

Yayın Geliş Tarihi: 16.08.2023
Yayına Kabul Tarihi: 14.09.2023
Online Yayın Tarihi: 15.09.2023
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1344389>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 25, Sayı: 3, Yıl: 2023 Sayfa: 1249-1276
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

LİDERLİKTE MADALYONUN ÖTEKİ YÜZÜ: İKİ FARKLI KUŞAĞIN YIKICI LİDERLİK HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

*Benan KURT YILMAZ**

Öz

Bu çalışmanın amacı yıkıcı liderlik davranışları olarak sınıflandırılan kötü niyetli denetim, baskı ve zorbalık, engelleme, hiyerarşik istismar, kendini öne çıkarma ve olumsuz mentorluk davranışlarını Y ve Z kuşağı gözüyle anlamaya çalışmaktır. Başka bir deyişle yıkıcı liderlik davranışlarının kuşaklar arasında nasıl çalıştığını ve takipçilerin söz konusu olumsuz davranışları nasıl algıladığını ortaya koymaktır. İlave olarak Y ve Z kuşak takipçilerin bireysel özelliklerinin, çevrelerinin ve bağlamsal özelliklerinin algı, deneyim ve davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaca uygun olarak araştırmada nitel araştırma yöntemi, olgu bilim deseni ve odak grup görüşme tekniği benimsenmiştir. Araştırma kapsamında 7 Y kuşak takipçi, 5 Z kuşak takipçi olmak üzere toplamda 12 katılımcının görüş ve deneyimleri irdelenmiştir. Araştırmada öne çıkan yıkıcı liderlik davranışlarının başında kötü niyetli denetim gelmektedir. Başka bir deyişle her iki kuşak katılımcı da kötü niyetli denetim deneyimine maruz kalmıştır. Bununla birlikte kuşakların kötü niyetli denetim algısı birbirinden farklıdır. Baskı ve zorbalık öne çıkan ikinci yıkıcı liderlik davranışı olurken, liderin kendini öne çıkarma davranışı üçüncü yıkıcı davranış olarak belirmektedir. Çalışmada katılımcılar, olumsuz liderlik davranışlarına ilişkin görüş ve deneyimlerini ortaya koyarken; Y kuşağı ve Z kuşağı katılımcıların söz konusu davranış algılama ve yönetme biçiminin de farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle Y kuşağı karakteristik özellikleri çalışma yaşamına ve liderlik algısına etki ederken, benzer biçimde Z kuşağının karakteristik özellikleri de söz konusu kuşağın iş yapış biçimine ve liderlik algısına doğrudan etki etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yıkıcı liderlik, Y Kuşağı, Z Kuşağı, Odak Grup Görüşmesi.*

THE OTHER SIDE OF THE COIN IN LEADERSHIP: A STUDY ON THE PERSPECTIVES OF TWO DIFFERENT GENERATIONS ON DESTRUCTIVE LEADERSHIP

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Kurt Yılmaz, B. (2023). Liderlikte madalyonun öteki yüzü: iki farklı kuşağın yıkıcı liderlikte hakkındaki görüşleri üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 1249-1276.

*Dr.Öğrt.Üyesi, Sinop Üniversitesi, Ayancık Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon A.B.D., bkurt@sinop.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1265-7136,

Bu çalışma için Sinop Üniversitesi 2023/59 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

Abstract

The aim of this study is to try to understand close supervision, pressure and bullying, blocking, hierarchical abuse, self-promotion and negative mentoring behaviors classified as destructive leadership behaviors through the eyes of generation Y and Z. In other words, it is to reveal how destructive leadership behaviors work between generations and how followers perceive these negative behaviors. In addition, it aims to reveal how the individual characteristics, environmental and contextual characteristics of generation Y and Z followers affect their perception, experience and behavior. In accordance with this purpose, qualitative research method, phenomenologic design and focus group interview technique were adopted in the research. Within the scope of the research, the opinions and experiences of a total of 12 participants, including 7 Y generation followers, 5 Z generation followers, were examined. Leadership behaviours emerged in the research is close supervision. In other words, both generations of participants were exposed to the experience of close supervision. However, the perception of close supervision of generations is different from each other. Pressure and bullying are the second prominent destructive leadership behavior, while the leader's self-promotion behavior appears as the third destructive behavior. In the study, while the participants revealed their opinions and experiences about negative leadership behaviors, it turned out that the way generation Y and generation Z participants perceive and manage this behavior is also different. In other words, while the characteristic features of generation Y affect the working life and the perception of leadership, similarly, the characteristic features of generation Z directly affect the way this generation does business and the perception of leadership.

Keywords: *Destructive Leadership, Generation Y, Generation Z, Focus Group Interview.*

GİRİŞ

Yıkıcı liderlik davranışları takipçiler ve kuruluşlar üzerindeki sürekli zararlı sonuçları nedeniyle (Mackey vd., 2021; Schyns & Schilling, 2013) ilginin arttığı bir konu olarak öne çıkmaktadır (Zhu vd., 2019). Uzun bir süre boyunca yıkıcı liderliğin odağında sadece liderler olmuştur (Thoroughgood vd., 2018). Ancak geçen zaman içinde liderliğin karanlık yüzü üzerine yapılan çalışmalarda takipçilerin liderlik algıları, deneyimleri ve görüşleri de araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Uhl-Bien vd., 2014).

Yıkıcı liderlik örgütün hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliğini baltalayarak örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden veya astlarının motivasyonunu, refahını ve iş tatminini sabote eden sistematik ve tekrarlanan lider/yönetici davranışları olarak tanımlanmaktadır (Einarsen vd., 2007). Örgütler potansiyellerini geliştirmek, takipçileri birleştirmek ve çatışmayı azaltmak için uzun uğraşlar vermektedir. Bu bağlamda çalışanların, örgütlerin ve toplumların gelişmesini sağlamak için olumlu liderlik biçimleri var olmakla birlikte (Antonakis vd., 2003) yıkıcı liderlik davranışlarının sonuçları çok olumsuz olabilmektedir (Schyns & Schilling, 2013). Bu olumsuz etki, insanların olumsuz deneyimi olumlu deneyimden daha yoğun algılamaları ve işlemeleri nedeniyle psikolojik olarak büyümektedir (Unkelbach vd., 2008). Ayrıca, olumsuz davranış genellikle bir eşdeğer olumlu

davranışın sağladığı faydadan çok daha fazla zarara neden olmaktadır (Baumeister vd., 2001). Başka bir deyişle birey olumsuz davranışı daha yoğun algıladığından söz konusu davranış karşısında geliştireceği olumsuz tutum ve davranışlar (çatışma, direnç vb.) örgüt için maliyetli sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca, birçok formu bulunan yıkıcı liderlik, yalnızca doğrudan hedefi olumsuz etkilememekte, aynı zamanda hedefin çevresini de dolaylı olarak etkilemektedir (Hoobler & Brass, 2006). Bu nedenle farklı yıkıcı liderlik davranışlarının farklı takipçiler tarafından nasıl algılandığı ve nasıl yönetildiği konusunda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

Günümüzde örgütler daha önce olmadığı kadar küresel, hızlı, rekabetçi ve teknoloji odaklıdır. Söz konusu örgütlerde çalışan mevcut işgücü de hiç olmadığı kadar heterojendir. Farklı kuşaklardan oluşan söz konusu işgücü, farklı beklenti ve ihtiyaçlar ile motive olan bir görünüm sergilemektedir. Bebek patlaması kuşağının emekli olduğu, X kuşağının yönetsel basamaklarda yer aldığı, Y kuşağının kısmen yönetsel basamaklarda yer aldığı kısmen de kariyer basamaklarını tırmandığı, Z kuşağının ise iş yaşamına henüz dahil olduğu bir süreç gözlemlenmektedir (Stillman vd., 2017). Söz konusu kuşakların çalışma yaşamından beklentileri farklı olduğundan, liderlik konusundaki bakış açıları da birbirinden farklıdır. Bu bağlamda alanyazında önemli bir yer tutan yıkıcı liderlik davranışlarının söz konusu kuşaklar arasında nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini araştırmak önemlidir. Nitekim mevcut alanyazında yıkıcı liderlik davranışlarının farklı kuşaklar tarafından nasıl değerlendirildiği ve/veya algılandığını araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın yıkıcı liderlik alanına kuşakların bakış açısıyla bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

YIKICI LİDER

Lider-takipçi çalışma yaşamındaki en önemli ilişkilerden biridir. Liderlerin yön verme, görev atama ve çatışmayı ele alma biçimlerinin takipçiler üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Yukl, 2002). Bununla birlikte, liderlerin davranışları dikkatle ele alınması gereken, özel bir önem sahiptir. Baumeister vd. (2001) yaptığı araştırmada organizmanın kendisini tehlikelerden ve tehditlerden korumak için olumsuz bilgileri olumlu bilgidan daha güçlü bir şekilde tanıdığını ve hatırladığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, olumsuz bilgilerin duygusal ve motivasyonel önemi daha yüksektir. Bu durumun liderlik çalışması için önemli etkileri bulunmaktadır çünkü yıkıcı liderlerin takipçilerinin duygusal durumları üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Alanyazın incelendiğinde yıkıcı liderlik üzerine çok sayıda tanım bulunmaktadır. Benzer bir biçimde söz konusu farklı tanımları ve yaklaşımları bütünleştirmek, organize etmek ve sınıflandırmak için de önemli bir çaba görülmektedir. (Krasikova vd., 2013; Einarsen vd., 2007; Thoroughgood vd.,2012; Schyns & Schilling, 2013). Bu araştırma kapsamında söz konusu farklı tanımları ve atıfta buldukları yapıları ortaya koymak yıkıcı liderlik olgusunun anlaşılması bakımından önemlidir.

Takipçilere yönelik yıkıcı lideri tanımlayan davranışlar genellikle zorbalık alanyazınından beslenmekte (Tepper,2000); düşmanlığı yüksek, kötü niyetli (istismarcı) denetim biçimlerine atıfta bulunmaktadır. Bu noktada en çok araştırılan yıkıcı liderlik davranışı kötü niyetli (istismarcı) denetim olarak öne çıkmaktadır (Schyns & Schilling, 2013). Kötü niyetli denetim, “astların, denetçilerinin fiziksel temasları olmadan, düşmanca sözlü ve sözsüz davranışların sürekli sergilenmesine ne ölçüde maruz kaldıklarına dair algılarını” ifade etmektedir (Tepper, 2000: 178). Bu düşüncenin diğer varyantları yönetsel tiranlık (Ashforth, 1994), sosyal baltalama (Duffy vd., 2002), stratejik zorbalık (Ferris vd., 2007) veya despotik liderlik (De Hoogh & Den Hartog, 2008) şeklinde kavramsallaştırılmaktadır.

Yönetsel tiranlık yöneticilerin güç ve otoriteyi baskıcı ve kaprisli bir biçimde kullanmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Ashforth, 1994). Sosyal Baltalama olumlu kişilerarası ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneğini engellemek olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işle ilgili başarıyı ve olumlu itibarı engellemeyi amaçlayan yönetici davranışları da sosyal baltalama olarak değerlendirilmektedir (Duffy vd., 2002). Stratejik zorbalık, hedef kişinin kendisini olumsuz eylemlere karşı savunmakta zorlandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Birey kendisini, bir veya birkaç kişinin olumsuz eylemlerinin hedefi olarak algıladığında ve söz konusu olumsuz eylemlere karşı savunmasız olduğunda stratejik zorbalıktan söz edilmektedir (Einarsen vd., 2003). Ferris vd. (2007) zorbalık davranışının nedenleri ve sonuçları bakımından taktiksel olabileceğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle, belirli koşullar altında zorbalığın -iddialı, stratejik bir etki biçimi olarak kullanılmasında olduğu gibi- etkili bir yönetim aracı olabileceğine de dikkat çekmektedir. Bu bakış açısına göre, takipçiler bazen zorbalık mesajı ileten güçlü, baskın ve kontrol sahibi lidere hayranlık duyabilmektedir. Böyle bir durumda lider zorbalığı, belirli bir imajı iletmek ve kişisel ve/ veya örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilerini daha kolay etkilemek ve kontrol etmek için kullanabilir.

Despotik liderlik ise liderin kendini yüceltme, takipçileri sömürme ve onlara karşı duyarsızlık gösterme eğilimi yükseldiğinde ortaya çıkmaktadır. Despotik lider kendi yetenek ve başarılarına ilişkin abartılı bir duyguyu, sürekli bir dikkat, onaylama ve övgü ihtiyacı ile birleştirir. Despotik lider katkılarını abartarak sunar ve çeşitli konularda uzmanlık bilgisine sahip olduğunu iddia eder. Despotik liderin kendisi ve fikirleri hakkında gerçekçi olmayan olumlu bir görüşü bulunmaktadır. Fikir kendisine ait değilse, söz konusu fikrin iyi olmadığını varsayarak, çalışanlarının önerilerini genellikle görmezden gelir veya en aza indirir. İzleyicilerine karşı çok az empati kurar veya hiç empati kurmaz (Olalekan & Babatunde, 2020). Despotik lider egemenliğini korumak için kötü niyetli denetimi kullanmaktan çekinmemektedir. Bununla birlikte despotik liderin ahlaki standartları da düşüktür (De Hoog & Den Hartog, 2008). Bu yapıların hiçbiri takipçiye yönelik yıkıcı liderliği tam olarak aynı şekilde kavramsallaştırmasa da hepsinin ortak noktası, takipçilere karşı düşmanca ve saldırgan (ancak fiziksel olmayan) bir şekilde davranan liderleri tanımlamalarıdır.

Schyns & Schilling (2013:141) yıkıcı liderlik davranışını "*Üstleri tarafından düşmanca ve / veya engelleyici olarak algılanan, tekrarlanan uzun vadeli bir etki yaşayan astların süreci*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, Schilling (2009) tarafından önerilen yıkıcı liderlik davranışının sınıflandırılmasına vurgu yapmakta ve yıkıcı liderlik davranışını aktif (düşmanca) ve pasif (engelleyici) davranışlara ayırmaktadır. Aktif veya doğrudan davranışlar küfürlü, saldırgan, düşmanca ve medeni olmayan davranışları içerirken, pasif veya dolaylı davranışlar sorumsuz, hesaplanamayan, kaçınmacı ve engelleyici davranışları yansıtmaktadır (Schilling, 2009; Schyns & Schilling, 2013).

Yıkıcı lider ayrıca, öncelikle örgütü etkileyecek şekilde yıkıcı davranabilmekte, potansiyel olarak görevlerin yerine getirilmesi, iş kalitesi, verimlilik ve müşteri ilişkileri gibi konularda olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu tür davranışları tanımlamak için sıklıkla kullanılan kavramlar 'kusurlu liderlik', 'raydan çıkmış liderlik', 'liderliğin karanlık yüzü', 'toksik liderlik' şeklindedir. Bu tür liderler, örneğin astların görevlerini yerine getirmelerini sabote ederek, örgütün hedeflerinden farklı hedeflere doğru çalışarak; malzeme, para veya zaman çalarak veya çalışanları bu tür faaliyetlerde bulunmaya teşvik ederek örgütün hedefini ihmal eder ve hatta aktif olarak engeller (Tepper, 2000).

Yıkıcı liderlik davranışlarının aktif ve pasif biçimlerini çalışan deneyimlerine ve sonuçlarına bağlayan ampirik çalışmalar sınırlıdır. Bununla birlikte araştırmalar şu ana kadar saldırganlık veya kabalık dahil olmak üzere aktif yıkıcı davranış biçimlerinin takipçiler arasında düşük güvene yol açtığını (Klasmeier & Rowold, 2022) ve bunun da takipçilerin psikolojik güvenlik algısını azalttığını ortaya koymaktadır (Liu vd., 2020). Ayrıca bu çalışmalar düşük psikolojik güvenlik, psikolojik sıkıntı, duygusal tükenme ve işe katılım dahil olmak üzere çalışanların olumsuz sağlık sonuçlarıyla ilişkilerini de tespit etmektedir (Dollard & Bakker, 2010; Newman vd., 2017). Öte yandan, liderlikten kaçınma veya yok olma gibi pasif yıkıcı davranışlar rol netliğini azaltmakta (Doherty & Russell, 2011; Lundmark vd., 2021) ve kronik psikolojik sıkıntılara neden olarak (Cicero vd., 2010), takipçilerin duygusal tükenmişliğine zemin hazırlamaktadır (Vullinghs vd., 2018).

KUŞAKLARIN ÇALIŞMA YAŞAMI VE LİDERLİK ALGISI: HOLİSTİK BİR BAKIŞ

Toplumsal bir varlık olan insanın en temel gerekliliği diğer insanlarla birlikte olmak ve birlikte hareket etmektedir. Bu nedenle aynı dönemde yaşayan aynı koşulları ve hatta aynı deneyimleri paylaşan insanlar birbirlerinden etkilenmektedir. Bu durum aynı veya yakın dönemlerde doğan ve büyüyen bireylerin benzer özelliklere sahip olması ile sonuçlanır. Başka bir deyişle doğup büyüdüğü çevreye göre şekillenen bireylerin sahip olduğu sosyal, ekonomik ve kültürel koşulların tüm insanlığı ilgilendiren benzer özelliklere sahip olması normaldir. Bu noktadan hareket eden bilim insanları, bireyleri ve özelliklerini tanımlamak için "kuşak" terimini

ortaya atmış ve bu terim üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Çeşitli bilimlerden tarafından incelenen kuşak terimi temel olarak bir grup insanın doğum tarihleri dizisi olarak tanımlanmaktadır (Jopling, 2004). Bir başka tanıma göre kuşak, aynı yaş grubuna mensup insanların, yaşamlarını şekillendirebilecekleri yıllarda benzer yaşam deneyimini paylaşması olarak ifade edilmektedir (Hung vd., 2008). Söz konusu tanımlardan hareketle kuşak belirli bir süre içinde doğan, büyüyen ve yaşamını sürdüren, anılan dönemde meydana gelen olaylardan etkilendiği için ortak özelliklere ve bakış açılarına sahip olması beklenen insan grupları olarak tanımlanır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kuşak kavramı ile ilgili önemli nokta, söz konusu grubun üyelerinin tarihin belirli bir döneminde hangi olaylardan etkilendiği ve söz konusu olayların üzerlerinde ne gibi izlenimler bıraktığıdır.

Günümüzde küreselleşen ve uluslararası düzeyde rekabet eden örgütler, farklı kuşaklara mensup, dolayısıyla farklı özellik ve yapıya sahip bireyleri tek bir yerde istihdam etmek zorundadır. Hızla değişen dünyanın hızla değişen kuşaklarını tek bir çatı altında istihdam etmek, motivasyonlarını yüksek tutmak ve onlardan verimlilik elde etmek; nesilleri tanımak, özelliklerini öğrenmek ve bu özelliklere göre hareket etmekle mümkündür. Bu bağlamda Y ve Z kuşağının karakteristik özellikleri birçok disiplinin odağı haline gelmektedir. Araştırmalar, Y ve Z kuşağının benzerlikler göstermesine rağmen önemli farklılıkları olduğunu da ortaya koymaktadır. Çalışma yaşamında işbirliği sürecinde- özellikle bilgi paylaşımı ve bilgi aktarımı alanında - iki kuşağın özelliklerine ilişkin çeşitli sorular ortaya çıkmaktadır. Be nedenle söz konusu kuşakların sahip olduğu özellikleri detaylı olarak tartışmak gerekmektedir. İlave olarak Y ve Z kuşağını daha iyi anlayabilmek için onları yetiştiren ve aynı zamanda çalışma yaşamında birlikte buldukları çeşitli kuşak üyelerinin özelliklerini de irdelemek gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde kuşaklar, içine doğdukları sosyo-kültürel ve ekonomik ortamlar, yetiştirilme biçimleri ve iş yaşamından beklentileri bir bütün olarak ele alınmaktadır.

Geleneksel Kuşak:

1925-1945 yılları arasında doğan kuşak geleneksel kuşak olarak adlandırılmış ve büyük etkisi olmayan bir kuşak olarak kabul edildiğinden çok fazla araştırmaya konu olmamıştır. Geleneksel kuşak, çeşitli kaynaklarda sessizler veya radyo bebekleri olarak da adlandırılmaktadır (Kaapor & Solomon, 2011; Berkup, 2014). Söz konusu kuşağın kişiliğinin şekillenmesinde sosyo-kültürel, politik ve ekonomik olaylardan bazıları önemli roller üstlenmiştir. Örneğin I. ve II. Dünya Savaşı, 1929'daki Büyük Buhran, Pearl Harbor'a Saldırı, Hiroşima'nın Atom Bombalamaları, Mccarthyçilik ve Kore Savaşı bunlar arasında değerlendirilmektedir. Savaşlar ve ekonomik zorluklar, gelenekçilerin hayatlarının önemli bir bölümünü etkileyen iki temel olay olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle geleneksel kuşak, tasarruf etmeyi ve fazla harcamadan mütevazı bir hayat sürmeyi seven, tutumlu, işlerinde kalıcılık isteyen insanlardan oluşmaktadır. Çünkü finansal güvenlik bu insanlar için hayati önem taşımaktadır. Gelenekselciler, kendilerini belirsiz olaylardan korumak için otoriteye güvenmeyi tercih ederler. Otorite sever tavırları

sayesinde iş hayatında talep görmekteyler. Savaş yıllarını ve Büyük Buhran'ı yaşayan bireyler olarak, iş dünyasındaki temel yaklaşımları 'çok çalışmak', 'yaşamak için çalışmak' ve 'zevkten önce çalışmak' olan bu kuşağın üyeleri çok çalışma eğilimindedir (Weingarten, 2009).

Bebek Patlaması Kuşağı:

II. Dünya Savaşı'ndan kısa bir süre doğan bu kuşak, yaklaşık 1 milyar bebekten oluşmaktadır. Sınıflandırılan kuşaklar arasında en büyük kuşak olarak kabul ediliyor. 1946 ve 1964 yılları arasında yaşanan sosyal, kültürel, coğrafik, politik ve ekonomik olaylar, söz konusu kuşağın diğer kuşaklardan farklı özellikler taşımasına yol açmıştır. Örneğin İkinci Dünya Savaşı, Soğuk Savaş, Medeni Haklar Hareketleri, İlk Uzay Yürüyüşü, Vietnam Savaşı, İlk Ay Yürüyüşü, Watergate Skandalı, 1973 Petrol Krizi bu döneme rastlamaktadır. Watergate Skandalı gibi olaylar, bu kuşağın üyelerinin otoriteye karşı şüpheli olmalarına neden olmuştur. Bununla birlikte geleneksel kuşağın çocukları olan bebek patlaması kuşağı tıpkı ebeveynleri gibi saygı temelli ilişkiler geliştirmiştir. Bu kuşak ailelerinden çok ilgi görmüş, “çocuk merkezli” ailelerde büyümüş bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle “Ben kuşağı” olarak da adlandırılan bu kuşağın üyeleri bireyci ve bencildir. Bu kuşağın çok kalabalık olması, üyelerinin her zaman rekabetçi olmasına neden olmuştur. Bu nedenle bebek patlaması kuşağı için “çaba” ve “çalışmak için yaşamak” iki temel prensiptir (Olson, 2011; Buahene & Kovary, 2003).

Bebek patlaması kuşağı doğdukları dönemin özelliklerine uygun olarak, çalışma yaşamında rekabet etmeyi severler. Bununla birlikte hedeflerine ulaşabilmek için takım çalışmasına önem verirler. Her zaman beklenenden daha başarılı olmayı hedefleyen bu kuşak üyeleri için mükemmel bir kariyer ve bu kariyeri sağlamak için çalışmak son derece önemlidir (Zemke vd., 2002). Kariyerlerini ve konumlarını güç ve otoriteye bağlarlar. Tek bir kurum için çalışmanın başarı getireceğine inanırlar (Timmermann, 2007)

Bebek patlaması kuşağı çalışanlarını motive eden faktörler takdir edilmek, para ve ikramiyelerle ödüllendirilmek, unvan ve park yeri gibi prestij ve statü sembolleri kazanmaktır. Motivasyonları tatmin ve başarı yoluyla kendini tanımlama ve sürekli kendini geliştirmektir (Olson, 2011; Buahene & Kovary, 2003). Bebek patlaması kuşağının temsilcileri bugün çalışma yaşamından emekli olan/ ayrılan veya emekli olmak üzere/ayrılmak üzere olan bireylerdir.

X Kuşağı

Sayısız çoklukları, işkolik olmaları gibi özellikleriyle tarihe geçen bebek patlaması kuşağının çocukları X kuşağı olarak adlandırılmaktadır. 1965-1979 yılları arasında doğan bu kuşağın sadece babaları değil, anneleri de çalışma yaşamına katılmış bireylerdir. Bu nedenle bu kuşağın üyeleri çalışan ebeveyn çocuğunu tarif

etmek için kullanılan “Latkey Child[†]” olarak da adlandırılmaktadır (Leung vd., 1996).

X Kuşağı, eski ile yeni arasında bir geçiş kuşağı olarak kabul edilmektedir. Karakterlerinin ve yaşam biçimlerinin üzerlerinde iz bırak olaylar arasında Watergate Skandalı, Vietnam Savaşı, kişisel bilgisayarlar, ilk AIDS vakaları, Uzay Mekiği Challenger Felaketi, Berlin Duvarı'nın Yıkılması, Körfez Savaşı ve bu savaşın televizyonda canlı yayınlanmasını sağlayabilecek hızla ilerleyen teknoloji örnek gösterilebilir. Yaşanan küresel olaylar nedeniyle bu kuşağın üyeleri küresel düşünmektedirler. Önceki nesillerle karşılaştırıldığında, daha az ebeveyn ilgisiyle yetştirildikleri için yüksek özgüvenleri vardır ve birçok konuda yeteneklidirler. Sürekli değişmeye başlayan bir dünyada doğan X kuşağı üyeleri, ebeveynlerinin aksine otoriteyi sorgulamayı tercih etmektedir. Değişen dünya nedeniyle farklılıklara tahammül etmeyi öğrenen ve kendilerinden sonraki nesillere kıyasla daha yaratıcı, analiz yeteneği güçlü, aradıklarını kolayca bulabilen ve yaratıcı kişilerden oluşmaktadır. X Kuşağının yaşadığı dönemin küresel olaylarının ve aile yapılarının iş hayatlarına etkileri gözlemlenmektedir. X kuşağı iş-yaşam dengesine önem vermektedir (Leung vd., 1996).

X kuşağının iş hayatında en önem verdiği önemli nokta kariyerlerini geliştirmektir. Kariyerlerini geliştiremeyeceklerini düşündükleri örgütten ayrılma kararı alabilirler. X Kuşağının iş hayatındaki en büyük avantajı ise değişime açık olmalarıdır. Bu neslin temsilcileri günümüzde iş yaşamında ve sosyal yaşamda aktif rol oynamaktadır (Schroder & Zeller, 2005).

Y Kuşağı

1980-1995 yılları arasında doğan ve daha çok bilinen adıyla ‘Y kuşağı’ olarak adlandırılan kuşak küreselleşmenin çocuklarıdır. 'Y', gençlik (young) kelimesinden gelmektedir. Bu kuşak dünyanın ilk küresel ve teknolojik kuşağı olarak anılmaktadır. Y Kuşağı, milenyum kuşağı, sonraki kuşak, dijital kuşak olarak da adlandırılmaktadır (Jain & Pant, 2012). Söz konusu genç kuşak teknoloji dünyasında doğan dijital neslin ilk dalgasını oluşturmaktadır. Bu kuşağın en belirgin özelliği teknoloji ile birlikte yaşamalarıdır. Bu nedenle ‘en teknolojik kuşak’ olarak hatırlanmaktadır. İlk küresel kuşak olarak Y kuşağını etkileyen temel faktör bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla ilerlemesidir. Bu temel dinamiklerin yanı sıra Y kuşağının kişilik oluşumunda rol oynayan unsurlar arasında Sovyetler Birliği'nin dağılması, 11 Eylül terör saldırıları, doğal afetler, siyasi skandallar, Ortadoğu'daki savaş ve ırkçılığın azalması yönündeki faaliyetlerdir. Y kuşağı dijital bilgi konusunda oldukça niteliklidir. Gerçek arkadaşlıklarından daha çok sanal arkadaşlıkları olan Y kuşağı üyeleri, çoğunlukla sosyal sitelerdeki ilişkilere önem

[†] Evin anahtarını taşıyan çocuk anlamına gelir. Sadece X Kuşağının babaları değil, anneleri de çalıştığı için çocukla evde buluşacak ebeveyn yoktur. Böylece anahtar çocuğun boynuna asılmaktadır ve bu çocuklar Mandallı Çocuk olarak tanımlanmaktadır.

vermektedir. Bununla birlikte Y kuşağı kültürel farklılıkları kolayca kabul etmekte ve hızlı bir yaşam sürmeyi talep etmektedir (Eisner, 2005; Krishnan vd., 2013).

Y kuşağının karakteristik özelliği neden sorusuna cevap aramasıdır (Schroder & Zeller, 2005). Bu yüksek eğitilmiş kuşak, gelenekten yeni döneme bir geçiş yaşamış ve kendilerini 'özgür ruhlar' olarak tanımlamıştır.

Y kuşağı çalışma yaşamında genellikle teknolojiyi kullanır. Y'ler erken yaşlardan itibaren değişime uyum sağlayabilmektedir. Bu nedenle uyum kapasitelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Y kuşağı değişime ayak uydurabilen, hatta onu seven ve isteyen bir kuşaktır. Bununla birlikte değişim hızının farkındadır. Her türlü işlerini çok hızlı bir şekilde yerine getirebilir. Farklılıklara saygı duyarlar ve yaptıkları her şeyin de verimli ve farklı olmasını isterler. Azimli oldukları için motivasyonlarını yüksek tutarlar. Çocuk merkezli ailelerden geldikleri için birden fazla kursa veya aktiviteye katılmaya alışkındırlar. Bu durum onlara aynı anda birden fazla işe odaklanma becerisini kazandırmıştır. Eğitimi iş hayatında başarılı olmanın anahtarı olarak görürler (Fleschner, 2007). Aldıkları eğitimler ve kurslar, katıldıkları stajlar ve yaşamları boyunca yaptıkları yarı zamanlı işler ile kendilerini iş hayatına hazırlarlar. Yaşam boyu öğrenmenin önemine inandıkları için işyerini öğrenme fırsatı olarak görürler. Bu kuşak, bilginin onları güçlü kılacağını umarak çalışmayı sever. Teknolojik yetkinlikleri sayesinde bilgiye kolayca erişebilir ve örgütsel sorunlarını çözmek için kullanabilirler (Buckley vd., 2001). Otoriteye meydan okuyan, emirleri ve hiyerarşiyi sevmeyen, unvan ve konumdan etkilenmeyen Y kuşağı destekleyici bir lidere ve huzurlu bir çalışma ortamına ihtiyaç duyar. Sabırsız kişilikleri nedeniyle hızlı terfi bekleyen Y kuşağı, terfi alamaması durumunda işini kolayca değiştirebilir.

İş değiştirmek bu nesil için normal bir şey gibi görünmektedir. Değişime açık karakteri ile Y Kuşağı, istihdam edildiği yeni şirketlere uyum sağlamakta zorluk çekmez. Sadece evde değil kariyerleri boyunca kendilerini destekleyen ailelerini önemsedikleri için iş ve aile hayatı arasında bir denge kurmaya çalışırlar. Bu nedenle çalışmak için yaşamayı tercih ederler. Bu kuşağın üyeleri yaptıkları işle değil, kariyerleriyle tanınmak ister. Onlar için başarı, kariyer ve para kavramı önemlidir, çünkü tüketim toplumunda onları ilerletebilecek tek şeyin bu olduğunu öğrenmişlerdir. Bununla birlikte işyerinde görüşlerinin sorulmasını talep eden Y Kuşağı çalışanları kurumlarında her zaman aktif olmak isterler (Schawbel, 2012).

Modern teknolojik cihazları kullanarak iletişimlerini esas olarak sanal alanda gerçekleştirir ve çevrimiçi varlıkları hiç bitmez. Yaşam kalitesindeki başarı açısından çalışmaları önemlidir ve rahatlamalarında da belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Bu kuşağın arzuları ve hırsları kapsamlıdır, genellikle yeteneklerinden ve olanaklarından büyür, bu nedenle ihtiyaçları da çeşitlilik gösterir.

Z Kuşağı

Z kuşağı, 1995-2020 yılları arasında doğan son nesil teknoloji kuşağıdır. İnternet çocukları, dijital yerliler, medya üretimi, anında çevrimiçi bu kuşağın diğer isimleri olarak ifade edilmektedir (Levickaite, 2010). Z Kuşağının karakteristik özellikleri teknoloji bağımlılığı, hız, özgüven, bireycilik ve özgürlüktür. Bu kuşağın X Kuşağı ile arasında teknolojiyi kullanma açısından büyük farklar bulunmaktadır. Teknolojinin gelişimine ve kolaylığına erişen bu kuşağın çocukları için teknoloji hayatın temel taşlarından biridir. Yaşları çok genç olan Z kuşağını hangi sosyal, siyasi ve ekonomik olayların etkilediğini söylemek için erken olmakla birlikte Facebook, Twitter ve özellikle gençlerin kullandığı sosyal medya araçlarından etkilendiklerini söylemek mümkündür.

Sosyal medyanın Z kuşağı üyeleri üzerinde etki bırakacağı ve bağımlılıklara neden olacağı tahmin edilmektedir. Çünkü tekno-küresel bir dünyada doğan Z kuşağının üyeleri, dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir kişiyle saniyeler içinde iletişime geçebilmekte ve bilgi paylaşabilmektedir. Teknoloji bağımlısı olarak adlandırılacak Z'ler internet teknolojisine hakim, internet tabanlı oyunlar oynayan, internet ortamında sosyalleşen, 7/24 çevrimiçi olmayı seven, internette bilgi alan ve orada sürekli paylaşım yapan bireylerdir. Teknolojiyi vazgeçilmez olarak gören bu nesil henüz iş hayatında oldukça yenidir (Salleh vd., 2017).

Z kuşağının normları, önceki kuşağın normlarından farklıdır. Z kuşağının kullandığı kelimeler, ifadeler, argo söylemler ebeveynleri için oldukça gariptir ve bu nedenle iki taraf bazen birbirinden ayrılmaktadır. Z kuşağı teknoloji dünyasında doğduğundan ve kendilerini o dünyada iyi hissettiklerinden, öncelikle o çevreyle çevrili olmaya önem vermektedir. Herhangi bir teknolojik cihazda neredeyse hiç durmadan çevrimiçi olabilirler. Diğer sosyalleşme biçimleri onlar için çok zordur. Y kuşağı ile karşılaştırıldığında, Z kuşağı mücadele kavramının farkında değildir. Pratikçiler, bilgelikten çok zekidirler ve cesur oldukları için liderliği ele geçirmeyi istemektedir. Önceki kuşaklarla kıyaslandığında daha sabırsız ve çeviktirler; sürekli yeni zorluklar ve dürtüler ararlar. Sürekli değişimlerden korkmazlar ve internet dünyası nedeniyle çok fazla bilgiye sahiptirler. Bu nedenle sorunları çözmek için internette çözüm yolları bulmaya çalışırlar (Schroth, 2019).

Forbes Dergisi Kuzey ve Güney Amerika, Afrika, Avrupa, Asya ve Orta Doğu olmak üzere toplam 49.000 Z kuşağı katılımcısı ile bir araştırma gerçekleştirmiştir (Dill, 2015). Bu araştırmaya göre, Z kuşağının ilk gerçek küresel nesil olduğu ifade edilmektedir. Yüksek teknoloji Z kuşağının yaşam biçimidir. İş, eğitim ve dünya hakkındaki bakış açılarını belirleyen karmaşık bir ortamda büyümüş olan Z kuşağı farklı alışkanlıklara ve bu alışkanlıklardan doğan farklı beklentilere sahiptir. Z kuşağı üyeleri profesyonel olarak hırslı ve bir o kadar da teknik ve dil bilgisi yüksek düzeyde bireylerdir. Bu nedenle, mükemmel bir iş gücü olarak değerlendirilmektedir. Örgütler ve liderler bu kuşağın, herhangi birinin taleplerini karşılamak istedikleri için değil, kendi çıkarları doğrultusunda bir kariyer seçme eğiliminde olduğunu bilmelidir. Bu davranışın nedeni içsel bir motivasyon, girişimci

ruh ve dünyayı etkileme isteğidir. Z kuşağının diğer beklentileri kariyer hedefi, iş-yaşam dengesi ve işyeri istikrarıdır. Z kuşağı, kendilerinden önceki kuşaklar gibi işyeri açısından iyimser değildir.

Teknolojinin ilerlemesinin yarattığı etkiden dolayı her şeyin hızlı ve anında olmasını isteyen Z Kuşağı, tıpkı Y Kuşağı gibi sabırsız ve dikkat süreleri kısa bireylerdir. İnternet teknolojisinin bu kuşağa katkıda bulunduğu olumlu özelliklerden biri aynı anda birden fazla konuya ilgi duyabilmeleridir. Birden fazla konuyla ilgilenme yetenekleri oldukça gelişmiş olduğundan, insanlık tarihinde el, göz ve kulak için en yüksek motor beceri senkronizasyonuna sahip kuşak oldukları düşünülmektedir. Z'ler yaratıcılığa izin veren etkinlikleri ve oyunları severler. Z kuşağı internet üzerinden sosyalleşir. En belirgin özellikleri hızlı tüketim alışkanlıkları, pratiklik, memnuniyetsizlik ve sonuç odaklı olmalarıdır.

Z kuşağı bireyleri arasında akıllı uygulamaları kullanmak oldukça yaygındır ve bu uygulamalar günlük yaşamlarını hem hızlandırmakta hem de kolaylaştırmaktadır. Z Kuşağı işgücü piyasasında kısmen mevcuttur, ancak meslektaşlarını ve İK yöneticilerini şaşırtmaktadırlar (Elmore, 2014). Bu nedenle örgütlerin önümüzdeki 10 yıl içinde bu kuşağa yönelik hazırlık yapmak zorunda kalacağı ifade edilmektedir. (Gordon & Steele, 2005).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı Y ve Z kuşak takipçilerin yıkıcı liderlik davranışları ile ilgili görüşlerini öğrenmek ve söz konusu görüşleri kuşakların sahip olduğu karakteristik özellikleri bağlamında değerlendirmek ve takipçilerin gözüyle yıkıcı liderlik algısını ortaya koymaktır. Bu nedenle bu çalışmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemi, fenomenolojik desen ve veri toplama aracı olarak odak grup görüşme tekniği belirlenmiştir.

Nitel araştırmalar sosyal dünyayı katılımcılar açısından anlama çabasıdır ve bu nedenle deneyimlerin oluştuğu ve anlam taşıdığı bağlamı vurgulamaktadır. Başka bir deyişle nitel araştırma, anlam arayışıdır ve bu nedenle bir olgunun ve deneyimin derinlemesine araştırılmasını içermektedir. Nitel bir çalışmada araştırma tasarımı, bir projenin her aşamasında işleyen dönüşlü bir süreç olmalıdır (Hammersley & Atkinson, 1995). Başka bir deyişle veri toplama ve analiz etme, teoriyi geliştirme ve değiştirme, araştırma sorularını detaylandırma veya yeniden odaklama, geçerlilik tehditlerini belirleme ve bunlarla başa çıkma faaliyetleri genellikle aynı anda devam eder ve her biri diğerlerini etkiler. Ek olarak, araştırmacının yeni gelişmelere veya tasarımın başka bir yönündeki değişikliklere yanıt olarak çalışma sırasında herhangi bir tasarım kararını yeniden gözden geçirmesi veya değiştirmesi de gerekebilmektedir. Son yüzyılda ortaya çıkan ve felsefi bir bakış açısı olarak fenomenoloji, insan deneyimlerinin göz ardı edilen tarafına ışık tutmaktadır (Tymieniecka, 2003). Fenomenolojinin özünde, belirli bir deneyimi yaşamış (örneğin savaş) bireylerin yaşadığı deneyimleri tanımlama ve

anlama girişimi yatmaktadır. Bu nedenle ortak bir fenomen (olgu) hakkında ortak deneyimlere sahip bireylerin deneyimlerini keşfetmeyi amaçlamaktadır (Grady & Wallston, 1988). Öte yandan odak grup, katılımcıların seçildiği derinlemesine grup görüşmelerinin kullanımını içeren bir tekniktir. Çünkü seçilen katılımcılar belirli bir popülasyonun temsili olmasa da amaçlı bir örneklemedir ve bu grup belirli bir konuya 'odaklanmıştır' (Lederman, 1995). Bu nedenle katılımcıların araştırılan olgu hakkında deneyim sahibi olup olmadıkları, hangi yaş aralığında oldukları, benzer sosyo-kültürel özelliklere sahip olup olmadıkları ve hem görüşmeci hem de birbirleriyle rahatça konuşabilecekleri kriterlere göre seçilerek odak gruplar oluşturulmalıdır (Richardson & Rabiee, 2001).

Seçime yönelik bu yaklaşım, katılımcıların çalışma alanı hakkındaki bilgileri nedeniyle seçildiği 'uygulanabilirlik' kavramıyla ilgilidir (Burrows & Kendall, 1997). Odak grup görüşmelerinin ayırt edici özelliklerinden biri grup dinamikleridir, bu nedenle grubun sosyal etkileşimi yoluyla üretilen verilerin türü ve aralığı genellikle bire bir görüşmelerden elde edilenlerden daha derin ve zengindir (Thomas vd., 1995).

Odak grupları, bireylerin belirli konular hakkında sahip oldukları bir dizi fikir ve duygu hakkında bilgi sağlayabilir ve birey grupları arasındaki perspektif farklılıklarını aydınlatılabilir (Rabiee, 1999). Odak grupları nispeten kısa bir zaman diliminde büyük miktarda veri üretebilir. Krueger & Casey (2000), odak gruplarının avantaj ve dezavantajlarını ayrıntılı olarak açıklarken, odak grup görüşmelerinin ne zaman kullanılacağına ve ne zaman kullanılmayacağına dikkat çekmektedir.

Bir odak grubunun benzersizliği, grup etkileşiminin sinerjisine dayalı veri üretme yeteneğidir (Green vd., 2003). Bu nedenle grup üyeleri birbirleriyle kendilerini rahat hissetmeli ve tartışmaya katılmalıdır. Bazı bireyler için kendini açıklamak ve anlatmak doğal ve rahat iken, bazıları için ise güven ve çaba gerektirmektedir (Krueger & Casey, 2000). Bu nedenle grup üyelerini seçmek için zaman ve çaba harcanması gerekmektedir. Zengin veriler gruptaki bireylerin tartışmaya tam olarak katılmaya hazır olması ve bu nedenle homojen bir grubun oluşturulması durumunda üretilmektedir. Bu nedenle incelenen konuya dayanarak katılımcıların cinsiyet grubu, yaş aralığı, etnik ve sosyal sınıf geçmişi gibi benzer özellikleri paylaşmaları gerekmektedir. Çoğu araştırmacı, homojenlik kavramına katılmasalar da, katılımcıların birbirlerini tanımamalarını tavsiye eder, böylece görüşlerin daha dürüst ve kendiliğinden ifade edilmesi ve daha geniş bir yanıt yelpazesinin oluşması teşvik edilmektedir (Krueger, 1995).

Amaçlı örnekleme yönteminin benimsendiği araştırmada evren Türkiye'de çeşitli kurum ve kuruluşlarda çalışan Y ve Z kuşağı üyeleridir. Birbirinden farklı kurumlarda çalışan Y ve Z kuşak üyeleri ile yapılan görüşmelerden sonra araştırmada gönüllü olarak yer alacak katılımcılar belirlenmiş ve araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Katılımcıların tamamı beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 1: Örneklem Bilgileri

Katılımcı	Doğum Tarihi	Cinsiyet	Meslek	Toplam Deneyim
Y1	1982	Kadın	Finansman Müdürü	17
Y2	1986	Kadın	Grafik tasarım Uzmanı	15
Y3	1983	Erkek	İnşaat Mühendisi	15
Y4	1982	Kadın	Kurumsal Eğitim Danışmanı	17
Y5	1988	Kadın	Öğretmen	10
Y6	1983	Erkek	Makine Mühendisi	15
Y7	1982	Erkek	Akademisyen	16
Z1	1998	Erkek	Elektronik Ticaret Uzmanı	5
Z2	1997	Erkek	Perakende Mağaza Müdürü	4
Z3	1997	Kadın	Perakende Mağazacılık Kasa Sorumlusu	4
Z4	1998	Erkek	Lojistik Saha Uzmanı	4
Z5	1996	Kadın	Satış Pazarlama Uzmanı	3

Görüşmeler 01.04.2023-01.05.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar Y ve Z kuşağı olmak üzere katılımcılar iki ayrı gruba bölünmüştür. Görüşmelerin her birine araştırmacı eşlik etmiştir. Her görüşme ortalama 60-75 dakika sürmüştür. Görüşmeler, katılımcıların izni ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı, görüşmeler sırasında ses kayıtlarına ek olarak notlar almıştır. Çalışmada yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcıların Türkiye'nin farklı illerinde yaşıyor olması nedeniyle görüşmeler katılımcıların uygun olduğu gün ve saatlerde çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesi yapılmadan önce onam formu katılımcılara çevrimiçi ortamda gönderilerek, onayları alınmıştır. Çalışmada kullanılan sorular, ilgili alanyazından yola çıkılarak hazırlanmıştır (Aasland vd., 2010; Brett vd., 2016; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Einarsen vd., 2003; Einarsen vd., 2007; Klasmeier vd., 2022; Mitchell & Ambrose, 2007; Schilling, 2009; Schyns & Schilling, 2013; Illies & Reiter-

Palmon, 2008; Reed & Bullis, 2009; Tepper vd., 2006; Tepper vd., 2001; Tepper & Lockhart, 2005).

Tablo 2: Katılımcılara Yöneltilen Görüşme Soruları ve Tematik Dağılım

1. Kötü Niyetli denetim	Fiziksel temas olmadan yöneticilerinizin sözlü veya sözsüz biçimde davranışlarınızı kontrol ettiği olur mu, nasıl?
2. Hiyerarşik İstismar	Hiyerarşik olarak üstün iş arkadaşlarınızı tarafından düşmanca davranışlara maruz kaldınız mı, nasıl?
3. Baskı ve Zorbalık	Yöneticilerin güç ve otoriteyi baskıcı, kaprisli bir şekilde kullandığı olur mu, nasıl?
4. Engelleme	Zaman içinde olumlu kişilerarası ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneğini, işle ilgili başarıyı ve olumlu itibarı engellemeyi amaçlayan yönetici davranışı yönetici engeli olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir davranışa maruz kaldınız mı, nasıl?
5. Kendini Öne Çıkarma	Yöneticiniz ekibin ve/veya sizin başarılı ve olumlu eylemleri sonrasında takdir ve teşekkür ifadesini kullanır mı? Söz konusu olumlu ve başarılı işlerin mimarı olarak kimi görür?
6. Olumlu Mentorluk Deneyimi	Yöneticiniz size rehberlik ve/veya akıl hocalığı yapar mı? Olumlu/olumsuz deneyimlerinizi paylaşır mısınız?

Yukarıda belirtilen sorular eşliğinde katılımcılar ile görüşme sağlanmıştır. Görüşme odak grup görüşmesi şeklinde gerçekleştiğinden, katılımcıların etkileşimi nedeniyle ortaya çıkan ek bilgileri netleştirmek amacıyla “nasıl, biraz daha açar mısınız?” şeklinde ek sorular da sorulmuştur. Çalışmada kullanılan soruların kapsam geçerliğine ve uygunluğuna yönelik olarak iki uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlar, Y ve Z kuşağının yıkıcı liderlik algılarını anlamaya yönelik olarak hazırlanan soruları uygun bulmuştur. İlave olarak, amaçlı sohbet sırasında ihtiyaç duyulduğunda araştırmacının ek sorular sorması konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Ayrıca araştırma kapsamında kullanılması planlanan temalar için de uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırmaya katkı veren katılımcıların gizliliğini sağlamak ve kimliklerini anonimleştirmek amacıyla her birine birer sayı ataması yapılmıştır. Y ve Z ifadeleri katılımcıların kuşaklarını ifade etmekte olup, ekinde gelen sayı söz konusu katılımcıyı anonimleştirmek için kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmada katılımcıların Y kuşak üyelerine Y1, Y2, Y3...Y7 isimleri verilirken Z kuşak üyelerine Z1, Z2, Z3, Z4 ve Z5 isimleri verilerek katılımcılar anonimleştirilmiştir.

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ve kayıtlar ile toplanan veriler araştırmacı tarafından MS Office Word programına aktarılarak word metin dosyaları haline getirilmiştir. Metin haline getirilen veriler araştırmacı tarafından belirlenmiş temalar eşliğinde kodlanmıştır. Daha sonra sürecin kolaylaştırması ve sistematik biçimde yönetilmesi için MAXQDA Analytics Pro 2020 programına geçilmiştir.

BULGULAR

Bu çalışma kapsamında Y kuşak üyesi 7 katılımcı ve Z kuşak üyesi 5 katılımcı olmak üzere toplam 2 ayrı grupta toplam 12 kişi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu görüşmelerde odak gruplara yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar tematik kodlama ile dağıtılmıştır. Söz konusu tematik kodlamada ön plana çıkan tema kod bulutu ile okuyucuya görselleştirilerek sunulmaktadır.

Şekil 1: Tema Bulutu

BASKI VE ZORBALIK
OLUMSUZ MENTORLUK ENGELLEME
KÖTÜ NİYETLİ DENETİM
KENDİNİ ÖNE ÇIKARMA
HİYERARŞİK İSTİSMAR

Araştırmaya katkı veren 12 katılımcının en çok vurgu yaptığı yıkıcı liderlik davranışı “*kötü niyetli denetim*” olarak tespit edilmektedir. Başka bir deyişle katılımcıların tamamı kuşaklarından bağımsız olarak kötü niyetli denetime maruz kaldıkların ifade etmektedir. Bununla birlikte söz konusu farklı kuşak üyesi katılımcıların “kötü niyetli denetim” algısının farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Örneğin Y1 kötü niyetli denetim için özellikle Covid-19 pandemi dönemine vurgu yapmakta ve şu ifadeleri kullanmaktadır. “*Pandemi döneminde evden çalıştığımız dönemde yöneticim ipad üzerinden görüntülü arar ve sorularını oradan sorardı. Böylece nerede olduğumu, işimle ilgili olup olmadığını anlamaya çalışırdı. Bunu bir kere değil, defalarca yaptı. Hatta tüm pandemi dönemi boyunca böyle davrandı. Öncesinde de buna benzer davranışları vardı. Müşteri ziyaretlerimizi sırasında ipad üzerinden müşterinin adresinde check-in yapmamızı isterdi (Y1).*” Söz konusu kötü niyetli denetimin salgın döneminde uzaktan çalışma

sistemi içinde belirginleştiğini ifade eden Y1 gibi Y2 de buna benzer davranışları şu sözlerle ifade etmektedir. “Pandemi döneminde dönüşümlü olarak ofisten çalışıyorduk. Hepimizi aynı anda ofise gitmiyorduk ama iş yerinden aniden çağrılıyorduk. Yöneticim şehir dışında olup olmadığımızı kontrol ediyordu. Hemen gelmen gerekiyor, 1 saat içinde gelmen gerekiyor gibi cümleler çok kullanılıyordu. Bir de benim kurumum evime yakın diyebilirim. Araçla 15 dakikada varabiliyorum. Bu kolaylığı kötüye kullandığını düşünüyorum. Her arandığımda, evde misin diye başlıyordu diyalog. Bu beni çok rahatsız ediyordu. Nerde olduğum önemli değil. İşimi yapmam önemli bence. Ama yöneticime göre işimi takip edilebilecek bir konumda olup olmadığımı o benden daha iyi biliyor. Fiziksel ve sözlü kontrol çok yakından devam diyordu (Y2)”. Bu söylem ile Y kuşağının yakından denetimi ağırlıklı olarak salgın dönemimde uzaktan çalışma sistemi içinde deneyimlediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla Y kuşak, güvenlik kameralarını, mesai giriş-çıkış imzalarını yakın denetim olarak değerlendirmeme eğilimindedir. Ancak Z kuşak için durum bunun tam tersi olarak görünmektedir. Nitekim Z1 yakından denetimi “Çalışma alanında güvenlik kameraları var. Bu kameralar özellikle bilgisayarlarımıza bakacak şekilde konumlandırılıyor. Buna şiddetle karşı çıkmama rağmen sorunu çözemedik. İdari işlere itirazımı ilettim ama sonuç alamadım. Bu yakın takip benim ev arama sürecimde sorun haline geldi. Ben İstanbul’dan bu iş için taşınarak buraya geldim. Yeni bir düzen kurmam gerekiyordu ve bu nedenle ev arıyordum. Bilgisayarım ev ilanları aradığım için eleştiriye maruz kaldım (Z1).” ifadesini kullanmıştır.

Benzer biçimde Z4 “Ofise gitmek çok mantıksız, önemli olan işimizi yapmak ve işimizi mail ile yapıyoruz. İlerleyen süreçte bence bu yaygınlaşacak. Bakış açısı değiştiğinde bu süreç de değişecek. Birçok uluslararası lojistik şirketi şu anda bunu uyguluyor. Eskiden muhasebeci günlerce defter kalem muhasebe tutuyordu. Şimdi basit bir excel programı ile 3 günlük işi 1 saatte yapıp çıkıyoruz. Bizim işimiz de aslında çok benzer. Ofiste 8 saat geçiriyoruz ama aktif mail okumamız, yanıt yazmamız, araç yönlendirmemiz araç bulmamız toplamda 3 saat alan bir iştir. Dolayısıyla kuşak gençleştikçe, teknoloji kullanımı arttıkça; pratik uygulamalar da artacak ve ofisten çalışma sistemi giderek azalacak diye düşünüyorum. Mevcut yöneticiler bizi takip ediyor, giriş-çıkış saatleri kontrol ediliyor, imzalar kontrol ediliyor. Oysa bence bu verimlilik değil. Bu anlayış değişmeli. İnternetin olduğu her yerde çalışabiliriz. Dolayısıyla çatışmaların azalması, verimliliğin artması, maliyetlerin düşmesi için ofisten bağımsız çalışmak bence son derece olması gereken bir durum. Pandemi de bunu yaşadık ve gördük. Hibrit olması gerekir bence. Daha teknoloji yoğun, daha dengeli dağılımların olduğu, daha hibrit bir çalışma yaşamı hayal ediyorum (Z4)”. Yakın denetimi ve olması gereken çalışma yaşamını tanımlamıştır. Söz konusu söylemlerde Z kuşağının içine doğduğu teknoloji ve hız olgularının hakim olduğu görülmektedir. Standart iş yapış biçimlerine meydan okuyan Z kuşağı, bu konuda öneri de geliştirmektedir. Bu bağlamda kötü niyetli yakından denetim deneyimine her iki kuşağın da maruz kaldığı düşünülmektedir. Bununla birlikte söz Y ve Z kuşağı üyelerinin algıladıkları ve önerdikleri çalışma

yaşamı birbirinden farklılık göstermektedir. Nitekim Z kuşağının vurgusu sadece pandemi dönemi için geçerli değildir. Çalışma yaşamının yeniden tasarlanmasına yönelik vurgular yapılmaktadır.

Araştırmaya katkı veren 12 katılımcının en çok vurgu yaptığı ikinci yıkıcı liderlik davranış teması ise **“baskı ve zorbalık”** olarak tespit edilmektedir. Y4 bu konudaki deneyimlerini şu sözlerle ifade etmektedir. *“Bir hatırlatma maili durumu vardı. Bana verilen işi takip edip etmediğimi öğrenmek için daha önce mail aracılığı ile takip ettiğimiz konuyu, aynı maile sadece bir soru işareti koyarak gönderirdi. Hatırlatma mailinde bunu yapardı. Çok rahatsız oluyordum. İçine günaydın yazmak yok, iyi çalışmalar yazmak yok. Bunu sonuçlandırabilirdik mi yazmak yok. Sadece bir “?” İlk çalışma zamanlarımızdan itibaren bu böyleydi. Sonrasında bu rahatsızlığı gidermeye karar verdim ve önden bilgilendirme mesajı atmaya başladım. O sormadan ona bilgi dönüyordum (Y4).* Bu noktada kendi çözüm yöntemlerini oluşturmaya çalışan Y4 kuşağının karakteristik özelliklerini göstermektedir. Başka bir deyişle sorun çözme, alternatif üretme; sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmek için teknolojiyi kullanma becerilerini öne çıkarmaktadır. Bununla birlikte Z2 baskı ve zorbalık ile ilgili olarak şu sözleri kullanmaktadır. *“Mevcut şirketimdeki ilk yöneticim çok insani özelliklere sahipti. Benim çalışma motivasyonumu gördüğü için çok olumlu yaklaştı. Her konuda destek verdi diyebilirim. Bu destekle birlikte ilerleme sürecim de hızlandı. Terfi ettim. Sonraki yöneticim ise çok başkaydı. Hızlı terfi ettiğimi bildiğinden ve daha fazlasını da istediğimden çok sıklıkla “dünkü çocuk” ifadesini kullandı. Sen daha dünkü çocuksun derdi (Z2).”* Bu söylem Z kuşağının önceki kuşaklarla kıyaslandığında daha sabırsız ve çevik olduğunu kanıtlamaktadır; sürekli yeni zorluklar ve başarılar arayan Y’ler değişimin hızlı olmasını beklemektedir (Schroth, 2019).

Katılımcıların en çok vurgu yaptığı üçüncü yıkıcı liderlik davranışı **“kendini öne çıkarma”** olarak tespit edilmektedir. Söz konusu tema en çok vurgulanan üçüncü tema olmakla birlikte Z kuşak üyeleri bu konuda herhangi olumsuz bir deneyim paylaşmamıştır. Başka bir deyişle bu temanın altında yer alan tüm deneyimler Y kuşak odak grup görüşmesinden gelmektedir. Örneğin kamuya ait bir ilkokulda öğretmen olarak görev yapan Y5 *“Ben sadece dört duvarı olan başka hiçbir şeyi olmayan bir köy okuluna öğretmen olarak atandım. Fakat aklımda çok güzel projelerim vardı hepsini müdürümle paylaştım. Sonrasında zaten okulda idareci eksikliği olduğu için ben müdür yardımcısı olarak atandım ve aklımdaki tüm projeleri tek tek gerçekleştirdim. Okulum öğrencilerim için muhteşem bir yere dönüştü. Benim müdürüm benim yaptığım bütün işleri kendisi yapmış gibi ilçe milli eğitime sunarak, ilçe milli eğitimden başarı belgesi almaya hak kazandı ve benim bundan çok sonra tesadüfen haberim oldu. Odasına girdiğimde masasında gördüm. O güne kadar benim ilçe milli eğitime gitmeme izin vermez, oradaki idarecilerle iletişime geçmemi istemez ve beni tanıtmazdı. O gün tüm bunların sebebini anladım. Motivasyonum düştü, koşu koşu gittiğim okulumdan soğumaya başladım. Daha az proje üretmeye başladım. Sonrasında zaten tayin hakkımı elde edince tayin istedim*

ve ayrıldım (Y5).” sözleriyle Y kuşak özelliği olarak ortaya çıkan yaratıcılık, azim ve yeniliğe uyum sağlama örneği olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte tatmin olamadığı işyerini değiştirmekte sorun yaşamayan Y kuşak üyesi Y5 kurum değişikliğini tercih etmiştir.

Benzer bir deneyim de Y6 tarafından şu sözlerle paylaşılmaktadır. “Biz üretim sektöründeyiz kurumsal bir müşteri bizden bir makine parçası talebinde bulundu. Şöyle örnek vereyim elimizde hazır A ve B gibi iki seçenek var ve müşterinin talebini karşılıyor. Bu edenle müşterimize bunu satmamız çok kolay ve uygun. Ancak yöneticim müşteriye C gibi bir başka kalıp önerdi ama o kalıp bizde yok. Onu üretmemiz için önce onun için gerekli olan başka kalıpları ithal olarak tedarik etmemiz lazım ve bu ithalat 20.000 EUR maliyetinde. Ben bunu özellikle dile getirdim. Söz konusu maliyetin bize baskı yaratacağını ve gereksiz bir gelir kaybına neden olacağını söylememem rağmen, sırf kendi istediği olsun diye o ithalatı yaptırdı ve yeni kalıbı üreterek müşteriye sundu. Bu işten kar etmediğimiz gibi 20.000 EUR maliyet üstlendik (Y5).” Bu deneyimde yöneticinin kendini öne çıkarma davranışı sadece takipçiye değil, ilave olarak kuruma da zarar vermiştir. Dolayısıyla yıkıcı liderlik davranışı kuruma yönelmiş ve maddi gelir kaybına neden olmuştur.

Bu tema altında Z kuşak katılımcılarının hiçbir deneyim paylaşmamış olması iki nedenle açıklanabilir. Birincisi henüz iş hayatına girmiş olan Z kuşak yönetsel basamaklara doğru ilerlemediğinden, yönetici için “rekabet edilmesi gereken kişi” olarak görülmemektedir. İkinci olarak Z kuşağın üyeleri rekabeti daha çok kendi aralarında hız, verimlilik, teknoloji gibi alanlarda sürdürdüğünden yöneticilerin bu tip davranışlarının kendilerine yöneltildiğini düşünmemekte ve bunu bir kuşak sorunu olarak algılamaktadırlar. Örneğin Z1 bu durumu “Bazen acil dağıtım çıkması gereken ürünler olabiliyor, böyle bir durumda dağıtım çıkan ek bir araç olduğunu bilen iş arkadaşlarım bunu benimle paylaşmayabiliyor. Burada iki temel neden var. İlki iletişimsizlik. Çünkü şirket yöneticileri güçlü bir iletişim ağı kurmakta başarısız kalıyorlar. İkincisi ise rekabet. Bana doğrudan bağlı olan müşterilerin ürünü teslim almada gecikme yaşaması ve memnuniyetsizlik ortaya çıkmasını sağlamak. Oysa şirket sahibi, kurucuları, yöneticileri güçlü bir iletişim ağı kurmuş olsalar bunlar hiç yaşanmaz. Dolayısıyla burada temel sorun biz değiliz, daha yaşlı olan yönetici kuşağın güçlü iletişim sistemlerini şirkete kazandırmakta ve kullandırmadaki eksikliği (Z1).” şeklinde ifade etmektedir.

Y kuşağının hiçbir deneyim paylaşmadığı ancak Z kuşağının birden fazla deneyim paylaştığı bir diğer yıkıcı liderlik davranış teması da “**olumsuz mentorluk deneyimi**” olarak karşımıza çıkmaktadır. Z3 bu konudaki deneyimlerini şöyle ifade etmektedir. “Müdürüm öğretiyormuş gibi yapıyor ama aslında öğretmiyor. Benim yaptığımı bakın görün, öğrenirsiniz diyor. Birlikte yapalım, ben yapayım siz yanlışı düzeltin dediğimde, uygulayalım dediğimde buna zamanım yok diyor ve beni geri gönderiyor. Bu nedenle birçok şeyi internetten öğrendim. Youtube kanallarında birçok video var, mağaza için görsel yapmayı; satıp-pazarlama sunum becerilerini, ürünleri sistemden takip etmeyi ben hep youtube kanalından öğrendim

(Z3).” Söz konusu ifade Z kuşağının yöneticisi konumunda olan X ve Y kuşak üyelerinin eksik mentorluk yaptığını teyid etmektedir. Bilgi ve yetkinliklerin paylaşmayan lider sahte dönüşümcü lider olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini birer lidere dönüştürmeye önem verirken, sahte dönüşümcü liderler dürüstlükten yoksundurlar. Lider, dönüşümcü özelliklere sahip olmasına rağmen yalnızca kendi çıkarlarına ve kişisel tatmine eğilimli ise sahte dönüşümcü lider olarak ifade edilmektedir (Barling vd., 2008; Bass & Steidlmeier, 1999). Söz konusu liderler, liderliğin karanlık yönünü temsil etmekte olup takipçileri manipüle edip kontrol altında tutmaya çalışmaktadır.

Z1 de Z3’ün deneyimlerine benzer deneyimler yaşadığını belirtmektedir. *“Bir diğer konu da kesinlikle iş öğretmiyorlar. Ben elektronik ticaret uzmanı olarak işe başladım fakat kimse bana elektronik ticaret öğretmedi. Tek bir eğitim, tek bir seminere bile katılmadım. Baktım olacak gibi değil, kendim araştırıp öğrenmeye karar verdim. Youtube’da bu alanın uygulamasını anlatan hocaların ders videolarını buldum. Akşamları eve gidince youtube’den ders çalıştım. Gördüm ki bilgi paylaşımı kesinlikle yok. İnsanlar bilgisini kendisine saklamak istiyor. Ama ekibe yeni biri katılınca ben tüm bilgimi ona aktarıyorum. Bana yapılabilecek yeni gelene yapmıyorum. Bunun ne denli zor olduğunu biliyorum (Z1)”*. Bununla birlikte Z1 ve Z3’ün sorunu çözme yöntemi de benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle teknolojinin içine doğan Z kuşağının karakteristik özelliklerinden biri de her an çevrimiçi olabilmesi ve sorularına teknoloji aracılığı ile çözüm bulma isteği olarak bilinmektedir. Söz konusu özellikler paralelinde her iki katılımcı da yaşadıkları eksik, olumsuz mentorluk deneyiminin etkisini sanal platformlardan edindikleri bilgilerle gidermektedirler.

Hiyerarşik istismar bir diğer yıkıcı liderlik davranışı olarak ön plana çıkmaktadır. Hiyerarşik olarak üstün iş arkadaşları tarafından işlenen düşmanlığa maruz kalma şeklinde tanımlanan bu deneyim hem Y hem Z kuşak katılımcılar tarafından deneyimlenmektedir. Z1 bu konudaki deneyimini şu sözlerle ifade etmektedir. *“Rahatsız olduğum bir başka konuyu da paylaşmak isterim. Bizim şirkette çok fazla toplantı yapılır. Yöneticim kahveyi çok iyi yaptığını söyleyerek neredeyse tüm kahveleri bana yaptırıyordu. Benim terfi etmemden sonra yerime başlayan arkadaşım için de aynı şeyi yapmaya çalıştı. O arkadaş işi bıraktı, ben kahve yapmaktan işimi yapamıyorum dedi (Z1).”*

Y4 ise yöneticisinin davranışını şu sözlerle ifade etmektedir *“Bundan önceki şirketimde ise şöyle bir deneyimim oldu. Yöneticim merkez ofisle görüşürken, hedefler tuttuğunda başarıyı kendisine mal ederek terfi ve prim aldı. Ben 2 yıllık bir sözleşme ile işe başlamıştım. Sözleşmem bittiğinde üst yönetime sözleşme yenilemesi için çok ısrar ettiğini ama sözleşmemin yenilenmediğini bana ağlayarak bildirmişti. Hatta onun bu gözyaşları için çok üzülmiştim. Ancak sonradan öğrendim ki benim sözleşmem biterken, benim yıllık maaşım kadar prim almış ve benim hedefe olan katkımı ihmal etmişti. Yani tüm hedefi kendisi tek başına gerçekleştirmiş gibi*

sunmuştu ve bu nedenle şirket benim primimi ona ödemiş ve beni de işten çıkarmıştı (Y4).” Söz konusu deneyimler katılımcıları rencide ettiği gibi, motivasyonlarını düşürmekte, işe olan bağlılıklarını azaltmakta ve yöneticilerine duydukları güvenin de azalmasına neden olmaktadır. Nitekim yıkıcı liderlik davranışlarının sonuçlarını araştıran çalışmalar, genel bir yapı olarak yıkıcı liderliğin, takipçilerin stresi ve bitkinliği, düşük katılım, düşük psikolojik güvenlik, lidere karşı takipçi direnci, azalan iş tatmini ve artan işgücü devir oranı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Almeida vd., 2021; Scheuer vd., 2016; Schyns ve Schilling, 2013).

Araştırma kapsamında engelleme davranışı ile en çok karşılaşan katılımcı kuşağı ise Y olarak tespit edilmektedir. Başka bir deyişle, yıkıcı liderlik davranışları arasında kabul edilen “**engelleme**” davranışı Y kuşak üzerinde daha baskındır. Katılımcı Y4 bu konudaki deneyimlerini şu sözlerle aktarmaktadır. “*Mesleğe başladığım ilk yıllarda, hem eğitimimiz hem hizmet sürecimiz devam ediyordu. Dönemin bölüm başkanı çok zorluklarla mücadele etmemize neden oldu. Doktora yapmak istediğim üniversitede doktora yapmamı tüm idari ve hiyerarşik gücünü kullanarak engelledi, onun istediği yerde ve koşullarda doktora eğitimimi tamamladım (Y7).*”

Söz konusu deneyim Y kuşak katılımcılarda daha yaygın olarak görülmektedir. Bu durumun temel nedeni ise Y kuşak katılımcıların önemli bir bölümünün yöneticisi X kuşak üyesidir. Söz konusu X kuşak üyeleri doğdukları bağlam gereği daha otoriter, baskıcı, yaşamak için çalışmak ve itaat sözleriyle tanımlanmaktadır. Bu özellikler X kuşağının iş yapış biçimine ve liderlik davranışlarına da doğrudan etki etmektedir.

SONUÇ

Yıkıcı liderlik takipçilerini engelleyerek, küçük düşürerek, ötekileştirerek, korkutucu ve moral bozucu davranışlarda bulunarak, haklarından mahrum etmek ve verimsiz hale getirmek tanımlanmaktadır. Yıkıcı liderler takipçileri üzerindeki gücünün ve etkisinin artmasını sağlayacak eylemlerde bulunarak, izleyicilerinin kapasitelerini kısıtlayarak kendisine bağımlı hale getirebilmektedir. Benzer bir biçimde kendilerini takipçilerinin gözünde onları savunup koruyabilecek tek kişi olarak gösterebilmektedir.

Çalışanlar üzerinde korku inşa ederek, itaat etmelerini sağlamak, takipçilerinin motivasyonunu yükseltmek yerine baskı kurarak onları kontrol etmek yıkıcı liderlik davranışları arasında kabul edilmektedir (Seeger vd.,2005; Indradevi, 2016). Böyle bir lider takipçilerinin başarısını ve olumlu çıktılarını kendisi alır (Olalekan & Babatunde, 2020). Yıkıcı liderler özellikle üst yönetime ve çevresine elde edilen iyi sonuçlardan tamamen kendisinin sorumlu olduğunu empoze etmeye çalışır.

Yıkıcı liderler takipçilerini sürekli olarak sözlü veya sözlü olmayan düşmanca davranışlara maruz bırakmaktadır (Tepper vd., 2004). Yıkıcı lider

takipçilerine kötü davranarak, onları küçük düşürmekte ve duygusal olarak hırpalamaktadır. Saldırganlıkla pozitif ilişkisi bulunan bu davranışlar (Aryee vd., 2007), takipçilerin motivasyonunu düşürmekte, kendisini gerçekleştirmesini engellemekte ve hatta iş değiştirmeye zorlamaktadır.

Bu çalışmada yıkıcı liderlik davranışları olarak kabul edilen kötü niyetli denetim, baskı ve zorbalık, kendini öne çıkarma, hiyerarşik istismar, engelleme ve olumsuz mentor davranışlarının Y ve Z kuşak takipçileri tarafından nasıl algılandığını ve nasıl yönetildiği araştırılmaktadır. Bu bağlamda Y ve Z kuşak takipçiler ile yapılan odak grup görüşmelerinde takipçilerin bu olumsuz deneyimlere maruz kaldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte kuşaklar arası farklılıklar yıkıcı liderlerin davranışlarını algılama, değerlendirme ve yönetme noktasında da kendisini göstermektedir. Başka bir deyişle kuşakların ortak inançları yıkıcı liderliği algılama ve buna karşı direnme noktasında belirgin farklara neden olmaktadır. Başka bir deyişle Y kuşağının sahip olduğu uyum, esneklik, yaratıcılık, çözüm üretme becerisi, teknolojiyi kullanabilme yetisi, yüksek düzeydeki eğitim bilgileri söz konusu yıkıcı liderlik davranışlarının etkilerini azaltma noktasında ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte Y kuşağının liderleri ağırlıklı olarak X kuşağı üyeleridir. Bu nedenle söz konusu X kuşak liderler daha otokratik, daha sert, daha güçlü ve daha yakın kontrol mekanizmaları ile çalışan bir liderlik profili sergilemektedir. Bununla birlikte Y kuşak üyeleri söz konusu liderlerin olumsuz davranışlarını yönetmekte ustalık göstermektedir.

Z kuşak üyeleri ise çalışma yaşamında çok yenidir. Katılımcıların en deneyimli olanları yaklaşık 5 yıldan beri çalışma yaşamında aktif var olmaktadır. Bu nedenle çalışma yaşamına ve liderlik algısına yönelik görüşleri Y kuşak katılımcılara göre daha kısıtlıdır. Bununla birlikte yıkıcı liderlik davranışlarının olumsuz etkilerini azaltabilmek için teknolojiye yardım aldıkları, hızlı ve pratik oldukları görülmektedir. İlave olarak baskı ve zorbalık davranışının altında yatan temel dinamiğin kendileri değil; liderin geçmiş yaşam tecrübeleri olduğu konusunda hemfikirdirler. Dahası Y kuşak ilerdeki çalışma yaşamını tasarlamak istemektedir. Başka bir deyişle iş yapma biçimlerinin daha teknolojik, çalışma gruplarının dağılımının daha dengeli (cinsiyet, yaş vb.), kullanılan makine, araç, bilgisayar vb. aletlerin daha dijital olması gerektiğini savunmaktadırlar. İlave olarak ofis çalışma düzeninin terk edilmesi, hibrit çalışma sisteminin benimsenmesi, denetimin verim ve etkinlik üzerine kurgulanması konusunda hemfikirdirler.

İlerideki çalışmalar için Z kuşağı özelinde daha fazla çalışma yaşamı deneyimi olan takipçilerle farklı bağlamlarda araştırma yapılması önerilebilir. Çünkü yaklaşık 10 yıl sonra çalışma yaşamının önemli bir parçası haline gelecek olan Z kuşağının algı, görüş, istek ve ihtiyaçları konusunda liderlerin farklı bakış açıları kazanmaları gerekmektedir. İlave olarak Y ve Z kuşağının temel motivasyon kaynakları ele alınarak Y kuşağının lider, Z kuşağının takipçi olduğu durumlarda

belirli liderlik davranışlarının farklılaşmasına ilişkin mevcut odak noktaları araştırılmalıdır.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Bu çalışma tek yazarlı olup, yazarın katkı oranı %100'dür ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21 (2), 438-452.

Almeida, T., Ramalho, N.C. & Esteves, F. (2021). Can you be a follower even when you do not follow the leader? Yes, you can. *Leadership*, 17 (3), 336-364.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14 (3), 261-295.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology*, 92 (1), 191.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. E. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5 (4), 323-370.

Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean journal of social Sciences*, 5 (19), 218.

Buahene, A. K., & Kovary, G. (2003). The road to performance success: Understanding and managing the generational divide. *N-Gen People Performance Inc*, 1-18.

Buckley, M. R., Beu, D. S., Novicevic, M. M., & Sigerstad, T. D. (2001). Managing generation neXt: Individual and organizational perspectives. *Review of Business*, 22.

Burrows D & Kendall S (1997). Focus groups: What are they and how can they be used in nursing and health care research? *Social Sciences in Health*, 3, 244-253.

Brett, J.F., Uhl-Bien, M., Huang, L. & Carsten, M. (2016). Goal orientation and employee resistance at work: implications for manager emotional exhaustion with the employee. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (3), 611-633.

Cicero, L., Pierro, A., & van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21, 411–421.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19 (3), 297–311.

Dill, K. (2015). 7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce, *Forbes Magazin*, 11.6. Erişim adresi: <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/print/>

Doherty, A. & Russell H. (2011). Role Ambiguity and Volunteer Board Member Performance in Nonprofit Sport Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 22, 107–28.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (3), 579-599.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. (Eds. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (3–30). London: Taylor&Francis.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18 (3), 207-216.

Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM advanced management journal*, 70 (4), 4.

Elmore, T. (2014). *How Generation Z Differs from Generation Y*. Erişim Adresi: <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>.

Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18, 195-206.

Fleschner, S. (2007). Counseling across generations: bridging the Baby Boomer. *Generations X, and Generations Y Gap, American Counselling Outfitters*.

Gordon, V. N., & Steele, M. J. (2005). The advising workplace: Generational differences and challenges. *NACADA journal*, 25 (1), 26-30.

Grady, K. E., & Wallston, B. S. (1988). *Research in health care settings*. Newbury Park, CA: Sage.

Green, J.M., Draper, A.K. & Dowler, E.A. (2003). Short cuts to safety: risk and ‘rules of thumb’ in accounts of food choice. *Health, Risk and Society* 5, 33–52.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in practice* (2nd ed.). London: Routledge.

Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied psychology*, 91 (5), 1125.

Hung K., F. Gu, & C. Yim,(2008). A Social Institutional Approach to Identifying Generation Cohorts in China with a Comparison of American Consumers, *Journal of International Business Studies*, 38, 836-853.

Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82, 251-272.

Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9 (1), 106-110.

Jain, V., & Pant, S. (2012). Navigating Generation Y for Effective Mobile Marketing in India: A Conceptual Framework. *International Journal of Mobile Marketing*, 7 (3).

Jopling, J. (2004). *Understanding Generations*, West Virginia University, Extension Service.

Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide hospitality and tourism themes*, 3 (4), 308-318.

Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2022). A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95 (1), 36-59.

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39 (5), 1308–1338.

Krishnan, S. K., Bopaiah, S., Bajaj, D., & Prasad R. (2013). Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. *NHRD Journal*, 10, 85-93.

Krueger R.A. (1995). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Krueger R.A. & Casey M.A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Lederman, N. G. (1995). Translation and Transformation of Teachers' Understanding of the Nature of Science into Classroom Practice.

Leung, A. K., Robson, W. L. M., Cho, H., & Lim, S. H. (1996). Latchkey children. *Journal of the royal society of health*, 116 (6), 356-359.

Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3 (2), 170-183.

Liu, C., Yu, S., Chen, Y., & He, W. (2020). Supervision incivility and employee psychological safety in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (3), 840.

Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2021). Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22 (1), 40-58.

Mackey, J.D., Ellen, B.P., Mcallister, C.P. & Alexander, K.C. (2021). The dark side of leadership: a systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research, *Journal of Business Research*, 132, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.10.037

Mitchell, M.S. & Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1159-68.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 521-535.

Olalekan, O. N. & Babatunde, M. O. (2020). Influence of toxic leadership behaviour on teachers' diligence and productivity in lagos state senior secondary schools, Nigeria. *International Journal of Education and Evaluation*, 6 (2), 36-46.

Olson, P., & Brescher, H. (2011). The power of 4. The four generations: who they are. *Journal of business and management studies*, 1 (2), 1-13.

Rabiee, F. (1999). Evidence based practice: its relevance to nutritional intervention programmes. *Proceedings of Nutrition Society* 58, 50A

Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36 (1), 5-18.

Richardson CA & Rabiee F (2001). A Question of Access – an exploration of the factors influencing the health of young males aged 15–19 living in Corby and their use of health care services. *Health Education Journal*, 60, 3–6.

Salleh, M. S. M., Mahbob, N. N., & Baharudin, N. S. (2017). Overview of “generation Z” behavioural characteristic and its effect towards hostel facility. *International Journal of Real Estate Studies*, 11 (2), 59-67.

Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (1), 78-95.

Schawbel, D. (2012). Millennials vs. baby boomers: Who would you rather hire. *Time Magazine*, 29.

Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., & Parker, C. P. (2016). Linking abusive supervision to employee engagement and exhaustion. *Organization Management Journal*, 13 (3), 138-147.

Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: a qualitative study of the meaning of negative leadership", *Leadership*, 5 (1), 102-28.

Schroder, S., & Zeller, W. (2005). Get to Know Gen X—and Its Segments. *Multichannel News*, 26 (12), 55.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61 (3), 5-18.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 138-158.

Stillman, D., Stillman, J., & Stillman, J. (2017). *Gen Z@ Work: How the next generation is transforming the workplace*. Blackstone Audio.

Tepper, B. J. (2000). Consequences Of Abusive Supervision. *Academy Of Management Journal*, 43, 178-190.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006) Procedural Injustice, Victim Precipitation, And Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. M., & Ensley, M. D. (2004). Moderators Of The Relationship Between Coworkers’ Organizational Citizenship Behavior And Fellow Employees’ Attitudes. *Journal Of Applied Psychology*, 89, 455-465.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality Moderators Of The Relationships Between Abusive Supervision And Subordinates’ Resistance. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 974-983.

Tepper, B. J., & Lockhart, D. (2005). Abused Subordinates' Upward Maintenance Communication: A Coping Perspective. In E. Weatherly (Ed.), *Proceedings Of The Annual Meeting Of The Southern Management Association*, Charleston, SC. Clearwater, FL: Southern Management Association.

Thomas, L., MacMillan, J., McColl, E., Hale, C., & Bond, S. (1995). Comparison of focus group and individual interview methodology in examining patient satisfaction with nursing care. *Social Sciences in Health 1*, 206–219.

Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A. & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: a critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151, 627-649, doi: 10.1007/s10551-016-3257-9.

Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (2), 230-255.

Timmermann, S. (2007). What a difference a generation makes: How our life experiences shape our viewpoints and behaviors. *Journal of Financial Service Professionals*, 61 (3), 25.

Tymieniecka, A. T. (2003). The Human Soul in the Metamorphosis of Life. In *The Passions of the Soul in the Metamorphosis of Becoming* (3-13). Dordrecht: Springer Netherlands.

Vullingsh, J. T., de Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., & Boon, C. (2018). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics*, 165 (4), 719-733.

Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View Of Team Building in The Emergency Department. *Journal Of Emergency Nursing*. 35 (1), 27-30.

Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B. & Carsten, M.K. (2014). Followership theory: a review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25 (1), 83-104.

Unkelbach, C., Fiedler, K., Bayer, M., Stegmüller, M., & Danner, D. (2008). Why positive information is processed faster: the density hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 95 (1), 36.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Zemke R., Raines C., & Filipczak B. (2002). *Generations At Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nxters in Your Workplace*, AMA Publications, New York.

Zhu, J., Song, L.J., Zhu, L. & Johnson, R.E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *Leadership Quarterly*, 30 (2), 215-232.

