zor durumlarda çalışanlara destek çıkar, çalışanların hatası olsa dahi kovmak ya da bağırarak yerine nasıl üstesinden gelebileceklerini konuşup fikir alışverişi yaparlar ve en önemlisi çalışanlara motive kaynaklığı yapmasıdır. (G286)

Ağabey gibidir. İnsanı daraltmadan üstüne gitmeden iyi bir iş çıkartabilir ve yöneticilik yaptığı insanlarla iç içe olduğunda da daha dost yanlısı ve daha samimi bir ortam oluşturur bir yandan fikir danışabileceği bir çalışma sistemi oluşur. (G497)

Bence bir anne gibi olmalıdır. Bizim için hep en iyisini istemeli ve yapmaya çalışmalıdır. Yönetmeyi bilmelidir. (G443)

İyi bir yönetici çünkü çalışanlarını seviyor ve onlara liderlik ediyor ve işini iyi yapıyor. (G28)

4.6. Demokratiklik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin ideal yönetici algısını belirlemek için yapılan araştırmada bir yöneticide bulunması gereken vasıflardan biri onun demokratik olmasıdır. Yapılan analizlerde demokratiklik teması kapsamında 52 metafor kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu metaforlar ve onların sıklıklarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 7. Demokratiklik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Aile	9	Denge	2	Takım kaptanı	1	Nar	1
Baba	7	Hâkim	2	Altın oran	1	Hz. Muhammed	1
Lider	7	Terazi	2	Her şeyi düşünen biri	1	Yeni nesil genç	1
İyi bir yönetici	3	Demokrasi	1	Başbakan	1	İşlemci	1
Arkadaş	3	Dede	1	Araştırmacı	1	Ağabey	1
Atatürk	2	Anne-baba	1	Danışman	1	Adalet	1

Yukarıdaki tabloda yer verilen bulgulara göre demokratiklik teması kapsamında en sık kullanılan metaforik algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Aile gibidir. Çünkü ... kararları ortak verirler. (G46)

Aile gibidir. Çünkü ailenin yöneticileri de aile bireylerinin fikrini sorup onları düşünerek hareket etmelidir. (G170)

Aile gibidir. Çünkü ailenin yöneticileri de üyelerine fikirlerini sorar, onlara danışır ve kararlar genellikle beraber verilir. (G192)

Baba gibidir, çünkü hem aile fertlerini dinler hem de onların derdine derman olmaya çalışır ve onların fikrini de her zaman sorar. (G2)

Bana göre z kuşağı yöneticisi baba gibidir. Çünkü ... verdiği kararlarda oylama yapılmasını sağlamalıdır. (G445)

Hem çalışanlarına destek olduğu için hem de onların fikirlerini önemseydiği için bir baba gibidir diyebiliriz. (G103)

Lider gibidir. Çünkü yönetici çalışanlarının fikrini sorar. (G148)

Bir lider gibidir. Ancak etrafındaki insanların fikirlerini alan ve onları önemseyen bir lider. Çünkü başarılı bir insanın çevresindeki insanların sözüne de ve onların fikirlerine de ihtiyaç duyar. (G291)

Bana göre yöneticisi lider gibidir. Çünkü insanların fikrini sorguluyor. (G380)

Z kuşağı yöneticisi bence terazi gibidir. İnsanların vasıflarına bakmaksızın fikirlerine önem vermeli. Çünkü halkının fikirlerini önemsemeyen bir yönetici olsa nolur olmasa nolur. (G289)

Mustafa Kemal Atatürk gibidir çünkü iyi bir yönetici ... demokratik olmalıdır. (G581)

Denge gibidir. Çünkü yönetici çoğunluğun fikrine göre hareket etmesi gerekir ama mantık çerçevesinde yapılması gerekir. (G624)

4.7. Yenilikçilik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin yöneticilerinde görmek istedikleri vasıflardan biri onların yenilikçi olmalarıdır. Katılımcıların metaforik algıları incelendiğinde yenilikçilik temasını oluşturan 47 metaforun geliştirildiği tespit edilmiştir. Bu metaforlar ve sıklık bilgileri aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 8. Yenilikçilik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	11	Yapay zeka	2	Holding patronu	1
Teknoloji(k)	4	Arkadaş	2	Bilim	1
Girişimci	3	Bilgisayar	2	Öğretmen	1
Yönetici	3	Teknoloji kurdu	2	Apple	1
Yenilik(çi)	2	Bukalemun	1	Google	1
Akıllı telefon	2	Uzay pilotu	1	Entelektüel	1
Makina	2	Atatürk	1	Altın oran	1

Yukarıdaki tabloda bulunan verilere göre yenilikçilik temasında en sık kullanılan metaforlar ve bunların bulunduğu algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Bana göre z kuşağı yöneticisi lider gibidir. Çünkü açık görüşlü, fikirlere ve yeniliklere her zaman açıktır. (G11)

Gerçek bir lider gibidir. Çünkü sadece kuralları uygulamaktan çok yeni fikirlere ve isteklere de açık olmalıdır. (G68)

Yenilikçi lider gibidir çünkü günümüz teknolojisinde gelişmesinden dolayı gelecek teknoloji üzerinden birçok yararlı bilgiler verebilir. (G237)

Modern bir lider gibidir. Bana göre bir z kuşağı yöneticisi yeniliklere açık, girişimci, yaratıcı, planlı ve adaletli olmalıdır çünkü günümüz koşulları değişmiştir ve teknoloji ön plandadır iyi bir yönetici de çağa ayak uydurabilmeli ve modern olmalıdır. (G467)

Teknolojiktir çünkü bu kuşağın en belirgin özelliği teknolojiyle arasının iyi olması. (G241)

Teknoloji, sosyal medya ve bilişim gibidir. Çünkü diğer kuşaklardan farklı beklentilere ve öğrenme biçimine sahip bu yeni kuşak dijital süreçlere de son derece hâkim olmalarıyla şirketleri dönüştürmeye hazırlanıyor. (G258)

Teknoloji kurdu gibidir. Çünkü Z kuşağı yöneticisi yeniliklere açık ve dünyayı olabildiğince geniş açıdan ele alabilmelidir. (G348)

Girişimci gibidir çünkü yeni fikirlere açık olmalı, elinden geleni yapmalı ve asla pes etmemelidir. (G82)

Bana göre Z Kuşağı yöneticisi, bir girişimci gibidir. Çünkü teknolojiyi takip eder. (G514)

Yenilikçi gibidir, çünkü yeni çağa göre şekillenmek gerekir. (G3)

Bana göre z kuşağı yöneticisi yenilikçi daima açık fikirli ve insanlarla empati yapabilen bir ideal yönetici gibidir. Çünkü z kuşağının genel olarak çok daha bilinçli olduğunu düşünüyorum. (G430)

Teknoloji yöneticisi gibidir çünkü Z kuşağı çoğunlukla teknolojiden ibarettir. (G87)

Akıllı telefon gibidir. Çünkü her yeni gelişmeyi hiç zorlanmadan bünyesine yerleştirebiliyor. (G56)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi yapay zeka gibidir. Çünkü Z kuşağı girişimci ve yenilikçidir. (G76)

4.8. Anlayışlılık Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin metaforik algıları üzerinden sahip olmak istedikleri yönetici profilini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada bir yöneticide bulunması beklenen niteliklerden birisi onun anlayışlı olmasıdır. Anlayışlılık olarak adlandırılan bu tema altında 35 metafor geliştirildiği tespit edilmiştir. Bu metaforlar ve onların kullanım sıklıkları ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 9. Anlayışlılık Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	7	Atatürk	2	Yönetmen	1
Baba	5	Rehber öğretmen	2	Z kuşağı	1
Genç birisi	2	Anne	2	Hakem	1
Ayna	2	Yoldaş	1	İdeal yönetici	1
Aile	2	İnsan	1	Ağabey	1
Kanun	2	Arkadaş	1	Gençlere değer veren birisi	1

Anlayışlılık teması kapsamında en sık kullanılan metaforlar ve bu metaforların yer aldığı algı cümlelerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

Lider gibidir... Çünkü onlara yumuşak davranır, onlar hata yaptığında kızmak yerine uyarmalı. (G199)

Lider gibidir çünkü Z kuşağı bir lidere ihtiyaç duyar özellikle ... empati kuran bir lider Z kuşağını kolaylıkla yönetebilir. (G459)

Lider gibidir. Çünkü adaletli ve empati yeteneği gelişmiş bir yönetici olmalıdır (G626).

Baba gibidir çünkü ... baskıcı ve diktatör olmaksızın idealist bir yaklaşım sergiler (G428).

Bana göre Z kuşağı yöneticisi baba gibidir. Çünkü baba soğukkanlıdır. Z kuşağı biraz bencildir. Kendi çıkarları için çalışır. Özgür ruhlulardır. Birinin çizgisinden gitmek istemezler. Kendi yolunu çizmek isterler (G511).

Bir baba gibidir. Çünkü hoşgörülüdür ve bir sıkıntıda bize yol gösterir (G515).

Adaletli, genç birisi gibidir. Çünkü adaleti sağlamak yöneticinin elindedir ve adalet olmayınca ne huzur ne de mutluluk olur. Genç olması ise daha çok anlayışlı olacağını düşünüyorum (G119).

Atatürk gibidir. Çünkü o şimdiye kadar gelmiş en iyi en anlayışlı, en ilgili ve en adaletli liderdi (G420).

Aile gibidir. Çünkü anlayışlı ve düşüncelidir (G228).

Rehberlik öğretmeni gibidir çünkü anlayışlıdır (G588).

4.9. Saygılı Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençlerinin bir yöneticide bulunmasını bekledikleri niteliklerden biri onun çevresine ve çalışanlarına karşı saygılı olmasıdır. Saygılı olmak teması kapsamında 26 metafora ulaşılmıştır. Bu metaforlar ve onların sıklıklarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 10. Saygılı Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	7	Çok yönlü kutu	1	Üvey baba	1
Arkadaş	3	Ata	1	Hâkim	1
Aile	1	Baba	1	Adalet	1
Anne	1	Yeni nesil genç	1	Psikiyatrist	1
Arı	1	İyi ve saygılı insan	1	Terazi	1
Kanun	1	İyi bir yönetici	1	Çalışan	1

Gençlerin yöneticiye ilişkin metaforik algılarında en sık kullanılan metafor lider (7) ve arkadaştır (3). Bu metaforların yer aldığı cümlelerden bazıları şunlardır:

Lider gibidir çünkü bir lider çalışanlarını hem düşünür hem fikirlerine saygı duyar (G9).

Bir lider gibidir çünkü disiplinli, saygı duyulan, çalışanlarının fikirlerine de saygı duyan kendi fikriyle birlikte doğru kararları alabilen hata yapıldığında da bunu en az hasarla çözüme kavuşturan, kendinden ve yardımcılara güvenen bu güveni yardımcılara hissettiren idealist bir insandır (G385).

Patrondan daha çok iş arkadaşı gibidir. Çünkü insanlar katı ve kötü muamele altında çalışmamalıdır. Yönetici ve çalışan arasında saygılı bir bağ olmalıdır (G400).

Lider gibidir. Çalışanlarına adil davranır, ilgilenir ve haklarına saygı duyar (G482).

Arkadaş gibidir çünkü çalışanlarının düşüncelerini destekler saygı duyar (G266).

Arkadaş çalışanların kararlarına saygı duyar fikirlerini alır (G496).

4.10. Destekleyicilik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin ideal yöneticide görmek istedikleri vasıflardan biri onun çalışanlarına karşı destekleyici olmasıdır. Araştırmada bu bağlamda 24 metaforik algı cümlesi tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda bu cümlelerde yer alan metaforlar ve onların kullanım sıklıkları bulunmaktadır.

Tablo 11. Destekleyicilik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Baba	8	Lider	1	Bizden biri	1
Ağabey	2	Merdiven	1	Öğretmen	1
Aile	2	Melek	1	Hâkim	1
Anne-baba	2	Dost	1		
Patron	1	Arkadaş	1		

Gençlerin ideal yönetici profilinin niteliklerinden biri onun destekleyici olmasıdır. Destekleyici olmasına dair beklentilerini en çok baba (8) metaforu üzerinden dile getirmişlerdir. Bu metafor ve diğer bazı metaforlara ilişkin alıntı cümlelerden bazıları şunlardır:

Bana göre Z kuşağı yöneticisi bir baba gibidir. Çalışanlara her zaman destek ve örnek olur (G50).

Hem çalışanlarına destek olduğu için hem de onların fikirlerini önemsemediği için bir baba gibidir diyebiliriz (G103).

Bana göre Z kuşağı yöneticisi aynı zamanda çalışanlarına robot gibi değil de evlât gibi (baba) bakmalıdır çünkü evlat babasından destek alırsa yapamayacağı hiçbir şey yoktur (G373).

Bana göre Z kuşağı yöneticisi ağabey gibidir çünkü bizi destekler (G535).

Bana göre bir yönetici anne baba gibidir. Yani diğer insanlar onun her zaman arkasında olduğunu bilmesi, hissetmesi, hissettirmesi gerekiyor (G106).

4.11. Çalışkanlık Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençlerinin çizdikleri yönetici profilinde bulunması gereken vasıflardan biri onun çalışkan olmasıdır. Çalışkanlık teması kapsamında 23 metaforik cümle belirlenmiş, metaforlar ve onların sıklıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 12. Çalışkanlık Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f
Arı	9	Araştırmacı	1
Karınca	4	Atatürk	1
Makine	2	Sporcu	1
Lider	2	Tur rehberi	1
Saat	1	Arkadaş	1

Gençlerin ideal yöneticiye ilişkin geliştirdikleri metaforlardan en sık kullanılanları ve bunlarla ilgili örnek cümlelerden bazıları şunlardır:

Arı gibi çünkü çalışmaktan usanmazlar (G104).

Arı gibidir. Çünkü yeni nesil ve zamanın şartlarına göre her şeyi düzenlemek için çok çalışır (G123).

Bana göre z kuşağı yöneticisi arı gibidir. Çünkü hem çok çalışkan ve azimli hem de yönetmeyi bilir (G163).

Arı gibidir. Çalışkan ve pratiktir. Çünkü Z kuşağı daha çevik, daha hızlıdır ve biz bu ülkenin geleceği olduğumuz için bu ülkenin Z kuşağına ihtiyaç olduğu için Z kuşağının yöneticiliği önemlidir (G165).

Karınca gibi olmalıdır, hem sürekli çalışması hem de büyük zorlukları başarabilmesi lazım (G93).

Karınca gibidir. Durmadan çalışmalı ve ne kadar yorulursa yorulsun asla pes etmemeli çünkü bu hayat da çalışmadan bir şey elde edilmiyor (G435).

Bana göre Z kuşağı yöneticisi bir makina gibidir. Çünkü arada duraklama potansiyeline sahip olsa da genel olarak üretmeye ve yeniliklere hazırdır (G328).

Lider gibidir. Z kuşağı yöneticisi akıllı, çalışkan, azimli, sağlıklı, karakterli, duygularını kontrol edebilen bir insan gibidir çünkü bunlar olmadan bir yönetici veya lider olamaz (G568).

4.12. Kendinden Emin Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin ideal bir yöneticinin sahip olmasını istedikleri niteliklerden biri onun kendinden emin olmasıdır. Araştırmada elde edilen veriler üzerinde yapılan incelemelerde, 24 metaforik algı cümlesi üzerinden gençlerin yöneticinin kendinden emin olmasını bekledikleri tespit edilmiştir. Bu temayla ilgili metaforlar ve onların sıklıkları ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 13. Kendinden Emin Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	4	Ağaç	2	Romadaki ana karakter	1	İyi bir yönetici	1
Baba	2	Terazi	2	Karınca	1	Beyin	1
Patron	2	Başkan	1	Aslan	1	Yapay zekâ	1
Bilge	2	Hacıyatmaz	1	Mantık	1	Atatürk	1

Kendinden emin olmak teması kapsamında en sık kullanılan metaforlar ve bunların yer aldığı algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Bana göre Z kuşağı yöneticisi lider gibidir. Çünkü onlar her durumda her daim neyin, ne zaman, nasıl ve ne yapacağını bilirler (G541).

İdealist bir lider gibidir. Z kuşağı yöneticisi manipüle etmek yerine ya da zarar vermek yerine aldığı kararın en doğrusunu bularak iyi bir yöneticidir çünkü z kuşağının çoğu kesimi bilinçli olduğundan herhangi bir manipülede onu lider olarak görmez (G587).

Baba gibidir. Hem adil hem nazik. Neyin, nasıl iyi olacağını bilmeli sonuçları göz önünde bulundurmalı... (G94)

İşin patronu gibidir çünkü ne yapıp ne yapmaması gerektiğini bilir. (G8)

Bilge gibidir. Sınırlarını bilen nasıl davranılması gerektiğini bilen kişidir. (G612)

Ağaç gibidir dik durmalıdır. (G19)

Terazi gibidir hangi kefeye neyi nasıl koyacağını bilmelidir. (G510)

4.13. Birikimlilik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliği, ideal yöneticinin kendi alanlarında birikimli olması gerektiğini düşünmektedir. Bu bağlamda 21 metafora ulaşılmış ve bu metaforların isimleri ile sıklıkları hakkındaki bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 14. Birikimlilik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	7	Bilgili insan	1	Başbakan	1
Yönetici	2	Google	1	Müdür	1
Atatürk	2	Sistemin başı	1	Patron	1
Yeni nesil genç	1	Yönetmen	1		
Ağaç	1	Tur rehberi	1		

Birikimlilik teması altında en sık kullanılan metaforların yer aldığı cümlelerden bazıları şunlardır:

Lider gibidir... Fikirlere önem veren, bilgili ve kültürlü birinin olması gerekir. (G252)

Bence Z kuşağı yöneticisi lider gibidir. Çünkü çalışanlarını akıllıca, doğru bir şekilde yönetir. (G173)

Bana göre z kuşağı yöneticisi demokratik bir yönetici gibidir. Çünkü olaylara geniş ve farklı bakar. (G225)

Atatürk gibidir. Çok yönlü ve açık fikirli. (G392)

4.14. Dengeli Yönetim Anlayışına Sahip Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin ideallerindeki yöneticide görmek istedikleri vasıflardan birisi onun dengeli bir yönetim anlayışına sahip olmasıdır. Gençlerin bu tema bağlamında oluşturdukları metaforlar ve bunların kullanım sıklıklarına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 15. Dengeli Yönetim Anlayışı Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Baba	6	Ebeveyn	1	Öğretmen	1
Lider	3	Atatürk	2	Başkan	1
Patron	2	Anne	1	Hem arkadaş hem lider	1
Yönetici	2	Su	1	Patron-anne-arkadaş	1

Dengeli yönetim anlayışı teması kapsamında gençlerin en sık kullandığı metaforlar ve bunların kullanıldığı cümlelerden bazıları şunlardır:

Bana göre Z kuşağı yöneticisi bir baba gibi, şefkatli ama yeri geldiğinde disiplinlidir. Çalışanlar da onu hem sever, hem de saygı duyarlar. Karşılıklı hoşgörü içerisinde işlerinin en iyisini yapar ve topluma faydalı olurlar. Bir hata olduğunda, yönetici kibarca uyarır. Tekrarlarsa gerekeni yapar. Başarılı olduğunda ise yönetici o çalışanı tebrik eder, gerekirse ödüllendirir. Bu sayede çalışan işine dört kolla ve severek sarılır. Yöneticiler çok gaddar olmamalı, çalışanlar da yöneticinin iyi niyetini suistimal edip işini ihmal etmemelidir. (G57)

Yöneticiden çok denildiği gibi baba gibidir çünkü gerektiğinde kızmasını da bilir sevmesini de. Her zaman işçinin arkasındadır. (G132)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi aile babası gibidir. Çünkü yeri geldi mi sevecen, babacan, ılımlı, karşısındaki kişinin fikirlerine saygılı, yeri geldiğinde otoriter olur, herkese eşit mesafede olur ve kimsenin hakkını kimseye yedirmez. (G236)

Baba gibidir, çalışanlarına yakındır ama yine de onları disiplinli yönetir. (G597)

Lider gibidir. Çalışanların durumunu anlar sıkılmaz ama yeri geldiğinde gücünü gösterir. İyi işlerin çıkabilmesi için çalışanlarının da iyi şartlar altında olması gerektiğini bilir. (G97)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi bir lider gibidir. Çünkü bir lider yeri geldiğinde arkadaş yeri geldiğinde yöneticidir, nerede nasıl davranması gerektiğini bilir, ne çok yumuşak ne de çok serttir. Ve bir lider asla çalışanlarını küçümsemez onları aşağılamaz. Her daim doğru olanı yapmak için elinden gelen gayreti sarf eder. Bu yüzden bir yönetici aynı zamanda da bir lider olmalıdır ki kendisinden sonra gelecekler onu örnek alsınlar. (G129)

Benim patronum gibidir çünkü bütün elemanlarına eşit davranır ve yeri gelir abla, yeri gelir anne, yeri gelir patron gibi davranmasını bilir. (G555)

Yerine göre merhametli yerine göre otoriter bir yönetici gibidir. Çünkü bu ülkenin halinin her bakımdan kötüye gitmesini gören Z kuşağı bu ülkeyi düzelterektir ben buna inanıyorum Z kuşağının sorumluluk sahibi yöneticiler çıkacağına inanıyorum. (G381)

Bence Atatürk gibidir. Çünkü hem adaletli hem şefkatli hem de katı olmalıdır. (G357)

4.15. İşin Ehli Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin yönetici algıları incelendiğinde onların ideal bir yöneticiden onun işinin ehli olmasını bekledikleri anlaşılmaktadır. Gençler bu bağlamda toplamda 17 metaforik algı cümlesi kurmuşlardır. Bu cümlelerde geçen metaforlar ve onların kullanım sıklıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 16. İşin Ehli Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	5	Pusula	1	Baba	1
Atatürk	2	İş adamı	1	Aslan	1
Akıllı birey	1	Doktor	1	Çok yönlü kutu	1
Yönetici	1	Usta	1	Bilgili	1

İşin ehli olması temasında gençlerin en sık kullandığı metaforun lider (5) olduğu görülmüştür. Lider ve diğer metaforlara ilişkin katılımcı cümlelerinden bazı örnekler şunlardır:

Lider gibidir çünkü çalışanlarına baskı yapmadan onları yönetmeyi bilmeli ve işini güzel yönetmelidir. (G72)

Bana göre z kuşağı yöneticisi lider gibidir. Çünkü ordudaki gibi birçok insanı aynı anda yönetir. (G346)

Lider gibidir çünkü yönetim becerisine sahip doğru kararlar alabilecek durumda ve bir lider bi işe girerse en az zarar alacak şekilde o işten kurtulmanın yolunu bulur. (G473)

Atatürk gibidir, çünkü o çok zor koşullarda bile ülkeyi çok iyi idare etti. (G245)

4.16. Otoriter Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençlerinin yönetici algılarına yönelik yapılan araştırmada onların bir yöneticide bulunmasını istedikleri niteliklerden birisinin otoriter olmak olduğu anlaşılmıştır. Bir başka deyişle Z kuşağı, yöneticilerinin otoriter davranışlar sergilemesini beklemektedir. Bu bağlamda katılımcılar 16 metafor geliştirmiştir. Bu metaforlar ve onların kullanım sıklıklarına yönelik bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 17. Otoriter Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	8	Bilge	1	Aile büyükleri	1
Kral	3	Takım kaptanı	1		
Baba	1	Ev yönetimi	1		

Gençlerin otoriter olmak teması kapsamında geliştirdikleri metaforlardan en sık kullanılanları liderdir (8). Lider ve diğer metaforlar üzerinden yöneticiden beklenen otoriter olmak temasına yönelik metaforik algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Lider gibidir emir verir. (G20)

Lider gibidir. Çünkü bir yönetici otoriter ve bilgili kişi olmalıdır. (G51)

Lider gibi çünkü her kararı o alır. (G84)

Lider gibidir. Z kuşağından çıkmamış gibidir. Çünkü Z kuşağının çoğu popüler kültürün kölesi olarak yaşamını sürdürmeyi tercih ediyor. Büyük bir kesim araştırmadan ve sorgulamaktan aciz, inandıkları ve havalı var saydıkları şeyin arkasından gözleri kapalı ilerlemeyi yeğliyorlar. Bu yüzden yöneticinin en çok da Z kuşağının çoğunluğuna hitap etmemesi ve duruşu sert birinin olması gerekir. Fikirlere önem veren, bilgili ve kültürlü birinin olması gerekir. (G252)

Kral gibidir. Otoriter olmalı ve halkına eşit davranmalı onların talebini dikkate almalıdır. (G248)

Kral gibidir. Dominant, çalışanlara karşı mesafesini iyi koruyan ama bunlara rağmen çalışanlarının emeğini (GERÇEK ANLAMDA) veren biri olmalı... (G422)

4.17. İleri Görüşlülük Temasına İlişkin Bulgular

Katılımcıların metaforik algıları üzerinde yapılan içerik analizinde Z kuşağı gençliğinin yöneticinin ileri görüşlü olması gerektiğini istediği belirlenmiştir. Bu bağlamda 16 metafor geliştirilmiştir. Bu metaforlar ve onların kullanım sıklıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 18. İleri Görüşlülük Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f
Atatürk	6	Kurtarıcı	1
Lider	5	Tilki	1
Ampul	1	Medyum	1
İleri görüşlü	1		

İleri görüşlülük teması kapsamında en sık kullanılan metaforlar Atatürk (6) ve liderdir (5). Sıkça kullanılan bu metaforlara ait algı cümlelerinden bazı örnekler şunlardır:

Mustafa Kemal Atatürk gibidir çünkü hoşgörülü, ileri görüşlü, (adaletli) bir lider. (G159)

Atatürk gibidir çünkü ileri görüşlü modern ve yenilikçidir. (G276)

Atatürk gibidir ileri görüşlü olmak önemlidir. (G538)

Lider gibidir. Çünkü ileri görüşlü olması gerekir. (G149)

Gerçek bir lider gibidir. Bana göre z kuşağı yöneticisi her yöneticide olması gerektiği gibi liderlik vasıflı olmak zorundadır, düşüncelere saygılı bir birey olmalıdır sonuç olarak bir toplumda yaşıyoruz ve toplumda çeşitli düşünce yapısından insan bulunuyor bu düşünceleri kaldırabilecek olmakla beraber tek

başına değil oylamalar sonucu kararlar alabilecek, dinin ve siyasetin farklı öğeler olduğunu kavrayan ve bu durumu toplumun üzerine oynamayan ileri görüşlü bir birey olması gerektiğini düşünüyorum. (G451)

Lider çünkü ileriye görebilmelidir. (G601)

4.18. Güvenilirlik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşığı gençliğinin ideal yönetici profilini belirlemek için yapılan araştırmada gençlerin yöneticinin güvenilir olmasını istedikleri belirlenmiştir. Güvenilirlik teması bağlamında kurulan metaforik algı cümlelerinde 14 metaforun kullanıldığı görülmüştür. Bu metaforlar ve onların sıklıklarına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 19. Güvenilirlik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Sırdaş/Arkadaş/Dost	4	Bina temeli	2	Arı	1
Baba	3	Anne-baba	1		
Adalet(li)	2	Lider	1		

Gençlerin güvenilirlik teması kapsamında en sık kullandığı temalar sırdaş/arkadaş/sırdaş (4) ve babadır (3). Bu metaforlarla ilgili metaforik algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Arkadaş gibidir çünkü insanların rahat edebilecekleri bir yerde olması onların daha kolay ve rahat çalışmalarını sağlar. (G210)

Dost gibidir her zaman güvenebileceğimiz bir yönetici. (G244)

Arkadaş, arkadaşlar birbirlerini korur ve kollar. (G407)

Baba gibidir hem her daim arkasını kollar ve fikirlerini göz önünde bulundurur hem de belirli sınırların varlığını belli eder. (G313)

Baba gibidir çünkü sorumlu, koruyup kollayan, güven verendir. (G339)

Adalet gibidir. İyi bir yönetici çalışanlarına karşı dürüst ve güvenilir olmalıdır. (G603)

4.19. Gereklilik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşığı gençlerinin yönetici algısına yönelik yapılan araştırmada gençlerin yöneticiye çok önem verdikleri görülmüş ve bu doğrultuda elde edilen bulgulardan hareketle gereklilik teması oluşturulmuştur. Bu bağlamda 13 metafor geliştirildiği belirlenmiş, bu metaforlar ve onların kullanım sıklıklarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 20. Gereklilik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	3	İşlemci	1	Aile	1
Beyin	2	Omurga	1	Kraliçe arı	1
Kök	1	Baba	1		
Gemi direği	1	Çekirdek	1		

Gereklilik teması bağlamında gençlerin oluşturduğu metaforik algı cümleleri içinde en sık kullanılan metafor lider (3) ve beyindir (2). Bu metaforun bulunduğu cümlelerden bazıları şunlardır:

Lider gibidir. Çünkü bir lider olmazsa anlaşmazlıklar ve farklı sıkıntılar çıkar. (G274)

Bana göre z kuşağı yöneticisi lider gibidir. Çünkü yönetici olmazsa her kafadan bir ses çıkar ve düzen bozulur. Bu yüzden ideal bir yönetici lider ruhlu bir insan olmalıdır. (G547)

Z kuşağı yöneticisi beyin gibidir, çünkü beyin bütün hayati fonksiyonları kontrol eder, onların düzen ve uyum içerisinde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar. Eğer beyin olmasaydı insan vücudu ayakta duramazdı, adım atamazdı, gördüklerini algılayamazdı. Eğer bir kişinin beyin ölümü gerçekleşseydi o kişi öldüğü mesela bir ülkenin yöneticisi o ülkenin beyni gibidir, o olmasa ülke ayakta duramaz. (G183)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi beyin gibidir. Çünkü beyin olmazsa vücudumuzu yönetemeyiz. (G220)

4.20. Disiplinli Çalışma Temasına İlişkin Bulgular

Gençlerin ideal bir yöneticinin sahip olmasını istedikleri niteliklerden biri onun disiplinli çalışmasıdır. Z kuşağı gençliğinin kurduğu 13 metaforik algı cümlesinden disiplinli çalışma teması oluşturulmuştur. Bu metaforlar ve onların sıklıkları ile ilgili bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 21. Disiplinli Çalışma Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Baba	2	Arkadaş	1	Şahin	1
Yönetici	1	Hesap makinesi	1	Terazi	1
Planlı ve programlı birisi	1	Karınca	1	Bilgisayar	1
Savcı	1	Çalışan	1	İşlemci	1

Gençlerin, ideal bir yöneticinin disiplinli çalışma alışkanlığına sahip olmasını istedikleri anlaşılan metaforik algı cümlelerinden bazıları şunlardır:

Baba gibidir. Bana göre yönetici disiplinli olmalıdır. Çünkü Z kuşağı şımarık. (G506)

Bana göre z kuşağı yöneticisi planlı ve programlı birisi gibidir. Çünkü işlerinin aksamamasından pek hoşlanmaz. (G369)

Bana göre z kuşağı yöneticisi savcı gibidir. Çünkü her şeyi detaylıca araştırmalıdır, en ince ayrıntıya dikkat etmelidir. (G40)

Hesap makinesi gibidir. Çünkü bir yönetici her şeyi detaylı incelemelidir. (G302)

Karınca gibidir çünkü işini zamanında, yerli yerince ve çalışanlarıyla bütünleşerek yapmalıdır. (G408)

Adeta bir şahin gibidir ya da şahin gibi olmalıdır çünkü hiçbir şeyi gözden kaçırmayıp her şeyin farkında olmalıdır ki iyi bir yönetici olabilsin. (G347)

4.21. Kararlılık Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin bir yöneticide görmek istedikleri vasıflardan biri onun kararlı olmasıdır. Bu bağlamda gençlerin 11 metafor oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu metaforlar ve onların sıklıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 22. Kararlılık Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Girişimci	2	Arı	1	Çirkin ördek yavrusu	1
Karınca	2	Süpermen	1	Kardelen çiçeği	1
Lider	2	Kartal	1		

Gençlerin yönetici ile ilgili olarak metaforik algıları üzerinden yapılan araştırmada kararlılık teması kapsamındaki metaforların yer aldığı cümlelerden bazıları şunlardır:

Girişimci gibidir çünkü yeni fikirlere açık olmalı elinden geleni yapmalı ve asla pes etmemelidir. (G82)

Karınca gibi olmalıdır. Çünkü hem sürekli çalışması hem de büyük zorlukları başarabilmesi lazım. (G93)

Lider gibidir. Özgüvenli, lider ruhlu tuttuğunu koparandır. (G265)

4.22. Uyumluluk Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin ideal bir yöneticide görmek istedikleri vasıflardan biri onun uyumlu olmasıdır. Bu temanın oluşmasında etkili olan metaforlar ve onların kullanım sıklıklarına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 23. Uyumluluk Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Yağ	1	Bilgisayar mühendisi	1	Sıvı	1
Çağdaş birey	1	Görev insanı	1	Arkadaş	1
Bukalemun	1	Saat	1	Mirket	1
Ortak	1	Sporcu	1		

Gençlerin yöneticinin uyumlu olmasını istedikleri yönündeki beklentilerini ifade etmek için kullandıkları metaforların bulunduğu bazı algı cümleleri şunlardır:

Yağ gibidir. Çünkü yağ bütün yemeklere konur. Yönetici de böyle olmalıdır etrafındaki insanların yetenekleri ve kabiliyetleri ne kadar farklı olsa da yöneticiler hepsine uyumludur. (G13)

Bukalemun gibidir ortama göre renk değiştirir. (G181)

Sıvı gibi olmalıdır bulunduğu ortama hemen adapte olan sıkıntı çıkarmayan. (G464)

Çağdaş bir birey gibidir. Çünkü bu döneme uyum sağlaması için başımızdaki kişinin bu özelliğe sahip olması gerekiyor. (G189)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi mirket gibidir. Koloni halinde yaşamaları ve hareket etmeleri, atiklikleri, korumacı tavırları, iş bölümü ayarlamaları, paylaşımları birlik ve beraberlik anlayışına sahip bir yöneticiyi, farklı/aynı koloni üyeleriyle iletişim halinde olmaları hatta surat ifadeleri sempatik ve sosyal bir yöneticiyi andırıyor. Gerçek Z kuşağı yöneticisi beraberliğe, sosyalliğe, düzene dikkat etmeli mirket gibi takım arkadaşlarına (çalışanlarına) sadık ve saygılı olmalıdır. (G485)

Görev insanı gibidir. Çalışanlarıyla uyumlu olmalı onlara danışmadan iş yapmamalı, çalışanlarına adil davranmalı. Çünkü Z kuşağı adaleti sever, hakkı yenirse dayanamaz ve çok iyi fikirleri olabilir. (G609)

4.23. Hoşgörölü Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşaağı gençliğinin metaforik algı cümleleri incelendiğinde iyi bir yöneticide görmek istedikleri niteliklerden birisi onun hoşgörölü olmasıdır. Bu bağlamda 9 metafor geliştirdikleri tespit edilmiştir. Bu metaforlar ve onların sıklıklarına ilişkin bulgular aşıağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 24. Hoşgörölü Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Baba	4	Peygamberimiz	1	Bilge	1
Ağabey	1	Özgürlük	1	Mustafa Kemal Atatürk	1

Yöneticinin hoşgörölü olması gerektiğine yönelik algının bulunduğu cümlelere ilişkin bazı örneklere aşıağıda yer verilmiştir:

Z kuşaağı yöneticisi baba gibidir. Çalışanlarını sever. Çalışanların hatası olduğunda hoşgörölüyle karşılar. (G185)

Baba hatamızı telafi etmemize yardım eder. (G140)

Bana göre Z kuşaağı yöneticisi baba figürü gibidir çünkü onlara bakmakla sorumlu hisseder onların yaptığı işlerde olumlu ya da olumsuz sonuç aldığında ona karşı iyi davranır aşıağılayıcı şeyler söylemez. (G372)

4.24. Tecrübeli Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşaağı gençliğinin yönetici algısını belirlemeye yönelik yapılan araştırmada elde edilen verilerden, yöneticinin tecrübeli olmasına yönelik beklentilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Tecrübeli olmak temasına, gençlerin bu bağlamda oluşturduğu 8 metaforik algı cümlesinden elde edilen çıkarımlar sonucunda ulaşılmıştır. Bu metaforlar ve onların sıklıklarına ilişkin veriler aşıağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 25. Tecrübeli Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	3	Dede	1	Baba	1
Bilge	2	Demokratik bir yönetici	1		

Gençlerin ideal bir yöneticinin tecrübeli olması gerektiğine yönelik beklentilerinin bulunduğu metaforik algı cümlelerinde en sık kullanılan metafor liderdir (3). Bu ve diğer metaforların bulunduğu cümlelerden bazıları şunlardır:

Bana göre z kuşaağı yöneticisi tam bir lider gibidir. Çünkü geçmişten ders çıkarmayı bilen çalışanlarına nasıl davranacağını bilen kişiler ancak yönetici konumuna gelecektir. (G15)

Geçmişini unutmadan geleceğine yön veren bir lider gibidir. Çünkü geçmişteki hatalarımızdan ders aldığımız sürece gelecekte başarılı olabiliriz. (G234)

Bilge gibidir. Adildir, çünkü görmüş geçirmiştir. (G284)

4.25. Yardımseverlik Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşaağı gençliğinin metaforik algılar üzerinden yöneticiye bakış açılarının araştırıldığı araştırmada gençlerin bir yöneticinin yardımsever olması gerektiğini düşündükleri yönünde bir algılarının bulunduğu

tespit edilmiştir. Katılımcıların görüşlerini ifade ettiği 8 metaforik algı cümlesinden hareketle bu tema oluşturulmuştur. Bu metaforlar ve onların sıklıkları ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 26. Yardımseverlik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Baba	3	Yetişkin	1	Arkadaş	1
Anne	1	Bulut	1	Tırnak makası	1

Gençlerin oluşturduğu metaforik algı cümlelerinde en sık kullanılan metafor babadır (3). Bu metaforun yer aldığı cümlelerden bazıları şunlardır:

Z kuşuğu yöneticisi bi baba gibidir çünkü çalışanlarını sever onlara yardım eder. (G352)

Baba gibidir. Çünkü çalışanların her türlü sıkıntılarını dinler onlara yardımcı olmaya çalışır. (G77)

4.26. Yaratıcılık Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşuğu gençliğinin ideal yönetici profilinin oluşturulduğu araştırmada iyi bir yöneticide bulunması gereken niteliklerden birisi onun yaratıcı olmasıdır. Gençlerin kullandığı 6 metafordan yola çıkılarak bu tema oluşturulmuştur. Bu bağlamda kullanılan metaforlar ve onların sıklıklarına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 27. Yaratıcılık Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f	Metafor	f
Lider	2	Kral	1	Altın oran	1
Hayalperest	1	Analist	1		

Gençlerin yaratıcılık teması kapsamında kullandığı metaforların yer aldığı cümlelerden bazıları şunlardır:

Lider gibidir. Çünkü teknoloji çağı daha çok geliştiği için daha yaratıcı olabilir. (G542)

Hayalperest gibidir çünkü Z kuşuğu yöneticisinin sınırları yoktur imkansız bile çözüm arar. (G396)

Kral gibidir... Kendinin ve çevresinin çıkarlarından çok ülkenin çıkarlarına göre refah seviyesini yükseltebilecek projeler düşünmeli. (G422)

4.27. İyi Niyetli Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşuğu gençliğinin ideal yöneticiye dair algılarının araştırıldığı çalışmada gençlerin kullandıkları metaforlardan hareketle onların iyi niyetli bir yöneticiye sahip olmak istedikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda kullanılan metaforlar ve onların sıklıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 28. İyi niyetli Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f
Aile	3	Dost	1
Anne	1	Siber güvenlik uzmanı	1

Gençler, yöneticinin iyi niyetli olması yönündeki beklentileri ifade ederken en çok aile (3) metaforunu kullanmışlardır. Bu metaforun yer aldığı cümleler şunlardır:

Bana göre Z kuşağı yöneticisi bir aile gibidir. Çünkü çalışanlarının iyiliğini istemeli... (G27)

Aile gibidir. Çünkü onlar için en iyi olanını düşünür ve kararları ortak verirler. (G46)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi aile gibidir. Çünkü çalışanlarının ve kendinin iyiliğini ister. (G47)

4.28. Denetleyicilik Temasına İlişkin Bulgular

Gençlerin ideallerinde yer bulan yönetici profilinin sahip olması beklenen niteliklerden birisi onun denetleyici olmasıdır. Katılımcıların bu bağlamda 6 kategori kullandıkları görülürken bunlara ilişkin bulgulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir:

Tablo 29. Destekleyicilik Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f
Baba	4	Otoriter bir arkadaş	1
Terazi	1		

Z kuşağı gençliği, yöneticilerinin denetleyici olmasını beklemektedirler. Bu tema kapsamında en sık kullanılan metaforik algı cümleleri aşağıda sunulmuştur:

Baba gibidir çünkü her şeyi kontrol etmeli. (G58)

Baba gibidir. Onları kontrol altında tutar. (G62)

Baba gibidir çünkü çalışanlarının tanrısı değil destekçisidir. Onlara yol gösterir, onları kontrol edip yanlışlarını düzeltir... (G399)

Bir baba gibi çalışanlarına çok karışmadan ama aynı zamanda her hareketlerini takip eder ve bilir. (G402)

4.29. Örnek Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Gençlerin ideallerindeki yönetici profilinin tespitine yönelik yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle bir yöneticinin çevresindekilere örnek olma vasfını taşıması gerektiği söylenebilir. 5 metafordan yola çıkılarak örnek olmak teması oluşturulmuştur. Bu metaforlar ve onların sıklıklarına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 30. Örnek Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f
Lider	2	Rehber	1
Kraliçe arı	1	Baba	2

Z kuşağı gençliğinin örnek olmak teması kapsamında ele alınan metaforik algı cümlelerinden bazıları aşağıda bulunmaktadır:

Lider gibidir. Çünkü çalışanlarına örnek olmalıdır. Çalışanları onu örnek almalı. (G199)

Kraliçe arı gibidir. Çünkü işi sadece çalışanlara emir verip yönetmek değil aynı zamanda çalışanlara rol modellik yapıp gelecek nesilleri yetiştirmektir. (G130)

Baba gibidir iyi bi rol modeldir. (G208)

4.30. Hâkim Olmak Temasına İlişkin Bulgular

Z kuşağı gençliğinin ideal yönetici algısında bulunmasını istedikleri vasıflardan biri onun bilgisi ve tecrübesiyle işine hâkim olmasıdır. Bu temanın oluşturulmasında katılımcıların kullandığı 4 metafor esas alınmıştır. Bu metaforlar ve onların kullanım sıklıkları aşağıdaki tabloda bulunmaktadır:

Tablo 31. Hâkim Olmak Teması Metaforları ve Frekans Dağılımı

Metafor	f	Metafor	f
Yağ	1	Ana kraliçe	1
Nine	1	Hem fakir hem zengin...	1

Gençlerin hâkim olmak teması kapsamında ele alınan metaforik algı cümleleri şunlardır:

Yağ gibidir. Çünkü ... yağ her yemeğe girdiği gibi yönetici de her çalışanına veya yönettiği gruba hitap etmeli ve herkes tarafından anlaşılabilir biri olmalıdır... (G13)

Mahalledeki her şeyden haberi olan bir nine gibidir çünkü her şeyi bilir ve ona göre davranır. (G133)

Arı kovanındaki ana kraliçe arı gibidir. Çünkü ana kraliçe gibi bir yönetici de çalışanlarının yaptıkları işin en başından sonuna kadar haberdar olmalı... (227)

Bana göre Z kuşağı yöneticisi hem fakir hem zengin hem genç hem yaşlı hem kız hem erkek gibidir. Çünkü bir toplumu yönetebilmek için tek başına toplumun her kesimine hitap edebilmelidir. (G262)

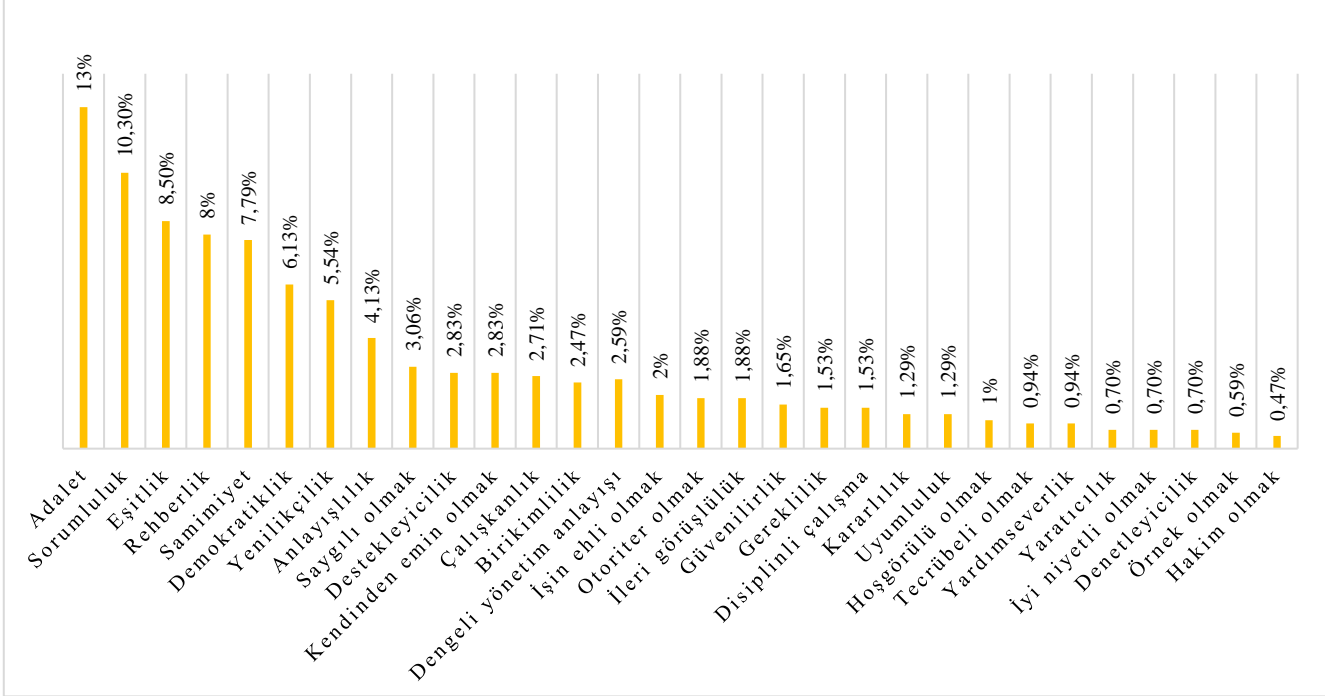
Sonuç ve Öneriler

Türkiye'nin geleceğinde söz sahibi olacak, ülkenin kalkınmasında ve gelişmesinde etkili olacak olan Z kuşağı gençliğinin görmek istedikleri yönetici profilini öğrenmek önemli bir husustur. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insan hayatının her alanına nüfuz eden hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Teknolojik gelişmeler iletişim sektörünü de yakından etkilediğinden küreselleşen dünyada insanların birbirleri ile iletişime geçmesi çok daha kolaylaşmıştır. Sosyal medya aracılığı ile haber, görüş ve bilgilendirme gibi paylaşım olanakları daha da arttığından özellikle internet vasıtasıyla bireyler arası iletişim güçlenmiştir. Gelişen teknolojinin insan yaşamına getirdiği bir başka yenilik de bilgiye erişimin kolaylaşmasıdır. Yaşanan hızlı değişimin içinde dünyaya gelen Z kuşağı, kendine kolaylıkla yer bulurken bilgiye ulaşmanın imkânlarından faydalanarak kendilerini geliştirmektedirler. Kendinden önceki kuşaklara göre bu kuşak, çözüm üretmede çok daha pratik davranırken diğer yandan sahip olduğu teorik bilgiyi uygulamaya yansıtma becerisine de sahiptirler.

Araştırma kapsamında gençlerin ideal yöneticiye ilişkin metaforik algıları üzerinde yapılan incelemeler sonucunda ulaşılan nitelikler ve onların yüzdelik dağılımlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Z kuşağı gençliğinin ideal yönetici algılarını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada gençlerin en fazla önem verdiği yönetici vasıflarının başında adaletli olmak bulunmaktadır. Katılımcı gençlerin kaleme aldığı metaforların %12,75'i (108 metafor) yöneticinin adaletli olması gerektiği yönündeki algılarını yansıtmaktadır. *Adalet* temasında en sık kullanılan metaforlar *adalet, lider, baba, terazi ve hâkimdir*. Z kuşağı gençleri yöneticiden hak ve hukuka uygun davranmasını, adil olarak hukukun gerektirdiği şekilde muamele etmesini beklemektedir. Adalet insan ilişkilerini düzenleyen, toplumsal düzenin sağlanmasında ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Bireylerin toplumsal yaşam bağlamında en temel ihtiyaçlarından biri adalettir. Adaletin olmadığı bir yerde haksızlık hüküm sürer ve bu da güçlünün kendini

her zaman haklı görmesinden kaynaklı olarak beraberinde zorbalığı getirir. Sürekli haksızlığa uğrayan toplumun zamanla buna karşı koymasđ kaçınılmaz olur ve hak arayışđ mücadelesi başlar. Adil bir toplumsal düzenin sağlandığı ortamda bireylerin adalete olan güveni o toplumu ayakta tutan en önemli dinamiklerden biridir. Bu bağlamda araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle kartılacak sonuçların başında Z kuşaağı gençlerinin ideallerindeki yöneticinin her şeyden önce adaleti olmasını istemeleri bulunmaktadır.



Grafik 1. İdeal yönetici algısına ilişkin temalar ve yüzdelik dağılımı

Gençlerin ideal yönetici profilinde bulunmasını istedikleri niteliklerden birisi onun sorumluluk sahibi olması gerektiğidir. Araştırma kapsamında yer alan bulguların %10,3'unu (88 metafor) oluşturan metaforlardan hareketle gençlerin yöneticinin sorumluluk bilincine sahip olması gerektiği yönündeki algısının bulunduğu görülmektedir. Bu tema kapsamında en sık kullanılan metaforlar *baba*, *lider* ve *annedir*. Gençlerin ifadelerinden yola çıkarak ailenin geçimini sağlaması, ihtiyaçlarını gidermesi ve ailesine kol kanat gerip onları korumasđ açısından özellikle *baba* metaforu üzerinden yöneticiye sorumluluk atfettikleri anlaşılmaktadır. Sorumluluk bireyin üstüne düşen görevin gereklerini yerine getirmeyi, yrttğ işin sonuçlarını ve buna dayalı olarak başkaları üzerindeki etkilerini üstlenmeyi gerektirir. Gençlerin metaforik algılarından hareketle toplumun ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi, yaptığı işi sahiplenmesi, işlerin aksamadan yürütülmesi ve başarılı bir yönetimi gerçekleştirmesi gibi beklentilerinin bulunduğu ve bu nedenle ideal bir yöneticinin sorumluluk sahibi olması gerektiğini istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Z kuşaağı gençliğinin ideal yönetici algısının belirlenmesine yönelik araştırmada gençlerin kaleme aldığı metaforik algı cümlelerinin %8,5'i (72 metafor) yöneticinin eşit davranması gerektiği yönünde algılarının bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda en sık kullanılan metaforlar *lider*, *terazi* ve *babadır*. Eşitlik yasalar önünde her bireyin eşit haklara sahip olması, toplumsal ve siyasi haklar açısından herhangi bir ayırımın bulunmamasıdır. Yönetici pozisyonu dışında da doktorun hastaları, öğretmenin öğrencileri, bir iş yeri sahibinin müşterileri, anne/babanın da çocukları arasında ayırım yapmamasđ beklenir. Gençlerin ifadelerinden yola çıkarak onların insanların yaratılışları gereği birbirlerinden üstün olmadıkları anlayışından hareketle eşit muamele görmeyi hak ettiklerini düşündükleri, güzel bir dünyada yaşamanın eşitlikten geçtiğine inandıkları, yöneticinin toplumda fırsat eşitliğini sağlaması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir. Eşitlik beraberinde adaleti de getirir. Nitekim gençlerin yönetici ile ilgili yaptıkları benzetmelerin açıklamalarında eşitlik ve adalet kavramlarını çoğunlukla bir arada kullandıkları tespit edilmiştir. Yöneticinin bireylere eşit davranması yönetilenler tarafından kendisine güven duyulmasını

sağlayacağından elde edilen bulgulardan da yola çıkarak gençlerin yöneticinin eşitlik ilkesine bağlı kalması gerektiğine vurgu yaptıkları dikkati çekmektedir.

Yönetimin şekillenmesinde söz sahibi olacağı bilinen Z kuşağı gençliğinin yöneticide bulunmasını arzuladığı bir başka nitelik onun yönettiği kitleye rehberlik edebilecek durumda olmasıdır. Bu tema kapsamında incelenen metaforlar araştırmadan elde edilen bulguların %8'ini (68 metafor) oluşturmaktadır. En sık kullanılan metaforlar *öğretmen*, *lider* ve *babadır*. Rehberlik etmek kişilerin doğrulara ve kendileri için en iyi olana ulaşmalarında onlara yardımcı olmaktır. Öğretmenlerin öğrencilerinin doğruyu bulmalarında onlara rehberlik etmek gibi bir rolleri bulunduğu dolayısıyla gençlerin yöneticinin topluma rehberlik etmesi gerektiği hususundaki beklentilerini sıklıkla *öğretmen* metaforu üzerinden yaptıkları görülmektedir. Diğer yandan *liderin* de rehberlik edebilme yeterliği taşıması gerektiğini düşündüklerinden en sık kullandıkları bir diğer metafor da *liderdir*. Gençlerin görüşlerini yansıttıkları metaforik algı cümleleri üzerinde yapılan analizler sonucunda onlara göre yönetici yol göstermeli, karşılaştığı yanlışlıklarda doğrusunu göstererek kişileri uarmalı, emreden konumundan ziyade yönlendirerek yönetimi altında bulunanlara rehberlik etmelidir.

Z kuşağı gençliğinin ideal yönetici algılarında belirlenen bir diğer yönetici vasfı samimiyettir. Gençlerin yöneticinin samimi olması gerektiği yönündeki metaforlar bulguların %7,79'unu (66 metafor) oluşturmaktadır. Bu bağlamda en sık kullanılan metaforlar *dost* ve *arkadaştır*. Bunun temelinde insanların samimiyetine güvendikleri kişilerle dost/arkadaş oldukları gerçeğinin bulunduğu düşünülmektedir. Samimiyet kişinin içinden geldiği gibi davranması, kişisel çıkarlarını ilişkilerinden ve işinden soyutlamasıdır. İnsanlar karşısındaki kişinin samimi olduğunu gördüklerinde onlara güvenirler, başka bir deyişle samimiyet güvenin teminatıdır. Yöneticinin samimi davranışlar sergilemesi vatandaşların/çalışanların ona güvenmesini sağlar. Bu güven hem iş verimini artırır hem de huzurlu bir ortamın oluşmasını sağlar. Güvenin yanı sıra samimiyet iknayı da artırır. Yöneticisinin samimiyetine inanan kişiler daha kolay ikna olarak onun düşüncelerini benimseyebilirler. Samimi davranan kişi karşısındakinde olumlu bir izlenim bırakır. Yöneticilik açısından bakıldığında bu değer oldukça önemli olduğu görülmektedir. Gençlerin ifadelerinden hareketle Z kuşağının emir ve yasalardan hoşlanmadığı ve bu nedenle yöneticinin ortak bir noktada buluşma gayreti içinde bir arkadaş samimiyetini taşıması; çalışanların motivasyonunu artırmak, onların hislerini anlamak ve ihtiyaçlarını görerek gidermeye çalışmak, kendilerine değer verildiğini hissettirmek, güçlüklerin aşılmasında yardımcı olmak, aynı amaca hizmet edenlerle birlikte yürüdüklerini gösterebilmek için yöneticinin samimi olması gerektiği yönünde bir algının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Z kuşağı olarak nitelendirilen günümüz gençliğinin iyi bir yöneticide görmek istedikleri niteliklerden birisi onun demokratik olmasıdır. Demokratiklik ile ilgili olarak ulaşılan metaforlar bulguların tamamının %6,13'ünü (52 metafor) oluşturmaktadır. Bu temada en sık kullanılan metaforlar *aile*, *baba* ve *liderdir*. Demokrasi ile yönetilen ülkelerde bütün vatandaşların yönetimde eşit hakları bulunmaktadır. Dolayısıyla demokrasi halk egemenliğine dayanan bir yönetim biçimidir. Demokratiklik demokrasiye uygunluk ve demokrasi yönetiminin benimsenmesidir. Araştırmaya katılan gençlerin yönetimde kararların ortak alınması, üyelerin/çalışanların fikirlerinin alınması ve önemsenmesi, istişare mekanizmasının bulunması gibi gerekçelerle yöneticinin demokratik olması gerektiği yönünde algılarının bulunduğu görülmüştür. Demokrasi kültürünün yerleştiği toplumlarda en küçük sosyal yapı olan ailelerde bile kararların aile üyelerince ortak alındığı bilinmektedir. Yaşadığımız çağda gençlerin de yöneticinin bu vasfı taşımasını beklemesi yadsınamaz. Bu bağlamda demokrasinin bir gereği olarak yöneticilerin karar alırken diğer bireylerin fikirlerini alması gerekmektedir. Bu ayrıca görüşleri alınan bireylerin kendilerine değer verildiği hissini oluşmasını ve dolayısıyla da kendilerine olan özgüvenlerinin gelişmesini sağlayacaktır.

Gençlerin yöneticide bulunmasını istedikleri niteliklerden birisi onun yenilikçi olmasıdır. Yenilikçilikle ilgili olan veriler genel olarak bulguların %5,54'ünü (47 metafor) oluşturmaktadır. Bu kapsamda en sık kullanılan metafor *liderdir*. Metaforik algı cümlelerinden hareketle farklı fikirlere açık olması, gelişen teknolojinin yenilikçiliği gerekli kılması, modern çağa ayak uydurmanın yenilikten geçtiği düşüncesi, teknolojiyi çok iyi kullanan Z kuşağının yenilikçi bir lidere ihtiyaç duyması, yaşanan hızlı teknolojik gelişim ve bunun beraberinde getirdiği değişimin yöneticinin kendini yenilemesini gerektirmesi gibi gerekçeler ideal bir yöneticinin yenilikçi olması gerektiği yönünde bir algının oluşmasında etkili

olmuştur. İçinde bulunduğumuz yüzyılda teknoloji hızla gelişmekte ve bu da insan hayatının hemen hemen her alanını etkilemektedir. Yaşanan baş döndürücü bu değişim insanın yenilikleri takip etmesini zorunlu kılmaktadır. Bu gerçekten hareketle yöneticiler gelişmeleri takip etmeli ve yeniliklere açık olmalıdır. Ancak bunu yaparken kendi toplumunun ruhundan uzaklaşmamalı, toplumda yer bulacak ve onun kültürel kimliğiyle rtsecek yeniliklerin öncüsü ve uygulayıcısı olmalıdır. Z kuşağının yeniliklere açık bir nesil olduğunun bilincinde olarak yenilikçi bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.

Z kuşağı gençlerine göre ideal yöneticide bulunması gereken vasıflardan biri onun anlayışlı olmasıdır. Anlayışlılık temasının oluşturan metaforlar araştırmada elde edilen bulguların tamamının %4,13'n (35 metafor) oluşturmaktadır. Bu bağlamda en sık kullanılan metaforlar *lider* ve *babadır*. Gençlerin metaforik algı cmlerinin analiz edildiğinde onların herhangi bir aksaklıkla karşılaşılması durumunda yönetici tarafından rencide edilmeden uyarılmalarının gerektiğini düşünmeleri, empati kuran bir yöneticiye ihtiyaç duymaları, kendilerini zgr ruhlu olarak nitelendirdiklerinden dolayı baskıdan uzak bir yönetimin bulunmasını istemeleri gibi gerekçelerle yöneticinin anlayışlı olması gerektiği yönünde algılarının bulunduğu tespit edilmiştir. Gençler kendilerini anlayan ve gerçekten anlamaya çalışan bir yönetici istemektedirler. Buradan hareketle gençleri anlayan ve onların ihtiyaçlarına cevap veren, üzerlerinde baskı kurulmayan, şevklerinin kırılmasına neden olmayan bir yönetim anlayışının benimsenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Z kuşağı gençlerinin önem verdiği bir diğer yönetici vasfı onun saygılı olmasıdır. Katılımcılardan elde edilen bulguların %3' (26 metafor) saygılı olmak temasını kapsamaktadır. Saygılı olmakla ilgili olarak en sık kullanılan metafor *liderdir*. Metaforik algı cmlerini incelendiğinde yöneticinin çalışanların/vatandaşın düşüncelerine, haklarına ve kararlarına saygı duyması istendiği için gençler yöneticinin statüsü gereği saygı duyulması gereken bir kişi olmasını bilmekle birlikte onun da astlarına karşı saygılı olmasını beklemektedirler. Karşıdaki bireyin yaşına bakmaksızın onu bir birey olarak kabul etmek ve ona saygı duymak herkesin hayatında uygulaması gereken bir davranıştır. Çeşitli görüşlerden, farklı etnik kökenlerden, mezheplerden olan, birbirinden farklı yaşam tarzları bulunan pek çok insan aynı toplum içerisinde yaşamaktadır. Bir arada mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürebilmek inanların birbirine saygı göstermesinden geçer. Kişiler karşısındakinin statüsüne bakmadan onun da kendisi gibi içinde yaşadığı toplumun bir bireyi olduğu ve kendisi ile aynı haklara sahip olduğunun bilinciyle hareket etmeli ve saygılı olmalıdır. Yöneticilik açısından bakıldığında araştırmada elde edilen verilerden de hareketle gençlerin yalnız yöneticiye saygı duyulmasını değil, onun da diğer bireylere saygı göstermesini beklediklerini söylemek mümkündür.

Z kuşağı gençliğinin ideal bir yöneticide bulunmasını istedikleri ve önem verdikleri niteliklerden biri onun destekleyici olmasıdır. Gençlerin ifadelerinden destekleyicilikle ilgili veriler araştırmanın %2,83'n (24 metafor) oluşturmaktadır ve bu çerçevede en sık kullanılan metafor *babadır*. Gençler *babayı* destekleyici bir figür olarak gördüklerinden yaşamlarında da yöneticiden destekleyici olmasını beklemektedir. Bu metafor dışında kullandıkları *ağabey*, *anne*, *arkadaş* gibi metaforlardan da onların yöneticinin çevrelerindeki yakınları gibi aldıkları kararlarda, atacakları adımlarda kendilerine destek olmasını istedikleri anlaşılmaktadır. Gençlerin bu beklentileri yöneticilerin onların ülkenin geleceği oldukları bilinciyle hareket ederek bu bağlamda destekleyici politikalar geliştirmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Gençler iyi bir yöneticinin kendinden emin bir tavır sergilemesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu bağlamda elde edilen veriler araştırmada elde edilen bulguların %2,83'n (24 metafor) oluşturmaktadır ve bu temada en sık kullanılan metafor *liderdir*. Onlara göre lider kendine güvenen bir kişidir ve iyi bir yönetici de böyle olmalıdır. Yöneticinin neyi ne zaman yapacağını ve yapmayacağını bilmesi, sınırlarını bilerek bu doğrultuda nasıl davranması gerektiğini bilmesi ve özgüveni yüksek olması gibi gerekçelerle gençlerin yöneticinin kendinden emin bir kişi olmasını bekledikleri anlaşılmaktadır. Kendinden emin insanlar yaptıkları işin sorumluluğunu alır. Bir yönetici açısından bakıldığında hangi hamleyi ne zaman atması gerektiğini kestirir ve buna göre planlamalar yapar. Yönetici amacını bilir ve bu amaca ulaşmak için hangi yolun kendisi için en iyisi olduğunu analiz eder. Z kuşağı gençlerinin de metaforik algı cmlerinden kendinden emin bir yönetici tarafından yönetilmek istedikleri anlaşılmaktadır.

Gençlerin, yönetim kademesinde bulunan kişilerde olması gerektiğine inandığı bir diğer nitelik çalışkanlıktır. Araştırmada elde edilen bulguların %2,71'i (23 metafor) çalışkanlıkla ilgilidir ve bu bağlamda en sık kullanılan metaforlar *arı* ve *karıncadır*. Çağın şartlarına uyum sağlamak ve yeni neslin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için çok çalışmanın gerektiği, ülkeyi kalkındırmanın ve toplumun yaşam kalitesini yükseltmenin çalışmakla mümkün olması, hizmet etmeyi kendine amaç edinmiş yöneticiler için yorulmadan ve usanmadan çalışmanın onlar için bir yaşam biçimi olması gerektiği gibi görüşlere dayanarak iyi bir yöneticinin çalışkan olmasını istemektedirler. Hangi meslek olursa olsun başarı çalışmakla mümkündür. Yöneticinin de bunun bilincinde olarak üzerine düşen görevi layıkıyla yerine getirmesinin doğru olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışanlarıyla birlikte taşın altına elini koymak, sorumluluğunu üstlenerek çok çalışmak kişiye çalışma hazzını yaşattığı için iş tatmininin ve başarının da yolunu açacaktır. Araştırmada Z kuşağının, yöneticilerin işine dört elle sarılmasını ve yorulmadan çalışmasını beklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Z kuşağının yöneticiye yönelik beklentilerinin araştırıldığı çalışmada birikimli olmak yöneticide bulunması gereken niteliklerden biridir. Araştırmada ulaşılan bulguların %2,47'si (21 metafor) birikimlilikle ilgilidir ve bu tema kapsamında en sık kullanılan metafor *liderdir*. Bilgili ve kültürlü olması, doğru kararlar alması, vizyon sahibi olması, derin bilgisi sayesinde olaylara ve durumlara daha geniş bir perspektiften bakması, Z kuşağının kendilerini öğrenmeyi seven bir nesil olarak gördüklerinden yöneticilerinin de birikimli olması gerektiği inancı, yetersizliğin yönetimde krizlere sebep olacağını düşünmeleri gibi etkenler onlarda yöneticinin birikimli olması gerektiği yönünde bir algının oluşmasını sağlamıştır. Kişilerin birikimli olabilmesi için kendi alanlarının gerektirdiği eğitimi almaları ve yenilikleri takip etmeleri gerekir. Yöneticiler de hem teoride hem de uygulamada modern yönetim anlayışlarını benimsemeli ve kendilerini yetiştirmelidir. Karşılaşılabilecek muhtemel krizlerde yöneticinin alacağı kararların etkililiği onun birikimli olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla yönetimde zafiyetin yaşanmaması ve yönetilen kitlenin de kendini güvende hissetmesi için yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Gençlerin ideal yönetici algılarının belirlendiği araştırmada Z kuşağının yöneticiden dengeli bir yönetim anlayışına sahip olmasını bekledikleri görülmüştür. Araştırma bulgularının %2,59'unu (22 metafor) oluşturan metaforlar içerisinde en sık kullanılanı *babadır*. Z kuşağı gençlerine göre yönetici resmiyet ve samimiyetin dengesini kurarak ne çalışanlarıyla fazla samimi ne de gereğinden fazla otoriter olmalıdır. Dozunun kaçırıldığı her iki tutum da yöneticiye ve dolayısıyla çalışanlara da zarar verir. Eğer bir yönetici çalışanlarıyla fazla samimi olursa yönetici-yönetilen arasında bulunması gereken mesafe kalkmış olacağından çalışanların nezdinde saygınlığını yitirebilir ve yönetsel sorunlar yaşanabilir. Benzer şekilde fazlaca sert ve otoriter bir tutum nedeniyle yönetilenlerle arasına duvar ören yöneticinin himayesinde bulunanlar işlerini benimsemekte güçlük yaşayacağından motivasyonlarında ve verimliliklerinde düşüklük yaşayabilirler. Baskıcı bir yönetimden hoşlanmayan Z kuşağı gençlerinin de yöneticilerin dengeli bir yönetim anlayışına sahip olmalarını istedikleri görülmektedir.

Gençlerin yöneticinin sahip olmasını bekledikleri ve önem verdikleri bir başka nitelik işin ehli olmalarıdır. Araştırmada ulaşılan bulguların %2'si (17 metafor) yöneticinin işin ehli olması gerektiğine yöneliktir ve bu bağlamda en sık kullanılan metafor *liderdir*. Gençlerin metaforik algı cümlelerinde üzerinde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan elde edilen sonuçlara göre gençler, birçok kişiyi aynı anda yönetmesi, yönetme becerisine sahip olması, kriz anlarında soğukkanlılığını koruyarak doğru kararlar alması, duygusallığının etkisinde kalmadan mantıklı kararlar alması ve kendi alanının eğitimini almış olması gibi gerekçelerle yöneticilerin işinin ehli olmasını bekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma hayatında başarıya ulaşılması için çalışanların ilgi duydukları alanda çalışmaları ve o alanın yeterliğine sahip olması gerekir. Günümüzde kişiler çeşitli nedenlerle hedeflediğinden farklı sektörlerde çalışmaktadır. Bazı durumlarda da bireyler çok istedikleri halde buldukları konumun yeterliğini taşıyamadıklarından verimli olamamaktadır. Bütün iş sektörlerinde olduğu gibi yöneticilik için de bazı meziyetlere sahip olmak gerekir. Bunların en önemlilerinden biri işin ehli olmaktır. Bu bağlamda çalışma ortamında huzurun, mutluluğun ve verimliliğin sağlanması, belirlenen hedeflere planlanan şekilde ve zamanında ulaşılması, kriz anlarında doğru adımların atılması için yöneticinin işinin ehli olması gerekir. Araştırmada gençlerin de bunun bilincinde olduğu görülmektedir.

Z kuşağı gençliğinin iyi bir yöneticide bulunmasını istedikleri vasıflardan biri onun otoriter olmasıdır. Araştırma bulgularının %1,88'ini (16 metafor) oluşturan metaforlar yöneticinin otoriter olmasına yöneliktir ve bu kapsamda en sık kullanılan metafor *liderdir*. Yöneticinin otoriter olması gerektiği yönünde algıya sahip olan gençlerin kendilerini popüler kültürün esiri olarak eleştirdiklerinden yöneticinin bilgi ve birikimine dayanarak otoriter bir yönetim anlayışına sahip olması, otoriter tavrında eşitlikten ayrılmaması, karar veren konumunda olmasından dolayı da otoriter davranması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Burada üzerinde durulması gereken husus yöneticinin başkalarının görüşlerini dikkate alarak ve farklı fikirlere değer vererek otoriter davranmasıdır. Yani yalnızca kendi düşüncelerinin ve kararlarının doğruluğuna inanmaması gerektiğidir. Buradan hareketle yönetici çalışanlarının fikir ve önerilerini önemsemeli, en doğru kararın alınmasına çalışmalıdır. Ancak bunu yaparken yönetilenler tarafından kendi üzerinde baskı kurulmasına izin vermeden yönetici olarak ağırlığını koymalıdır.

Günümüz gençliği ideal bir yöneticinin ileri görüşlü olması gerektiğini düşünmektedir. Araştırmada ulaşılan bulguların %1,88'i (16 metafor) ileri görüşlülük ile ilgilidir ve en sık yer verilen metafor *Atatürk* ve *liderdir*. Gençlerde Atatürk'ün ileri görüşlü olduğuna yönelik bir algının bulunması, ülkenin zor günlerden geçtiği düşünüldüğünden yaşanan zorlukların ileri görüşlü yöneticilerle aşılacağına inanılması, yaşanması muhtemel her türlü tehlikenin önceden sezilmesi ve gerçekleşmesine yönelik tedbirlerin önceden alınması gerektiği gibi gerekçeler yöneticinin ileri görüşlü olması yönünde bir algının bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yöneticiler ileri görüşlü olmalı gelecekte olacakları hesaplayabilmeli ve planlamalarını buna göre yapmalıdır. Gerek kk ölçekli bir kurum gerekse büyük kitlelere hizmet eden yapılanmaların yöneticileri kaliteyi yakalamak ve devamlılığı sağlamak, yönetilenlerin memnuniyetini st düzeyde tutmak, yönetimde istikrarı sağlamak için ileri görüşlü olmak durumundadır.

Z kuşağı gençliğine göre yöneticinin taşıması gereken vasıflardan biri onun güvenilir olmasıdır. Bu bağlamda belirlenen metaforlar bulguların %1,65'ini (14 metafor) oluşturmaktadır ve en sık kullanılanı da *arkadaş/dosttur*. İnsanların daha rahat ve verimli çalışabilmeleri, huzurlu bir hayat sürdürmeleri, yönetilenlerin güvenli bir ortamda bulunmak istemeleri gibi gerekçelerle gençlerde yöneticinin güvenilir olması gerektiğine yönelik bir algının bulunduğu tespit edilmiştir. Güven, toplum yaşamının bütün sosyal boyutlarında ihtiyaç duyulan bir duygudur. Çalışma hayatında yöneticiler çalışanlarına, çalışanlar da yöneticilerine güvenmek isterler. Güvensiz bir ortamda huzur ve başarının varlığından söz edilemez. Dolayısıyla yöneticiler hem tavır ve davranışlarıyla hem de sözleriyle ve eylemleriyle yönetilenlere güven vermelidir.

Yönetici algısına yönelik yapılan araştırmada gençlerin yöneticilik makamına çok önem verdikleri ve bu statünün son derece gerekli olduğuna inandıkları grlmştir. Bulguların %1,53' (13 metafor) yöneticiliğin gerekli olduğuyla ilgilidir ve en sık kullanılan metafor *liderdir*. İdeal yönetici algılarına yönelik yapılan incelemelerde toplumsal düzenin sağlanması ve geleceğe yönelik planlamaların yapılması, toplumun devamlılığının, birlik ve beraberliğinin sağlanmasında hayati rollerinin bulunması gibi gerekçelerle yöneticiliğin gerekli olduğuna yönelik bir algının olduğu tespit edilmiştir.

Z kuşağı gençlerinin yönetici algısına yönelik yapılan araştırmada gençlerin yöneticilerin disiplinli çalışma alışkanlıklarının bulunmasını istedikleri belirlenmiştir. Disiplinli alışma ile ilgili metaforlar bulguların %1,53'n (13 metafor) oluşturmaktadır. Ulaşılan metaforlardan hareketle işlerin aksamadan yürütülmesi, her türlü ayrıntının gözden kaçırılmaması ve belirlenen hedefe ulaşmada gayret sarf edilmesi disiplinli çalışmayı gerekli kıldığı için gençler yöneticilerin disiplinli çalışmaları gerektiğine inanmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler disiplinli çalışmayı kendilerine şiar edinmelidir.

Gençlerin yöneticide görmek istedikleri bir diğer nitelik kararlılıktır. Araştırma bulgularının %1,29'unu (11 metafor) oluşturan metaforlar kararlılık temasında değerlendirilmiştir. Gençlere göre hedeflenen yolda karşılaşılan engellerin aşılması, daima en iyiye ulaşmak, hedefinden şaşmamak ve mücadelesinden vazgeçmemek için yöneticiler kararlı olmalıdır. Buradan hareketle yöneticilerin pes etmeden çalışması ve belirlenen hedefler doğrultusunda kararlı davranması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin bu kararlı tutumlarının da yönetilenler üzerinde olumlu bir etki bırakacağı düşünülmektedir.

Z kuşağı gençlerinin yöneticide bulunmasını istedikleri bir diğer vasıf uyumluluktur. Bulguların %1,29'unu (11 metafor) oluşturan metaforlardan hareketle gençlerin uyumluluğa önem verdikleri

görülmektedir. Burada uyumluluktan kasıt hem çalışanlarıyla bir arada olmanın gerektirdiği uyum hem de Z kuşağı gençlerini anlamak için onlara uyum sağlamanın beklenmesidir. Uyumlu bir yönetici çalışanlarının motivasyonunu artırır. Yönettiği kişileri iyi tanıması, onlara değer verdiğini hissetmesi ve uyum sağlması, onlarla aynı dili konuşması iyi bir yöneticiden beklenen bir yönetim anlayışıdır.

Hoş görülme Z kuşağı gençliğinin ideal yönetici profilinin bir parçasıdır. Bulguların %1'i (9 metafor) hoşgörülme ile ilgilidir ve en sık kullanılan metafor *babadır*. Gençlere göre insanlar hatalarının sonucunda azarlanarak küçük düşürülmemelidir ve yapılan hatalar onların yüzlerine vurulmamalıdır. Onlar insanlara hoşgörü göstermenin verimliliklerini olumlu yönde etkileyeceğini düşündüklerinden yöneticinin hoşgörülme olması gerektiğine inanmaktadırlar. Hoşgörünün egemen olduğu bir yönetim anlayışında bireyler kendilerini rahat hissedeceklerinden işlerine odaklanabilirler. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus çalışanların hatalarını tekrar etmelerinin önüne geçmektir. Aksi takdirde yöneticinin bu hoşgörülme yaklaşımı suistimal edilebilir. Dolayısıyla yöneticinin bu konuda dengeyi iyi kurmasının gerektiği düşünülmektedir.

Gençler, yönetici konumunda bulunan kişilerin tecrübeli olmasını önemsemektedirler. Bu kapsamda ele alınan metaforlar bulguların %0,94'ünü oluşturmaktadır (8 metafor) ve en sık kullanılan metafor da *liderdir*. Araştırmaya katılan gençler, geçmişten ders çıkarmayı bilmenin ve geleceğe bu bilinçle bakmanın tecrübeli yöneticilerin nitelikleri olduğunu düşünmektedirler. Onlara göre yöneticilerin geniş bir bakış açısına sahip olmaları tecrübeli olmalarına bağlıdır. İnsanlar deneyimlemelerinden çıkarımlarda bulunurlar ve atacakları adımda neler yaşanabileceklerini önceden kestirebilirler. Yöneticiler de edindikleri tecrübelerle duruma ve zamana uygun kararlar verebilmelidir.

Z kuşağı gençlerinin iyi bir yöneticinin yardımsever olması gerektiği yönünde algıları mevcuttur. Araştırmada elde edilen bulguların %0,94'ü (8 metafor) yardımseverlikle ilgilidir ve en sık yer verilen metafor *babadır*. Gençler yöneticinin, yönetimi altında bulunanlara değer verdiği için onlara yardım etmesini düşünmektedirler. Çünkü onlara göre yöneticinin kendini halktan/çalışanlarından biri gibi görmesi gerektiğinden sıkıntıları dinlemeli, sorunların çözümünde yardımcı olmalı ve onlara umut vermelidir. Gençlerin yardımseverlik yönündeki bu ifadelerinden hareketle yöneticinin işini benimsemesi gerektiğini ve çalışmalarında işlerini sadece bir görev olduğu için değil insanların hayatlarında küçük dokunuşlarla büyük değişiklikler yapabileceği bilinciyle hareket etmesinin doğru olduğunu söylemek mümkündür.

Gençlerde ideal bir yöneticinin yaratıcı olması gerektiği yönünde bir algı bulunmaktadır. Yaratıcılıkla ilgili metaforlar bütün bulguların %0,70'ini (6 metafor) oluşturmaktadır. Z kuşağı, günümüz teknolojisinin insanın yaratıcılığını artırması, hayalperest gençlerin hayallerini gerçekleştirmede yaratıcılığa ihtiyaç duyulması, bazı sorunların sıra dışı çözümler gerektirmesi gibi gerekçelerle yöneticinin yaratıcı olması gerektiğini düşünmektedir. Gençlerin metaforik algılar ve açıklamalarından hareketle yöneticiler kısıtlı bile olsa ellerindeki imkanları iyi değerlendirmeli, önceliklerini belirleyerek yaratıcı çözümler geliştirebilmelidir.

Z kuşağı gençlerinde yöneticinin iyi niyetli olması gerektiği yönünde bir algı vardır. İyi niyetli olmakla ilgili metaforlar araştırma bulgularının %0,70'ini (6 metafor) oluşturmaktadır ve *aile* en sık kullanılan metafordur. Gençlerin yöneticinin iyi niyetli olması yönündeki algılarının tek gerekçesi onların çalışanların/yönetilenlerin iyiliğini istemeleridir. Dolayısıyla yönetici çevresine karşı duyarlı olmalı ve yaptığı işlerde bireylerin iyiliğini düşünmelidir.

Gençlere göre yönetici denetleyici olmalıdır. Bu bağlamda ele alınan metaforlar araştırma bulgularının %0,70'ini (6 metafor) oluştururken en sık kullanılanı da *babadır*. Katılımcılardan alınan ifadelerden onların, yöneticinin her şeyi kontrol altında tutması gerektiğine yönelik bir inançlarının olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici işleyişten haberdar olmak ve aksaklıkların yaşanmasına mani olmak için bir denetleme mekanizması kurmalıdır, işlerin hangi aşamada olduğunu iyi takip etmelidir.

Z kuşağı gençleri yöneticinin iyi bir örnek olması gerektiğini düşünmektedir. Araştırmada ulaşılan bulguların %0,59'u (5 metafor) örnek olmak teması kapsamındadır. Gençlere göre yönetici sadece talimat veren kişi değildir; çalışması, insanlarla kurduğu ilişkileri, kararlılığı, azmi ve sabırla yönetimi altında bulunan bireylere örnek olmalıdır. Böylelikle ondan etkilenip kendisini örnek alan kişiler de bulunabilir ve toplumun en azından bir kısmında da olsa olumlu bir değişim yaşanabilir.

Z kuşağı yöneticinin yönetime hâkim olan bir kişi olmasını beklemektedir. Araştırmanın %0,47'sini (4 metafor) oluşturan metaforlar hâkim olmak teması kapsamında ele alınmıştır. Yöneticinin bütün kitlelere hitap edebilmesi ve sürecin tamamından haberdar olması gibi gerekçelerle gençler yöneticinin işleyiş hâkim olmasını istemektedir. Bir yöneticinin kendi yönetimi altında bulunan bütün bireylerden ve işleyişten haberdar olmasının; toplumun ihtiyaçlarını, beğenilerini ve onların refahı için gerekli olan her şeyi düşünerek herkese hitap edebilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Günümüzde Türkiye yurt dışına çok sayıda öğrenci ve araştırmacı göndermektedir. Türkiye ABD'ye en çok öğrenci gönderen 8. ülke konumundadır. Ancak gönderilen öğrenci ve araştırmacıların yurda geri dönmemesi ülkemizin beşeri sermaye kaybına neden olmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için de sorunun kaynağına inerek beyin göçüne yol açan durumların analiz edilmesi gerekmektedir (Bakırtaş ve Kandemir, 2010). Tansel ve Güngör'e (2004) göre beyin göçünün en önemli nedenlerinden biri yurt dışında kazanılan yüksek maaşlardır. Aynı araştırmaya göre öğrenciler için yurt dışını cazip hâle getiren en önemli etken düzenli ve sistemli yaşam tarzıdır. Ülkemizde her yıl yurt içinde veya yurt dışında eğitimlerini tamamlayan gençlerin çeşitli sebeplerle yurt dışında yaşamayı tercih ettiklerini görmekteyiz. Ülkemizin aydınlık geleceği için başka ülkelere yapılan beyin göçünün önüne geçilmesi gerekmektedir. Kendilerine ihtiyaç duyduğumuz gençlerimizin yurtlarında kalarak sahip oldukları enerji ve bilgi birikimlerini ülkenin kalkınması için kullanmalarını sağlayacak imkânların sunulması, onların yönetici algılarının belirlenerek bu yönde politikalar geliştirmekten geçmektedir. Gençlerin ideal yöneticiden beklentilerinin belirlendiği bu araştırmanın Z kuşağını anlamak isteyen yöneticilerin ihtiyaçlarına cevap vereceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Acılioğlu, İ. (2015). *"İş"te Y kuşağı*. Ankara, Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 165-182.
- Aka, B. (2018). Bebek patlaması, x ve y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektör farklılıklarına göre incelenmesi: bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9 (20), 118-135.
- Akdemir, A. & Konakay, G. (2014). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Arar, T. (2016). *Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Bakırtaş, T. & Kandemir, O. (2010). Gelişmekte olan ülkeler ve beyin göçü: Türkiye örneği. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(3), 961-974.
- Becton, J.B., Walker, H.J., & Farmer, A.J. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189.
- Castellano, G. W. (2014), *Practices for engaging the 21st century workforce: challenges of talent management in a changing workplace*. New Jersey: Pearson Education.
- Çatalkaya, C. (2014). *Kariyer 2.0*. İstanbul, Optimist Yayınları.
- Dixon, G., Mercado, A., Knowles, B. (2013). Followers and generations in the workplace. *Engineering Management Journal*, 25 (4), 62-73.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-112.
- Hahn, J. (2011). Managing multiple generations: scenarios from the workplace. *Nursing Forum*, 46(3), 119-128.

- Kılıç, H. (2017). Anadolu üniversitesi açıköğretim fakültesi öğrenenlerinin anadolom ekampüs öğrenme yönetim sistemine ilişkin görüşlerinin kuşaklar bağlamında incelenmesi. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 104-124.
- Mercan, N. (2016). X, Y ve Z kuşuğu kadınların farklı tüketim alışkanlarının modern dünyada inşa edilmesi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 59-70.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (S. Akbaba Altun & A. Ersoy, Çev. Ed.). Ankara: Pegem.
- Özer, P. S., Eriş, E. D. & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38 (10), 123-142.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76 (2), 252-265.
- Senbir, H. (2004). *Z son insan mı?*. İstanbul, Okuyan Us Yayınları.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma yaşamında kuşaklar: Kuşakların iş ve özelyaşam dengesine ilişkin yaklaşımları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tansel, A., & Güngör, N. D. (2004). Türkiye'den yurt dışına beyin göçü: Ampirik bir uygulama. *ERC (Economic Research Center) Working Papers in Economics*, 4 (02), 1-10.
- Taş, H. C. & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşuğu çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS -Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan z kuşuğunun çalışma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1048.
- TDK. (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2021). *İstatistiklerle Gençlik, 2020*.
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Gençlik-2020-37242> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.