

KUŞAKLARIN SİYASAL İLETİŞİM KÜLTÜR VE LİDERLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ¹

Pınar GÖKTAŞ²

İlker Hüseyin ÇARIKÇI³

THE EVALUATION OF GENERATION IN TERMS OF POLITICAL COMMUNICATION CULTURE AND LEADERSHIP

Özet

Kuşaklararası farklılıklar; bireylerin iletişim tarzını ve arzu edilen liderlik tarzını etkilemektedir. Tipik kuşak çatışmalarının çoğu iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu sorunu çözmek için hedef kitleye yönelik iletişim tarzı seçilmelidir. Liderlik tarzı açısından ise kuşaklar inandırıcı ve güvenilir bir lider arzusu içindedir. Araştırma kapsamında aynı zamanda aralarındaki farka da değinebilmek adına sessiz kuşak, patlama kuşağı, X, Y ve Z kuşaklarına yer verilmiştir. Bu bağlamda kuşaklar iletişim kültür ve liderlik açısından değerlendirilmiş olup bu alanda yapılmış olan ulusal ve uluslararası çalışmalar ele alınmıştır. Dolayısıyla bireylerin empati kurma yeteneğinin gelişmesi, kuşak çatışmalarının önlenmesi ve kuşaklararası sinerji oluşturulması açısından bu çalışmanın katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, İletişim, Kültür, Liderlik, Siyasal İletişim

Abstract

Intergenerational differences affected individual communication style and desired leadership style. Most of the typical generational conflict is caused from miscommunication. To solve this problem, the communication style should be selected according to the target group. In terms of leadership style, generations prefer believable and reliable leader. At the same time, veterans, baby boomers, X, Y and Z generations were also included in the scope of this research in order to evaluate the difference between them. Accordingly, generation is evaluated in terms of communication, culture and leadership. It is included the national and international studies in this field. Therefore in terms of this study is expected to contribute the development of empathy ability of individuals, preventing the generational conflicts and creating intergenerational synergies.

Key Words: Generation, Communication, Culture, Leadership, Political Leadership

¹ Bu çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı “Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

² Öğr. Gör. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-posta: pinargoktas@sdu.edu.tr.

³ Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: ilkerkarikci@sdu.edu.tr

1. GİRİŞ

“Kuşak” kelimesini Türk Dil Kurumu, “İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreç içerisinde hemen hemen aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer problemleri, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle sorumlu olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr). Ancak literatür araştırması sırasında, kuşak konusunun çok net kesin bilgiler içermediği ve kuşakların sınıflandırılmasıyla ilgili farklı görüşlerin olduğu gözlemlenmiştir. Kuşakların oluşumunda, o dönemde yaşanan önemli toplumsal ve politik olayların etkisi bulunmaktadır. Ancak hangi önemli olayların kişilere ya da toplumlara daha çok etki ettiği belli olmadığı için özellikle kuşak sınıflandırmalarında tarih aralıkları konusunda farklılıklar görülmektedir (Yiğit, 2010: 4-5). Bu çalışmada kuşakların sınıflandırılması literatürde hâkim olan genel kanı biçiminde değerlendirilmiştir (Kyles, 2005: 54). İnsanları bu şekilde kuşaklara göre sınıflandırma yapmak ve genellemek bazı durumlarda tehlikeli olabilmektedir. Ancak burada odaklanması gereken asıl nokta kuşakların daha da ötesinde değişen dünya, çağdaş iletişim becerileri ve insan ilişkileridir. Kuşakların sınıflandırılmasına aşağıda yer verilmiştir:

1900-1945’li yıllar arasında doğanlar sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak adlandırılmaktadır. Otoriteye meydan okumayan en eski gruptur. Temel değerleri ise otoriteye saygı, dürüstlük ve tatmindir (Kyles, 2005: 54). Ülke nüfusunun az bir kısmını oluşturan bu kuşak, son zamanlarda hızla değişen sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik koşullar nedeniyle, günümüze adapte olmaları zorlaşmaktadır (Etlican, 2012: 4).

1946-1964’lü yıllar arasında doğanlar Patlama Kuşağı (*Baby Boomers* Kuşağı) olarak adlandırılmaktadır (Kyles, 2005: 54). Bu kuşağın “*Baby Boomers*” yani “Patlama Kuşağı” olarak adlandırılmasının sebebi İkinci Dünya Savaşı sonrasında sürekli artan nüfus hızıdır (Seçkin, 2000: 103). Uyumlu, amacını gerçekleştirmeye hevesli, pozitif düşünen, özgür olmayı seven, dünyayı keşfetmeyi ve yaşamın her anından keyif almayı isteyen, çatışmalardan kaçınmacı, hizmet odaklı, kadın erkek ilişkilerinde ise muhafazakâr tutum sergileyen kişilik yapısına sahiplerdir (Tarhan, 2009: 14).

1965-1979’lu yıllar arasında doğanlar X kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Kyles 2005: 54). Türkiye açısından X kuşağı, ara kuşak manasına gelen “geçiş dönemi çocukları” olarak ifade edilmektedir. Bu kuşağın geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; 1965-1979’lu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Senbir, 2004: 24). X kuşağı girişimci, pragmatist ve yaratıcı özellikleri ile kendilerini sürekli geliştirmeye ve yeni bilgiler edinmeye önem vermekte ve dolayısıyla kendinden önceki kuşaklara göre bir adım daha ileride bulunmaktadır. (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 94).

1980-1999’lu yıllar arasında doğanlar Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Kyles, 2005: 54). Y kuşağı şu özellikleri ile nitelendirilmektedir: Teknolojiyi yakından takip eden, aile odaklı, başarıyı hedefleyen, takım çalışmasına inanan, ilgi odağı olmayı isteyen, kendilerini geliştirmeye odaklı, çevreye duyarlı, başarılı olmak için yeniliklere açık olmak gerektiğine inanan ve dinamik olarak tanımlanmıştır.

Sosyal ağlardan ve iletişimden vazgeçmeme yönleri ön plana çıkmış olup, bu ortamları iş hayatında da bulma beklentileri bulunmaktadır (Brown, 2013: 1, 60).

Z kuşağının, diğer kuşaklara göre en büyük farkı internetin ve teknolojinin içinde doğmuş olmalarıdır. Bireyselliğe önem veren, en yeni iletişim araçlarını kullanan, iş arkadaşlarıyla dost olmayı tercih eden, yeniliğe açık, haberleşmek için e-posta yerine sosyal medyayı kullanan, arkadaşlık ilişkilerini ise ağırlıklı olarak Facebook üzerinden yürüten, teknoloji bağımlısı ya da tutkunu olmayıp, teknolojiyi doğal yaşam standardı olarak algılayan bir kuşaktır. Temel değerleri; öğrenmek, paylaşmak ve üretmektir (Mengi, 2012).

Kuşaklar arasındaki farklılıklar, geçmişten günümüze kadar kuşaklar arasında çatışmalara da neden olmaktadır. Genellikle, her kuşak kendinden bir önceki kuşağı daha muhafazakâr ve gerici bulurken, bir sonraki kuşağı ise sorumsuz ve saygısız olarak görmektedir. Yeni nesiller eski nesillere göre daha yeniliğe açık ve gelişmeleri benimseme eğiliminde iken eski nesiller ise geleneklerine ve geçmişlerine sıkı sıkıya bağlı olmalarına rağmen, yeniliklere uyum sağlamakta güçlük çekmektedir (Fındık, 2013: 44). Bu çalışma ile kuşakların iletişim, kültür ve liderlik açısından değerlendirilmesine yer verilmiştir.

2. SİYASAL İLETİŞİM

Günümüzde siyasal iletişim hayatın her alanında önemli hale gelmekte ve gelişmektedir (Özkan, 2004: 38). Siyasal iletişim kavramının geniş kapsamlı olmasından dolayı çok sayıda tanımlı bulunmaktadır. Gerek “siyasal” kavramını tek ve net olarak tanımlamanın güçlüğü gerekse de “iletişim” kavramının eklenmesiyle ortaya çıkan karmaşıklık ve zorluğa karşılık “siyasal iletişim” kavramı çok basite indirilerek “belli ideolojik amaçlarını, toplumda belli gruplara, kitlelere, ülkelere ya da bloklara kabul ettirmek ve gerektiğinde eyleme dönüştürmek, uygulamaya koymak üzere siyasal aktörler tarafından çeşitli iletişim tür ve tekniklerinin kullanılması ile yapılan iletişim” olarak tanımlanabilmektedir (Aziz, 2007: 3-4). Siyasal iletişim kavramı farklı disiplinler tarafından farklı tanımlarla açıklanmıştır. Bu tanımların ortak özelliği siyasi iletişim kavramının demokrasiyle olan yakın ilişkisine vurgu yapılmış olmasıdır. Siyasal iletişim hem küreselleşme sürecinde işbirliği ve uzlaşma prensibinin yerleşmesinde hem de demokrasi kültürünün yerleşmesinde ikna etme, anlama ve anlatma fonksiyonlarıyla önemli katkılar sağlamaktadır (Kılıç, 2013: 48; Özkan, 2004: 40).

Siyasal iletişim süreci, günlük hayatın her alanında karşımıza çıkan siyasal iletişim aktörlerinin birbirleriyle yürüttükleri söylemlerinin değiş-tokuşu çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda siyasal iletişim aktörlerini siyasetle ilgili çeşitli söylemler üreten, siyasi liderler, medya uzmanları, baskı grupları, sendikalar vb. şeklinde sıralamak mümkündür. Ülkelerin uyguladıkları siyasal sistem ne olursa olsun gündemi belirleyen medya, en önemli siyasal iletişim aktörüdür (Kılıçaslan, 2008: 15). Siyasal iletişimin üç temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlardan ilki “siyasal problemlerin tanımlanmasına yardımcı olma”, ikincisi “siyasal problemlerin siyasal tartışma ortamlarında meşruiyet kazanmasını sağlama” üçüncü fonksiyonu da “ortak bir görüş birliğine varılan ve artık tartışma konusu olmayan konuların gündemden düşürülmesi” olarak belirtilmiştir. Daha geniş kapsamda ise yedi temel özellik

üzerinde durulmaktadır. Bu özellikler; siyasal mesajların iletilmesi, mesajların etkinliğinin ve kalıcılığının artırılması, kamuoyu beklentilerinin ölçümlenebilmesi, geri besleme kanallarının tesisi, kanaat önderlerinin etkilenmesi, gündem oluşturabilme yeteneğinin artırılması ve siyasal rakiplere karşı avantaj sağlanması olarak belirtilmektedir (Özkan, 2004: 40-43). Siyasal iletişimin boyutları ele alındığında bunlardan biri, siyasi liderin özelliklerini doğru yansıtmaktır. Bu bağlamda seçmenler, siyasi liderin dürüst, çalışkan, aydın, halktan biri olması, iyi eğitilmiş, demokrat, genç, çağdaş, Atatürkçü, uzlaşmacı, uyumlu, ileri görüşlü, milliyetçi, medeni, dindar, karizmatik, liberal, şehirli, sosyalist, muhafazakâr gibi özellikleri göz önünde bulundurarak tercihlerini yapmaktadır. Ayrıca planlı iletişim stratejileri aracılığıyla siyasi liderin bu özelliklerini doğru şekilde yansıtmayı kolaylaşmaktadır (Erzen, 2008: 76; Özsoy, 2002: 118).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, Türkiye'de hem iş yaşamındaki hem de siyasi hayattaki liderlerden beklenen özelliklerin neler olduğunu örtük liderlik teorileri kapsamında ele alan bir araştırmaya göre siyasi liderlik için kadınlar iyi eğitilmiş olma özelliğini erkeklere oranla daha fazla belirtmişlerdir. Erkekler ise dürüst ve halkla iç içe olma özelliklerini kadınlara oranla daha fazla belirtmişlerdir. Lider özellikleri yaş bakımından incelendiğinde gençler yaşları gereği az tecrübeye sahip olmasından ve daha alt pozisyonlarda çalışıyor olmalarından dolayı liderden anlayış ve hoşgörülü olmalarını beklemektedir. Daha yaşlı kişiler ise siyasi liderden adil, dürüst ve ailesine bağlı olma özelliklerini taşımasını beklemektedir. Ayrıca artan yaşla beraber demokrasi vurgusunun da arttığı görülmektedir (Türetgen ve Cesur, 2010: 52, 61-62).

Siyasal iletişim bağlamında doğru konumlandırılmış bir lider, bir partiye seçim kazandırabilirken; yanlış konumlandırılmış bir lider ise seçim kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda liderin konuşma tarzı, şekli, hitabet gücü, halkı coşturma etkisi gibi sözel etkinlikleri halkın oy vermesinde etkili olmaktadır. Ayrıca halk, kendisini anlayan ve yaşam zorluklarını dile getirebilen mücadeleci bir lidere oy vermeyi tercih etmektedir (Özel, 2009: 172). Özellikle yerel seçimlerde ise yüz yüze iletişimle veya seçim çalışmaları ile olumlu olduğuna inandığı, hizmet üretebilecek adaylardan yana tercihinin kullanılmaktadır (Öylek, 2012: 7). Seçmen davranışıyla ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, siyasal katılma, siyasal kültür, oy verip vermeme gibi konulara ağırlık verildiği, iletişim propoganda, reklam ve halkla ilişkiler tekniklerinde yoğunlaşmadığı görülmüştür. Ayrıca seçmenin nasıl karar verdiği ve kararını etkileyen faktörlerin neler olduğuyla ilgili araştırmalar sınırlı kalmıştır (Kalender, 2000: 82). Siyasal iletişim kampanyalarında özellikle adayın görüntüsüne önem verilerek, fotoğraflar, simgeler ve hizmet resimleri kullanılmaktadır. Çünkü insanlar uzun metinleri okumak yerine görsel mesajlar aracılığıyla daha hızlı bilgilendirilmektedir (Güllüpunar, 2010: 64).

Gençlerin siyasete bakış açılarını ele alan 1980 sonrası kuşağı tanımlayan üç kapsamlı araştırmanın sonuçlarına göre gençler siyasete karşı ilgisiz ve siyasal katılımları düşüktür. 1999 yılında yayımlanan "Türkiye Gençliği 98: Suskun Kitle Büyüteç Altında" araştırmasının sonuçlarına göre gençlerin sadece %3,7'si bir siyasal parti üyesidir. 2003 yılında üniversite öğrencileri üzerine yapılan araştırmada da durumun çok farklı olmadığı ve gençlerin sadece %1,4'ünün boş zamanlarını derneklere, siyasi partilerde geçirdiği belirtilmektedir. 2001 yılında yayımlanan "Türk Gençliği ve Katılım" adlı araştırmaya göre de gençlerin her ne kadar oy verseler de siyasi partilerin kendilerinin sorunlarını

çözmekten uzak olduklarını düşünmeleri ve siyasi içerikli kurumlara güvenmemeleri sebebiyle gençlerin siyasetten pek umutlu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Lüküslü, 2009: 146).

Tüzen ve Meder (2002) tarafından yapılan üniversite öğrencilerinin toplumsal, ekonomik ve siyasal eğilimleri üzerine bir araştırmaya göre ankete katılan öğrencilerin %29,5'i siyaseti düşünmesine rağmen öğrencilerin çoğunluğu (%56,3) mevcut şartlarda siyasetle uğraşmayı düşünmemekte ve geri kalan %14'lük bir grup ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Türkiye'deki siyasi partilerdeki yapılanma ve lider otoritesinin bunda payı olduğu düşünülmektedir (Tüzen ve Meder, 2002: 135-136). Türkiye'de siyasi liderler gerek partinin kuruluş aşamasında karizmasıyla ön planda yer almakta gerekse de ilerleyen süreçlerde partinin yönetiminde çok etkin durumda olmaktadır. Liderin başarısı ve popülaritesi ile partinin başarısı arasında pozitif ilişki görülmektedir. Bu sebeple Cumhuriyet döneminde iktidardaki partinin yönettiği dönemler liderin adıyla özdeşleşmiştir. Batıda ise siyasi parti liderliği demokratik imaj taşımakta ve lider yönetimin başı olarak koordinasyon görevini yürütmektedir. Siyasi liderlerin dünya görüşleri, hedefleri, liderlik tarzları ve stratejileri bütün dünyada demokrasinin istikrarını etkilemektedir. Bu bağlamda siyasi liderliği sadece siyaset bilimiyle değil hemen hemen tüm sosyal bilimler ve disiplinlerle ilişkilendirmek mümkündür (Zariç, 2011: 99-101).

İnternetin siyasal alana etkisiyle ilgili çeşitli görüşler bulunmakla beraber bunlar mobilizasyon ve pekiştirme yaklaşımları olarak sınıflandırılmaktadır. Mobilizasyon kuramcılarına göre internet ve yeni iletişim teknolojilerinin kullanımı lider ve yönetilenler arasındaki mesafenin daralması için fırsat doğuracak ve doğrudan demokrasiyi de güçlendirecektir. Bu kuramcılara göre internet geleneksel katılma faaliyetlerinden farklı bir katılma biçimini temsil etmekte olup siyasal partiler için çalışma, örgütlenme ve siyasal adaylar için lobicilik faaliyetlerini yürütmeyi kapsamaktadır. Ayrıca yeni yatay-dikey iletişim biçimleriyle bilginin yayılmasını ve grup etkileşimini genişletmekte, vatandaş bağlılığının önündeki engelleri azaltıp siyasal tartışma fırsatı vermektedir. Pekiştirme kuramcılarına göre ise, internet mevcut durumu pekiştirmeye hizmet edecek olup mobilizasyon kuramcıları tarafından savunulan demokratik katılıma şüpheyle yaklaşılmaktadır. Ayrıca internet bu teknolojiye sahip olanlarla olmayanlar arasındaki katılım uçurumunun genişlemesine de neden olmaktadır (Aktaş, 2004: 211-212).

İnternetin Türkiye'de gençliğin siyasal katılımına yönelik sunduğu olanaklar arasında web siteleri ve tartışma listeleri yer almaktadır. Bunlar aracılığıyla gençler ülke siyaseti, geleceği ve toplumsal sorunlarıyla ilgili tartışmaya davet edilmektedir. Ayrıca gençlerin bu alanlarda kendilerini ifade etmekte yararlandıkları kişisel blogların sayısı da gün geçtikçe artmaktadır (Çebi ve Akıllı, 2011: 222). İnternetin siyasal alana etkisiyle ilgili en iyi örneklerden biri birçok araştırmacı tarafından tarihin en önemli ve büyük sosyal medya kampanyası olarak adlandırılan 2008 yılı ABD Başkanlık seçimlerinde Barack Hussein Obama ve Demokrat Parti'nin uyguladığı siyasal iletişim kampanya sürecine sosyal medyayı dahil etmesi ve bunu 2012 yılında da sürdürmesidir. ABD'nin ekonomi ve teknoloji alanındaki liderliği, "çevrimiçi" kampanyasının başarılı olmasında etkili olmuş ve yetişen "net nesli"ne uygun platformun sosyal medya olduğu, online seçmenin online başkanı seçtiği ve siyasal iletişim dilinin, pratiğinin değiştiğine; değişebilirliğine vurgu yapılmıştır. ABD Başkanı'nın geleneksel Cumartesi konuşmasının Youtube'ta yayınlanması, görüntülerinde Blacberry bulunması, özellikle Twitter, Facebook, Myspace ve Youtube gibi sosyal medya kanalları aracılığıyla gençlere seslenmesi gibi uygulamalar ABD'de eski

başkan profilini değiştirmiş ve yeni medya teknolojisi ile siyasetin yakın ilişkide olduğunu göstermiştir (Arıcı, 2013: 158-160). Türkiye’de siyasi parti web sitelerinin ziyaret edilme sıklığı ve ziyaretçi sayıları giderek artmaktadır. Özellikle seçim dönemlerinde siyasi partiler açısından internet; seçmenlerle kampanya yönetimi ve kampanya görevlileri arasında etkili iletişime olanak tanıdığı için radyo, televizyon, gazete, dergi gibi kitle iletişim araçlarının sahip olamadığı avantajlara sahiptir. Bu avantajlardan bazıları şunlardır: İnternet aracılığıyla siyasi partiler kendi web sitelerinde kitle iletişim araçlarının kontrolünden bağımsız olarak istedikleri her tür, sayı ve nitelikte haberi yayımlayabilme imkanına sahip olmaktadır. İnterneti kullanan siyasi partiler hem maliyet hem de ulaşım hızı açısından diğer araçlara göre avantajlı durumda olmaktadır. Ayrıca internet, seçmenlerle etkili iletişim kurabilmelerine olanak sağlamaktadır (Aktaş, 2004: 215-219).

Deloitte tarafından 2013 yılında yapılan Y Kuşağı İnovasyon Araştırması’nda, bilimin çok çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması sebebiyle siyasetin üreme özelliğini yitirdiği ve bu sebeple geleneksel siyasetçiler ve siyasi kurumların biyoloji, genbilimi, sinirbilimi, kuantum fiziğinden hala yararlanmadığı belirtilmiştir. Mevcut siyaset zemini dünyaya kafa tutan, soru soran, son derece hareketli genç nesil karşısında köklü ve değiştirilemez siyasi yapıları ile ayakta durmaya çalışmaktadır. Genç nesil siyasetin içinde kendilerinin var olmadığını düşünmekte ve politikayı işe yaramaz bir yapı olarak görmektedir. Araştırma raporuna göre Y kuşağının apolitik olarak sanılmasının aksine toplumsal sorunlara farkındalıkları yüksek bir nesil olduğu, “feda kültürüyle” ve “söze dayalı” siyaset yapmak yerine “haz alarak” ve eylemlilik” içinde bir başka tarzda siyaset yapmayı tercih ettikleri belirtilmiştir (Brown, 2013: 4). *Individualization* (bireyselleşme) adlı kitapta Beck ve Beck-Gernsheim gençleri “aktif bir apolitik genç kuşak” olarak tanımlamış ve bireyselleşmenin her zaman apolitiklik, kayıtsızlık ve egoizm ile eşdeğer olmadığını belirtmiştir. Aslında Türkiye gençliğinin klasik siyasetten uzaklaşması, bireyselleşme ve konformizm gibi özellikleri sadece bu ülkeye ait olgular olmayıp global olarak rastlanan olgulardır. Bu sebeple Türkiye gençlerini eleştirirken, bu özelliklerin sadece bu ülke gençliğine özgü değil, daha geniş anlamda başka ülke gençlerine de özgü olabileceğini unutmamak gerekmektedir. Gençlerin bakış açısından hareketle geleneksel siyasetin eksiklikleri tespit edilebilir, onları negatif eleştirmek yerine anlamaya çalışarak siyasetin gelişimine katkı sağlanabilir. Örneğin gençlerin siyasete yaptığı eleştiriler “yeni bir siyaset” kurmak için kullanılabilir (Yentürk vd., 2008: 294-295).

3. KÜLTÜR VE İLETİŞİM

İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkan kültür kavramı, bir toplumdaki insanların öğrendiği ve paylaştığı maddi ve manevi tüm unsurları kapsamaktadır. Kültür, toplumdan topluma farklılaşmakta ve her boyutuyla insanları yönlendirmektedir (Sığırı ve Tıgılı, 2006: 327). Kültür ve iletişim birbirine sıkı sıkıya bağlı durumdadır. Çünkü iletişim kurduğumuz kişiye ilettiğimiz mesajlar, bireysel ve toplumsal bilgi içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 70). Aynı şekilde kültürün iletişimle arasındaki bağa bakıldığında iletişim süreci ile yakın ilişkisi bulunduğu ve hatta iletişimin kültürler içerisinde doğup zamanla farklılaştığından bahsetmek mümkündür (Aziz, 2010: 40). Çünkü belirli bir kültürün içerisinde yaşayan insanlar birbirleri arasında benzer hareket ve iletişim şekillerine sahiptir. Örneğin belirli kültürdeki insanlar benzer olarak giyinmekte, benzer yemeklerden hoşlanmakta ve ortak

tutum göstermektedir. Bununla beraber iletişim tarzlarında da buldukları kültürün özelliklerini yansıtmaktadırlar (Ellis ve Maoz, 2003: 225).

Bireylerin karşılıklı olarak iletişimde tercih ettikleri yöntemlerin kültürden kültüre farklılık gösterdiği bilinmektedir. İletişim biçimleri açısından farklı kültürleri karşılaştırmada en çok kullanılan yöntemlerden birisi olan Hall'un (1987) Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam ayırımına aşağıda yer verilmiştir (Erdem, 2006: 18).

3.1. Edward Hall'un Yüksek Bağlamlı ve Düşük Bağlamlı Kültür Ayırımı

Kültür ile iletişim arasındaki ilişki, aktörlerin iletişim aracılığıyla ortaya çıkardığı yerleşmiş kalıpları devam ettirmek için kullanılan bir yöntemdir (Tüfekci ve Tüfekci, 2013: 139). İletişim biçimlerini inceleme açısından farklı kültürleri karşılaştırmada en çok kullanılan yöntemlerden birisi Edward Hall (1987)'un Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam ayırımıdır. Hall (1987) iletişim biçimleri açısından kültürleri, doğrusal düzlemin bir tarafında yüksek bağlam ve diğer tarafında düşük bağlam olarak değerlendirmektedir (Erdem ve Günlü, 2006: 180; Hall, 1987: 8).

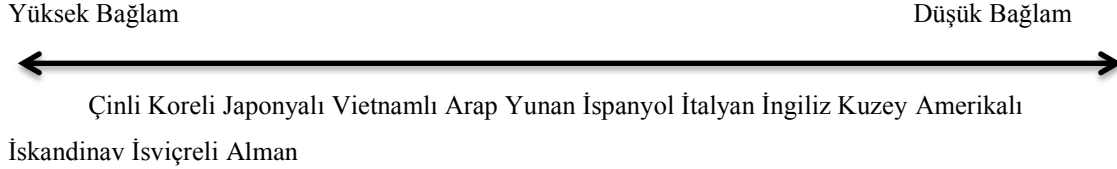
Bağlam, diğer kişilerin değerleri hakkında varsayımları, duraklama ve sessizlik kullanımını, bilgisi ve tecrübesini içeren mesajı kapsayan çevre ve koşullarla ilgili bir kavramdır (Dozier vd., 1998: 112). Hall (1990) bağlamı şu şekilde tanımlamıştır: Bağlam bir olayın anlamı ile ayrılmaz bağlı olan olayı çevreleyen bilgidir. Kültürlerine bağlı olarak olaylar ve bağlam, anlam üretmek için birleştirilmiş olup böylece dünyadaki kültürler yüksek bağlamdan düşük bağlama kadar ölçek üzerinde karşılaştırılma imkanına sahip olmaktadır (Hall, 1990: 6). Başka bir deyişle bağlam, iletişimin olduğu bütünlüğü şartları ve durumu ifade etmekte iken, iletişimde bağlam bir ilişkinin, bir faaliyetin olduğu şartları, örgütlü yer ve zamandaki durumu ifade etmektedir (Erdoğan, 2015).

Yüksek bağlam ve düşük bağlam kavramlarını ise Hall (1990) şu şekilde değerlendirmektedir. İnsanların iletişimde açık ve net olmayı tercih ettiği, mesajlarını alıcılara doğrudan gönderdiği kültürlerde, iletilmek istenen duygu ve düşünceler mesaja olduğu gibi aktarılmakta, alıcı da sağlıklı bir iletişim için mesaj dışındaki faktörlere ihtiyaç duymamaktadır. Hall (1990), bu kültürlerin bu eğilimlerini "düşük bağlamlı iletişim" kategorisinde değerlendirmektedir. Düşük bağlamlı iletişim kuran kültürler arasında örnek olarak genellikle bireyci Batı ülkelerinin yer aldığını söylemek mümkündür (Erdem, 2006: 18; Hall, 1990: 7). Şekil 1'de gösterildiği gibi Avrupa ve Kuzey Amerika ülkeleri bu kategoride değerlendirilmektedir. Bu kültürlerde yöneticiler açık ve kesin ifadeler kullanmakta, direkt ifadelerle önem vermekte, emir vermeden daha çok öneri vermeye eğilimli olmaktadır. Uygulamalı anlaşmalar yazılı, net ifadelerle belirtildiği için oldukça yasal olma özelliği taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 363-364).

İnsanların kapalı, imalı ve dolaylı bir iletişimi tercih ettiği, gerçekte söylenmek istenen ile söylenenlerin tam olarak örtüşmediği kültürlerde, alıcı sadece söylenenlerle yetinmeyip, ne söylenmek istendiğini geçmiş tecrübeler, ses tonu, yüz ifadesi, imalar vb. farklı bağlamlara bakarak anlamak durumundadır. Hall (1990), bu kültürlerin bu eğilimlerini "yüksek bağlamlı iletişim" kategorisinde değerlendirmektedir. Yüksek bağlamlı iletişim kuran kültürler arasında toplulukçu yönü öne çıkan Çin, Hindistan, Japonya vb. ülkeler örnek olarak gösterilmektedir (Erdem, 2006: 18; Hall, 1990: 6). Şekil

1’de buna yer verilmiştir. Bu kültürlerde insanların resmi ünvanları, toplumdaki yerleri ve şöhretleri önem taşımaktadır. Söylenenlerden çok, söylenmeyenler daha değerlidir. Sözlü anlaşmalara güçlükle güvenilmekte olup, yaş kıdem ve kurum içerisindeki mevki bireyin saygınlığını artırmakta ve değerlendirilmesini etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 363-364).

Şekil 1. Yüksek ve Düşük Bağlam Kültürleri



Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A., (2013), *Organizational Behaviour (Örgütsel Davranış)*, 14. Basımdan Çeviri, Çev: İnci Erdem Artan, Nobel Yayıncılık, Ankara, ss.364.

Şekil 1’de gösterilen yüksek ve düşük bağlam kültürleri ele alındığında, yüksek bağlam kültüründeki kişiler eğer uzun bir süre düşük bağlam kültürüne sahip bir ülkede yaşarlarsa açık iletişime alışabileceği söylenmektedir. Ancak düşük bağlam kültüründeki kişilerin her zaman açık konuştuğunu söylemek mümkün değildir (Yüksek ve Düşük Bağlam Kültürleri, 2015).

Türkiye’nin toplumsal kültürel özelliklerinin hangi bağlamda yer aldığını tespit etmeye yönelik yapılan birçok çalışmada Türk toplumunun kolektivist eğilimlerinin ve güç mesafesinin yüksek olduğu ve yüksek bağlamlı iletişimi daha fazla tercih ettiği belirtilmektedir (Erdem ve Günlü, 2006: 182; Hofstede, 1980: 52).

Literatür incelemesine göre yüksek-düşük bağlam ayırımına ilişkin farklı tanımlar olduğu görülmüştür. Bu tanımlara Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Yüksek-Düşük Bağlam Ekseninde Farklı Kültürel Değişim Oluşumları

Araştırmacı	Yüksek Bağlam ile İlişkili Özellikler	Düşük Bağlam ile İlişkili Özellikler
Hall (1976)	Yüksek bağlam: Kapalı iletişim, bilgi paylaşımı, uzun süreli ilişkiler	Düşük bağlam: Açık ve net bilgi
Glenn (1981)	İlişkisel: Anlam paylaşımı	Soyutlayıcı: gerçekçi tümevarım, açık bilgi
Servaes (1989)	Asyalı: dolaylı, kapalı, duygusal değişim için etkileşim	Batılı: direkt, açık akılcı tartışma, son ürün için etkileşim
Hofstede (1980)	Kolektivizm	Bireysellik
Gudykunst vd., (1988)	Yüksek bağlam kültürler - Kolektivist: Japonya, Çin, Yunanistan, İspanya ve Endonezya	Düşük bağlam kültürler - Bireysel: Almanya, ABD, İsviçre, Fransa, İngiltere ve Yeni Zelanda
Levine (1985)	Dolaylı: belirsiz	Doğrudan: kesin, net

Araştırmacı	Yüksek Bağlam ile İlişkili Özellikler	Düşük Bağlam ile İlişkili Özellikler
Bhagat vd., (1990)	İlişkisel kültürler: Japonya, Çin, Yunanistan, İspanya ve Endonezya	Soyutlayıcı kültürler: Almanya, ABD, İsviçre, Fransa, İngiltere ve Yeni Zelanda

Kaynak: Tüfekci, Nezih ve Tüfekci, Ömer Kürşat, (2013), “Yükseköğretimde Örgütsel İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı İle Ölçülmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, (137-147), ss.140.

Yüksek bağlamlı kültürlerde iletişim çok kelimelere gereksinim duyulmadan sağlanabilmekte, değişim daha zor ve uzun bir süreçte gerçekleşirken, düşük bağlamlı kültürlerde ise iletişim daha çok konuşma ve yazım dili üzerinden gerçekleşmekte ve daha resmi bir iletişim söz konusu olup, değişim kısa sürede benimsenmektedir (Çelik ve Görpe, 2003: 385). Yüksek bağlamlı bir iletişimde, bilginin çok azı mesaja yüklü olup, bilginin çoğu kişide saklı ya da fiziksel çevrede bulunması dolayısıyla, bir kısmının söylendiği ya da yazıldığı bir iletişim biçimini ifade etmektedir. Bu sebeple alıcı ya da dinleyici mesajın kendisinden çok nasıl verildiğine ve diğer ortamsal özelliklere dikkat ederek asıl iletilmek isteneni anlamaya çalışmalıdır. Düşük bağlamlı bir iletişimde ise bunun tam tersi olarak bilginin hepsi mesajın kendisinde yüklü bulunmaktadır. Yüksek bağlamlı iletişim daha çok geleneksel kültürlerde, düşük bağlamlı iletişim ise modern kültürlerde görülmesi sebebiyle yüksek-düşük bağlam ayrımı geleneksel/modern ayrımı olarak da görülebilmektedir (Erdem ve Günlü, 2006: 180). Tüm bu söylenenler ışığında Tablo 2’de kültürel iletişimin yüksek bağlam ve düşük bağlam boyutları açısından özeti yer almaktadır (Erdem, 2006: 19):

Tablo 2. Kültürel İletişim

• Kapalı, imalı, dolaylı	• Açık, net, direkt.
• Ortamsal faktörlere (fiziksel ortam, geçmiş deneyimler, ses tonu, yüz ifadesi, beden dili vb.) ihtiyaç var.	• Ortamsal faktörlere (fiziksel ortam, geçmiş deneyimler, ses tonu, yüz ifadesi, beden dili vb.) ihtiyaç az.
• Söylenmek istenenle söylenen farklı.	• Söylenmek istenenle söylenen paralel.
• Mesaj kişilere ve ortama göre farklı anlam ifade eder (sübjektif iletişim)	• Mesaj herkes için ve her ortamda aynı anlamı ifade eder (objektif iletişim)
YÜKSEK BAĞLAM	DÜŞÜK BAĞLAM

Erdem, Ramazan (2006), “İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı ile Ölçülmesi: Türkçe Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt.1, Sayı.2, (17-25), ss.19.

Tablo 2’de belirtilen özelliklere ilave olarak yüksek bağlam boyutunda sözlü iletişimin tercih edildiği, tavır/davranışlara vurgu yapıldığı, toplumun istediği yanıtlar verildiği, yazılı kelimelerin yerine çok fazla sözsüz iletişime yer verilip sözlü anlaşmaların bağlayıcı olduğu belirtilirken, düşük bağlam boyutunda ise yazılı iletişimin tercih edildiği, içeriğe vurgu yapıldığı, dürüst yanıtlar verildiği, çok az sözsüz iletişime yer verilip sözlü anlaşmaların bağlayıcı olmadığı belirtilmektedir. Tüm bu özellikler

dikkate alındığında ve yüksek-düşük bağlam boyutları arasındaki farklılıklar hakkında daha fazla bilgiye sahip olduğunda başka kültürden gelen kişiyi tanımlama, farklılıkları ortaya çıkarma ve birbirlerine daha kolay bağlanmasını sağlama açısından yüksek-düşük bağlam ayırımının önem taşıdığı söylenebilmektedir (Yüksek ve Düşük Bağlam Kültürleri, 2015).

4. LİDERLİK VE İLETİŞİM

Yeni bir çağda tüm dünya olumlu bir yaklaşım peşinde ve kendilerini mutluluğa taşıyacak bir ışık aramaktadır. İnsanlar özellikle belirsizliklerle dolu dönemde, sorunların çözülmesi, insanların gelecek korkularının azalması hususunda dünyayı yöneten siyasi liderlerden kendilerini umutlandıracak bir söz bir davranış beklentisi içerisinde (Özkalp, 2009: 491). Bu bağlamda siyasi liderin iletişim yeteneği önem arz etmekte olup aslında liderin sahip olması gereken tüm özelliklerinin temelinde başarılı bir iletişimci olması gerekliliği vurgulanmaktadır (Özgen, 2003:116).

Liderliği geliştirmek için en önemli unsurlardan biri iletişim olup bu bağlamda iletişimin önündeki tüm engeller ortadan kaldırılarak her seviyede katılımın özgürce gelişmesi sağlanmalıdır. İletişim birebir, resmi gruptan resmi gruba, gayri resmi gruptan gayri resmi gruba, ekipten ekibe, bölümden bölüme, ekipler arası, bölümler arası, kurumdan çalışana, çalışandan kuruma doğru gerçekleşmeli ve böylece sınırlar sürekli aşılarak eşit katılımlı etkin iletişim sağlanmalıdır (Owen vd., 2011: 300).

Liderlik tarzlarıyla, kültürel iletişimin yüksek-düşük bağlam boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, şu sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Otoriter lider, çalışanlarıyla açık iletişimde bulunmayan, kararlarını tek başına alan, paylaşmayan, insana değil işe önem veren, yukarıdan aşağıya emir ve talimatların yerine getirilmesi için tek yönlü iletişim kuran lider tipidir (Gürgen, 1997: 190). Bu durumda otoriter liderlerin yüksek bağlam boyutuyla pozitif ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcı lider, çalışanlarıyla iletişim kuran, onların kararlara katılımını sağlayan dolayısıyla açık ve yalın bir iletişim kuran lider tipidir. Dikey iletişimin yanı sıra yatay iletişim kanalı da bulunmaktadır. Çalışanlarına güveni tam olup onlarla iletişim şekli arkadaşçadır (Gürgen, 1997: 189-190). Bu durumda katılımcı liderin düşük bağlam boyutuyla pozitif ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Liderlik ve iletişim ilişkisi örgüt kuramları açısından ele alındığında, klasik kuramcılar açısından yönetim ve liderlik anlayışı otoriter bir özellik taşımaktadır. Lider çalışanlarla insani ilişkilere girmemekte ve dolayısıyla onlarla olan iletişimi, emir ve talimatlarını iletmesiyle sınırlı kalmaktadır. Davranışçı kuram açısından lider, çalışanlarla yakın, sıcak ilişki kurmakta, zorlama ve cezayla korkutma yerine benimsetme anlayışı ile onları verimli bir şekilde çalıştırmakta ve dolayısıyla çift yönlü iletişim kurmaktadır. Çağdaş örgüt kuramı açısından ise her örgüt için geçerli tek bir yapı ve iletişim sistemi bulunmadığı gibi tek bir lider tipinin de bulunmayacağı görüşü hâkim olup ilişki kurma biçimine göre interaktif, proaktif, reaktif gibi farklı lider tipleri ortaya çıkmaktadır (Gürgen, 1997: 185-187).

Liderlik ve iletişim ilişkisi güç açısından ele alındığında ise liderin gücünün iletişim yeteneğine bağlı olduğu ve dolayısıyla iyi iletişim kurabilen liderlerin daha başarılı olduğu ayrıca koordinasyonun sağlanmasında ve motivasyonun artırılmasında önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür (Ören, 2006: 17). Güç kavramı bir kişinin başkalarını kendi arzusu yönünde davranışa sevk edilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yani güç kişilerarasındaki ilişkileri anlatan dolayısıyla iletişimle ortaya çıkan bir kavramdır. French ve Raven (2004) tarafından yapılan sınıflamaya göre liderin beş önemli güç kaynağı şunlardır: Zorlayıcı güç; korkuya dayalı olup, liderin fiziksel güç kullanması, çalışanların işine son vermesi, sürgüne gönderme gibi yöntemleri kapsamaktadır. Yasal güç; otoriteyi temsil etmekte olup, kişiler üst mevkiden gelen isteklere uyma davranışı göstermektedir. Ödüllendirme gücü; liderin ücret artışı, terfi, sorumluluk verme, övme, takdir gibi ödüllendirme kaynaklarına sahip olmasıdır. Benzeşim ve karizmatik güç; liderin kişilik özelliklerinin çalışanlara ilham vermesi ve onların isteklerinin dile getirilebilmesiyle ilgili olup aynı zamanda liderin çekiciliğini ifade etmektedir. Uzmanlık gücü; liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle ilgilidir. Sonuç olarak lider tüm bu güçlerini kullanarak çalışanlarını etkileyebilmesinin, iletişim yeteneğiyle çok yakından ilgili olduğunu söylemek mümkündür (Raven, 2004: 1242-1249; Gürgen, 1997: 192-194).

4.1 Schmidt ve Tannenbaum Modeli

Schmidt ve Tannenbaum'un modeli, liderin karar vermesinde, otoritesiyle çalışanların özgürlük dereceleri açısından açık ve kapalı iletişim özellikleri üzerine geliştirmiş olduğu modeldir (Gürgen, 1997: 190). Bu model Tablo 3'te gösterilmektedir:

Tablo 3. Schmidt ve Tannenbaum Modeli

KAPALI YÖNETİCİ			AÇIK YÖNETİCİ			
Lider kararları alır, astlara bildirir.	Lider kararını astları ikna ederek alır.	Lider fikirlerini astlara bildirir ve soru olup olmadığını sorar	Lider değişime bağlı olarak alternatif kararlar sunar.	Lider sorunu ortaya koyar, öneriler alır ve kararı açıklar.	Lider kısıtlarını belirler, grubun karar vermesini bekler.	Lider kendisinin belirlediği sınırlar içerisinde grup üyelerinin istedikleri gibi davranmalarına izin verir.

Gürgen, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, ss.191.

Bu modelde bahsedilen açık ve kapalı iletişim tanımlarına ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakıldığında, açık iletişim, bilgi ve haberlerin örgüt içerisinde tepe yöneticiden alt düzey çalışana, alt düzey çalışandan tepe yöneticisine çok yönlü kanallarla serbestçe ve sağlıklı biçimde iletilmesi olarak ifade edilmekte ve işbirliği yoluyla kişilerarası ilişkilerde düzelmeye, örgütsel verimlilik ve bağlılıkta artış ve ekip çalışmalarında uyum sağlamaktadır (Tutar vd., 2004: 89-90). Yani açık iletişimle başka bir

deyişle iletişimin düşük bağlam boyutuyla katılımcı liderliğin pozitif ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Kapalı iletişim ise tepe yöneticiden alt düzey çalışana hiyerarşik iletişim olup çoğunlukla tek yönlü bir iletişim modelidir. Kapalı iletişimde kaynaktan alıcıya mesaj iletilmekte fakat geri dönüşü olmayabilmektedir. Bu durumda da çalışanların katılımı ve yaratıcı özellikleri engellenmiş olmaktadır (Tutar vd., 2004: 89). Yani kapalı iletişimle başka bir deyişle iletişimin yüksek bağlam boyutuyla katılımcı liderliğin negatif ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

4.2 İletişim Engelleri

Lider iletişim kurarken çeşitli engellerle karşılaşabilmektedir. İletişimi engelleyen bu faktörlerin başlıcaları şu şekilde sıralanmaktadır: Filtreleme: Alıcının isteğine uygun olarak daha iyi gözükebilmek için bilginin gönderici tarafından isteyerek değiştirilmesidir. Algıda Seçicilik: Alıcının iletişim kurarken kendi beklenti ve ilgilerini algılarına göre yapmasıdır. Yani gerçeği görmeyip, gördüklerini gerçek olarak isimlendirip yorumlamasıdır. Aşırı Bilgi Yükleme: Alıcının aşırı bilgi yüklemesi olduğunda bilgiyi seçme, aldırma, görmemezlikten gelme veya unutmaya durumlarıyla karşılaşmasıdır. İletişim Korkusu: Sözlü iletişim, yazılı iletişim veya her ikisinde de çalışanın aşırı gerilim ve endişe duymasındır. Cinsiyet Farklılığı: Erkekler statüsünü, bağımsızlığını ve gücünü belirtmek amacıyla, kadınlar ise bağlantı yaratabilmek, samimiyet oluşturabilmek ve destek kazanmak amacıyla iletişime geçmektedir. Yani kadınlar ve erkeklerin iletişim kurma amaçlarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Politik Olarak Doğru İletişim: Göndericinin, alıcıyı incitmemeye çalışması iletişimin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Kültürel Engeller: Kelimelerin farklı ulusal kültürden insanlara farklı anlamlar ifade etmesi, yan anlamlarının farklı dillerde farklı şeyleri ima etmesi ve ton farklılığından kaynaklı kültürel engeller oluşabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 359-362).

Yukarıda bahsedilen iletişim engelleri insanların iletişime olan gereksinimlerinin farkında olmamalarından, iletişimin önemini yeterince anlamamalarından ve etkin iletişim yöntemlerini bilmemelerinden kaynaklanabilmektedir (Tutar vd., 2004: 43). Bu iletişim engellerini aşmak için çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir. Bunlar; kaynağın sözlü mesajları alıcının anlayabileceği ve algılayabileceği şekilde iletmesi, mesajların sadece sözlü değil aynı zamanda çizim, yazı, resim ve işaret gibi sembollerle de ifade edip, alıcının ilgisini çekecek örneklerle desteklemesi ve uygun kanalla gönderilmesi, kaynak ve alıcının fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklarının ortadan kaldırılması ve geri bildirimle mesajın anlaşılıp anlaşılmadığının kontrol edilmesidir (Tutar, 2009: 139). Bunlara ilave olarak empati, sade dil kullanmak, sözleri hareketlerle desteklemek, tekrar etmek, çok çeşitli iletişim kanallarından ve teknolojiden yararlanmak sayılabilmektedir (Atabek, 2000: 17).

Etkili iletişim stratejisinde; insanları değişime bağlamak, inanırlık-güven yaratmak ve mesaj olarak üç ana tema belirlenmiştir. Bu temalara göre; lider öncelikle aynayı kendisine tutmalı, değişimi kişiye indirgeyerek ortak paydada buluşturmalı, konuştuğu gibi davranarak yüz yüze iletişim kurmalı ve geribildirim döngüsü yaratmalıdır (Oral, 2009: 77). Liderin etkili iletişim yöntemlerini uygularken izlediği aşamalar ise; dikkat, anlama, kabul, tepki ve empati olarak sıralanmaktadır. Yani alıcı mesajı dinlemeli, mesajın içeriğini kavramalı ve mesaja karşı itaat göstermelidir. Ayrıca iletişimin gerçekleştiği aşamadan sonra alıcının iletişimde bulunulan kişiyi mümkün olan en iyi şekilde anlama gayreti göstererek

duygusal iletişim kurması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 147). Bunlara ilave olarak lider etkilemek istediği kişilerin zekâ ve eğitim düzeyine göre farklı tür iletişim tercih etmesi gerekmektedir. Yüksek eğitim ve zeka düzeyine sahip kişiler konuyu çeşitli yönleriyle öğrenmek istediklerinden dolayı onlarla çift yönlü iletişim kurulması gerekirken, konuya ilişkin bilgisi sınırlı, zeka ve eğitim düzeyi düşük kişilerle ise tek yönlü iletişim kurulmalıdır. Yine benzer şekilde, görüş farkı çok ise çift yönlü iletişim tercih edilmesi gerekirken, görüş farkı az olduğunda tek yönlü iletişim tercih edilmelidir (Gürgen, 1997: 199). Tüm bunlar ışığında lider etkili bir iletişim ile takipçilerini değişim yapmaya sevk edebilmekte ve astları örgütsel hedeflere ulaşma hususunda inandırabilmektedir. Yani en önemli unsurun liderin etkili iletişim kurabilme yeteneği olduğunu söylemek mümkündür (Ören, 2006: 17).

5. KUŞAKLAR VE İLETİŞİM

İnsanları kuşaklara göre sınıflandırma yapmak ve genellemek bazı durumlarda tehlikeli olabilmektedir. Burada odaklanılması gereken asıl nokta, kuşakların daha da ötesinde değişen dünya, çağdaş iletişim becerileri ve insan ilişkileridir. Bu bağlamda kuşaklar ve birbirleriyle kurdukları iletişim şekillerine tercih ettikleri iletişim araçlarına ve kıyaslamalara aşığında yer verilmiştir.

X kuşağının iletişim becerilerine değinildiğinde; Patlama kuşağı üyeleri gibi iş iletişim becerilerinin gelişmiş olması sebebiyle yeni bir iş bulma konusunda zorluk çekmedikleri görülmektedir. İş iletişim becerileri gelişmiş olmasına rağmen teknoloji bilgi becerileri ise çok gelişmiş değildir. Genellikle e-posta kontrolü ve çevrim içi iş arama amacıyla teknolojiden yararlanmaktadırlar. Daha çok risk alabilen, aile odaklı, kendine güvenen, açık görüşlü ve eğlenmeyi sevme özelliklerine sahiptirler (Zhang ve Bonk, 2010). X kuşağının iletişim becerileri ve teknoloji bilgisi, kendilerinden bir önceki kuşak olan Patlama kuşağına göre daha iyi iken, kendilerinden sonraki kuşaklara göre yani Y kuşağı ve Z kuşağına göre ise daha zayıftır (Elmore, 2011). Örneğin X kuşağı sadece işini bitirmek için çevrim içi olup, daha sonra bilgisayarın başından uzaklaşırken, Y kuşağı ise çevrim içi ve çevrim dışı olarak sürekli sorunsuz bir şekilde başkalarıyla iletişim halindedir. X kuşağı sorunlarını kendi başlarına çözmeye alışkın olduklarından dolayı iyi iş gösterebilmek için grup desteğine ihtiyaç duyan Patlama kuşağına göre kendilerine daha fazla güven duymaktadır (Keleş, 2013: 28-29).

Y'ler sabırsız, iddialı, hızlı düşünebilen, hedef odaklı, özgürlüklerine düşkün, teknolojiye tutkun, otoriteye meydan okumayı seven, sorgulayan, az zamanda iyi iş çıkarmaya odaklı olan, kendilerini seven, güvenen, değer veren, bireysel tavır sergileyen, yüksek performans gösteren, kendi işlerini yapmayı isteyen, iş hayatından beklentileri yüksek olan, sorumluluk almaktan hoşlanan, çalışma arkadaşlarına göre daha hızlı ve daha verimli çalışmayı hedefleyen, sürekli öğrenmeye açık olan, adaptasyon becerileri yüksek olan, arkadaşlarının tavsiyelerine ve paylaşımlarına duyarlı olan, hayatı online yaşayan, alışverişten önce bloglar ve online sözlükler aracılığıyla sosyal medyayı takip eden, online alışverişi aktif olarak kullanan, hayatlarını sosyal medya kanallarında paylaşmayı seven, sanal görüşmeyi tercih eden ve esneklik, özgürlük ve bireysel karar alma eğilimleriyle önceki kuşaklardan farklı bir kuşaktır. Y Kuşağı'nın bu özellikleri, başta medya ve iletişim olmak üzere birçok sektörü yeniden biçimlendirmektedir. Spora, hobilere ve sosyalleşmeye zaman ayırdıkları için tematik ve uzman

dergiciliğini basılı gazeteler yerine tercih etmektedirler. Ayrıca internetten müzik paylaşımı yapmakta ve kitap almak yerine e-kitap indirmektedirler. Yani genç, akıllı, özgürlüklerine düşkün ve teknoloji tutkunu olarak tanımlanan Y kuşağının internet ve çok kanallı televizyon ile birlikte büyümüş olmaları sebebiyle günlerinin yaklaşık 15 saatini medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirdikleri, mobil ya da yüz yüze görüşme dışında sanal görüşmeyi de tercih ettikleri söylenebilir (Özer, 2011). Ayrıca iletişim teknoloji becerilerini görevlerini ilerletmede ve sonuçlar elde etmede kullanmakta olup internet teknolojisinden yararlanarak otoriter bir yönetim tarzını ortadan kaldırmış ve esnek bir çalışma ortamı yaratmışlardır (Akdemir vd., 2013: 18).

Refah düzeyinin yüksek olduğu, iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmiş olduğu bir dönemde dünyaya gelen Y kuşağı, televizyon, medya gibi kanallar ile pazarlamada hedef grup haline gelmişler ve dünya ile iletişimleri doğdukları günden itibaren başlamıştır. Bu yüzden Y kuşağı için iletişimin yeri oldukça önemlidir. Eğlence, iş ve sosyal aktivitelerin hepsini iç içe yaşamaktadırlar. Çeşitlilik ile büyüdüklerinden dolayı, insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadırlar (İşçimen, 2012: 10). İlişkilere önem vermekle birlikte, ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için de buna vakit ayırmak istemektedirler (Keleş, 2011: 131). Bu kuşak iyimser ve idealist olup bu yaş aralığındakiler için toplumsal cinsiyet ve rekabet önemlidir. Çalışma gruplarında kendilerinin yeni bir liderlik biçimi geliştirebilmeleri için sabırlı olmaları gerekmektedir. Patlama kuşağı ve Sessiz kuşak kadar bağımsız olmadıkları için mentora ihtiyaç duymaktadırlar. Dinleme yetenekleri ise en üst düzeydedir. Kendi görüşlerini paylaşmak istemekte ve birşeyler yapmak için maddi yolları bulmada yardıma gereksinim duymaktadırlar (Altimier, 2004: 3). Dijital olanaklar ve küreselleşme çerçevesinde, televizyondan ziyade interneti geliştiren, şekillendiren bir kuşak olduğundan dolayı, “iletişim, kişisel özgürlük, hak” gibi kavramlar en büyük değerlerini oluşturmaktadır. Özellikle Facebook, Youtube, Myspace gibi birçok sosyal medya araçları, Y kuşağının icadı olarak karşımıza çıkmaktadır (Uz, 2013). McQueen’e göre Facebook ve Twitter gibi ağların bu kadar hayatımıza hâkim olmasının bir nedeni de bu kuşağın değişime ayak uydurması, inovatif olması ve teknolojiyle iç içe olmalarından dolayı tüm dünyayla ve insanlarla doğal bir etkileşimde bulunmalarıdır (Güler, 2011). Ayrıca yapılan pek çok çalışmada, üniversite öğrencilerinin sosyal ağları etkin olarak kullandıkları görülmektedir. Bu konuyla ilgili bir çalışmada, üniversite öğrencilerinin sosyal ağları eğitim amaçlı kullanıp kullanmadıkları sorgulanmıştır. Buna göre öğrenciler “okul proje/ödevleriyle ilgili araştırma yapmak” için sosyal ağları %71,9 oranında “eğitim amaçlı grupları ve etkinlikleri inceleme” amaçlı ise %81,3 oranında kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, “güncel, farklı bilgiler ve düşüncelerle karşılaşmak” için sosyal ağ kullanım oranının ise %89’a ulaştığı görülmektedir (Akyazı ve Ünal, 2013: 19-20). Tüm bunlar da göstermektedir ki Y kuşağının bir numaralı iletişim aracı internettir. Çoğu işlerini internet veya mobil platformlar üzerinden yapan bu kuşağa ulaşmanın önemli yollarından biri internet ve sosyal medyayı aktif kullanmaktan geçmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2012).

Y kuşağının tutum, davranış ve becerileri; aile, arkadaş, okul ve kitle iletişim aracılığıyla şekillenmektedir. Bu yüzden Y kuşağının ürün ve yaşam tarzı seçimlerinde medya araçları, televizyon, internet ve dergi olarak çeşitlenmiştir (Savaş, 2010: 65). Bu bağlamda Y kuşağını etkilemek isteyen pazarlamacıların dikkat etmesi gereken nokta ise, bu kuşağın geleneksel reklamcılığa karşı şüpheli olmasıdır. Ailelerine kıyasla medyaya doymuş ve marka bilinci yüksek bir dünyada büyümüş olmaları sebebiyle onlara farklı yerlerde farklı kaynaklardan farklı türde reklamlarla ulaşmak gerekmektedir.

Ayrıca pazarlamacılar bu kuşağın geleneksel reklamcılığa karşı şüphelerinin iç yüzünü anlamak ve onların dikkatini çekmek için mesajlarını farklı yollardan iletmelidirler. Çoğu şirket bu sebeple ağızdan ağıza pazarlama stratejisi uygulamaktadır (Belch ve Belch, 2009: 15).

Deloitte Eğitim Vakfı tarafından, Türkiye de dâhil olmak üzere toplamda 17 ülkede gerçekleştirilen “Y Kuşağı İnovasyon Araştırması” da bunları doğrular niteliktedir. Araştırma raporuna göre Y kuşağı teknolojiyi yakından takip etmekte, takım çalışmasına değer vermekte, ailelerini ön planda tutmakta ve işin başarısının sadece finansal başarı ile değil farklı kriterlerle de ölçülmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu kuşak teknoloji ile büyümüş ve işlerini daha iyi yapabilmek için teknolojiyi sonuna kadar kullanmaktadır. Blackberry, laptop, mobil telefon gibi pek çok teknolojik cihazı günün 24 saati aktif olarak kullanabilmektedir. Yüz yüze görüşmekten ziyade, daha çok e-posta ve SMS yolu ile iletişim kurmayı tercih etmekte ve geleneksel sunum teknikleri yerine webinar gibi online teknolojileri benimsemektedir. Başka bir araştırmanın bulguları da Deloitte tarafından yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. 18-28 Yaş altı, üniversite eğitimlilerin yüzde 92’si kişisel bilgisayar sahibi ve yüzde 30’unun bilgisayarı 24 saat internete bağlı iken, yüzde 52’si de günde 3 ve daha fazla saatini internette geçirmektedir. Yüzde 88’inin facebook, yüzde 57’sinin twitter hesabı, yüzde 10’unun blogu bulunmaktadır. Yüzde 28’i televizyondan, yüzde 21’i gazeteden aldığı haberi güvenilir bulurken, yüzde 43’ü ise internet üzerinden aldığı haberi güvenilir bulmaktadır. İnovatif açıdan değerlendirilecek olursa Y Kuşağı’nın %63’ü kendilerini yenilikçi olarak görmektedir. (16 ülke %62, Türkiye %63) Bir organizasyonun inovatif olarak düşünülmesi için gerekli üç ana etmeni ise: Düzenli öğrenimi teşvik etme (%49), çalışanlara kendilerini eğitime, ilgi alanlarına ve yeni fikir araştırmalarına adanmaları için boş zaman yaratma (%42) ve fikir üretimini ve yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme (%42) olarak ortaya konmuştur. İnovasyonun önündeki en büyük engelleri Türk Y kuşağı zayıf liderlik, zayıf yönetim ve vizyon eksikliği olarak görmektedir (Brown, 2013). TÜİK (2014) tarafından yayınlanan rapora göre de ülkemizde gençlerin (16-24 yaş grubu) 2013 yılında internet kullanım oranı %68,7’dir. Bu oran genç erkeklerde %80,1 iken, genç kadınlarda %57,5’tir. Aynı yaş grubundaki gençlerin bilgisayar kullanım oranı %70,6’dır. Genç erkeklerde bu oran %82 iken, genç kadınlarda ise %59,5’tir. Bu rakamlar teknolojinin Y kuşağı için hayatlarının vazgeçilmezi haline geldiğini göstermektedir (TÜİK, 2014).

Okulda ve evde teknolojiyle büyüyen Y kuşağının, ailelerine göre daha rahat oldukları ileri sürülmektedir (Alch, 2000: 42). Diğer kuşaklar ile kıyaslandığında daha az televizyon izledikleri görülmekte, müzik, alışveriş, spor ve televizyon önceki kuşaklara göre daha az ilgilerini çekmektedir (Deneçli ve Deneçli, 2012/2). Televizyonun aksine internet üzerinde kontrolleri bulunmaktadır. Telekomünikasyondaki devrimin küresel etkileşimi mümkün kılmasıyla beraber, kendileri ile aileleri arasında teknolojik bilgi boşluğu yaratılmıştır. Bu boşluk, Net kuşak (Y kuşağı) temsilcilerinin daha önceki kuşaklara göre daha güçlü ve etkili bir grup olmalarına imkân sağlayacaktır. Bu durumda bireylerin daha bağımsız olmasına ve gelecekteki çoğu çalışanın girişimci olabileceği yeni bir iş kültürü oluşmasına imkân verecektir (Alch, 2000: 42-43).

Y kuşağı ile ilgili basında yer alan manşetler tarandığında ya da ortak varsayımlara bakıldığında, genel anlamda Y kuşağının haberlerle ilgilenmediği, televizyon izlemediği, gazete ve dergi okumadığı ve radyo dinlemediğinden bahsedilmektedir. Onlara ulaşmaya çalışan şirketler, zamanlarının çoğunu sosyal

medyada geçiren ve diğer kuşaklara benzemeyen Y kuşağını etkilemek için sosyal medyaya odaklanması gerekmektedir. Abraham (2013) bu başlıkların ve varsayımların birçoğunun yanlış olduğunu, birkaç istisna dışında herkes gibi Y kuşağının da benzer yollarla haber ve içerikleri takip ettiğini belirtmektedir. Bu görüşünü de aşağıda belirtilen araştırmalarla desteklemektedir:

- Son yapılan çalışmaya göre, son 60 günde Y kuşağı temsilcilerinin %93'ü dergi okumaktadır.
- 12 yaşın üzerindeki Amerikalıların %93'ü son yapılan Arbitron verisine göre, haftada en az 1 kez AM/FM radyo dinlemektedir. Diğer kuşaklar radyo dinleme oranını azaltırken, Y kuşağının ise bu oranı artırdığı görülmektedir.
- Pew State'in en yeni medya çalışmasına göre Y kuşağının %23'ü bir gün önce gazete okumuştur. Bu oran genel nüfusa göre çok da düşük değildir.
- Deloitte tarafından yapılan yeni bir araştırmaya göre, Y kuşağının tümü için TV izlemek hala bir numaralı medya faaliyetidir. Genç Y kuşağı için TV izlemek yerine müzik dinlemek en önemli medya faaliyeti olmasına rağmen, tüm Y kuşağı daha fazla TV izlemektedir.

Abraham (2013)'in Y kuşağı araştırmasından elde ettiği sonuç, bir noktayı kanıtlayan her çalışma için aksini söyleyecek başka bir çalışma bulunabildiğidir.

Halkla ilişkiler ve iletişim ajansı Edelman, 2012 yılını içeren "8095" isimli çalışmasında içlerinde Türkiye'nin de bulunduğu 11 ülke bazında Y kuşağı araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği ülkeler; Avustralya, Brezilya, Kanada, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, Arap Emirlikleri, İngiltere, ABD ve Türkiye'dir. Raporda Y kuşağının üç önemli global trende önderlik yaptığı belirtilmektedir. Bunlar (Apaydın, 2013):

- **Kentleşme:** 2050 yılı itibariyle insan nüfusunun yüzde 70'inin kentlerde yaşaması öngörülmektedir. Bu da Y kuşağının kırsal değil tam bir kent kültürüne sahip olması anlamına gelmektedir.
- **Deneyim:** Y kuşağı satın alma alışkanlıklarında yaşadığı tecrübeye çok önem vermektedir.
- **Ebeveyn rolü:** Y kuşağında kadın-erkek rolleri değişmekte yani kadınlar daha çok para kazanmakta ve erkekler ise ev işlerine daha çok yardımcı olmaktadır.

Reisenwitz ve Iyer'in 2009 yılında X ve Y kuşağını karşılaştırdıkları çalışmasına göre, X kuşağı herşeyi kişiselleştirmek ve insanlaştırmak için teknolojiden yararlanmakta, iş iletişimi için internet ve e-posta kullanmaktadır. X kuşağı gibi Y kuşağı da teknolojiye bağımlı ve çocukluğundan beri e-posta kullanan, kısa mesaj gönderen ve cep telefonu kullanan ilk kuşaktır. Önceki kuşaklara göre teknolojiye daha fazla uyum sağlamaktadır ve problemleri çözmek ve öğrenme sürecini kısaltmak için cep telefonu, bluetooth, el bilgisayarı, dizüstü bilgisayarlar gibi araçlardan yararlanmaktadırlar. Y kuşağı, X kuşağı gibi gönüllü ve iş eğilimli iken, X kuşağına göre interneti daha yoğun kullanmakta, marka sadakati daha düşük ve riskten kaçınma eğilimi ise daha az olmaktadır (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 93).

Z kuşağı bireylerinin özelliklerini Tokabaş (2014) şu şekilde belirtmiştir. Korumacı yapıda ebeveynlere sahip olan, iletişim aracı olarak e-postayı tanımayıp bunun yerine sosyal ağlar ve mobil teknolojilerle iletişim kurmayı tercih eden, daha eğitilmiş bireysel ve bağımsız olan, kendilerine olan özgüvenlerinin yüksek olması sayesinde daha rahat ve açık iletişim kurabilen, kendi istek ve amaçlarının farkında olan, amaçları doğrultusunda yaşayan, yaşamda her şeyin mümkün olduğuna inanan, çevrelerinde ve dünyada olan gelişmelerin farkında olan bir kuşaktır. Yani iletişim açısından Z kuşağının mobil teknolojilerle iletişim kurmayı tercih ettiği ve açık iletişimde bulunduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye'nin toplumsal yapısına dair somut verilerin eksikliğini gidermek için 2006 yılında Konda Araştırma ve Danışmanlık tarafından yapılan "Biz Kimiz?" adlı araştırmaya göre 18-28 yaş aralığındaki gençlerin görüşleri incelendiğinde, Türkiye'de tek bir genç tipinden bahsedilemeyeceği çok farklı genç gruplarından söz edilmesi ve farkları yaratan etkenlerin doğru anlaşılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca gençlerin daha büyük yaş gruplarına göre daha fazla eğitime sahip oldukları ve eğitimin sonucunda daha açık görüşlü daha özgürlükçü oldukları anlaşılmaktadır (Yentürk vd., 2008: 259-261). Tüm bu söylenenler ışığında kuşakların kendi arasında ve diğer kuşaklarla kurdukları iletişim tarzının farklılık gösterdiği söylenebilir.

Kuşaklar arası farklılıklar; bireylerin iletişim tarzını, teknoloji gereksinimini, mesleki gelişim tercihlerini, işyerinden beklentilerini, arzu edilen liderlik tarzını, ücret beklentilerini, etkin ödüllendirme sistemini ve tanıma sistemini etkilemektedir. Kuşaklar inandırıcı, güvenilir bir lider arzusu içindedir. Ayrıca iletişim, bağlılık ve ücret alanlarında da farklılıklar görülmektedir (Haerberle vd., 2009: 62). Tipik kuşak çatışmalarının çoğu iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu sorunu çözmek için hedef kitleye yönelik iletişim tarzı seçilmelidir. Örneğin sıkı-çalış/iyi-eğlen sloganını kullanma, iş görüşmesi sırasında, akşamları ve/veya hafta sonları çalışmayı övme genç kuşakları etkilemezken, Patlama kuşağı üyeleri bundan etkilenecektir. Gelenekselciler bilgisayar teknolojisi hakkında biraz kaygı duymaktadır. Bu sebeple yeni bir teknolojinin uygulanması sırasında diğer kuşaklar, gelenekselcilerin yeterlilik düzeyini anlaması gerekmekte ve onlara uygun teknoloji eğitiminin verilmesi sağlanmalıdır (Kyles, 2005: 55). Tablo 4'te kuşakların liderlik ve iletişim tercihleri gösterilmektedir. Buna göre Y kuşağı iletişim tercihi açısından e-posta, sesli posta ve anlık mesajlaşmayı tercih etmektedir. Ancak, liderlik beklentileriyle ilgili genelleme yapılamamaktadır.

Tablo 4. Kuşakların Değer ve Tutumları

	Sessiz Kuşak	Patlama Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İletişim	Resmi	Yüz-Yüze	Direkt olarak	E-posta
	Yazılı	Birebir	Gerektiği şekilde	Sesli posta
	Emir Komuta Zinciri	Kişisel		Anlık mesajlaşma
				Çok sayıda bilgi gönderimi
Liderlik	Komuta ve kontrol	İşbirlikçi	Girişimci	Çoğu Y kuşağı üyeleri, liderlik tecrübesi kazanacak

	Otoriter	Takım oyuncusu	Katılımcı	kadar yeterince uzun süre iş hayatında bulunmadığı için liderlik özellikleri hakkında genelleme yapılamamaktadır.
	Sorumluluk sahibi		Sorgulayıcı	

Kaynak: Crumpacker, Martha ve Crumpacker, Jill M., (2007), “Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?”, *Public Personnel Management*, Cilt.36, Sayı.4, (349-369), ss.355.

6. KUŞAKLAR VE LİDERLİK

Kuşaklar açısından liderlik beklentileri ele alındığında; gelenekselciler; adil, tutarlı, saygılı, doğrudan, açık liderlik tarzını tercih ederken, Bebek Patlaması kuşağı üyeleri liderlerinin sıcak ve sevecen olmasını, kendilerine eşit davranılmasını beklemekte ve demokratik liderlik yaklaşımını tercih etmektedir. X kuşağı üyeleri ise doğrudan, yetkili, esnek, özgün, sonuç odaklı, öğrenme fırsatlarını destekleyici ve informal liderlik tarzını beklemektedir. Y kuşağı üyeleri motivasyonel, işbirlikçi, pozitif, eğitsel, başarı odaklı liderlik yaklaşımını tercih etmekte ve gerektiğinde onlardan koçluk yapmalarını istemektedir (The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success 2009, 2). Bir başka çalışmadan edinilen bilgiler ise şunlardır: Sessiz kuşaktaki bireylerin liderlik biçimleri doğrudan ve komuta kontrole dayandığı için katılımcı liderlik yaklaşımı onlara uygun değildir. İş hayatına yeni adım atmış olan Y kuşağı bireyleri liderlik pozisyonlarında yer almaları için çeşitli fırsatlara sahiplerdir. Ancak literatürde tercih ettikleri liderlik tarzı açık olarak belirtilmemekte olup Y kuşağının temel değerleri, iş değerleri ve etik unsurlar diğer kuşakların liderlik tarzına göre tanımlanmaktadır. Bu bağlamda Y kuşağı bireylerinin katılımcı ve transformatif liderlik yaklaşımına doğru bir eğilim göstermekte olduğunu söylemek mümkündür (Salahuddin, 2010: 3-4). Akdemir ve meslektaşları tarafından yapılan çalışma (2013) da bunu doğrular nitelikte olup Y kuşağının öncelikli olarak katılımcı liderlik tarzını tercih ettiği ve takipçilerin liderin yönlendirmesine, motive etmesine ve onlarla işbirliği yapmasına ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Ayrıca liderlik için sadece informel yapının yeterli olmayacağı ve liderin katılımcı olması gerektiği vurgulanmaktadır (Akdemir vd., 2013: 37).

Geleceğin liderleri için çok kuşaklı çalışanları etkili olarak yönetebilmenin anahtar kelimesinin esneklik olduğu ve liderlik tarzlarının duruma göre farklılık gösterdiğinden bahseden bir çalışmaya göre ideal bir liderde olması gereken özellikler katılımcı, sabırlı, anlayışlı, sevecen, cana yakın, herkese eşit davranma, değişiklikleri tahmin edebilme ve uyum sağlama, profesyonel, yetenekli, iddialı, sorumluluk sahibi olma, inovatif, esnek, geri bildirim sağlama, çalışma faaliyetleri geliştirme, her çalışanın gereksinimlerini dikkate alma ve kararların gerekçelerini açıklama olarak sıralanmaktadır (Romo, 2012: 21 ve 37). *Harvard Business Review*'de çıkan habere göre Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı için ideal lider, ulaşılabilir, koç veya mentor gibi davranan, örgüte nasıl katkıda bulunacaklarına dair çalışanlarına yardımcı olan, diğerlerine meydan okuyan özelliklerine sahip olmalıdır (Valcour, 2013). Günümüzde başarılı liderlik ise belli fiziksel özelliklere, erkek veya kadın olmaya bağlı görünmemekte olup, değişimi anlayabilme, vizyona sahip olma, vizyonu insanlara iletebilme, iyi bir iletişim yeteneğine sahip olma,

ikna yeteneği gibi özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir (Leblebici, 2008: 66). Bu konuda ele alınan diğer çalışmalar ise şunlardır:

Yücebalkan ve Aksu (2013) tarafından yapılan potansiyel işgücü olarak Y kuşağının transformasyonel liderlerle çalışabilirliğine yönelik araştırmaya göre Y kuşağı için transformasyonel (dönüşümcü) liderliğin onay bulan bir liderlik yaklaşımı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin ideal etki, telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel destek bileşenlerinin birbirlerine yakın derecede destek bulduğu ve Y kuşağı kızlarının erkeklere göre bu bileşenleri daha fazla önemsedikleri görülmüştür (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 28-29).

Y kuşağının yönetim fonksiyonları kapsamında liderlik tarzı beklentileri ile ilgili görüşlerini tespit etmeye yönelik Akdemir ve meslektaşları (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre Y kuşağının lider tercihleri arasında demokratik liderlik tarzının öncelikli olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu kuşak üyeleri liderin işbirliğine, yön göstermesine ve motivasyonuna gereksinim duymaktadır. Operasyonel kapsamda ise özgür ve bağımsız bir ortam istemekte olup ekstrem demokratik lider tipini tercih etmektedir. Liderliğin ortaya çıkması için informel ortamın gerekliliğine inanmakta fakat bunu yeterli görmemekte ve liderin aynı zamanda katılımcı olması gerektiğini de düşünmektedir (Akdemir vd., 2013: 36-37). Çatalkaya (2013)'ya göre ise Y kuşağı kendilerine ilham verecek ve sevecekleri bir lider istemektedir.

Bir başka çalışmada ise Y kuşağının liderlere güven duymak istediği ve liderlerinden açık yönlendirme ve talimat vermelerini tercih ettikleri belirtilmektedir (Andrews ve Lockett, 2013: 2). Ayşe Arman'ın kuşak araştırmaları yapan Evrim Kuran'la söyleşisinde, Kuran Y kuşağının liderden sahici olmasını beklediklerini ve çok çabuk bir araya gelip, birlikte hareket edebildikleri için doğal liderler oluştuğunu belirtmektedir (Arman, 2013: 13). Y kuşağından çıkacak liderler de bu bağlamda önem taşımakta olup, bu kuşağın takipçisi olan Z kuşağına yol göstereceğinden söz etmek mümkündür (Ergil, 2013). Buna örnek olarak Y kuşağının ilk küresel lideri olarak 2011 yılında yaptığı eylemlerle tanınan ve birçok bakanın istifa etmesine neden olan Şilili Camila Valejo verilebilir. Ücretsiz eğitim hakkı için eyleme başlayan Camila, dünya çapında büyük ilgi toplamış, Şili'deki siyasi iktidarı sarsmış ve 2013 yılında milletvekili olmuştur. Bu da Y kuşağından çıkan liderlerin dönüşümcü özelliğe sahip olduğunu göstermektedir (Aytulu, 2013).

Tüm bunlardan hareketle kuşaklar arası sinerji oluşturulması bağlamında X kuşağı liderliğinde çalışan Y kuşağının başarılı olabilmesi için, Y kuşağının sahiciliğe verdiği önem, yaratıcı fikirleri girişimcilikle buluşturabilme yeteneği, takım çalışmasına yatkınlığı, olumsuz bile olsa geribildirim almak istemesi ve açık iletişimiyle, X kuşağının belirsizlikleri yönetebilme kabiliyeti, analitik zekası, zaman yönetimini etkin kullanması, güçlü liderliği ve proaktif özelliği birleşerek daha kısa sürede potansiyelin performansına dönüşümü sağlanmış olacaktır (Kuran, 2011: 61).

Gençlerin siyasi liderle özdeşleştiren unsurları ele alan bir çalışmada liderin İslâmi değer ve uygulamalarının “Anadolulu olmayı” sembolize eden sosyal profili gençlerin siyasi lidere yakınlık duymalarını ve kendilerini onda bulmalarını sağladığı görülmüştür. Ayrıca liderin yaşam öyküsü de gençler açısından kendilerini liderle özdeşleştiren unsur olarak ele alınmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllarda Refah Partisi döneminde siyasi olayları izleyen gençlerin kendi siyasileşme öykülerini liderin siyasi

yaşam öyküsüyle iç içe anlattıkları görülmüştür. Aynı çalışmada Recep Tayyip Erdoğan'a dair söylemler gençlerin liderle kurdukları ilişkinin samimiyet, yakınlık ve hayranlık arasında bir bağ oluşturduğunu göstermektedir. Gençlerin temsilîyet gücü yüksek ve benzerlikten gelen yakınlıkla kendilerini liderle özdeşleştirdikleri için negatif yönleri normalleştirilerek kabul edilen lider algısı söz konusudur (Bozan, 2013: 162-163). Kısaca liderin sosyal profili, yaşam biçimi ve uygulamaları, hayat hikayesinin “sistem karşıtı mücadele” veya “halka hizmet eden lider” algılarını uyandırması, siyasi üslup ve tavırlarının “millî gururun” temsili ve garanti sağlayanı olarak algılanması, davranışlarının kültürel kodlarda varolan figürler üzerinden okunabilmesi gençlerin siyasi liderle kendilerini özdeşleştirdikleri unsurlar arasında yer almaktadır (Bozan, 2013: 166).

7. SONUÇ

Bu çalışma ile kuşaklarının iletişim kültür ve liderlik açısından değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu bağlamda literatür araştırmasından elde edilen çalışmanın sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir:

- Sessiz kuşaktaki bireylerin liderlik biçimleri doğrudan ve komuta kontrole dayanmaktadır. Liderlik tarzı açısından bu kuşak otoriter liderliği benimsemektedir. Resmi ve yazılı iletişimi tercih etmekte ve emir komuta zincirini takip etmektedir. Günümüz koşullarına adapte olmaları zordur.
- Patlama kuşağı üyeleri işbirlikçi ve takım oyuncusu olan liderlik özelliğini benimsemektedir. Çatışmadan kaçınmacı ve muhafazakâr bir tutum sergilemektedir. Yüz yüze, birebir kişisel iletişimi tercih etmektedir.
- X kuşağı üyeleri katılımcı, sorgulayıcı ve girişimci liderlik özelliğini benimsemekte olup doğrudan, yetkili, esnek, özgün, sonuç odaklı, öğrenme fırsatlarını destekleyici ve informal liderlik tarzını tercih etmektedir. İletişim tarzı açısından direkt olarak iletişim kurmaktadır. İletişim becerileri ve teknoloji bilgisi, kendilerinden bir önceki kuşak olan Patlama kuşağına göre daha iyi iken, kendilerinden sonraki kuşaklara göre yani Y kuşağı ve Z kuşağına göre ise daha zayıftır.
- Y kuşağı üyeleri mobil ya da yüzyüze görüşme dışında sanal görüşme, e-posta, sesli posta ve anlık mesajlaşma aracılığıyla da iletişim kurmaktadır. Sosyal ağlardan ve iletişimden vazgeçmeme yönleri ön plana çıkmıştır. Liderlik tarzı açısından Y kuşağı kendilerine ilham verecek güvenilir, açık talimat veren birlikte hareket edebilecekleri liderleri tercih etmektedir.
- Z kuşağı iletişim aracı olarak e-posta'yı tanımayıp bunun yerine sosyal ağlar ve mobil teknolojilerle iletişim kurmayı ve en yeni iletişim araçlarını kullanmayı tercih etmektedir.

Sonuç olarak bireyler her bir kuşağı daha iyi anlayarak, iletişimde buldukları kişileri kendi bakış açlarına göre yargılamaktan ziyade, onların bakış açısına göre yorumlama fırsatı elde edilebilir.

Böylece empati kurma yeteneklerinin gelişmesi, kuşak çatışmalarının önlenmesi ve kuşaklararası sinerji oluşturulması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

1. Abraham, Alex (2013), “Millennials Hate Traditional Media. Or Do They?” <http://www.edelman.com/post/millennials-hate-traditional-media-or-do-they/> (22.07.2014).
2. Akdemir, Ali- Konakay, Gönül- Demirkaya, Harun- Noyan, Aral- Demir, Bülent- Ağ, Cengiz- Pehlivan, Çağlar- Özdemir, Eşref- Akduman, Gülbeniz- Eregez, Hanife- Öztürk, İlksen- Balcı, Oktay (2013), “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklenilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.2, Sayı.3, (11-41).
3. Aktaş, Hasret (2004), *Bir Siyasal İletişim Aracı Olarak İnternet*, 1. Basım, Tablet Kitabevi, Konya.
4. Akyazı, Erhan ve Ünal, Akyazı Tutgun, (2013), “İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Amaç, Benimseme, Yalnızlık Düzeyi İlişkisi Bağlamında Sosyal Ağları Kullanımı”, *Global Media Journal Turkish Edition*, Cilt.3, Sayı.6, (1-24).
5. Alch, Mark L., (2000), “The Echo-Boom Generation: A Growing Force in American Society”, *World Future Society, The Futurist 34.5*, Eylül, (42).
6. Altimier, Leslie (2004), “Communicating with the Next Generation, Newborn and Infant Nursing Reviews”, *Elsevier*, Cilt.4, Sayı.1, (2-3).
7. Andrews, Kevin B. ve Lockett, Landry L., (2013), “Improving Generation Y Volunteerism in Extension Programs”, *Journal Of Extension*, Cilt.51, Sayı.2, (1-5).
8. Apaydın, Batuhan 2013, “Türkiye’de Y Kuşağının Özellikleri ve İstatistikler (Rapor)”, <http://eticaretmag.com/turkiyede-y-kusagi-ozellikleri-istatistikler/> (Erişim Tarihi: 24.07.14).
9. Arıcı, Ali (2013), *Siyasi Partiler ve Siyasi Liderler Çerçevesinde Türk Siyasetinde Sosyal Medya*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basın Yayın Anabilim Dalı, Eskişehir.
10. Arman, Ayşe (2013), “Yaşasın Y Kuşağı”, <http://gazetesu.sabanciuniv.edu/tr/2013-06/yasasin-y-kusagi> ss.12-13, (Erişim Tarihi:30.01.14).
11. Atabek, Nejd (2000), *Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma*, No: 1214, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
12. Aziz, Aysel, (2007), *Siyasal İletişim*, Genişletilmiş 2. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
13. Aziz, Aysel (2010), *İletişime Giriş*, Genişletilmiş 3. Basım, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
14. Aytulu, Gökçe (2013), “Y Kuşağının İlk Küresel Lideri Camila”, <http://www.hurriyet.com.tr/pazar/25193008.asp>, (30.01.2014).
15. Belch, George E. ve Belch, Michael A., (2009), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
16. Brown, Millward (2013), “Y Kuşağı İnovasyon Araştırması”, Deloitte Eğitim Vakfı.
17. Bozan, Ayşegül (2013), “Politikleşme ve Siyasal Katılımı Etkileyen Faktörler Adalet ve Kalkınma Partisi Gençlik Kolları Örneği”, *Alternatif Politika*, Cilt.5, Sayı.2, (153-173).

18. Crumpacker, Martha ve Crumpacker, Jill M., (2007), "Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?", *Public Personnel Management*, Cilt.36, Sayı.4, (349-369).
19. Çatalkaya, Cengiz (2013), "Liderliğin Karanlık Yüzü Olmaz, Lider Aydınlıktır" <http://www.yetenekvekariyer.com/liderligin-karanlik-yuzu-olmaz-lider-aydinliktir/>, (20.07.2014).
20. Çebi, Sezgin ve Akıllı, Yelda Şahin (2011), "Türkiye’de Gençliğin İnternet Üzerinden Katılımı Özelinde Genç Siyasallığı ve Müzakereci Demokrasi, Katılımın "e-hali":Gençlerin Sanal Alemi içinde", *Alternatif Bilişim*, (198-232).
21. Çelik, Candan ve Görpe, Serra (2003), "Yerel Kültürlerde Uluslararası Halkla İlişkilerin Temel Kriterleri", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı.17, (379-390).
22. Deneçli, Ceyda ve Deneçli, Sevda (2012/2), "Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar", *Pi Dergisi*, www.iku.edu.tr/userfiles/file/.../doc/Ceyda_Denecli_Sevda_Denecli.doc, (19.04.2014).
23. Dozier, Janelle Brinker, Husted Bryan W. ve Mcmahon, Timothy (1998), "Need For Approval In Low-Context And High-Context Cultures: A Communications Approach To Cross-Cultural Ethics", *Teaching Business Ethics*, Cilt.2, Sayı.2, (111-125).
24. Ellis, Donald G. ve Maoz, Ifat (2003), "Dialogue and Cultural Communication Codes Between Israeli-Jews and Palestinians", In L. A. Samovar, R. E. Porter & E. R. McDaniel (eds), *Intercultural communication: A reader*, Boston, MA: Wadsworth Publishing, (223-230).
25. Elmore, Leonard (2011), "Competing for Jobs When You’re up Against Your Mum, Your Grandpa, and Your Pers", *Women In Business, Summer*, (37-39).
26. Erdem, Ramazan (2006), "İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı ile Ölçülmesi: Türkçe Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt.1, Sayı.2, (17-25).
27. Erdem, Ramazan ve Günlü, Ebru (2006), "İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı ile İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt.9, Sayı.2, (177-195).
28. Erdoğan, İrfan (2015), "İletişimin Bağlamı", <http://www.irfanerdogan.com/uydurular/8baglam.htm>, (10.01.2015).
29. Ergil, Doğu (2013), "Y Kuşağı", <http://www.bugun.com.tr/y-kusagi-yazisi-704123>, (19.07.2014).
30. Erzen, Meltem Ünal (2008), "Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı.31, (65-80).
31. Etlican, Gizem (2012), *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul.
32. Fındık, Elif (2013), *Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul.

33. Güler, Ezgi (2011), “Y Kuşağını Gerçekten Ne Kadar Tanıyoruz?”
http://dilekporsuk.com/izbirakan/y_kusagini_gercekten_ne_kadar_taniyoruz (21.08.2015).
34. Güllüpunar, Hasan (2010), *Seçmen Tercihî Bakımından Aday İmajı: Konya 2009 Yerel Seçimleri*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Konya.
35. Gürgen, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
36. Haeberle, Kevin- Herzberg Jami ve Hobby, Terry (2009), “Leading the Multigenerational Work Force”, *Healthcare Executive*, Cilt.24, Sayı.5, (62-67).
37. Hall, Edward Twitchell ve Hall, Mildred Reed (1990), *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*, Intercultural Press, United States of America.
38. Hall, Edward Twitchell ve Hall, Mildred Reed (1987), *Hidden Differences: Doing Business With The Japanese*, Anchor Books Editions, United States of America.
39. Hofstede, Geert (1980), “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organizational Dynamics*, (42-63).
40. İşçimen, Didem Sever (2012), *Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
41. Kalender, Ahmet (2000), *Siyasal İletişim: Seçmenler ve İkna Stratejileri*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
42. Keleş, Hatice Nejla, (2011), “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.3, Sayı.2, (129-139).
43. Keleş, Hatice Necla (2013), “Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (*The Journal of Social and Economic Research*), Sayı.26, (23-43).
44. Kılıç, Esra Aydın (2013), “Seçmen Tercihinde İmaj Faktörü: Siyasal Parti ve Aday İmajı Karşılaştırmasına Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Süreli Elektronik Dergi- İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı.36, (46-73).
45. Kılıçaslan, Emine Çakmak (2008), *Siyasal İletişim: İdeoloji ve Medya İlişkisi*, Kriter Yayınevi, İstanbul.
46. Kuran, Evrim (2011), “X+Y Kaç Bilinmeyenli Denklem”, *Yenibir İş Dünyası İş ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı.37, (60-61).
47. Kuşak Kavramı, (2014),
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5408f7540958c9.20724491, (30.01.2014).
48. Kyles, Dana (2005), “Managing Your Multigenerational Workforce”, *Strategic Finance*, Cilt.87, Sayı.6, (53-55).
49. Leblebici, Doğan N. (2008), “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.32, Sayı.1, (61-72).
50. Lüküslü, Demet (2009), *Türkiye’de Gençlik Miti: 1980 Sonrası Türkiye Gençliği*, İletişim

- Yayınları, İstanbul.
51. Mengi, Zeynep (2012), “Z Kuşağı Geliyor”, <http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagi-geliyor/>, (30.01.2014).
 52. Oral, Saba Gamze (2009), “Değişim Yönetiminde CEO’ların Stratejik Dil Kullanımı”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları*, No.162, 1. Baskı, (77-83).
 53. Owen, Hilarie- Hodgson, Vicky. ve Gazzard, Nigel (2011), *Liderlik El Kitabı: Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz*, Çev: Münevver Çelik, 3. Baskı, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
 54. Ören, Seher Armağan (2006), *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
 55. Öylek, Nevzat (2012), “Yerel Yönetimlerde Seçmen Eğilimlerine Etki Eden Faktörler” <http://nevzatoylek.blogspot.com.tr/2014/04/ahmet-yesevi-universitesi-yerel.html>, (14.11.2014).
 56. Özel, Zühal (2009), “Siyasi Lider İmajları: Gerçekliğin Yeniden Üretilmesi”, *makalenin yayınlandığı kaynak “Siyasetin İletişimi”, (Ed: Abdullah Özkan), Siyasal İletişim Enstitüsü Yayınları*, (169-191).
 57. Özer, Yaprak (2011), “En Yeni Nesil”, <http://www.yaprakozer.com/2011/05/17/en-yeni-nesil/>, (30.01.2014).
 58. Özgen, Ebru (2003), “İletişim ve Liderlik”, *İletişim Dergisi*, Sayı.18, (99-119).
 59. Özkalp, Enver (2009), “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları*, No.162, 1. Baskı, (491-497).
 60. Özkan, Abdullah (2004), *Siyasal İletişim: Partiler Seçimler Stratejiler*, Nesil Yayınları, İstanbul.
 61. Özsoy, Osman (2002), *Türkiye’de Seçmen Davranışları ve Etkin Propaganda*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
 62. Raven, Bertram H., (2004), “Power, Six Bases of” *Encyclopedia of Leadership*, SAGE Reference Online, (1242-1249).
 63. Reisenwitz, Timothy ve Iyer, Rajesh (2009), “Differences in Generation X and Y: Implications For The Organization and Marketers”, *Marketing Management Journal*, Cilt.19, Sayı.2, (91-103).
 64. Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A., (2013), *Organizational Behaviour (Örgütsel Davranış)*, 14. Basımdan Çeviri, Çev: İnci Erdem Artan, Nobel Yayıncılık, Ankara.
 65. Romo, Annastiina (2012), *Managing Multigenerational Workplace- How to Bridge The Generation Gaps?*, Lisans Tezi, Jyvaskylan Ammattikorkeakoulu Jamk University of Applied Sciences, Degree Programme in Facility Management, Jyväskylä, Finland.
 66. Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek Vergiliel (2008), *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
 67. Salahuddin, Mecca M. (2010), “Generational Differences Impact on Leadership Style And Organizational Success”, *Journal Of Diversity Management*, Cilt.5, Sayı.2, (1-6).

68. Savaş, Selen (2010), *Factors Affecting The Attitude Of Turkish Generation Y Consumers Toward U.S Apparel Specialty Retailers*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İng) Anabilim Dalı, İstanbul.
69. Seçkin, F. Sedef (2000), “Türkiye’nin Kuşak Profili”, *Capital Dergisi*, Sayı.12, (100-106).
70. Senbir, Hakan (2004), *Z Son İnsan mı?*, O Kitaplar, İstanbul.
71. Sığırı, Ünsal ve Tığlı, Mehmet (2006), “Hofstede’nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.XXI, Sayı.1, (327-342).
72. Tarhan, Ufuk (2009), “İşyerinde 3 Kuşak Çatışıyor”, <http://www.yenibiris.com/HurriyetIK/Oku.aspx?ArticleID=6730>, (18.07.2014).
73. The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success, (2009), *Hrmagazine*, Cilt.54, Sayı.3, (1-9).
74. Tokabaş, Ediz (2014), “Zehir Bir Kuşak Geliyor!”, https://www.academia.edu/2340731/_Z_ehir_gibi_bir_kusak, (22.08.2014).
75. Tutar, Hasan- Yılmaz, M. Kemal ve Erdönmez Cumhur (2004), *Genel ve Teknik İletişim*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
76. Tutar, Hasan (2009), *Örgütsel İletişim*, Geliştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
77. Tüfekci, Nezih ve Tüfekci, Ömer Kürşat, (2013), “Yükseköğretimde Örgütsel İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayrımı İle Ölçülmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, (137-147).
78. TÜİK (2014), “Dünya Nüfus Günü 2014”, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15975>, (19.07.2014).
79. Türetgen, İlknur Özalp ve Cesur, Sevim (2010), “İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”, *Yönetim*, Cilt.21, Sayı.67, (52-66).
80. Tüzen, Hasan ve Meder, Mehmet (2002), “Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Toplumsal, Ekonomik ve Siyasal Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.11, (127-148).
81. Uz, Onur (2013), “Eyvah Y Kuşağı!”, *İndigo Dergisi*, Sayı.95, <http://indigodergisi.com/2013/08/eyvah-y-kusagi/>, (01.06.2014).
82. Valcour, M., (2013), “Hitting The Intergenerational Sweet Spot”, <https://hbr.org/2013/05/hitting-the-intergenerational> (21.08.2015).
83. Yentürk, Nurhan- Kurtaran, Yörük ve Nemutlu, Gülesin (2008), *Türkiye’de Gençlik Çalışması ve Politikaları*, 1. Baskı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
84. Yiğit, Zühal (2010), *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
85. Yücebalkan, Benan ve Aksu, Barış (2013), “Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim*

Bilimleri Dergisi, Online, Cilt.5, Sayı.1, (16-32).

86. Yüksek ve Düşük Bağlam Kültürleri, (2015),
<http://www.coach4mobility.net/19%20TR%20Exercise%20Unit%203%20-%20Annex%205%20High%20and%20low%20context%20culture.pdf>, (10.01.2015).
87. Yüzbaşıoğlu, Sevda (2012), “Kuşaklar X, Y, Z Diye Ayrıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı”,
<http://www.dunya.com/print.php?type=1&id=151507>, (18.07.2014).
88. Zariç, Sami (2011), “Demokratikleşme ve Etkin Bir Siyasal Sistem Oluşturma Bağlamında Türkiye’de Siyasi Partilerde Lider Hegemonyası ve Lider Değişimi” *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.8, (99-115).
89. Zhang, Ke ve Bonk, Curtis J. (2010), “Generational Learners ve e-learning Technologies”, *Handbook of Research on Practices and Outcomes in e-learning: Issues and Trends*, USA: IGI-Global, (76-92).