

**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Y KUŞAĞININ OTANTİK VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ  
LİDERLİK ALGILARININ ORTAYA  
KONULMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÇAĞAN KAPLAN**

**İZMİR - 2017**

**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Y KUŞAĞININ OTANTİK VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ  
LİDERLİK ALGILARININ ORTAYA  
KONULMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÇAĞAN KAPLAN**

**DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. ZEHRA NURAY NİŞANCI**

**İZMİR - 2017**

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Y Kuşağının Otantik Ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.04.2017

Çağın KAPLAN

İmza

# ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

## **Y KUŞAĞININ OTANTİK VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ LİDERLİK ALGILARININ ORTAYA KONULMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Çağın KAPLAN**

**Kâtip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

Günümüz dünyasında değişim, yaşamın kaçınılmaz, önemli ve ritmi hızlanan olgularından biri haline gelmiştir. Değişimin, insanları, örgütleri, toplumları, bireyler arası ilişkileri, özel yaşamı, liderlik ve çalışma tarzlarını, dinlenme ve eğlenme biçimlerini etkilediği bir gerçektir. Buna paralel bir biçimde insanların algıları, beklentileri, öncelikleri, hayata bakış açıları, tercihleri ve davranışları da etkilenmekte ve değişmektedir. Belli yaş kümelerini oluşturan bireylerin, benzer özelliklere, algılara, beklentilere sahip olduğu ve diğer birey kümelerinden farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Bu durum, kuşak kavramı ve kuşaklar arası farklılıklara ilgiyi arttırmakta ve konuyu araştırmacıların gündemine oturtmaktadır.

Kuşak kavramı, yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeğidir. Otantik Liderlik, gerçek ve doğru davranışı sergilemeyi, orijinalliği benimsemeyi; bütünleştirici liderlik ise iç ve dış çevreyi bir bütün olarak ele görebilme ve ona göre hareket edebilmeyi içermektedir. Bugün ve ilerleyen zaman süreci içerisinde liderler, diğer kuşaklardan çok Y Kuşağına liderlik yapacaklardır. Bu durum dikkate alındığında gelecekte işletme çalışanlarının çoğunu oluşturacak Y Kuşağı'nın liderlik konusundaki algılarının, hem araştırmacılar hem de örgütte çalışanlar, iş arkadaşları ve yöneticiler açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, bugünün ve yarının insan kaynağını oluşturacak Y Kuşağının Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik algılarını ortaya koymaktır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış Y kuşağının liderlik algılarını ölçmek üzere Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik Ölçeklerinden faydalanılmıştır. Çalışma kapsamında Y kuşağı üyesi 200 kişiye ulaşılmış ve elde edilen verilerin analizi

sonucunda, Y kuşığı katılımcıların hem otantik hem de bütünleştirici liderlik puanlarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, Y Kuşığı üyelerinin otantik ve bütünleştirici lider özelliklerini büyük oranda taşıdıkları söylenebilir. Ayrıca Bütünleştirici Liderlik ile Otantik Liderlik alt boyutları açısından Y Kuşığı üyelerinin algıları arasında anlamlı pozitif bir korelasyon bulunduğu belirlenmiştir

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak, Y Kuşığı, Otantik Liderlik, Bütünleştirici Liderlik, Liderlik.

# **ABSTRACT**

**Graduate Thesis**

## **A RESEARCH ON REVEALING Y-GENERATION'S PERCEPTION OF AUTHENTIC AND INTEGRATIVE LEADERSHIP**

**Çağın KAPLAN**

**İzmir Kâtip Çelebi University**

**Institute of Social Science**

**Department of Economics**

In today's world, change has become a concept in our lives that is inevitable, important, and rapidly gaining speed. It is a fact that change affects people, organizations, societies, interpersonal relationships, private life, leadership and work ethic, the way people take a break and have fun. In accordance with these, people's perceptions, expectations, priorities, view of life preferences, and behaviors are affected and change. It has been observed that individuals who are in the same age group have similar preferences, perceptions, expectations, and show differences with different age groups. This increases interest in the concept of generation and differences between them, and sets the subject for many studies. A generation is a group of people who live in 25-30 year time period. While Authentic Leadership includes performing real and proper behavior, originality; Integrative Leadership includes seeing the inner and outer environment as a whole. Today and in the future, leaders will be dealing with generation Y more than any other generation. Taking this into consideration, it is thought that the perceptions of leadership of Generation Y, which will form the majority of business people in the future, are important for both researches and organizational employees, colleagues and managers.

The purpose of this research is to reveal the perception of Authentic and Integrative Leadership of generation Y, which forms today's and tomorrow's human resource. In the research, with survey technique, Authentic Leadership and Integrative Leadership scales were used. In this research, 200 people from

Generation Y have been contacted and as a result, it has been observed that participants' both authentic and integrative leadership scores were high. Accordingly, it can be said that the members of the Generation Y substantially carries both the authentic and integrative leadership features.

**Key Words:** Generation, Generation Y, Authentic Leadership, Integrative Leadership

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
ÖNSÖZ .....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM KUŞAK KAVRAMI VE Y KUŞAĞI .....	3
1.1. KUŞAK OLGUSU.....	3
1.2. KRONOLOJİK AÇIDAN KUŞAKLARIN SINIFLANDIRMASI.....	5
1.2.1. Sessiz Kuşak .....	5
1.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı .....	6
1.2.3. X Kuşağı .....	8
1.2.4. Y Kuşağı .....	10
1.2.5. Milenyum Kuşağı.....	13
1.2.6. Z Kuşağı.....	14
1.3. KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	15
1.4. Y KUŞAĞI.....	16
1.4.1. Y Kuşağı'nın Nitelikleri.....	16
1.4.2. Y Kuşağı Kendini Nasıl İfade Ediyor? .....	20
1.4.3. Y Kuşağı ve İş Hayatı .....	20
İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK .....	22
2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE NİTELİKLERİ .....	22
2.2. LİDERLİĞE NEDEN İHTİYAÇ DUYULUR?.....	26
2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR .....	27
2.4. YÖNETİCİ VE LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI .....	29
2.4.1. Yasal Güç .....	29
2.4.2. Ödüllendirme Gücü.....	30
2.4.3. Zorlayıcı Güç .....	30
2.4.4. Uzmanlık Gücü .....	30
2.4.5. Karizmatik Güç .....	31



2.5. LİDERLİK TEORİLERİ.....	31
2.5.1. Özellikler Teorisi .....	31
2.5.2. Davranışsal Teori .....	32
2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	33
2.5.2.2. Michigan Teorisi .....	34
2.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	35
2.5.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	36
2.5.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri .....	37
2.5.3. Durumsallık Teorisi .....	38
2.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	39
2.5.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli .....	40
2.5.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Modeli .....	40
2.5.3.4. Vroom – Yetton'nın – Karar Verme Modeli .....	41
2.5.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar .....	42
2.5.4.1. Karizmatik Liderlik.....	42
2.5.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	44
2.5.4.3. Dönüştürücü Liderlik .....	45
2.5.4.4. İnteraktif Liderlik .....	47
2.5.4.5. Öz (Süper) Liderlik .....	48
2.5.4.6. Toplam Kalite Yönetim Liderliği .....	48
2.5.4.7. Öğrenen Liderlik .....	49
2.5.4.8. Ruhsal Liderlik.....	49
2.6.4.9. Otantik Liderlik.....	49
2.6.4.9.1. Otantik Liderlik Kavramı.....	50
2.6.4.9.2. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi .....	51
2.6.4.9.3. Otantik Liderlik Yaklaşımı Bileşenleri .....	51
2.6.4.9.4. Otantik Liderlerin Özellikleri.....	53

2.6.4.9.5. Otantik Liderlik Yaklaşımının Bazı Liderlik Yaklaşımlarıyla Karşılaştırılması .....	54
2.6.4.10. Bütünleştirici Liderlik .....	55
2.6.4.10.1. Bütünleştirici Liderlik Kavramı .....	55
2.6.4.10.2. Bütünleştirici Liderliğin Özellikleri .....	57
2.6.4.10.3. Bütünleştirici Liderlik Alt Boyutları .....	58
2.7. LİDERLİK TARZLARI.....	59
2.7.1. Otokratik Liderlik.....	59
2.7.2. Demokratik /Katılımcı Liderlik.....	60
2.7.3. Serbest Bırakıcı Liderlik .....	61
2.8. KUŞAKLAR VE LİDERLİK .....	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM Y KUŞAĞI'NIN OTANTİK VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA .....	63
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	63
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	63
3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	65
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	64
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	65
SONUÇ .....	83
ÖNERİLER.....	89
KAYNAKLAR .....	90
EKLER .....	101
EK 1. ANKET FORMU.....	101
ÖZGEÇMİŞ .....	106

## ÖNSÖZ

İktisadi, demografi, siyaset bilimi, sosyoloji ve benzeri birçok bilim dalında kuşaklarla ilgili elli yılı aşkın bir süredir çeşitli çalışma yapılmaktadır.

Kuşaklararası algı farklılıkları bireylerin örgütsel düzlemdeki davranış ve hareketlerini etkilemektedir. Kuşaklar, ortak özelliklere sahip olabildikleri gibi birbirlerinden çok farklı özelliklere de sahip olabilmektedirler. Var olan benzer ve farklı özellikler hem yöneten hem yönetilenler açısından yönetim ve liderlik tarzlarını etkilediği gibi beklentileri de etkilemektedir. Bu araştırmada yakın bir gelecekte iş dünyasında yönetimi ve liderliği devralacak olan ve Y Kuşağı olarak tanımlanan 18-32 yaş arasındaki bireylerin Otantik ve Bütünleştirici Liderlik hakkında algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Y Kuşağı'nın Güçlü ve Zayıf Yönleri .....	19
Tablo 2:Liderliğin Evrimsel Gelişimi .....	22
Tablo 3: Yönetici ve Liderlerin Karşılaştırılması .....	28
Tablo 4: Ohio State Üniversitesi Araştırmalarındaki Liderlik Tarzları .....	34
Tablo 5: Yönetim Tarzı Matriksi .....	36
Tablo 6. Normal Dağılım Tablosu .....	66
Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyet Değişkeninin Yüzdelerik Dağılımı .....	66
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yüzdelerik Dağılımı .....	66
Tablo 9. Katılımcıların Aileleri İle Birlikte Yaşama Durum Yüzdelerik Dağılımı .....	67
Tablo 10. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeylerinin Yüzdelerik Dağılımı .....	67
Tablo 11. Katılımcıların Daha Önce Liderlik Konusunda Herhangi Bir Eğitim (Kurs) Alma Durumlarının Yüzdelerik Dağılımının İncelenmesi .....	67
Tablo 12. Katılımcıların Herhangi Bir Yerde Çalışma Durumlarının Yüzdelerik Dağılımının İncelenmesi.....	68
Tablo 13: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo 14: Katılımcıların Bütünleştirici Liderlik Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	69
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	70
Tablo 17. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Aileleri İle Birlikte Yaşama Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	70
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Aileleri İle Birlikte Yaşama Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	71
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	72

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Aylık Gelir Düzeyi Yaşama Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	73
Tablo 21. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Daha Önce Liderlik Konusunda Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 22. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Daha Önce Liderlik Konusunda Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 23. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Herhangi Bir Yerde Çalışma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	75
Tablo 24. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Herhangi Bir Yerde Çalışma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	76
Tablo 25. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	78
Tablo 26. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	80
Tablo 27. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Ait Spearman Korelasyon Tablosu .....	81

## GİRİŞ

Kuşak kavramı genel olarak aynı senelerde dünyaya gelmiş olup aynı çağın şartlarını, dolayısıyla benzer sorunları, dertleri yaşayarak birbirine yakın sorumluluklarla yükümlü bireyler topluluğu olarak tanımlanmakta ve Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı ve Milenyum Kuşağı şeklinde sınıflandırılmaktadır. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için bu grubu harekete geçirebilme yeteneğidir. Otantik Liderlik, gerçek ve doğru olan ne ise o davranışları sergileyen, tecrübelerine ve kişisel bakış açılarına göre hareket eden, orijinalliği benimseyen bir liderlik yaklaşımıdır. Bütünleştirici Liderlik, liderin sadece içinde bulunduğu çevrenin değil dış çevre ve unsurlarının da farkında olma; iç ve dış çevreyi bir bütün olarak ele alarak hareket etmedir.

Günümüzde örgütlerde birçok kuşak bir arada bulunmakta, bu durum örgüt içerisinde çatışmalara neden olabilmektedir. Tarihsel süreç içerisinde araştırmaların, genellikle farklı bireylerden en iyi verimi almanın yollarını bulmaya odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmanın da bu kapsamda değerlendirilebileceği ve daha önce yapılmış çalışmalardan farklı olduğu düşünülmektedir. Önceki çalışmalarda, Y Kuşağı'nın idealleri uğruna kendilerine yatırım yapmaları, özgürlüklerine düşkün olmaları, sınırlandırıldıklarında hemen tepki vermeleri, uzun zamanlı sadakat göstermekte istikrar gösterememeleri, eğitim ve öğrenmenin sürekliliğine inanmaları ve bu nedenle şirket içi ve şirket dışı eğitimleri önemsemeleri gibi bireysel özellikleri tespit edilmekte ve bu özelliklerin iş yaşamına etkileri ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada ise Y Kuşağı'nın liderliğe ilişkin algılarına odaklanılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, bugünün ve yarının insan kaynağını oluşturacak Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik algılarını ortaya koymaktır. Bu kapsamda araştırma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kuşak kavramı

ve Y Kuşığı incelenmektedir. Literatürde kronolojik açıdan kuşakların sınıflanmasında birtakım farklılıklar olsa da ülkemizde Y Kuşığı 1980 ve 2000 seneleri içerisinde hayata gelenlerin oluşturdukları kuşak olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda birinci bölümde kuşak olgusu, kronolojik açıdan kuşakların sınıflandırılması, kuşaklar arasındaki farklılıklar, kuşakların davranış özellikleri ortaya konulmuş ve özellikle Y Kuşığı kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kuramsal açıdan ele alınmış, liderliğin tanımı yapılarak, güç kaynakları ve liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir. Çağdaş liderlik yaklaşımları özel bir başlık altında incelenerek çalışmanın konusunu oluşturan Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik ayrıntılı bir biçimde işlenmiştir. Ayrıca, lider kavramı ile sıklıkla karıştırılan yöneticilik kavramı arasındaki farklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde Y Kuşığı'nın Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Y Kuşığı özelliklerini taşıyan 200 kişiye ulaşılmış ve yüz yüze yapılan anket çalışmasında kendilerine Otantik Liderlik Ölçeği ile Bütünleştirici Liderlik Ölçeği uygulanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KUŞAK KAVRAMI VE Y KUŞAĞI

### 1.1. KUŞAK OLGUSU

Kuşak olgusu; aynı zaman aralığında hayata gelen, hayatı sürdürdükleri zamanın sosyal, iktisadi, siyasi, kültürel olaylarından ve hâkim değerlerinden etkilenen insanları ve bu insanların meydana getirmiş olduğu toplulukları nitelendirmektedir. Her kuşak, içinde yaşadığı toplumdan etkilendiği kadar, düşünce ve hareketleriyle toplumlarını da etkileyerek belirli oranda değiştirmişlerdir. Bahse konu olan bu değişim, kuşaklar arasındaki değişiklikleri meydana getirdiği gibi; değişimin kimi etkilerinin de, öteki kuşaklar tarafından sürdürülmesini de sağlamıştır (Altuntuğ, 2012: 204).

Kuşak; genel olarak aynı senelerde dünyaya gelmiş olup aynı çağın şartlarını, dolayısıyla aynı benzer sorunları, dertleri, sıkıntıları, kaderi (yazgı) yaşayarak, benzer sorumluluklarla yükümlü olan bireyler topluluğudur (<http://www.tdk.gov.tr>).

Kuşak teorisi; doğumlarından itibaren benzer siyasi ve sosyal olguları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inançları kendilerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik ve nitelikler sergileyen kişilerden oluşan topluluğu ileri süren bir teoridir. Bahsedilen dönem, toplumda meydana gelmiş olan, siyasi olaylar ya da tehditler, sosyoiktisadi değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hususunda hissedilen düşünceleri içerisinde barındırmaktadır (Lamm ve Meeks, 2009: 615). Kuşak teorisi; belli bir zaman diliminde doğan insanların benzeyen değer yargıları, hareketleri ve hayat şekillerinin, belirli bir çağda hayata gelmiş olmalarından kaynaklandığı olgusuna dayanmaktadır. Her kuşağın kendi özünde bazı karakteristik nitelikleri ve değer yargılarını bulundurmasından dolayı, kişiler doğmuş oldukları kuşak grubunun hareketlerine benzeyen özellikler sergilerlerken, diğer



kuşak grubunun hareketlerinden de değişik özellikler göstermektedirler (Chen, 2010: 132).

Yaş ve kuşak kelimeleri arasındaki ayrımı yapmak kuşak farklılıklarının ne olduğunu anlamak bakımından oldukça önemli olan bir diğer noktadır. Yaş kavramı; doğduktan itibaren geçen ve sene birimi ile ölçülen süredir, kuşak ise ortalama yirmi beş, otuz senelik yaş gruplarını meydana getiren kişiler topluluğudur (<http://www.tdk.gov.tr>).

Kuşak üyelerinde ortak olarak paylaşılan değer ve hareketlerin, yaş ve olgunlaşmayla (ya da yaşam dönemleriyle) beraber değişeceğini ve izlenen farkların kuşakla değil yaş ile ifadelendirilebileceğini iddia etmenin, konu hakkında araştırma yapan kişilerin kuşak farklılıkları hususuna gerektiği kadar özen göstermemesine sebep olan yanılgılardan biri olabileceği ifade edilmektedir (Arsenault, 2004; aktaran: Özer ve diğerleri, 2013: 125). Ayrıca araştırmacılar, kuşak olgusunu şekillendiren önemli iki unsura işaret etmektedirler. Bunlardan birincisi, tarihi süreç dahilindeki ortak konum, diğeri ise bu tarihsel süreç dahilinde meydana gelmiş olan olaylar ve tecrübeler etrafında şekillenen ortak bilinçtir (Gilleard, 2004; aktaran: Özer ve diğerleri, 2013: 125). Tarihi süreç dâhilinde gençlik çağındaki kişilerin yaşadıkları önemli ulusal ve uluslararası olaylar ortak belleklerin meydana gelmesine neden olmakta ve bu ortak bellek de, gelecekte olacak olan eğilim, tercih ve hareketleri biçimlendirmektedir (Schuman ve Scott,1989: 360).

Bu kurama göre, her toplumda pek çok önemli tarihi olgu ve sosyal değişim (savaş, ekonomik kriz vs. sonucu kaynak dağılımında düzenli değişiklikler gibi) o topluma ait kişilerin değer yargılarını, tutum ve hareketlerini, eğilimlerini etkileyebilmektedir. Bu nedendendir ki belli bir zamanda dünyaya gelen ve aynı yaş grubu dâhilinde yer almış bireyler, tipik örgütte görülen tipik eğilimleri ve benzer bilişsel hareketleri paylaşabilirler. Bu etkilerin belli bir süre sonra da devam edebileceği öngörülmektedir (Moss, 2016; aktaran: Arslan ve Staub, 2015: 5).

Kuşak kuramına karşı gelenlerin öne sürmüş olduğu gerekçelerin ilk başında biyolojik gelişme süreci yer almaktadır. Bahsedilen bu varsayıma göre birtakım değer yargılarının, tutum ve hareketlerin, inançların ve eğilimlerin değişimi kuşaklardan çok, yaş ve deneyim gibi biyolojik gelişimin temel işlevleridir. Kuşak kuramı bu varsayımdan sapmakta ve kuşaklardaki değişimlerin başlıca etkeni olarak

biyolojik süreç yerine sosyal oluşumları öne sürmektedir (Moss, 2010, <http://www.psych-it.com>). Bu çalışmada belli bir tarih aralığında dünyaya gelmiş olan bireylerin, yaşamış oldukları olaylardan ve değişimlerden etkilenerek belli ortak özellikler gösterebileceği varsayımından hareket edilmiştir. Kuşak olgusunun bireylerin algıları üzerinde bir benzerliğe sebep olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

## **1.2. KRONOLOJİK AÇIDAN KUŞAKLARIN SINIFLANDIRMASI**

Kronolojik açıdan bakıldığında, farklı kaynaklarda farklı kuşak sınıflamasının yapıldığı dikkat çekmektedir. Burada kuşaklar, “Sessiz Kuşak”, “Bebek Patlaması”, “X Kuşağı”, “Y Kuşağı”, “Z Kuşağı” ve “Milenyum Kuşağı” şeklinde ele alınmaktadır.

### **1.2.1. Sessiz Kuşak**

Savaş Kuşağı ismi ile de anılan bu kuşak 1925-1945 seneleri arasında doğanların üyesi olduğu kuşak grubudur. Bahsedilen bu dönemin küresel bağlamdaki en önemli olayları İkinci Dünya Savaşı ve iktisadi krizlerdir. Bu seneler ülkemizde Cumhuriyet Dönemi'nin tek partili olduğu senelere karşılık gelmektedir. Sessiz Kuşak üyeleri zamanımızda iş hayatında ortalama olarak %5'lik bir oranı meydana getirmekle birlikte, danışmanlık ya da üst seviyedeki idarecilik gibi vazifelerde bulunmaktadır (<http://www.lifecourse.com>). Büyük Buhran ve 2. Dünya Savaşından etkilenen bu grup üyeleri aynı zamanda “emektarlar” ya da “gelenekselciler” olarak da adlandırılırlar (Robbins ve Judge, 2013:148).

Sessiz Kuşağın üyeleri, Amerika Birleşik Devletleri'nin tarihinde Amerika Kıtasına göçmüş olan kuşağın en sonuncusudurlar. Bahsettiğimiz bu kuşağın üyeleri kendilerinden bir önceki kuşakta olduğu gibi Birinci Dünya Savaşı kahramanı olmak için çok geç ve kendilerinden bir sonraki kuşak olan Baby Boomers gibi özgür ve coşkulu gençler olmak için ise dünyaya çok erken gelmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri'nin en genç anne ve baba olan kuşağı olurlarken, kadın ve erkek eğitim düzeyi açısından oldukça gelişim göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde

büyük bir ölçüde artan boşanma sürecinin anne ve babaları (ebeveyn) olmuşlardır (<http://www.lifecourse.com>).

Bu kuşakla ilgili olarak, işverenlerine sadık ve otoriteye saygılı oldukları, çok çalışkan ve pratik oldukları kanısı oluşmuştur. Diğer kuşaklardan daha fazla işlerini ve mesleklerini sevmişlerdir. En harika olarak nitelendirilen bu kuşak, en büyük önemi daha çok rahat bir yaşam ve aile güvenliğine vermişlerdir (Robbins ve Judge, 2013:148).

Bu kuşağın üyelerinin sergilemiş olduğu özelliklerine bakıldığında denge ve düzeni tercih ettikleri görülmektedir. Liderlerine oldukça yüksek bir şekilde saygı gösteren kuşak üyelerinin hepsi gelenekçi bir yapıya sahiptirler. Hızla gelişen ve sürekli değişen teknoloji karşısında aynı hızda yanıt veremeyerek bunun karşısında yavaş uyum sergilerler. Bu kuşaktaki kişiler kıdem olgusunu yaşla ilişkilendirerek kıdemin yaşa göre olduğunu savunmaktadırlar (<http://www.hurriyet.com.tr/>).

Bu grubun baskın iş değerleri arasında, “çok çalışkan, tutucu, topluluğa uyan ve organizasyona sadakat” tespit edilmiştir (Robbins ve Judge, 2013:148).

### **1.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı**

Baby Boomers yani Bebek Patlaması Kuşağı 1946-1964 (Pekala, 2001:30-38), 1944-1960 (Arsenault, 2004:124-141) ve 1943- 1960 (Families & Work Institute, 2002:1-34) seneleri arasında dünyaya gelen kuşak olarak ifadelendirilmektedir. 1946 senesinde sona eren İkinci Dünya Savaşı ve 1964 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri’nde düşmeye başlamış olan doğum oranları sebebiyle Baby Boomers’ın zaman aralığı, alan yazında genel olarak 1946-1964 seneleri arası olarak kabul edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki iş gücünün, ortalama %53’ünü karşılayan bu kuşak pazarlamacılar açısından şu ana kadar dünyaya gelen en büyük kuşak olarak nitelendirilmektedirler (Schroder ve Warren, 2005: 55).

Kuşaklar arası farklılıkların toplumsal değişim süreciyle alakası, Batı’nın gelişen demokrasilerinde bilhassa 1968 baharını izleyen zamanda siyasi parti sistemlerinin karşılaştıkları hızlı değişim ile dikkatleri çekmiştir. Bilhassa bu sistemin başlıca koşulu partilerin güçlerini yitirmeleri, radikal ve yeşil partilerin güçlenmesi ve geleneksel siyasi katılım şekilleri olan siyasi parti üyeliklerinin ve oy

verme eğiliminin hızlı bir düşüş yaşamasının sebepleri incelendiğinde, en önemli etkenin “yeni” seçmenlerin ebeveynlerinden değişik değerlere sahip olmalarının olduğu ifade edilmektedir (Erdoğan, 2011: 2).

Bebek Patlaması Kuşağı'nın Amerika Birleşik Devletleri'ndeki belirleyici olayları, Amerika Başkanı John F. Kennedy'ye yapılan suikast, dünyadaki kadın hakları ve insan hakları faaliyetleri, Ay'a Yolculuk ve Vietnam ile yapılan savaştır. Vietnam Savaşı bilhassa Amerika Birleşik Devletleri'nde Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması arasındaki belirleyici en temel olay olarak görülmektedir. Bebek Patlaması, 1950'li ve 1960'lı senelerde gelişmiş olan şehirleşme ve artan refah seviyesi ile beraber büyümüştür (Pekala, 2001: 33).

Bu kuşak Amerika Birleşik Devletleri'nde sadece babası çalışan ve annesi evde çocuğuna bakan son nesil olarak sayılmaktadır. Bu sebepten dolayı Bebek Patlaması üyeleri, geleneksel cinsiyet rollerini genç kuşaklara nazaran daha çok desteklemektedirler. Baby Boomers, İngiltere'de çocuk dünyaya getirmenin ve onu yetiştirmenin biyolojik ve iktisadi gereksinimden fazla bir seçenek ya da bir hobi olarak algılandığı süreye rastlayan ilk kuşaktır. Yaşadıkları dönemin iktisadi, tarihi ve sosyal çerçevesi içerisinde ülkemizdeki Bebek Patlamaları üyeleri, kendi işlerine kapanık ve dünyada var olan gelişmelerden uzak bir biçimde büyümüşlerdir. İş hayatında Bebek Patlamaları üyeleri, ekip çalışmasına ve ekip toplantılarına önem vermektedirler. Bu gruptakiler işkolik gibi görünmeye çalışmak eğilimindedirler. Çünkü işe bağımlı olmanın saat birimi ile ölçüldüğünü düşünmektedirler. Bu kuşaktakiler iş birliği ve rızaya dayalı bir yönetim şeklinde çalışmayı tercih etmektedirler. İş yaşamındaki işe katılım ve ekip ruhu onlar için oldukça önemlidir. Üyeler daha çok iletişim, paylaşılan sorumluluklar ve kişisel özerkliğe önem verirler (Families and Work Institute, 2002: 3-5).

Bebek Patlaması Kuşağı, kişilerin, kendilerini işlerine adanması sonrasında hakkını elde edeceklerine ve yoğun bir biçimde çalışmak zorunda olduklarına inanırlar. Uyumludurlar ve amaç odaklıdırlar. İş yeri ortamında pozitif yaklaşım benimseyerek her türlü çatışmalardan kaçınan bir hal izlerler. Örgütün başarısında kişisel katkılara önem verirler, hangi hallerde kişisel katkıların daha önemli olduğunu fark ederler, kişilerin örgüte olan katkısını vurgularlar, iş görene başarı fırsatları oluşturmaya çalışırlar. En çok istedikleri; devamlı gelişen bir kariyer, tek bir işte çok

parlak bir başarıya ulaşmak, büyüme ve gelişme arayışı, ekip çalışması, para, statü, esnek çalışma zamanlarıdır (<http://www.kigem.com>).

Bebek Patlaması Üyeleri, iş hayatlarını, kendilerini gerçekleştirebilmek ve kanıtlamak için kullanan ilk kuşak olmuşlardır. Bu kuşağın üyeleri, kendilerini genel bir biçimde meslekleri ile ifade etmişlerdir. Fakat ilerleyen yaş ile beraber bu davranışlarından uzaklaşıp ailelerine yönelmişlerdir (Families and Work Institute, 2002: 5-6).

Bu kuşak iş hayatında çok çalışıp az üreten, idealist ve rekabetçi bir yapıya sahip olup tek bir yerde uzun süre çalışmış ve “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemişlerdir (Arslan ve Staub, 2015: 6). Baskın iş değerleri arasında, başarı, kazanç, hırs, kariyer ve sadakat sayılabilir (Robbins ve Judge, 2013:148).

### **1.2.3. X Kuşağı**

X Kuşağı, ilgili alan yazınında 1965-1978 (Pekala, 2001), 1961-1980 (Arsenault, 2004) ve 1965-1979 seneleri arasında doğan kuşak olarak ifadelendirilmektedir (Families and Work Institute: 2002: 8). Bu kuşak aynı zamanda X'çiler (Xers), Patlama Sonrasındakiler (Postboomers), Gölge Kuşak (the Shadow Generation) ve 13'üncüler (Amerika Birleşik Devletleri'nin kuruluşundan beri tanımlanmış 13. kuşak oldukları için, the Thirteeners) isimleri ile anılmaktadırlar. X Kuşağı 1995 senesinde üç yüz milyon olan Birleşik Devletleri nüfusunun beş yüz milyonunu meydana getirmektedirler (Benezra, 1995: 32). Bu kuşağı belirleyen önemli olaylar; Amerika Birleşik Devletleri'nde meydana gelen Challenger Faciası, boşanma olgusunun artması, AIDS'in ortaya çıkması, Susam Sokağı, Özel Kanal MTV, Game Boy ve ilk bireysel bilgisayarlardır (Pekala, 2001: 2).

X Kuşağı'nın üyeleri bir önceki kuşaktan farklı bir biçimde cinsiyetteki rollerde ve aile sisteminde değişimlere şahit olmuşlardır. Genel olarak işgören yani çalışan ana ve babaların evlatlarıdır ve boyunlarında ev anahtarları ile büyüdükleri için değişik kaynaklarda ana ve babaları çalışan çocuklar (latchkey kids) olarak ifadelendirilmektedirler (Benezra, 1995: 32).

Ana ve babaları olmadan kendi başlarına okul ev arası yalnız başlarına büyümeyi öğrenen kuşaklardır. Ülkemizde ise; petrol krizleri, iktisadi sarsıntılar, 68

kuşığı, üniversite olayları, sağ-sol çatışmaları ve televizyon, dönemin en mühim olgularındır. Bu dönemde ülkemizdeki kadınlar yoğun bir biçimde işgücüne dahil olmaya başlamışlardır. Kişiler yaşantılarını daha iyi kılmak adına daha az çocuk yapmışlardır. Bu dönemdekiler paraya daha fazla odaklanmışlar ve kişisel (bireycilik) oldukça önemli bir hale gelmiştir (Mengi, 2011: 3).

Bu kuşağın başlıca tutumları ve değerleri içerisinde bireyselcilik, pragmatizm, olumsuzculuk (cynicism) ve farklı yaşam şekillerine karşı hoşgörü ve kültürel çeşitlilik bulunmaktadır. X Kuşağı genel olarak umursamayan ve amaçsız kuşak olarak ifadelendirilmektedirler. Konu hakkında araştırma yapan araştırmacılar bu olgunun, televizyonun evlere girmesi ile beraber daha fazla şiddet ve negatif olaylara şahitlik etmiş olan X Kuşağı'nın sahip olduğu kolektif bir olumsuzculuktan (cynicism) türemiş bir olgu olabileceğini savunmaktadırlar (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 33).

Oldukça erken yaşta finansal yükümlülük ile tanışan bu kuşak üyelerinin dünya görüşleri diğer kuşaklara nazaran oldukça daha pratiktir. Bu kuşak oldukça erken bir yaşta adeta yetişkin olmuştur ve önceki kuşaklara nazaran ailelerinin yükümlülüğünü de daha hızlı bir biçimde üstlenmişlerdir (Raines, 2002: 16).

Yirmili ve otuzlu yaşlarında bekâr kalmayı tercih ederek çocuk sahibi olmayı ertelemişlerdir. Bu kuşak üyelerinin pek çoğu kolej senelerinden beridir iş hayatına başladığı için ailelerine işe göre daha fazla önem verirler, aileleri onlar için daha değerlidir (Families and Work Institute, 2002: 8).

X Kuşağı'nın üyeleri bağımsızlıklarına oldukça düşkündürler ve bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması üyeleri gibi vefalı karakterli değillerdir. X Kuşağı üyeleri kendi yükümlülüklerini oldukça erken yaşta üzerine alarak kendi hallerinde büyüdükleri için iş ortamlarında da idare edilmelerinden daha çok yaratıcılıklarını kullanarak varmak istedikleri hedefler isterler. Bu kuşağın (X) üyeleri, klasik olarak iş odaklı çalışma şekillerinden çok sınırların daha az belirgin olduğu çalışma koşullarında çalışmak istemektedirler. X Kuşağı'ndakilerin iş görme şekilleri, direkt bir şekilde yönetilmeden yalnızca bireysel bir şekilde özgürlüklerini kullanarak açık bir biçimde belirtilmiş beklentilere ulaşabilme çalışması olarak değerlendirilmektedir (Buckley ve diğerleri, 2001: 81).

Bu kuşak üyeleri yalnız başlarına oldukça iyi bir biçimde çalışırlar ve oldukça sabırsızdırlar. Yine aynı kuşak üyeleri genel olarak iş odaklıdırlar. İş ve özel hayat dengesine oldukça saygı gösterirlerken göstermiş olduğu bu saygıyı ötekilerden de göstermesini istemektedirler. X Kuşağı'nın yaklaşık olarak %55'i ülkelerinin gelecek 10 senedeki iktisadi refahı hususunda olumsuz düşünceler beslerken, yine yaklaşık olarak %89'u da aynı periyot dahilinde kendi iktisadi refahları ile alakalı bir biçimde pozitif düşünmektedirler (Families and Work Institute, 2002: 11-13).

Bahse konu olan bu kuşak, yani X Kuşağı, görüntü ve yapı itibari ile bir geçiş kuşağı özelliğine sahiptir. Bu döneme bakıldığı zaman teknolojinin hızlı geliştiği görülmektedir. Zamanımızda kullanılan teknolojik mamullerin birçoğunu X Kuşağı üyeleri geliştirmiş olmalarına karşın, var olan teknolojiyi kullanabilmede Y Kuşağı'nın oldukça gerisinde kalmaktadırlar (Mengi, 2011: 3).

Zamanımızın iş dünyasında Bebek Patlamaları Kuşağı üyeleri, genel olarak üst düzey seviyede görev alırlarken, X Kuşağı ve Y Kuşağı üyelerinin daha alt basamaklara ve birbirlerine pozisyon itibariyle benzer konumlarda oldukları söylenebilir. Bebek Patlaması'nın ve Y Kuşağı'nın nüfusu, X Kuşağı'ndan bir hayli fazla olduğu için X Kuşağı nitelendirilirken arada kalan kuşak olarak ifadelendirilmektedir. Mevcut medya Bebek Patlaması üyelerinin yapmış olduğu devinimlerle, emekliliklerine, sosyal güvenlik hususlarına odaklanırken öteki yandan da Y Kuşağı ile yakın bir şekilde ilgi göstermişlerdir. X Kuşağı ise bahsedilen bu iki kuşak arasında kalmış olan bir kuşaktır. Yoğun olarak Sessiz Kuşak'ın çocukları olan bu kuşağın çocukları Bebek Patlamasından farklı bir biçimde daha realist, kanaat sahibi ve çalışkan bir kuşak olarak algılanmaktadır (Mengi, 2011: 4). Baskın iş değerleri arasında iş-yaşamı dengesi, takım kurallarını sevmeme, ilişkilere sadakat sayılmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 148).

#### **1.2.4. Y Kuşağı**

Y Kuşağı, kimi kaynaklarda 1981-2000 (Arsenault, 2004: 125), 1980 - günümüz (Families and Work Institute, 2002: 14) ve 1979-2001 (Pekala, 2001: 35), 1982-2004 (Strauss ve Howe, 2007: 48) seneleri arasındaki doğmuş olan kuşak olarak ifadelendirilmektedir.

Ebeveynleri tarafından yetiştirilme tarzları bu kuşağın her şeyi sorgulamasına neden olmuştur. Bu özellikleri sebebiyle İngilizcede Y harfinin okunuşu ile aynı olan ‘Why’ kelimesinin ‘Neden’ anlamına gelmesinden dolayı Y Kuşağı olarak adlandırılmışlardır (Angelina, 2011; aktaran: Öz, 2015: 12-13). Y Kuşağı, Milenyum (Millennials), Gelecek Kuşak (Generation Next), Dijital Kuşak (Digital Generation), Eko Patlaması (Echo Boomers) ve Bir Sonrakiler (Nexters) gibi farklı adlar da almışlardır (Morgan, 2011: 6).

Y Kuşağı için X Kuşağı’nın ortalama olarak üç katı büyüklüğünde olduğu iddia edilmektedir (Schroder ve Warren, 2005: 55). Türkiye’de ve Dünya’nın pek çok ülkesindeki toplam nüfus içerisinde çok sayıda Y Kuşağı hayat sürmektedir. Y Kuşağı 2013 yılında İSMMMO’nun Y Kuşağı ile ilgili raporuna göre dünyada 2.2 milyar, Türkiye’de 25 milyon 407 bin 346 Y Kuşağı üyesi bulunmaktadır. Türkiye’de Y Kuşağının %80’inin kentlerde yaşadıkları ifade edilmektedir. Ayrıca raporda Türkiye’nin yaratıcı geleceği olarak görülen Y Kuşağı’nın birey odaklı ama sorgulayıcı, yaratıcı, eğitilmiş, teknolojik özelliklere sahip oldukları ve Türkiye’nin yarınlarına damga vurmaya hazırlandıkları ifade edilmektedir (İSMMMO 2013 Y Kuşağı raporu).

Y Kuşağı üzerinde yaşanan dönem olaylarının etkisinin Amerika Birleşik Devletleri’nde en fazla olduğu seneler 1990 – 2000 seneleridir. Y Kuşağı’nın en temel belirleyici olguları, terör hareketleri, kahramanlık (heroism), vatanperverlik (patriotism) ve küresel bağlantılardır (Pekala, 2001: 36). Amerika Birleşik Devletleri’ndeki, 11 Eylül 2001 tarihi terör saldırısını, silahlı okul baskınlarını televizyondan seyrederek büyüyen Y Kuşağı Amerikan kahramanlarını, polisleri, itfaiyecileri ve belediye başkanları ile düşünce yapılarını yeni bir şekilde harekete geçirmişlerdir. Y Kuşağı’nda Vietnam Savaşı’ndan sonra azalışa geçen vatanperverlik duyguları yeniden canlanmıştır (Aktan, 2011: 3).

Türkiye’de ise terör olaylarının artması, Körfez ve Irak Savaşı, internet, küreselleşme, bu kuşağın başlıca olayları olmuştur. Bunların yanında 1980 ihtilali sonrası siyasal ve ekonomik yaşamı etkileyen 24 Ocak kararları ile serbest piyasa ekonomisine geçişin Y Kuşağı üzerinde büyük etkileri olmuştur (Aktan,2011, aktaran: Toruntay, 2011: 76).



Y Kuşığı da, X Kuşığı gibi iş gören anne babaya sahiptir. Fakat anne ve baba olma yaşı 27'ye çıkmıştır. Bu kuşağın ebeveynleri önceki kuşak ebeveynlerden oldukça farklıdır. Y Kuşığı'nın ebeveynleri çocuklarının eğitimlerinin iyi olması konusunda aktif rollere sahiptirler (Toruntay, 2011: 76). Bu kuşak tercih ettikleri alanlarda başarı sağlamak için onları yakından takip eden ve onlara destek olan ebeveynlerle büyüdüğü için kariyer alanında da karar verirken ebeveynlerine danışmaya ihtiyaç duyarlar (Behrstock-Sherratt ve Coggsholl, 2010: 31). Bu kuşağı yakinen takip ederek yetiştiren ve devamlı etrafında olan anne babalara "Helikopter Ebeveynler" (Helicopter Parents) denmektedir (Howe ve Strauss, 2007: 9).

Günümüze kadar gelen en meşgul kuşak olan Y Kuşığı, ailesi tarafından mikro programlar ile yetiştirilerek, aşırı korunan ve oldukça yakın ilişkilerle büyütülmüş olan, ancak yine de şu ana kadar en çok strese maruz kalmış kuşaktır (Raines, 2002: 17).

Y Kuşığı üyeleri, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Bebek Patlaması'nda da olduğu gibi çocuğu dünyayı getirmenin veya çocuk olmanın popüler olduğu senelerde hayata gözlerini açmışlardır. Küreselleşmenin bu kuşak üstünde oldukça büyük etkileri olmuştur. Y Kuşığı internetin var olduğu senelerde dünyaya gelmiş olan ilk kuşaktır, değişik etnikler ve kültürler ile gündelik etkileşimi en fazla olan kuşaktır ve üyeleri önceki kuşaklara nazaran oldukça fazla kültürel zenginliğe sahiptir (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 38).

Refah düzeyinin yüksek olduğu ve iletişimin gelişmiş olduğu bir zamanda dünyaya gelen bu kuşak televizyon ve medya kanalları sayesinde doğdukları günden itibaren dünya ile iletişim halinde olmuştur. Bu da iletişimi Y Kuşığı için önemli hale getirmiştir (İşçimen, 2012: 10). Dünyaya geldikleri andan itibaren sürekli değişen bir dünyada yaşamlarını sürdüren bu kuşak değişim olgusu ile küçük yaşlarda karşılaştığı için değişime kolayca adapte olmuştur. Bu nedenle günümüzde Y Kuşığı adaptasyon kabiliyeti oldukça yüksek, değişime ayak uyduran, değişimi seven bir kuşak haline gelmiştir. Söz konusu olan değişkenler bu kuşak üzerinde olumlu etkinin yanında sabırsız olma gibi olumsuz etkiye de sebep olmuştur (Berkup, 2015: 95). Sabırsız oldukları için hızlı hareket etmeyi tercih eden bu kuşak üyelerine bu özelliklerini sergileyebilecekleri bir iş verilmesi halinde olumlu sonuçlara ulaşılacağı ifade edilmektedir (Eisner, 2005: 4).

İşleri ile kendilerini ifade etmek, çoklu iş yürütmek, her şeyi anlamaya uğraşmak, aktif katılım, sorumluluk üstlenmek, yüksek bir şekilde esnek olan iş ortamı ve giyim, kuşam, prestij unsurlarına düşkünlük, ekip çalışması, her şeyi geçici görmek, sürekli öğrenmek, işte eğlence ve tutku arayışı, beklentilerini hemen gerçekleştirme eğilimi, yetki arzusu, iş ve özel hayatın arasında denge kurmak bahse konu olan bu kuşağın belirgin nitelikleridir. Bu kuşak üyeleri çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını en erken aramaya başlayanlardır. Kendileri uygun bulduğu zaman geri bildirim yapar ve almak isterler. Ancak eleştiriye karşı tahammülleri çok azdır. Teknolojinin getirmiş olduğu hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye yöneltmektedir. Bu kuşak üyelerinin kariyer yaşamları boyunca ortalama olarak 10 kereden fazla iş değiştirecekleri öngörülmektedir (Mengi, 2011: 1).

Özsaygısını yüksek tutmasını ve özel olduğunu düşünmesini hedefleyen bir eğitim sisteminde yetişmeleri, büyük toplumsal olaylardan uzak kalmaları, küreselleşmenin TV, internet gibi araçlarını kullanmaları, reklamların ve ürünlerin hedefinde olmaları, simgeler ve kişiler üzerinden kendilerini ifade edebilmeleri, yoğun etnik farklılıkların içinde doğup büyümeleri bu kuşağı farklı kılan özelliklerdendir (Topgül, 2015: 26).

Y Kuşağı, doğduğu zamandan itibaren maruz kaldığı bilgi bombardımanı sayesinde değişik kaynaklardan bilgi toplayarak ve topladığı bilgileri filtreleyerek problemlerin çözümünde kullanabilmek gibi doğal bir yeteneğe sahiptir. Y Kuşağı üyelerinin, önümüzdeki senelerde başarılı idareciler oldukları zaman, kurumsal hiyerarşide yer alan klasik yöneticilerin yaptığı gibi bilgiyi saklamak yerine ihtiyacı olan çalışanlarına verecekleri öngörülmektedir (Buckley ve diğerleri, 2001: 81). İlerleyen sayfalarda Y Kuşağı daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

### **1.2.5. Milenyum Kuşağı**

Çoğu kaynakta Y Kuşağı'na Milenyum adı verilse de bazı kaynaklarda 1995 ve 2003 tarihleri arasında hayata gelmiş olan insanlar Milenyum Kuşağı adını almaktadır. Bu neslin en genci 10, en yaşlısı ise 19 yaşlarındadır. Teknoloji ile iç içe yaşayan kuşaktır. Cep telefonu, internet ve bilgisayarlar bu kuşağın vazgeçilmezleri arasındadır (Mengi, 2011: 3).

Yapılan bir çalışmada Milenyum çocukları ile ilgili şu ifadeler kullanılmaktadır (Senbir, 2004: 25-26):

*“1994 ile 2003 seneleri arasında doğmuş olan internet çocukları, ülkemizde ‘Dijital Kuşak’ olarak isimlendirilmekte olup, toplam popülasyonumuz içindeki oranı 2000 senesi rakamları ile yaklaşık % 9.9’dur. Teknoloji dostları olmalarının ötesinde teknolojik, bireysel, zor beğenen küresel dünya vatandaşlarıdır. Anne ve babaları olan X Kuşağı ile teknoloji kullanımı açısından önemli farklılıklar taşıyan bu kuşak, PC, GSM ve internet çocuklarıdır.”*

1995 yılı ve sonrasında hayata gelen bu kuşağı iletişim çağı çocukları diye de adlandırmak mümkündür. Televizyon, internet ve bilgisayarlarla adeta bütünleşmişlerdir. İletişim araçları yaşamlarının bir parçası haline gelmiştir (Seçkin, 2005: 19). Bu kuşak üyelerinin kendilerine güvenen, özgürlüklerine oldukça önem gösteren, teknoloji tutkunu ve bireysel yaklaşım özelliklerine sahip oldukları ifade edilmektedir (Güleç, 2014: 26).

### **1.2.6. Z Kuşağı**

2000-2020 seneleri aralığında dünyaya geldiğine ve geleceğine inanılan bu kuşağın ilk üyeleri önümüzdeki 5 sene içinde iş hayatına girmiş olacaklardır (Kuran, 2010: 3).

Bundan dolayıdır ki bu kuşağın iş hayatındaki davranışları henüz araştırılmaya başlanmamıştır. Z Kuşağı çocukları yeni teknolojik imkânlarla ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada yaşamaktadırlar. Uzakta olsalar bile dijital aletleri ile her an sözel, hatta görsel iletişim kurarak, birbirlerine bağlanabilmektedirler. Önceki kuşaklardan farklı olarak, 'network' gençleri olarak kabul edilseler dahi uzaktan da ilişki kurabildikleri için, fiziki olarak tek başlarına olacakları ve yalnız yaşamaya eğilimli olacakları tahmin edilmektedir. Aynı zamanda birden fazla konuyla ilgilenebilme yetenekleri çok gelişmiş olduğu için insanlık tarihinin, el, göz, kulak ve benzeri motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak görülmektedirler. Yalnız bu avantajlarının, bir taraftan da dikkat ve konsantrasyon zorluklarıyla dezavantaja da dönüşebileceği düşünülmektedir (Mengi, 2011: 1).

Daha iyi eğitimli olmaları, bireysel ve bağımsız olmalarının yaratıcılıklarını artıracak olması, doğruyu çekinmeden söylemelerinin motive edici bir ortam oluşturabilecek olması, kuşaklar arası farkların azalması, sosyal ve iletişime açık olmaları ve böylelikle birbirlerini daha kolay anlayabilecek olmaları, internet sayesinde coğrafi sınırları kaldırmaları, kendilerini rahat ifade edebilecek olmaları bu kuşağın olumlu nitelikleri arasında sayılmaktadır (Seçkin, 2005:19).

Bu kuşak yaratıcılığa izin veren faaliyetlerden hoşlanmaktadır. Uzun süreli hafızaları, ezberden çok oyun, hikâyeleştirme ve hayallerle etkin bir biçime gelebilmektedir. Z Kuşağı üyelerinin çoğunluğu sonuç odaklıdır. İş hayatına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılacağı ve yapay zekâ tarafından karar veriliyor olacağı için çok daha az sorun ile karşı karşıya kalacakları ileri sürülmektedir. Bu kuşağın üyeleri tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketici oldukları için hayatlarında otorite kavramının önemini kalmayacağı düşünülmektedir. Onların çalışma yaşamına gelişleri ile birlikte pek çok olgunun da değişeceğine inanılmaktadır. Y Kuşağı'nın çalışma yaşamına getirdiği teknolojiden kaynaklanan hız bağımlılığını, Z Kuşağı daha da ileriye götürecektir. Doğdukları andan itibaren içinde yaşadıkları ağlar, kimliklerini şekillendirmelerinde en büyük rolü oynayacaktır. Günümüzde pek çok kaynakta M Kuşağı olarak da adlandırılan bu kuşak aynı anda çoklu iş (multitasking) yapabilir olacağı için araştırmacılar tarafından bu ad ile de anılmaktadır. Z Kuşağı'nın Türkiye nüfusu içindeki büyüklüğü, 2015 senesinde tahmini olarak on sekiz milyona ulaşacaktır. Hiyerarşiye soğuk durdukları ve iletişime açık oldukları için çalıştıkları yerlerin organizasyon yapılarını değiştirecekleri düşünülmektedir. Z Kuşağı üyelerinin markalara ve iş gördükleri organizasyonlara karşı sadakatsiz olmaları, azimli ve hırslı olmamaları, çabuk sıkılarak kolayca vazgeçebilecek olmaları, üyelerinin standart işleri yapmak istemeyecek olmaları ve her şeyi kişiselleştirmek istemeleri gibi olumsuz özellikleri olduğu ifade edilmektedir (Mengi, 2011: 1-3).

### **1.3. KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Kuşaklar arası farklılıkları belirlemek için yapılan bir araştırmada şunlar ortaya konulmuştur (Watt, 2009; aktaran: Keleş, 2011: 133);

Uyumluluk: Bütün kuşaklar kendi aralarında uyumlu olduklarını dile getirmektedirler. Fakat X ve Y Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı'nın uyumsuz, yenilikçi olmayan ve adaptasyonlarının düşük olduğunu söylemektedirler.

Yönetilebilirlik: Bütün kuşaklar Y Kuşağı'nın diğerlerine göre daha zor yönetilebilir olduğunu söylemektedirler. Baby Boomers ve X Kuşağı, Y Kuşağı'nı denetlemede daha hassas olunması gerektiğine ve Y Kuşağı'nın prosedürleri daha az uyguladıklarına dikkat çekmişlerdir.

Ekip Çalışması: Her kuşak birbirlerini eleştirmekte ve kendilerinin iyi takım oyuncularını olduklarını söylemektedirler.

Denge: X ve Y Kuşağı'nın Baby Boomers'a göre işyerlerinde resmi olmamayı tercih ettikleri ifade edilmektedir.

Bağlılık: Baby Boomerslar diğer genç kuşakları kendileri kadar güvenilir bulmamaktadırlar.

## **1.4. Y KUŞAĞI**

### **1.4.1. Y Kuşağı'nın Nitelikleri**

1980 ve 2000 seneleri içerisinde hayata gelenlerin oluşturdukları kuşağa Y Kuşağı denilmektedir. Y Kuşağı'nın en yaşlısı 33, en genci ise 14 yaşındadır. Kuşaklar arası farklılığın en güçlü hissedildiği nesil özelliğini taşırlar (Ünal, 2013:1). Ülkemizde 1980 ve 2000 seneleri arasında doğanlar Y Kuşağı olarak sayılmaktadır. Bilhassa 1980 sonunda yaşanan teknolojik ve toplumsal gelişmelerden dolayı bu zaman benimsenmiştir. Fakat Batı'da 1975 yılı ve sonrasında doğanlar Y Kuşağı sayılmaktadırlar. Çünkü Batı'da eve ilk bilgisayarların girdiği çağ bu dönemdir (Ünal, 2013: 1).

Y Kuşağı internet ve çok kanallı televizyon ile birlikte büyüyen bir kuşaktır. Yüz yüze görüşmenin yanı sıra sanal görüşmeyi de tercih edebilirler. İş dünyasında sadakat duygularının zayıflaması nedeniyle aile ve iş dünyasını dengede tutmaya çalışırlar. Çalışmaktan hoşlanırlar fakat hayatlarını sadece işe odaklamaktan hoşlanmazlar. Y Kuşağı internet teknolojilerinden dolayı otoriter yönetim tarzını esnek bir çalışma ortamına dönüştürmüştür. İş yerlerinde eğlenmeyi seven, iş arkadaşlarını

dost olarak gören bir kuşaktır. Rekabeti sevdiklerinden dolayı rekabet ettikleri ortamda kariyer sahibi olmak isterler (Akdemir, 2013: 18-19).

Y Kuşağı işlerinde sürekli teknolojiye yer veren ve bu sayede de işlerini kolay yerine getiren bir kuşaktır. Ailelerini iş yaşamlarından daha ön planda tutan Y Kuşağı disiplini sevmeyen ve bağlılığı düşük olan kuşak olarak da görülmektedir. Önceki kuşakların yaptıkları hataları yapmamaları için aileleri tarafından özenle yetiştirilmektedirler. Aileleri tarafından hassas yetiştirilen bu kuşak kendisine çok fazla güvenen, hırslı ve başarıya odaklı bir kuşaktır. Sürekli yenilik arayışı içerisine girerler (Ağırdır, 2013: 1). Y Kuşağı kültürel ve etnik açıdan farklı nesillerdir. Kültürlü aile yapıları ve alternatif yaşam biçimine sahiptirler. Yapılan bir araştırmada Y Kuşağı'nın diğer kuşaklara göre topluma hizmet eğiliminin daha fazla olduğu vurgulanmıştır. Y Kuşağı kamu hizmetinde çalışmada gönüllü bir kuşaktır (Richardson, 2009: 9).

Y Kuşağı için özgürlük, yaşamın kendisidir. Yapılan bir araştırmaya katılan Y Kuşaklarının %80'i özgürlüğü sınırsız olması gereken olumlu bir değer olarak ifade etmiştir. Y Kuşağı bu özgürlüğü çoğunlukla sosyal medya ile oluşturuyor. Türkiye'de bireyin kendisi ile baş başa kalabilmesi, kendi başına karar verebilmesi ve dilediğini yapabilmesi internet üzerinden sosyalleşme ile sağlanmaktadır (Tufur, 2011: 36).

Bir çalışmada 1980-2000'li seneler arasında doğan ve kısaca "Y" Kuşağı olarak tanımlanan kuşağın nitelikleri şöyle sıralanmıştır (Türk, 2013: 49):

- Çok kanallı televizyon ile büyümüşlerdir ve internete çok yatkındırlar,
- Teknoloji ile araları çok iyidir,
- İdealleri için yatırım yaparlar,
- Özgürlük konusunda hassastırlar,
- Bağımsızlık içinde yaşama hevesindedirler,
- Uzun zamanlı sadakat göstermekte istikrar göstermezler,
- Kolay kolay tatmin olmazlar,
- Sürekli eğitim ve öğretime inanırlar,
- Kendilerini kolaylıkla ifade ederler,

• Farklı sahalarda sorumluluk aldıklarından öncelik belirlemek konusunda zayıftırlar,

• Zaman yönetimi, gelişim sahaları arasında yer almaktadır,

•Eğitimleri bitince kısa bir zaman içerisinde iş bulabileceklerini düşünmektedirler,

• İş hayatında bir an önce yönetici konumuna geçmek isterler,

• Çalışacakları örgütü seçeceklerinde birçok kriter göz önünde bulundurlar,

• Yeteneklerini ortaya koymak isterler,

• Sahip oldukları sorumluluklarda girişimci yönlerini gösterirler,

• İş hayatlarındaki hedeflerinden bir tanesi para kazanmak ve kazançlarını rahat bir şekilde harcamaktır,

• Maddi olarak ailelerinin desteklerini almaktadırlar,

• Emir almaktan hoşlanmazlar,

• Yüksek otoriteyi sevmezler,

• Öne sürdükleri fikirlerin değerlendirilmesini isterler,

Yapılan bir araştırmada ise Y Kuşağı'nın güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulmuştur.

**Tablo 1. Y Kuşağı'nın Güçlü ve Zayıf Yönleri**

	EV	OKUL	ÜNİVERSİTE	İŞ
YEŞİL	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kurulan düzeni sorgulama</li> <li>-Ulaşılabilirlik ve tüm yaşlarla samimiyet</li> <li>-İş hayatı dengesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organizasyon dışı ağ oluşturma</li> <li>-Güven</li> <li>-Esneklik</li> <li>-Önyargı eksikliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esneklik</li> <li>-Enerji</li> </ul>	
TURUNCU	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sadakat</li> <li>-Saygı</li> <li>-Odak/yoğunlaşma/dikkat süresi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-BT becerileri</li> <li>-İletişim becerileri</li> <li>-Motivasyon</li> <li>-Yaratıcılık</li> <li>-Küresel görünüm</li> <li>-Takım çalışması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İletişim becerileri</li> <li>-Küresel görünüm</li> <li>-Takım Çalışması</li> <li>-Başkalarını yönetmek</li> <li>-Kalite beklentisi</li> </ul>	ÖNEMLİ ÖĞRENME
PEMBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bütçeleme/ finansal yönetim</li> <li>-Benliğinin farkında olması</li> <li>-Risk değerlendirme/ risk alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risk değerlendirmesi/ risk almak</li> <li>-Analiz / derin düşünme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analiz/ derin düşünme</li> <li>-Öz yönetim</li> </ul>	

Kaynak: Schofield ve Honoré,2009-2010:29

Tabloda yeşil renk ile gösterilen alan Y Kuşağı'nın güçlü yanlarını, pembe renk ile gösterilen alan zayıflıklarını, turuncu ile gösterilen ise Y nesil popülasyonunda değişen güçlü ve zayıf yönlerinin karışımını göstermektedir (Schofield ve Honoré, 2009-2010: 29).



### **1.4.2. Y Kuşığı Kendini Nasıl İfade Ediyor?**

Yüksekbilgili tarafından yapılan çalışmada Y Kuşığı'nın kendilerini nasıl ifade ettikleri incelenmiştir. Bu çalışmaya göre Y Kuşığı kendi kendinin özelliklerini şöyle ortaya koymaktadır (Yüksekbilgili, 2013: 346);

a) Güvenilir Nesil: Y Kuşığı kendilerini içerisinde buldukları ekibin güvenilir bir üyesi olarak tanımlamaktadırlar.

b) Tatlı Rekabetçiler: Rekabeti olmazsa olmaz olarak görmekte ve yapılan rekabetin tatlı ve iyi koşullar altında yapılması gerektiğini söylemektedirler.

c) Uzlaşmacı Yönetici Adayları: Kendilerini uzlaşmacı ve uzlaştırıcı olarak görmelerinin yanında iletişim kanallarını iyi kullandıkları için gelecekte iş dünyasında karşılaşılan iletişim kaynaklı sorunları azaltacaklarını düşünmektedirler.

d) Kendi Doğruları Olmakla Birlikte Fikirlere Saygılılar: Ciddi bir karar alacaklarında ebeveynlerine ve arkadaşlarına danışarak onlardan fikir almaktadırlar fakat bu durum kendi hayatları ile alakalı kararlarda çok fazla görülmemektedir. İlaveten başarılarını kendi yeteneklerine atfediyorlar.

Buna göre Y Kuşığı üyeleri, kendilerini güvenilir, rekabetçi, uzlaşmacı, başkalarının fikirlerine saygılı olarak görmektedirler.

### **1.4.3. Y Kuşığı ve İş Hayatı**

Y Kuşığı, işine ve kariyerine göre 3 tutum sergileyebilmektedir. Bunlar, esneklik, sürekli öğrenme isteği ve takım odaklılıktır. Y Kuşığı işlerine devam ederken bir esneklik arzusu içerisindedir. Kariyer alanında sık sık yer değiştirebilecekleri işleri tercih ederler. Y Kuşığı'nın üstlerinden sürekli tavsiye beklentileri vardır. Başarısız olduklarında pes etmek yerine bu başarısızlığı motivasyon olarak değerlendirirler. Tüm bunların yanında Y Kuşığı bir işi başarmak için ekip halinde çalışmanın önemli olduğunu ve bireylerin takım üyelerinin becerilerinden ve bilgilerinden yararlanması gerektiğine inanırlar (Brown, 2009: 10-12).

Y Kuşığı iş hayatında bazı negatif özellikler de sergilemektedir. Bunlar (Ceylan, 2014: 23-24);

•Aferin beklentisi: Yapması gereken işleri sorunsuz bir şekilde yerine getirdiklerinde bir aferin beklentisi içerisine girerler eğer beklentileri karşılanmaz ise yaptıkları işi değersiz görürler.

•Teyit ettirmek: Yaptıkları işlerde daima tereddüt içerisindedirler. Yöneticilerinden onay alma ihtiyacı duyarlar.

•Belirsizlik (Muğlaklık): Daha çok erkek temsilcilerinde görülmektedir. Özellikle askerlik öncesinde görev aldıkları yerlerde bu davranışlarını ortaya koyarlar ve farkında olmadan bu durumla savaşmaktan keyif alır hale gelmişlerdir.

•Çözüm beklentisi: Evdeki bir birey ya da okuldaki bir öğrenci olmak ile iş yerlerindeki çalışan olmaları arasındaki farkı kavramakta zorluk çekmektedirler. Aile içerisinde sorunları ebeveynlere şikâyet etme huylarını iş yerlerinde de uygular duruma gelmişlerdir.

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda Y Kuşağı çalışanlarının önceki kuşaklardan ne derece farklı oldukları ortaya koyulmuştur. Bu genç çalışanlar esnek çalışma programları, işyerlerinde kişisel zaman ve sürekli geribildirim ve kariyer tavsiyesi istegindedirler. Sabırsızlıklarından kaynaklanan önemli bağlantılara ve iyi derecede teknoloji bilgisine sahip, girişimci ve işbirlikçilerdir. Y Kuşağı çalışanları işyerlerindeki çalışma saatlerini ve yerlerini kendileri belirlemek istemektedirler (Schawbel, 2012: Akt: Adıgüzel, 2014: 175-176).

Örgüt içerisinde, bu kuşağın yönetiminin kolaylaşması ve elde tutulması için onları biçimlendirmeye yönelik bazı mesajlar verilebilir. Örgütsel ortamda her bireyin özel ve herkesin eşit olduğu, çalışan haklarının ve tercihlerinin önemli olduğu, öncekilerin yapamadıklarını kendilerinin yapabileceği, 7/24 ulaşılabilirliğin, başarının önemli olduğu ve hemen şimdi yapabilmenin mümkün olduğu şeklindeki mesajlar, bu tip mesajlara örnek olarak verilebilir (Keçecioğlu ve Oktay, 2011: 91).

Y Kuşağı'nın verilen sorumlulukları yerine getirebilmesini sağlamak için onları desteklemek, onlara yol göstermek, onların sabırsızlıkları ve esnek çalışma arzuları arasındaki dengeyi kurmak en önemlisi de onları başarabileceklerine inandırmak gerekmektedir. Başarılarının devamlılığı için de yerine getirilen sorumluluğun karşılığında ödüllendirme yapılarak örgüte ve sorumluluklarına olan bağlılığını dinamik hale getirilebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE NİTELİKLERİ

Liderlik, belirli bir vizyonu ve hedefleri gerçekleştirmek için insanları etkileme yeteneği ve süreci ile ilişkilidir (Robbins, 2013: 369). “Etkileme, motive etme, liderlik etme, yönlendirme ve harekete geçirme işlevlerinin tümünü içermektedir (Certo ve Certo, 2009: 8).

Liderlik kavram olarak ele alındığında üç ana unsurundan bahsedilir. Bu unsurlar, lideri olduğu konuma getiren ve liderlik vasfının yerine getirilmesi sürecinde etkin olan faktörlerdir. Bunlar, önderin muhatap olduğu grup, önderin gruba olan etki seviyesi ve son olarak da önderin süreçler ile varmak istediği hedef-amaç öğeleri olarak sıralanabilir (Eren, 1996: 387).

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları uğruna o organize grubu harekete geçirebilme yeteneği ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2012: 435). Birey olan insanın ister atama yolu ile olsun ister doğal kanallardan olsun bir biçimde bir grubun lideri olması bir süreç olarak da ele alınmaktadır. Erdem ve arkadaşları (2012), liderlik kavramını “ ister tanımlı olsun ister tanımsız olsun her durumda, hedefe ulaşmak için, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, grubun devamlılığını sağlama süreci olarak ele almaktadır.” (Erdem ve diğerleri, 2012: 275).

Liderlikle ilgili 1900’lerin başlarından beri çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bunlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:Liderliğin Evrimsel Gelişimi**

1902 C.H. Cooley	Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde yer alabilmektir.
1911 F.W. Blackmar	Liderlik, grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921 E.L. Munson	Liderlik, çatışmanın en az olması ve işbirliğinin en güçlü olmasıyla insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
1927	Liderlik, grup üyelerinin enerji ve isteklerini fark ederek bunların karşılanmasını sağlamaktır.
1930 C.M. Bundel	Liderlik, insanları ikna etme kabiliyeti ile istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1942 N. Copeland	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal ve sosyal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1950 R.M. Stogdil	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1968 R. Dubin	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir.
1978 D.Katz & R.L. Kahn	Liderlik, örgüt üyelerinin örgütün rutin yönelimleri dışında performans göstermesine güdüleyici etki yapmaktır, kurumsal dönüşüm için katkı almaktır.
1986 R.R. Krausz	Liderlik, izleyenlerinin faaliyetlerini etkilemekte yararlanan güçtür.
1994 R. Heifetz	Liderlik, farklı durumlar karşısında davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1997 K. Gallagher	Liderlik, tüm potansiyelleri amaca ulaşma çabasına dönüştürerek insanları etkilemektir, kişilerin kendilerinden daha fazla vermelerini sağlamaktır.

Kaynak: Erçetin, 2000; Akt. Bayram, 2013: 3.

Yirminci yüzyıl itibariyle liderlik algılamalarının ele alındığı tablo incelendiğinde, liderlik tanımlarının, ilk dönemlerde daha çok otoriter anlayışa sahip lider tipini tanımlamaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. 20. yy. sonları ve 21. yy. başına denk gelen dönemlerde ise daha çok örgütsel dönüşümü hedefleyen, bireysel isteği öne alan ve kendisini karşısındakinin yerine koyabilmeyi hedefleyen lider tipi ön plana çıkmaktadır. Son yıllardaki tanımlarda liderin hedef belirleyebilmesi,

dönüştürücü olması ve bilgi birikimine sahip olması ön plana çıkmaktadır (Akdemir, 2008: 65).

Liderlik ile ilgili vurgulanması gereken bazı noktalar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Usal,1995, Akt. Alkın ve Ünsar, 2006: 6-7)

- Liderlik, belli bir insan topluluğunun belirli amaçlara ulaşması hedeflendiğinde söz konusudur.

- Liderlik, bir toplulukta iletişimi sağlamaya veya kolaylaştırmaya yöneliktir.

- Liderlik hedeflenen amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçmeye isteklendirmelidir.

- Lider, bu toplulukları ve amaçları simgelemeli, izlenen kişi olmalı, her türlü engeller karşısında “danışılan”, “hakemlik yapan”, bağdaştırıcı” ve “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir.

Liderlik olgusu ile ilgili tüm tanımların ortak noktası bir liderin; bilgisiyle, yetkinlikleriyle, insanları etkileyen, onları bir araya toplayabilen ve istediği amaca yönlendirebilen kişi olduğudur.

Liderlik ile ilgili son yıllarda dile getirilen bir konu da, liderin yönetici olmadığı; yönetici olmayan bir kişinin de lider olabileceğidir.(Koray; 2014: 75). Başka bir ifadeyle her lider, yönetici olmadığı gibi; her yönetici de lider değildir (Robbins ve Judge, 2013: 376). Ancak beklenen, “yöneticilerin, liderlik özelliklerine sahip olmalarıdır” (Koçel, 2013: 569).

Liderlik sadece formel organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda belirli bir kişinin peşinden gidilmesi liderlik sürecini oluşturmaktadır. Tüm bunların yanında liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilere sahip olmasına gerek yoktur (Koçel, 2011: 572).

Bu sebeplerden dolayı, liderlerin sadece yetkisini kullanmak suretiyle insanları bir amaca yönlendirme biçiminde yapılmış olan tanımı eksik bir tanım olacaktır. Bütün bunlara ek olarak, lider kavramının en önemli odak noktalarından biri, liderin geleceğe giden yol üstünde etkileri olduğu hususudur. Yukarıdaki tanımlara göre lider, özellikle de vizyoner lider, öncelikle kuruluşun mevcut durumunun sağlamlaştırılması, örgüt kültürünün belirlenip, ihtiyaç varsa iyiye doğru dönüştürülmesi ve akılcı hedefler belirlenerek bu vizyonun grup içerisinde

benimsetilmesi ile yükümlü kişidir. Özet olarak söylenirse örgütün içinde bulunduğu zaman dilimindeki durumunu garanti altına alırken yüzünü devamlı olarak geleceğe doğru çevirmek de liderin başlıca vazifesidir (Eren, 2012: 435).

Liderlikle ilgili birtakım varsayımlar vardır ki onlarda şöyle sıralanabilir (Erdal,2007:7-8):

**Liderlik, bir ayrıcalık makamı değildir:** Kurumsal yönetim pozisyonlarına herhangi bir kişi atanabilir, seçilebilir, terfi edebilir. Bu makam onun lider olmasını sağlayacak yeterlilikte değildir. Liderler bu makamlarından dolayı ayrıcalık ve üstünlük talep edemezler. Lideri öne çıkaran, aldığı sorumluluğun gereklerini yerine getirebilme yeteneğidir.

**Liderlik bir süreçtir, dogmatik değildir:** Liderliğe ilişkin yanlış bir inanış ise liderliğin bazı kişilere verilmiş üstün bir özellik olduğudur. Oysa liderlik öğrenilebilir davranışlar arasındadır. Liderlik önceden yapılandırılmaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, grup üzerindeki iç ve dış baskılar farklı tarzda liderler meydana çıkaracaktır.

**Liderler ekip oyuncularındır, yalnız kahramanlar değildir:** Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. Dolayısıyla bir kişi her ne kadar mükemmel liderlik özellikleri ile donatılmış olsa da yalnız başına ifade edebileceği bir değer yoktur.

**Liderlik, ölene dek sürmez:** Etkin ve başarılı bir liderliğin diğer bir özelliği de vazgeçilebilir olabilmektir. Gerçek ve başarılı bir liderliğin temel göstergesi, sosyal süreçte işlerin onsuz da sürebileceği, kendi yerine birilerini de yetiştirebileceği olgusunu kabullenmiş ve uygulamış olmasıdır.

**Liderlik, emir vermek değildir:** Liderin amacı, grubu etkilemek ve kurum çalışanlarını harekete geçirerek amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Bu süreçte liderin aklında bulundurması gereken konu liderin gücünü gruptan aldığı ve izleyenlerinin ona izin verdiği oranla etkileme gücüne sahip olduğudur. Bu noktada John Maxwell'in, kendini lider zannedenin takip edeni yoksa o kişi sadece yürüyüşe çıkmıştır ifadesi anlam kazanmaktadır.

**Liderlik, kişileri ve kültürleri oluşturmak değildir:** Bir kişiye çok fazla yetkileri yüklemek lidere, takipçilerine ve hedeflere zararlıdır. Liderlik, kişilere biçimsel yetkilerin sağlayamayacağı bir sadakat ve izlenme imkanı sağlamaktır. Bu, lideri üstün kişi görülme, yenilmez ve yenilmez olarak düşünülme haline dönüşmemelidir.

### 2.3. LİDERLİĞE NEDEN İHTİYAÇ DUYULUR?

İnsanın sosyal yapısı gereği bir arada bulunan bireylerin bir hareket esnasında yönlendirilme ihtiyacı mevcuttur. Bu açıdan, harekete geçilmesi, bir karar alınması ve uygulanması sırasında sürecin sağlıklı işleyebilmesi için lidere ihtiyaç vardır (Drucker, 1997: 5). Günümüzde liderliğe duyulan ihtiyaçların temel gerekçeleri şöyle özetlenebilir;

-Toplumsal Değerlerde Meydana Gelen Değişim: Toplumsal değişim, hem toplumun bünyesinde hem de bireylerin hayatlarında büyük etkilere sahiptir. Bu etkiler değerler ve normların benimsenerek uygulanmasında uyum problemlerine yol açmaktadırlar (Bayer, 2013: 103).

-Yatırımcıların Amaçlarında Meydana Gelen Değişim: Daha önceleri yatırımcılar, örgütün karlılığına dikkat ederken, günümüzde örgütün kalitesine ve liderliğin derinliğini dikkate etmektedirler (Dilek, 2005: 9).

-Örgütsel Değişimi Sağlamadaki Zorluk: Örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler örgütü etkilemeye başlar ve örgütün dengesini bozar. Her değişim etkileşime yol açmaktadır. Bu etkileşim sonucu örgüt, iş, teknoloji ve gruplarda değişikliğe maruz kaldığı gibi ilişkilerde ve alışkanlıklarda da önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalabilir (Yeniçeri, 2002: Akt. Tunçer, 2011: 58).

-Stresin Çalışanlar Üzerinde Etkilerinin Giderilmesi: Günümüzde çalışanlar iş ve günlük yaşamlarında farkında olmadan stresle karşılaşabilirler. Gelişen teknoloji, küreselleşme ile iş hayatında rekabetin artması sonucu çalışanlardan beklentiler yükselmektedir. Bu beklentiler sonucu meydana gelen stresin çalışanlar üzerindeki etkisi performansta azalmaya ve verimlilik kaybına sebep olmaktadır (Gökgöz, 2013:1).

## 2.4. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yöneticilik kavramları günümüzde, birbiri ile en çok karıştırılan kavramlardır. Liderlik ve yöneticilik uzun senelerdir eşanlamlı kavramlar gibi kullanılsa da yapı itibari ile birbirinden oldukça farklı iki kavramdır (Tosun, 1984: 242). Lider kişiler, başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber; yönetici ise belirli işleri, önceden belirlenmiş belirli yöntemlerle uygulayan ve uygulatan insanlardır.

İki kavram arasındaki en belirgin farklardan biri, yöneticilerin gücünü, sahip olduğu tanımlı yasal dayanaklardan yani yetkiden aldığıdır.

Yönetim sistemi içinde görev alan yöneticiler, yasalarla belirlenmiş yetki sınırları içerisinde düşünür ve uygulama yapar. Bu nedenle yöneticiler yapılan iş ya da görevlerin sonuçlarına bakarak değerlendirmeler yaparlar. Yöneticiler görev aldıkları kurum ya da kuruluşlara sıkı sıkıya bağlıdırlar (Güney, 2012: 40). Yöneticiler işlerin usulüne uygun şekilde yerine getirilmesi ile ilgilenirler. Bu, yöneticinin içinde bulunduğu hiyerarşik sistemde kendisinden daha üstte bulunan kişilere hesap vermesinden kaynaklanabilir. Lider ise yetkiye değil, etkiye sahiptir. Etkisini kullanarak grubu peşinden sürükler, motive eder ve işlerin istekli bir şekilde yerine getirilmesini sağlar (Veral, 2013: 4).

Lider ve yönetici farkı, beynin iki yarım küresinin fonksiyonlarına göre de değerlendirilebilir. Sol beyin rasyonel düşünce ve analitiktir. Bütünü görme, hayal gücü, sanatsal faaliyetler ise sağ beynin fonksiyonları arasındadır. Bunlara göre yönetim bütünü parçalayarak analiz etme, sıralama ve duruma göre uygun adımlarda ilerlemeyi gerektirir. Liderlik ise puslu bir havada yolumuzu bulabilmeyi, vizyon sahibi olmayı ve ağaçlara takılmayıp ormanı görebilmeyi gerektirir (Çırpan, 1999:2). “Liderler yasal yetkileri olmadan da uygulamalar yapabilir. Çünkü onların gözü hep yeni ufuklardadır; herhangi bir kurum ve kuruluşa bağlı olmadan insanları etkileyerek peşlerinden sürükleyebilirler” (Güney, 2012: 40).

Bunların yanında liderlik, belli bir revaçta olma gereksinimi doğururken, yöneticinin grup içinde popüler olmaya ihtiyacı yoktur. Yönetici gücünü daha önce de belirtildiği üzere yetkiden alır. Bu noktada revaçta olmanın sevilmemesi liderliği doğuracağı bilgisi de gereksiz bir çıkarım olarak karşımıza çıkar (Koray, 2014: 33).



Eğer sevilme liderliği doğursaydı belli başlı sebeplerle toplum tarafından sevilen kişiler liderler olarak toplum içerisinde yer alırlardı. Her ne kadar halk tarafından tutulma liderlik için yeterli değilse de, liderin grup içinde etkinliğini sürdürebilmesi için popüler olmaya ihtiyacı vardır. Lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki tabloda özet olarak görmek mümkündür.

**Tablo 3: Yönetici ve Liderlerin Karşılaştırılması**

<b>YÖNETİCİLER</b>	<b>LİDERLER</b>
Sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır.	Yapı üzerinde yoğunlaşır.
“Nasıl” ve “ne zaman” diye sorar.	“Ne ve “niçin” diye sorar.
Mütevazi hedefler belirlerken, başkalarını pasifize etme eğilimindedirler.	Daha güçlü hedefler belirlerken, diğerlerini daha aktif kılarak dinamik bir çevre yaratırlar.
Genellikle yönetimde olanlara çalışanlar gözüyle bakar.	Yöneticileri dahi ekip üyesi olarak görürler
Mütevazi riskler alma eğilimindedir.	Lider-yönetici anlamlı sonuçlar yaratacağına inandığında daha büyük riskler alır.
Statükoyu kabullenir.	Ona meydan okur.
İşleri doğru yapmaya çalışır.	Doğru işleri yapmaya çalışır.
İyi bir yönetici, yukarıdan gelen emir ve önerileri izleme eğilimindedir.	İyi bir lider- yönetici geleceği düşünme ve gerekli olan eylem planı konuşulmadan önce konuları, problemleri ve ihtiyaçları tahmin eder.
Birbiriyle konuşurlar, muhataptırlar.	Herkesle konuşurlar.
Mesafelidirler. Mesafeli olmanın ayarı sabittir. Bu açıdan “seçkin “ bir görüntü çizerler.	Şartlar gerektiğinde mesafeli olurlar. Bu açıdan “demokrat” tırlar.
Kurulu olanı en iyi biçimde geliştirmeye çalışırlar.	Kurmak için yıkarlar.
Organizasyon içinde “etkilenme” güçleri baskındır.	Organizasyon içinde “etkileme” güçleri baskındır.
Hedefler içindeki en yüksek amaçları gerçekleştirmeyi düşünürler.	Hedef koyucudurlar.
Tavır ve duruşlarında olaylar belirleyicidir.	Tavır ve duruşlarında olayları belirler-
Muhafaza eder.	Geliştirir.
Taklit eder.	Yaratır.

Kaynak: Akdemir, 2008: 72

Tablodan da anlaşılacağı biçimde toplumun önünde yer alan her iki tip birey de genelde tanımlanırken eş-görevlerin sahipleri olarak görülseler dahi aralarında birçok fark vardır. Ek olarak, bir kişi hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerini bir arada bulundurabilir. Yönetici için de lider için de mühim olan şey orta noktayı bulup onun üzerinden yürüyebilmektir.

## **2.5. YÖNETİCİ VE LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI**

Yönetici ve liderin güç kaynakları arasında, yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç sayılabilir.

### **2.5.1. Yasal Güç**

Yasal güç liderle takipçileri arasındaki ast-üst ilişkisine dayanmaktadır (Karahana, 2014: 26). Örgütün yapısal hiyerarşisinden meydana gelen, yetki gücüdür. Lider gücünü bulunduğu konumdan almaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici sıfatı olan liderlerin kullanabileceği bir güç türüdür.

Yasal güç bir organizasyonda iş gören veya örgüt içinde faaliyette bulunan grupların o örgütün yöneticisine uygulamadan gelen yasal ilke ve kurallar ile yönetmelikler nedeniyle itaat etmeleri hakkını veren güçtür. Bu güç yöneticiye, astlarını etkileme hakkını verir (Eren, 2012: Akt. Karahana; 2014: 96).

Eğer yönetici bu gücü baskı ve tahakküm yoluyla kullanırsa, takipçileri liderin yasal yetkisinden kaynaklanan bu emirlere karşı direnebilir. Her ne kadar astlar üstlerinden gelen emirleri yapmaları konusunda kendilerini mecbur hissetseler bile, baskı ve tahakküm en azından çalışanlar arasında huzursuzluk ve iş kalitesinde verimsizlik yaratacaktır. Ancak bunun tersi de mümkündür. İyi bir lider, istek ve emirlerini en uygun bir biçimde ileterek yetkisini kullanır. “Eğer yönetici bu zorlayıcı gücü başkalarının görüş ve rızalarına da önem vererek kullanırsa demokratik bir ortam oluşturmuş olur, iyi bir lider emirlerini dahi takipçilerinin desteğiyle uygulamaya koyabilendir” (Eren, 2012: 392).

### **2.5.2. Ödüllendirme Gücü**

Lider bu güç aracılığıyla bireyleri veya grup üyelerini ikramiye, terfi, prim gibi maddi ya da takdir, övme, daha iyi statü verme, yetki devri gibi manevi bir takım ödüller vasıtasıyla iş yapmaya özendirir. Ödüllendirme gücünde zorlayıcılık yoktur. İşler başta da ifade edildiği gibi özendirme ve teşvik yolu ile halledilmeye çalışılır (Koray, 2014: 34).

Ödüllendirici güç, zorlayıcı gücün aksine astlar üzerinde olumlu kazanımlar sağlayan böylece itaat ve uyumun oluşmasına katkı sağlayan bir güçtür (Eren, 2012: 392).

### **2.5.3. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç kavramı, liderin, isteklerini yerine getirmesi adına ödüllendirme yerine baskı ve zorlama yöntemini tercih etmesi anlamını taşımaktadır. Bir anlamda zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün zıddıdır (Özutku, 2006: 147).

Zorlayıcı güç, bir organizasyon hiyerarşisinde belirli görevleri yapmakla yükümlü bireyler üzerinde başarısızlık halinde baskı ve korku gibi olumsuz etkiler yapmaya dayanan cezalandırıcı nitelikteki güçtür. Bireylere veya grup üyelerine korku salan her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır (Eren, 2012: 391).

### **2.5.4. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, liderin ilgili alanda sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin astlarından daha fazla olması ile liderin astları üzerinde kurduğu etkileme gücünü ifade eder. “Bu güç yönetici ve liderlerin sahip oldukları yetenek ve tecrübeden kaynaklanmaktadır” (Eren, 2012: 392).

Liderin sahip olduğu uzmanlık bilgisi ve tecrübesi, astları etkileme gücünü artırmaktadır. Burada astların lideri algılaması önemlidir. Eğer bir lider ya da yönetici bilgili ve tecrübeli olarak biliniyorsa onun astlarını etkilemesi kolay olur. Kısaca belirtecek olursak, liderin görev konusunda gerçek bir uzman (sorun çözücü, bilgi kaynağı) olması, astları etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır (Güney, 2012: 62).

### **2.5.5. Karizmatik Güç**

Toplumun genel olarak liderlerin karizmatik özellikleri olduğuna inanması liderlerin güç kaynaklarından biri olarak karizmatik gücün değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bu inanç aslında çok da haksız değildir. Çünkü nerdeyse her lider bazı karizmatik özellikler taşır.

Karizmatik güç, liderin, takipçilerinden üstün olan kişilik özellikleri nedeni ile astların üzerinde oluşturduğu etkidir. “Karizmatik güç, liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderin emirlerini daha kolay yerine getirirler” (Güney, 2012: 62). Liderin bireysel çekiciliği (karizma), diğerlerini etkilemede ve onlara istediklerini yaptırmada önemli bir rol oynar ve sadık takipçilerinin oluşmasını sağlar (Erdem ve diğerleri, 2012: 298).

## **2.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Liderlik pozisyonundaki kişinin doğrudan ilişkili olduğu çeşitli etmenler mevcuttur. Bu etmenler, liderin kendisi, liderin takipçileri, lider ve takipçilerinin etkileşimde buldukları durum veya yer ve son olarak da beklenen sonuçtur. Liderlikle ilgili yaklaşımları, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür (Birçek, 2008: 43).

### **2.6.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı I. Dünya Savaşı başlangıcında Amerikan bir grup psikoloğun askeri personel seçimi ve elemesinde görevlendirilmesi sonucu Alfa Zekâ Testi başta olmak üzere birçok ölçme ve seçme aracı geliştirilerek bu araçların endüstride kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2006: Akt. Demir ve diğerleri, 2010: 132) .

Özellikler yaklaşımı, lideri sahip olduğu kişisel özellikler açısından incelemektedir. Bu görüşü savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. (Koçel, 1998: 399; Ataman, 2001: 456) Liderin özellikleri bakımından grup üyelerinden farklı olması gerekmektedir. Eski çağlarda liderlerin “sihirli”, “süper” ve başkalarından

farklı oldukları görüşü vardı. İlerleyen yıllarda yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda lider; düşünsel, fiziksel, duygusal ve sosyal özellikleri bakımından belirlenmeye çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2001: 220-221).

Düşünsel özellikler: Zekâ, kararlılık, ileri görüşlülük, bilgi, yetenek ve ikna edebilme yeteneği.

Fiziki nitelikler: Genç ya da orta yaşlı, enerjik, mükemmel görünüşlü, uzun boylu ve ince.

Sosyal nitelikler: İyi eğitim almış, göze çarpan, sosyal açıdan önemli, yükselme gösteren.

Duygusal nitelikleri: Uyumlu, şartlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci, sevmek ve sevindirmek.

Liderlik sürecinde sadece lidere odaklanan özellikler yaklaşımı fazla verimli bir sonuç alamamıştır. Bunun nedeni yapılan araştırmalarda organizasyondaki bazı üyelerin liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olmasına rağmen lider olarak nitelendirilmedikleri ortaya çıkmıştır. Bunların sonucunda liderlik süreci sadece kişisel özelliklerle sınırlı kalmamış başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır (Koçel,1998: 399).

### **2.6.2. Davranışsal Yaklaşım**

Liderlik özelliklerinin araştırılması lideri tanımlamakta tek başına yeterli olmayınca araştırmacılar liderlerin davranışsal özelliklerini incelemeye yönelmişlerdir (Koçel, 1998: 399). Davranışsal liderlik yaklaşımı organizasyon içerisinde insanın nasıl davrandığı, neden bu şekilde davrandığı ve organizasyonun yapısı ile bu davranışlar arasındaki ilişkileri açıklamaktadır (Yukl,1983 Akt. Kahya, 2013: 14).

Owens (1976)'a göre, davranışsal yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme

şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Ownes, 1976: Akt. Tengilimoğlu, 2005: 4).

Davranışsal Yaklaşım temel oluşturan çalışmalara burada yer vermekte fayda vardır.

### **2.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine katkı sağlayan çalışmalardan birisi Ohio State Üniversitesi çalışmasıdır (Koçel, 2010: 578). Ohio State Üniversitesi araştırmaları bürosu, liderlik davranışlarında temel etmenin liderin izleyicilerini grup amaçlarına yöneltme olduğunu söylerler. Araştırmacılara göre liderlik davranışının iki önemli boyutu vardır. Bunlar (Can, 2002: 210-211):

(a) Anlayış: Lider ve astlar arasında karşılıklı güven, saygı ve iyi ilişkileri ifade eden, liderin izleyenlerin duygu ve düşüncelerini anlama derecesi.

Bu tür liderin davranışları arasında şunlar sayılabilir: (Ataman, 2001: 458).

- İş görenler iyi bir iş yaptıklarında, takdirini ifade eder.
- İş görenlerden yapabileceklerinden fazlasını talep etmez.
- İş görenlerin bireysel sorunlarıyla ilgilenir.
- Lider kolayca ulaşılabilir.
- İş görenlerini ödüllendirir

(b) Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin, örgütsel amaçları ortaya koyma ve kendi amaçlarıyla izleyenlerinin rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütlenme derecesi; yani başarılacak işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü (Can, 2002: 210-211).

Yapıyı harekete geçiren liderin davranışları arasında şunlar sıralanabilir (Ataman, 2001: 458):

- İş görenleri belli görevlere atar.
- İşle ilgili standartları saptar.
- Çalışanlara işin gerekleri konusunda bilgi verir.
- Çalışanlar tarafından yapılacak işleri planlar.
- İşlerin yapılma usullerinin kullanılması konusunda cesaretlendirir.

**Tablo 4: Ohio State Üniversitesi Araştırmalarındaki Liderlik Tarzları**

BİREYSEL İLGİ	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -3-	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -4-
	Düşük	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME

Kaynak: Arthur, 1989: 430

Yukarıdaki şekilde, dört ayrı liderlik şekli teorik olarak ifade edilmektedir. Şekle göre, ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedirler (Zel, 2001: 103).

Ohio State çalışmalarının sonuçlarına göre etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede yüksek başarıya sahiptir.

Lider grup içerisindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini planlama, örgütlenme ve kontrol etme yeteneğine sahip yüksek yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir. İlginin yüksek çalışan doyumuyla ilişkisi yapılan çalışmalarla genelleştirilirken, yüksek performansla daha az, hatta nadiren ilişki bulunmuştur (Keçecioğlu, 1998: 125-126).

#### **2.6.2.2. Michigan Yaklaşımı**

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine ve liderlik olayının “Liderlik Tarzları” şeklinde incelenmesine katkıda bulunan diğer önemli çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan’da Rensis Likert’in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmanın amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2011: 579).

Çeşitli sektörlerde farklı kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmanın amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Araştırma sonucunda, lider davranışlarının işe

yönelik ve kişiye yönelik olarak iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Buna göre işe yönelik lider, izleyicilerin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Kişiye yönelik lider ise, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Koçel, 1998: 402).

Liderlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma sonucunda erkeklerin genellikle işe yönelik, kadınların ise kişiye yönelik liderlik davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir (Ataman, 2001: 459).

### **2.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

Örgüt geliştirme ile ilgili eğitimlerde kullanılan bu model liderlerin davranışlarını etkileyen faktörleri “üretime yönelik olma” ve “kişilerarası iletişime yönelik olma” üzere iki grupta toplamıştır. Her boyutta bu faktörlerle ilgili dereceler 9 bölüme ayrılmış (Koçel, 2011: 580); 5 liderlik tarzı ortaya konmuştur. Cılız Liderlik (1.1), Şehir Kulübü liderliği (1.9), Orta Yolcu Liderlik (5.5), Görev liderliği (9.1), ekip liderliği (9.9) şeklinde özetlenmektedir (Akat ve diğerleri, 2002: 291-292).



**Tablo 5: Yönetim Tarzı Matriksi**

Kişilerarası İlişkilere Yönelik Olma	9 Çok	1,9							9,9
					5,5				
	1 Az	1,1							9,1
	1 Az	Üretime Yönelik Olma							9 Çok

Kaynak: Koçel, 2011: 580

Buna göre, 1,9 düşünceli, rahat ve arkadaşça olan lider tipini ifade eder. 9,1 tipi ise görev lideri adıyla insan ilişkileriyle ilgisi olmayan lider tipidir. 5,5 tipi bir lider de hem işe hem de çalışanlar arası ilişkiyi dengede tutan bir lider tipidir (Vecchio,1995; Akt. Alkın ve Ünsar, 2006: 64). 1.1 hem iş başarısı hem astların iş tatmini açısından en az çaba gösteren liderdir. 9.9 ise işe ve kişiye en fazla yönelimde olan liderdir.

#### **2.6.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Likert liderlik yaklaşımlarını dört grup altında toplamıştır; İstismarcı(sömürücü) - Otoriter, Babacan(yardımsaver) otoriter, Danışmalı yönetim tarzı ve katımlı yönetim (Can 1992; Eren 1991; Bingöl 1997; Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu liderlik tarzlarının temel özellikleri şöyle açıklanabilir: (Can ve diğerleri, 1998; Akt. Uzun, 2005: 13).

Sistem 1 - Sömürücü- Otoriter Liderlik: Lider astlarına güvenmemekte ve kararları kendisi almaktadır. Cezalandırma ve korkutma ile çalışanları yönlendirmektedir.

Sistem 2 - Yardımsever – Otoriter Liderlik: Lider astlarına az da olsa güvenmektedir. Cezalandırma ve korkutma ile çalışanları yönlendirmektedir.

Sistem 3 - Danışmalı Liderlik: Lider astlarına büyük ölçüde güvenmektedir. Kararlar alınırken astlarında fikirleri dikkate alınmaktadır. Çalışanlar ödüllendirilme ile çalışanlar güdülendirilmektedir.

Sistem 4 - Katılımcı-Grup Liderliği: Lider astlarına tam olarak güven duymaktadır. Kararlar astlarla birlikte alınır. Grup katılımına ve başarısına dayalı ödüllendirme vardır.

Likert'in araştırmaları, verimliliğin Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetimde yüksek olduğunu, Sistem 1 ve Sistem 2 de ise verimliliğin düşük olduğunu göstermiştir (Koçel, 2011: 583).

#### **2.6.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri**

Liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları onların sergileyecekleri davranışları etkileyecektir. Mc Gregor'a göre liderlerin davranışları X Teorisi ve Y Teorisi olarak birbirlerine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir (Koçel, 2011: 581).

Mc Gregor'a göre X Teorisinde liderlere yardımcı olan varsayımlar şunlardır (Robbins, 1990; Akt. Memiş, 2006: 15);

- İş görenler çalışmaktan hoşlanmazlar ve işten kaçmak isterler.
- İş görenler çalışmayı sevmediklerinden dolayı belirlenen hedefe ulaşabilmek için onları zorlamak, sık sık kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.
- İş görenler sorumluluktan kaçarlar ve yönlendirilme beklentisi içerisindedirler.
- İş görenler için güvenlik her şeyden önce gelir.

Çalışanlara karşı negatif bir bakışın aksine Y Teorisi pozitif bir bakış açısı sunar. Buna göre Y Teorisinin varsayımları şunlardır:

- İş görenler için çalışma oyun veya dinlenme gibi doğaldır.
- Organizasyonun amaçlarına kendilerini kontrol ederek katkıda bulunurlar.
- Sorumluluk yüklenmeyi öğrenebilirler.
- İyi kararlar alınarak yaratıcılık örgütün bütününe yayılabilir.

Bu modele göre X Teorisinin varsayımlarını kabul eden liderler grup içerisinde otokratik ve müdahaleci bir davranış gösterirlerken Y Teorisinin varsayımlarını kabul eden liderler demokratik ve katılımcı bir davranış sergilerler.

### **2.6.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Her zaman her ortamda geçerli olan liderlik biçimi yoktur. Örgütün içinde bulunduğu ortam ve koşullar, astların nitelikleri ve yeterlilikleri, üstlerin yaklaşımı, toplumsal değerler ve değişimler liderlik biçimini etkileyen unsurlar arasında yer alır. Bu unsurlar liderlikte durumsallık olarak adlandırılır (Dilts, 1996, Akt. Arun, 2008: 20).

Durumsallık yaklaşımı “durum” veya “ortam” değişkenini dikkate alır. Bu yaklaşım liderlik olayının oluşturduğu şartlara veya ortama ağırlık vermektedir. Değişik şartlarda (durumlarda) farklı liderlik tarzlarının gerekliliğini öne sürmüştür (Ertürk, 1998: 137). Yani liderin astlarına olan davranışlarında “en iyi” ve “tek yöntem” olmadığı; liderliğin, farklı durum ve şartlara göre değişiklik göstereceği varsayılmaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı, sistem kavramının önemli bir tarafını teşkil etmektedir. Buna göre, modern teori, otorite, liderlik, değişme vb. gibi organizasyonlarda davranış konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, çeşitli durumlara, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyopolitik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle birçok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır (Birçek, 2008: 53).

Durumsallık yaklaşımına göre liderlik süreci şu şekilde formüle edilebilir: (Koçel, 1998: 406).

Liderlik = f(lider, astlar, koşullar)

Yani liderlik tarzının belirlenme süreci, lider, astlar ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, astların yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, liderin ve astların geçmiş tecrübeleri, örgütsel çevre vd.'dir.

Durumsallık Yaklaşımı içerisinde değerlendirilen modellerden bazıları aşağıda verilmiştir.

### **2.6.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

Bu model ilk kez Fred Fiedler tarafından kullanılmıştır. Bu modele göre lider ortamın elverişli olduğu zamanlarda ortaya çıkar. Liderin etkinliği, liderin örgüt içindeki konumuna ve karşılaştığı koşullara bağlıdır. Bazı liderler, bazı koşullarda bir örgütte başarı sağlarken, bir diğerinde başarısız olabilmektedirler. İçinde bulunan durumun özelliklerin lider açısından uygunluğu önemlidir.

Bir durumun lider bakımından uygunluğu şu faktörlere bağlıdır (Tiryaki, 2008: 18-19);

- Lider ile izleyenler arasındaki ilişki,
- Görevin iyi yapılandırılma derecesi,
- Liderin mevki gücü.

Lider ve izleyenler arasında karşılıklı olarak saygı ve güven olmalıdır. Görevlerin yapılandırılması ise hedef ve prosedürlerin lider tarafından açık olarak belirtilmesidir.

Bu modelin bazı zayıf yönleri vardır (Ataman, 2001: 462-463);

- Durumsallık değişkenleri karmaşıktır ve değerlendirilmesi zordur.
- Model astların özelliklerine çok az ilgi göstermektedir.
- Liderin ya da astların değişen teknik becerileri hiç dikkate alınmamıştır.

### **2.6.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli**

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu model lideri lider yapan temel değişkenlerin liderin izleyicilerinin olgunluk düzeylerine bağlı olduğunu belirtmektedir (Tiryaki, 2008: 20). Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu modele yaşam eğrisi yaklaşımı da denilmektedir. Bu model pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok büyük firmada yönetici geliştirme/yetiştirmede aracı olarak kullanılmıştır. Bu modelin en önemli özelliği görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzlarının, astların "olgunluk" ya da "hazır olma" derecesine bağlı olarak incelenmesidir (Ören, 2006: 31).

Bu Durumsallık Modele göre liderler iki tür davranış gösterebilirler (Ataman, 2001: 463-465);

**Otoriter Davranışlar:** Lider tek yönlü iletişim kullanır. Astlarına görev hakkında bilgi verir, neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını söyler ve onları kontrol eder.

**Destekleyici Davranışlar:** İki yönlü iletişim kullanılır. Lider astlarını dinler, destek olur ve kararların alınma sürecinde onların da katılımını sağlar.

### **2.6.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi**

Bu teori 1970li yıllarda Evans ve House tarafından büyük ölçüde motivasyon konusundaki beklenti kuramından hareketle geliştirilmiştir (Erdoğan,1991; Akt., Budak ve Budak, 2004: 414). Bu teoriye göre bir örgütte liderin, örgüt içerisinde hangi davranışların ödüllendirileceğini astlara bildirme; arzulanan davranışlar doğrultusunda astları destekleyerek amaçlara ulaşmayı sağlamak gibi iki önemli işlere sahip oldukları ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel,1996; Akt., Budak ve Budak, 2004: 414). Buna göre liderler istedikleri ödüllerin işi nasıl doğrudan etkilediğini çalışanlara göstererek onların iş başarılarını kolaylaştırırlar (Can, 2002: 213). Bu modelde astların davranışlarının iki hususa bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yapılacak bir faaliyetin bireyi bir sonuca (ödüle) götürme olasılığı; ikincisi, ulaşılabilecek sonucun arzulama derecesidir (Eren, 2012: 515).

Bu teoride dört farklı liderlik davranışı söz konusudur. Bunlar (Northcraft,1994; aktaran, Bayram, 2013: 27);

- Yol gösterici liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik
- Başarıyı amaçlayan liderlik

Bu bir örnekle ifadelendirilecek olunursa: İnsanların kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzında; insanın geleceğinin, kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanlar ise büyük ölçüde yol gösterici liderlik tarzında daha fazla tatmin olacaklardır (Koçel, 1998: 411).

#### **2.6.3.4. Vroom – Yetton’un Karar Verme Modeli**

1973 senesinde Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş olan bu modelde, karar almada katılımın ölçüsünü tespit edebilmek için bir dizi sıralı kural önerilmektedir. Vroom ve Yetton’un ardından, bu model Vroom ve G. Jago’nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Model, liderlik davranışı ve katılımı karar süreci ile ilişkilendirmekte, astların karar süreçlerine katılımlarına ilişkin norm ve standartları belirlemeye yönelmektedir. Modele göre; kararın etkinliği, kararın kalitesi ve astlarca kabul edilmesine dayalıdır (Uzun, 2005: 16).

Yol amaç teorisinde olduğu gibi, bu model de, belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışır. Bu model, liderin zaman zaman değişik liderlik modelleri gösterebileceğini belirtir. İçinde bulunulan durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifadeyle sadece tek bir kişi tarafından alınan kararlar, her zaman ve her durumda en iyi nitelikte olmayabilir. Verilen kararların değerlendirilmesinde lider alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına özen gösterilmelidir. Bu yaklaşım özel bir lider tipinden söz etmeyip, belirli şartlar altında kararın farklı aşamalarında astlarının

karara katılmasını sağlayan liderlerin varlığından söz etmektedir (Geçikli; 2012: 129).

#### **2.6.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**

Günümüzde birçok güncel liderlik yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Burada sadece karizmatik liderlik, etkileşimli liderlik, dönüştürücü liderlik, interaktif liderlik, öz(süper) liderlik, toplam kalite liderliği, öğrenen liderlik, ruhsal liderlik, otantik ve bütünleştirici liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

##### **2.6.4.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve ihsan edilmiş, bağışlanmış, ilahi ilham yeteneği anlamlarına gelir. Kökü inayet anlamında olan Khoristir. Sözlüklerde ise yaratıcı duygu ve düşünceye yöneltici, özel bir liderlik yeteneği olarak da tanımlanır (Karaman; 2008: 57). Sonraları Hıristiyan kilisesinde, Tanrı tarafından iyileştirme, tahmin gibi olağanüstü beceri gerektiren işleri gerçekleştirebilmek için gönderilen yetenekleri açıklamak amacıyla kullanılmıştır (Kırel, 2001: 45).

Karizmatik liderlik terimi, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edilmektedir. Karizmatik liderliğe olan ilgi öncelikle, bir kriz durumunda ya da sorunları çözmek için olağanüstü bir vizyon sergilemesi neticesinde liderin ortaya çıkmasıyla birlikte siyasi, sosyal ve dini hareketlerden doğmuştur. Weber, karizmatik liderliğin istikrarsızlık, kriz ve kargaşa dönemlerinde ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Ona göre böyle zamanlarda insanlar arasında çaresizlik, ajitasyon, kaygı ve hayal kırıklığı duyguları artmaktadır (Karaman; 2008: 58).

Karizmatik liderliğin rolü lider davranışlarının fedakar ve motive edici olduğu zaman etkilidir (Takala, 2005: 45). Astların davranışını bir ölçüde sahip olmuş olduğu kişilik özelliklerinden dolayı etkileyebilen lider veya yönetici karizmatik lider veya karizmatik yönetici olarak kabul edilebilir. Fakat her şeyden önce astların bu tür yönetici veya liderlerin özelliklerini fark etmeleri gerekmektedir (Can, 1999: 208).

Karizmatik liderler, kuvvetli bir güç ihtiyacı duyarlar, özgüvenleri çok yüksektir. İnanç ve idealleri hakkında güçlü kanaatleri vardır. Vizyon iletmek, yönetilenler üzerinde etki oluşturmak ve onlara model olmak için çaba harcarlar. İşin anlam ve önemini, yüksek performans beklentisini ve astlarına başarıları konusunda güvenleri olduğunu belirtirler. Bu liderler çok üstün tartışma ve inandırma gücüne, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve coşkusal değişikliklere sebep olurlar (Karaman; 2008: 58). Radikal değişiklikleri ve cesur, sıra dışı eylemleri, takipçilerin kendi ideolojileri, değerleri ve inançları ile tutarlı bir şekilde savunurlar (Can, 1999: 208).

Astlar kendilerini liderin değer ve davranışları ile şekillendirirler. Lidere karşı aşırı sadakat, güven, bağlılık gösterirler. Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürürler. Karizmatik liderler kararlılıdır. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler, sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Oktay ve Gül; 2003: 405). Karizmatik bir liderde, insanları normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Onlar Martin Luther King ve Atatürk gibi bir harekete liderlik yapabilirler (Arıkan, 2001: 299).

Karizmatik liderler ilham yeteneklerini kullanırlar ve bunun sonucu kimi zaman takipçiler açısından yıkıcı bir hale dönüşebilir. Dünya tarihinde uluslararası kimi liderler milyonlarca ölüm ve yıkımı da beraberlerinde getirmişlerdir. Adolf Hitler, Pol Pot, Josef Stalin, Usame Bin Ladin bu liderlerden birkaçıdır.

Warren Bennis, Amerika'daki en etkili ve başarılı 90 lideri inceledikten sonra, bu tip liderlerde dört ortak özellik olduğunu ifade etmiştir (Arıkan, 2001: 300):

- Karizmatik liderler zorlayıcı bir vizyona veya amaç duygusuna sahiptirler.
- Karizmatik liderler, sahip oldukları bu vizyonu, astların kendileri ile özdeşleştirmelerini sağlayacak şekilde ifade ederler.
- Karizmatik liderler vizyona ulaşılmasına önem verir ve bu konuda tutarlıdır.
- Karizmatik liderler kendilerinin sahip olduğu güçlü yönlerinin farkındadırlar ve bu güçlü yönlere yatırım yaparlar. Bu tip liderler başta devlet yöneticileri olmak



üzere endüstri kuruluşlarında, dini cemaatlerde ve sanat dünyasında olabileceği gibi yakın çevremizde oluşturduğumuz informel gruplar içerisinde de olabilir. Bu tip liderlere Türkiye Cumhuriyeti kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, Hun lideri Atilla, Fransız hükümdarı Napolyon, devlet idaresinde; Henry Ford, İslam dininin lideri Hz. Muhammed örnek olabilir (Karaman, 2008: 59-60).

#### **2.6.4.2. Etkileşimci Liderlik**

Bass, liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Bass, liderin astlarından ne beklediği konusunda kendilerini oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül beklentileri gerektiğini açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985: 12).

Etkileşimci liderlik davranışı; izleyicilerinin neleri, ne zaman yapması gerektiği konusunda izleyenlere yol gösteren bir liderlik davranışıdır. Bu tür liderlik davranışının gerçekleştiği işletmelerde, iş görenler daha kısa sürede daha kaliteli çıktılar elde etmektedirler. Etkileşimci liderler iş görenlerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını bildikleri için başarıya ulaşmak kolaylaşmaktadır (Yılmaz, 2006: 25). Çalışanlar, hangi rolleri üstlenmeleri gerektiğini ve kendilerinden neler beklediğini anladıkları için bir özgüven geliştirirler (Çetin ve diğerleri, 2012: 14).

Etkileşimci liderler, izleyicileri ile ‘pazarlık’ yapan; izleyenlerini ödülleri motive etme yolunu seçen liderlerdir (Hartog, ve Koopman, 1998: 56). Etkileşimci liderler, çalışanların hareket ve kararlarında sorumluluk almak yerine, yönlendirilmeyi beklediklerine inanırlar. Bu yaklaşımı benimseyen liderler yetkilerini, çalışanları ödüllendirme ve daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004: 345).

Etkileşimci lider izleyicilerini şartlı pekiştirme yoluyla motive eder. Şartlı pekiştirmede olumlu ve olumsuz sonuçlar kullanılabilir; yani ceza veya ödül sistemi kullanılabilir. Etkileşimsel liderlerin izleyicileri kendilerinden isteneni yaparlar.

İşlerini yaptıkları için kendilerini mutlu hissederler ve verilenden fazlasını yapmak için motivasyonları yoktur (Tevrüz ve diğerleri, 1999: 211).

Etkileşimci lider, etkin bir yönetim becerisine sahiptir. Yani kısa vadeli, günlük rutin işlerin yürütülmesinde uygun görevlendirmeleri yapabilir. Aynı zamanda adil bir ödüllendirme sistemini de benimsemiştir. İzleyenleri hangi davranışta kendilerini ne tip bir ödülün beklediğini bildikleri için amaçlara ulaşmada performans artışı sağlar (Tarabishy ve diğerleri, 2005: 22).

Farklı araştırmacılar tarafından, etkileşimci liderlik çok farklı kavramlarla açıklanmıştır. Bu kavramlardan bazıları işlevsel liderlik, işlemci liderlik veya sürdürümcü liderlik şeklinde literatürde yer almıştır. Etkileşimci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Bu bağlamda etkileşimci liderlik, izleyenlerin, liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık olarak, liderin de izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır. Doğal olarak etkileşimci liderlikte liderin etkinliği, izleyenlerin ihtiyaçlarını bilmesi ve hatta beklentilerindeki değişimi takip etmesine ve bu değişime uygun olarak liderlik yapmasına bağlıdır. Beklentilerdeki bu değişimi takip etme kavramın “sürdürülebilir liderlik” olarak açıklanmasına yol açmıştır (Yılmaz, 2006: 25).

#### **2.6.4.3. Dönüştürücü Liderlik**

Küreselleşen dünyada meydana gelen değişimlere ayak uydurmanın tek yolu köklü değişimler yapmaktan geçmektedir. Bu ise kurumların mevcut formlarından daha farklı formlara dönüşmeleri anlamına gelmektedir. Yani meydana gelen hızlı gelişmelere karşı sadece kurumların değişmesi yeterli olamayacaktır. Kurumların ani dönüşümlere ihtiyaçları olmaktadır. Nitekim değişim, belirli bir yapının ya da durumun iyileştirilmesi olarak tanımlanırken; dönüşüm, belirli bir yapının veya durumun aniden başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 1997: 142).

Gary Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci” biçiminde tanımlamıştır. Bu süreç liderin örgütün amaçlarını izleyicileri ile paylaşmasına ve onların değişim

süreci içerisinde harekete geçebilmeleri için güçlendirilmelerine veya yetkilendirilmelerine dayanmaktadır (Özalp, 2000: 346).

Dönüştürücü liderlik, örgütün iç çevresinin denetim ve iç güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır (Çelik, 1998:423). Değişimci-reformist liderlik olarak da adlandırılan bu liderlik diğerlerinden tamamen farklı, gelişim, değişim ve yenilik amaçlayan, izleyicilerine becerilerinin gelişmesi ve sorumluluklarının artması için sorumluluk veren liderlik tipidir (Tevrüz ve diğerleri, 1999: 212).

Dönüştürücü liderlik makro seviyede sosyal sistemlerin sorumluluğunu ele alarak organizasyonun reformunu sağlamalı, mikro seviyede ise değişimi kolaylaştırmalı ve çalışanlarını önemsemelidir. Dönüştürücü liderliğin sosyal yapıyı, çevresini alt üst etmek koşulu ile bozup sonra baştan sona kapsamlı ve iş iklimine daha iyi cevap verecek şekilde yeniden inşasıyla başlayacağı varsayılmaktadır (Crawford , Gould and Scott , 2003: 3).

Bass'a göre ise dönüştürücü liderler, izleyenlerinin beklenilenden daha yüksek bir performans sergilemelerini sağlayabiliyorsa dönüştürücü lider olarak kabul edilebilir. İzleyenler beklenen performanstan fazlasını sergileme konusunda motive edilirken şu noktalar üzerinde durulur (Güney, 2009: 416):

- İzleyenler, belirlenen hedefler ve paylaşılan değerler konusunda yeterince bilgilendirilir.
- Takım ve örgüt amaçları kişisel amaçlardan daha öncelikli hale getirilir.
- İzleyenlerin yüksek hedefler koymasını teşvik edilir.

Leithwood(1992:8)'a göre dönüştürücü liderlik, misyon ve vizyonun tekrar belirlenmesi, sorumlulukların tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Bir dönüştürücü lider ile izleyenleri arasında karşılıklı teşvik etme esastır. İzleyenlerin de lider seviyesine yükselebileceğinin önü açıktır. Yani liderler manevi araçlar olarak görülmektedirler. Gerçek dönüştürücü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanmaları gerekir ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olmalıdır. Liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi

şeylerle ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi görüş ve faziletleriyle çeşitli değişikliklere neden olurlar.

Dönüştürücü liderlik tarzını, diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran temel bazı özellikler vardır. Bu özellikler; karizma, telkin yeteneği, entelektüel uyarıcı güç, kişiselleşmiş ilgidir. Dönüştürücü liderler izleyicilerine esin kaynağı olarak onlarda içsel güç ve enerji oluşturarak entelektüel uyarım sağlarlar. Bu bağlamda dönüştürücü liderin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Liontos, 1993: 34):

- Dönüştürücü liderler izleyenlerinin, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, öz güven kazanmalarını sağlarlar.
- Dönüştürücü liderler, örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar.
- Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin kişisel gelişimine odaklanırlar.
- Dönüştürücü liderler, örgütteki bir dönüşüm sürecinde gerekli olan enerjiyi kendileri ve diğerleri için üretirler ve bunu dönüşümün her safhasına yayarlar.
- Dönüştürücü liderler, dönüşümü destekleyerek örgütün yeniden yapılanmasını sağlarlar ve diğerlerini buna kademe kademe hazırlarlar.
- Dönüştürücü liderler; izleyenlerini sürekli eğitirler ve empati kurabilirler. Dönüştürücü liderlik ölümsüz liderliğe en yakın olanıdır. Bu liderlik modelinin değerlerine sahip liderler, gerçekleştirdikleri değişim sayesinde uzun yıllar boyunca hatırlanırlar (Kasımoğlu ve diğerleri, 2012: 43).

Tüm bunlar ele alındığında, dönüşümcü liderlik, örgütün değişen çevre koşullarına göre uygun bir dönüşüm süreci ile yapıyı harekete geçirerek; saygı, güven ve cesaret ile izleyicilerini etkilemesiyle misyon ve amaçlarına ulaşma sürecini kapsamaktadır (Öcal ve Özalp, 2000: 211). Yani dönüştürücü liderler çalışanların var olan potansiyellerini ortaya çıkarma, onların yüksek hedefler koymasını sağlama, örgütsel amaçları kişisel amaçlardan öncelikli hale getirerek, örgütün yeniden yapılanmasına zemin hazırlama, izleyenlerini etkileyerek amaçlara ulaşmaya çalışan liderlerdir.

#### **2.6.4.4. İnteraktif Liderlik**

Bu liderlik algılayışına göre liderlik alttan üste doğru meydana gelen bir yaklaşım olduğundan dolayı liderliğe astların ihtiyaçlarından başlanır. İş görenlerin

ve örgütün birbirleri için var olduğunu ve onların sayesinde geliştiğini kabul eden bir liderlik çeşididir. Liderin iki amacı vardır. Bunlardan birincisi astların amaç ve ihtiyaçlarını karşılamak, ikincisi ise örgütün amaç ve misyonunu gerçekleştirmektir. Bu amaçların yanında çalışanları motive ederek örgütün misyon ve amaçları ile kişisel amaçları ortak bir noktada birleştirmeyi hedeflemektedir. Bunlara göre lider örgütteki işleri en alt basamaktan başlayarak uygulayacağı için her birimde bilgi birikimi elde edecektir. Bu durum liderin uzmanlık gücünü artırarak yönetimde etki yaratmasını sağlayacaktır (Güner, 2002: 33). Yani bu tarz liderlikte örgütsel amaçlara ulaşmanın astların ihtiyaçlarının giderilmesiyle gerçekleştirilebileceği varsayımı vardır.

#### **2.6.4.5. Öz (Süper) Liderlik**

1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve liderliği kişisel bir sorumluluk olarak gören bir liderlik tarzıdır (Akyüz, 2002: 113). Charles Manz ve Henry Sims tarafından ortaya atılmış bu liderlik yaklaşımı, insanın sürekli olarak kendini geliştirebileceğini ve kendi kendinin lideri olabileceğini savunmaktadır (Doğan, 2007: 92). Öz liderlik bireyin kişisel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için bir takım bilinçsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak kendini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi, kendisini etkileyerek yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Manz,1986; Akt., Türköz ve diğerleri, 2012: 309).

Kendi kendinin lideri olma anlamında kullanılan bu liderlik, izleyiciyi merkeze alarak diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısına sahiptir. Bundan dolayı, bu yaklaşımda “beni izle” ya da “arkamdan gel” gibi anlayışlar reddedilmekte (Çelik, 2000: 84), birey lider konumuna oturtulmaktadır.

#### **2.6.4.6. Toplam Kalite Yönetim Liderliği**

İlk olarak ABD’de başlayan Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları, Deming’in II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonya’da vermiş olduğu seminerlerden sonra uygulanmaya ve tüm dünyaca kabul görmeye başlamıştır. Toplam kalite yönetim liderliği, iş görenlerin sürekli eğitimi ile gelişme fırsatının sağlanması sonucunda

motivasyonun artmasını ve müşteri memnuniyetini ön planda tutarak insanlara verilen önemi dikkate almaktadır (Kayıkçı, 1999: 1-2).

Bunun yanında toplam kalite liderliği, görevlerdeki başarıyı yükseltmek için gerekli analizler yapmaya, örgüt içerisinde paylaşılan değerleri ve kullanılan yöntemleri aktif bir şekilde öğrenmeye dayanmaktadır (Stesaasen,1994, Akt., Kahya, 2013: 42). Sürekli öğrenmeyi, sürekli gelişmeyi, müşteriye odaklanmayı ve kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen bir liderlik tarzıdır.

#### **2.6.4.7. Öğrenen Liderlik**

Bilgi toplumu değerlerinin kabul gördüğü günümüzde, liderlerin sürekli öğrenen ve değişimi takip eden bir performans içerisinde olması beklenmektedir. Buna göre öğrenen liderlik yaklaşımı, toplumun değerlerine hakim, bilgi toplumu yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve iş görenlerin öğrenmesinden sorumlu olan liderliği ele almaktadır ( Çelik,1998; Akt., Uygun ve Bulut, 2010: 33).

#### **2.6.4.8. Ruhsal Liderlik**

Ruhsal liderlik, sahip olunan doğal/natürel ve ruhsal niteliklerin bir birleşimidir. Ruhsal lider ruhsal açıdan ‘üstün’ ve çevresindeki kişileri etkisi altına alabilen bir liderdir (Sanders, 2007: 33).

Moxley’e göre (2000), ruhsal liderliğin temelinde beden, akıl (rasyonellik ve mantık), kalp (duygular ve hisler) ve ruh bulunur. Çalışanlardan yüksek verim alınması için bu dört öğenin bir arada bulunması gerekir. Ruhsal liderliğin diğer liderlik türleriyle kesiştiği nokta, kişi ve grup arasındaki denge, bütünlük hissi ve iletişimin en iyi düzeyde olmasıdır (Baloğlu ve diğerleri, 2009: 173). Bu liderlikte daha çok bireyin doğal ve manevi nitelikleri ön plana çıkmaktadır.

#### **2.6.4.9. Otantik Liderlik**

Güncel liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderlik yaklaşımıdır.

#### 2.6.4.9.1. Otantik Liderlik Kavramı

Otantiklik, bireyin kendisini bilmesi, kabul etmesi ve kendisine karşı daima açık ve doğru olabilmesidir (Erickson, 1994: 29). Otantiklik, “bireyin; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlılığı ile ölçülmektedir”. Kavram, genellikle yanlış anlaşılmaktadır. Hem liderler, hem de izleyiciler otantiklik kavramını doğuştan var olan bir nitelik olarak algılamaktadırlar. Oysa otantiklik başkalarının (takipçilerin) lidere atfettiği bir özelliktir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736).

Otantik ya da özgün liderlik, internet çağının gerektirdiği açıklık, şeffaflık, samimiyet ilkelerine sahip, içi dışı bir olan, kendilerini oldukları gibi ifade eden, eğer varsa sahip oldukları statülerinin arkasına sığınma ihtiyacını hissetmeyen, ilişkilerini sevgi, güven ve hoşgörü üzerine kuran kimseler tarafından yerine getirilen liderliktir (<https://www.academia.edu>).

Bu liderlik ilk olarak George (2003)’un iş dünyasındaki ahlaki skandallara dikkat çekmek üzere kaleme aldığı “Otantik Liderlik” kitabı ve Luthans ve Avolio (2003)’nun akademik alandaki çalışmaları ile ilgi gören yaklaşımdır (Avolio ve diğerleri, 2003: 423). George (2003)’a göre otantik liderlik, liderin doğal yeteneklerini kullanması ve aynı zamanda eksik yönlerinin farkında olarak bunları gidermeye çalışmasıdır. Amaç doğrultusunda anlam ve değerler ile liderlik etmek önemlidir.

Otantik Liderler ile izleyenlerinin ilişkileri sağlam ve güçlü temeller üzerine kurulur. Böylece her iki tarafta sergilemiş oldukları eylemlerinin inançlarıyla uyum içerisinde olduğunu bilerek neyi başarmaları gerektiğinin farkında olurlar. Bu ilişkilerin devamlılığı izleyenin örgüte ve lidere olan bağlılığıyla mümkündür. Yani izleyenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda örgüt işlevlerinin yerine getirilmesi sürecine gönüllü katılımında bulunmaları ve bu从不 katılımdan memnun olmaları önemlidir (Gardner ve diğerleri, 2005; Akt. Keser, 2013: 58-59).

Otantik liderlik, bilgiye dayalı, değer yargılarından güç alan ve becerikli bir biçimde uygulanan bir liderlik biçimidir (Begley, 2007, Akt. Coşar, 2011: 29). Avolio ve arkadaşları otantik liderliğin manevi ve ahlaki bir liderlik olduğunu dile getirmiştir (Klenke, 2007: 71).

#### **2.6.4.9.2. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Otantik Liderlik 1990 yıllarında sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkan bir kavramdır. İngilizce “authentic” kelimesinden gelen otantik kelimesi sözcüklerde “gerçek, doğru, orijinal, samimi” gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik olarak bakıldığında ise Otantik Liderin gerçek, samimi ve doğru çerçevesinde ele alınması gerekmektedir. Bilim adamları Otantik Liderlerin başarının ötesine kolaylıkla geçebilmelerini ve bu sayede örgütsel ve toplumsal sorunların kolaylıkla çözüme kavuşturabileceklerini düşünmektedirler. Avolio ve arkadaşları (2004)’nın da söylediği gibi “Günümüzde toplumun ve örgütlerin karşılaştığı streslerin çözümü için, sadakat, umut, doğruluk, iyimserlik ve esnekliği içerisine alan yeni bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç vardır” (Coşar, 2011: 31). Ayrıca küreselleşme ile sosyal ve teknolojik gelişmeler örgütler üzerinde baskı yaratarak liderlerin zor bir dönem yaşamasına sebep olmuştur. İzleyenler bu değişim dönemlerinde liderlerini rehber olarak görüp onları takip etme ihtiyacı duymuşlardır. Hem söz konusu değişimler, hem de rehberlik yapmanın zorunluluğunun liderler üzerinde yaptığı baskı, eski liderlik yaklaşımlarında değişim olmasına ve yeni bir liderlik tipine ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur (Booms,2009, Akt., Tabak, 2012: 193).

Araştırmacılar da, mevcut liderlik tarzlarında bulunan eksiklikleri gidermek amacıyla farklı unsurlar, nitelikler ve değerler ile birbirini tamamlayacak özelliklere sahip otantik liderlik yaklaşımını ortaya koymuşlardır (Yaşbay, 2011: 30).

Luthans ve Avolio (2003) liderin geçmişinin (aile, gençlik dönemi, eğitim ve iş gibi) ve liderin yeteneklerini zorlayan içsel ve dışsal kaynakların, liderin hayatında otantik liderliğin ortaya çıkmasında büyük etkisi olduğunu vurgulamışlardır (Tabak, 2012: 200). Kısaca otantik liderlik yaklaşımı, diğer liderlik yaklaşımlarında bulunan eksiklikleri gidermek üzere ortaya çıkmıştır.

#### **2.6.4.9.3. Otantik Liderlik Yaklaşımı Bileşenleri**

Kernis (2003) otantikliğin dört bileşenden oluştuğunu; insanların kendilerinin farkında oldukları ve kendilerini kabul ettikleri zaman sarsılmaz bir özgüven sergilediklerini tanımlamıştır. Bu insanların, olgunluk kazanmamış bireylerin önyargılarından kurtulup diğer bireylerle kolaylıkla şeffaf, açık ve samimi ilişkiler



kurabildiklerini savunmuştur (Walumnwa ve diğerleri, 2008; Akt., Tabak, 2012: 200). Tarihsel süreç içerisinde özbenlik, farkındalık, tarafsızlık, davranışlarda otantiklik olarak ele alınan liderlik bileşenleri sonraki çalışmalarda ismen ve içerik olarak kısmen değişikliğe uğramıştır. Burada ele alınacak bileşenler özfarkındalık, tarafsızlık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak olarak sıralanabilir.

#### -Özfarkındalık

Özfarkındalık, otantik liderliğin gelişimine katkı sağlayan anahtar faktördür. Otantik liderler kendi kendilerini gözlemleyerek ve bunu yansıtarak, sahip oldukları kimliğe, duygulara ve hedeflere saygı göstererek netlik ve uyumluluk kazanırlar ( Gardner ve diğerleri, 2005; Akt., Tabak, 2012: 202).

Kernis (2003)'e göre özfarkındalık kişinin güdülerinin, arzularının, duygularının farkında olarak kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını bunlara göre belirlemesidir (Kernis, 2003:13). Özfarkındalık, kişinin kendi duygularını, kişisel özelliklerini yani kendisini bilmesini ifade eder. Kişi güçlü ve zayıf yönlerinin de farkında olmalıdır (Ilies ve diğerleri, 2005: 378).

#### -Tarafsız / Ön Yargısız Değerlendirme

İkinci bileşen, lidere sunulan bilginin veya tecrübenin lider tarafından abartılmaması, çarpıtılmaması, direk reddedilmemesi ve görmezlikten gelinmemesi ile ilgilidir (Kernis, 2003: 14). Genellikle dürüst olan bireylerin ve liderlerin daha tarafsız davranabileceği düşünülebilir.

#### - İlişkisel Şeffaflık / Otantiklik

Otantik liderlikte sosyal ilişkiler önemlidir. Bu ilişkilerin güvenilir olabilmesinin, sürekliliğe, şeffaf davranışlara ve tutumlara bağlı olduğu ifade edilmektedir. Avolio ve arkadaşları (2008)'de yaptıkları bir çalışmada bilgiyi açık bir şekilde paylaşmanın, izleyicilerin ihtiyaçları konusunda samimi ve dürüst olmanın, alınan kararların gerekçelerinin paylaşılmasının, söz, davranış ve tutumlarda tutarlı olmanın ilişkilerde şeffaflığı gösteren faktörler olduğunu açıklamışlardır (Karatürk, 2015: 18).

#### -Etik / İçselleştirilmiş Ahlak

Bu bileşene göre, liderin davranışlarına dışsal güçlerin, örgütün ve toplumun baskılarından ziyade liderin içsel ahlaki standartları ve değerleri yön vermektedir

(Walumbwa ve diğeri, 2011: 111). Önemli olan başkalarını memnun etmek ya da cezalandırılmamak için hata yapmamak değil, bunun yerine bireyin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesidir (Coşar, 2011: 45).

#### **2.6.4.9.4. Otantik Liderlerin Özellikleri**

Otantik liderler ile izleyenleri arasındaki ilişkinin sağlam ve güçlü olması gerekmektedir. Güvene dayalı olan bu ilişkiler izleyenlerin liderlerinin alacakları kararları benimsemesini sağlayacaktır. Otantik liderler ile izleyicileri arasındaki ilişkinin sürekliliği izleyicilerin örgüte ve liderlerine olan bağlılığı ile mümkün olabilir. Örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesi, örgütün işlevlerinin yerine getirilmesi için izleyenlerin katılımlarının ve bu katılımlarından dolayı duyulan memnuniyetin olması şarttır. Otantik liderler bir takım özendirici araçlar kullanarak izleyenlerini işbirliğine teşvik etmeli ve örgütsel ortamın mutluluğunu sağlamalıdır (Gardner ve diğeri, 2005: 364-366).

Otantik liderler insanlarla iyi iletişim içerisindedir. İnsanlarla olan ilişkilerine önem verirler. İstikrarlı ve disiplinlidirler. Kendilerini geliştirmeye adanmışlardır. Luthans ve Avolio (2003)'a göre ise otantik lider kendine güvenen, iyimser, umutlu, şeffaf, çalışanların gelişimine önem veren liderlerdir. İkna etmede zorlamaktan ziyade kendi değerleri, inançları ve davranışları ile örnek olarak etkili olurlar (Dinçer, 2013: 52).

Avolio ve Arkadaşları (2004)'na göre otantik liderler başkaları tarafından nasıl algılanacaklarını düşünerek davranışlarının farkında olurlar. Gardner ve arkadaşlarına göre otantik lider ve takipçilerinin ilişkisi, iş yerinde güven ve refah, performansta süreklilik gibi olumlu sonuçlar doğurur. Ve yine Avolio ve arkadaşları otantik liderliğin manevi ve ahlaki bir liderlik olduğunu dile getirmiştir (Klenke, 2007: 71-72).

George (2003)'e göre otantik liderler gerçekten liderlikleriyle hizmet etme arzusuna sahiptirler. Yönettikleri insanları daha fazla motive ederek, kalp, tutku ve şefkat gibi özellikleriyle fark yaratırlar. Disiplinli ve tutarlıdır. Kendilerini geliştirmeye adanmışlardır. Görevlerine oldukça tutkuludurlar ve karşılaştıkları engelleri aşmakta azimlidirler (George 2003; Akt., Coşar, 2011: 49).

Otantik liderlerin sahip olduğu karakteristik özellikleri şunlardır; (Akgündüz, 2012: 21-22)

- Liderler sahte değildir. Gerçek ve doğru olan ne ise onların davranışları da onu yansıtır.
- Otantik liderler için saygınlık ve ödüller heyecan verici ve motive edici değildir. Onlar doğruya ve gerçeğe olan inançlarıyla motive olurlar.
- Otantik liderler kopya değil, orjinaldir. Tecrübeleri ile kişisel bakış açılarına göre liderlik yaparlar.
- Otantik liderlerin davranışları, söyledikleri ve inançları ile tutarlıdır. Başkalarını memnun etmek ve popüler olmak yerine kendi inanç ve değerlerine göre hareket ederler.

Kısaca otantik liderler güvenilir, sağlam ve güçlü ilişkiler kurarak izleyenleri ile işbirliği içerisinde kalıcı ve sürdürülebilir bir performans sergilerler.

#### **2.6.4.9.5. Otantik Liderlik Yaklaşımının Bazı Liderlik Yaklaşımlarıyla Karşılaştırılması**

Otantik liderlik her ne kadar diğer liderlik yaklaşımlarının bakış açılarıyla benzerlikler taşıyor olsa da, araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar sonucunda diğer yaklaşımlardan ayrılmaya başladığı görülmüştür. Otantik liderliğin dönüştürücü ve karizmatik liderlik gibi yaklaşımlarla bazı noktalarda birleştiği, fakat otantik liderlikte astların çalışma ortamlarında sergiledikleri tutum ve davranışları diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha iyi ortaya koydukları fark edilmiştir (Tabak, 2012: 216).

Otantik liderlerin izleyicilerini etkileyici sunumlar ve ilham veren hitaplar yoluyla etkilemeleri yanında, ahlaki bakış açısından da etkilemeleri gerekmektedir. Karizmatik liderler izleyicilerini etkilemek için hitap yeteneklerini kullanırlarken, otantik liderler izleyicilerinde anlam yaratarak, hem kendi hem de onlar için gerçekliği ortaya koyma yolu ile onlara güç vermektedirler (Avolio ve Gardner,2005, Akt., Yaşbay, 2011: 54).

Otantik liderler kendi hislerine bağılıdır. Onlar hangi konuda, değerlerde ve inançlarda durulması gerektiğini bilirler ve kendi yollarına sadık kalarak bu değer ve ahlakları eylem yoluyla izleyenlerine aktarırlar. Dönüştürücü liderler ise izleyicilerini güçlü bir vizyonla, entelektüel bir ilhamla ve izleyicilerin ihtiyaçlarını ön plana çekerek açık bir amaçla değiştirilebilirler (Avolio ve Gardner,2005, Akt., Coşar, 2011: 68).

#### **2.6.4.10. Bütünleştirici Liderlik**

Güncel liderlik yaklaşımlarından biri de bütünleştirici liderlik yaklaşımıdır.

##### **2.6.4.10.1. Bütünleştirici Liderlik Kavramı**

Bütünleşme kimi zaman bir düşüncenin, teknolojinin, kimi zaman da hizmet alımının ya da bilgi desteğinin bir araya gelmesiyle oluşan ortak bir düşüncedir (Tabak, 2011: 448). Bütünleştirme örgütlerde çatışmayı yönetme stili olarak da kullanılmaktadır. Burada bütünleştirme, çatışma anında tarafların işbirliği içinde çözüme katılmalarını ve kendilerinin ihmal edildiği düşüncesine kapılmamalarını sağlar (Zikman, 1992 Akt., Gündüz ve diğerleri, 2013: 645). Başka bir tanımda ise bütünleştirme; karşılıklı fikir alışverişini sağlayarak problem çözme stratejisine dayanmaktadır. Bu yöntem zaman alıcı olsa da örgüt için büyük yararlar sağlamaktadır (Koçak ve Atanur, 2013: 213).

Yapılan bir araştırmada örgüt içerisinde yaşanan çatışma anında kullanılan tüm yöntemlere göre lider üye etkileşiminin sadece bütünleştirme yöntemi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 215). Astların üstlerle çatışma çözümleme yöntemleri olarak hangi stratejileri tercih ettiklerine yönelik başka bir araştırmanın analizinde astların en fazla bütünleştirme stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Aynı çalışmada yöneticilerin de astlarda olduğu gibi en fazla bütünleştirme stratejisini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır (Baykal ve Kovancı, 2008: 34).

Küreselleşme, liderliğin daha zor görevler ve fonksiyonlar üstlenmesine sebep olmuştur. Birçok örgüt küreselleşme ile hayatına devam ederken planlama ve işlevlerin yerine getirilmesinde birtakım eksiklikler sonucu başarısızlığa uğramıştır.

Bu başarısızlığın temelinde liderlikle ilgili eksiklikler yatmaktadır (Economist, 2005; Akt., Şimşeker ve Ünsar, 2008: 2-3). Bono vd. (2010), küresel boyutta karşı karşıya gelinen birçok sorunların çözümünde hem devlet kurumlarının hem de diğer kurumların liderlik açısından yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Buna benzer bir açıklama Amerika Acil Durumu Yönetimi Kurulu tarafından 2006 yılında meydana gelen Katrina Kasırgası sonrasında yapılmıştır. Kasırga sonrasında kurulun yapmış olduğu açıklamada Amerikan Acil Durum yönetiminin afet yönetimi açısından yetersiz olduğu vurgulanmıştır. Yaşanan felaket öncesi ve sonrasındaki başarısızlığın sebebinin liderlikteki eksikliklerden kaynaklandığı dile getirilmiştir. Organizasyonların kendileri hakkında yeterli bilgi, tecrübe ve kaynaklara sahip olması fakat başka bir organizasyon hakkında bu yeterliliğin olmaması bütünleşme sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Kettle,2006; Akt., Tabak, 2012: 448). Crosby ve Bryson (2010) karşılaşılan sorunları çözmek için birbirinden farklı organizasyonları sınırların ötesine geçecek şekilde bir araya getirmenin bütünleştirici liderler sayesinde olabileceğini düşünmektedirler (Crosby ve Bryson, 2010: 211).

Greenber ve Baron'a (2000) göre, liderlerin izleyenleriyle bütünleşmeleri, onları motive edecektir. Bu da, sürekli değişimin yaşandığı bir toplumda bu motivasyon örgütsel verimliliği yüksek düzeyde sağlayan en temel nokta olacaktır (Baloğlu ve diğerleri, 2009: 475). Bütünleştirici zihin yapısı, karşılıklı bağlılık ve yakınlık kültürünün geliştirilmesi ve böylece kuruma özgü bir kültürün büyütülmesine hizmet eder. Genel olarak ifade ettiğimizde bütünleştirici liderlik kurumun kültürünü, işbirliğini ve ekip çalışmasını geliştirmeye odaklanan ve bu amaca hizmet eden kurum içi ve kurum dışı bütün ilişkileri dikkate alan liderlik tipidir (Tabak ve diğerleri, 2012: 447-448).

Bütünleştirici liderlik zamanımızda gelişmekte olan ve ilham veren bir liderlik tarzıdır. Yaratıcılık gibi bütünleştirici liderlik de dinamik ve yavaş yavaş gelişerek sistemin ve dünyanın bir parçası olmuştur. Bütünleştirici liderler bütün bir düşünce yapısıyla sistem ve çevreyle bağ kurarlar. Gerilimi tersine çevirerek yaratıcılıkları için avantaj sağlarlar (Nelson, 2012: 2). Liderin bütünleştirme davranışı, örgütte bütünlüğü olumsuz etkileyen durumlara karşı önlem alarak örgütte bütünleşmeyi ve çalışanların mutluluğunu sağlar (Yiğit, 2000: 29).

*“Bütünleştirici Liderlik, kamu yararı verebilmek ya da karışık kamusal problemleri çözüme ulaştırabilmesi amacıyla çoğunlukla kurumlar arasında sınırları zorlayarak veya birçok değişik teknikler kullanmak sureti ile bu sınırları aşmak ve birbirinden farklı grup ve örgütleri bir araya getirmek” olarak tanımlanmaktadır (Crosby, 2008: 1).*

Değişik çalışmalar incelendiğinde görülmektedir ki bütünleştirici liderlerin davranışları, girişimcilik ve güvenilir ilişkiler kurabilme becerisi olarak iki temel üzerine kurulmuştur. Burada bahsedilen girişimcilik, kar amacı gütmeyen toplum değeri yaratılarak tamamen toplumun yararına olan faaliyetlerin yapılmasında mevcut durumdan daha ileriye ulaşma isteği olan girişimci ruhuna sahip olunmasıdır. Güvenilir ilişkiler kurabilme becerisi ise, bütünleştirici lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin güçlü olmasıdır.(Morse,2010; Akt., Tabak ve diğerleri; 2012: 450).

#### **2.6.4.10.2. Bütünleştirici Liderliğin Özellikleri**

Bütünleştirici liderlerin taşıdığı özellikler, Kızılderili kabilelerinin tanımladığı olduğu dört ruhan (savaşçı ruh, sosyal ruh, düşünen ruh, barışçıl ruh) barışçıl ruhan taşıdığı özellikler ile örtüşmektedir. Kızılderililere göre barışçıl ruhu taşıyan kişi, duygusal, sağduyulu, insan odaklı, iz bırakıcı, kırılıgandır. Kızılderililere göre barışçıl ruh (Öztürk, 2011: 296);

•Buldukları ortama sıcaklık, neşe ve anlayış taşırlar, o duygular ve kişiler arası ilişkiler üzerinde yoğunlaşabilirler,

- Karar vermekte zorlanırlar,
- Risk almaktan hoşlanmazlar,
- Toplulukların tutkalıdırlar,
- Duygularıyla hareket etme eğilimindedirler,
- Karşısındaki kişilere sempatik yaklaşırlar

### **2.6.4.10.3. Bütünleştirici Liderlik Alt Boyutları**

Bütünleştirici Liderlik davranışını ölçmek üzere geliştirilen ölçekte (Tabak ve diğerleri, 2012: 455) liderin, kişiye odaklı davranışları, işe odaklı davranışları ve organizasyona odaklı davranışları ölçülmektedir. Buradan yola çıkarak bunlar Bütünleştirici Liderliğin alt boyutları olarak değerlendirilmiştir.

#### **Kişiye Odaklı Davranışlar**

Kişiye odaklı davranışlarda lider, grup üyelerinin tatminini arttırmak için çalışma şartlarını geliştirmeye çalışan ve grup üyelerinin ilerlemeleri ve kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Yukl,1989: Akt., Alkın ve Ünsar, 2006: 61). Lider ve astlar arasında karşılıklı güven, saygı ve iyi ilişkiler, liderin izleyenlerin duygu ve düşüncelerini anlama derecesini belirler. Liderler, iş görenlerden yapabileceklerinden fazlasını talep etmezler, iş görenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenirler ve iş görenlerini ödüllendirirler (Ataman, 2001: 458). Burada liderlerin odak noktası bireylerdir.

#### **İşe Odaklı Davranışlar**

Lider, izleyenlerin görevlerini yerine getirip getirmediğini kontrol eder ve gerektiğinde otoriter ve cezalandıran davranış sergiler. Bu davranışın sergilendiği kurumlarda moral düzeyi, başarı seviyesi ve verimliliğin az olduğu sonucuna varılmıştır (Hodgetts, 1990; Akt., Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Burada daha çok liderin işe odaklandığı bireyi ihmal ettiği davranışlar gözlenmektedir.

#### **Organizasyona Odaklı Davranışlar**

Bu davranış liderin, amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işleri belirleme, düzenleme, yöntemleri ve iş standartlarını saptamasıdır (Yiğit, 2000: 29). Burada lider, bireyden ve işten ziyade organizasyona odaklanmıştır. Bir bütün olarak organizasyonun amaçlarına ulaşması önem arz etmektedir.

Bütünleştirici liderlik davranışlarını sergilemek, takipçiler ve paydaşlar arasında sektörel bağların sınırlarını zorlamak, hatta organizasyonel tabuları yıkarak iş birliği ve ortak vizyon sağlayabilmek gerektirdiğinden daha fazla çaba sarf etmeyi gerektirmektedir. Özellikle bireylerin ve organizasyonların bu gelişmelere hazırlıklı ve istekli olmaları gerekmektedir. Bireyler veya organizasyonlar arasında aşılması imkansız sınırlar var ise, organizasyonların tek başlarına yeterli olamayacakları

noktada bütünleşme sağlanamayacağı ve başarılı olunamayacağı kaçınılmazdır (Tabak ve diğerleri, 2012: 452).

## **2.7. LİDERLİK TARZLARI**

Liderin belirli bir özelliği ancak belli bir durum ya da grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. O halde, değişik durumlar ve ihtiyaçlar, değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eren, 1993: 338).

Tracey (1990), liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında bazı etmenlerin daha etkili olduğunu belirtmiştir. Örneğin; liderin kişiliği, astlarının kişilikleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman baskısı vb. liderlik tarzını etkileyebilmektedir. Liderlik tarzını etkileyen bazı durumlar aşağıda sıralanmıştır (Tracey, 1990 Akt. Doğan, 2001: 28);

- Yönetici veya liderin kendi rolüne ilişkin algılaması,
- Yönetici veya liderin yönettiği insanlar hakkındaki inançları,
- Yönetici veya liderin yetenekleri,
- Liderin izleyicilerinin (çalışanlarının) işlerin doğası hakkındaki inançları,
- Çalışanların yetenekleri,
- İşletmenin misyon ve kültürü,
- Yönetici veya liderin, kendi yönetim tarzına ilişkin geribildirim (feedback'i),
- Yönetici veya liderin başarı ya da başarısızlık konusundaki eleştirisi veya övgüsü.

Liderin astlara olan davranış biçimi ve ilişkilerindeki tutumu liderlik tarzlarını belirlemede etkindir. Bu liderlik tarzlarından en çok bilinenleri, otokratik Liderlik , Demokratik /Katılımcı Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderliktir.

### **2.7.1. Otokratik Liderlik**

Tarihsel açıdan eski olmasına rağmen günümüzde de hala karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarzda genellikle yönetme ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Otokratik liderde; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz mevcuttur. Bu tarz lider bağımsız hareket edebilme



inanç ve güvenine sahiptir ve daha etkin, daha hızlı karar verebilir (Şahin ve diğerleri, 2004: 659). Liderlerin bencil davranmaları, grup üyelerine söz hakkı vermemeleri, grup üyelerinin iş tatmininde, motivasyonunda ve yaratıcılığında azalmaya sebep olabilir (Bakan ve diğerleri, 2010: 75).

Bugün, bu tür liderliğin geçerliliği, alan ve etkileri azalmıştır. Daha çok, askeri kurumlarda ve yeni oluşturulmaya başlanmış deneme üretimi yapan işletmelerin ilk uygulamalarında geçerli olmaktadır (Doğan, 2001: 29). Newstorm ve Davis'e (1993) göre, bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile bağlılık ve saygınlık oluşturacak şekilde zeki ve güçlü bir karaktere sahip olması gerekmektedir (Newstorm ve Davis, 1993 Akt. Şafaklı, 2005: 134). Otokratik liderlerin ortak özellikleri şöyle sıralanmaktadır; (Yörük ve Kocabaş, 2001: 29).

- Topluma uymaya büyük bir önem verme,
- Değişmez bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama,
- İdarede amir-memur ilişkilerine önem verme,
- Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma,
- Yabancı ve azınlık gruplarına müsamahasız olma,
- Tutucu ve geleneklerine bağlı görünme.

### **2.7.2. Demokratik /Katılımcı Liderlik**

Örgüt içerisinde yapılacak işleri astlar ile tartışarak belirleme, grubun katılımını sağlama gibi özellikleri içeren liderlik tarzı olarak ifade edilir (Aykan,2004:218). Çalışanlar karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıklarından dolayı amaçlarının gerçekleştirilmesi için alınan kararlarda daha istekli ve verimli olacaklardır. Danışıcı bir özelliğe sahip bu tarz, Japonların “consensus” yönetim olarak isimlendirdiği tarza benzemektedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Bu tip liderliğin; yardımlaşmayı sağlayan ve teşvik eden bir ortamın oluşmasına zemin hazırladığını, astlar üzerinde motivasyon sağladığını, yönetici ve astlar arasında iyi ilişkiler geliştirdiğini ve içsel tatmin sağladığını açıklamıştır (Thompson,1998 Akt. Şafaklı, 2005: 135).

Demokratik liderler, çalışanlarla sürekli iletişim içerisinde olan, çalışanları daima motive eden, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaran, etkin ve adil bir

biçimde ödüllendirme sistemi uygulayan liderlerdir (İzgören, 2005, Akt. İnce, 2013: 3). Günümüz örgütlerinde uygulanması gereken liderlik tarzı olarak görülebilir. Çünkü yeni kuşak daha eğitilmiş, daha donanımlı, teknolojik yönden güçlü bireyler olduğundan genellikle karar mekanizması içerisinde rol almak isteyen bireylerdir. Bundan dolayı da bu tip bireyleri yönlendirmede demokratik liderlik tarzından yararlanılabilir.

### **2.7.3. Serbest Bırakıcı Liderlik**

Liderin, çalışanların işlerine müdahale etmediği ve işten kaçındığı bir liderlik tarzıdır (Schwarzkopf, 2004, Akt., Oğuzhan ve diğerleri, 2012: 136). Diğer bir ifade ile serbest bırakıcı liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar. Serbest bırakıcı liderlik tarzında, farklı birimler farklı amaçları takip ettikleri için, bu durum kimi zaman işletmeyi karışıklığa sürükleyebilmektedir. Bu nedenle, bu tarz liderliğin de günümüzde sık kullanıldığından söz edilemez. Aynı zamanda bu tarz liderliğin grubu her zaman için tam anlamıyla başarıya ulaştıracağı düşünülmemelidir (Doğan, 2001: 30).

Liderlik tarzlarından hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimcilerince çoğunlukla kabul edilen görüşe göre, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici, örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

## **2.8. KUŞAKLAR VE LİDERLİK**

Liderlerin her kuşağa farklı özelliklerinin, birbirlerine göre olumlu veya olumsuz yönlerinin olduğunu bilerek yaklaşımları gerekmektedir. Bu tür bir yaklaşım, bütün grup üyelerinin motivasyonunu olumlu etkileyecek ve verimliliklerini yükseltecektir.

Her kuşağın kendine özgü liderlik tarzlarının olduğu söylenebilir. Yapılan bir çalışmaya göre, X ve Y Kuşağı'nın liderlik tarzları birbirlerinden farklıdır. X Kuşağı'na göre herkes aynı, diğerleri ile rekabet etmek ve onlara meydan okumak gerekli, sorgulamaya gerek yok, kendine güvenilmesi, dolaysız ve samimi iletişim

kurulması, önerilerin dikkate alınması önemlidir. Y Kuşığı'na göre ise insan odaklı lider özellikleri taşınmalı, takım çalışmasına sıcak bakılmalı, destekleyici iletişim içerisinde olmalı, lider izleyen ilişkisine odaklanılmalı, izleyenlerin bilgi düzeyleri ve kapasiteleri dikkate alınmalı, her an ulaşılabilir olmak, cana yakın davranmak, çatışmalarda ara bulucu olmak, motive edici ve cesaretlendirici davranışlar göstermek ve güçlendirmek önemli hususlardır. (Ceylan, 2014: 51-52) ;

Bu sonuçlara göre Y Kuşuğının kendilerine değeri veren, motive eden, etkileşim ve iletişim becerileri yüksek, güçlendirici, samimi liderleri tercih ettikleri söylenebilir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Y KUŞAĞI'NIN OTANTİK VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın amacı, Y Kuşağı'nın otantik ve bütünleştirici liderlik algılarının objektif bir biçimde ortaya konulmasıdır. Diğer kuşaklara göre, nispeten farklı özellikler gösteren Y Kuşağı üyelerinin, Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik algılarının ortaya konmasının çalışanlar, yöneticiler ve işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önem arz ettiği söylenebilir. Yakın gelecekte hem çalışanların hem de yöneten ve liderlerin ağırlıklı olarak Y Kuşağı olma gerçeği de dikkate alındığında, algıların ortaya konmasının faydalı olacağı söylenebilir.

Örgütsel başarının, çalışanların memnuniyet ve performansı ile; performansın ise çalışanların algıları ve algılarının karşılama derecesi ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde konunun önemi biraz daha netlik kazanmaktadır. Araştırma, yakın dönemde iş görenlerin ve liderlerin büyük bir kısmını oluşturacak Y Kuşağına ve onların liderlik algılarına odaklanmaktadır. Konu ile ilgili literatürde yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evreni Isparta ili merkezinde yaşayan tüm Y Kuşağı'dır, örnekleme ise anket çalışmasına katılan 200 kişilik gruptur. Uygulama çalışması Isparta ilinin Süleyman Demirel Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yönetimi kullanılmıştır; anket soruları her bir katılımcıya yüz yüze yöneltilmiştir. Uygulama kapsamında Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik ölçeklerinden faydalanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anketin birinci bölümünde, demografik bulguları elde etmek için toplam altı soru bulunmaktadır. İkinci bölümde otantik liderlik ölçeği ve üçüncü bölümde bütünleştirici liderlik ölçeği soruları sorulmuştur.

Y Kuşağının Otantik Liderlik algılarını ölçmede Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen Tabak vd. (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Otantik Liderlik ölçeği günlük yaşamda görülen davranışlarda bireyin öz farkındalığı, karar vermede bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflığı ölçmektedir. Ölçeğin amacı bireyin otantik liderlik algılarını objektif olarak ortaya koymaktır. Formda 4 bileşen için 5 farklı seçeneğin bulunduğu Likert tarzında sorular yer almaktadır.

Katılımcılardan günlük hayatta belirtilen davranışların uygulanmasındaki sıklık seviyesini işaretlemesi istenmektedir. Her soru, 0 ile 4 arasında puan alır. Bu puanların toplanması ile otantik liderlik puanı elde edilir. Alınabilecek en yüksek puan 64 olup, puanın yüksek oluşu Otantik Liderlik algılarının yüksek olduğunu gösterir.

Araştırmada Y Kuşağının Bütünleştirici Liderlik algılarını ölçmede Silvia ve McGuire (2010) tarafından geliştirilen Türköz (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bütünleştirici Liderlik Ölçeği, bireyde görülen davranışların kişiye odaklı, işe odaklı ve organizasyona odaklı davranışları ölçmeye yöneliktir. Ölçek 35 maddeden oluşmaktadır. “Kişiyeye Odaklı Davranışlar” faktörünü 13 madde (1, 2, 3, 7, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 23, 31, 34), “İş Odaklı Davranışlar” faktörünü 11 madde (4, 5, 6, 9, 10, 14, 18, 21, 22, 25, 35), “Organizasyona Odaklı Davranışlar” faktörünü 11 madde (8, 19, 20, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33) temsil etmektedir. Ölçeğin amacı bireyin Bütünleştirici Liderlik algılarını objektif olarak ortaya koymaktır. Formda 3 boyut için 5 farklı seçeneğin bulunduğu likert tarzında sorular yer almaktadır. Katılımcılardan günlük yaşamda belirtilen davranışları uygulanmasındaki sıklık seviyesini işaretlemesi istenilmektedir. Her soru 1 ile 5

arasında puan alır. Bu puanların toplanması ile Bütünleştirici Liderlik puanı elde edilir. Alınabilecek en yüksek puan 175 olup, puanın yüksek oluşu Bütünleştirici Liderlik algılarının yüksek olduğunu gösterir.

Otantik Liderlik ölçeğindeki önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5’li Likert ölçeği kapsamında; sorularında Hiçbir zaman 1, Çok seyrek 2, Ara sıra 3, Sık sık 4, Her zaman 5 şeklinde değerlendirilmiştir. Bütünleştirici Liderlik ifade sorularında ise Hiçbir zaman 1, Nadiren 2, Ara sıra 3, Genellikle 4, Her zaman 5 ağırlık değerleri verilmiştir.

### **3.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

**Hipotez 1:** Y Kuşağı’nın Otantik Liderliğe ilişkin algıları yüksektir.

**Hipotez 2:** Y Kuşağı’nın Bütünleştirici Liderliğe ilişkin algıları yüksektir.

**Hipotez 3:** Katılımcıların otantik liderlik algıları ile bütünleştirici liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### **3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI**

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS 22.0 veri analiz programında yapılmıştır. İstatistiksel analizlerde öncelikli olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorow-Smirnow testi uygulanmıştır.

Yapılan test sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiş (Tablo 6), buna bağlı olarak araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde non-parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda iki grup arasındaki algıların karşılaştırılmasın da Mann Whitney U testi, ikiden fazla olan karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

**Tablo 6. Normal Dağılım Tablosu**

Parametreler	Cinsiyet	Yaş	Aile ile birlikte yaşama durumu	Aylık gelir	Daha önce liderlik konusunda herhangi bir eğitim(kurs) alma durumu	Herhangi bir yerde çalışma durumu
N	200	200	200	200	200	200
X	1,48	3,63	1,31	2,46	1,77	1,50
SS	,501	1,213	,462	1,102	,425	,839
P	,000	,000	,000	,000	,000	,000

### 3.5.1 DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırmaya katılan katılımcıların %52'sinin kadın, %48'ini ise erkek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7).

**Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyet Değişkeninin Yüzdeler Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Kadın	104	52,0
Erkek	96	48,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların %5,5'inin 18 yaşında, %14,5'inin 19 yaşında, %22,5'inin 20 yaşında, %27'sinin 21 yaşında ve %30,5'inin ise 22 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir (Tablo 8).

**Tablo 8. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yüzdeler Dağılımı**

Yaş grupları	N	%
18	11	5,5
19	29	14,5
20	45	22,5
21	54	27,0
22 ve üzeri	61	30,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların aileleri ile birlikte yaşama durumlarına %69,5'inin evet, %30,5'inin ise hayır cevabını verdikleri tespit edilmiştir (Tablo 9).

**Tablo 9. Katılımcıların Aileleri İle Birlikte Yaşama Durum Yüzdelerinin Dağılımı**

Seçenekler	N	%
Evet	139	69,5
Hayır	61	30,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların ailelerinin aylık gelir düzeyleri incelendiği zaman %25'inin 500 TL ve altı, %27,5'inin 500-1000 TL, %24,5'inin 1001-1500 TL ve %23'ünün 1501 TL ve üzeri olduğu tespit edilmiştir (Tablo 10).

**Tablo 10. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeylerinin Yüzdelerinin Dağılımı**

Gelir Düzeyi	N	%
500 TL ve altı	50	25,0
500-1000 TL	55	27,5
1001-1500 TL	49	24,5
1501 TL ve üzeri	46	23,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların daha önce liderlik konusunda herhangi bir eğitim (kurs) alma durumları incelendiği zaman %23,5'inin evet, %76,5'inin ise hayır dediği tespit edilmiştir (Tablo 11).

**Tablo 11. Katılımcıların Daha Önce Liderlik Konusunda Herhangi Bir Eğitim (Kurs) Alma Durumlarının Yüzdelerinin Dağılımının İncelenmesi**

Seçenekler	N	%
Evet	47	23,5
Hayır	153	76,5
Toplam	200	100,0



Araştırmaya katılan katılımcıların herhangi bir yerde çalışma durumları incelendiği zaman %68'inin herhangi bir yerde çalışmadığı, %19,5'inin özel sektörde çalıştığı, %7,5'inin kamu kurumunda çalıştığı ve %5'inin kendi işinde çalıştığı tespit edilmiştir (Tablo 12).

**Tablo 12. Katılımcıların Herhangi Bir Yerde Çalışma Durumlarının Yüzdelerle Dağılımının İncelenmesi**

Seçenekler	N	%
Hayır çalışmıyorum	136	68,0
Özel sektörde çalışıyorum	39	19,5
Kamu kurumunda çalışıyorum	15	7,5
Kendi işimde çalışıyorum	10	5,0
Toplam	200	100,0

### 3.5.2 OTANTİK VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ LİDERLİK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların otantik liderlik puanlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre **Hipotez 1** “ Y Kuşağı'nın Otantik Liderliğe ilişkin algıları yüksektir” hipotezi kabul edilmiştir (Tablo13).

**Tablo 13: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Alt boyutlar	N	Minimum	Maximum	Ortalama	SS
Öz farkındalık	200	1	5	3,89	,877
Önyargısız değerlendirme	200	2	5	3,89	,775
İlişkisel şeffaflık	200	2	5	3,97	,710
Etik	200	2	5	4,02	,693
Otantik toplam puan	200	2	5	3,95	,607

Katılımcı Y Kuşağı üyelerinin bütünleştirici liderlik puanlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. **Hipotez 2** “Y Kuşağı'nın Bütünleştirici Liderliğe ilişkin algıları yüksektir” hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 14).

**Tablo 14: Katılımcıların Bütünleştirici Liderlik Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Alt boyutlar	N	Minimum	Maximum	Ortalama	SS
Kişiyeye odaklı davranışlar	200	23	65	50,51	8,923
İşeye odaklı davranışlar	200	22	55	43,45	7,148
Organizasyona odaklı davranışlar	200	22	55	44,16	7,450
Bütünleştirici liderlik toplam puan	200	77	175	138,13	22,029

Katılımcıların otantik liderlik algıları incelendiği zaman, otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam otantik liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 15).

**Tablo 15. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Otantik liderlik alt boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	U	P
Öz Farkındalık	Kadın	104	3,83	,908	4577,00	,308
	Erkek	96	3,95	,843		
Ön Yargısız Değerlendirme	Kadın	104	3,92	,730	4883,00	,788
	Erkek	96	3,86	,823		
İlişkisel Şeffaflık	Kadın	104	3,98	,662	4844,00	,716
	Erkek	96	3,96	,762		
Etik	Kadın	104	4,01	,647	4845,00	,717
	Erkek	96	4,02	,743		
Toplam Ölçek Puanı	Kadın	104	3,94	,574	4824,00	,681
	Erkek	96	3,96	,644		

Tablo 16'da cinsiyet değişkenine göre katılımcıların bütünleştirici liderlik algıları incelendiği zaman, bütünleştirici liderlik alt boyutlarına ilişkin algılar ile toplam bütünleştirici liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 16).

**Tablo 16. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Bütünleştirici liderlik alt boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	U	P
Kişiyeye odaklı davranışlar	Kadın	104	50,79	8,682	4795,50	,631
	Erkek	96	50,21	9,212		
İşeye odaklı davranışlar	Kadın	104	43,57	6,927	4931,00	,881
	Erkek	96	43,32	7,414		
Organizasyona odaklı davranışlar	Kadın	104	44,80	6,973	4562,50	,293
	Erkek	96	43,47	7,912		
Toplam Ölçek Puanı	Kadın	104	139,16	21,090	4760,00	,570
	Erkek	96	137,01	23,062		

Katılımcıların aileleri ile birlikte yaşama değişkenine göre otantik liderlik algıları incelendiği zaman, otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin algılar ile toplam otantik liderlik algılarının bu değişken açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 17).

**Tablo 17. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Aileleri İle Birlikte Yaşama Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Otantik liderlik alt boyutları	Seçenekler	N	Ortalama	SS	U	P
Öz Farkındalık	Evet	139	3,85	,935	4052,50	,618
	Hayır	61	3,98	,729		
Ön Yargısız Değerlendirme	Evet	139	3,86	,839	4041,00	,595
	Hayır	61	3,98	,599		
İlişkisel Şeffaflık	Evet	139	3,97	,723	4154,00	,821
	Hayır	61	3,97	,685		
Etik	Evet	139	4,01	,722	4169,50	,851
	Hayır	61	4,03	,628		
Toplam Ölçek Puanı	Evet	139	3,93	,657	4221,50	,962
	Hayır	61	3,99	,477		

Katılımcıların aileleri ile birlikte yaşama değişkenine göre bütünleştirici liderlik algıları incelendiği zaman bütünleştirici liderlik alt boyutlarına ilişkin algılar

ile toplam bütünleştirici liderlik algılarının bu değişken açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 18) .

**Tablo 18. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Aileleri İle Birlikte Yaşama Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Bütünleştirici liderlik alt boyutları	Seçenekler	N	Ortalama	SS	U	P
Kişiyeye odaklı davranışlar	Evet	139	50,67	9,037	4065,50	,638
	Hayır	61	50,16	8,719		
İşye odaklı davranışlar	Evet	139	43,02	7,432	3755,50	,198
	Hayır	61	44,45	6,401		
Organizasyona odaklı davranışlar	Evet	139	43,88	7,724	3977,00	,486
	Hayır	61	44,80	6,801		
Toplam Ölçek Puanı	Evet	139	137,56	22,783	4056,00	,627
	Hayır	61	139,41	20,327		

Katılımcıların gelir düzeyi değişkenine göre otantik liderlik algıları incelendiği zaman, otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam otantik liderlik algılarının gelir düzeyi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 19).

**Tablo 19. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Otantik liderlik alt boyutları	Gelir düzeyi	N	Ortalama	SS	$\chi^2$	P
Öz Farkındalık	500 TL ve altı	50	3,97	,795	4,827	,185
	500-1000 TL	55	3,67	1,057		
	1001-1500 TL	49	3,85	,791		
	1501 TL üzeri	46	4,10	,768		
	Toplam	200	3,89	,877		
Ön Yargısız Değerlendirme	500 TL ve altı	50	3,87	,768	,956	,812
	500-1000 TL	55	3,82	,791		
	1001-1500 TL	49	3,92	,776		
	1501 TL üzeri	46	3,98	,777		
	Toplam	200	3,89	,775		
İlişkisel Şeffaflık	500 TL ve altı	50	3,99	,701	,079	,994
	500-1000 TL	55	3,95	,683		
	1001-1500 TL	49	3,98	,714		
	1501 TL üzeri	46	3,97	,769		
	Toplam	200	3,97	,710		
Etik	500 TL ve altı	50	3,91	,779	2,365	,500
	500-1000 TL	55	4,11	,652		
	1001-1500 TL	49	3,94	,671		
	1501 TL üzeri	46	4,10	,660		
	Toplam	200	4,02	,693		
Toplam ölçek puanı	500 TL ve altı	50	3,94	,581	,911	,823
	500-1000 TL	55	3,90	,645		
	1001-1500 TL	49	3,93	,602		
	1501 TL üzeri	46	4,04	,604		
	Toplam	200	3,95	,607		

Katılımcıların gelir düzeyi değişkenine göre katılımcıların bütünleştirici liderlik algıları incelendiği zaman, bütünleştirici liderlik alt boyutlarına ilişkin algılar ile toplam bütünleştirici liderlik algılarının gelir düzeyi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 20).

**Tablo 20. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Aylık Gelir Düzeyi Yaşama Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Bütünleştirici liderlik alt boyutları	Gelir düzeyi	N	Ortalama	SS	$\chi^2$	P
Kişiyeye odaklı davranışlar	500 TL ve altı	50	48,75	9,404	3,951	,267
	500-1000 TL	55	50,03	8,385		
	1001-1500 TL	49	51,18	8,997		
	1501 TL üzeri	46	52,31	8,805		
	Toplam	200	50,51	8,923		
İşeye odaklı davranışlar	500 TL ve altı	50	41,34	7,879	6,960	,073
	500-1000 TL	55	43,34	7,232		
	1001-1500 TL	49	44,49	6,044		
	1501 TL üzeri	46	44,78	6,975		
	Toplam	200	43,45	7,148		
Organizasyona odaklı davranışlar	500 TL ve altı	50	42,18	7,746	4,725	,193
	500-1000 TL	55	44,31	7,887		
	1001-1500 TL	49	45,04	6,852		
	1501 TL üzeri	46	45,20	7,002		
	Toplam	200	44,16	7,450		
Toplam Ölçek Puanı	500 TL ve altı	50	132,26	23,123	6,003	,111
	500-1000 TL	55	137,68	21,838		
	1001-1500 TL	49	140,71	20,945		
	1501 TL üzeri	46	142,29	21,451		
	Toplam	200	138,13	22,029		

Katılımcıların daha önce liderlik konusunda herhangi bir eğitim alma durumu değişkenine göre, katılımcıların otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam otantik liderlik algılarının bu değişkene göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 21).

**Tablo 21. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Daha Önce Liderlik Konusunda Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Otantik liderlik alt boyutları	Seçenekler	N	Ortalama	SS	U	P
Öz Farkındalık	Evet	47	3,66	1,054	3075,50	,132
	Hayır	153	3,96	,806		
Ön Yargısız Değerlendirme	Evet	47	3,82	,921	3459,50	,692
	Hayır	153	3,92	,725		
İlişkisel Şeffaflık	Evet	47	3,88	,756	3264,50	,338
	Hayır	153	4,00	,696		
Etik	Evet	47	3,97	,733	3345,50	,467
	Hayır	153	4,03	,682		
Toplam Ölçek Puanı	Evet	47	3,83	,714	3140,00	,189
	Hayır	153	3,98	,568		

Katılımcıların daha önce liderlik konusunda herhangi bir eğitim alma durumu değişkenine göre katılımcıların bütünleştirici liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam bütünleştirici liderlik algılarının bu değişkene göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 22).

**Tablo 22. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Daha Önce Liderlik Konusunda Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Bütünleştirici liderlik alt boyutları	Seçenekler	N	Ortalama	SS	U	P
Kişiy odaklı davranışlar	Evet	47	50,65	9,710	3459,00	,152
	Hayır	153	50,47	8,700		
İşe odaklı davranışlar	Evet	47	44,38	7,388	3099,00	,974
	Hayır	153	43,17	7,073		
Organizasyona odaklı davranışlar	Evet	47	44,30	7,387	3584,00	,974
	Hayır	153	44,12	7,493		
Toplam Ölçek Puanı	Evet	47	139,33	23,426	3345,00	,471
	Hayır	153	137,76	21,649		

Katılımcıların herhangi bir yerde çalışma durumu değişkenine göre katılımcıların otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam otantik liderlik

algularının söz konusu değişkene göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 23).

**Tablo 23. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algularının Herhangi Bir Yerde Çalışma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Otantik liderlik alt boyutları	Çalışma durumu	N	Ortalama	SS	$\chi^2$	P
Öz Farkındalık	Hayır çalışmıyorum	136	3,96	,786	6,286	,098
	Özel sektörde çalışıyorum	39	3,91	,828		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	3,13	1,292		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	3,98	1,108		
	Toplam	200	3,89	,877		
Ön Yargısız Değerlendirme	Hayır çalışmıyorum	136	3,94	,732	3,804	,283
	Özel sektörde çalışıyorum	39	3,82	,807		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	3,56	,833		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	4,03	1,059		
	Toplam	200	3,89	,775		
İlişkisel Şeffaflık	Hayır çalışmıyorum	136	4,01	,684	1,344	,719
	Özel sektörde çalışıyorum	39	3,91	,820		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	3,85	,625		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	3,84	,776		
	Toplam	200	3,97	,710		
Etik	Hayır çalışmıyorum	136	4,03	,664	4,296	,231
	Özel sektörde çalışıyorum	39	4,12	,754		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	3,65	,731		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	4,03	,712		



	Toplam	200	4,02	,693		
Toplam ölçek puanı	Hayır çalışmıyorum	136	3,99	,579	6,959	,073
	Özel sektörde çalışıyorum	39	3,94	,637		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	3,57	,602		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	3,96	,752		
	Toplam	200	3,95	,607		

Tablo 24’te herhangi bir yerde çalışma durumu değişkenine göre katılımcıların bütünleştirici liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam bütünleştirici liderlik algılarının söz konusu değişkene göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 24).

**Tablo 24. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Herhangi Bir Yerde Çalışma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Bütünleştirici liderlik alt boyutları	Çalışma durumu	N	Ortalama	SS	$\chi^2$	P
Kişiy odaklı davranışlar	Hayır çalışmıyorum	136	50,53	9,223	2,411	,492
	Özel sektörde çalışıyorum	39	51,85	7,210		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	46,20	10,952		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	51,52	6,188		
	Toplam	200	50,51	8,923		
İşe odaklı davranışlar	Hayır çalışmıyorum	136	43,41	7,554	2,017	,569
	Özel sektörde çalışıyorum	39	44,17	6,078		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	41,07	7,611		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	44,79	3,737		
	Toplam	200	43,45	7,148		
Organizasyona odaklı davranışlar	Hayır çalışmıyorum	136	44,16	7,767	1,801	,615
	Özel sektörde çalışıyorum	39	44,72	7,293		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	42,47	5,462		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	44,50	6,704		

	Toplam	200	44,16	7,450		
Toplam Ölçek Puanı	Hayır çalışmıyorum	136	138,11	23,030	2,353	,502
	Özel sektörde çalışıyorum	39	140,75	19,444		
	Kamu kurumunda çalışıyorum	15	129,73	22,481		
	Kendi işimde çalışıyorum	10	140,81	15,363		
	Toplam	200	138,13	22,029		

Tablo 25’te yaş değişkenine göre katılımcıların otantik liderlik alt boyutlarından ön yargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam otantik liderlik algılarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ). Fakat otantik liderlik alt boyutlarından öz farkındalık alt boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

Buna karşılık katılımcıların farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre, farklılığın 18 yaş ile 19, 20, 21, 22 yaş ve üzeri katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 18 yaş grubunda bulunan katılımcıların öz farkındalık algılarının 19, 20, 21, 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo 25).

**Tablo 25. Araştırmaya Katılan Bireylerin Otantik Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Otantik liderlik alt boyutları	Yaş grubu	N	Ortalama	SS	$\chi^2$	P	Gruplar Arası Fark
Öz Farkındalık	18	11	3,08	,857	11,138	,025	18-19, 18-20, 18-21, 18-22 ve üzeri
	19	29	3,88	1,030			
	20	45	3,87	,874			
	21	54	3,91	,765			
	22 ve üzeri	61	4,03	,848			
	Toplam	200	3,89	,877			
Ön Yargısız Değerlendirme	18	11	3,52	,603	5,752	,218	
	19	29	3,81	,696			
	20	45	3,85	,912			
	21	54	3,95	,652			
	22 ve üzeri	61	3,98	,822			
	Toplam	200	3,89	,775			
İlişkisel Şeffaflık	18	11	3,85	,614	4,336	,362	
	19	29	3,81	,631			
	20	45	3,92	,802			
	21	54	4,03	,636			
	22 ve üzeri	61	4,06	,753			
	Toplam	200	3,97	,710			
Etik	18	11	3,98	,778	,529	,971	
	19	29	3,99	,573			
	20	45	3,98	,820			
	21	54	4,04	,585			
	22 ve üzeri	61	4,05	,735			
	Toplam	200	4,02	,693			
Toplam ölçek puanı	18	11	3,63	,468	6,013	,198	
	19	29	3,87	,565			
	20	45	3,91	,703			
	21	54	3,99	,529			
	22 ve üzeri	61	4,03	,630			
	Toplam	200	3,95	,607			

Tablo 26’da katılımcıların bütünleştirici liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam bütünleştirici liderlik algıları arasında yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre, kişiye odaklı davranışlar alt boyutuna ilişkin farklılığın 18 yaş ile 20, 21, 22 ve üzeri katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 18 yaş grubunda bulunan katılımcıların kişiye odaklı davranışlar algılarının 20, 21, 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İşe odaklı davranışlar alt boyutuna ilişkin farklılığın 18 yaş ile 22 yaş ve üzeri katılımcılar ile 19 yaş ile 22 ve üzeri yaş katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 18 yaş grubunda bulunan katılımcıların işe odaklı davranışlar algılarının 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu, bunun yanında 19 yaş grubunda bulunan katılımcıların 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Organizasyona odaklı davranışlar alt boyutuna ilişkin farklılığın 19 yaş ile 22 ve üzeri katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 19 yaş grubunda bulunan katılımcıların organizasyona odaklı davranışlar algılarının 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bütünleştirici liderlik toplam puana ilişkin farklılığın 18 yaş ile 21, 22 ve üzeri katılımcılar ve 19 yaş ile 22 ve üzeri yaş katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre, 18 yaş grubunda bulunan katılımcıların bütünleştirici liderlik toplam puanı 21 ile 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu; bunun yanında 19 yaş grubunda bulunan katılımcıların bütünleştirici liderlik toplam puanı 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo 26).

**Tablo 26. Araştırmaya Katılan Bireylerin Bütünleştirici Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Bütünleştirici liderlik alt boyutları	Yaş grubu	N	Ortalama	SS	$\chi^2$	P	Gruplar Arası Fark
Kişiy odaklı davranışlar	18	11	42,45	7,850	18,021	,001	18-20, 18-21, 18-22 yaş ve üzeri, 19-22 yaş ve üzeri
	19	29	47,35	8,683			
	20	45	50,91	9,434			
	21	54	50,82	9,163			
	22 ve üzeri	61	52,90	7,509			
	Toplam	200	50,51	8,923			
İşe odaklı davranışlar	18	11	40,72	6,083	9,989	,041	18-22 yaş ve üzeri, 19-22 yaş ve üzeri
	19	29	41,00	8,037			
	20	45	43,53	6,873			
	21	54	43,72	6,776			
	22 ve üzeri	61	44,82	7,191			
	Toplam	200	43,45	7,148			
Organizasyona odaklı davranışlar	18	11	41,55	7,076	10,626	,031	19-22 yaş ve üzeri
	19	29	40,72	7,907			
	20	45	44,76	6,791			
	21	54	44,28	7,661			
	22 ve üzeri	61	45,72	7,152			
	Toplam	200	44,16	7,450			
Toplam Ölçek Puanı	18	11	124,71	18,415	16,134	,003	18-21, 18-22 yaş ve üzeri, 19-22 yaş ve üzeri
	19	29	129,07	22,718			
	20	45	139,21	21,747			
	21	54	138,82	22,221			
	22 ve üzeri	61	143,44	20,652			
	Toplam	200	138,13	22,029			

Tablo 27'de araştırmaya katılan bireylerin otantik liderlik algıları ile bütünleştirici liderlik algıları arasındaki korelasyon düzeyi incelendiği zaman, katılımcıların otantik liderlik ve bütünleştirici liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Bu bulgulara göre “ **Hipotez 3:** Katılımcıların otantik liderlik algıları ile bütünleştirici liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların otantik liderlik algıları arttıkça bütünleştirici liderlik algılarının da arttığı, benzer şekilde bütünleştirici liderlik algısı arttıkça katılımcıların otantik liderlik algılarının da arttığı belirlenmiştir. Bütünleştirici liderlik ile otantik liderlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiği zaman, ölçek alt boyutları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir korelasyon bulunduğu belirlenmiştir ( $p < 0.05$ ). Bu kapsamda otantik liderlik ölçeğinin her alt boyutundaki artışın bütünleştirici liderlik ölçeğindeki her alt boyutun pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 27).

**Tablo 27. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Ait Spearman Korelasyon Tablosu**

Alt Boyutlar	R / P	Öz farkındalık	Önyargısız değerlendirme	İlişkisel şeffaflık	Etik	Otantik liderlik toplam puan	Kişiyeye odaklı davranışlar	İşeye odaklı davranışlar	Organizasyona odaklı davranışlar	Bütünleştirici liderlik toplam puan
Öz farkındalık	R									
	P									
Önyargısız değerlendirme	R	,434								
	P	,000								
İlişkisel şeffaflık	R	,462	,576							
	P	,000	,000							
Etik	R	,458	,508	,584						
	P	,000	,000	,000						
Otantik liderlik toplam puan	R	,745	,754	,848	,774					
	P	,000	,000	,000	,000					
Kişiyeye odaklı davranışlar	R	,457	,462	,499	,520	,617				
	P	,000	,000	,000	,000	,000				
İşeye odaklı davranışlar	R	,350	,462	,443	,517	,554	,788			
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Organizasyona odaklı davranışlar	R	,329	,430	,479	,523	,558	,751	,811		
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Bütünleştirici liderlik toplam puan	R	,406	,481	,510	,552	,617	,925	,921	,915	
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

### 3.6 HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI

Araştırma verilerinin demografik analizleri ve anket sorularının cevapları analiz edildikten sonra belirlenen hipotezler Tablo 28’de toplu olarak verilmiştir. H1, H2 ve H3 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

**Tablo.28 Araştırma Hipotezleri**

HİPOTEZ	MAXİMUM TOPLAM PUAN	ALT BOYUTLAR	ORTALAMA	DURUM
H1 Y Kuşağı’nın Otantik Liderliğe ilişkin algıları yüksektir.	4	Öz farkındalık	3,89	KABUL EDİLMİŞTİR
		Önyargısız değerlendirme	3,89	
		ilişkisel şeffaflık	3,97	
		Etik	4,02	
		Otantik toplam puan	3,95	
H2 Y Kuşağı’nın Bütünleştirici Liderliğe ilişkin algıları yüksektir.	175	Kişiy odaklı davranışlar	50,51	KABUL EDİLMİŞTİR
		işe odaklı davranışlar	43,45	
		Organizasyona odaklı davranışlar	44,16	
		Bütünleştirici liderlik toplam puan	138,13	
HİPOTEZ	P DEĞERİ	ALT BOYUTLAR	P DEĞERİ	DURUM
H3 Katılımcıların otantik liderlik algıları ile bütünleştirici liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır	0.00<0,050	Öz farkındalık	,000	KABUL EDİLMİŞTİR
		Önyargısız değerlendirme	,000	
		ilişkisel şeffaflık	,000	
		Etik	,000	
		Otantik liderlik toplam puan	,000	
		Kişiy odaklı davranışlar	,000	
		işe odaklı davranışlar	,000	
		Organizasyona odaklı davranışlar	,000	
		Bütünleştirici liderlik toplam puan	,000	

## SONUÇ

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler, insanların eğitim düzeylerini, alışkanlıklarını, hedeflerini, bakış açılarını, yaşam standartlarını vs. birçok şeyi değiştirmiştir. Bu değişmelere paralel bir biçimde, işletmelerde, kamu kurum ve kuruluşlarında, örgütlerde istihdam edilen bireylerin beklentileri ve davranışlarında da bir takım değişiklikler yaşanmıştır. Dünyada yaşanan sosyal, kültürel, teknolojik, vs. tüm değişiklikler, belli dönemlerde doğan bireylerin, birbirleri ile benzer özelliklere ve niteliklere sahip olmalarına sebep olmuştur. Yani, farklı dönemlerde doğan ve yaşayan bireyler, birbirlerinden farklı davranışlar sergilemeye başlamışlardır. Doğal olarak bu durum, iş dünyasına da yansımış ve farklı işgören görüntülerinin ortaya çıkmasının nedeni olmuştur. Çalışma hayatında yer alan bireylerin değişen özellikleri, gereksinimleri, beklentileri vs., liderlik sürecini ve liderden beklenen davranışları da değiştirmiş; kurum ve kuruluşlar, sistemlerini yeni kuşaklara göre güncellemek zorunda kalmışlardır.

Kuşak kavramı, aynı zaman aralığında doğmuş ve hayatları boyunca yaşadıkları ortak olaylardan ve çevrenin hâkim değerlerinden etkilenmiş bir grup insanı nitelemek üzere kullanılmaktadır. Kronolojik açıdan kuşaklar, sessiz kuşak, bebek patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı ve Milenyum Kuşağı şeklinde ele alınmaktadır. Günümüz örgütlerinde bebek patlaması, X ve Y kuşağı üyeleri bir arada iş görmektedir. Bu karma ekibin uyumlu bir biçimde bir arada çalışması her geçen gün daha zor hale gelmektedir. Bu nedenle örgütler, değişik kuşak özellikleri gösteren işgörenlerini tanımak; her bir kuşağın özelliklerini, gereksinimlerini, örgüt ve yöneticilerinden beklentilerini vs. bilmek zorundadırlar. Bu kapsamda örgütler ve yöneticileri, özellikle liderlik süreçlerinde, bireylerin motive edilmesinden, örgüt içi yaşanan çatışmaların çözümlenmesine ve gerekli değişimlere adapte olmaya kadar birçok konuda kuşaklara ait bilgilere sahip olmak ve ona göre hareket etmek durumundadırlar. Bugünün ve yarının dünyasında liderler, tüm özellikleri bilinen bebek patlaması ve X kuşağı üyelerinden çok Y kuşağına liderlik yapacaklardır. Bu gerçek dikkate alındığında Y kuşağının liderlik süreci ve liderlerinden neler beklediklerinin ortaya konulmasının örgütler açısından zorunluluk olduğu; gün



geçtikçe Y kuşağına yönelik çalışmalara daha da çok ihtiyaç duyulacağı söylenebilir. Buradan hareketle bu çalışmada, Y kuşağının otantik liderlik ve bütünleştirici liderlik algılarının belirlenmesine çalışılmıştır. Böylece, günümüz ağırlıklı çalışan kuşağının söz konusu iki konuya ilişkin algıları ortaya konabilecek ve konu ile ilgili bir takım önerilerde bulunulabilecektir. Bu bağlamda araştırmanın, literatüre katkı koyabilecek potansiyelde olduğu; konuyla ilgilenen örgüt, çalışan, yönetici ve araştırmacılara kaynak olma açısından da önem taşıdığı düşünülmektedir.

1980 ve 2000 yılları arasında dünyaya gelenlerin oluşturdukları Y Kuşağı üyeleri (Ünal, 2013: 1), tüm ırklara, dinlere, cinsiyet tercihlerine hoşgörü ile bakan bir kuşaktır (Raines, 2002: 17). Sosyal kurumlarda gönüllülük hizmeti, stajyerlikler ve part-time iş tecrübeleri sayesinde iş hayatına daha donanımlı başlayan Y Kuşağı üyeleri, eleştiriye tahammülleri az, hızlı düşünüp hızlı uygulayan, esnek iş ortamlarını tercih eden ve terfi olanaklarını en erken şekilde arayan, otoriteye meydan okuyan, kısa zamanda iyi iş çıkarmaya odaklanan bireyler olarak bilinirler. En büyük hayallerinin, kendi işlerini kurmak olduğu ifade edilmektedir (Topçuoğlu, 2007: 72). Kendilerine çok fazla güvenen, hırslı ve başarıya odaklı bir kuşak olarak değerlendirilen Y kuşağının, sürekli yenilik arayışı içerisinde olduğu (Ağırdır, 2013: 1); kendini çok fazla hırpalamadan elde etme kavgasında olduğu (İzmirlioğlu, 2008: 48-49); dijital ortam tarafından yalnızlaştırıldığı ifade edilmektedir (Güleç, 2014: 29). Eskilere nazaran farklı mesajlarla büyüyen Y Kuşağı'nda şiddet eğilimi, gençlerde evlilik dışı hamilelik ve madde bağımlılığı oranlarının düştüğü belirtilmektedir (Raines, 2002: 17). Y kuşağı, bilgi, teknoloji ve iletişim yoğun bir hayat yaşamaktadır. Bu nedenle özgüvenlerinin yüksek olduğu, emir almaktan hoşlanmadıkları ve özgür bir hayat eğiliminde oldukları söylenebilir. Y Kuşağı üyelerinde var olan tüm özellikler, uzun dönemde örgütler açısından bir zorluk olarak değerlendirilebilir. Değişik özelliklere sahip bireylerin örgütlere alınması, yönetilmesi, yükseltilmesi, elde tutulması, hem örgütler, hem yöneticiler, hem de iş arkadaşları açısından önemli bir konudur. Bu bağlamda yaşanabilecek problemler için çözüm önerileri kritik bir boyut olarak görülebilir.

Bu araştırmanın amacı, Y kuşağının otantik liderlik ve bütünleştirici liderlik algılarının ortaya konmasıdır. Bu nedenle Y kuşağı üyelerinden iki yüz kişiye ulaşılmış ve birebir anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin otantik liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiş, katılımcıların otantik liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde araştırmaya katılan bireylerin bütünleştirici liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiş, katılımcıların bütünleştirici liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların otantik ve bütünleştirici liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemesinin temelinde kadın ve erkek katılımcıların benzer sosyo-kültürel çevrelerde yetişmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Literatürde farklı yaş grupları üzerinde yapılan benzer araştırma bulguları da cinsiyet değişkeninin liderlik tarzları üzerinde önemli bir belirleyici olmadığı görüşünü desteklemektedir (Karatürk, 2015:100; İbicioğlu ve diğerleri, 2009: 15).

Araştırmaya katılan bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik algılarının aileleri ile birlikte yaşama durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Otantik liderlik olgusu modern liderlik teorileri arasında önemli bir yere sahip olup (Kıcır ve Paşaoğlu, 2014: 1), otantik liderlik düzeyi yüksek olan bireylerin temel özelliklerinin başında kendine güvenme, kendini bilme, ahlaklı davranma ve iyimser olma (Erkmen ve Esen, 2012: 59), doğal, açık ve dürüst davranışlar sergileme gibi özellikler gelmektedir (Yeşiltaş ve diğerleri, 2013: 336). Söz konusu özellik ve niteliklerin gelişiminde ailenin önemli bir unsur olduğu bilinmektedir. İbicioğlu ve diğerleri (2009: 11) tarafından yapılan araştırmada her liderin sosyal özelliklerinin ve davranışlarının gelişmesinde ailenin önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır. Buna karşılık katılımcıların aile ile birlikte yaşama durumlarına göre otantik liderlik ve bütünleştirici liderlik düzeylerinin benzerlik göstermesinin temelinde katılımcıların çoğunluğunun benzer aile yapısına ve benzer sosyo-kültürel özelliklere sahip olmalarının yattığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik algılarının gelir durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde liderlik özelliklerinin gelir düzeyinden ziyade bireyin yetiştirilme tarzı, aldığı eğitim ve sahip olduğu sosyal normlar ile yakından ilişkili olmasının yattığı düşünülebilir. Yapılan benzer bir araştırmada da

ailenin sosyo-ekonomik yapısının bireyin liderlik özellikleri üzerinde belirleyici olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik algılarının daha önce liderlikle ilgili eğitim alma durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde liderlik davranışlarının eğitim düzeyine göre farklılaştığını gösteren araştırmalar (Alkın ve Ünsar, 2007: 88) ve bireyin almış olduğu eğitimin, sahip olunan liderlik vasıflarını etkilediğini gösteren çalışmalar (İbicioğlu ve diğerleri, 2009: 11) mevcuttur. Ancak bu araştırmada katılımcıların liderlikle ilgili eğitim alma durumlarına göre liderlik davranışlarının farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin otantik liderlik algılarının yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre 18 yaşındaki katılımcıların otantik liderlik alt boyutlarından olan öz farkındalık alt boyutuna ilişkin algılarının diğer katılımcılardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşları arttıkça öz farkındalık alt boyutundan aldıkları puanların da arttığı görülmüştür. Otantik liderlik ölçeğinin diğer alt boyutlarına ilişkin algıların ise katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bilindiği gibi otantik liderlik özelliğine sahip olan insanların temel özelliklerinin başında umut, iyimserlik ve güven gibi pozitif değerlere sahip olmaları gelmektedir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 167). Otantik liderlik alt boyutlarından olan öz farkındalık alt boyutu ise bireyin duygularını, güdülerini, isteklerini, kendisi hakkında bilgi sahibi olmasını ve kişilik yapısını oluşturmaktadır (Kernis, 2003; Aktaran, Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 3). Söz konusu değerlerin ortaya çıkmasında ve şekillenmesinde insanların yaşam deneyimlerinin önemli bir yere sahip olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman, otantik liderlik alt boyutlarından öz farkındalık alt boyutuna ilişkin algıların yaşa paralel olarak arttığı sonucuna ulaşılabılır.

Araştırmaya katılan bireylerin bütünleştirici liderlik algılarının yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tüm ölçek alt boyutlarında katılımcıların yaşları arttıkça ölçek alt boyutlarından elde ettikleri puanların da arttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmada elde edilen bulgular bütünleştirici liderlik algısının yaşa paralel olarak

artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Alkın ve Ünsar (2007: 86) tarafından yapılan benzer bir araştırmada farklı meslek gruplarında bulunan bireylerin liderlik davranışlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmış, araştırmaya katılan bireylerin liderlik davranışlarının belirlenmesinde Ohio State Üniversitesi'nin "Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi" kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda katılımcıların anket alt boyutlarından olan "Bütünleştirme ve Üyeliğin Korunması" alt boyutundan elde ettikleri puanların yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin bütünleştirici liderlik algıları ile otantik liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir ( $p < 0.05$ ). Elde edilen bulgulara göre katılımcıların bütünleştirici liderlik algıları arttıkça otantik liderlik algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde liderlik özelliğinin birçok psiko-sosyal unsur ve kişilik özelliği ile iç içe bir kavram olmasının yattığı söylenebilir.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerini büyük oranda taşıdıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin Y Kuşağı'nda buldukları, bu kapsamda psikolojik ve sosyal gelişimlerini büyük oranda tamamlamış bireyler oldukları göz önünde bulundurulduğu zaman katılımcıların otantik ve bütünleştirici lider özelliklerine büyük oranda sahip olmalarının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan bireylerin otantik ve dönüştürücü liderlik düzeylerinin cinsiyet, aile ile birlikte yaşama, gelir düzeyi ve daha önce liderlikle ilgili eğitim alma durumu değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçların ortaya çıkmasının temelinde katılımcıların benzer sosyo-kültürel ve sosyo-demografik çevrelerde yetişmelerinin, benzer eğitim düzeylerine sahip olmalarının ve aile yapılarının birbirine benzer olmasının yattığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin otantik liderlik ölçeği alt boyutu olan öz farkındalık alt boyutundan elde ettikleri puanlar ile bütünleştirici liderlik ölçeğinin tüm alt boyutlarından elde ettikleri puanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği, elde edilen bulgulara göre katılımcıların yaşları arttıkça söz konusu alt boyutlardan aldıkları puanların da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu

bulgular Y Kuşığı'nı oluşturan bireylerin yaşları arttıkça otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerini sergileme düzeylerinin geliştiğini göstermektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde yaş arttıkça bireyin sosyal yönlerinin ve kişilik özelliklerinin gelişmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bilindiği gibi insanların psiko-sosyal gelişimlerinin yanında kişilik özelliklerinin gelişiminde yaşın önemli bir etkisi bulunmaktadır. İnsanların sahip oldukları liderlik özelliklerinin de birer kişilik özelliği olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman, Y Kuşığı'nı oluşturan bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerinin yaşa paralel olarak artmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Katılımcıların otantik liderlik ve bütünleştirici liderlik puanları değerlendirildiği zaman Y kuşağının Otantik ve Bütünleştirici liderlik puanlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan bireylerin bütünleştirici liderlik ile otantik liderlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu Y Kuşığı'nı oluşturan bireylerin bütünleştirici liderlik özellikleri geliştikçe otantik liderlik özelliklerinin de geliştiğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, otantik liderlik özelliklerine (kendine güven, ahlaki değerler, kendini bilme) sahip olan bireylerin aynı zamanda grup üyelerini bütünleştirici bir özelliğe sahip oldukları söylenebilir.

Son olarak araştırmanın birtakım sınırlılıkları vardır. Bunlardan birisi uygulamanın tek bir şehirde yapılmış olması, bir diğeri de sadece 200 kişiyi kapsamış olmasıdır. Ayrıca araştırma, araştırmacı tarafından hazırlanan sorularla ve katılanların verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

## ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

1. Y Kuşağı'nı oluşturan bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerini etkileyen demografik unsurların daha iyi anlaşılabilmesi için daha geniş örneklem gruplarının dâhil edildiği benzer araştırmalar yapılabilir.

2. Y Kuşağı'nı oluşturan bireylerin ilerleyen yaşlarda otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerinde meydana gelen değişimlerin incelenmesi amacıyla boylamsal araştırmalar yapılabilir.

3. Aile yapısının kişilik gelişimi üzerindeki etkileri göz önünde bulundurularak aile yapısının (çekirdek aile, geniş aile, parçalanmış aile vb.) otantik ve bütünleştirici liderlik üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

4. Y Kuşağı'nı oluşturan bireylerin diğer liderlik özelliklerinin ele alındığı, bunun yanında Y Kuşağı'nı oluşturan bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerinin diğer liderlik alanları ile etkileşiminin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

5. Otantik liderlik ile bütünleştirici liderlik özelliklerinin iş ve eğitim yaşamı ile birlikte sosyal yaşamda bireyin topluma yararlı bir fert olmasına katkı sağlayacağı göz önünde bulundurularak, ilköğretim, ortaöğretim ve üniversite yaşamı boyunca öğrencilerin otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerini geliştirici ders materyalleri kullanılabilir.

6. Otantik ve bütünleştirici liderlik özellikleri Y Kuşağı'nı oluşturan bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden etkileneceği için sahip olunan kişilik özelliklerinin otantik ve bütünleştirici liderlik üzerine etkilerinin ele alındığı çalışmalar yapılabilir. Böylece Y Kuşağı'nı oluşturan bireylerin kişilik özelliklerinin liderlik vasıflarını hangi yönde etkilediği, bunun yanında hangi kişilik özelliklerine sahip bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik vasıflarına sahip olduğu belirlenebilir.

## KAYNAKLAR

Adıgüzel, Orhan vd., *Kuşakları Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014/1.

Ağırdır, Bekir, Yeni Hayat Ritminin Yeni İnsanları, Deloitte Eğitim Vakfı “Y Kuşağı İnovasyon Araştırması” Üzerine, Temmuz 2013.

Akdemir, Ali, “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı*, İstanbul: 1997.

Akdemir, Ali, *Vizyon Yönetimi*, Ekin Yayınevi, İstanbul: 2008.

Akdemir, Ali vd., *Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Sayı 2, Aralık 2013.

Akgündüz, Yılmaz, *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2012.

Aktan, Coşkun, Can, “Turgut Özal’ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili”, 2011, (Çevrimiçi)

[http://www.can.org/canaktan\\_personal/canaktanarastirmalari/degisim/aktanoza\\_lin-degisim-modeli.pdf](http://www.can.org/canaktan_personal/canaktanarastirmalari/degisim/aktanoza_lin-degisim-modeli.pdf)

Akyüz, M. Y., *Çağdaş Okulda Etkili Liderlik*, Ege Eğitim Dergisi, 2002.

Alkın, C., Ünsar, S., *Liderlik Özelliklerinin ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006.

Altuntuğ, Nevriye, “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili”, Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (4), 2012.

Arıkan, Semra, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınevi, 2001.

- Arsenault, Paul, M., “*Validating Generational Differences*”, The Leadership and Organization Development Journal, 2004.
- Arslan, Aykut ve Staub, Selva, “*Kuşak Teorisi Ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*”, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresinde Sunulan Bildiri, İstanbul: 2015.
- Arthur Bedelan, *Organizational Behavior*, Orlando: The Dreyden Press, 1989.
- Arun K., *Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.
- Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001.
- Aykan, Ebru, “*Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri*”, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2004.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson Y., *Leadership Models, Methods and Applications*, Handbook of Psychology, (Ed. 1. B. Weiner v.d.), 2003.
- Bakan İ., ve Büyükbeşe T., *Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010.
- Baloğlu, N., Karadağ E., Gavuz Ş., *Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması*, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2009.
- Bass, M. Bernard, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Pres, 1985.
- Bayer Ali, *Değişen Toplumsal Yapıda Aile*, Şırnak Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2013.
- Baykal K., Kovancı A., *Yönetici ve Astar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, 2008.
- Bayram Şeyda, *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Behrstock-Sherratt E., Cogshall, J., *Realizing the Promise of Generation Y, Educational Leadership*, 2010.



- Benezra, Karen, "*Don't Mislable Gen X*", *Brandweek*, 1995.
- Berber Aykut, "*Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü*" İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yönetim, 2000.
- Birçek, Ayşe, *Girişimci Kişilik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında İncelenmesi*, Çanakkale: Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Brown Sky vd., *Generation Y in the Workplace*, 2009.
- Buckley, M. Roland; Beu, S. Danielle; Novicevic, M. Milorad and Sigerstad, D. Thomas, "*Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives*", *Review of Business*, N: 22/1, 2001.
- Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.
- Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- Certo S. C. Ve Certo S. T.; *Modern Mngement Concepts and Skills*, Eleventh Edit Prentice Hall, 2009.
- Ceylan, Ali, *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Alguları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*, İstanbul: Haliç Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Chen, Huan, *Advertising and Generational İdenitty: A Theoretical Model*, USA: University of Tennessee, 2010.
- Coşar, Serkan, *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, 2011.
- Crawford, C.B., Gould, L.V., & Scott, R.F. "*Transformational Leader as Champion and Techie: İmplications For Leadership Educators*". *Journal of Leadership Education*, 2003.
- Crosby, Barbara, "*Theoretical Foundations of Integrative Leadership*", *İntegral Leadership Review*, August, 2008.
- Crosby, Barbara C. Ve Bryson, John M. "*Integrative Leadership and The Creation and Maintenance of Cross-Sector Collaborations*", *The Leadership Quarterly*, 2010.
- Çelik, Vehbi, "*Eğitimsel Liderlik*," 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

- Çelik, Vehbi, “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, Ankara: *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,1998.
- Çelik, Cemile ve Sünbül, Önder, “*Liderlik Algulamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*” Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi, 2008.
- Çetin, Şahin; Korkmaz, Mehmet ve Çakmakçı, Cahit, “*Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider- Üye Etkileşimin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi*”, İstanbul: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi, 2012.
- Çırpan, Hüseyin, *Lider mi, Yönetici mi?*, Active, Haziran-Temmuz 1999.
- Çiçek, M., *Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması*, Bartın: Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2011.
- Demir C., Yılmaz M. K., Çevirgen A., *Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*, 2010.
- Dinçer Hakan, *Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık Çok Düzeyli Analiz*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Dilek Hakan, *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005.
- Doğan, Selen, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Niğde: Seçil Ofset, 2001.
- Doğan, Selen, “*Vizyona Dayalı Liderlik*”, İkinci Baskı, İstanbul: Kare Yayınları, 2007.
- Drucker, F. Peter, *Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler, Executive Excellence*, İstanbul: Rota Yayın, 1997.
- Eisner, Susan, *Managing Generation Y. SAM*, Advanced Management Journal, 2005.
- Erdal, Mehmet, *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Yayınlanmamış Tez, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Erdem, İnci; Tevrüz, Suna ve Bozkurt Tevrüz, *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, 3. Baskı. İstanbul: Nobel Yayınevi, 2012.

- Erdoğan, Emre, *Kuşak Çatışması, Değişimin Fay Hattı mı?*, 2011, (çevrimiçi)  
[http://www.urbanhobbit.net/PDF/kusak\\_catismasi.pdf](http://www.urbanhobbit.net/PDF/kusak_catismasi.pdf)
- Eren, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım, 1993.
- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
- Erickson, R. J., *Our Society, Our Selver, Becoming Authentic In An Inauthentic World*, Advanced Development, 1994.
- Erkmen, T., Esen, E., *Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2012.
- Ertürk, Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998.
- Families And Work Institute, *Generation and Gender in the Workplace*, (Çevrimiçi)  
<http://www.familiesandwork.org>, 2002.
- Gardner. W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. ve Walumbwa, F. *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. The Leadership Quarterly, 2005.
- Geçikli, Fatma, “*Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği*”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi. Sayı, 2012.
- Gökgöz, Hakan, *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Çalışma*, Trakya: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Gülez, Nergis, *Üç Kuşak Kadın Tüketicilerin Lüks Marka Taklitlerin Satın Alma Tutumları*, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Gündüz, B., Tunç B., İnandı Y., *Okul Yöneticilerinin Öfke ve Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki*, 2013.

- Güner, Şükrü, *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.
- Güney, Salih, *Liderlik*, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2012.
- Hartog D. D.; Koopman, P. L. and Muijen, J. J. Van, *Inspirerend Leiderschap In Organisaties*, 1998.
- Howe, Neil and Strauss, William, *Helicopter Parents in the Workplace*, 2007, (Çevrimiçi: [www.newparadigm.com](http://www.newparadigm.com)).
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ., Taş, S., *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma.*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009.
- İnce, Cemal, *Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, 2013.
- Ilies, Remus; Morgeson F. Philip and Nahrgang, David, J., “*Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes*”, The Leadership Quarterly, 2005.
- İzmirlioğlu, Kerim, *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algularının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Muğla: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Kahya Cem, *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*, Doktora Tezi, 2013.
- Karahan A. Tüzün, *Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider - Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*, İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Karaman, Abdullah, ‘*Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*’, Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 2008.
- Karatürk, H.E., *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması.*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

- Kasımoğlu, Murat ve Küçükaslan, Handan, “*Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Parametreler*”. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 2012.
- Kayıkçı Kemal., Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, 1999.
- Keçecioğlu, Tamer, *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları, 1998.
- Keçecioğlu, Tamer ve Oktay, Seda, *İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011.
- Keleş, Necla Hatice, *Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Organizasyon ve Yönetim Bilim Dergisi, 2011.
- Kernıs, Michael H., “*Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem*”, Psychological Inquiry, 2003.
- Keser Sıtar, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Kesken, Jülide ve Ayyıldız N. Ayşe, “*Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*”, İzmir: Ege Akademik Bakış Dergisi, 2008.
- Kıcır, G.K., Paşaoğlu, D., *Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi.*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014.
- Kırel, Çiğdem, ‘*Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*’ Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2001.
- Klenke Karin, *Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective*, Leadership Development Institute (LDI) International,2007.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, 1984.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 1998.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım, 2013.

- Koray, C. Berk, *Lider Pozisyonunda Çalışanların Astları Tarafından Lider Olarak Benimsenme Seviyelerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Kuran, Evrim, *Y Kuşağını Anlamak Semineri*. İstanbul 2010
- Kuru, İlknur, *Y Kuşağı Ve İş Yaşam Dengesi*, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Lamm, M. Eric and Meeks Michael, *Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences*, Employee Relations, 2009.
- Leithwood, Kenneth, “*The Move Toward Transformational Leadership*”, Educational Leadership, 1992.
- Liontos, Lynn, “*Transformational Leadership*”, Emergency Librarian, 1993.
- Memiş, M. Ü., *İç Denetim Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması*, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2006.
- Mengi Zeynep, Zeynep Mengi Kaynak, [www.yenibiris.com/HurriyetIK](http://www.yenibiris.com/HurriyetIK), 2011
- Morgan C. Neil, *Generational Differences in the Workplace*, USA, 2011.
- Moss. <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374> , 2010
- Nelson, By Gary, *Integrative Leadership*, TMS Jordan Institute For Families, 2012.
- Oğuzhan A., Telli E., Ünsar S., *Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanları Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama*, Electronic Journal of Vocational Collegel, 2012.
- Oktay, Ercan ve Gül, Hasan, *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Etkileri*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:10, 2003.
- Ören S. Armağan, *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik-Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Özalp, İnan, *İşletme Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.
- Özalp İ. ve Öcal H., *Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı*, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000.

- Özer, Pınar., Eriş, Engin ve Özmen Ömür, *Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013.
- Öztürk, İbrahim, *Büyük Dönüşüm (Ekonomi-Şirketler-Girişimci)*, İstanbul,2011.
- Özutku, Hatice, *Lider-Üye Etkileşim Modeli Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, Ankara: Amme İdari Dergisi, 2006.
- Pekala, North, *Conquering the generational divide. Journal of Property Management*, 2001.
- Raines, Claire, *Managing Millennials In Connecting Generations*, 2002, (Çevrimiçi <http://www.generationsatwork.com/articles/millennials.htm>)
- Richardson, Kate vd., “*Generation Y in the Workplace*”, 2009.
- Robbins S. Paul and Judge A. Timoty, *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2013.
- Sabuncuoğlu Z., ve Tüz M., *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, 2001.
- Sanders J. Oswald, *Spiritual leadership: Principles of excellence for every believer* (Updated ed.). Chicago, IL: Moody Publishers, 2007, <http://books.google.com.tr/>
- Schuman, Howard and Scott, Jacqueline, *Generations And Collective Memories*, American Sociological, 1989.
- Schroder, Scott and Warren, Zeller, *Get to Know Gen X – And Its Segments*. Multichannel News, 2005.
- Seçkin B. Sedef, “*Biz Kuşağı Geliyor*”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, 2005.
- Şafaklı O. Veli, “*KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma*” İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi, 2005.
- Şahin, Ali; Temizel, H. ve Örselli Erhan, “*Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*” Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İ. İ. B. F. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2004.
- Tabak, Akif; Şeşen, Harun ve Türköz Tolga, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekle*, İstanbul: Detay Yayıncılık, 2012.

- Tabak, A., Polat M., Coşar S. Ve Türköz T., “*Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması*”, “*İş Gücü*”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2012.
- Takala Tuomo, *Charismatic Leadership and Power, Problems and Perspectives in Management*, 2005.
- Tarabishy, Ayman; Solomon G.; Fernald Jr. L. W. & Sashkin M., “*The Entrepreneurial Leader's Impact On The Organization's Performance in Dynamic Markets*”. The Journal of Private Equity, 2005.
- Tengilimoğlu, Dilaver, “*Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*”, Ankara: Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005.
- Tevrüz, Suna; Artan İnci ve Bozkurt Tülay, *Davranışlarımızdan Seçmeler*, İstanbul: Beta Basım, 1999.
- Tiryaki, Ayça, *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Topçuoğlu, M., Cem, “*İyi de Kim Bu Y'ler?*”, Ayın Sözü Reklamcılar Derneği Dergisi, 2007.
- Toruntay, Hatice, “*Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Tosun, Kemal “*İşletme Yönetimi*”, 2. Basım, İstanbul, Mars Dağıtım, 1984.
- Tufur, Melis, MediCat Özel Eki, Mayıs 2011.
- Türk, Aycan, *Y Kuşağı*, İstanbul: Kafekültür Yayınları, 2013.
- Tütüncü, Ö., Akgündüz, Y. *Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2014.
- Uygun V. ve Bulut Y., *Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama*, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010.
- Uzun, Gizem, *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2005.



- Ünal, Aylin, *Nesiller Ayırılıyor: X, Y ve Z Nesilleri*; 2013, <http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html>
- Wolburg, M. Joyce and Pokrywczynski James, *A Psychographic Analysis of Generation Y College Students*, Journal of Advertising Research, 2001.
- Veral Ahmet, *Yönetici- Lider Farkı ve Liderliğin Yönetimdeki Önemi*, 2011.
- Yaşlıoğlu, M., Pekdemir I., Toplu D., *Duygusal Zeka ve Çatışma Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2013.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü., *Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2013.
- Yılmaz, Ercan, *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.
- Yılmaz, A., Ceylan Ç. B., *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2011.
- Yiğit, Rana, *Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2000.
- Yörük, Sinan ve Kocabaş, İbrahim, “*Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim*”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2001.
- Yüksekbilgili, Zeki, *Türk Tipi Y Kuşağı*, Sosyal Bilimler Dergisi, 2013.
- Zel, Uğur, “*Kişilik ve Liderlik*”, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- <http://www.tdk.gov.tr> . (erişim tarihi:29.05.2016)
- <http://www.lifecourse.com/insight/thegenerational-constellation.html> (erişim tarihi: 29.06.2016)
- <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/13504186.asp> (erişim tarihi: 02.07.2016)
- <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962> (erişim tarihi: 03.07.2016)
- [https://www.academia.edu/17776241/OTANT%C4%B0K\\_L%C4%B0DERL%C4%B0K\\_-\\_Authentic\\_Leadership](https://www.academia.edu/17776241/OTANT%C4%B0K_L%C4%B0DERL%C4%B0K_-_Authentic_Leadership) (erişim tarihi: 28.05.2016)
- <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374>).

## **EKLER**

### **EK 1. ANKET FORMU.**

Değerli katılımcı;

Y Kuşağı'nın liderlik konusundaki tercihlerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış olan bu anket, bilimsel veri toplama aracı olup, bulgulardan elde edilecek olan veriler bilimsel amacın dışında herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket sorularına içten ve samimi cevaplar vermeniz oldukça önemlidir. Anket üzerinde ad-soyad gibi kişisel bilgilerini yazmanıza gerek yoktur.

Çalışmaya ayırdığınız değerli zamanınız ve sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

#### **Demografik Özellikler**

1. Cinsiyetiniz?  Bayan  Erkek

2. Yaşınız?  18  19  20  21  22 ve üzeri

3. Aileniz ile birlikte mi yaşıyorsunuz?  Evet  Hayır

4. Aylık gelir düzeyiniz nedir?

500 TL ve altı  500-1000 TL  1001-1500 TL  1500 TL ve üzeri

5. Daha önce liderlik konusunda herhangi bir eğitim (kurs) aldınız mı?  Evet  Hayır

6. Herhangi bir yerde çalışıyor musunuz?

Hayır çalışmıyorum  Özel sektörde çalışıyorum  Kamu kurumunda çalışıyorum

Kendi işimde çalışıyorum

Aşağıda belirtilen ifadelerden kendinize uygun düşen seçeneği “X” ile işaretleyiniz.

No	BENİM LİDERİM	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler					
2	Hata yaptığıında kabul eder					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler					
12	Sonuca varmadan önceden değişik görüşleri dikkatle dinler					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından değerlendirildiğini bilir					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl					

	etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder					
--	--	--	--	--	--	--

Bağlı bulunduğunuz bir ağ (kurum veya kuruluş) olduğunu düşünün. Bağlı bulunduğunuz kurum veya kuruluşta diğer insanlar/kurumlar/kuruluşlar ile olan ilişkilerinizi nasıl düzenlediniz. Aşağıda belirtilen ifadelerden kendinize uygun düşen seçeneği “X” ile işaretleyiniz.

No	İfade	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1	Tüm ağ çalışanlarını eşit üyeler olarak değerlendiririm					
2	Ağ çalışanları arasında serbest bilgi paylaşımı sağlarım					
3	Ağ çalışanlarının özel durumları ile yakından ilgilenirim					
4	Ağ içindeki il/ilçe idaresinde söz sahibi olanlar tarafından sağlanan desteği teşvik ederim					
5	Diğer ağlardaki finansman, insan gücü, malzemeler, destek unsurları vb. kaynakların neler olduğunu tespit ederim					
6	İl/ilçe idaresindeki ilgili makamlar ile ağın iyi ilişki durumunda kalmasını sağlarım					
7	Ağ çalışanları arasında güven ortamı yaratırım					
8	Acil durumlarda artış gözlendiğinde ağ yönetiminin emir komutasını astlarıma bırakmam ve süratle devralırım					

9	İl/ilçe idaresi dışındaki paydaşlardan ağ için teşvik desteği sağlarım					
10	İl/ilçe idaresi dışındaki paydaşlar ile ağın ilişkisinin iyi durumda kalmasını sağlarım					
11	Ağ içindeki beyin fırtınası ile fikir üretilmesi için ortam sağlarım					
12	Problem çözümünde ağ çalışanlarının kendi yargılarını kullanmalarına müsaade ederim					
13	Diğer ağ çalışanları ile liderlik rolünü paylaşıyorum					
14	Ağ içindeki paydaşların kimler olduklarını tam olarak tespit edebilirim					
15	Ağ içindeki bir proje için kendi ilham kaynaklarımdan esinlenirim					
16	Ağ tarafından yapılan önerileri işleme koyarım					
17	Birbirine sıkı sıkıya bağlı olan ağın idamesini sağlarım					
18	Ağ içinde paylaşılan bir vizyon sağlarım					
19	Ağ çalışanlarından neler beklendiğini ağ çalışanlarının bilmesine izin veririm					
20	Ağ çalışanları tarafından bireysel rollerin anlaşıldığından emin olurum					
21	Çalışanların ağın misyonuna bağlı kalmasını sağlarım					
22	Ağ'ın hedeflerini ve başarılarını kurumsallaştırırım					
23	Ağ'a kendi işlem hızını kurması için müsaade ederim					
24	Ağ içindeki yapılacak işlerin zamanlamasını planlarım					
25	Ağın normları ve değerleri üzerinde					

	etkilerim olur					
26	Ağ çalışanlarından standart kural ve prosedürleri uygulamalarını ister ve takip ederim					
27	Ağın işlerini, faaliyetlerini koordine ederim					
28	Görevlerin doğasının neleri gerektirdiği üzerinde ağ içinde hemfikir olunmasını sağlarım					
29	Ağı ilgilendiren işlerin daha hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlarım					
30	Özellikle nitelikli görevlerde ağ çalışanlarına yardımcı olurum					
31	Ağ içinde fikir ayrılığı oluştuğunda sorunu çözmek için girişimlerde bulunurum					
32	Ağ içindeki performans ölçüm yöntemlerini seçerim					
33	Ağ içindeki görevlerin nasıl icra edileceğine karar veririm					
34	Ağ çalışanlarını motive etmek için teşvik yöntemleri kullanırım					
35	Gerek duyulduğunda ağın yapısını değiştiririm					

## ÖZGEÇMİŞ

**Çağın KAPLAN**

**Doğum Yeri:** Isparta

**Gsm:** 05061284208

**E-mail:** cagan.kaplan32@gmail.com

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Doğum Tarihi:** 08.08.1989

**Medeni Durum** : Bekar

### EĞİTİM BİLGİLERİ

2014-Devam	<b>İzmir Katip Çelebi Üniversitesi</b> İşletme
2012-2014	<b>Uşak Üniversitesi</b> İşletme
2008-2010	<b>Süleyman Demirel Üniversitesi Şarkikaraağaç MYO</b> İşletme

### İŞ TECRÜBESİ

2015-Devam	Süleyman Demirel Üniversitesi Yenişarbademli MYO Ücretli Öğretim Görevlisi. (Muhasebe-Matematik) Süleyman Demirel Üniversitesi Gönen MYO Ücretli Öğretim Görevlisi (Dış Ticaret-Güncel Dış Ticaret Sorunları-Uluslararası Pazarlama-Çevre Bilimleri)
------------	---

### SEMİNER

- **MÜNİT Girişimcilik Kongreleri 2012 İstanbul**

