

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA Y VE Z KUŞAĞININ
LİDERLİK TİPİ ALGILARININ
KARŞILAŞTIRILMASI: TURİZM SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENGİN ŞAHBAZ

2501120142

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MUSTAFA DELİCAN**

İSTANBUL - 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ENGİN ŞAHBAZ Numarası : 2501120142
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE
İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : PROF. DR. MUSTAFA DELİCAN
Tez Savunma Tarihi : 04.07.2019 Saati : 11.00
Tez Başlığı : ÇALIŞMA YAŞAMINDA Y VE Z KUŞAĞININ LİDERLİK TİPİ ALGILARININ
KARŞILAŞTIRILMASI: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUyla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MUSTAFA DELİCAN		Kabul
2- PROF. DR. MELTEM DELEN		Kabul
3- DR. ÖGR. ÜYESİ BETÜL YILMAZ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. ŞELELE UŞEN		
2- DOÇ. DR. ASLAN TOLGA ÖCAL		

ÖZ

ÇALIŞMA YAŞAMINDA Y VE Z KUŞAĞININ LİDERLİK TİPİ
ALGILARININ KARŞILAŞTIRILMASI: TURİZM
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
ENGİN ŞAHBAZ

İşgücünün sevk ve idaresinde çalışanların liderlik algısı önemli rol oynamaktadır. Çalışanların liderlik algılarının farklılığında kuşakların liderlik tercihlerinin rol oynadığı ileri sürülmektedir. Bu çalışmada Y ve Z kuşaklarının liderlik algılarının karşılaştırılması ile fark ve benzerlikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Literatür tarama, alan araştırması anket tekniğiyle veri toplama ve istatistiki analiz yoluyla değerlendirmeler yapılmıştır. Sonuçta literatürde ileri sürülen kuşaklararası farklar yerine daha çok benzerliklerin olduğu, sadece dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ve yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutlarında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Farklılıkları, Y Kuşağı, Z Kuşağı, Liderlik, Y ve Z Kuşağı Liderlik Algıları

ABSTRACT
COMPARING THE PERCEPTION OF Y AND Z
GENERATION’S LEADERSHIP TYPES WITH IN THE WORK
ENVIRONMENT: A RESEARCH ON THE TOURISM
INDUSTRY
ENGİN ŞAHBAZ

The employees’ sense of leadership plays an important role over the conduct of workforce. It has been argued that the preference of leadership of the different generations plays an important role over the employees’ sense of leadership. In this study, it has been tried to establish the comparison and the similarities and the differences of the sense of leadership of Y and Z generations. The evaluation was conducted through literature scanning, field study, survey techniques, data gathering and statistical analysis. As a result, there are more similarities rather than generation differences as propounded in the literature. The only differences present itself on areas of the individualized consideration component of the transformational leadership and the contingent reward component of the transactional leadership.

Key Words: Differences of Generations, Generation Y, Generation Z, Leadership, Leadership Perception of Generation Y and Z.

ÖNSÖZ

Aynı tarihsel dönem ve toplumsal şartlar içinde yetişen ve o tarihte meydana gelmiş olaylardan birlikte etkilenerak ortak değerler oluşturan topluluklar kuşak kavramını ortaya çıkartmıştır. Ülkemizde bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve çalışma yaşamına yeni katılmaya başlayan Z kuşağı olmak üzere 4 farklı kuşak çalışma hayatında yer almaktadır. Her bir kuşağın kendine özgü iletişim şekli, beklentileri, çalışma stili, değer ve yargıları, teknolojiye adapte olma ve kullanma kolaylığı, bağlılık ve otorite algısı ile değişimi kabullenme gibi tutumları vardır. Çalışma yaşamında kuşaksal farklılıklar nedeniyle yaşanabileceği öngörülen anlaşmazlık ve gerginlikleri en aza indirebilecek unsurun liderin yaklaşım tarzı olduğu değerlendirilmektedir.

Önümüzdeki 10 yıl içinde en büyük işgücünü Y kuşağı ve çalışma yaşamına şimdilerde yeni katılan Z kuşağı bireyleri oluşturacaktır. Her iki kuşağın liderlik algılarındaki farklılık ve benzerliklerin tespiti gerginliklerin ve anlaşmazlıkların giderilmesinde yol gösterici olacaktır.

Araştırma ve tez yazım sürecim boyunca, görevimin yoğunluğu sebebiyle gösterdiği anlayış ve desteği için başta tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa DELİCAN'a, yüksek lisans eğitim süreci de dahil olmak üzere her daim desteğini esirgemeyen, fikirleri ve görüşleriyle olaylara ve durumlara farklı açılardan bakabilmemi sağlayan çok kıymetli hocam Prof. Dr. Meltem DELEN'e teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim için beni cesaretlendiren, bana inanan ve bu süreçte sonsuz manevi destek sağlayan sevgili eşim Yasemin Ece GENÇ ŞAHBAZ'a, oyun oynamak için geç saatlere kadar işimin bitmesini sabırsızlıkla bekleyen canım oğlum Ata Engin ŞAHBAZ'a sonsuz teşekkürler. Araştırma bulgularını analiz ve yorumlama esnasında verdikleri destek için Anıl ÖZYURT ve Berk Can VAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Anket çalışmalarına destek veren zamanlarını ayırarak ankete katılan tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul - 2019

Engin ŞAHBAZ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KUŞAK KAVRAMI VE SINIFLANDIRMASI

1.1. KUŞAK KAVRAMI.....	5
1.2. KUŞAK SINIFLANDIRILMASI.....	6
1.2.1. Yetişkinler (1946 ve Öncesi)	8
1.2.2. Bebek Patlaması (1947 – 1964)	9
1.2.3. X Kuşağı (1965 – 1980).....	12
1.2.4. Y Kuşağı (1981 – 1995).....	14
1.2.5. Z Kuşağı (1995 – 2010)	15
1.3. KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	18
1.4. TÜRKİYE’DE KUŞAKLARIN İŞ GÜCÜ VE İSTİHDAMDAKİ YERLERİ..	22

İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. LİDERLİK KAVRAMI	27
2.2. LİDERLİK TEORİLERİ.....	28
2.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	29
2.2.1.1.Özellikler Teorisi	29
2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	29
2.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	31
2.2.2. Çağdaş Liderlik Teorisi.....	32
2.2.2.1. Yönetmel Liderlik Teorisi	34
2.2.2.1.1. Koşullu Ödüllendirme.....	35
2.2.2.1.2. İstisnalarla Yönetim... ..	35
2.2.2.2. Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	36

2.2.2.2.1. İdeal Etki (Karizma).....	37
2.2.2.2.2. İlham Verici Motivasyon	38
2.2.2.2.3. Entelektüel Teşvik.....	39
2.2.2.2.4. Bireysel İlgi.....	39
2.2.2.3. Serbestiyetçi Liderlik Teorisi	39
2.2.2.4. Yönetmel, Dönüştürücü Ve Serbesiyetçi Liderlik Yaklaşımaları Arasındaki İlişki	40
2.3. KUŞAKLARIN LİDERLİK ALGISI	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA Y VE Z KUŞAĞININ LİDERLİK TİPİ ALGILARININ KARŞILAŞTIRILMASI: KKTC’ DE FAALİYET GÖSTEREN TURİZM İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	43
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	44
3.3. ARAŞTIRMANIN MODEL VE HİPOTEZLERİ.....	44
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	47
3.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ	48
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	49
3.6.1. Demografik Özellikler	49
3.6.2. Güvenirlik Katsayısı.....	51
3.6.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Cevap Dağılımı.....	51
3.6.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları.....	58
3.6.5. Liderlik Tarzı Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	63
3.6.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	64
3.7. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	69
SONUÇ	77
KAYNAKÇA	83
EKLER	93

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Farklı Yazarlara Göre Kuşak Sınıflandırmaları.....	7
Tablo 1.2: 1927-1965 Sayım Yıllarına Göre Türkiye Nüfusu	10
Tablo 1.3: Kuşakların Genel Özellikleri	18
Tablo 1.4: Kuşakların Temel Özellikleri ve Çalışma Yaşamına İlişkin Tutumları ..	19
Tablo 1.5: Farklı Kuşakların Karşılaştırma Tablosu.....	20
Tablo 1.6: 2018 Yılı Türkiye Cumhuriyeti Nüfus Bilgileri Tablosu	22
Tablo 1.7: Kuşaklara Göre Nüfus Dağılımı (2018)	23
Tablo 1.8: Yaş ve Cinsiyet Dağılımlarına Göre Türkiye Cumhuriyeti İş Gücü ve İstihdam Durumu (2018 / Bin)	24
Tablo 1.9: Kuşaklara Göre Türkiye Cumhuriyeti İş Gücü ve İstihdam Durumu (2018 / Bin)	25
Tablo 2.1: Liderlik Teorilerinin Ortaya Çıkışı.....	28
Tablo 2.2: Kuşakların Tercih Ettiği Liderlik Tarzları.....	41
Tablo 3.1: Kuşak - Cinsiyet Dağılım Tablosu	49
Tablo 3.2: Kuşak - Medeni Durum Dağılım Tablosu	49
Tablo 3.3: Kuşak - Eğitim Durumu Dağılım Tablosu.....	50
Tablo 3.4: Güvenirlilik Katsayısı Analizi	51
Tablo 3.5: Dönüştürücü Liderliğin İdeal Etki (Karizma) Boyutuna Ait Cevap Dağılımı	51
Tablo 3.6: Dönüştürücü Liderliğin Entelektüel Teşvik Boyutuna Ait Cevap Dağılımı	53
Tablo 3.7: Dönüştürücü Liderliğin Bireysel İlgi Boyutuna Ait Cevap Dağılımı.....	54
Tablo 3.8: Yönetimsel Liderliğin Koşullu Ödüllendirme Boyutuna Ait Cevap Dağılımı	55
Tablo 3.9: Yönetimsel Liderliğin Aktif İstisnalarla Yönetim Boyutuna Ait Cevap Dağılımı	56
Tablo 3.10: Yönetimsel Liderliğin Pasif İstisnalarla Yönetim Boyutuna Ait Cevap Dağılımı	57
Tablo 3.11: Serbestiyetçi Liderliğe Ait Cevap Dağılımı	58
Tablo 3.12: Korelasyon Katsayısı Değerlendirme Çizelgesi	59
Tablo 3.13: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeklerine Verilen Cevapların Korelasyon Testi (Y Kuşağı).....	59
Tablo 3.14: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeklerine Verilen Cevapların Korelasyon Testi (Z Kuşağı)	61
Tablo 3.15: Liderlik Tarzları Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	63
Tablo 3.16: H1 Hipotezi Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar.....	64
Tablo 3.17: H2 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar	65
Tablo 3.18: H3 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar.....	65
Tablo 3.19: H4 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar.....	66

Tablo 3.20: H5 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar.....	67
Tablo 3.21: H6 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar.....	67
Tablo 3.22: H7 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar.....	68
Tablo 3.23: Hipotez Sonuçları	69



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: 1909 - 2009 Yılları Arasında Amerika’da Gerçekleşen Doğum Oranları	11
Şekil 1.2: Nüfusun Kuşaklara Göre Cinsiyet Dağılımı ve Toplamı (2018)	23
Şekil 1.3: Kuşaklara Göre Türkiye Cumhuriyeti İş Gücü ve İstihdam Grafiği	26
Şekil 3.1: Kuşak - Eğitim Durumu Dağılım Grafiği	50



KISALTMALAR LİSTESİ

A.g.e.	: Adı geçen eser
A.g.m.	: Adı geçen makale
AEKK	: Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler Algoritması
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
Bknz.	: Bakınız
CA	: Cronbach Alpha
CFA	: Confirmatory Factor Analysis
Çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulamalı Faktör analizi
Ed.	: Editör
EFA	: Exploratory Factor Analysis
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

21'inci yüzyılda bilgisayar ve iletişim tabanlı teknoloji desteğinde bilgiye ulaşma, işleme, elde etme ve yayma alanındaki gelişmeler ve yoğunlaşan küresel rekabet ortamı nedeniyle çalışma yaşamında önemli değişimler meydana gelmektedir. Meydana gelen bu değişim, teknolojik gelişimin himayesinde şaşırtıcı seviyede olmasına rağmen, üretim sürecinde insan unsuru vazgeçilmez nitelik taşımaya devam etmektedir. Çalışma yaşamının ana unsuru olan ve emek gücünü oluşturan bireylerin çalışma neticesinde elde edeceği beklentiler farklılaşmış, çalışma yaşamı hakkındaki algı ve bakış açıları da değişikliğe uğramıştır. Bu değişim kuşaksal farklılıkların daha derinden araştırılması ihtiyacını arttırmıştır. Bu kapsamda, uzun döneme ait planlamaları ve kabiliyetlerini tekrar gözden geçirerek değişimi yakalamaya çalışan her kurum için iş ve çevre şartlarında farklı kuşak çalışanlarının özelliklerini ve taleplerini göz önünde bulundurma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Aynı tarihsel dönem ve toplumsal şartlar içinde yetişen ve o tarihte meydana gelmiş olaylardan birlikte etkilenecek ortak değerler oluşturan topluluklar kuşak kavramını ortaya çıkartmıştır. Ülkemizde bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve çalışma yaşamına yeni katılmaya başlayan Z kuşağı olmak üzere 4 farklı kuşak çalışma hayatında yer almaktadır. Her bir kuşağın kendine özgü iletişim şekli, beklentileri, çalışma stili, değer ve yargıları, teknolojiye adapte olma ve kullanma kolaylığı, bağlılık ve otorite algısı ile değişimi kabullenme vb. değerleri vardır. Örneğin 1947 – 1964 yılları arasında doğan bebek patlaması kuşağı kuralcı olarak tanımlanırken, çalışmak için yaşadıkları belirtilmiştir. 1965 – 1980 yılları arasında doğan X kuşağı aidiyet duygusu güçlü, otoriteye saygılı, realist ve rekabetçi olarak tanımlanır. 1981-1995 yılları arasında doğan Y kuşağının teknolojiye olan bağımlılığı, değişime açıklığı, sabırsızlığı ve sadakatsizliği, kolayca hoşnut edilemeyen, otorite ilişkilerinde zorlanan ve farklı işleri aynı zaman diliminde yapabilen hırslı bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Literatürde 1995 ve sonrası doğanlar Z kuşağı olarak adlandırılır. Genelde post milenyum kuşağı olarak da tanımlanan Z kuşağı niteliksel olarak çok farklı bir gruptur. Z kuşağı sanal işler ve sanal iletişimi tercih ederken, sanal dünya aracılığıyla bilişsel yeniliklere, eleştirel düşünceye ve iletişim yeteneklerine daha çok odaklanır. Günümüzde Bebek

Patlaması, X, Y ve Z Kuşaklarının birlikte çalışma imkânı bulmasından dolayı kuşak farklılıklarının incelenmesine yönelik çalışmalar önem kazanmıştır. Özellikle, diğer kuşaklardan belirgin şekilde ayrılan Y ve Z kuşaklarının işgücü içerisindeki oranının yükselmesi, çalışma yaşamında farklılıkların çeşitlenmesine neden olmuştur.

1981 yılı ve sonrasında doğanların oluşturduğu Y kuşağı ile 1995 yılı ve sonrasında doğanların oluşturduğu Z kuşağı bireylerinin çalışma yaşamındaki istihdamları her geçen gün artarak değişmektedir. Özgürlüğüne düşkün, marjinal, otoriteye meydan okuyan, teknolojiye hayran ve eğitim seviyeleri yüksek olan bu kuşaklar, eş zamanlı olarak küreselleşen ekonomi ve farklı kültürlerin birbirini etkilediği bir ortamda çalışma yaşamına adım atmıştır.

Kuşaklararası beklenti ve algı farklılıkları kişilerin çalışma algısını, iş yapma şeklini dolayısıyla çalışma yaşamını etkilemiştir. Kuşakların birbirine benzeyen özellikleri bulunsa da, kuşakların sınıflandırılmasını sağlayan kendilerine has farklı özellikleri daha baskın şekilde ortadadır. Söz konusu farklılık yaratan özellikler çalışma hayatında bir takım avantajlar sağlamanın yanında kayda değer anlaşmazlık ve giderilmesi güç problemler yaratacağından, çalışma yaşamı içerisinde bulunan farklı kuşağa mensup bireylerin verimli şekilde yönetilmesi için liderlerin farklı kuşak işgörenlerin heves, talep ve eğilimlerine uygun bir liderlik tarzı sergilemesi savunulmaktadır.

Modern teorisyenler hiçbir liderlik biçiminin bütün durumlarda geçerli olamayacağını, bunun yerine hangi durumda, hangi liderlik biçiminin etkili olacağını belirlemeye çalışmışlardır. Günümüzde katı hiyerarşik özelliklere dayanan, disiplin sağlama amaçlı uygulanan klasik yönetim tarzını uygulayan liderlerin işgörenleri ödül ve ceza ile güdüleyerek belirlenen amaçlara ulaşmada yetersiz kaldıkları görülmektedir. Literatür incelendiğinde lider üye etkileşiminin ön planda olduğu çağdaş liderlik teorilerinin, değişen, gelişen ve her geçen gün farklılaşan çalışma yaşamı çerçevesinde beklenen hedeflere ulaşmada ve farklı kültür, inanç ve değer yargılarına sahip takipçilerini birleştirebilen en etkili liderlik modeli olduğu değerlendirilmektedir.

Şimdilerde bebek patlaması kuşağı bireylerinin büyük çoğunluğu emekli olmuş ya da emeklilik için gün sayarken, çalışma yaşamında ki en deneyimli lider ve yöneticiler işletmeleri terk etmektedirler. Onların yerini X kuşağı almakta ve

yönetecekleri ve yönlendirecekleri işgörenler niteliklileri ve özellikleri itibariyle kendilerine ve birbirlerine çok benzemeyen Y ve Z kuşağı mensuplarıdır. Yapılan çalışmalar Y kuşağı çalışanların, Z kuşağı çalışanlarla kısmen aynı özellikleri taşımasına rağmen, birçok bakımdan farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Farklı alışkanlıklara ve farklı değerlere sahip bu iki kuşağı, çalışma yaşamında hangi liderlik tarzının uyum içinde bir arada tutabileceği ve her iki kuşağın da arzu edeceği liderlik tarzında ne gibi benzerlik ve farklılıklar bulunduğu önem arz etmektedir.

Gerek Uluslararası gerekse ulusal literatür incelendiğinde Y kuşağı ile ilgili çalışmalar ağırlık kazanırken, Z kuşağı ile ilgili sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Z kuşağının liderlik tercihi ve her iki kuşak arasındaki liderlik algısının karşılaştırılmasına dair literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Çalışmada hedeflenen müteakip dönemde çalışma yaşamında ağırlıkla bir arada bulunacak Y ve Z kuşağı bireylerinin liderlik algı ve tercihlerini tespit ederek, farklılık ve benzerliklerini ortaya koymaktır.

Çalışma, geniş bir literatür taramasına müteakip, alan araştırması (field study) şeklinde nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilecektir. İhtiyaç duyulan bilgiler Bass ve Avolio tarafından oluşturulan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) vasıtasıyla, 5'li likert ölçeği kullanılarak, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı 4 farklı otelde istihdam edilen Y ve Z kuşağına mensup bireylere uygulanarak elde edilecektir. Uygulanan anket tekniği ile ulaşılan veriler bilgisayar aracılığıyla 'IBM SPSS Statistics 25.0' programı kullanılarak değerlendirilecektir.

Y ve Z kuşağının liderlik algılarının farklılık ve benzerlikleri, çağdaş liderlik teorisinin dönüştürücü, yönetsel ve serbestiyetçi liderlik modellerinin alt boyutları dikkate alınarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesiyle tespit edilecektir.

Araştırma başlangıcında detaylı bir literatür taraması yapılmış, ardından alan araştırmasına geçilmiştir. 1'nci bölümde kuşak kavramı ve sınıflandırılması hakkında bilgi verilecek, kuşak özellikleri belirtilecek ve Türkiye Cumhuriyeti'ne ait nüfus istatistikleri oluşturulan grafikler yardımıyla sunulacaktır. 2'nci bölümde liderlik kavramı ve liderliğe ilişkin tarihi süreç incelenecek, çağdaş liderlik teorisi alt boyutları açıklanacak, kuşakların algıladığı ve tercih ettiği liderlik tarzları ele

alınacaktır. 3'üncü bölümde araştırmaya ait amaç, kapsam ve sınırlılıklar, model ve hipotezler, veri toplama araçları ve analiz yöntemi ile elde edilen bulgular sunulacaktır.

Tezin sonuç bölümünde Y ve Z kuşağının liderlik algısında tespit edilen farklılık ve benzerlikler, alan araştırması ve literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında değerlendirilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

1.1. KUŞAK KAVRAMI

Sözlük anlamıyla; Türk Dil Kurumuna göre “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını taşıyan, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğu” kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer sözlük tanımında kuşak, “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan, yeni bir anlayışa, yeni bir yaşama duygusuna sahip, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu” olarak da açıklanmaktadır.¹

Jean-Claude Langree aynı tarihsel dönem ve toplumsal şartlar içinde yetişen ve o tarihte meydana gelmiş olaylardan birlikte etkilenecek ortak değerler oluşturan toplulukları kuşak olarak tanımlamıştır.²

Aguste Comte kuşakların kendine has özelliklerinin tarihi süreç içerisinde devinim gösteren güçler olduğunu savunarak, toplumsal ilerlemenin ancak bir kuşağın, diğer kuşağa aktaracağı tecrübelerle sağlanabileceğini savunan ilk kişidir.³ Sosyolog Karl Mannheim kuşak kuramının temel ilkeleri olarak aynı yaş grubuna ait olan ve tarihi süreç içerisinde müşterek bir konumu paylaşan bireylerin yaşadığı tecrübelerle göre belirli aralıklarla sınıflandırılabilirliğini belirtmiştir.⁴ Mevcut kuşak sınıflandırmalarını yapan ilk araştırma 1991 yılında William Strauss ve Neil Howe tarafından yazılan eserde belirtilmiş ve eserde ileri sürülen kurama dünya genelinde birçok yazar tarafından “Strauss – Howe Kuşak Kuramı” adı verilmiştir. Bu kapsamda kuşak üyelerinin belirli bir zaman ile yaş aralığı içinde benzer deneyimleri yaşadıkları ve her yeni kuşakta davranış özelliklerinin değişebileceği öne sürülmektedir.⁵

¹ “Kuşak”, (Çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cac43d3a2ed60.69867822, Erişim Tarihi: 11 Kasım 2018.

² Hatice Toruntay, “**Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 64.

³ Harun Demirkaya v.d., “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2015, s. 187.

⁴ Donna Pendergast, “Generational Theory and Home Economics: Future Proofing the Profession”, **Family and Consumer Sciences Research Journal**, Cilt:37, 2009, s. 506.

⁵ William Strauss, Neil Howe, **Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069**, Perennial, New York, 1991, s. 335.

Kuşak kavramı hakkında tam anlamıyla ortak bir tanımlama yapılmamasına rağmen (yaklaşık olarak yaşamlarının ilk 20'den 23. yılına kadar değişen süreleri içinde) belirli bir dönemde yaşanan olaylardan etkilenen ve bu döneme ait tecrübelerini paylaşan, bu sayede diğer kuşaklardan farklı davranış, değer ve fikirler geliştiren yaş toplulukları olarak tanımlanabilir. Bu sayede her kuşak kendinden önce ve sonra gelen kuşaklarla davranış, değer ve fikir temelinde farklılıklar göstermektedir.⁶

1.2. KUŞAK SINIFLANDIRMASI

Literatürde birbirine çok yakın, çeşitli tarih aralıklarına göre gruplandırılmış birçok kuşak sınıflandırması bulunmaktadır. Yapılan kuşak sınıflandırmaları incelendiğinde büyük oranda ABD toplumsal yapısı ve işgücü bağlamında ele alınarak gruplandırmaların oluşturulduğu dikkat çekmektedir. Kuşak tanımlamaları göz önüne alındığında, kuşak oluşumuna sebebiyet veren temel nedenlerin toplumun yaşadığı sosyal, siyasal, ekonomik ve tarihi olayların etkisi olduğu unutulmamalıdır.⁷ ABD temel alınarak yapılan kuşak sınıflandırmaları her ne kadar Türkiye bağlamında dayanak noktası oluşturma konusunda şaibeli olsa da, sınıflandırmaların yapıldığı tarihler küreselleşme tartışmalarının yoğunlaştığı dönemde ortaya çıkmaktadır. Toplamların birbirlerine bire bir benzemesi beklenmese de, küreselleşmenin bu bağlamda etkili olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.⁸ Farklı yazarlara göre kuşak sınıflandırmaları kronolojik olarak Tablo 1.1' de verilmiştir.

⁶ Umut Omay, **Post Homo Servus**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2017, s.106.

⁷ Sait Gürbüz, "Kuşak Farklılıkları: Mîit mi, Gerçek mi?", **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1,2015, s.40.

⁸ Omay, **A.g.e.**, s.113

Tablo 1.1: Farklı Yazarlara Göre Kuşak Sınıflandırmaları

Yazarlar	Sınıflandırma				
Tapscott 1998	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965- 1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke 2000	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1961- 1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-
Howe ve Strauss 2000	G.I Kuşağı (1901-1924)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943- 1960)	13. Kuşak (1961-1981)	-
Martin ve Tulgan 2002	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1961- 1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Lancaster ve Stillman 2002	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965- 1980)	Milenyum Kuşağı (1981-1999)	-
Oblinger ve Oblinger 2005	Yetişkinler (1946 ve Öncesi)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965- 1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (Milenyum Kuşağı) (1995-2010)

Kaynak: Thomas C. Reeves ve Eunjung Oh, “ Generation Differences”, **Handbook of Research on Educational Communications and Technology**, 3th Edition, ed. J. Michael Spector v.d. , 2008, s.296.

Tablo 1.1’de yapılan kuşak sınıflandırmaları incelendiğinde, belirlenen tarih aralıklarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Hemen hemen bütün yazarlara göre ikinci dünya savaşı ve öncesi farklı isimlerle belirtilse de, bu dönemde yaşanan savaşlar ve ekonomik durgunluk ile kriz döneminin etkisi kuşak sınıflandırmasında dikkate alınmıştır. Yine ikinci dünya savaşının ardından sağlanan sosyal güvenlik uygulamalarının etkisiyle yaşanan nüfus artışı yeni bir kuşak tanımlaması yapılmasına yol açmıştır. Devletin sunduğu sosyal güvenlik uygulamalarının tüm dünyada azaldığı ve soğuk savaşın en şiddetli döneminin hissedildiği 1960-1980 arasında, bireylerin çalışma şekilleri, tüketim alışkanlıkları değişikliğe uğradığından yeni bir kuşak tanımlaması yapılmıştır. Soğuk savaşın bitmesi ve serbest piyasa ekonomisinin dünyanın büyük çoğunluğu tarafından uygulamaya koyulmasının yanı sıra teknoloji tabanlı küreselleşmenin etkisiyle 1980-2000 arasında farklı bir kuşak tanımlaması yapılmıştır. Kuşaklar üzerinde yapılan ilk sınıflandırmalardan biri olan Howe ve Strauss kuşak sınıflandırmasının diğer kuşak

sınıflandırmaları üzerinde etkisinin büyük olduğu belirtilmektedir. Howe ve Strauss tarafından yapılan kuşak sınıflandırması belirli bir döngü de kuşakların birbirini tekrar edeceği üzerine kurulmuştur.⁹ Literatürde Türkiye'ye özgü bir kuşak tanımlaması bulunmamaktadır. Gelişen teknolojinin Türkiye'ye gelmesi ve kullanılması 1980 sonrasında gerçekleşmiştir. Yine bilişim tabanlı teknoloji olan internetin Türkiye'de ve KKTC'de yaygınlaşarak kullanılmaya başlaması 1995 yılı sonrasındır.¹⁰ Belirtilen tarih aralığı baz alındığında Türkiye ve KKTC'de Y ve Z kuşaklarının Tablo 1.1'deki Oblinger ve Oblinger kuşak sınıflandırmasına uygun olduğu değerlendirildiğinden yapılan çalışmada Oblinger ve Oblinger kuşak sınıflandırması değerlendirmeye alınacaktır.

1.2.1. Yetişkinler (1946 ve Öncesi)

1946 ve öncesi doğanları kapsayan bu kuşak, büyük savaşlar ve ekonomik buhranı görmüş, kıtlık, açlık, işsizlik ve savaş gibi zorlu yaşam şartlarında hayatta kalmaya çalışmışlardır. Dönemin önemli olayları kuşak içinde alt kırılmalara yol açmıştır.¹¹ Çalışmak ve ev sahibi olmak yaşamlarının amacıdır. Mektup ve yüz yüze konuşma ile iletişimi kullanmışlardır.¹²

Kırılmalar nedeniyle oluşan alt kuşaklar sırasıyla aşağıdaki gibidir:¹³

- Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914)
- Savaş Kuşağı (1914-1918)
- Ümit Kuşağı (1918-1929)
- Depresyon Kuşağı (1929-1939)
- II. Savaş Kuşağı (1939-1946)

Kuruma karşı sadakat duygusu yüksek olan Yetişkinler Kuşağı otoriteye ve çalışmaya saygı gösterirken, ekonomik belirsizlikler ve savaşların neden olduğu zorlu yaşam şartları nedeniyle tutumlu ve temkinli olmak zorunda kalmıştır.¹⁴

⁹ Omay, A.g.e.,s.107.

¹⁰ Zeki Yüksekbiçgili, "Türkiye'de Y Kuşağının Yaş Aralığı", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:53, 2015, s.265.

¹¹ Kübra Aygençoğlu, "X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s. 7.

¹² Mesud Ünal, Y ve Z kuşaklarının Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2017, s. 10.

¹³ Kerim İzmirlioğlu, "Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 47.

Yetişkinler Kuşağı iki dünya savaşına, Hitlerin iktidara gelmesine ve Japonya'ya atılan atom bombalarına tanıklık etmiştir. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde Osmanlı İmparatorluğunun dağılması, Kurtuluş Savaşı, Cumhuriyet'in ilanı, Mustafa Kemal Atatürk'ün yönetimi ve ülkede yapısal reformların hayata geçirilmesine şahitlik etmiştir.¹⁵

2018 TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Türkiye nüfus verilerine göre toplam nüfusun %3'ünü oluşturan yetişkinler kuşağından 2 milyon 717 bin 075 kişi ülkemizde yaşamaktadır.¹⁶

1.2.2. Bebek Patlaması (1947 – 1964)

Bu kuşak 1947 - 1964 yılları arasında doğanlardan oluşmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra yaşanan nüfus patlamasında doğan 1 milyar bebeğe "Baby Boomers" ismi verilmiştir. Bu kuşağın mensupları İkinci Dünya savaşının hemen sonrasında doğduklarından dolayı soğuk savaş kuşağı olarak da adlandırılmaktadır.¹⁷

Türkiye için 1927 yılından sonra nüfus artış hızı 1940-1945 arası dönemde önemli bir düşüş göstermiştir (Tablo 1.2). 1922 yılından önceki dönem savaşlarla geçtiğinden nüfus da önemli bir azalma olmuş, bahse konu tarihte doğurgan olabilecek nüfus oluşmamıştır. Aynı zamanda Türkiye 2'nci dünya savaşına girmedeği halde tedbir amaçlı genç erkek nüfus silah altına alınmıştır. Bu dönemde uygulanan savaş ekonomisi beraberinde açlık, hastalık ve yoksulluğu getirmiş, ölüm oranlarında gözle görülür bir artış yaşanmıştır. 2'nci dünya savaşı sonrası nüfus artış hızı ivme kazanmış, bu artışa paralel olarak yurt dışından gelen soydaşlarımızın da nüfusa önemli katkısı olmuştur. 1955-1960 yılları arası nüfus artışı %2,8 iken, 1960-1965 yılları arası beklenilenin tersine nüfus artış hızı % 2,46 ya gerilemiştir.

¹⁴ Ron Zemke, Claire Rains, Bob Filipczak, **Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace**, Amacom, New York, 2000, s. 36.

¹⁵ Fulden Büyüksulu, "**Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s. 7.

¹⁶ "Yetişkinler Kuşağı Nüfus İstatistikleri" (Çevrimiçi)

<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018.

¹⁷ Ünal, **a.g.e.**, s. 11.

Bunun nedeni, yurt dışından gelen göçlerin azalması ve ucuz işgücü olarak değerlendirilen işçilerin Türkiye’den Avrupa’ya çalışmak maksadıyla gitmesidir.¹⁸

Tablo 1.2: 1927-1965 Sayım Yıllarına Göre Türkiye Nüfusu

Sayım Yılı	Nüfus	Yıllık Nüfus Artış Hızı	Nüfus Yoğunluğu
1927	13648270	-	18
1935	16158018	21,10	21
1940	17820950	17,03	23
1945	18790174	10,59	24
1950	20947188	21,73	27
1955	24064763	21,75	31
1960	27754820	28,53	36
1965	31391421	24,62	41

Kaynak: “1927-1965 Nüfus İstatistikleri” (Çevrimiçi)
<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim Tarihi: 26 Nisan 2019.

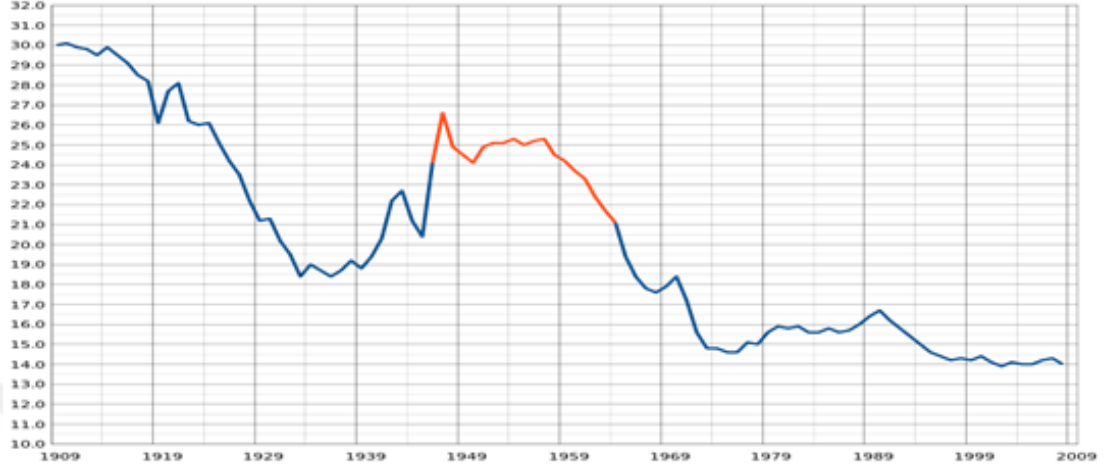
Türkiye’nin aksine dünya genelinde bu kuşağı oluşturan nüfusun çok kalabalık olması, toplumun yeniden inşasını ve şekillendirilmesini sağlamıştır.¹⁹ Çalışma hayatı ve sonrası da dahil olmak üzere, mevcut çalışma hayatını, çalışma şekillerini, kültürel değişimleri ve sosyal güvenlik uygulamalarını değiştiren ve etkileyen bir kuşak olmuşlardır.²⁰

¹⁸ Mesud Doğan, “Türkiye’de Uygulanan Nüfus Politikalarına Genel Bakış”, **Marmara Coğrafya Dergisi**, Sayı: 23, 2011, ss. 296-302.

¹⁹ Rasa Levickaite, "Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania", **Creativity Studies Journal**, Cilt:3, 2010, s. 173

²⁰ Diane J. Macunovich, **The baby boomers**, Barnard College, Columbia University, 2000, s. 12.

Şekil 1.1: 1909 - 2009 Yılları Arasında Amerika’da Gerçekleşen Doğum Oranları



Kaynak: CDC, **Vital Statistics of the United States**, 2011, (Çevrimiçi) [https:// www.cdc.gov/ nchs/ products/ vsus/ vsus1909 - 2009.htm](https://www.cdc.gov/nchs/products/vsus/vsus1909-2009.htm), Erişim Tarihi: 05 Ocak 2019.

Şekil 1.1’ de 1909 - 2009 yılları arası Amerika’da gerçekleşen doğum oranlarını göstermektedir. 1947 - 1964 yılları arasına bakıldığında doğum oranlarının fark edilir şekilde arttığı görülmektedir. Bu kuşağın yaşam şekli sıradan, mevcut sisteme karşı uç noktada düşüncelerden uzak, muhafazakâr ve gelenekçi olarak görülmektedir. Çalışırken gelecekte rahat etme amacı ile hareket eden bu kuşak, rahat bir emeklilik ve düzenli bir yaşama sahip olabilmenin yanında ev alabilmek ve ilerleyen süreçte bakıma muhtaç kalmamayı hedeflemiştir.

Dünya genelinde İnsan haklarıyla ilgili çalışmalar, Vietnam savaşı, DNA molekülünün keşfedilmesi ve Küba devrimi bu dönemde meydana gelmiştir. Türkiye’de ise çok partili sisteme geçiş, 6-7 Eylül olayları ve 1960 askeri darbesi yaşanmıştır. Türkiye Radyo Televizyon Kurumu radyo yayınına başlamıştır.²¹

Cinsiyet eşitliği, ırkçılığa karşı mücadele ve çevresel sorunlara duyarlı olunması konusunda temel fikirler ortaya atılmış ve geliştirilmeye çalışılmıştır.²²

2018 TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Türkiye nüfus verilerine göre toplam nüfusun % 15’ini oluşturan bebek patlaması kuşağından 12 milyon 087 bin 331 kişi ülkemizde yaşamaktadır.²³

²¹ Özgür Coşar, “Görsel İşitsel Medyanın Gelişimi”, **Elektrik Mühendisliği** Dergisi, Sayı:442, 2011, s. 48.

²² Strauss and Howe, **a.g.e.**, s.335-336

1.2.3. X Kuşığı (1965 – 1980)

1965-1980 yılları arasında doğan X Kuşığı, Bebek Patlaması Kuşığı'nın takipçisi olduğundan farklı alanlarda benzer özellikler taşımaktadır. X Kuşığı adlandırması 1991 yılında Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" isimli çalışmasının yayınlanmasıyla beraber yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.²⁴ Robert Capa'ya göre X Kuşığı hakkında geniş ölçüde araştırma ve inceleme yapılmadığından ya da yapılan araştırma ve incelemelerin genellikle kendinden önceki veya sonraki kuşaklarla kıyaslanması nedeniyle yapılmış olması, bu kuşağın matematiksel olarak bilinmeyi temsil eden "X" terimi ile adlandırılmasına sebep olmuştur. Bu kuşağın üyeleri değişimin baş döndürücü etkisiyle, ekonomik ve politik güvensizlik içerisinde yetiştiğinden bireyselliği ön planda tutmaktadır.²⁵

Yüksek boşanma oranları yüzünden tek bir ebeveyn ile yaşayan ya da her iki ebeveynin çalıştığı ortamda yetişen X Kuşığı, kendi kendini koruyabilmeyi öğrenmiştir.²⁶ Sorunlarını kendi başlarına çözebilen ve bu yüzden de kendine güveni yüksek olan bu kuşağın iş yapabilirliği üst seviyededir.²⁷

Yetiştikleri istikrarsız ortamın kuşağa sağladığı en büyük yarar, bağımsız hareket etme kabiliyetidir. Bunun yansıra güvensiz ve kuşkucu oldukları tespit edilmiştir.²⁸

İş yapabilirliği yüksek olan bu kuşak, çalışma yaşamı açısından ele alındığında iş yerlerine sadakatle bağlı ve aynı işte yıllar boyu çalışabilecek özelliklere sahiptir. Otoriteye saygılı, içtimai sorunlara duyarlı, çalışma motivasyonları son derece yüksektir.²⁹ Bütün zamanını işte harcamaktansa iş - yaşam

²³"Bebek Patlaması Kuşığı Nüfus İstatistikleri" (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018.

²⁴ Demirkaya v.d., **a.g.m.**, s.189.

²⁵ Carole L. Jurkiewicz, Roger G. Brown, "Generational Comparisons of Public Employee Motivation", **Review of Public Personnel Administration**, Cilt:63, Sayı:4, 1998, s.21

²⁶ Betty R. Kupperschmidt, "Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management", **The Health Care Manager**, Cilt:19, Sayı:1, 2000, s.68.

²⁷ Bruce Tulgan, **Managing Generation X: How to Bring Out The Best Young Talent**, W.W. Norton Publishing, New York, 2000, s.39.

²⁸ Amy Glass, "Understanding generational differences for competitive success", **Industrial and Commercial Training**, Cilt: 39, Sayı: 2, 2007, s.100.

²⁹ Zeynep Mengi, "İş Başarısında Kuşak Farkı" (2009), (Çevrimiçi), <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>, Erişim Tarihi: 15 Kasım 2018

denmesine önem verme bu kuşak ile başlamıştır.³⁰ X kuşağı bireyleri esnek bir çalışma programı, dengeli bir denetim sistemi ile motive olabilmenin yanında karşılaştıkları problemleri pratik yöntemlerle kendilerine özgü bağımsız çalışma stili ile çözebilme yeteneğine sahiptirler.³¹ X kuşağı ile kültür çeşitliliği ve yöresel motiflerin dışında düşünce ilkesi benimsenmiştir. Gelişen bilgisayar teknolojisinin hayatın her alanına kullanımı ilk defa bu kuşak bireyleri tarafından tecrübe edilmiştir.³²

Özellikle teknolojinin gelişimi, bilişim sisteminin temelini oluşturan bilgisayar destekli çalışma şekli ve değişen iş yapısına adapte olmaya çalışan bu neslin iletişim şekli SMS veya email olmuştur.³³

Bu kuşağın yetiştiği dönem, küresel dünyada etkisini fazlasıyla gösteren petrol krizleri ve ekonomik istikrarsızlıkla geçmiştir. “68 kuşağı” olarak bilinen öğrenci eylemleri yine bu dönemde yaşanmıştır.³⁴ Tüm dünyada etkisini gösteren öğrenci eylemleri Türkiye’de de yaşanmış, özellikle üniversiteler ağırlıklı olmak üzere, müteakip dönemlerde ideolojik çatışmalar yaşanmıştır. 1974 Kıbrıs Barış Harekâtına da tanıklık etmiştir. Bu dönemin en önemli gelişmelerinden biri de televizyonların evlere girmeye başlamasıdır.³⁵

2018 TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Türkiye nüfus verilerine göre toplam nüfusun % 19’unu oluşturan X kuşağı 15 milyon 858 bin 057 kişidir.³⁶

³⁰ James Bennett, Michael Pitt, Samantha Price, "Understanding The Impact of Generational Issues in The Workplace", **Facilities**, Cilt:30, Sayı: 8, 2012, s.282

³¹ Mecca M. Salahuddin, “Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success”, **Journal of Diversity Management**, Cilt:5, Sayı: 2, 2010, s.3.

³² Kaylene Williams, Robert Page, "Marketing to the Generations", **Journal of Behavioral Studies in Business**, Cilt:3, Sayı:1, 2011, s.7.

³³ Ünal, **a.g.e.**, s. 11.

³⁴ Mahmut Tezcan, **Gençlik Sosyoloji ve Antropolojisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 178, Ankara, 1997, s.48.

³⁵ Coşar, **a.g.m.**, s.48.

³⁶ “X Kuşağı Nüfus İstatistikleri” (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018.

1.2.4. Y Kuşığı (1981 – 1995)

Y kuşığı 1981 ile 1995 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Şu an en yaşlısı 38 en genci 24 yaşındadır. Bu nedenle bu kuşağa internet kuşığı, echo-boomers, millenial ve nexters adları da verilmektedir.³⁷

Teknolojinin hızla gelişmesine uyum sağlayan bu kuşak, sınırları aşma ve tüm dünyayı gezme fırsatı elde etmesiyle dünya çapında bir grup haline gelen ilk kuşaktır.³⁸ Değişime direnç göstermeyen, birden fazla işi aynı anda yapabilen, hırslı, talepkar ve hiyerarşi mekanizmalarından hoşlanmayan Y kuşığı, önceki kuşaklar tarafından narsist, yüzeysel ve kendini beğenmiş olarak tanımlanmaktadır.³⁹

Bu kuşak dünya genelinde daha küçük yaşlarda 11 Eylül terör eylemine, internetin gelişmesine, Afganistan ve Irak savaşlarına, piyasaların çökmesine tanıklık etmiştir. Bu olaylardan etkilenen ebeveynler çocuklarını şımartarak korumuş ve yetiştirmişlerdir. Sıkı bir aile gözetiminde büyüyen bu kuşak ebeveynlerinin iş ve aile arasında denge kurmaya çalıştıkları bir çocukluk yaşamış, İki ebeveyninde çalıştığı aile ortamında büyüyen Y kuşığı için televizyon “elektronik bebek bakıcısı” olarak kullanılmıştır.⁴⁰ Çalışan ailelerin birinci önceliği çocuklarının mutlu, huzurlu ve iyi eğitilmiş olmasını sağlamaktır.⁴¹ Aileler Y kuşığı bireylerinin hata yapmasına fırsat vermeyerek, gerçek hayattaki ilişkileri öğrenmelerine istemeyerek de olsa engel olmuştur.⁴²

Gözlerini teknoloji tabanlı dünyaya ilk açan Y kuşığı⁴³ teknolojinin olmadığı bir dünyada hiç yaşamamıştır. Özellikle e- posta, cep telefonları, diz üstü bilgisayarlar, dijital kameralar ve sosyal medya platformları bu kuşağın vazgeçilmezidir. Y kuşığı teknolojik yeniliklere yatkın ve teknolojiyi iş veya boş zamanlarını geçirebilmek için bile kullanan farklı bir kuşaktır. Y kuşığı sürekli

³⁷ Valeria I. Sessa, v.d., "Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors", **Psychologist-Manager Journal**, Cilt:10, Sayı:1, 2007, s.52.

³⁸ Neil Howe, William Strauss, **Millennials Rising: The Next Great Generation**, Vintage Books, 2000, s.82.

³⁹ Joel Stein, "Millennials: The Me Me Me Generation" **Time Magazine**, May 20, 2013, (Çevrimiçi) <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation>, Erişim Tarihi: 23 Kasım 2018.

⁴⁰ Omay, **a.g.e.**, s.118

⁴¹ Glass, **a.g.e.**, s.101

⁴² Umut Omay, Gültivn Gür, “Gen Me And Mobbing”, **Changes in Social and Bussines Environment, Proceedings of the 3rd International Conference**, 2009, Litvanya, s.298.

⁴³ Karen Wey Smola, Charlotte D. Sutton, "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium", **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt:23, Sayı:4, 2002, s. 366.

gelişen teknoloji ile büyüdüğünden teknolojinin gelişmesinden korkmamaktadır. Y kuşağının kendisinden önceki kuşaklarla en büyük farkı budur.

Aile ve iş yaşantısını dengelerken, iş bakımından sadakat duygularının zayıf olduğu belirtilen Y kuşağı görev aldığı işletmede beklentileri karşılanmazsa kolaylıkla iş değiştirebilmektedir. Rahat bir hayat yaşamak bu kuşak için çok önemlidir. Hayatlarının sadece çalışmadan ibaret olmasını istemeyen bu kuşak, çalışma kavramına da uzak durmamaktadır. Çalışma yaşamında katı hiyerarşik yönetim şekline karşı direnç gösterebilen, ailelerinin ve yöneticilerinin verdiği kararları irdeleyebilen, sınırlı zaman diliminde etkin performans sergileyerek yaptığı işte başarı gösterebilen bir kuşaktır. Çalışma yaşamındaki seçicilik özellikleri sosyal yaşamlarında da kendini göstermektedir. Bu kuşağın iş yapış şekli itibarıyla kendinden önceki kuşaklara nazaran sürat ihtiyacı hisseden ve yaptığı çalışmanın sonuçlarını hemen alarak, kendini ispat etme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.⁴⁴

TÜİK 2018 yılı “Adrese Dayalı Nüfus Sayım” raporunda yayınlanan verilere göre Türkiye’deki Y kuşağı nüfusunun 19 milyon 184 bin 694 kişi olduğu belirtilmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) verilerine göre Türkiye nüfusunun yüzde 23.39’ u Y kuşağıdır. 1981-1995 yılları arasında doğanların oluşturduğu Y kuşağı bireyleri sahip oldukları nüfus sayısı bakımından Avrupa ülkelerinden farklı Türkiye için dikkatle incelenmesi gereken bir topluluktur.

1.2.5. Z Kuşağı (1995 – 2010)

1995 - 2010 yılları arasında doğanları kapsayan bu kuşak, teknoloji ile iç içe doğmuş ve yetişmiştir. Kuşak isimlendirmesinde tam bir anlaşma söz konusu olmasa da “Z kuşağı”, “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation”, “her daim online (Instant Online) ”, “kristal kuşak” ya da “iGen” adları verilmektedir.⁴⁵ Z kuşağı sosyal medya ve internetin - Facebook, Google, Twitter, LinkedIn, ve YouTube- yayılması ile büyürken, sadece aileleri ve okul yaşamlarıyla değil, uluslar üstü şirketlerin “Starbuck, Apples, Google vb.” ürünleri ve isimleriyle sosyalleşmiştir.⁴⁶

⁴⁴ Hatice Necla Keleş, "Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma" **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2011, s.134.

⁴⁵ Levickaite, a.g.m., s.179

⁴⁶ Bruce Tulgan, "Meet Generation Z: The Second Generation Within The Giant Millennial Cohort", **ReinmakerThinking Inc.**, 2013 (Çevrimiçi) <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>, Erişim Tarihi:12 Ocak 2019

Diğer kuşaklardan farklı olarak internet ve teknoloji ile doğdukları için oyuncak yerine akıllı telefonlar ve ipad'lerle oynadıklarından çabuk tüketen bir kuşak olduğu belirtilmektedir.

Z kuşağını belirgin şekilde diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliğin, gelişen teknolojinin, değişimi şaşırtıcı biçimde hızlandığı ve bu değişimin kırılmalar şeklinde meydana geldiği bir ortamda dünyaya gelmiş olmasıdır.⁴⁷ Ekonomik durgunluk sürecini de yaşayan Z kuşağı güvenlik ihtiyacı hissetmekle birlikte, rekabetçi bir çalışma yaşamı içinde yetişmiştir. Çalışmak konusunda daha duyarlıdırlar. Robert Half tarafınd an 2015 yılında yapılan bir araştırmada Z kuşağı katılımcıların % 80' i kendilerinden önceki kuşaklara nazaran daha fazla çalışmak zorunda kalacakları düşüncesine sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca büyürken etkilendikleri sosyal ve ekonomik koşullardan dolayı, Z kuşağının iş yerinde, talep ve beklentilerinin daha önceki kuşaklara göre gerçekçi olduğu belirtilmiştir.⁴⁸

Bazı yazarlar⁴⁹, Z kuşağının daha önceki hiçbir kuşağa benzemediğini belirtmiştir. Aynı anda iki farklı işi yapabilme yeteneği olan Y kuşağı ile karşılaştırıldığında, Z kuşağının aynı anda birkaç iş üzerinde çalışabilmesi için daha üstün yeteneklere sahip olduğu bilinmektedir. Bu yetenekler onların geniş bir bilgi ağına ve sosyal ağa çok erken yaşlarda erişebilmesi sayesinde. Dahası araştırmalar Z kuşağı üyelerinin gelecekteki meslek yaşamları hakkında iyimser ve girişimciliğe yatkın olduğunu göstermektedir.⁵⁰ İçinde yaratıcılık barındıran işleri zevkle yapma eğilimi içinde olan bu kuşağın hafızası oldukça güçlüdür. Öğrenmeye hevesli olmaları, dijital dünyada ihtiyaç duydukları bilgiyi anında elde etmeleri, bu kuşağın bilgiye ulaşma anlamında hız isteğinin sınırlarının olmadığına işaretir.

⁴⁷ Nevriye Altuntuğ, "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili", **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, 2012, s.206

⁴⁸ Bruce Tulgan, **A.g.m.**

⁴⁹ Karen Bolser ve Rachel Gosciej, "Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected", **Journal of Practical Consulting**, Cilt:5, Sayı:2, s.7.

⁵⁰ Adecco Z ve Y kuşağı araştırması, 2015, (Çevrimiçi) <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>, Erişim Tarihi: 07 Ocak 2019.

İlk gerçekte anlamda küreselleşmiş bu kuşağın iş yerlerini ve çalışma şekillerini daha önce görülmedik şekilde değiştireceği tahmin edilmektedir. Hiyerarşi tabanlı klasik yöntemle yönetilen yapıları değiştirecekleri öngörülen Z kuşağının çalışma yaşamında köklü değişikliklere sebep olacağı tahmin edilmektedir.⁵¹

Adecco tarafından 2015 yılında yapılan araştırmaya göre Z kuşağı daha bağımsız olarak çalışmayı istemekle birlikte takım çalışmasına yatkın değildir. Z kuşağının sanal ortamda iletişimi seçmesi ve kendi aralarında kısaltılmış farklı bir dil kullanması, sosyalleşme becerilerini etkilerken, yazma yeteneklerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bütün bu olumsuzluklara rağmen Z kuşağı hakkında genel kanı daha tecrübeli önceki kuşakların ve geliştirilmiş yol gösterici eğitim programlarının yardımıyla organizasyon yapısına uyum sağlayacaklarıdır.⁵² Robert Half tarafından yapılan çalışmada sürekli geri bildirim ve öğrenme ihtiyacı duyan Z kuşağına danışmanlık yapmanın gerekliliği ortaya konmuştur.⁵³ Ayrıca, Tulgan Y kuşağına kıyasla Z kuşağının sosyal ilişkilerde ve iletişim kurmakta daha zayıf olduğundan dolayı otorite ilişkilerine direnme eğiliminde olmadığını vurgulamıştır.⁵⁴ Bu araştırma Z kuşağının astları ile güçlü bir iş ilişkisi geliştirmeyi başaran üstler için çalışabileceği anlamına gelir. Bolser ve Gosciej ters mentörlük kavramını geliştirmiş, farklı yaşlarda çalışanların birlikte uyumu yakalayabilmesi ve yeni kuşağın yeteneklerini daha eski kuşak çalışanlarına aktarabileceğini belirtmiştir. Bugünün çalışma yaşamında kuşak çeşitliliği anahtar kavram olmakla birlikte, ters mentörlük yöntemiyle kuşaklar arası etkileşimin ve çalışma ortamındaki verim ve adaptasyonun yükseleceği, organizasyonun performansında önemli ölçüde artışın meydana geleceğini tespit etmişlerdir.⁵⁵

⁵¹ Shahid M. Shahidullah, "The Rise of the Digital Society, Generation Z, and Management Challenges in the 21st Century: A Review Essay", **Annals of Social Sciences Management Studies**, Cilt:1, Sayı:1, 2018, s.3.

⁵² Adecco, **a.g.m.**, s.6.

⁵³ Robert Half, "Get ready for generation Z", 2015, (Çevrimiçi) https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf, 2015, Erişim Tarihi 11 Ocak 2019.

⁵⁴ Tulgan, **a.g.e.**, s.7.

⁵⁵ Bolser ve Gosciej, **A.g.m.**, s.9.

TÜİK 2018 yılı “Adrese Dayalı Nüfus Sayım” raporunda yayınlanan verilere göre Türkiye’deki Z kuşağı nüfusunun 19 milyon 311 bin 819 kişi olduğu belirtilmiştir.⁵⁶

1.3. KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Günümüzde çalışma yaşamında 4 kuşağın iç içe olduğu düşünüldüğünde çatışma ve gerilimlerin olacağı aşîkardır. Birbirlerini takip eden kuşaklarda benzerliklerden ziyade farklılıklar dikkat çekmektedir. Tablo 1.3’ te kuşaklararası farklılıklar sunulmuştur.

Tablo 1.3: Kuşakların Genel Özellikleri

Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1964-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (1995-2010)
Sadakat duyguları yüksek	Sadakat duyguları değişken	Sadakat duyguları az	İşbirlikçi
İşkolik	Otoriteye saygılı	Otoriteyi zor kabullenen	Yaratıcı
Takım çalışmasına önem veren	Topluma duyarlı	Bağımsızlığına düşkün	Teknoloji ile doğan
Kanaatkar	Kanaatkar	Çok sık iş değiştiren	
Rekabetçi	İş motivasyonları yüksek	Bireyci	
Teknolojiye uzak	Teknolojiye ilgisi düşük	Teknolojiyle büyüyen	
Kaygılı			

Kaynak: Deneçli ve Deneçli, , “Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar. ”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Sayı:40, 2012,s.34.

Çalışma yaşamı içerisinde kuşak farklılıkları veya benzerlikleri üzerine yapılan birçok araştırmada Z kuşağını 2000 yılı ve sonrasında doğan bireylerin oluşturduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle Z kuşağı ve diğer kuşaklar arasındaki farklılıkların incelenmesine ihtiyaç vardır. Kuşakların temel özellikleri ve çalışma yaşamına ilişkin tutumları Tablo 1.4’te sunulmuştur.

⁵⁶ “Z Kuşağı Nüfus İstatistikleri” (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018.

Tablo 1.4: Kuşakların Temel Özellikleri ve Çalışma Yaşamına İlişkin Tutumları

KUŞAK	TEMEL ÖZELLİKLER	İŞE İLİŞKİN OLUMLU YÖNLERİ	İŞE İLİŞKİN OLUMSUZ YÖNLERİ
GELENEKSEL (YETİŞKİMLER)	Adanmışlık Fedakârlık Sıkı Çalışma Uyumluluk Hukuk ve düzen Otoriteye saygı Sabır Gecikmiş ödüller Görev önce gelir Kurallara bağlılık Şeref	İstikrar Detaylara Önem Verme Titiz Sadık Sıkı Çalışan	Belirsizlik ve değişimle başa çıkamama Sisteme itiraz etmede isteksizlik Çatışmadan rahatsız olma Katılmadıkları fikir karşısında suskunluk
BEBEK PATLAMASI	İyimserlik Ekip odaklılık Kişisel memnuniyet Sağlık ve esenlik Kişisel gelişim Dinçlik Çalışma Katılım	Hizmet odaklı Güdülenmiş Biraz daha fazlasını kapmaya istekli İlişkilerde başarılı Memnun etmek isteyen İyi ekip oyuncuları	Bütçe odaklı olma doğasında yoktur. Çatışmadan rahatsız olur. Eş düzeydekilerle zıtlasmaya isteksizdir. Süreçleri sonuçlardan daha öncelikli görebilir. Aldığı geri bildirimde savunmacı olabilir. Farklı görüşleri olanlara karşı yargılayıcıdır. Benmerkezcidir.
X KUŞAĞI	Farklılık Küresel düşünme Denge Teknoloji okuryazarlığı Eğlence Formalitelere uymama Özgüven Faydacılık	Uyum Sağlayabilme Teknoloji okuryazarlığı Bağımsızlık Yaratıcılık Sisteme itiraz etmede isteklilik	Kuşkucu Sabırsız Otoriteye güvensiz İşyeri politikalarıyla başa çıkamama Liderlikten fazla etkilenmeme
Y KUŞAĞI	İyimserlik Vatandaş sorumluluğu Güven Başarı Sosyallik Farklılık	Topluca hareket Kararlılık Kahramanlık ruhu Çoklu görev becerileri Teknolojik anlayış Değişimde ustalık	Gözetim ve denetimle belirli bir plan ihtiyacı Sürekli geri bildirim talebi Helikopter ebeveynler Aile meselelerinin işten daha öncelikli olması

Kaynak: Umut Omay, *Post Homo Servus*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2017, s.112.

Tablo 1.4’te bakıldığında farklılıkların daha çok birbirini takip eden kuşaklar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Kuşak sınıflandırmasının yapıldığı belirli tarih aralığında, her bir kuşağın çalışmaya ilişkin algıları ve tutumları değişiklik göstermektedir. ABD kaynaklı kuşak sınıflandırması temel alınarak tespit edilen bu

özelliklerin tüm dünyada geçerli sayılabilmesi mümkün görünmese de, küreselleşme bağlamında her geçen gün birbirine daha çok benzemeye başlayan toplumların, benzer tutum ve davranışlar gösterebileceği değerlendirilmektedir.

Kuşak sınıflandırmaları belirli tarih aralığında, o toplumun yaşadığı tarihi, sosyal, ekonomik ve siyasal olaylardan etkilenererek ortaya çıkar. Bu süreç her kuşağın farklı karakteristik özelliklere sahip olmasını sağlar. Tablo 1.5 'te tarihi, ekonomik ve sosyal alanda oluşan belirli yaşam olaylarının Dünya ve Türkiye ekseninde karşılaştırmalı kısa bir özeti verilmiştir.

Tablo 1.5: Farklı Kuşakların Karşılaştırma Tablosu

Yetişkinler 1946 ve Öncesi	Bebek Patlaması 1947-1964	X Kuşağı 1964-1980	Y Kuşağı 1981-1995	Z Kuşağı 1995-2010
Dünya*				
1914-1918 1. Dünya Savaşı 1929 Ekonomik Buhran 1930 Televizyon un Doğumu 1940-1945 2. Dünya Savaşı	1950-1953 Kore Savaşı 1950 Televizyonun yaygınlaşması 1955 Sivil Hakları Hareketi 1957 Sovyetler birliğinin Sputnik uydusunun uzaya fırlatılması 1960 Vietnam Savaşı 1962 Küba Füze krizi 1963 John F. Kennedy suikastı	1967 Che Guevara'nın öldürülmesi 1968 Martin Luther King suikastı 1968 Sorbonne Üniversitesi İsyanı 1969 İlk Aya İniş 1969 Woodstock 1970 Kadın özgürlüğü hareketi 1973 Watergate ve enerji krizi 1976: Tandyand Apple kişisel bilgisayarları	1989 Berlin Duvarının Yıkılışı 1981 MTV 1984 AIDS 1986 Challenger Afeti 1995 Oklahoma City saldırısı 1990s Clinton-Lewinsky skandalı 1999 Columbine Lisesi katliamı 1980s-90s İnternet ve ESPN'in ortaya çıkışı	-11 Eylül Saldırısı -Irak Savaşı -Akıllı telefonlar -Tabletler -Facebook -Twitter

Türkiye**				
1923 T.C.'nin Kuruluşu 1927-1945 Dünya Savaşı Atatürk Devrimleri	Çok Partili Dönem 1960 Darbesi 1961 Anayasası	1971 Darbesi 1968 Öğrenci ve İşçi Hareketleri Kentleşme Hareketleri Ekonomik Sıkıntılar (Kuyruklar) Arabesk Kültürü Sinemanın Yükselişi Kadın İşgücünde Artış	1980 Darbesi 1982 Anayasası Ekonomik Değişimler (Neoliberal Politikalar) Tüketim Toplumu Teknoloji ve İnternetin Yayılması Aile yapısının Değişmesi (Çekirdek Aile yapısı)	28 Şubat Post Modern Darbesi 27 Nisan e- Muhtırası 2001 Krizi AK Parti İktidarı Gezi Parkı Olayları 15 Temmuz Darbe Kalkışması Demokrasi Nöbetleri Teknolojik İlerleme İnternetin Yaygınlaşması (sosyal medyanın yayılması, i-Pod, cep telefonları)

Kaynak: *Derya Kelgökmen İliç, Buse Yalçın, “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri Ve Liderlik Algılamaları”, *Journal of Yasar University*, Cilt:12, Sayı:46, 2017, s. 138. ** Betül Solmaz, “Kuşaklar Ve Çalışma Değerleri: X Ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s.191.

Kuşakların sınıflandırılması, dönem özelliklerine göre belirlenmenin yanında o toplumun sahip olduğu kültürel değerler de göz önünde bulundurularak yapılır.⁵⁷ Örneğin ABD’de toplumu derinden etkileyen olaylar ve nüfus hareketleri kuşak sınıflandırmasında belirleyici iken, İsrail’de savaşlar kuşak ayrımında önemli rol oynar.⁵⁸ ABD kuşak sınıflandırması temel alınarak dünyada yaşanan önemli olayların Türkiye’de toplumu derinden etkileyen olaylarla karşılaştırması yapılan Tablo 1.5’e baktığımızda, Türkiye’de kuşak tanımlamalarının askeri darbe ve siyasi istikrarsızlık zamanlarına denk geldiği görülmektedir. Özellikle 1984 PKK terör örgütünün kurularak, bölücü ve yıkıcı faaliyetlerine başlaması ve devamı niteliğindeki şiddet eylemlerinin varlığı özellikle Türkiye’de Y kuşağı üzerinde etkili olurken, 1995 sonrası döneme bakıldığında dünyada sosyal medya ve iletişim araçlarındaki gelişime paralel olarak, Türkiye’de teknoloji tabanlı gelişimin bireyler arasında yaygın ve kolay kullanımı, birden bire kendiliğinden organize olabilen yeni bir kuşak yaratmıştır.

⁵⁷ Pınar Sürat Özer, Engin Deniz Eriş ve Ömür Neczan Timurcanday Özmen “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:38, 2013, s.126.

⁵⁸ Jennifer J. Deal, Steven G. Rogelberg ve David G. Altman, “Millennials at Work: What We Know and What We Need To Do (if anything)”, *Journal of Business Psychology*, Sayı: 25, 2010, s.194.

1.4. TÜRKİYE’DE KUŞAKLARIN İŞ GÜCÜ VE İSTİHDAMDAKİ YERLERİ

Toplumu oluşturan bireylerin sayıları, o toplumun sosyal ve ekonomik niteliklerinin dağılımını ve değişimini göstereceğinden⁵⁹ batı kaynaklı kuşak sınıflandırmasına göre Türkiye Cumhuriyeti nüfus yapısının kuşaklara göre cinsiyet, işgücü ve istihdam alanlarındaki çeşitliliği önem arz etmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti’nin 2018 yılı adrese dayalı nüfus sayım istatistiği TÜİK resmi internet sitesinden alınarak düzenlenmiştir. Tablo 1.6’da yaş ve cinsiyet bazında nüfus dağılımı sunulmuştur.

Tablo 1.6: 2018 Yılı Türkiye Cumhuriyeti Nüfus Bilgileri Tablosu

YAŞ GRUPLARI	ERKEK	KADIN
0-4	3327780	3157206
5-9	3264508	3094412
10-14	3254277	3086146
15-19	3299449	3124818
20-24	3347297	3199832
25-29	3190023	3086446
30-34	3205205	3127948
35-39	3316603	3259469
40-44	2953329	2892697
45-49	2670183	2640524
50-54	2372182	2329142
55-59	2076882	2095459
60-64	1692130	1753731
65-69	1245979	1366228
70-74	835353	1021569
75-79	539825	722725
80-84	318882	474854
85-89	182957	302957
90+	47136	127739
TOPLAM	41139980	40863902
GENEL TOPLAM	82003882	

Kaynak: TÜİK, “2018 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi”, (Çevrimiçi) http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018.

⁵⁹ Emel Başar, **Demografiye Giriş**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010, s.14.

2018 yılına ait Türkiye Cumhuriyeti'nin kuşaklara göre nüfus bilgileri, TÜİK adrese dayalı nüfus sayım istatistiğinden faydalanarak Tablo 1.7'de sunulmuştur.

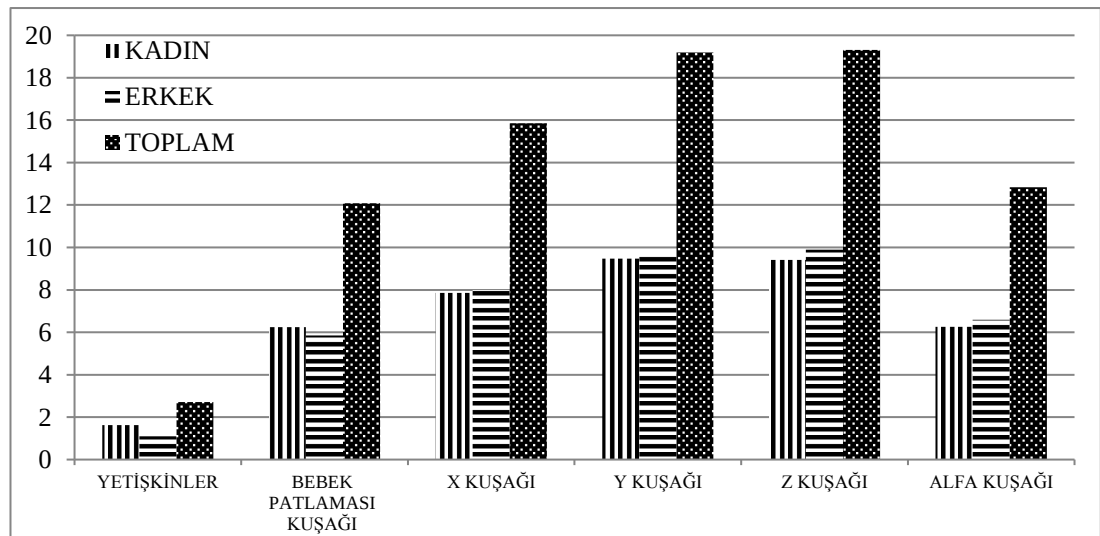
Tablo 1.7: Kuşaklara Göre Nüfus Dağılımı (2018)

	ERKEK	KADIN	TOPLAM	ORAN
ALFA KUŞAĞI (2011 VE SONRASI)	6.592.288	6.251.618	12.843.906	%15,7
Z KUŞAĞI (1995-2010)	9.901.023	9.410.796	19.311.819	%23,5
Y KUŞAĞI (1981-1995)	9.711.831	9.473.863	19.185.694	%23,4
X KUŞAĞI (1965-1980)	7.995.694	7.862.363	15.858.057	%19,3
BEBEK PATLAMASI (1947-1964)	5.850.344	6.236.987	12.087.331	%14,8
YETİŞKİNLER (1946 VE ÖNCESİ)	1.088.800	1.628.275	2.717.075	%3,3
TOPLAM	41.139.980	40.863.902	82.003.882	%100

Kaynak: TÜİK, “2018 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi”, (Çevrimiçi) http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018

Görüldüğü üzere Y ve Z kuşakları hemen hemen Türkiye Cumhuriyeti'nin nüfus yapısının neredeyse %50'lik kısmını oluşturmaktadır. TÜİK adrese dayalı nüfus sayım istatistiğinden faydalanarak kuşakların cinsiyet dağılımı ve toplamı grafiksel olarak Şekil 1.2'de grafiksel olarak gösterilmiştir.

Şekil 1.2: Nüfusun Kuşaklara Göre Cinsiyet Dağılımı ve Toplamı (2018)



Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu, 2018 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi.

Türkiye Cumhuriyeti 2018 yılı TÜİK işgücü ve istihdam istatistiklerinden faydalanılarak yaş ve cinsiyet dağılımlarına göre yaş ve cinsiyet dağılımları dikkate alınarak Tablo 1.8. oluşturulmuştur.

Tablo 1.8: Yaş ve Cinsiyet Dağılımlarına Göre Türkiye Cumhuriyeti İş gücü ve İstihdam Durumu (2018 / Bin)

	İŞ GÜCÜ DURUMU		İSTİHDAM DURUMU	
	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN
15-19	1167	484	1037	448
20-24	2071	1304	1693	898
25-29	2753	1485	2461	1188
30-34	2976	1431	2765	1217
35-39	3092	1541	2881	1345
40-44	2722	1369	2509	1174
45-49	2390	1101	2071	904
50-54	1776	716	1657	665
55-59	1262	459	1088	403
60-64	762	267	705	276
65+	615	214	594	209
TOPLAM	21586	10371	19461	8727
GENEL TOPLAM	31957		28188	

Kaynak: TÜİK, “2018 yılı İşgücü ve İstihdam Verileri” (Çevrimiçi), <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018.

Türkiye Cumhuriyeti İş gücü ve İstihdam verilerinde 65 yaş üstü tek bir veri olarak düzenlendiğinden yetişkin ve bebek patlaması kuşağı bir arada verilmiştir. Kuşakların işgücü ve istihdam durumları Tablo 1.9’ da gösterilmiştir.

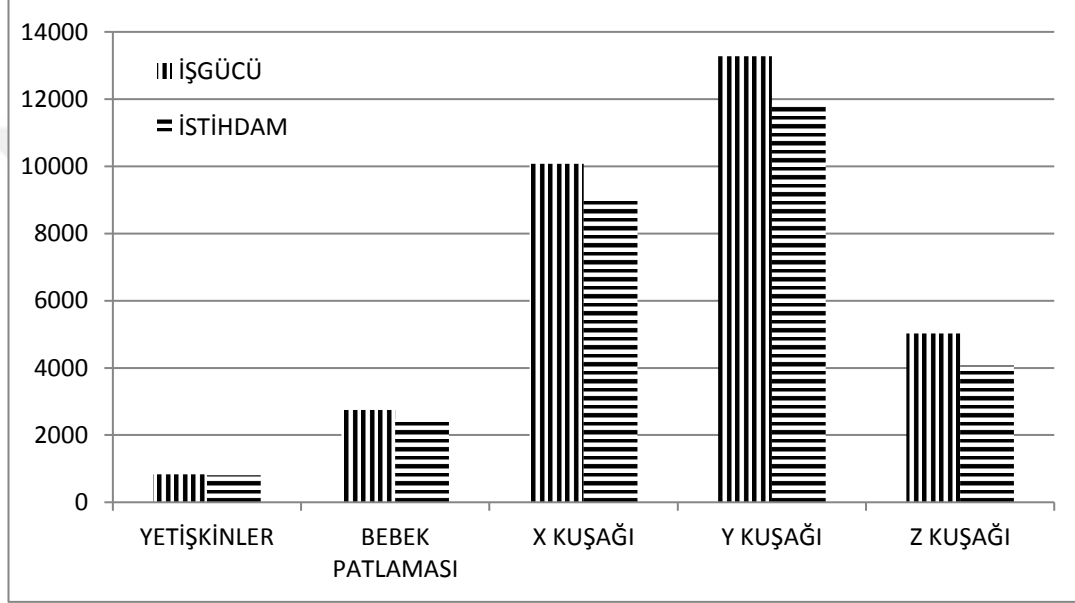
**Tablo 1.9: Kuşaklara Göre Türkiye Cumhuriyeti İş gücü ve İstihdam Durumu
(2018 / Bin)**

	İŞ GÜCÜ DURUMU			
	ERKEK	KADIN	TOPLAM	ORAN
Z KUŞAĞI (1995-2010)	3238 (Bin)	1788 (Bin)	5026 (Bin)	%15,73
Y KUŞAĞI (1981-1995)	8821 (Bin)	4457 (Bin)	13278 (Bin)	%41,54
X KUŞAĞI (1965-1980)	6888 (Bin)	3186 (Bin)	10074 (Bin)	%31,53
BEBEK PATLAMASI (1947-1964)	2024 (Bin)	726 (Bin)	2750 (Bin)	%8,61
YETİŞKİNLER (1946 VE ÖNCESİ)	615 (Bin)	214 (Bin)	829 (Bin)	%2,59
TOPLAM	21586 (Bin)	10371 (Bin)	31957 (Bin)	%100
	İSTİHDAM DURUMU			
	ERKEK	KADIN	TOPLAM	ORAN
Z KUŞAĞI (1995-2010)	2730 (Bin)	1346 (Bin)	4076 (Bin)	%14,47
Y KUŞAĞI (1981-1995)	8107 (Bin)	3750 Bin	11857 (Bin)	%42,07
X KUŞAĞI (1965-1980)	6237 (Bin)	2743 Bin	8980 (Bin)	%31,86
BEBEK PATLAMASI (1947-1964)	1793 (Bin)	679 (Bin)	2472 (Bin)	%8,76
YETİŞKİNLER (1946 VE ÖNCESİ)	594 (Bin)	209 (Bin)	803 (Bin)	%2,84
TOPLAM	19461 (Bin)	8727 (Bin)	28188 (Bin)	%100

Kaynak: TÜİK, “2018 yılı İşgücü ve İstihdam Verileri” (Çevrimiçi), <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018.

Tablo 1.9’ da gösterildiği üzere işgücünün %15,72’sini Z kuşağı, %41,54’ünü ise Y kuşağı oluşturmaktadır. Z kuşağının nüfusa oranla işgücü ve istihdamda daha düşük görünmesinin sebebi olarak, 1995-2010 yılları arasında doğanların Z kuşağı olarak isimlendirildiğini hatırladığımızda, en genç Z kuşağı bireylerinin henüz 9 yaşında olduğunu ve işgücü ile istihdam yapısına dahil edilmediğini değerlendirebiliriz.

Şekil 1.3: Kuşaklara Göre Türkiye Cumhuriyeti İş gücü ve İstihdam Grafiği



Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, 2018 yılı İşgücü ve İstihdam Verileri.

Çalışma hayatında iş gücü ve istihdam bazında en fazla görünen Y kuşağının tespit edilmesinin yanında, Z kuşağının önümüzdeki 10 yıl içerisinde iş gücü ve istihdam bazında en kalabalık kuşak olacağı değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Lider ve liderlik, insanların birlikte yaşamaya başladıkları zamanlardan günümüze her daim var olan bir kavram olduğundan, birbirine yakın ancak farklı tanımlamalar yapılmıştır. Liderlik; “Herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir.”⁶⁰ R. Krausz ise liderliği, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak ifade etmektedir.⁶¹ Liderliği, izleyenleri saptanan hedeflere yöneltme, inandırma becerisi, lideri ise gruba mensup bireyleri, oluşturulan ortak amaç doğrultusunda bir araya getiren ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için motive eden kişi olarak tanımlamak mümkündür.⁶²

Liderliğin önemli bir yer tuttuğu silahlı kuvvetler, liderliğin özelliklerinin kurumun özelliğine göre değişebileceğini göstermektedir. Örneğin K.K.K. lığının lider eğitimi ve geliştirme konseptine göre liderlik “iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim süreci olarak tanımlanırken lider “mevcut kaynakları (insan, zaman, harp silah araçları vb.) en etkili şekilde kullanmak suretiyle, personeli/birliği, belirli amaç doğrultusunda ikna eden ve etkileyen; süratli ve doğru karar veren, verdiği karar doğrultusunda etkili sonuç alan, yeri geldiğinde ölmeyi emredecek kişidir”⁶³ tanımlaması yapılmıştır.

Lider ve liderlik konusunda farklı tanımların ortaya çıkması, yapılan tanımlamaların fazlalığı ve farklı disiplinler tarafından kavramların incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte tanımlamalarda ortak yönler de vardır. Mevcut tanımlamaların ortak noktası belirli bir amacın var olması, belirli bir insan grubunun

⁶⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. bs., Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.383

⁶¹ Semra Arıkan, “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2003, s. 3.

⁶² Çagatay Ünüsan, “Günümüz işletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 13, Sayı 1-2, 1997, s. 82

⁶³ Kara Kuvvetleri Yönergesi 164-39, **Kara Kuvvetleri Komutanlığı Liderlik Eğitimi Yönergesi**, Kara Kuvvetleri Basımevi ve Basılı Evrak Depo Müdürlüğü, Ankara, 2008, s.13

mevcudiyeti ve bu grubu yönlendirme gücü ve yeteneğine sahip birinin bulunmasıdır.⁶⁴

2.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik örgütün bütününe etkileyen, takipçileri cesaretlendiren ve motive edici bir olgu olmakla beraber, izleyenlerin değerli olduklarını farkına varmaları, öğrenme ve kabiliyetlerinin açığa çıkması ile belirlenen amaç doğrultusunda hareket etmeye güdülenmiş grubun önemli bir parçası olarak hissetmeleri bakımından önemli bir süreçtir. Bu sürecin ortaya çıkmasını etkileyen faktörleri bulabilmek maksadıyla araştırmacılar ve teorisyenler tarafından 5000’den fazla çalışma ve 350’den fazla liderlik tanımı yapılmıştır.⁶⁵

Bu kadar tanım ve araştırmanın amacı “Lideri etkili kılan nedir?” sorusuna cevap bulabilmektir. Liderliğin tarihi sürecine baktığımızda 20’nci Yüzyıl başlarında liderin özellikleri ve davranış şekilleri üzerine yoğunlaşılırken, daha sonraları değişik koşullar altında duruma göre uygulanabilecek lider davranışlarını belirlemeye yönelik yaklaşım olan durumsallık teorileri geliştirilmiş, ancak özellikler, davranışsal ve durumsal teoriler bazı noktalarda yetersiz kalınca çağdaş liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.⁶⁶

Tablo 2.1’de liderlik teorilerinin ortaya çıkış zamanı ve teorilerin özellikleri verilmiştir.

Tablo 2.1: Liderlik Teorilerinin Ortaya Çıkışı

GEÇERLİ TEORİ	DÖNEM	TEORİNİN ÖZETİ
Özellikler Teorisi	1950 ve Öncesi	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
Davranışsal Teoriler	1950-1970 yılları	Liderlerin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
Durumsallık Teorileri	1970’lerden 1980’lere	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılık gösterir.
Çağdaş liderlik Teorileri	1980’lerden Günümüze	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Kaynak: Alan Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London,1992,s.15

⁶⁴ Koçel, A.g.e., s.384.

⁶⁵ Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, 3. bs., Ankara, 2000, s.4.

⁶⁶ Daan van Knippenberg and Michael A. Hogg, "A Social Identity Model Of Leadership Effectiveness In Organizations", *European Review of Social Psychology Journal*, Cilt: 23, Sayı:1, 2012, s. 276.

2.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Liderlik olgusuyla ilgili zaman içinde araştırmalar yapılmış, yıllar geçtikçe farklı disiplinlerin ilgi alanına giren liderlik, öncelikle geleneksel liderlik teorileriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Geleneksel liderlik teorileri özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri olmak üzere üç boyutta incelenecektir.

2.2.1.1. Özellikler Teorisi

Liderlik, insanoğlunun varoluşundan itibaren var olmasına karşın, 20. yy. başlarında araştırılmaya başlanmış bir olgudur. Tarihsel süreç içerisinde lider olarak değerlendirilen kişiler ele alınmış ve liderin ayırt edici özellikleri incelenmeye başlanmıştır.⁶⁷ “Büyük Adam Teorisi” olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan gelen bir özelliktir, sonradan kazanılamaz.⁶⁸ Lider olan insanlar doğuştan gelen özel yeteneklere ve fiziksel özelliklere sahiptir. Bu özellikler genel itibarıyla uzunluk, fiziksel görünüş, yaş vb. niteliklerin bulunduğu fiziksel özellikler, zekâ, konuşma becerisi, kavrama yeteneği vb. niteliklerin bulunduğu entelektüel özellikler, duygusallık, baskın olma ve duyarlılık vb. niteliklerin bulunduğu kişisel özellikler olmak üzere üç farklı kategoriye ayrılmıştır. Bahse konu özelliklerin bir sınırının bulunmaması, izleyici kitlesinde liderden daha üstün fiziki, entelektüel ve kişilik özellikleri bulunanların yer alması, özellik tanımlamalarının kesin olarak yapılamaması gibi sebeplerden dolayı teorinin tutarsız sonuçlar sergileyebileceği değerlendirilmiştir.⁶⁹

2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı, liderlik sürecini farklı değişkenlerle açıklama zorunluluğu doğmuştur.⁷⁰ Davranışsal liderlik teorileri insanların eğitilerek lider haline gelebileceği tezi ile desteklenmiştir.

1930’ların sonuna doğru Iowa Üniversitesinde Kurt Lewin’in yaptığı çalışmalarda üç farklı liderlik tarzı belirlenmiş ve belirlenen liderlik tarzlarıyla idare edilen çocuk kulüplerinin arasındaki farklılıklar, benzerlikler ve ilişkiler

⁶⁷ Robert J. House and Ram N. Aditya, "The social scientific study of leadership: Que vadis?", **Journal Management**, Cilt:23, Sayı:3, 1997, s.441.

⁶⁸ Bernard M. Bass and Ralph Melvin Stogdill, **Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, New York, The Free Press, 1990, s.37.

⁶⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995, s.343

⁷⁰ Koçel, **A.g.e.**, s.450.

değerlendirilmiştir. Demokratik, otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzları baz alınarak yapılan çalışmada demokratik liderliğin otoriter liderlik tarzından daha iyi sonuç verdiği görülmüştür. Ancak yapılan çalışma çocukların üzerinde yapıldığından yetişkin davranışlarından da aynı sonuçlar alınamayacağı anlaşılmıştır.⁷¹

1950'lere gelindiğinde liderde bulunan veya bulunması gereken özelliklerin dışında, liderin göreve ya da takipçilerine ilişkin davranışına odaklanılmıştır. Liderin işe yönelik davranışı, takipçilerini görevin ifa edilmesinde araç olarak görmesinin yanında görev paylaşımı yaparak, takipçilerinden iyi performans sergilemelerini beklemektedir. Liderin takipçilerine yönelik davranışında ise arkadaşlık ilişkileri, karşılıklı güven, saygı vb. hususlar dikkate alınmıştır.⁷² Davranışsal Liderlik teorileri kapsamında "yapıyı kurma ve "anlayış gösterme" ekseninde liderlik davranışını tanımlayan Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, "iş merkezli" ve "birey merkezli" olmak üzere iki temel liderlik davranışını tanımlayan Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, "sosyo duygusal lider" ve "iş lideri" olmak üzere liderlik davranışını tanımlayan Harvard Üniversitesi Araştırmaları yapılmıştır. Davranışsal liderlik teorilerinde Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksinde "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma", Yukl'un liderlik davranış modelinde "ayrılık modeli" ve "çoklu-bağlanma modeli" boyutlarında davranışsal liderlik teorileri geliştirilmiştir.⁷³

Davranışsal liderlik teorileri araştırmacıların dikkatini fazlasıyla çekmesine rağmen, ilerleyen aşamalarda büyük eksikliklerin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Davranışsal liderlik teorileri genel olarak iki temel liderlik davranışını baz alır. Devamında bu davranışların ortaya çıkardığı liderlik modeli tanımlanır. Lider davranışının iki boyuta indirgenmesi, çok fazla değişkenin dahil olduğu liderlik sürecini anlamaya yetmemektedir. Ancak bu çalışmalar sınırlı da olsa, liderlik gibi karmaşık bir olgunun anlaşılmasına yardımcı olabilecek önemli bilgiler sunmuştur.⁷⁴

⁷¹ Ali Düzer, "Algısal Liderlik", Ed. Akif Tabak, Tolga Türköz ve Hasan Şeşen, **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, s.230.

⁷² Hatice Özutku, "Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik ampirik bir çalışma" **Uludağ üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, 2005, s.69.

⁷³ Can A. Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. bs., İstanbul, Avcıol Basım, 1996, s.126.

⁷⁴ Erçetin, **A.g.e.**, s.26.

2.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorilerinin en önemli eksiği, lider etkinliği kapsamında sadece lider davranışlarının incelenmesidir. Durumsal liderlik teorileri, lider etkinliğinin durum, koşul ve şartlar değiştiğinde değişebileceği⁷⁵ ve hangi durumda insan ilişkilerine, hangi durumda göreve/işe ağırlık verilebileceğini belirleyebilen liderin etkinliğini arttırabileceği üzerinedir. Durumsal liderlik teorilerinde temel varsayım, her duruma uygun temel tek tip liderlik tarzı bulunmamakla birlikte değişik koşul ve şartlarda farklı liderlik tarzlarının geliştiği yönündedir. Mevcut durumun şartlarını da liderlik süreci içerisinde gören bu teoride, ulaşılabilecek hedefin özelliği, izleyenler ile liderin deneyimleri, örgütün niteliği, takipçilerin talepleri, liderin tesir gücünü tayin eden ana unsurlar olarak belirtilebilir.⁷⁶

Durumsal liderlik teorilerinde öncelikle Fiedler, lider izleyen ilişkileri, liderin formal gücü, ifa edilecek işin yapısı olmak üzere üç temel faktörden faydalanarak liderin durumu değiştirebileceğini ve kontrol edebileceğini ileri sürmüştür.⁷⁷

Her duruma uygun liderlik tarzı bulunamayacağını savunan Hersey ve Blanchard, ileri sürdükleri liderlik teorisinde “olgunluk” kavramının üzerine yoğunlaşmışlardır. Olgunluk kavramından hareketle, takipçilerin sorumluluk alma ve gereğini yerine getirebilme kapasiteleri açıklanmıştır. Liderlik biçimlerini görev ve ilişki merkezli olarak ele alan Hersey ve Blanchard, takipçilerin olgunluk seviyesi arasında ilişki kurmaya çalışmıştır. İzleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi neticesinde olgunluk seviyelerinin artacağı, liderin izleyiciler etkilemesinin kolaylaşacağı ve liderin yönetim şeklinin daha paylaşımcı ve demokratik olacağını ileri sürmüşlerdir.

Astların motivasyonunu, iş tatminini ve performansları üzerindeki etkiyi liderin gösterdiği davranışla açıklamaya çalışan Robert House tarafından yol-amaç teorisi ileri sürülmüştür.⁷⁸ Bahse konu yaklaşımda esas amacın takım ruhu oluşturulmasını sağlayan “destekleyici liderlik”, izleyicilerin yapacakları işi

⁷⁵ Edwin P. Hollander, James W. Julian, "Contemporary trends in the analysis of leadership processes", **Psychological Bulletin**, Cilt:71, Sayı: 5, 1969, s. 387.

⁷⁶ Koçel, **a.g.e.**, s. 456.

⁷⁷ Fred E. Fiedler, Martin M. Chemers, **Improving leadership effectiveness**, New York, John Wiley&Sons, 1984, s. 57.

⁷⁸ Koçel, **a.g.e.**, s. 463.

planlayarak, kurallara ve yönetmeliklere azami dikkat göstererek, yüksek performans sergilemelerini sağlayan “yönlendirici liderlik”, izleyicilere kesin hedefler koyarak başarı bekleyen “başarı odaklı liderlik”, karar alma sürecinde izleyenleri karar verme sürecine dahil eden “katılımcı liderlik” olmak üzere, dört tip liderlik tarzından bahsedilmiştir. Yol-amaç teorisinin, izleyicilerin özelliklerine önem veren, ne zaman hangi liderlik tarzının kullanılacağını sebepleriyle göstermeye çalışan koşulsal bir liderlik teorisi olduğu değerlendirilmektedir.⁷⁹

1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından geliştirilmeye başlayan ve 1988 yılında son şekli verilen “normatif model”, izleyenlerin farklı görevleri nedeniyle görevin gerektirdiği özellik kapsamında lider davranışının şekillenmesini ileri süren liderlik teorisidir. Ayrıca İnsanların değişken karakterde olduğunu savunan Vroom, liderin içinde bulunulan duruma göre değişebileceğini savunmuştur. Vroom-Yetton liderlik teorisi, liderin beş farklı karar verme biçimi olduğunu ve bunlardan hangisinin seçilmesinin daha uygun olacağına çözüm aramaktadır.⁸⁰

Durumsal liderlik teorileri en uygun lider davranışının farklı durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Davranışsal liderlik teorilerinden bu bağlamda ayrılır. Liderin işe veya kişiye yönelik davranışlarının hangi şartlarda nasıl olacağı üzerine yapılan araştırmalarla anılan durumsal liderlik teorileri⁸¹ tam olarak tanımlanamamış olan liderlik kavramının açıklanması yönünde takip eden araştırmacılara önemli ipuçları sağlamıştır.

2.2.2. Çağdaş Liderlik Teorileri

Bazı araştırmacılar geleneksel liderlik teorilerini lider çalışan ilişkilerini basit çerçevede ele aldıkları için eleştirmişler ve çalışanlarına daha fazla performans ortaya koymak için ilham veren sıra dışı liderler olabileceğini ileri sürmüşlerdir.⁸² Günümüzde işletmeler ve organizasyonlar uluslar üstü statüye geçmiş, her alan işletmenin veya organizasyonun kar sağlayacağı yada rekabet edeceği açık pazarlara

⁷⁹ Leman Bilgin, “Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi”, **Eskisehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 1986, s. 193.

⁸⁰ Düzer, **A.g.e.**, s.232.

⁸¹ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmelik Açısından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001, s.113.

⁸² Peggy C. Kirby, Louis V. Paradise and Margaret I. King, "Extraordinary Leaders In Education: Understanding Transformational Leadership", **Journal Of Educational Research**, Cilt:85, Sayı:2, s.308.

dönüşmüştür. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşen dünya, şirketlere ve organizasyonlara çok farklı mal ve hizmet üretme ile pazarlama imkanı sunmuştur. Pek çok şirkette artan bu rekabet işletmeleri ve örgütleri karmaşaya sürüklemiştir. Liderler bu sorunlarla başa çıkmak ve çalışanları ile yöneticilerini yönlendirebilmek maksadıyla çok zor bir görevler silsilesinin üstesinden gelmeye mecbur bırakılmıştır. Bu gelişmelerin ışığı altında liderlik kavramının yeniden değerlendirilmesine ve tanımlanmasına olan ihtiyaç artmıştır.⁸³ Çağdaş liderlik teorileri karşımıza “yönetmel (Transactional) ve dönüştürücü (Transformational)” liderlik yaklaşımları olarak çıkmaktadır. James McGregor Burns, Max Weber’in politik liderlik konusunda ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından esinlenerek “yönetmel” ve “dönüştürücü” liderlik olmak üzere iki yaklaşım ileri sürmüştür. Burns’e göre yönetmel liderler kendi amaçlarına (yüksek performans, oy vb.) ulaştıklarında, takipçileri de kendi bireysel amaçlarına ulaşmaktadır düşüncesiyle hareket eder. Dönüştürücü liderler ise izleyicilerin değerlerini ve ihtiyaçlarını değıştirmek için çaba sarf ederken örgütün hedefine ulaşmasını sağlar.⁸⁴

Bernard M. Bass 1980’lerin ortasında Burns’ün dönüştürücü liderlik modelini yeniden değerlendirmiş ve lider ihtiyaçlarından ziyade olumlu olmayan durumlar için bile geçerli sayılabilecek şekilde astların ihtiyaçlarına dikkat çekmiştir. Yönetmel ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının birbirinden kopuk değil birbirinin devamı şeklinde yorumlamıştır.⁸⁵

İleri sürülen bu yaklaşım giderek artan bir ilgiyle önem kazanmış ve günümüzde liderlik teorileri kapsamında hala etkisini artırarak devam ettirmektedir. Her ne kadar serbestiyetçi liderlik yaklaşımı (laissez-faire leadership) yönetmel liderlik teorisinin bir parçası olarak görölse de yaşanan gelişmeler ışığında üçüncü çağdaş liderlik teorisi olarak ele alınacaktır.

⁸³ Adna Eroğlu ve İrfan Akkoç, "Yönetmel ve dönüştürücü liderlik", A. Tabak, T. Türköz, ve H. Şeşen, (Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, ss. 342-343.

⁸⁴ İnan Özalp ve Hülya Öcalp, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 4, 2000, s.210.

⁸⁵ Peter G. Northouse, **Leadership Theory and Practice**, 6.bs., SAGE Publications, Los Angeles, 2013, s.6.

2.2.2.1. Yönetmel Liderlik Teorisi

Yönetmel liderliğe literatürde; transaksyonel; etkileşimci, eylemsel, edimsel, örgütsel, işe dönük, işlemci veya işlemsel liderlik de denilmektedir. Önceden belirlenen yönetim tekniklerini, kurallara uygun şekilde yerleştirip uygulayan, izleyicilerine daha etkin bir iş yapma şekli getirmeye çalışan lider tipidir. Yönetmel liderler, geçmişe ve geleneklere bağımlı, mevcut yapıyı koruyan ve izleyiciler tarafından yapılan çalışmadan azami fayda sağlayacak şekilde işlerin yürütölmesini hedefler.⁸⁶

Yönetmel lider takipçilerinin işlerini ayrıntısıyla planlar, gösterdiği hedeflerin gerçekleşmesi halinde belirlenen ücret, prim, terfi veya prestij gibi çıktılarla takipçilerinin davranışını pekiştirir.⁸⁷ Takipçilerin lidere itaat etmesi, sorumluluklarını yerine getirmesi, liderin beklentilerini karşılaması durumunda elde edecekleri bahse konu ücret, prim, terfi veya prestij gibi ödüller açıkça ifade edilir.⁸⁸

Yönetmel liderlik takipçi ile lider arasında karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan, değiş-tokuş süreci olarak tanımlanabilir. Liderlikle ilgili daha önce yapılan Amaç-Yol Modeli, Ohio Liderlik Araştırmaları, Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli yönetmel liderlik örneklerindendir.

Çalışanların iş ve çevresi yeterli motivasyon, yönlendirme ve memnuniyet sağlamadığı takdirde, liderler davranışlarıyla bu nitelikteki eksiklikleri telafi etmeye çalışmaktadır. Vizyoner bakış açısına sahip olmayan yönetmel liderler kendilerine tanınan yasal yetkiyi (ödöl, ceza vb.) kullanarak takipçilerin çalışma performansını ve iş tatminini arttıracak etkiyi sağlamaya çalışırlar.⁸⁹ Yönetmel liderlik, iş akışında takipçilerden kaynaklanan hataları düzeltmek üzere tepki veren bir liderlik sürecidir. Harekete geçmek için bir etkinin varlığı söz konusu olduğundan tepkisel liderlik süreci olarak tanımlanmanın yanında problem odaklılık en önemli hassasiyeti oluşturur. Lider düzeltici davranışlarda bulunur. Takipçilerden yaratıcı olmaları,

⁸⁶ Ozan Çatır, "Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009, s.25.

⁸⁷ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance beyond Expectation**, Free Press, New York, 1985, s. 114.

⁸⁸ Eroğlu ve Akkoç, A.g.e., s.343.

⁸⁹ Akif Tabak, **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.37.

üstün performans göstermeleri, sorunlara çözüm bulmaları gibi davranışlar beklenmez.⁹⁰

Yönetmel liderlik koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim olmak üzere iki temel boyutta incelenecektir.

2.2.2.1.1. Koşullu Ödüllendirme

Lider amaçların gerçekleşmesi konusunda takipçileriyle uzlaşma sağlar, yapıcı ilişkiler kurar, takipçilerinin çalışmalarını ve davranışlarını sürekli gözlemler ve geri bildirimde bulunur, amaçlara ulaşıldığında terfi, prim, maaş artışı, övgü vb. unsurlarla maddi ve manevi olarak ödüllendirir. Amaçlara ulaşamadığında ise kendisine tanınan yasal çerçevede işlem yapar.

Koşullu ödüllendirmede Mackenzie (2001) tarafından yararlı itaat (instrumental compliance) kavramı kullanılmıştır. Bu kapsamda takipçileri koşullu ödüllendirme yöntemi ile etkileyen liderin de yine aynı yöntemle etkilenebileceği, başarısının artabileceği yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir.⁹¹

2.2.2.1.2. İstisnalarla Yönetim

Liderin sadece standartlardan sapma söz konusu olduğu anda müdahale ettiği liderlik yaklaşımıdır. Aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak iki şekildedir. İstisnalarla yönetim çevresel şartlarda çok büyük değişim göstermeyen ve rutin sayılabilecek iş akışı olan örgütlerde uygulandığı zaman başarı sağlayabilmektedir.⁹²

Pasif istisnalarla yönetimde; lider takipçilerini düzenli şekilde kontrol etmez, standartlardan sapmanın kendisine bildirilmesinden sonra müdahale eder. Hata odaklı yaklaşım sergilerler.⁹³

Aktif istisnalarla yönetimde; Lider çok aktif olup takipçilerinin performansını izler, standartlar sağlandığı sürece müdahale etmez, herhangi bir problemle karşılaşıldığında müdahale eder.⁹⁴

⁹⁰ Ercüment Doğan, “Çalışanın İşine Cezbolması, Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin Ve Duygunun Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.20.

⁹¹ Lale Gümüşlüoğlu, “Dönüştürücü Liderlerin İzleyicilerin Yaratıcılığına Ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütünsel Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.15

⁹² A.e.

⁹³ Stephen P. Robbins, **Organizational Behaviour**, 9. bs., New Jersey, Prentice Hall, 2001, s.42.

Yönetmel liderlik yaklaşımı takipçilerden yapısal değışiklik teklifi veya çabası istememekte, rutin çalışma şekliyle standartları sağlama ve standartlardan sapmama ilkeleri temelinde, kısa vadeli sonuçlar üzerine odaklanmalarını talep etmektedir.⁹⁵

2.2.2.2. Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Liderlik araştırmaları uzun süre yavaş yavaş büyüyen ve gelişen örgütlerde performansın artırılmasının hangi liderlik tarzı ile mümkün olabileceğine odaklanmıştır. Ancak 1980 yılından sonra küreselleşmenin hızlanması, örgütleri ve çalışanları rekabet ortamına sokmuş, buna paralel olarak liderlik araştırmaları başka bir boyut kazanmış ve “dönüştürücü liderlik” yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak J.V. Downton tarafından ortaya atılmış, liderliğin politik ve moral yönü ele alınmış, kavram ile ilgili ilk kuram James McGregor Burns tarafından 1978 yılında yayınladığı “leadership” adlı kitabıyla duyulmuştur. Burns yayınladığı araştırmada lider ve yönetici arasındaki farkları ayrıntısıyla belirtmiş, Max Weber’in karizmatik liderlik kuramını da yorumlayarak, “dönüştürücü liderlik” teorisini ortaya koymuştur. Daha önceki liderlik teorileri liderin ve takipçilerin davranışlarını incelerken, Burns her iki taraf arasındaki ilişki ve etkileşimi araştırmıştır.⁹⁶

Durumsal ve davranışsal liderlik teorilerinde liderin belli durumlar karşısında nasıl başarılı olacağına dair kesin ifadeler bulunurken, dönüştürücü liderlik teorisinde belirli kurallar tanımlanmamaktadır. Dönüştürücü liderlikte esas olan takipçilerin inançlarını, davranışlarını ve değer yargılarını etkileyerek yaratıcılıklarını ortaya çıkarmanın yanında örgütsel dönüşümü gerçekleştirebilecek belirli stratejileri ve liderlik davranışlarını içinde barındırmasıdır.⁹⁷

⁹⁴ Hakan Dilek, "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.20.

⁹⁵ Ömer Faruk İşcan, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.94.

⁹⁶ Beverly Alimo-Meltcafe, "The Development of a new Transformational Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:74, Sayı:1, 2001, s. 27.

⁹⁷ İşcan, A.g.e., s.94.

Dönüştürücü liderlik takipçilerin göstermesi gerekenden daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayabilecek ve liderliğin ahlaki bir boyutunun bulunduğunu ortaya koyan bir yaklaşım olması sebebiyle diğer liderlik teorilerinden ayrılır.⁹⁸

Dönüştürücü liderler takipçilerin faydalarını yükseltmekte, örgütün misyonu konusunda bilinçlendirme ve farkındalık kazandırmakta, grubun menfaatlerinin kişisel menfaatlerin ötesine geçmesi gerektiği bilincini oluşturmaktadır.⁹⁹

Dönüştürücü liderliğin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Burns takipçilerle iletişime geçerek, takipçilerin moral ve motivasyon seviyesini yükselten lider olarak tanımlama yaparken, Yammaria ve Bass gerçekçi bir vizyon belirleyen ve takipçilerine bu vizyonu kabul ettiren, takipçileri arasındaki farklılıklara önem veren ve saygı gösteren lider olarak tanımlama yapmıştır. Herrigel ve arkadaşları karizma unsuruna dikkat çekmiş, karizmatik yeteneklerin kullanması ile takipçilerin duygularına hitap ederek yüksek seviyede motivasyon sağlayan lider tanımlı yapmışlardır.¹⁰⁰

Bass ve Avolio dönüştürücü liderlik kavramını tam olarak ortaya koyabilmek ve liderliği bütün yönleriyle ortaya çıkarabilmek maksadıyla Çok-Boyutlu Liderlik Anketini geliştirmiştir. Bass Lider ihtiyaçlarından çok takipçilerin ihtiyaçlarına yoğunlaşan bu ölçeğin evrensel olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmiş ve dönüştürücü liderliği ideal etki (karizma), İlham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört ana boyutta ele almıştır.¹⁰¹

2.2.2.2.1. İdeal Etki (Karizma)

Karizma kelimesi yunanca kökenli “kharisma” kelimesinden gelmekte, “ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)” anlamı taşımaktadır.¹⁰² Bazı kaynaklarda karizma olarak da geçen ideal etki dönüştürücü liderliğin, izleyicilerde yarattığı saygı, güven ve hayranlık hissi ile alakalıdır. Bass’a göre karizma dönüştürücü liderlik yaklaşımının en önemli boyutu olmakla beraber tek başına yeterli değildir.¹⁰³

⁹⁸ Northouse, A.g.e., s.21.

⁹⁹ Deanne N. Den Hartog, Jaap J. Van Muijen and Paul L. Koopman, "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:70, 1997, s.21.

¹⁰⁰ Erçetin, A.g.e., s.60.

¹⁰¹ Eroğlu ve Akkoç, A.g.m., ss. 348-351.

¹⁰² Gül ve Çöl, A.g.m., s.18.

¹⁰³ Bass ve Stodgill, A.g.e., p.199.

Literatür incelendiğinde farklı karizmatik lider tanımları yapılmıştır. Karizmatik lider yüksek güç ihtiyacı olan, kendine güveni tam ve yaptığı her uygulama yada verdiği her kararın ahlaki açıdan uygunluğu konusunda tereddütlü bulunmayan lider tipidir.¹⁰⁴ Oluşturduğu vizyon dahilinde uç noktada kararlar alabilen, aldığı kararlarla birlikte oluşabilecek riskleri göğüsleyebilen, normların dışında hareket edebilen ve girişimci bir lider tipi olarak da tanımlanmıştır.

İdealleştirilmiş etki Bass ve Avolio tarafından iki nitelik üzerinde değerlendirilmiştir.

- İdeal etki-atfedilen (idealized influence attributed): Liderin grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutma davranışı ve liderin güçlü kişilik yapısı sergilemesi neticesinde takipçilerde lidere karşı oluşan saygı ve güven hissi lidere atfettikleri etkiyi oluşturur.¹⁰⁵
- İdeal etki-davranış (Idealized influence behaviour): Liderin tavır, davranış ve tutumlarıyla takipçilerine model olmasıdır. Lider sahip olduğu değer ve ilkeleri takipçilerine sadece aktarmaz, bu değerleri takipçilerin içselleştirmesini sağlayarak model olur.¹⁰⁶

Karizmatik lider, takipçilerin duygularını, ihtiyaçlarını ve taleplerini bilerek hareket ettiğinden, güçlü bir duygusal bağ kurar. Arzu edilen amaçlara ulaşmak amacıyla takipçilerin motivasyonunu yüksek tutmaktadır. Ancak karizmatik lidere güçlü duygusal bağlarla bağlanan takipçilerin, liderin takipçileri kendi çıkarları ve örgüte zarar verme amacı taşıyan hedeflere yönlendirmesi de kolay olmaktadır.¹⁰⁷

2.2.2.2.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon kavramı ideal etki boyutuyla yakından ilişkilidir. İdeal etki boyutu lider karizmasının takipçiler üzerinde etkili olması, ilham verici motivasyon ise sahip olunan karizmanın, kullanılan slogan ve motive edici söylemlerle örgütü bütünüyle etkilemesidir.

¹⁰⁴ Gümüşlüoğlu, A.g.e., s.21.

¹⁰⁵ A.e., s.23.

¹⁰⁶ Akif TABAK v.d., "Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2009, s.392.

¹⁰⁷ Gümüşlüoğlu, A.g.e., 96.

Dönüştürücü liderin geleceğe daima umutla bakması, oluşturduğu vizyona takipçilerinde inanarak her daim yeni fırsatların çıkabileceği algısını sürekli yaşatması ve bitmek tükenmek bilmeyen enerjisiyle takipçilerini heyecanlandırması, ilham verici motivasyon boyutuyla ilgilidir.¹⁰⁸

2.2.2.2.3. Entelektüel Teşvik

Takipçileri yaratıcı ve yenilikçi fikirler çıkarmaya cesaretlenme ile bu fikirlerin hayata geçirilmesi maksadıyla uygun koşulların sağlanması dönüştürücü liderin entelektüel teşvik boyutudur. Lider sorunları mevcut çözümlerle geçirmeyen farklı bakış açısı kullanır, takipçilerinin de bu şekilde davranmasını istemektedir. Bu hareket tarzı takipçilere bağımsız hareket edebilme imkânı sunar. Takipçiler karizmatik liderden farklı olarak sorgusuz sualsiz lidere itaat etmiş olmazlar.¹⁰⁹

2.2.2.2.4. Bireysel İlgi

Takipçilerin ihtiyaçlarını koçluk ve mentörlük yolları ile ortaya çıkaran ve gelişimlerini destekleyen dönüştürücü lider davranışıdır. Lider takipçilerle tek tek ilgilenir, bireyselleştirilmiş iletişim kurar, sonuç olarak takipçi bireysel olarak kendini özel, motive edilmiş hissetmektedir. Bu şekilde takipçilerin bireysel performansları arttırıcı bir ortam yaratılmış olur.¹¹⁰

2.2.2.3. Serbestiyetçi Liderlik Teorisi

Burns ve Bass liderlik teorilerini yönetsel ve dönüştürücü liderlik olarak ikiye ayırmışlar, serbestiyetçi liderliği yönetsel liderliğin içinde gruplamışlardır. Ancak Bass tarafından “Çok Boyutlu Liderlik Anketi” ile liderliğin bütün boyutları incelenmiş, serbestiyetçi liderliğin, yönetsel ve dönüştürücü liderliğin bütün alt boyutları ile ters yönde bir ilişki gösterdiğini tespit edilmiştir.¹¹¹ Ayrıca serbestiyetçi liderlik farklı örgüt yapılarının ve çalışma şekillerinin ortaya çıkması, bahse konu örgütlerde lider rolünün azalma eğiliminde olması ve hem dönüştürücü hem de yönetsel liderlikten farklı özellikler taşıması nedeniyle ayrı olarak ele alınmıştır.

¹⁰⁸ Tabak vd.,A.g.m., s.393.

¹⁰⁹ Bass ve Stodgill, **A.g.e.**, p.204.

¹¹⁰ İşcan, **A.g.e.**, s.100.

¹¹¹ Ercan Yavuz, “**Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008, s.68.

Bass'a göre serbestiyetçi lider çalışanlara herhangi bir müdahalede bulunmadan, çalışanlara verilen kaynaklar el verdiği ölçüde kendi plan ve programlarını yapma imkânı sunan, sorumluluk almaktan kaçınan liderlik tarzıdır.¹¹² Serbestiyetçi liderler, yüksek bilgi ve tecrübe gerektiren işler söz konusu olduğunda takipçilerin kararları alma ve uygulamasına müdahale etmediklerinden, yaratıcılığa ortam hazırlamış olurlar, ancak sorumluluk düzeyi düşük takipçilerin bulunduğu örgütte, hedefsizlik çalışanların yolu kaybetmesine ve hatta örgütün dağılmasına sebep olabilmektedir.¹¹³

2.2.2.4. Yönetsel, Dönüştürücü ve Serbestiyetçi Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde yönetsel ve dönüştürücü liderlik arasındaki ayrıma dikkat çekilmeye çalışılmaktadır. Burns yönetsel ve dönüştürücü liderliği iki tarafın uç noktaları olarak belirtirken, Bass dönüştürücü liderliğin yönetsel liderlik temelinin üzerine kurulduğunu vurgulamakta, liderin hem yönetsel hem de dönüştürücü liderlik özelliğini gösterebileceğini belirtmektedir. Liderlik davranışları bazı amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olduğundan dönüştürücü liderliği, yönetsel liderliğin bir çeşidi olarak tanımlanabileceği belirtilmektedir.¹¹⁴

Dönüştürücü liderlik, yönetsel liderliğin bir parçası olarak ele alınabilmektedir. Doğal olarak hem yönetsel liderlik hem de dönüştürücü liderlik, ulaşılacak hedeflere gidilen yolun planlanması ve oluşturulan planlamaya uyulması bakımından aktif liderlik tarzını oluşturmaktadır. Serbestiyetçi liderliğin edilgen yapıda liderlik olduğu değerlendirilmektedir. Ancak mevcut organizasyon yapısı veya yapılacak işin özelliği temelinde takipçilerin yaratıcılıklarının ortaya çıkması, örgütlerin dönüşüm gerçekleştirebilmesi bakımından fırsatlar yaratarak, dönüştürücü liderliğe zemin hazırlayabilmektedir.¹¹⁵

¹¹² Bass ve Stodgill, **A.g.e.**, p.341.

¹¹³ Özlem Yakut, "**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.62.

¹¹⁴ Hartog v.d., **A.g.m.**, s.21.

¹¹⁵ Eroğlu ve Akkoç, **A.g.m.**, ss. 350.

2.3. KUŞAKLARIN LİDERLİK ALGISI

Çalışma yaşamında kuşaksal çeşitlilik ve önemi her geçen gün artmaktadır. Bunun sonucu olarak kuşakların tercih ettiği lider algılamaları kritik önem arz etmektedir.¹¹⁶

Literatür incelendiğinde farklı kuşakların yer aldığı örgütler üzerinde çeşitli liderlik yaklaşımları temel alınarak, her kuşağın kendine özgü liderlik algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. 2009 yılında HR Magazine tarafından yapılan kuşakların liderlik algıları konusundaki araştırma sonuçları sunulmuştur.

Tablo 2.2: Kuşakların Tercih Ettiği Liderlik Tarzları

KUŞAKLAR	TERCİH EDİLEN LİDERLİK TARZI VE DAVRANIŞI
YETİŞKİNLER	Adil, tutarlı, saygılı, doğrudan, açık davranış tarzı.
BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI	Sıcak ve sevecen, adil davranış tarzı ile demokratik liderlik tarzı
X KUŞAĞI	Doğrudan, yetkili, esnek, özgün, sonuç odaklı, öğrenme fırsatlarını destekleyici ve informal liderlik tarzı
Y KUŞAĞI	Teşvik edici, işbirlikçi, pozitif, eğitsel, başarı odaklı liderlik tarzı

Kaynak: “The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success” , **Hrmagazine**, ,2009, Cilt.54, Sayı.3, ss.1-9.

Salahuddin’in farklı kuşakların tercih ettiği liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada Y kuşağının katılımcı ve dönüştürücü liderlik tarzını tercih ettiğini¹¹⁷, Akdemir tarafından yapılan çalışmada liderin takipçileri yönlendirmesi, teşvik etmesi ve işbirliği yapması gerektiği Y kuşağı bireyleri tarafından belirtilmiş, katılımcı ve demokratik lider tarzının tercih edildiği tespit edilmiştir.¹¹⁸ Yücebalkan ve Aksu tarafından yapılan çalışmada Y kuşağının dönüştürücü liderlik yaklaşımı kapsamında ideal etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarıyla desteklenen yönetim tarzına olumlu baktığı belirlenmiştir.

Y kuşağının çalışma yaşamında lider yönlendirmesine ve lidere güven duyma gereksinimi olduğu, bu maksatla açık talimatlara ihtiyaç duydukları belirtilmiştir.¹¹⁹ Y kuşağı toplu halde çabuk organize olabildiğinden kendi içlerinden doğal ve

¹¹⁶ Salahuddin, **A.g.m.**, s.8.

¹¹⁷ Salahuddin, **A.g.m.**, s.11.

¹¹⁸ Ali Akdemir v.d., “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklenilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt.2, Sayı.3, 2013, s.37.

¹¹⁹ Kevin B. Andrews ve Landry L. Lockett, “Improving Generation Y Volunteerism in Extension Programs”, **Journal Of Extension**, Cilt:51, Sayı:2, 2013, s. 4.

karizmatik liderler çıkarabilmektedir. 2011 yılında Şili’de eğitimde reform yapılması için başlayan eylemlerin lideri olarak sahneye çıkmış olan Camila Vallejo, yaptığı liderlikle, başta öğrencileri ardından ülke genelinde halkın büyük kesimini peşinden sürüklemiş, bakanların istifa etmesini ve eğitim sisteminde köklü değişikliklerin yapılmasını sağlayan Y kuşağı liderlerindendir.¹²⁰ Lider pozisyonuna geldiklerinde takipçileri olacak Z kuşağına yol gösterebilecekleri değerlendirilmektedir.

Göktaş ve Çarıkçı’nın yaptığı kuşakların liderlik açısından değerlendirildiği çalışmada, yetişkinler kuşağının emir komuta hiyerarşisi içinde kontrole dayanan liderlik biçimleri nedeniyle otoriter liderliği, uzlaşmacı bir tutum içinde olan bebek patlaması kuşağının işbirlikçi ve takım çalışmasına önem veren liderlik yaklaşımını, sonuç odaklılık ve sorgulayıcı özellikleri yüksek olarak değerlendirilen X Kuşağının informal liderlik tarzını, Y kuşağı ise kendilerine ilham verecek, dürüst, enerjik ancak açık talimatlar veren lider tarzını tercih ettikleri değerlendirilmektedir.¹²¹

Kuşakların liderlik algıları araştırılırken çalışma yaşamının en genç kuşağı olan Z kuşağının liderlik tipi tercihlerine dair yerel literatürde çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Z kuşağının daha çok çalışma yaşamı algısı ve tüketim alışkanlıklarına yer verilmiştir. Millennial Branding and Randstad US ‘ın 2014 yılında yaptığı araştırmaya göre Y ve Z kuşağının liderlik tarzı tercihlerinde liderin dürüst, vizyon sahibi ve iletişim becerisinin yüksek olması talepleri benzer olsa da Z kuşağı bireyleri liderin kendi fikirlerini dinlemesini ve daha bağımsız olmayı istemektedir.¹²² The Forum Corporation tarafından yapılan araştırmaya göre Z kuşağı bireyleri liderin takipçilerine mentörlük yapması gerektiğini, ayrıca çalışılan örgütte hiyerarşinin daha az olmasının yaratıcılığı arttıracığını belirtmiştir.¹²³

¹²⁰ Gökçe Aytulu, "Y Kuşağının İlk Küresel Lideri Camila", 2013, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/pazar/25193008.asp>, Erişim Tarihi: 12 Ocak 2019.

¹²¹ Pınar Göktaş ve İlker Hüseyin Çarıkçı, "Kuşakların Siyasal İletişim Kültürü Ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi", **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt, 2, Yıl: 2, Sayı: 3, 2015, s. 26.

¹²² Dan Schawbel, "Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study", 2014, (Çevrimiçi) <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study>, Erişim Tarihi: 09 Aralık 2018.

¹²³ The Forum Corporation, "The Forum Generation Z report, A study into the next generation of workers," 2016, (Çevrimiçi) <http://bit.ly/1T1pSpZ0>, Erişim Tarihi: 9 Aralık 2018.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA Y VE Z KUŞAĞININ LİDERLİK TİPİ

ALGILARININ KARŞILAŞTIRILMASI: TURİZM

SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Ülkemizde, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve çalışma yaşamına yeni katılmaya başlayan Z kuşağı olmak üzere 4 farklı kuşak iş hayatında yer almaktadır. Her bir kuşağın kendine özgü iletişim şekli, beklentileri, çalışma stili, değer yargıları, teknolojiye adapte olma, kullanma kolaylığı, bağlılık ve otorite algısı ile değişimi kabullenme gibi değerlerinin olduğu açıktır. Özellikle her yeni kuşak kendinden önceki kuşakları daha tutucu ve geleneksel bulurken, daha eski kuşaklar ise, yeni kuşakları saygısızlık, bencillik ve sorumsuzlukla itham etmektedir. Dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin hemen hemen her alana getirdiği yenilik ve değişimlere yeni kuşaklar çabuk uyum sağlarken, eski kuşakların direnç gösterdiği değerlendirilmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıklar, özellikle çalışma yaşamında çatışmalara ve gerilimlere neden olmaktadır.

TÜİK 2018 istihdam verileri incelendiğinde işgücüne katılan Y Kuşağı bireylerinin en kalabalık grubu oluşturduğu, çalışma yaşamına yeni katılan ve önümüzdeki 10 yıl içinde en büyük işgücü grubu olacağı değerlendirilen Z Kuşağı bireylerinin birlikte çalışması, her iki kuşağın benzerlik ve farklılıklarının anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Benzerlikler ve farklılıkların getirebileceği, uyum ve anlaşmazlıkları en uygun biçimde lider yönlendirebilir.

Araştırmanın amacı çalışma yaşamı içinde bulunan Y ve Z kuşağının liderlik algılarının benzerlik ve farklılıklarını tespit edebilmektir. Literatür incelendiğinde Y kuşağı ile ilgili çalışma yaşamı, yönetim ve liderlik algılarına yönelik yerli ve yabancı araştırma bulunmasına rağmen, çalışma yaşamına yeni katılan Z Kuşağı ile ilgili araştırmalar çok kısıtlıdır. Literatürde, önümüzdeki 10 yıl içinde en büyük işgücü haline gelecek iki kuşağın farklılık ve benzerliklerini belirlemeye yönelik yerel literatürde çok az sayıda çalışma bulunmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, katılımcıların belirli bir konuda düşünce, tutum ve davranışlarını daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda oluşturulmuş sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlayan anket kullanılmıştır. Anket 2 bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 4 soru sorulmuştur. Katılımcıların çağdaş liderlik teorilerine kapsamında yönetsel, dönüştürücü ve serbestiyetçi liderlik algıları ikinci bölümde 36 soru ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların toplam da 40 sorudan oluşan anketi yanıtlamaları istenmiştir.

Çalışma yaşamında bulunan Y ve çalışma yaşamına yeni katılmaya başlayan Z kuşağı üyelerinin liderlik algılarındaki farklılık ve benzerlikleri tespit edebilmek maksadıyla Z kuşağının sektörel boyutta daha kalabalık bulunabileceği Turizm sektörü seçilmiştir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren otellerle irtibat kurulmuş, gerekli izinlerin alınabildiği tek bir turizm kuruluşuna ait oteller zincirinde anket uygulaması yapılmıştır. Kolayda örneklem metoduyla her iki kuşağa mensup çalışanlara oluşturulan anket formu uygulanmıştır. 350 adet anket formu elden dağıtılmış, 308 adet anket formu cevaplanarak geri dönmüş, 21 adet anket formuna verilen cevaplar homojenlik sağlamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Yapılan ankete Y kuşağı bireylerinden 119, Z kuşağı bireylerinden 168 olmak üzere toplam 287 kişi katılmıştır.

Araştırma sadece KKTC'de gerekli izinlerin alınabildiği tek bir turizm kuruluşuna ait 5 yıldızlı 4 farklı otel çalışanı olan Y ve Z kuşağı bireylerle sınırlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODEL VE HİPOTEZLERİ

Belirlenen amaçlara ulaşabilmek maksadıyla nicel araştırma benimsenerek, tanımlayıcı (descriptive) araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma insanların, nesnelerin, grupların, olguların veya organizasyonların özelliklerini inceleyerek, araştırılmak istenen konuyu ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır.¹²⁴ İstenilen verilerin elde edilmesi, tarama metoduyla anket kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışma yaşamına katılmış Y ve Z kuşağı bireylerin

¹²⁴ Sait Gürbüz, Faruk Şahin, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Bs., Seçkin Yayın, Ankara, 2016, s.103.

liderlik algıları tespit edilerek, iki kuşağın liderlik algılarındaki benzerlik ve farklılıklar yönetsel, dönüştürücü ve serbestiyetçi liderlik temelinde ele alınmıştır.

Literatürde Z kuşağı çalışanların liderlik algısına yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Y kuşağının liderlik algısına yönelik Yücebalkan ve Aksu¹²⁵ tarafından yapılan çalışmada Y kuşağı bireylerinin dönüştürücü liderliğin ideal etki ve ilham verici motivasyon boyutlarını dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarına göre daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda;

“H1: Y kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma) boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha yüksektir” hipotezi oluşturulmuştur.

Literatür taramasında Z kuşağı bireylerin yaratıcılık özelliklerinin bu kuşağın en önemli karakteristiklerinden biri olduğu¹²⁶ belirtilmektedir. İzleyenleri cesaretlendirerek yaratıcı çözüm bulmalarına imkan veren dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile Z kuşağının yaratıcılık özelliğinin birbiriyle örtüştüğü değerlendirilmektedir. Bu bağlamda;

“H2: Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir” hipotezi oluşturulmuştur.

Literatürde Z kuşağı ile ilgili yapılan araştırmalar bu kuşağın danışmanlık ve mentörlük gibi uygulamalara ihtiyaçları olduğu¹²⁷ kadar bu kuşağın “ters mentörlük” kavramı çerçevesinde değerlendirilebileceğini göstermektedir.¹²⁸ Takipçilerin gereksinimlerini koçluk, danışmanlık ve mentörlük gibi yollarla açığa çıkaran ve takipçilerine gelişim imkanı sunan dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun¹²⁹ Z kuşağı bireyleri tarafından daha yüksek seviyede algılanabileceği değerlendirilmiştir. Bu bağlamda;

¹²⁵ Benan Yücebalkan, Barış Aksu, “Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:1, 2013, s.28-29.

¹²⁶ Deneçli ve Deneçli, , “Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar. ”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Sayı:40, 2012,s.34.

¹²⁷ The Forum Corporation, **a.g.e.**

¹²⁸ Adecco, **a.g.m.**, s.6.

¹²⁹ İşcan, **A.g.e.**, s.100.

“H3: Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir” hipotezi oluşturulmuştur.

Literatür taramasında Z kuşağı bireylerinin sürekli geri bildirim ve öğrenme ihtiyacının bulunması¹³⁰ ve ekonomik resesyon ile rekabet gerektiren çalışma yaşamı içinde yetiştiklerinden dolayı güvenlik ihtiyacı taleplerinin olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda Z kuşağı bireylerin çalışmaya daha duyarlı yaklaşacağı ve otorite ilişkilerine direnme eğiliminde olmadıkları¹³¹ değerlendirilmektedir. Liderin amaçların gerçekleşmesi konusunda takipçileriyle uzlaşma sağlayan, takipçilerini sürekli gözlemleyerek geri bildirimde bulunan, amaçlara ulaşıldığında maddi ve manevi ödüllerle takipçilerini motive eden, yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun Z kuşağı bireyleri tarafından daha yüksek oranda algılanabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda;

“H4: Z kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir” hipotezi oluşturulmuştur.

Literatürde Y kuşağının sıkı bir aile gözetiminde büyüdüğü ve hata yapmalarının aileleri tarafından önlendiği, çalışma yaşamında ise gözetim ve denetimle belirli bir plan ihtiyacı hissettikleri belirtilmiştir.¹³² Liderin sadece standartlardan sapma söz konusu olduğu anda müdahale ettiği liderlik yaklaşımı olarak adlandırılan aktif ve pasif istisnalarla yönetim boyutu algısının¹³³ ve karar alma süreci dâhil takipçilerin kendi kararlarını alarak uygulamasına müdahale etmeme özelliği gösteren serbestiyetçi liderlik algılarının Y kuşağı bireyleri tarafından daha düşük seviyede algılanacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda;

“H5: Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür” hipotezi oluşturulmuştur.

“H6: Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür” hipotezi oluşturulmuştur.

“H7: Y kuşağı çalışanların serbestiyetçi liderlik algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür” hipotezi oluşturulmuştur.

¹³⁰ Robert Half,a.g.m.

¹³¹ Tulgan, **a.g.e.**, s.7.

¹³² Omay, **a.g.e.**, s.118

¹³³ Gümüşlüoğlu, a.g.e., s.7.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada anket 2 bölümden oluşturulmuştur. 1'inci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini yönelik 4 adet soru sorulmuştur. 2'nci bölümde X ve Y kuşağının algıladığı liderlik tarzlarını belirleyebilmek amacıyla Bass¹³⁴ tarafından geliştirilen, daha sonra Bass ve Avolio¹³⁵ tarafından tekrar revize edilen ve son şekli verilen, Akdoğan¹³⁶ tarafından dilimize uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekle birbirini tamamlayan dönüştürücü, yönetsel ve serbestiyetçi liderlik tarzlarının ortaya çıkmasının yanında herhangi birinin etkisinin artması, diğerlerinin etkisinin azalması mantığıyla oluşturulmuştur. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği birçok yerli ve yabancı araştırmacı tarafından kullanılmış ve geçerliliği kanıtlanmıştır.¹³⁷

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği dönüştürücü liderlik, yönetsel liderlik ve serbestiyetçi liderlik olmak üzere 3 boyutta oluşturulmuş, dönüşümcü liderlik, ideal etki (karizma) (6,9,10,13,14,18,23,25,34 ve 36'ncı sorular olmak üzere toplam 10 ifade), entelektüel teşvik (2,8,30,32'nci sorular olmak üzere toplam 4 ifade), bireysel ilgi (15,19,29,31,35'inci sorular olmak üzere toplam 5 ifade) alt boyutları ile, yönetsel liderlik, koşullu ödüllendirme (1,16,11'inci sorular olmak üzere toplam 3 ifade), istisnalarla yönetim (4,21,22,24,26,27 ve 3,12,20'nci sorular olmak üzere toplam 9 ifade) alt boyutları ile, serbestiyetçi (Laissez-Faire) liderlik (5,7,17,28,33'üncü sorular olmak üzere toplam 5 ifade) ile ilişkilendirilmiştir.¹³⁸ (Moore, Rudd, 2006:10): Anket maddeleri; Kesinlikle katılmıyorum (0), katılmıyorum (1), kararsızım (2), katılıyorum (3) ve kesinlikle katılıyorum (4) şeklinde 5'li likert tipinde oluşturulmuştur.

¹³⁴ Bass, a.g.e., s. 184.

¹³⁵ Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio, Transformational Leadership And Organizational Culture, **Public Administration Quarterly**, Cilt:17, Sayı:1, 1993, s. 117.

¹³⁶ Ertunç Akdoğan, "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002, s.80.

¹³⁷ Örneğin Bogler, 2001; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Demir ve Okan, 2008; Öztop, 2008; Sosik ve Godshalk, 2000,

¹³⁸ Lori L. Moore ve Rick D. Rudd, "Leadership Styles of Current Extension Leaders", **Journal of Agricultural Education**, Cilt: 47, Sayı: 1, 2006, s.10.

3.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Gerekli anketler oluşturularak, seçilen örnekleme yer alan kişilerin anket formlarını dikkatli bir şekilde doldurulması sağlanmıştır. Söz konusu anket formlarının kontrol edilmesinin ardından eksiksiz olarak doldurulan anket formları belirlenmiştir. Belirlenen anket formlarında yer alan veriler bilgisayar aracılığıyla ‘IBM SPSS Statistics 25.0’ programına veri girişi sağlanmıştır. Elde edilen veriler kullanılarak; ankette yer alan 36 soru, toplam 7 ana başlıkta toplanmıştır. Söz konusu 7 ana başlıkla ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ‘IBM SPSS Statistics 25.0’ programı aracılığıyla hesaplanarak, elde edilen değerler tablo haline getirilmiştir.

Anket sorularının değerlendirilmesi için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişken frekansları “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirtilmiştir. ‘IBM SPSS Statistics 25.0’ programına gerekli tanımlamalar yapılırken; “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğine 1, “Katılmıyorum” seçeneğine 2, “Kararsızım” seçeneğine 3, “Katılıyorum” seçeneğine 4 ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine 5 olacak şekilde veri girişi sağlanmıştır. Olumsuz ifadeler için yukarıda belirtilen puanlama ters çevrilmiştir. Belirtilen verilerden yararlanılarak her soruya verilen cevaplara ait yüzdeler hesaplanmıştır.

Değişkenler arasında pozitif veya negatif, anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını test etmek için güvenirlik katsayısı analizi (Cronbach Alpha) uygulanmıştır. Elde edilen veriler özet tablo halinde sunulmuştur.

Hipotezleri sınamak için bağımsız t-testi analiz yöntemi kullanılmıştır. ‘Bağımsız Örneklem T-Testi’ni kullanmadan önce; belirtilen testin varsayımını sınamak için “Levene’s Test” analizi kullanılmıştır. Bu analizin sonucunda; hipotezleri sınamak için kullanılan tüm değişkenlerin varyanslarının homojen dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sonucunda katılımcıların yer aldığı kuşaklar ile liderlik çeşitlerinin alt boyutları olan 1) İdeal Etki (Karizma), 2) Entelektüel Teşvik, 3) Bireysel İlgi, 4) Koşullu Ödüllendirme, 5) Aktif İstisnalarla Yönetim, 6) Pasif İstisnalarla Yönetim ve 7) Serbestiyetçi Liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının analizi “Bağımsız Örneklem T-Testi” ile yapılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.6.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan Y kuşağı 119 bireyin 61'i erkek, 58'i kadın, Z kuşağı 168 bireyin 94'ü erkek, 74'ü kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.1: Kuşak - Cinsiyet Dağılım Tablosu

CİNSİYET	Y KUŞAĞI	ERKEK	F	%
		KADIN	58	48,7 %
		TOPLAM	119	100 %
	Z KUŞAĞI	ERKEK	94	56 %
		KADIN	74	44 %
		TOPLAM	168	100 %

Y kuşağı katılımcıların 76'sı bekâr, 43'ü evli, Z kuşağı katılımcıların 159'u bekar, 9'u evlidir.

Tablo 3.2: Kuşak – Medeni Durum Dağılım Tablosu

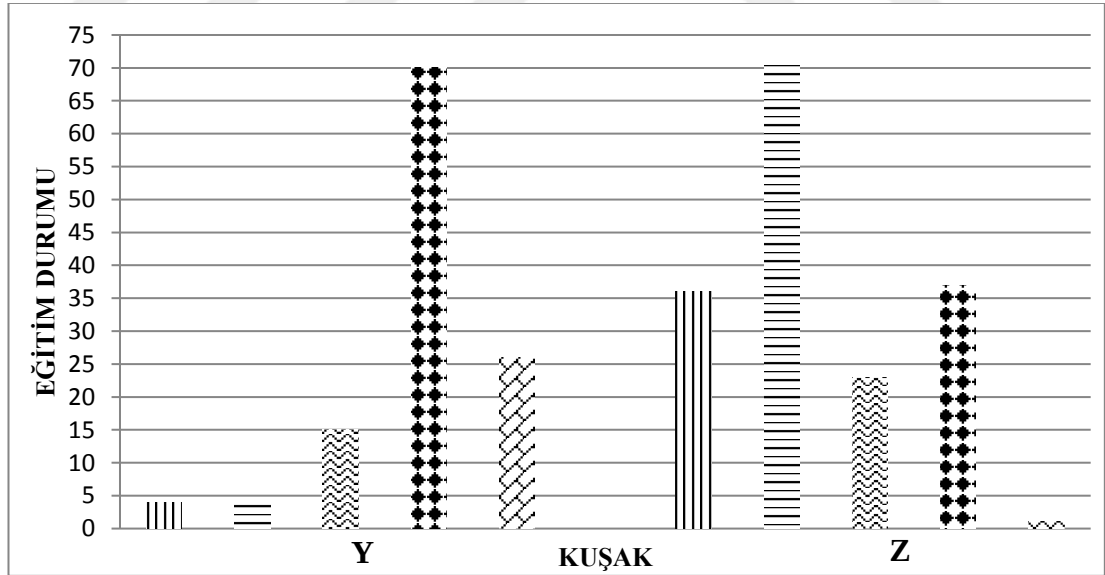
MEDENİ DURUM	Y KUŞAĞI	BEKAR	F	%
		EVLİ	43	36,1 %
		TOPLAM	119	100 %
	Z KUŞAĞI	BEKAR	159	94,6 %
		EVLİ	9	5,4 %
		TOPLAM	168	100 %

Y kuşağı katılımcıların 4'ü ortaokul, 4'ü lise, 15'i ön lisans, 70'i lisans, 26'sı yüksek lisans öğrenimi görmüştür. Z kuşağı katılımcıların 36'sı ortaokul, 71'i lise, 23'ü ön lisans, 37'si lisans, 1'i yüksek lisans öğrenimi görmüştür.

Tablo 3.3: Kuşak – Eğitim Durumu Dağılım Tablosu

			F	%
EĞİTİM DURUMU	Y KUŞAĞI	ORTAOKUL	4	3,4 %
		LİSE	4	3,4 %
		ÖN LİSANS	15	12,6 %
		LİSANS	70	58,8 %
		YÜKSEK LİSANS	26	21,8 %
		TOPLAM	119	100 %
	Z KUŞAĞI	ORTAOKUL	36	21,4 %
		LİSE	71	42,3 %
		ÖN LİSANS	23	13,7 %
		LİSANS	37	22 %
		YÜKSEK LİSANS	1	0,6 %
		TOPLAM	168	100 %

Şekil 3.1: Kuşak – Eğitim Durumu Dağılım Grafiği



3.6.2. Güvenirlik Katsayısı

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenirlik katsayısı analiz sonucu aşağıdadır.

Tablo 3.4: Güvenirlik Katsayısı Analizi

	Cronbach Alpha
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)	0,906

İç tutarlılık güvenirliliği, ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılır.¹³⁹ Tablo 3.4’de yer alan sonuçlara göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)’nin güvenirlik katsayısı 0,906’dır. Bu değerin en az 0,7 olması gerekir. Cronbach Alpha sayısına bakıldığında kullanılan ölçeğin güvenirlik katsayısının oldukça yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

3.6.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Cevap Dağılımı

Y ve Z kuşağı katılımcıların algıladığı liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” temelinde verilen cevap ortalamaları ve dağılımları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.5: Dönüştürücü Liderliğin İdeal Etki (Karizma) Boyutuna Ait Cevap Dağılımı

İFADELER	K u ş a ğ ı	%					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder	Y	8,4	23,5	13,4	33,6	21	100
	Z	11,3	18,5	14,9	35,7	19,6	100
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar	Y	5,9	10,1	13,4	44,5	26,1	100
	Z	8,9	7,1	10,7	39,3	33,9	100
Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över	Y	6,7	10,9	14,3	43,7	24,4	100
	Z	8,3	13,7	16,1	33,9	28	100

¹³⁹ Gürbüz ve Şahin, a.g.e., s.325.

İFADELER	Kuşak	%					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar	Y	9,2	10,1	12,6	43,7	24,4	100
	Z	7,1	12,5	13,7	41,1	25,6	100
Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular	Y	7,6	10,9	12,6	42,9	26,1	100
	Z	6	7,7	11,3	44	31	100
Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer	Y	17,6	25,2	23,5	20,2	13,4	100
	Z	16,7	14,9	26,8	25	16,7	100
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur	Y	5	17,6	21	38,7	17,6	100
	Z	6,5	11,3	23,8	34,5	23,8	100
Güç ve güven duygusu sergiler	Y	5,9	15,1	14,3	37,8	26,9	100
	Z	4,2	13,7	15,5	37,5	29,2	100
Ortak görev anlayışını vurgular	Y	6,7	7,6	20,2	48,7	16,8	100
	Z	8,9	11,9	12,5	44	22,6	100
Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur	Y	9,2	15,1	19,3	32,8	23,5	100
	Z	6,5	8,9	15,5	32,7	36,3	100
ORTALAMA	Y	8,22	14,61	16,46	38,66	22,02	100
	Z	8,44	12,02	16,08	36,77	26,67	100

Tablo 3.5’te, Y ve Z kuşağı katılımcıların dönüştürücü liderliğin “İdeal Etki (Karizma)” boyutuna ilişkin verilen ifadelerden “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini en yüksek ortalamayla seçtikleri görülmektedir. Ancak Z kuşağının “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesini Y kuşağına nazaran daha yüksek ortalamayla seçmesi, Y kuşağına nazaran Z kuşağının dönüştürücü liderliğin “İdeal Etki (Karizma)” boyutu algılamasının yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 3.6: Dönüştürücü Liderliğin Entelektüel Teşvik Boyutuna Ait Cevap Dağılımı

İFADELER	Kuşak	%					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir	Y	9,2	14,3	14,3	37	25,2	100
	Z	6,5	16,1	9,5	46,4	21,4	100
Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar	Y	10,1	9,2	16	37	27,7	100
	Z	10,1	11,3	11,9	35,7	31	100
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar	Y	14,3	15,1	16,8	32,8	21	100
	Z	7,7	16,7	16,1	33,9	25,6	100
Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir	Y	9,2	16,8	12,6	34,5	26,9	100
	Z	8,9	12,5	13,1	35,1	30,4	100
ORTALAMA	Y	10,7	13,85	14,925	35,325	25,2	100
	Z	8,3	14,15	12,65	37,775	27,1	100

Tablo 3.6’da, Y ve Z kuşağı katılımcıların dönüştürücü liderliğin “Entelektüel Teşvik” boyutuna ilişkin verilen ifadelerden “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini en yüksek ortalamayla seçtiği görülmektedir. Y ve Z kuşağı katılımcıların dönüştürücü liderliğin “Entelektüel Teşvik” boyutu algılarının birbirine yakın olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3.7: Dönüştürücü Liderliğin Bireysel İlgî Boyutuna Ait Cevap Dağılımı

İFADELER	Kuşak	%					TOPLAM
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar	Y	9,2	16	21	35,3	18,5	100
	Z	7,7	10,7	14,3	31,5	35,7	100
Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır	Y	8,4	21,8	26,1	26,9	16,8	100
	Z	8,9	17,9	15,5	31,5	26,2	100
Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür	Y	12,6	15,1	18,5	37	16,8	100
	Z	8,3	16,7	21,4	32,1	21,4	100
Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler	Y	10,1	18,5	17,6	33,6	20,2	100
	Z	6,5	11,3	18,5	35,7	28	100
Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder	Y	8,4	10,1	7,6	52,1	21,8	100
	Z	4,2	12,5	13,1	40,5	29,8	100
ORTALAMA	Y	9,74	16,3	18,16	36,98	18,82	100
	Z	7,12	13,82	16,56	34,26	28,22	100

Tablo 3.7’de, Y ve Z kuşağı katılımcıların dönüştürücü liderliğin “Bireysel İlgî” boyutuna ilişkin verilen ifadelerden “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini en yüksek ortalamayla seçtiği görülmektedir. Her iki kuşak bireylerinin, “Kesinlikle Katılıyorum” ifade ortalaması haricinde diğer ifadeler verilen cevap ortalamaları birbirine yakın olarak görünse de Z kuşağının dönüştürücü liderliğin “Bireysel İlgî” boyutu algısının Y kuşağı bireylerine nazaran daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3.8: Yönetsel Liderliğin Koşullu Ödüllendirme Boyutuna Ait Cevap Dağılımı

İFADELER	Kuşak	%					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	Y	15,1	21,8	10,9	38,7	13,4	100
	Z	16,7	17,9	13,7	35,1	16,7	100
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	Y	5	16,8	21	37	20,2	100
	Z	4,8	10,7	14,3	38,7	31,5	100
Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir	Y	9,2	21,8	21	30,3	17,6	100
	Z	6	14,9	19	31,5	28,6	100
ORTALAMA	Y	9,77	20,13	17,63	35,33	17,07	100
	Z	9,17	14,50	15,67	35,10	25,60	100

Tablo 3.8’de, Y ve Z kuşağı katılımcıların yönetsel liderliğin “Koşullu Ödüllendirme” boyutuna ilişkin verilen ifadelerden “Katılıyorum” ifadesini en yüksek ortalamayla seçtiği görülmektedir. Bununla birlikte Z kuşağının “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi en yüksek ikinci ortalamaya sahipken, Y kuşağı için ikinci en yüksek ortalamanın “Katılmıyorum” ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Z kuşağının yönetsel liderliğin “Koşullu Ödüllendirme” boyutu algısının, Y kuşağına nazaran daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3.9: Yönetmel Liderliğin Aktif İstisnalarla Yönetim Boyutuna Ait Cevap Dağılımı

İFADELER	K u ş a k	%					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar	Y	10,9	21	35,3	26,9	5,9	100
	Z	11,3	17,3	33,9	29,2	8,3	100
Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar	Y	12,6	21,8	16,8	28,6	20,2	100
	Z	14,9	15,5	16,1	30,4	23,2	100
Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar	Y	15,1	31,1	14,3	21,8	17,6	100
	Z	15,5	23,8	16,1	27,4	17,3	100
Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz	Y	10,1	19,3	20,2	34,5	16	100
	Z	10,7	13,7	18,5	35,7	21,4	100
Kurum vizyonunu vurgular	Y	10,1	12,6	10,9	40,3	26,1	100
	Z	4,8	10,1	26,8	33,3	25	100
Dikkatini hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar	Y	5,9	17,6	13,4	42	21	100
	Z	7,7	13,7	13,7	38,1	26,8	100
ORTALAMA	Y	10,78	20,57	18,48	32,35	17,80	100
	Z	10,82	15,68	20,85	32,35	20,33	100

Tablo 3.9’de, Y ve Z kuşağı katılımcıların yönetmel liderliğin “Aktif İstisnalarla Yönetim” boyutuna ilişkin verilen ifadelerden “Katılıyorum” ifadesini en yüksek ortalamayla seçtiği görölmektedir. Bununla birlikte Z kuşağının “Kararsızım” ifadesi en yüksek ikinci ortalamaya sahipken, Y kuşağı için ikinci en yüksek ortalamanın “Katılmıyorum” ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Y ve Z kuşağı

bireylerin yönetsel liderliğin “Aktif İstisnalarla Yönetim” algısının birbirlerine yakın olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3.10: Yönetsel Liderliğin Pasif İstisnalarla Yönetim Boyutuna Ait Cevap Dağılımı

İFADELER	Kuşak	%					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	Y	20,20	32,80	13,40	25,20	8,40	100
	Z	21,40	29,20	16,70	19,60	13,10	100
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler	Y	29,40	33,60	11,80	18,50	6,70	100
	Z	38,70	27,40	13,70	10,70	9,50	100
Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	Y	15,10	25,20	31,10	19,30	9,20	100
	Z	10,70	17,90	33,30	27,40	10,70	100
ORTALAMA	Y	21,57	30,53	18,77	21,00	8,10	100
	Z	23,60	24,83	21,23	19,23	11,10	100

Tablo 3.10’da, Y ve Z kuşağı katılımcıların yönetsel liderliğin “Pasif İstisnalarla Yönetim” boyutuna ilişkin verilen ifadelerden “Katılmıyorum” ifadesini en yüksek ortalamayla seçtiği görülmektedir. Ancak Y kuşağı katılımcıların yönetsel liderliğin “Pasif İstisnalarla Yönetim” boyutu algısının “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” ifadelerinin toplamı temel alındığında, Z kuşağı katılımcıların algısına oranla daha düşük olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3.11: Serbestiyetçi Liderliğe Ait Cevap Dağılımı

İFADELER	Kuşak	%					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır	Y	36,1	36,1	7,6	14,3	5,9	100
	Z	30,4	35,1	10,7	13,7	10,1	100
İhtiyaç duyulduğunda yoktur	Y	31,9	31,9	18,5	10,1	7,6	100
	Z	34,5	22,6	14,3	16,1	12,5	100
“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur	Y	15,1	23,5	19,3	26,9	15,1	100
	Z	9,5	17,3	24,4	27,4	21,4	100
Karar vermekten kaçınır	Y	40,3	37	6,7	9,2	6,7	100
	Z	31	31	18,5	10,7	8,9	100
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir	Y	23,5	34,5	20,2	15,1	6,7	100
	Z	24,4	31	17,3	15,5	11,9	100
ORTALAMA	Y	29,38	32,6	14,46	15,12	8,4	100
	Z	25,96	27,4	17,04	16,68	12,96	100

Tablo 3.11’de, Y ve Z kuşağı katılımcıların serbestiyetçi liderliğe ilişkin verilen ifadelerden “Katılmıyorum” ifadesini en yüksek ortalamayla seçtiği görülmektedir. Ancak Y kuşağı katılımcıların serbestiyetçi liderlik algısına yönelik “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” ifadelerinin ortalaması Z kuşağı katılımcılarınkinden daha yüksek olduğundan, Z kuşağı katılımcıların algısına oranla daha düşük olduğu değerlendirilmektedir.

3.6.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ve ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ölçmek için korelasyon analizi kullanılır. Birbiriyle ilişkili olan değişkenlerdeki herhangi birinin bilinen bir değerde tanımlanması, diğer değişkenin alacağı değerin tahmin edilmesini sağlar. Herhangi bir değişkende ortaya çıkan değişim, ilişkide bulunduğu diğer değişkenlerdeki değişime bağlanabilir. ¹⁴⁰

¹⁴⁰ Gürbüz ve Şahin, a.g.e., ss.260-265

Tablo 3.12: Korelasyon Katsayısı Değerlendirme Çizelgesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq 1$

Kaynak: Sait Gürbüz, Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 3. Bs., Seçkin Yayın, Ankara, 2016, s.264.

Tablo 3.13: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeklerine Verilen Cevapların Korelasyon Testi (Y Kuşağı)

		İdeal Etki Karizma	Entelektüel Teşvik	Bireysel İlgi	Koşullu Ödüllendirme	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim	Serbestiyetçi Liderlik
İdeal Etki (Karizma)	Pearson Correlation	1	-	-	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	-	-	-	-	-	-	-
Entelektüel Teşvik	Pearson Correlation	0,799	1	-	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	-	-	-	-	-	-
Bireysel İlgi	Pearson Correlation	0,823	0,782	1	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	-	-	-	-	-

Koşullu Ödüllendirme	Pearson Correlation	0,708	0,635	0,572	1	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	-	-	-	-
Aktif İstisnalarla Yönetim	Pearson Correlation	0,643	0,471	0,518	0,577	1	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	-	-	-
Pasif İstisnalarla Yönetim	Pearson Correlation	0,085	0,196	0,079	0,003	-0,312	1	-
	Sig. (2-tailed)	0,359	0,033	0,394	0,978	0,001	-	-
Serbestiyetçi Liderlik	Pearson Correlation	0,198	0,312	0,247	0,170	-0,109	0,482	1
	Sig. (2-tailed)	0,031	0,001	0,007	0,064	0,239	0,000	-

Belirtilen Sig. Değerlerinin 0,05'den küçük olduğu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Y kuşağı katılımcıların verdiği ifadeler incelendiğinde anlamlı ilişkilerin arasında 0,823 katsayısı ile “Bireysel İlgî ve İdeal Etki (Karizma)” değişkenleri en kuvvetli pozitif ilişkiyi oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle belirtilen iki değişken arasında doğrusal bir ilişki vardır; katılımcıların bireysel ilgi boyutu algıları arttıkça, ideal etki (karizma) boyutu algıları da artar. Anlamlı ilişkilerin arasında -0,312 katsayısı ile orta kuvvette, negatif ilişkiye sahip değişkenler “Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim” değişkenleridir. Başka bir ifadeyle bu iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki

vardır; katılımcıların aktif istisnalarla yönetim algıları arttıkça pasif istisnalarla yönetim algıları azalır.

Yukarıda belirtilen tabloda Sig. Değerinin 0,05’den büyük olduğu değişkenler arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.14: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeklerine Verilen Cevapların Korelasyon Testi (Z Kuşağı)

		İdeal Etki Karizma	Entelektüel Teşvik	Bireysel İlgi	Koşullu Ödüllendirme	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim	Serbestiyetçi Liderlik
İdeal Etki (Karizma)	Pearson Correlation	1	-	-	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	-	-	-	-	-	-	-
Entelektüel Teşvik	Pearson Correlation	0,703	1	-	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	-	-	-	-	-	-
Bireysel İlgi	Pearson Correlation	0,761	0,651	1	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	-	-	-	-	-
Koşullu Ödüllendirme	Pearson Correlation	0,603	0,504	0,467	1	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	-	-	-	-

Aktif İstisnalarla Yönetim	Pearson Correlation	0,448	0,396	0,436	0,409	1	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	-	-	-
Pasif İstisnalarla Yönetim	Pearson Correlation	0,054	0,169	0,054	-0,034	-0,125	1	-
	Sig. (2-tailed)	0,486	0,029	0,484	0,661	0,105	-	-
Serbestiyetçi Liderlik	Pearson Correlation	0,145	0,207	0,201	0,36	-0,079	0,522	1
	Sig. (2-tailed)	0,060	0,007	0,009	0,646	0,308	0,000	-

Z kuşağı katılımcıların verdiği ifadeler incelendiğinde anlamlı ilişkilerin arasında 0,761 katsayısı ile “Bireysel İlgi ve İdeal Etki (Karizma)” değişkenleri en kuvvetli pozitif ilişkiyi oluşturmaktadır. Z kuşağı katılımcıların verdiği ifadelerde negatif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Y ve Z kuşağı katılımcıların liderlik algısını ölçmek amacıyla uygulanan çok faktörlü liderlik ölçeği ifadelerine verdikleri cevaplar göz önüne alındığında her iki kuşağında bireysel ilgi ve ideal etki (karizma) değişkenlerinde anlamlı, pozitif, kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Z kuşağı katılımcıların ifadelerinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, Y kuşağı katılımcıların ifadelerinde aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim algılarında anlamlı, negatif, orta dereceli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.6.5. Liderlik Tarzı Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Y ve Z kuşağı katılımcıların liderlik tarzı algısına yönelik ortalama ve standart sapmaları tablo 3.15’te gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Liderlik Tarzları Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Liderlik Tarzları	Kuşak	Ortalama	S.Sapma
İdeal Etki (Karizma)	Y	3,516	,796
	Z	3,612	,766
Entelektüel Teşvik	Y	3,504	,974
	Z	3,612	,900
Bireysel İlgi	Y	3,388	,911
	Z	3,626	,843
Koşullu Ödüllendirme	Y	3,297	,913
	Z	3,536	,891
Aktif İstisnalar ile Yönetim	Y	3,258	,732
	Z	3,357	,676
Pasif İstisnalar ile Yönetim	Y	2,636	,819
	Z	2,694	,780
Serbestiyetçi Liderlik	Y	2,405	,789
	Z	2,633	,859

Y kuşağı katılımcıların verdiği ifadeler göz önüne alındığında en yüksek ortalama değer 3,516 ile dönüşümcü liderliğin ideal etki (karizma) boyutu algısındadır. En yüksek ortalamaya sahip olan ideal etki (karizma) boyutunun standart sapması 0,796 değeridir. Dönüşümcü liderliğin ideal etki (karizma) boyutu ile ilgili verilerin ortalamaya yakın olduğu tespit edilmiştir.

Z kuşağı katılımcıların verdiği ifadeler göz önüne alındığında en yüksek ortalama 3,626 ile dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu algısındadır. En yüksek ortalamaya sahip olan bireysel ilgi boyutu algısının standart sapması 0,843 değeridir.

Y ve Z kuşağı katılımcıların liderlik algısına yönelik verdikleri yüksek ortalamaya sahip ifadelerle bakıldığında dönüşümcü liderliğin ideal etki (karizma), entelektüel teşvik boyutları algısının diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Her iki kuşağın da dönüşümcü liderlik algılarının diğer liderlik tarzları algılamasına oranla ortak bir eğilim içinde bulundukları, ancak Z kuşağı katılımcıların bireysel ilgi boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olması nedeniyle Y kuşağı katılımcılara göre dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarını daha yüksek oranda algıladıkları değerlendirilmektedir.

3.6.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışma yaşamı içinde bulunan Y ve Z kuşaklarının liderlik algılarındaki benzerlik ve farklılıkları tespit edebilmek amacıyla yapılan araştırmada hipotezleri test etmek için bağımsız örneklem t testi (independent samples test) kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t testi, birbirinden bağımsız iki örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığını araştırmak için kullanılır.¹⁴¹

H1: Y kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma) boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 3.16: H1 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar

	Kuşak	N	Ort. (Mean)	Değişkene Ait Standart Sapma (Std.Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	T Değeri (t)	Sig.	P Değeri (Sig.2Tail)
İdeal Etki (Karizma)	Z	168	3,6119	0,76572	285	1,029	,359	,304
	Y	119	3,516	0,79596				

Örnekleme ve bağımsız örneklem t testine ilişkin istatistikler incelenmiş, elde edilen veriler neticesinde tablo 3.16’da Hipotez 1’e ait bağımsız örneklem t testi sonuçları elde edilmiştir. Bağımsız örneklem T testine ilişkin Sig. Değeri 0,05’den büyük olduğundan (Sig. 0,359 >0,05) varyanslar birbirine homojen dağılmıştır. P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için Y kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma) boyutu algıları, Z kuşağı çalışanların algılarıyla (t=1,029; p=0,304) fark yaratmayacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizmatik) boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 3,6119, Z S.S.:0,76572; Y Ort. 3,5160, Y S.S.:0, ,79596) birbirine oldukça yakındır. Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizmatik) boyutu algıları anlamlı fark yaratmayacak şekilde Y kuşağı çalışanlara nazaran daha yüksektir.

H1 hipotezi reddedilmiştir.

H2: Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir.

¹⁴¹ A.e.,s.235.

Tablo 3.17: H2 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar

	Kuşak	N	Ort. (Mean)	Değişkene Ait Standart Sapma (Std.Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	T Değeri (t)	Sig.	P Değeri (Sig.2Tail)
Entelektüel Teşvik	Z	168	3,6116	,90025	285	,962	,525	,337
	Y	119	3,5042	,97369				

Örnekleme ve bağımsız örneklem t testine ilişkin istatistikler incelenmiş, elde edilen veriler neticesinde tablo 3.17’de Hipotez 2’e ait bağımsız örneklem t testi sonuçları elde edilmiştir. Bağımsız örneklem T testine ilişkin Sig. Değeri 0,05’den büyük olduğundan (Sig. 0,525 > 0,05) varyanslar birbirine homojen dağılmıştır. P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algıları Y kuşağı çalışanların algılarıyla (t=0,962; p=0,337) fark yaratmayacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 3,6116, Z S.S.: 0,90025; Y Ort. 3,5042, Y S.S.; 0,97369) birbirine oldukça yakındır. Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algıları anlamlı fark yaratmayacak şekilde Y kuşağı çalışanlara nazaran daha yüksektir.

H2 hipotezi reddedilmiştir.

H3: Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 3.18: H3 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar

	Kuşak	N	Ort. (Mean)	Değişkene Ait Standart Sapma (Std.Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	T Değeri (t)	Sig.	P Değeri (Sig.2Tail)
Koşullu Ödüllendirme	Z	168	3,6262	,84331	285	2,278	,666	,023
	Y	119	3,3882	,91106				

Örnekleme ve bağımsız örneklem t testine ilişkin istatistikler incelenmiş, elde edilen veriler neticesinde tablo 3.18’de Hipotez 3’e ait bağımsız örneklem t testi sonuçları elde edilmiştir. Bağımsız örneklem T testine ilişkin Sig. Değeri 0,05’den büyük olduğundan (Sig. 0,666 > 0,05) varyanslar birbirine homojen dağılmıştır. P

değeri (Sig. 2 Tail) 0,05'den küçük olduğu için Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algıları Y kuşağı çalışanların algılarıyla ($t=2,278$; $p=0,023$) anlamlı fark yaratacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 3,6262, Z S.S.: 0,84331; Y Ort. 3,3882, Y S.S.; 0,91106) arasındaki fark anlamlıdır. Z kuşağı bireylerin dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutuna ilişkin algıları Y kuşağı bireylerin dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutuna ilişkin algılarından daha yüksektir.

H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4: Z kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 3.19: H4 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar

	Kuşak	N	Ort. (Mean)	Değişkene Ait Standart Sapma (Std.Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	T Değeri (t)	Sig	P Değeri (Sig.2Tail)
Koşullu Ödüllendirme	Z	168	3,5362	,89107	285	2,220	,914	,027
	Y	119	3,2967	,91328				

Örnekleme ve bağımsız örneklem t testine ilişkin istatistikler incelenmiş, elde edilen veriler neticesinde tablo 3.19'da Hipotez 4'e ait bağımsız örneklem t testi sonuçları elde edilmiştir. Bağımsız örneklem T testine ilişkin Sig. Değeri 0,05'den büyük olduğundan (Sig. 0,666 > 0,05) varyanslar birbirine homojen dağılmıştır. P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05'den küçük olduğu için Z kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algıları, Y kuşağı çalışanların algılarıyla ($t=2,220$; $p=0,027$) anlamlı fark yaratacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 3,5362, Z S.S.: 0,89107; Y Ort. 3,2967, Y S.S.; 0,91328) arasında fark anlamlıdır. Z kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutuna ilişkin algıları Y kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarından daha yüksektir.

H4 hipotezi kabul edilmiştir.

H5: Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.

Tablo 3.20: H5 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar

	Kuşak	N	Ort. (Mean)	Değişkene Ait Standart Sapma (Std.Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	T Değeri (t)	Sig.	P Değeri (Sig.2Tail)
Aktif İstisnalarla Yönetim	Z	168	3,3571	,67586	285	1,189	,491	,236
	Y	119	3,2575	,73230				

Örnekleme ve bağımsız örneklem t testine ilişkin istatistikler incelenmiş, elde edilen veriler neticesinde tablo 3.20’de Hipotez 5’e ait bağımsız örneklem t testi sonuçları elde edilmiştir. Bağımsız örneklem T testine ilişkin Sig. Değeri 0,05’den büyük olduğundan (Sig. 0,491 > 0,05) varyanslar birbirine homojen dağılmıştır. P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutu algıları, Z kuşağı çalışanların algılarıyla (t=1,189; p=0,236) fark yaratmayacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin “aktif istisnalarla yönetim” boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 3,3571, Z S.S.:0,67586; Y Ort. 3,2575, Y S.S.:0,73230) birbirine oldukça yakındır. Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutu algıları anlamlı fark yaratmayacak şekilde Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.

H5 hipotezi reddedilmiştir.

H6: Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.

Tablo 3.21: H6 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar

	Kuşak	N	Ort. (Mean)	Değişkene Ait Standart Sapma (Std.Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	T Değeri (t)	Sig.	P Değeri (Sig.2Tail)
Pasif İstisnalarla Yönetim	Z	168	2,694	,78017	285	-,614	,518	,540
	Y	119	2,636	,81879				

Örnekleme ve bağımsız örneklem t testine ilişkin istatistikler incelenmiş, elde edilen veriler neticesinde tablo 3.21’de Hipotez 6’ya ait bağımsız örneklem t testi

sonuçları elde edilmiştir. Bağımsız örneklem T testine ilişkin Sig. Değeri 0,05’den büyük olduğundan (Sig. 0,540 > 0,05) varyanslar birbirine homojen dağılmıştır. P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutu algıları, Z kuşağı çalışanların algılarıyla (t=-0,614; p=0,540) fark yaratmayacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin “pasif istisnalarla yönetim” boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 2,694, Z S.S.:0,78017; Y Ort. 2,636, Y S.S.:0,81879) birbirine oldukça yakındır. Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutu algıları anlamlı fark yaratmayacak şekilde Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.

H6 hipotezi reddedilmiştir.

H7: Y kuşağı çalışanların serbestiyetçi liderlik algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.

Tablo 3.22: H7 Hipotezi, Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Sonuçlar

	Kuşak	N	Ort. (Mean)	Değişkene Ait Standart Sapma (Std.Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	T Değeri (t)	Sig.	P Değeri (Sig.2Tail)
Serbestiyetçi liderlik	Z	168	2,633	,85854	285	-2,294	0,06	,223
	Y	119	2,405	,78910				

Örnekleme ve bağımsız örneklem t testine ilişkin istatistikler incelenmiş, elde edilen veriler neticesinde tablo 3.22’de Hipotez 7’ye ait bağımsız örneklem t testi sonuçları elde edilmiştir. Bağımsız örneklem T testine ilişkin Sig. Değeri 0,05’den büyük olduğundan (Sig. 0,06 > 0,05) varyanslar birbirine homojen dağılmıştır. P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için Y kuşağı çalışanların serbestiyetçi liderlik algıları, Z kuşağı çalışanların algılarıyla (t=-2,294; p=0,223) fark yaratmayacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin serbestiyetçi liderlik algılarının ortalaması (Z Ort.= 2,633, Z S.S.: 0,85854; Y Ort. 2,405, Y S.S.: 0,78910) birbirine oldukça yakındır. Y kuşağı çalışanların serbestiyetçi liderlik algıları anlamlı fark yaratmayacak şekilde Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.

H7 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.23: Hipotez Sonuçları

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H1	Y kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma) boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha yüksektir.	RED
H2	Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir.	RED
H3	Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir.	KABUL
H4	Z kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir.	KABUL
H5	Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.	RED
H6	Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.	RED
H7	Y kuşağı çalışanların serbestiyetçi liderlik algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür.	RED

3.7. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmada öncelikle ankete katılan turizm sektöründe istihdam edilmiş Y ve Z kuşağı bireylerin demografik özelliklerine yönelik sorular sorulmuş ve katılımcıların genel profili çıkarılmıştır.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere çalışmaya katılanlar 61’i erkek, 58’i kadın toplamda Y kuşağına mensup 119 kişi, 94’ü erkek, 74’ü kadın toplamda Z kuşağına mensup 168 kişi, genel toplamda 155’i erkek, 132’si kadın olmak üzere toplam 287 kişidir. Z kuşağına mensup bireylerin ankete katılım düzeyleri, Y kuşağına mensup bireylere nazaran yüksektir. Turizm sektöründe istihdam edilen Y ve Z kuşağı bireylerin istihdamında erkek-kadın işgücü ayrımcılığı bulunmadığı, işgücünü oluşturan kadın ve erkek sayısının birbirine yakın seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.2’de katılımcılardan Y kuşağına mensup bireylerin %63,9’unun bekar, %36,1’inin evli, Z kuşağına mensup bireylerin %94,6’sının bekar, % 5,4’ünün

evli olduğu gösterilmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun bekâr olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.3’de katılımcılardan Y kuşağının %3,4’ü ortaokul, %3,4 lise, %12,6’sı ön lisans, %58,8’i lisans, %21,8’i yüksek lisans, Z kuşağının %21,4’ü ortaokul, %42,3’ü lise, %13,7’si ön lisans, % 22’si lisans, %0,6’sı yüksek lisans öğrenimine sahip olduğu gösterilmektedir. KKTC’nin önemli gelir kaynaklarından biri olan turizm sektörünün, hem Türkiye hem de KKTC’de bulunan üniversitelerin turizm bölümlerinden mezun olan bireylere rahatlıkla iş imkânı sunması, katılımcıların öğrenim düzeylerinin yüksek olmasını açıklayıcı niteliktedir. Eğitim düzeylerine ait göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalardan biri Y kuşağı için anket çalışmasına katılmaya istekli bireylerin öğrenim seviyesi ile doğru orantı içinde oldukları değerlendirmesidir.

Demografik bilgilerin analizine müteakip araştırma sorunsalına dair yapılan çalışmanın analizine ait bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 3.4’te ölçeğin güvenirlik analizi değeri (Cronbach Alfa) 0,906 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değeri 0,7 değerinden büyük olduğu için anket sorularının ölçüm konusunda oldukça yüksek güvenirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.5’te Y ve Z kuşağı katılımcıların dönüştürücü liderliğin “İdeal Etki (Karizma)” boyutu algılarındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Her iki kuşağında en yüksek oranda verdiği ifade ortalaması (Y ort.:38.66 Katılıyorum, 22.02 Kesinlikle Katılıyorum, Z ort.: 36.77 Katılıyorum, 26,67 Kesinlikle Katılıyorum) birbirine yakındır. Ancak Z kuşağının dönüştürücü liderliğin “İdeal Etki (Karizma)” boyutuna ait kararlı-olumlu cevap ortalaması anlamlı bir farklılık göstermese de Y kuşağına nazaran yüksektir. Her iki kuşağa mensup bireylerin dönüştürücü liderliğin “ideal etki” boyutu algısı yüksek olduğundan, iletişim becerisi güçlü olan liderin belirlenen hedeflere ulaşmada temel stratejileri oluşturma ve uygulama aşamasında takipçileri teşvik ederek motivasyonu arttırabileceği, Y ve Z kuşaklarına mensup bireylerin icra edecekleri görevlere katılımı en üst düzeyde sağlayabileceği ve bireylerde yüksek beklentiler oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Sağlanabilecek yüksek beklentiler, işgücü

devir hızı yüksek olan turizm sektöründe örgütsel bağlılığı normatif ve duygusal bağlılık boyutunda pozitif yönde etkileyebileceği öngörülmektedir.

Tablo 3.6’de Y ve Z kuşağı katılımcıların dönüştürücü liderliğin “Entelektüel Teşvik” boyutu algılarındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Her iki kuşağında en yüksek oranda verdiği ifade ortalaması (Y ort.:35.325 Katılıyorum, 25.2 Kesinlikle Katılıyorum, Z ort.: 37.775 Katılıyorum, 27,1 Kesinlikle Katılıyorum) birbirine yakındır. Olumlu-kararlı ifade ortalamaları yüksek olduğundan Y ve Z kuşağı bireylerin dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algılarının yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Karşılaşılan problemlerin çözümünde farklı bakış açıları kullanarak, gerekli örgüt iklimini sağlayan liderin, her iki kuşak işgörenleri yaratıcılık konusunda cesaretlendirebileceği öngörülmektedir.

Tablo 3.7’de, Y ve Z kuşağı katılımcıların dönüştürücü liderliğin “Bireysel İlgi” boyutu algılarındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Her iki kuşağında en yüksek oranda verdiği ifade ortalaması (Y ort.:36.98 Katılıyorum, 18,82 Kesinlikle Katılıyorum, Z ort.: 34.26 Katılıyorum, 28.22 Kesinlikle Katılıyorum) olumludur. Araştırmaya katılan Z kuşağı bireylerinin verdiği cevaplar Y kuşağı bireylerinkine nazaran daha karardır. Z kuşağı bireylerin dönüştürücü liderliğin “Bireysel İlgi” boyutu algısı, Y kuşağı bireylerinden daha yüksektir. Z kuşağına mensup işgörenler, liderin koçluk ve mentörlük gibi yöntemlerini, kendi ihtiyaç ve gelişimlerini sağlamada Y kuşağına göre daha çok algırlar. Z kuşağı bireylerinin liderle kuracakları bireyselleştirilmiş iletişim sayesinde kendilerini daha motive olmuş hissederken, ilerleyen dönemde karar alma sürecinde etkin katılım sağlamaya teşvik edilebileceği öngörülmektedir.

Tablo 3.8’de, Y ve Z kuşağı katılımcıların yönetsel liderliğin “Koşullu Ödüllendirme” boyutu algılarındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Z kuşağının olumlu kararlı cevap ortalaması (Z ort.: 35.10 Katılıyorum, 25.60 Kesinlikle Katılıyorum) Y kuşağından daha yüksektir. Y kuşağı bireylerin en yüksek cevap ortalaması “Katılıyorum” ifadesi olmasına karşın, “Kararsızım ve Katılmıyorum” ifade ortalamaları da yüksektir. Araştırmaya katılan Z kuşağı bireylerinin verdiği cevaplar Y kuşağı bireylerinkine nazaran daha kararlı ve olumludur. Z kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin “Koşullu Ödüllendirme” boyutu algısı, Y kuşağı bireylerinden daha yüksektir. Z kuşağına mensup bireylerin, Y

kuşağına mensup bireylere nazaran, liderle ortak amaçlara ulaşma konusunda daha uzlaşmacı davranarak, sürekli geri bildirim ihtiyacı hissedeceği değerlendirilmektedir. Z kuşağına mensup bireylerin ödül, ceza, mükâfat, terfi ve maaş gibi unsurlara daha hassasiyet gösterebileceği öngörülmektedir. Yapılan işle ilgili ödüllendirmelerin Y kuşağı bireylere nazaran, Z kuşağı bireylerinin örgüte olan bağlılığını arttıracak, ceza gibi olumsuzlukların motivasyonu düşürürken örgütsel bağlılığı azaltabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.9’de, Y ve Z kuşağı katılımcıların yönetsel liderliğin “Aktif İstisnalarla Yönetim” boyutu algılarındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Her iki kuşağında en yüksek oranda verdiği ifade ortalaması (Y ort.:32.35 Katılıyorum, Z ort.: 32.35 Katılıyorum) birbirine aynıdır. Y kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin “Aktif İstisnalarla Yönetim” boyutu algısı Z kuşağı bireylerinkinden daha düşüktür. Ancak her iki kuşak çalışanlarının verdiği cevaplara bakıldığında “Kararsızım” ve “Katılmıyorum” ifade ortalamaları da önemli seviyededir. Her iki kuşak bireylerinin yönetsel liderliğin “Aktif İstisnalarla Yönetim” boyutu olumlu anlamda yüksek değildir. Z kuşağı bireylerin standartlardan sapma söz konusu olduğunda lider tarafından verebilecek cezaya karşı Y kuşağı bireylere nazaran daha hassas olabileceği anlamı taşır. Bu durumun çalışma yaşamına yeni katılan Z kuşağı bireylerin çalışma yaşamı tecrübelerinin az olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.10’da, Y ve Z kuşağı katılımcıların yönetsel liderliğin “Pasif İstisnalarla Yönetim” boyutu algılarındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Her iki kuşağında en yüksek oranda verdiği ifade ortalaması (Y ort.:30.53 Katılmıyorum, 21.57 Kesinlikle Katılmıyorum Z ort.: 24.83 Katılmıyorum, 23.60 Kesinlikle Katılmıyorum) birbirine yakındır. Her iki kuşağın yönetsel liderliğin “Pasif İstisnalarla Yönetim” boyutu algıları düşüktür. Aktif ve pasif istisnalarla yönetim boyutu genellikle değişimin az olduğu örgütlerde kullanıldığından, turizm sektörünün dinamik yapısına uymadığı bu nedenle Y ve Z kuşağı bireylerinin yönetsel liderliğin “Aktif ve Pasif İstisnalarla Yönetim” boyutu algılarının düşük olduğu açıklanabilir.

Tablo 3.11’de, Y ve Z kuşağı katılımcıların serbestiyetçi liderlik algılarındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Her iki kuşağında en yüksek oranda verdiği ifade ortalaması (Y ort.: 32.6 Katılmıyorum, 29.38 Kesinlikle Katılmıyorum, Z ort.: 27.4 Katılmıyorum, 25.96 Kesinlikle Katılmıyorum) birbirine yakındır. Araştırmaya katılan Y ve Z kuşağı turizm işgörenlerinin serbestiyetçi lider algısı düşük seviyededir. Sektörel anlamda değerlendirildiğinde araştırmanın yapıldığı turizm sektöründe lider rolünün her iki işgören grubu için önemli bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. Her iki kuşak işgöreninde lider yönlendirmesi ve danışmanlığı ile geribildirim ihtiyacının olduğu öngörülmektedir.

Tablo 3.12’de değişkenler arası ilişkinin yönü ve şiddetini gösteren korelasyon katsayısı değerlendirme çizelgesi sunulmuştur. Tablo 3.13 ve tablo 3.14’te araştırmaya katılan Y ve Z kuşağı bireylerin verdiği ifadeler doğrultusunda hesaplanan “Korelasyon Testi” tablo 3.12’ye göre değerlendirildiğinde; dönüştürücü liderliğin “Bireysel İlgi ve İdeal Etki (Karizma)” boyutları en kuvvetli pozitif yönlü ilişkiyi (bireysel ilgi-ideal etki (karizma), Y r: 0.823, Z r: 0.761) göstermektedir. Y ve Z kuşağı işgörenlerin, liderle bireysel iletişim temelinde kurdukları ilişki, Y kuşağının lidere atfedilen ideal etkiyi (idealized influence attributed) yükselttiği, lideri takip etme, güvenme ve saygı duyma tutumlarıyla, çalışma performansını artırıcı motivasyonlarının gelişebileceği değerlendirilmesini öngörmektedir. Tablo 3.13’te Y kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin “Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim” boyutları algısında orta kuvvette negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İki değişken arasında birinin algılaması arttıkça, diğerinin algılaması düşmektedir. Y kuşağı bireyleri yaptıkları çalışmada, lider tarafından kontrol edilerek yapılan hataların ve aksaklıkların giderilmesi yönünde lider müdahalesiyle, kendileri bildirmeden, düzeltilmesini talep ettikleri değerlendirilmektedir.

Tablo 3.15’te Y ve Z kuşağı katılımcıların liderlik tarzı algısına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Standart sapma değerlerinin görece küçük olması, araştırmaya katılan Y ve Z kuşağı bireylerin liderlik tarz ve boyutlarına ilişkin algılarının ortalama değerlere yakın olduğu değerlendirmesini sunar. Her iki kuşak çalışanların liderlik algısına yönelik verdikleri yüksek ortalama değerlere sahip ifadelerle bakıldığında, dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma), entelektüel teşvik boyutları algısının diğerlerine nazaran daha yüksek oranda

algılandığı değerlendirilmektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin liderlik tarzı algılaması temel alındığında, üç liderlik tarzından en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan dönüştürücü liderlik tarzının her iki kuşak içinde yüksek algılama değeri taşıdığı belirlenmiştir. Bahse konu liderlik tarzının sadece bireysel ilgi boyutunda Z kuşağı algısı anlamlı pozitif yönlü olmak üzere Y kuşağı bireylerin algısından farklılık göstermektedir.

Tablo 3.16’ da H1 hipotezine ait bağımsız örneklem t testi sonuçları gösterilmiştir. “*Y kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma) boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha yüksektir*” hipotezi, P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için kabul edilmemiştir. Her iki kuşağın dönüştürücü liderliğin “ideal etki (karizma)” boyutu algıları (Z Ort.= 3.6119, Z S.S.:0.76572; Y Ort. 3.5160, Y S.S.:0.79596) olumlu anlamda birbirine yakın ve yüksektir. Literatürde Y kuşağına atfedilen farklılık ve değişimde ustalık becerileri ile yaptıkları işle ilgili övülmeyi ve takdir edilmeyi bekleyen tutumlarına¹⁴² paralel olarak dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “ideal etki (karizma)” kapsamında liderin radikal, olağandışı, değişimi yönetebilme¹⁴³ ve kendine olan güveni çok yüksek, inandığı değerlerin ahlaki anlamda doğruluğundan en ufak şüphe duymayan özelliği nedeniyle algılanan liderlik boyutunun yüksek ortalama ile çıktığı değerlendirilmektedir. Batı kaynaklı literatürün aksine Z kuşağının teknoloji ile doğduğu, fiziksel olarak bulunan her şeyin dijital olarak karşılığı olduğu düşüncesiyle ¹⁴⁴ yetiştiğinden hareketle, liderin kendine olan aşırı derecedeki inancını sorgulaması, karizmatik lidere boyun eğmemesi beklenirdi.

Tablo 3.17’de H2 hipotezine ait bağımsız örneklem t testi sonuçları gösterilmiştir. “*Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir*” hipotezi, P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için kabul edilmemiştir. Y ve Z kuşağı bireylerin dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 3,6116, Z S.S.: 0,90025; Y Ort. 3,5042, Y S.S.; 0,97369) birbirine oldukça yakın ve

142 Deloitte Eğitim Vakfı, “Yeni Hayat Ritminin Yeni İnsanları”, **Y Kuşağı İnovasyon Araştırması**, 2013, s.8.

143 Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo, Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational Settings. **Academy of management review**, Cilt:12, Sayı:4, 1987 s.644

144 David Stillman ve Jonah Stillman, **İşte Z Kuşağı**, çev. Duygu Pınar Kayıhan ve Ferhat Erduran, İKÜ Yayınevi, İstanbul, 2018, s.7.

olumlu yönde yüksektir. Dönüştürücü liderliğin takipçilerinden farklı bakış açılarıyla sorunları çözebilme ve yaratıcı çözüm getirebilmelerine olanak sağlayan “Entelektüel Teşvik” boyutu, diğer kuşaklara göre daha donanımlı ve eğitilmiş olan Y ve Z kuşağının daha bağımsız ve yaratıcı olarak tanımlanan özellikleriyle uyum göstermektedir.

Tablo 3.18’de H3 hipotezine ait bağımsız örneklem t testi sonuçları gösterilmiştir. “Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algıları Y kuşağı çalışanlardan daha yüksektir” hipotezi, P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den küçük olduğu için Z kuşağı çalışanların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algıları Y kuşağı çalışanların algılarıyla ($t=2,278$; $p=0,023$) anlamlı fark yaratacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 3,6262, Z S.S.: 0,84331; Y Ort. 3,3882, Y S.S.: 0,91106) arasındaki fark anlamlıdır. Literatür taramasında Z kuşağı bireylerin mentörlük ve danışmanlık gibi yöntemlere ihtiyaç duyduğu özellikle belirtildiğinden dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algısının Y kuşağı bireylere nazaran yüksek çıktığı değerlendirilmektedir.

Tablo 3.19’da H4 hipotezine ait bağımsız örneklem t testi sonuçları gösterilmiştir. “Y ve Z kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algılarında anlamlı bir fark vardır” hipotezi, P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den küçük olduğu için Z kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algıları, Y kuşağı çalışanların algılarıyla ($t=2,220$; $p=0,027$) anlamlı fark yaratacak şekilde değişiklik göstermektedir. Y ve Z kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algılarının ortalaması (Z Ort.= 3,5362, Z S.S.: 0,89107; Y Ort. 3,2967, Y S.S.: 0,91328) arasında fark anlamlıdır. Z kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutuna ilişkin algıları Y kuşağı bireylerin yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarından daha yüksektir. Ekonomik durgunluk döneminde yetişen Z kuşağının güvenlik ihtiyacı hissettiği ve rekabetçi bir çalışma yaşamı içinde büyümesinden dolayı, çalışma kavramına Y kuşağı ile kıyaslandığında daha duyarlı olduğu belirtilmiştir. Tulgan tarafından Z kuşağının otorite ilişkilerine direnme eğiliminde olmadığı vurgulanmış, çalışma konusunda Y kuşağına göre daha akılcı yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Tablo 3.20’de H5 hipotezine ait bağımsız örneklem t testi sonuçları gösterilmiştir. “*Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür*” hipotezi, değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için reddedilmiştir. Her iki kuşağın verdiği ifadelerin ortalamaları birbirine yakın, olumlu ve yüksektir. Her iki kuşağında sürekli denetime tabii tutularak, geri bildirim ihtiyacı hissettikleri değerlendirilebilir.

Tablo 3.21’de H6 hipotezine ait bağımsız örneklem t testi sonuçları gösterilmiştir. “*Y kuşağı çalışanların yönetsel liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutu algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür*” hipotezi, değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için reddedilmiştir. Her iki kuşağın verdiği ifadelerin ortalamaları birbirine yakın, olumsuz ve yüksektir. Her iki kuşağın da çalışmaya ilişkin sürekli geri bildirim ve mentörlük ve koçluk gibi yöntemleri talep etmesi, her iki kuşağın yönetsel liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutu algısının neden düşük olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 3.22’de H7 hipotezine ait bağımsız örneklem t testi sonuçları gösterilmiştir. “*Y kuşağı çalışanların serbestiyetçi liderlik algıları Z kuşağı çalışanlardan daha düşüktür*” hipotezi P değeri (Sig. 2 Tail) 0,05’den büyük olduğu için reddedilmiştir. Her iki kuşağın verdiği ifadelerin ortalamaları birbirine yakın, olumsuz ve yüksektir. “Bat ya da yüz”¹⁴⁵ tarzında uygulanan bu liderlik tarzı, bilgi akışına hakim olan, sürekli geribildirim ve müdahale ihtiyacı hisseden her iki kuşağa da uzak gelmektedir.

Çalışmada Y ve Z kuşağı işgörenlere yönelik çağdaş liderlik teorisi kapsamında öne sürülen 7 hipotezin 5 tanesi (dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma), entelektüel teşvik boyutları, yönetsel liderliğin aktif ve pasif istisnalarla yönetim boyutları ile serbestiyetçi liderlik tarzı) reddedilmiş, 2 tanesi (dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ve yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu) kabul edilmiştir.

¹⁴⁵ Alan J. Dubinsky v.d., “Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management”, **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, Cilt:15, Sayı:2, s.18.

SONUÇ

Sosyal bilimlerde son dönemde üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan bir tanesi ABD kökenli kuşak sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırma her kuşağın kendine has çalışma ve iletişim şekli, beklentileri, değer yargıları, teknolojiye adapte olma ve kullanma kolaylığı ile otorite algısı v.b. değerleri olduğu üzerinedir. Çalışma yaşamının ana unsuru olan ve emek gücünü oluşturan bireylerin çalışma neticesinde elde edeceği beklentilerin farklılaştığı, çalışma yaşamı hakkındaki algı ve bakış açılarının da değişikliğe uğradığı belirtilmektedir. Çalışma yaşamında farklı kuşaklara mensup bireylerin aynı çalışma ortamı içinde işgören ve yönetici durumunda bulunmasının, çeşitli anlaşmazlıklar ve gerginliklerin ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getireceği değerlendirilmektedir. Bu değişim kuşaksal farklılıkların daha derinden araştırılmasını, aynı çalışma ortamında aynı lideri nasıl algıladıkları ve var olduğu öne sürülen kuşaksal farklılıkların en aza indirilerek değişen, gelişen ve her geçen gün farklılaşan çalışma yaşamı çerçevesinde beklenen hedeflere ulaşmada ve farklı kültür, inanç ile değer yargılarına sahip takipçilerini birleştirebilen en etkili liderlik tercihinin ne olması gerektiği sorusuna yanıt bulma ihtiyacını da arttırmaktadır.

Çalışmada Türkiye’de gelecek 10 yıl içinde en kalabalık işgücü olacağı değerlendirilen Y ve Z kuşağının algıladıkları liderlik tercihlerinin farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmada öncelikle “kuşak” kavramı incelenmiş, literatür taramasında tespit edilen farklı kuşak sınıflandırmaları arasında karşılaştırmalar yapılmış, Türkiye’ye özgü kuşak sınıflandırması bulunmadığından, Türkiye’de toplumu derinden etkileyen siyasi, politik, ekonomik ve sosyolojik olaylar göz önünde tutularak, literatür taramasında Türkiye’de yapılan kuşak çalışmalarından faydalanılarak, ülkemize tam anlamıyla uymasa da diğer kuşak sınıflandırmalarına nazaran benzerlik gösterdiği değerlendirilen Oblinger ve Oblinger kuşak sınıflandırması temel alınmıştır. Bu kuşak sınıflandırmasına göre 1946 ve öncesi doğanlar Yetişkinler, 1947-1964 arası doğanlar Bebek Patlaması, 1965-1980 arası doğanlar X Kuşağı, 1981-1995 arası doğanlar Y Kuşağı ve 1995-2010 arası doğanlar Z Kuşağı (Milenyum Kuşağı) olarak adlandırılmıştır. Araştırmada hedef kitlemizden

biri olan Y kuşağı için Türkiye’de 1980 darbesi sonrası doğum tarihi kriteri olarak belirlenmiş, teknoloji tabanlı ilerlemenin yaşandığı, Türkiye’de internet kullanımının yaygınlaştığı 1995 sonrası doğanlar Z kuşağı olarak tanımlanmıştır. Belirlenen kuşak sınıflandırması temelinde kuşakların kişilik özellikleri ve çalışmaya ilişkin tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Yerli ve yabancı literatür taramasında Y kuşağına atfedilen temel özelliklerin iyimserlik, vatandaş sorumluluğu, güven, başarı, sosyallik, farklılık olduğu, iş ve çalışmaya ait topluca hareket, kararlılık, kahramanlık ruhu, çoklu görev becerisi, teknolojik anlayış, değişimde ustalık, gözetim ve denetimle belirli bir plan ihtiyacı, sürekli geri bildirim talebi, helikopter ebeveynler, aile meselelerinin işten daha öncelikli olması özellikleri tespit edilmiştir. Çalışma hayatına yeni girmeye başlayan Z kuşağı ile ilgili yerli literatürde kaynaklar oldukça yetersiz ve sınırlıdır. Yerli ve yabancı literatür taramasında Z kuşağına atfedilen temel özellikler iyimser, sanal ortamda sosyalleşme, gerçekçi, iş ve çalışmaya ait bireysellik, takım çalışmasına yatkın olmama, çalışmaya karşı duyarlılık, rekabetçi, çoklu görev becerisi, girişimci, bilgiye ulaşmada hız isteği, otoriteye saygı, geri besleme ihtiyacı nedeniyle danışman talebi özellikleri tespit edilmiştir. Türkiye nüfus verileri incelenmiş işgücü ve istihdam verileri elde edilmiştir. Bu doğrultuda 2018 TÜİK verilerine göre Türkiye nüfusunun % 23,39’unu Y kuşağı, % 23,54’ünü Z kuşağı bireylerinin oluşturduğu, bu sayının işgücünde % 41,54 Y kuşağı, % 15,72 Z kuşağı ile istihdamda % 42,06’sını Y kuşağı, % 14,46’sını Z kuşağı bireylerin oluşturduğu tespit edilmiştir.

Kavramsal çerçevenin diğer aşamasında yerli ve yabancı literatür taranmış, lider ve liderlik tanımlamaları incelenmiş, tanımlarda ortak vurgu yapılan “amacın var olması, belirli bir insan grubunun mevcudiyeti ve bu grubu yönlendirme gücü ve yeteneğine sahip birinin bulunması” öğelerinin bütün tanımlarda ortak olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Lideri etkili kılan nedir? sorusu bağlamında özellikler, davranışsal, durumsal ve çağdaş liderlik teorileri incelenmiştir. Özellikler teorisi liderin doğuştan gelen liderlik yetenekleri olduğunu, davranışsal teoriler, lider davranışının lideri etkin kıldığını, durumsal teoriler ise içinde bulunulan duruma göre lider davranışının etkili olduğu tezi üzerine kurulmuştur. Özellikler teorisinde lider özelliklerinin sınırsız sayıda olması ve takipçileri arasında liderden daha bilgili kişilerin bulunabileceği nedeniyle yetersiz kalmıştır. Davranışsal liderlik teorisi

liderlik gibi karmaşık bir süreci iki boyuta indirgediği için yetersiz görülmüştür. Durumsal liderlik teorileri ise liderin işe veya kişiye göre nasıl davranılacağını tanımlayamadığı için yetersiz olarak görülmüştür. Küreselleşen dünyada rekabet ortamı artmış, organizasyon yapıları büyümüştür. Buna paralel olarak yeni bir liderlik tanımı ve yaklaşımına ihtiyaç duyulmuştur. Çağdaş liderlik teorileri kapsamında yönetsel lider, izleyicilerin amaçlarını karşılarken, organizasyonun amaçlarını da karşılar. Dönüştürücü lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, tutumlarını, değer ve inançlarını değiştirebilen ve bunu yaparken bulunduğu organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilen lider olarak tanımlanır. Serbestiyetçi liderlik bir çok çalışmada yönetsel liderliğin bir alt boyutu olarak değerlendirilse de gelişen teknoloji ile uzmanlık gerektiren işlerin ortaya çıkması serbestiyetçi liderliği ayrı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmasına imkan sunar. Dönüştürücü liderliğin alt boyutları, bireysel ilgi, ideal etki (karizma), entelektüel teşvik olarak tanımlanmıştır. Literatür taramasında dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu liderin, mentörlük ve koçluk yöntemleriyle izleyicilerine danışmanlık yaparak, onların ihtiyaçlarını ve gelişimini sağlayan liderlik boyutudur. İdeal etki (Karizma) liderin karizmatik özellikleriyle izleyiciler üzerinde saygı, güven ve hayranlık hissi uyandırmasıdır. Liderin entelektüel teşviki izleyicilerin yaratıcılığını kullanmalarına yardımcı olan, sorunları yeni yöntemlerle çözebilmelerini sağlama gayretidir. Yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu izleyicilerle yapılacak iş kapsamında ödül, terfi, maaş yada cezalandırma gibi eylemlerle yönlendirmesidir. Aktif istisnalarla yönetim boyutu liderin izleyicileri sürekli kontrol etmesi, işlerin yapılmasında bir problem yoksa müdahale etmemesi eylemidir. Pasif istisnalarla yönetim boyutu kontrol etmeksizin sadece problem olduğu durumlarda liderin müdahale etmesidir. Serbestiyetçi liderlik izleyicilere kaynak tahsisi sağlayarak, izleyicilerin kendi amaç, plan ve programını yapma serbestisi tanıyan liderlik boyutudur. Literatür taramasında Y kuşağının tercih ettiği teşvik edici, işbirlikçi, pozitif, eğitsel, başarı odaklı, katılımcı, ideal etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarıyla desteklenen liderlik tarzları tespit edilmiştir. Z kuşağının tercih ettiği liderlik tarzları için yerli literatürde bilimsel güvenirliliği olan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Z kuşağının dürüst, vizyon sahibi ve iletişim becerisi yüksek olan liderlik tarzlarını tercih ettiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın 3'üncü bölümünde alan araştırmasının yapıldığı KKTC turizm sektöründe istihdam edilmiş, Y ve Z kuşağı katılımcıların demografik bilgileri incelenmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırma da ihtiyaç duyulan veriler daha önce birçok çalışmada kullanılan çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) ile toplanmıştır. Anket KKTC turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı 4 farklı otel çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmaya 61'i erkek, 58'i kadın toplamda Y kuşağına mensup 119 kişi, 94'ü erkek, 74'ü kadın toplamda Z kuşağına mensup 168 kişi, genel toplamda 155'i erkek, 132'si kadın olmak üzere 287 kişi katılmıştır. Uygulanan anketin güvenirlik analizi yapılmış (Cronbach Alfa: 0,906) ölçüm konusunda yüksek güvenirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların ankete verdiği cevap ortalamaları analiz edilmiş Y ve Z kuşağı katılımcıların hangi liderlik tarzını neden seçip seçmediği konusunda yorum yapılmıştır. Y kuşağı bireylerin en yüksek ortalama ile verdiği ifadelerle göre dönüşümcü liderliğin ideal etki (karizma) ve entelektüel teşvik boyutlarını algılamaları yüksektir. Z kuşağı katılımcıların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu hakkında en yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Her iki kuşak içinde çağdaş liderlik tarzı algılamalarının dönüştürücü liderlik olduğu bulunmuştur. Her iki kuşağında yönetsel liderliğin pasif istisnalarla yönetim algısı ile serbestiyetçi liderlik algıları diğer liderlik tarzları ve boyutlarını algılama düzeyine nazaran düşük seviyededir. Z kuşağının dönüştürücü liderlik tarzının bireysel ilgi boyutu algısı ile yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme algısı Y kuşağının aynı boyutlara ait algısına nazaran daha yüksektir. Y ve Z kuşağı katılımcıların algıladıkları liderlik tarzının benzerlikleri ve farklılıklarını tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin anlamlılık düzeyini ölçmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçları doğrultusunda Y ve Z kuşağının dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma), entelektüel teşvik, yönetsel liderliğin istisnalarla aktif ve pasif boyutları algısı ile serbestiyetçi liderlik algısında anlamlı bir fark bulunamamıştır. H1, H2, H5, H6 ve H7 hipotezleri reddedilmiştir. Anlamlı fark sadece dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ve yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu algısında tespit edilmiştir. H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Ulaşılan bulguların kuşak analizleriyle yorumları yapılmıştır.

Yapılan çalışmada yerli ve yabancı literatür taramasından elde edilen bilgi temelinde ABD kaynaklı kuşak sınıflandırmasına uygun olarak turizm sektöründe

istihdam edilen Y ve Z kuşağı bireylerin liderlik algılarındaki farklılık ve benzerlikleri tespit edebilmek maksadıyla oluşturulan 7 adet hipotezin sadece 2 tanesi (dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ve yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu) kabul edilmiş, 5 tanesi (dönüştürücü liderliğin ideal etki (karizma), entelektüel teşvik boyutları, yönetsel liderliğin aktif ve pasif istisnalarla yönetim boyutları ile serbestiyetçi liderlik tarzı) reddedilmiştir. Y ve Z kuşaklarının liderlik açısından benzerlikleri ve farklılıkları üzerine yapılmış olan çalışmada, Z kuşağının özellikle çalışma yaşamında en önemli ihtiyacının koçluk ve mentörlük olduğu, bahse konu yöntemlerle yönlendirilebileceği, Y kuşağına göre çalışma konusunda daha duyarlı olmasından dolayı motive edici unsurlara karşı daha hassas ve akılcı davranabileceği değerlendirilmektedir. Sonuçlar incelendiğinde Y ve Z kuşağı bireylerin farklılıklarından çok benzerlikleri olduğu tespit edilmiştir. Liderlik algıları konusunda Y ve Z kuşağının farklılıklardan ziyade benzerliklerinin tespit edilmesi, kuşak teorileri açısından bazı değerlendirmeler yapma zorunluluğunu doğurmaktadır. ABD kaynaklı kuşak sınıflandırmasının Türkiye için ne kadar geçerli olduğu, çalışma sonuçlarından elde edilen neticeye dayanarak sorgulanabilir. Kuşak sınıflandırmasının temelinde o toplumu derinden etkileyen siyasi, ekonomik ve sosyal olayların varlığı ile bu olayların olduğu tarihte doğanlarla ilişkilendirilme vardır. Türkiye toplumu olarak ABD'ye benzemeyen siyasi, ekonomik ve sosyolojik vakalarla karşılaşmıştır. Örneğin bebek patlaması kuşağı olarak tanımlanan 2'nci dünya savaşı sonrası (1947-1964) ABD'de nüfus politikalarında birey sayısının arttırılmasına yönelik planlama ve uygulama varken, 1922-1935 yılları arası milli mücadeleden çıkmış genç Türkiye Cumhuriyeti'nin nüfusun arttırılmasına yönelik planlama ve uygulamaları mevcuttur. 1960 yılında %2,8 olan nüfus artış hızı, 1960-1965 yılı aralığında %2,4'e gerilemiştir. Önem arz eden diğer bir husus ise toplumu derinden etkileyen önemli bir olayın ileride yaşanacak sonuçlarının, sadece o tarihte doğan bireyleri etkilemeyeceği, o toplumu oluşturan bireylerin tamamını etkileyebileceği değerlendirmesidir. Yaşanan olaylar bütün bireylerde tutum, davranış ve inanç değişikliğine neden olabilmektedir. Örneğin teknoloji tabanlı gelişen bilişim sisteminin en fazla Y ve Z kuşağı tarafından kabul gördüğü ve kullanıldığı literatür taramasında tespit edilmiş olmasına rağmen, günümüzde en çok kullanılan internet tabanlı bilişim uygulamaları arasında gösterilen programları başka

kuşağa mensup bireyler de yapabilmektedir. Linkdn kurucusu ve yazılımcısı Reid Hoffman, 1967 yılında doğmuş bir X kuşağı bireyidir, aynı şekilde Paypall kurucuları ve yazılımcıları Peter Andreas Thiel (Doğum tarihi:1967), Max Levchin (Doğum tarihi:1975), Luke Nosek (Doğum tarihi:1975), Kenneth Alan Howery (Doğum tarihi:1975) X kuşağına mensup bireylerdir. Değerlendirilmesi gereken diğer bir hususta yerli ve yabancı literatür taramasında, Z kuşağının algıları, tercihleri, kişisel özellikleri, çalışmaya ve tüketime ilişkin tutumları ile ilgili bilimsel güvenilirliği ispatlanmış görgül araştırma sayısının azlığıdır. Genel itibariyle popüler kitap ve dergilerde yayınlanmış gözlem ve hikaye tabanlı anekdotlara dayanan yazılara rastlanılmıştır. Kanıtlanmamış bazı yargılarla ilerleyen zaman diliminde en büyük işgücü olacağı değerlendirilen Z kuşağı olarak tanımlanan bireylerin çalışma şekli, çalışmaya ilişkin tutum ve inançlarının şekillendirilmesi mi sağlanmaktadır? Küreselleşmenin yoğun olarak yaşandığı, internet tabanlı kolay program uygulamalarıyla dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen olayların dahi saniyeler içinde öğrenildiği, bilgiye ulaşma ve yaymanın kolay iletişimin etkisiyle herkes tarafından yapılabildiği bir ortamda farklı toplumlarda yapılan kuşak sınıflandırmalarının aynı dönemdeki bireyler üzerinde birbirine bire bir benzemese de genellenebilir tutum, davranış ve inançları oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Kuşak özelliklerine dair gelecekte yapılacak çalışmalar için, Türkiye’de kuşak özelliklerinin hangi yıl ve tarihler arasına denk geldiğini belirleyen, Türkiye’ye özgü kuşak sınıflandırmasına yönelik araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Ulusal literatürde Z kuşağının çalışmaya ilişkin tutum ve davranışlarını inceleyen çalışma çok azdır. Z kuşağının liderlik algısı ve tercihleri konusunda çalışma yoktur. Y ve Z kuşağının çalışma yaşamına ilişkin farklılıklar ve benzerliklerinin tespitine yönelik olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, duygusal emek algıları, mobbing gibi kavramlar çerçevesinde de çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır. Turizm sektöründe işgücü devir hızı çok yüksek olduğundan farklı sektörlerde de benzer araştırmaların yapılması gelecek 10 yıl içinde en büyük işgücü olması beklenen Z kuşağının daha iyi tanınması ve analiz edilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adecco (Çevrimiçi) : “Z ve Y kuşağı araştırması” <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>.
Erişim Tarihi: 07 Ocak 2019.
- Akdemir, Ali, ‘v.d.’ : “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt.2, Sayı.3, 2013, ss.11-41.
- Akdoğan, Ertunç : “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.
- Alimo-Meltcafe, Beverly : "The Development of a new Transformational Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:74, Sayı:1, 2001, ss. 1-2.
- Altuntuğ, Nevriye : "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili", **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, 2012, ss. 203-212.
- Andrews, Kevin B., Landry L. Lockett : “Improving Generation Y Volunteerism in Extension Programs”, **Journal Of Extension**, Cilt:51, Sayı:2, 2013, ss. 1-5.
- Arıkan, Semra : “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2003, ss. 1-19.
- Aygenoğlu, Kübra : “X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Aytulu, Gökçe (Çevrimiçi) : "Y Kuşağının İlk Küresel Lideri Camila"
<http://www.hurriyet.com.tr/pazar/25193008.asp>,
Erişim Tarihi: 12 Ocak 2019.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, : “Transformational Leadership And Organizational Culture”, **Public Administration Quarterly**, Cilt:17, Sayı:1, 1993.

- Bass, Bernard M., Ralph Melvin Stogdill, : **Bass &Stogdill's Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, New York,The Free Press, 1990.
- Bass, Bernard M. : **Leadership and Performance beyond Expectation**, Free Press, New York, 1985.
- Başar, Emel : **Demografiye Giriş**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010.
- Baysal, Can A., Erdal Tekarslan, : **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. bs., İstanbul, Avcıol Basım, 1996.
- Bennett, James, Michael Pitt, Samanth a Price, : "Understanding The İmpact of Generational İssues in The Workplace", **Facilities**, Cilt:30, Sayı: 8, 2012, ss.278-288.
- Bilgin, Leman : "Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi", **Eskisehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 1986, ss. 187-199.
- Bogler, Ronit : "The influence of leadership style on teacher job satisfaction", **Educational Administration Quarterly**, Cilt 37, Sayı 5, 2001, ss. 662-683.
- Bolser, Karen, Rachel Gosciej : Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected", **Journal of Practical Consulting**, Cilt:5, Sayı:2, ss.1-9.
- Bryman, Alan : **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage, London,1992.
- Büyükuslu, Fulden : **"Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma"**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı : **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995.

- Conger Jay A., Rabindra N. Kanungo : Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational Settings. **Academy of management review**, Cilt:12, Sayı:4, 1987,s.637-647
- Coşar, Özgür : “Görsel İşitsel Medyanın Gelişimi”, **Elektrik Mühendisliği Dergisi**, Sayı:442, 2011, ss.47-55.
- Çatır, Ozan : "**Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- Deal, Jennifer J. , Steven G. Rogelberg, David G. Altman : “Millennials at Work: What We Know and What We Need To Do (if anything)”, **Journal of Business Psychology**, Sayı: 25, 2010, ss.191-199.
- Deloitte Eğitim Vakfı : “Yeni Hayat Ritminin Yeni İnsanları”, **Y Kuşağı İnovasyon Araştırması**,2013,s.8.
- Demir, Halis, Tarhan Okan : “Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi”, **Yönetim**, Cilt: 19, Sayı:61, ss. 72-90.
- Demirkaya, Harun, ‘v.d.’ : "Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2015, ss. 186-204.
- Deneçli, Sevda, Ceyda Deneçli : “Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar. ”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Sayı:40, 2012,ss.33-35.
- Dilek, Hakan : "**Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**",Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Doğan, Ercüment : “**Çalışanın İşine Cezbolması, Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin Ve Duygunun Etkileri**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Doğan, Mesud : Türkiye’de Uygulanan Nüfus Politikalarına Genel Bakış” **Marmara Coğrafya Dergisi**, Sayı: 23, 2011, S. 293-307
- Dubinsky, : “Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales

- Alan J., Francis J. Yammarino, Marvin A. Jolson ve William D. Spangler : Management", **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, Cilt:15, Sayı:2, ss.17-31
- Düzer, Ali : "Algısal Liderlik", Ed. Akif Tabak, Tolga Türköz ve Hasan Şeşen, **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, ss.227-263.
- Erçetin, Şule : **Lider Sarmalında Vizyon**, 3. bs., Ankara, 2000.
- Eroğlu, Adna, İrfan Akkoç : "Yönetimsel ve dönüştürücü liderlik", A. Tabak, T. Türköz, ve H. Şeşen, (Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, ss. 341-363.
- Fenzel, Judith Lanser (Çevrimiçi) : Examining Generational Differences in the Workplace: Work Centrality, Narcissism, and Their Relation to Employee Work Engagement, <http://dc.uwm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1355&context=etd>. Erişim Tarihi: 23 Kasım 2018.
- Fiedler, Fred E., Martin M. Chemers : **İmproving leadership effectiveness**, New York, John Wiley&Sons, 1984.
- Glass, Amy : "Understanding generational differences for competitive success", **Industrial and Commercial Training**, Cilt: 39, Sayı: 2, 2007, ss.98-103.
- Göktaş, Pınar, İlker Hüseyin Çarıkçı : "Kuşakların Siyasal İletişim Kültür Ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi", **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt, 2, Yıl: 2, Sayı: 3, 2015, ss.7-33.
- Gümüşlüoğlu, Lale : **"Dönüştürücü Liderlerin İzleyicilerin Yaratıcılığına Ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütünsel Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama"**, Yayımlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Gürbüz, Sait : "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", **İş ve İnsan Dergisi**,

Cilt:2, Sayı:1,2015, ss. 39-57.

- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin : **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 3. Bs., Seçkin Yayın, Ankara, 2016.
- Half, Robert (Çevrimiçi) : "Get ready for generation Z", https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf, 2015.
Erişim Tarihi: 11 Ocak 2019.
- Den Hartog, Deanne N., Jaap J. Van Muijen, Paul L. Koopman : "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:70, 1997, ss. 19-34.
- Hollander, Edwin P., James W. Julian : "Contemporary trends in the analysis of leadership processes", **Psychological Bulletin**, Cilt:71, Sayı: 5, 1969, ss. 387-397.
- House, Robert J., Ram N. Aditya : "The social scientific study of leadership: Que vadis?", **Journal Management**, Cilt:23, Sayı:3, 1997, ss.409-473.
- Howe, Neil, William Strauss, : **Millennials Rising: The Next Great Generation**, Vintage Books, 2000.
- İliç, Derya Kelgökmen, Buse Yalçın : "Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları", **Journal of Yasar University**, Cilt:12, Sayı:46, 2017, ss. 136-160.
- İşcan, Ömer Faruk : **"Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama"**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- İzmirlioğlu, Kerim : **"Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama"**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Jurkiewicz, Carole L., Roger G. : "Generational Comparisons of Public Employee Motivation", **Review of Public Personnel Administration**, Cilt:63, Sayı:4, 1998, ss. 18-37.

Brown

- Kara : **164-39 Kara Kuvvetleri Komutanlığı Liderlik Eğitimi**
Kuvvetleri **Yönergesi**, Kara Kuvvetleri Basımevi ve Basılı Evrak Depo
Komutanlığı Müdürlüğü, Ankara, 2008.
- Keleş, Hatice : "Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine
Necla yönelik bir araştırma" **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2011, ss. 129-139.
- Kirby, Peggy : "Extraordinary Leaders İn Education: Understanding
C., Louis V. Transformational Leadership", **Journal Of Educational Research**, Cilt:85, Sayı:2, ss. 303-311.
Paradise,
Margaret I.
King,
- Knippenberg, : "A Social Identity Model Of Leadership Effectiveness In
Daan Van, Organizations", **European Review of Social Psychology Journal**, Cilt: 23, Sayı:1, 2012, s. 258-304.
Michael A.
Hogg,
- Koçel, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, 10. bs., Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Kupperschmi : "Multigeneration Employees: Strategies for Effective
dt, Betty R. Management", **The Health Care Manager**, Cilt:19, Sayı:1, 2000, ss.65-76.
- Levickaite, : "Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept
Rasa Of The World Without Borders The Case Of Lithuania",
Creativity Studies Journal, Cilt:3, 2010, ss.170-183.
- Macunovich, : **The baby boomers**, Barnard College, Columbia University,
Diane J. 2000.
- Mengi, : "İş Başarısında Kuşak Farkı"
Zeynep <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>,
(Çevrimiçi) Erişim Tarihi: 15 Kasım 2018
- Moore, Lori : "Leadership Styles of Current Extension Leaders", **Journal of**
L., Rick D. **Agricultural Education**, Cilt: 47, Sayı: 1, 2006, ss. 6-16.
Rudd
- Northouse, : **Leadership Theory and Practice**, 6.bs., SAGE Publications,
Peter G. Los Angeles, 2013.
- Omay, Umut : **Post Homo Servus**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2017.

- Omay, Umut, Gültivn Gür : “Gen Me And Mobbing”, **Changes in Social and Bussines Environment, Proceedings of the 3rd İnternational Conference**, 2009, Litvanya, ss.296-301.
- Özalp, İnan, Hülya Öcalp : "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 4, 2000, ss. 207-227.
- Özer, Pınar Süral, Engin Deniz Eriş, Ömür Neczan Timurcanday Özmen : “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:38, 2013, ss.123-142.
- Öztop, İlknur : “**Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, 2008.
- Özutku, Hatice : "Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik ampirik bir çalışma" **Uludağ üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, 2005, ss.67-82.
- Pendergast, Donna : "Generational Theory and Home Economics:Future Proofing the Profession", **Family and Consumer Sciences Research Journal**, Volume:37, 2009, ss. 504-523.
- Robbins, Stephen P. : **Organizational Behaviour**, 9. bs., New Jersey, Prentice Hall, 2001.
- Reeves, Thomas C., Eunjung Grace Oh : “Generation Differences”, **Handbook of Research on Educational Communications and Technology**, 3th Edition, ed. J. Michael Spector v.d., 2008, ss. 295-303
- Salahuddin, Mecca M. : “Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success”, **Journal of Diversity Management**, Cilt:5, Sayı: 2, 2010, ss. 1-14.
- Schawbel, Dan (Çevrimiçi) : "Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study" <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study>
Erişim Tarihi: 09 Aralık 2018.
- Sessa, Valeria I., ‘v.d.’ : "Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors", **Psychologist-Manager Journal**, Cilt:10, Sayı:1, 2007, ss. 47-74.

- Shahidullah, : "The Rise of the Digital Society, Generation Z, and Management
Shahid M. Challenges in the 21st Century: A Review Essay", **Annals of Social Sciences Management Studies**, Cilt:1, Sayı:1, 2018, ss.1-4.
- Smola, Karen : "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values
Wey, For The New Millennium", **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt:23, Sayı:4, 2002, ss. 363-382.
Charlotte D. Sutton
- Solmaz, : "**Kuşaklar Ve Çalışma Değerleri: X Ve Y Kuşağı Akademik
Betül Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı**", Yayınlanmamış
Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- Sosik, John , : "Leadership styles, mentoring functions recieved, and job-
Veronika M. related stres: A conceptual model and preliminary study",
Goldshalk, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı: 21, 2000, ss. 365-390.
- Stein, Joel : "Millennials: The Me Me Me Generation"
(Çevrimiçi) <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation>,
Erişim Tarihi:23 Kasım 2018
- Stillman, : **İşte Z Kuşağı**, çev. Duygu Pınar Kayıhan ve Ferhat Erduran,
David, Jonah İKÜ Yayınevi, İstanbul, 2018, s.7.
Stillman
- Strauss, : **Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069**,
William, Neil Perennial, New York, 1991.
Howe
- Tabak, Akif, : "Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının
'v.d.' Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2009, ss.387-397.
- Tabak, Akif : **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- TDK : "Kuşak",<http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=comgts&arama=gts&guid> =
(Çevrimiçi) TDK.GTS.5cac43d3a2ed60.69867822
Erişim Tarihi: 11 Kasım 2018.

- Tezcan, Mahmut : **Gençlik Sosyoloji ve Antropolojisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 178, Ankara, 1997.
- The Forum Corporation (Çevrimiçi) : "The Forum Generation Z report, A study into the next generation of workers" <http://bit.ly/1T1pSpZ0> Erişim Tarihi: 9 Aralık 2018.
- Toruntay, Hatice : “**Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Tulgan, Bruce (Çevrimiçi) : "Meet Generation Z: The Second Generation Within The Giant Millennial Cohort" <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>. Erişim Tarihi: 12 Ocak 2019
- Tulgan, Bruce : **Managing Generation X: How to Bring Out The Best Young Talent**, W.W. Norton Publishing, New York, 2000.
- TÜİK (Çevrimiçi) : “Kuşakların Nüfus İstatistik Bilgileri”, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018.
- United States Census Bureau (Çevrimiçi) : “Baby Boomers Cohort Population Chart”, https://www.census.gov/search-results.html?q=baby+boomer+cohort&page=1&stateGeo=none&searchtype=web&cssp=SERP&_charset_=UTF-8 Erişim Tarihi: 22 Kasım 2018.
- Ünal, Mesud : **Y ve Z kuşaklarının Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2017.
- Ünüsan, Çagatay : “Günümüz işletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 13, Sayı 1-2, 1997, ss. 81-87.
- Williams, Kaylene, Robert Page : "Marketing to the Generations", **Journal of Behavioral Studies in Business**, Cilt:3, Sayı:1, 2011, ss. 1-17.
- Yakut, Özlem : "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü,2006.

- Yavuz, Ercan : **“Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- Yücebalkan, Benan, Barış Aksu : **“Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”**, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:1, 2013, s.16-32.
- Yüksekbilgili , Zeki : **“Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı”**, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:53, 2015, ss.259-267.
- Zel, Uğur : **Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.
- Zemke, Ron, Claire Rains, Bob Filipczak, : **Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace**, Amacom, New York, 2000.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

ÇALIŞMA YAŞAMINDA Y VE Z KUŞAĞININ LİDERLİK TİPİ ALGILARININ KARŞILAŞTIRILMASI: KKTC’ DE FAALİYET GÖSTEREN TURİZM İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı’nda sürdürülen yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı; KKTC’ de faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan Y ve Z kuşağına mensup bireylerin liderlik algısını tespit etmek ve her iki kuşağın liderlik tarzı algılarındaki farklılıklar ve benzerlikleri ortaya çıkarmaktır.

Anket çalışması 2 bölümden oluşmaktadır. 1’inci bölüm demografik özellikler, 2’nci bölüm amiriniz (birinci sicil amiriniz) / müdürünüz ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Size göre en uygun ifadeyi işaretleyiniz ve boş bırakmayınız.

Çalışmadan elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kurumunuz başta olmak üzere üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmama katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

1. KISIM

Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz: a. Kadın () b. Erkek ()
2. Yaşınız: _____
3. Medeni haliniz: a. Evli () b. Bekar ()
4. Eğitim düzeyiniz: a. Lise () b. Önlisans () c. Lisans () d.Lisansüstü () e.Diğer ()

2. KISIM

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ Aşağıda çalıştığınız işyerinizdeki müdürünüz/amiriniz ilgili ifadelerden size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2	Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.					
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.					
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					

12	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.					
17	"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.					
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
19	Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
20	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
21	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
22	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.					
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					

24	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25	Güç ve Güven duygusu sergiler.					
26	Kurum vizyonunu vurgular					
27	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.					
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir					
34	Ortak görev anlayışını vurgular					
35	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					