

Y JENERASYONUNUN FARKLILAŞAN İŞ DEĞERLERİ VE LİDERLİK ALGILAMALARI

DIFFERENTIATED JOB VALUES AND LEADERSHIP PERCEPTIONS OF GEN Y

Derya KELGÖKMEN İLİC, Ege Üniversitesi, Türkiye, derya.kelgokmen@ege.edu.tr

Buse YALÇIN, Ege Üniversitesi Türkiye, buseyalcin@hotmail.com.tr

Öz: Teknolojik, ekonomik, siyasi ve sosyal alanda meydana gelen gelişmeler toplumların kültür yapılarında değişimlere sebep olmakta ve buna bağlı olarak farklı zaman diliminde doğan kuşaklar farklı karakteristik özellikler göstermektedirler. Her dönem içerisinde yaşanan belli devrim yaratan olaylar zamanın akışıyla değişiklik gösteren kuşakların mevcut olaylara bakış açısını etkilemiş, farklı algı ve beklentilerin oluşmasına ve örgüt içerisinde iletişim problemleri yaşanmasına sebep olmuştur. Zaman içerisinde meydana gelen bu değişimler örgütsel davranışları ve dolayısı ile iş dünyasını da belirgin şekilde etkilemiştir. Bugün birçok yönetici kuşaklar arası farklılıkları anlamak ve örgütleri başarılı, verimli bir şekilde yönetmek için yoğun bir çaba sarf etmektedir. Bu araştırmada kısa bir zaman içerisinde çalışma hayatındaki yönetimi ve liderliği devralacak Y kuşağı adıyla bilinen 1980-2000 yılları arasında doğmuş çalışanların iş değerleri ve liderlik beklentileri analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcı farklı kuşak temsilcilerinin iş değerleri, kuşaklara göre etkili liderin kişisel özellikleri, etkili liderlik stili, liderin etkileme mekanizması ve lider üye etkileşimi temaları hakkında farklı görüşlere sahip olduğu, buna karşılık liderin koçluk ve mentorluk, arabuluculuk, değişim yönetimi, farklı kuşakları anlama becerileri ile kararlara katılım konularında ortak görüşler izlediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Y Jenerasyonu, Kuşak Farklılıkları, Yönetim Algısı

Abstract: Technologic, economic, politic and social developments have been caused the changes on the cultural structure of societies and depend on this situation the generations which had been borned in the different periods have been shown different characteristic traits. The perspective of the generations which travels within time had been effected by the revolutionary events that were lived in each period and it cause different perceptions and communication problems in the organization. These changes occurring overtime has affected organizational behavior and in return to business world significantly. Today most of the managers show intensive effort to understand the difference between various generations and to be able manage organization successfully and efficiently. The aim of this research is to analyze the job values and leadership expectations of the employees who were born between 1980-2000 and identified as a generation-Y and who will be the managers and leaders of the worklife in the foreseeable future. The study results show that participants of generation X and Y have different perceptions about job values, characteristics of effective leaders, effective leadership styles, influence mechanism of leaders and leader-member exchange themes. On the otherhand they have common opinions on leadership qualifications of coaching and mentoring, negotiation, change management, and understanding of different generations and participation in decision making.

KeyWords: Leadership, Generation Y, Generation Differences, Management Perception

1. Giriş

Gelişen teknolojinin ve küreselleşmenin etkisi ile herşeyin değiştiği ve sınırların ortadan kalktığı günümüzde toplumların yapılarında, inançlarında, kişisel beklentilerinde, tutum ve davranışlarında oluşan farklılaşmalar iş dünyasında da belirgin bir şekilde gözlemlenmiştir. Yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer karakteristik özellikleri taşıması araştırmacıların kuşak kavramı ve kuşakların özelliklerine olan ilgisini arttırıp bu konu hakkında odaklanmasına sebep olmuştur. Her kuşağın kendi tercihleri, beklentileri ve öncelikleri vardır. Örgütler, organizasyonda bulunan kişilerin kendi oluşturdukları değerler ile amaç ve hedeflerinin uyum sağlamasını, kişilerin belirlenen amaç ve hedefler yönünde hareket etmesini arzularlar. Her birey yaşadığı dönem içerisinde gelişen önemli olaylar ve bulunduğu coğrafya kapsamında farklı kişisel özellikler gösterip, farklı beklentiler ve farklı amaçlara sahiptirler. Bugün iş dünyasında dört farklı kuşak birlikte çalışmakta ve her biri farklı çalışma tarzlarına, liderlik beklentilerine ve motive olma yollarına sahiptir. Yapılan araştırmalar sonucu iş dünyasının büyük bir kısmını oluşturan ve önümüzdeki süreç içerisinde yönetici vasfına da sahip olacak olan Y kuşağı teknolojinin ve küreselleşmenin de etkisi ile kendinden önce gelen kuşaklardan çok farklı bir profil izlemektedir. Türkiye'deki dinamik işgücü yapısı düşünüldüğünde önemli bir kısmını genç nüfus oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik kurumundan elde edilen veriler baz alındığında ülkemizdeki istihdamın büyük bir kısmını 1965 – 1979 yılları arasında doğan X kuşağı ile 1981 – 2000 yılları arasında doğan Y kuşağı oluşturmaktadır. Yani bir yandan iş konusunda tecrübeli ancak yenilenen teknolojik kavramlar üzerinde yetersiz bir çalışan profili; diğer taraftan ise yüksek eğitim düzeyine ve geniş küresel bilgiye sahip, deneyimsiz ancak karar alırken korkusuz ikinci bir çalışan profilinden söz edilebilir. Birinci profilden çok farklı olarak kolayca iletişime geçebilen, sadakati düşük, bilgiye kolay ve hızlı bir şekilde ulaşabilen, sürekli öğrenme arzusuna sahip, takım odaklı ve esnek çalışmayı seven, işyerine yenilik ve enerji getiren bir nesil olarak tanımlanan Y jenerasyonun, iş yaşamındaki beklentileri ve liderlik algılarının da farklı olması beklenmektedir.

Kuşak kuramının temel ilkeleri ilk kez Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından öne sürülmüştür. Dr. Karl Mannheim'a göre aynı kuşağa veya yaş gurubuna ait olmak demek toplumsal ya da tarihsel süreç içerisinde ortak bir konumu paylaşan bireyler olmak demektir ve böylece söz konusu bireyler olası deneyimlerine göre belirli aralıklarla sınıflandırılabilir (Mannheim, 1928; aktaran Pendergast, 2009:506). Kupperschmidt (2000) yaptığı kuşak tanımında aynı yıl, yaş, bölge ve kritik değişim dönemlerinde belirli yaşam olaylarını paylaşan; Palese, Pantalı ve Saiani (2006) ise aynı zaman dilimi ve kültürde doğan kişileri ele almıştır (Barford vd., 2011: 65).

Harris (2005)'e göre 1925 -1945 tarihleri arasında doğan sessiz kuşak üyeleri köklerini derin askeri olgulardan almaktadırlar (Dorsey, 2010:36). Bu kuşağa göre patronlar saygı duyulması gereken kişilerdir ve verilen emirlere itaat edilmelidir (Crampton ve Hodge, 2009:1).Sadıktırlar, fikir ayrılıklarında sessiz kalmayı tercih ederler, çatışmalardan hoşlanmazlar. Saygı duyulan, net uzun dönemli hedefler koyabilen, adil ve tutarlı, iş beklentilerini açıkça ifade eden yöneticilerle çalışmayı tercih ederler (Bursch ve Kelly, 2014:4).

1946-1964 tarihleri arasında doğan bebek patlaması kuşağındakiler ise iş güvenliğine inanırlar ve içinde buldukları şirketin emekliliğe kadar onları güvence içerisinde tutacağı düşüncesine sahiptirler (Civilservice, 2014:12). Rekabetçi yapıları işkolik doğasını ortaya çıkarır. Ayrıca iyi ünvanlara sahip olmak, iyi para kazanmak, büyük ofisler ve özel park yerleri gibi ödüllendirme beklentisi içerisindeyler (Kim, 2008:24). İş yerindeki rekabet ortamı kişisel gelişimlerini destekler (Harber, 2011:31).

X kuşağı (1965 –1979-Baby Busters) en küçük demografik jenerasyon olma özelliği gösterir. X Kuşağı kavramı içerisindeki X tanımı herhangi bir kimliğe sahip olmayan veya kimse tarafından önemsenmeyen anlamına da gelmektedir (Highbeam, 1994). Özgürlüğüne düşkün ve bireyseldirler. Uzun süreli kariyer sağlayacak alternatiflere açıktırlar. Ebeveynleri gibi işkolik değildirler. Loysk (1997 aktaran Denham ve Gadbow, 2002:12)'a göre bu kuşak üyeleri aileleri ile daha fazla zaman geçirebilmek ve daha eğlenceli aktivitelere yer ayırabilmek için işte daha az zaman geçirmeye çabalarlar.Bu kuşak ile beraber çok kültürlülük ve küresel düşünce norm haline gelmiştir. Bilgisayarların büyüyen etkisini deneyimlemişlerdir (Williams ve Page, 2011:6). Olumlu nitelikleri; teknolojik bilgileri dikkate almaları, otorite ile korkutulmamaları, yaratıcı, bağımsız ve uyumlu olmalarıdır. Olumsuz nitelikleri ise; sabırsızlık ve deneyim eksikliği olarak özetlenebilir (Wallace, 2007:5). Her konuda şüpheci, karamsar ve hayal kırıklığına uğramış olsalar da yüksek bir eğitim seviyesine sahiptirler ve alışılmışlıkları sorgularlar(Williams ve Page, 2011:6).

Y Kuşağı 1980-2000 yılları bebek patlaması kuşağının büyük bir çoğunluğunun bir kenara çekilip kendi mini boomerlarını yaratma kararı aldığı yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır (Paula, 2004:3). Genel olarak X kuşağıyla benzer karakterleri çok fazladır. Değişimden hoşlanırlar ve işleri güvenli bir şekilde yapmanın önemli olduğunu düşünmezler (Hart, 2006).Teknolojiye bağımlı, değişime açık, sabırsız ve sadakatsiz, kolay tatmin olmayan, emir almayı sevmeyen birden fazla işi aynı anda yapabilen hırslı bir yapıya sahip oldukları da belirtilmektedir (Çatalkaya, 2008; Myers ve Sadaghiani, 2010).

Literatürde 2000 ve sonrası doğanlar Z kuşağı olarak adlandırılır. Z kuşağı üyeleri yeni teknolojilere olan merakları sayesinde internet avantajı sağlayan yerlerde bulunabilirler (Harber, 2011:38). Değerleri özgünlük ve gerçekçiliktir, küreseldirler ve geniş kuşak karışımlarından farklılaşırlar. Misyon sahibi olmaya hazır, inançlı ve iyimserdirler. Yeni medya, sanal arkadaş ve teknoloji ile gelen diğer güçlerden etkilenirler (Williams ve Page, 2011:10).

Tablo 1'de kuşakların karakteristik özellikleri ile tarihi, ekonomik ve sosyal alanda oluşan belirli yaşam olaylarının kısa bir özeti verilmiştir. 1980-2000 yılları arasında doğan bireylerden oluşan Y Kuşağı'nı meydana getiren kavramlara örnek olarak 1986'daki 7 astronotun ölümüyle sonuçlanan Challenger Uzay Mekiği kazası, 1990'larda Körfez Savaşı'nın takip ettiği 1989'daki Berlin Duvarı'nın yıkılışı ve 11 Eylül saldırıları gösterilebilir. Popüler kültürün etkisi ile bu olaylar kuşak üyeleri tarafından televizyon aracılığı ile izlenmiştir (Dorsey, 2010:16). Casben (2007) tarafından yapılan bir araştırmada önceki kuşaklardan farklı olarak bu kuşağın otoriteye karşı çok daha düşük saygı gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu kuşak yeni teknolojiler ve popüler kültürlerin etkisiyle sabırsızdır. Üyeleri yüksek eğitim düzeyine sahiptir ve teknoloji ile bilgiye olan yatkınlıkları işlerin nasıl yapıldığını sorgulayan bir kişilik özelliği taşımalarını sağlamıştır. Deneyim eksikliklerine rağmen aşırı özgüvene ve maaş konusunda gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. Aynı zamanda bu kuşağın büyük bir bölümü iş yaşamının bir parçası olarak daha fazla seyahat etme fırsatları, eğitim ve sosyal aktivite beklentileri içerisindeydir. Y'ler "Söylenildiği gibi yap" yönetim tarzına uyan bireyler değillerdir (Casben, 2007 aktaran Cairncross ve Buultjens, 2007:6).

Tablo 1. Dünya Literatüründeki Kuşakların Karakteristik Özellikleri ve Yaşamlarında Meydana Gelen Önemli Gelişmeler

Kuşakların Doğum Yılı	Gelenekselciler (1925-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1980-2000)
Önemli Üretimler	<i>Otomobil</i>	<i>Televizyon</i>	<i>Kişisel Bilgisayar</i>	<i>Tablet / Akıllı Telefon</i>
İletişim Yolları	<i>Yazılı Mektup</i>	<i>Telefon</i>	<i>E-mail / Mesaj</i>	<i>Sosyal Medya</i>

Genel Görünüş	<i>Pratik</i>	<i>Optimist</i>	<i>Şüpheli</i>	<i>Ümitli / İyimser</i>
Meslek Ahlakı	<i>Kendini İşe Adamış</i>	<i>Hırslı</i>	<i>Dengeli</i>	<i>İddialı</i>
Etkilendikleri Lider Tarzı	<i>Hiyerarşi</i>	<i>Fikir Birliği</i>	<i>Yeterlilik / Beceri</i>	<i>Başarı</i>
İlişkilerdeki Tutumu	<i>Fedakar</i>	<i>Tatminkar</i>	<i>Kendini Adamaya İsteksiz</i>	<i>Sadakati Düşük</i>
İşyerinde Ödüller	<i>'İyi bir iş memnuniyeti, iş güvenliği ile sağlanır'</i>	<i>'Para, ünvan, takdir'</i>	<i>'Serbestlik, en yüksek ödüdür.'</i>	<i>'İşini amaca sahip olarak gör'</i>
İşyerinde Eğitime Bakış Açısı	<i>'Ben zor yolla öğrendim, sen de yapabilirsin'</i>	<i>'Çok fazla eğitersen iş yerini terk ederler'</i>	<i>'Ne kadar çok öğrenirlerse o kadar çok kalırlar'</i>	<i>'Sürekli öğrenme bir yaşam biçimidir'</i>
Meydana Gelen Önemli Olaylar (Dünya)	1929: Ekonomik Buhan 1930: Sinema 1940: 2. Dünya Savaşı 1945: Kore Savaşı 1930-1960: İşçi Sendikası	1950: Televizyonun ortaya çıkışı 1955: Sivil Hakları Hareketi 1957: Sovyetler birliğinin Sputnik uydusunun uzaya fırlatılması 1960: Vietnam Savaşı 1962: Küba Füze krizi 1963: John F. Kennedy suikastı	1967: Che Guevara'nın öldürülmesi 1968: Martin Luther King suikastı 1968: Sorbonne Üniversitesi İsyanı 1969: İlk Aya İniş 1969: Woodstock 1970: Kadın özgürlüğü hareketi 1973: Watergate ve enerji krizi 1976: Tandy and Apple kişisel bilgisayarları	1989: Berlin Duvarının Yıkılışı 1981: MTV 1984: AIDS 1986: Challenger Afeti 1995: Oklahoma City saldırısı 1990s: Clinton-Lewinsky skandalı 1999: Columbine Lisesi katliamı 1980s-90s: İnternet ve ESPN'in ortaya çıkışı
Meydana Gelen Önemli Olaylar (Türkiye)	1923-1938: Atatürk Devrimleri 1923-1950: Tek Partili Dönem	1946-1960: Çok Partili Dönem 1948-Türkiye, UNESCO üyesi-İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi imzalandı. 1950-1960: Demokrat Parti Dönemi 1960: 27 Mayıs Darbesi 1961 Anayasası ve Artan Özgürlükler	1971: 12 Mart Muhturası ve TSK Müdahalesi 1974: Kıbrıs Harekati 1980: 12 Eylül 1980 Darbesi	1982 Anayasası 1980-1987: Siyasal Yasaklar Dönemi 1983-1987: Özalp Yılları 1984 sonrası: PKK Örgütlenmesi 1997: 28 Şubat Kararları 2002- devam ediyor- AKP İktidarı
Gelişen Olaylar Sonucu Oluşan Karakter Özellikleri	<i>Risk Alma Konusunda İsteksiz Otoriteyi Savunan Sadık Tutarlı Yeniliklere Kapalı Çalışkan Detaycı Üretim Odaklı</i>	<i>İdealist Sebatkar İş Odaklı Sadık Kendi Kendini Motive Eden Tutumlu Sanata ve Estetiğe Düşkün</i>	<i>İdealist Materyalist Bireysel Kuşkucu Verilen Değere Karşı Ödüllandirme İstemi</i>	<i>Optimist İş-Yaşam Dengesi Öğrenme İstekli Yeni Teknolojilere Uyumlu Takım Oyuncusu Resmîyetten Uzak Eğlenmeyi Seven Tüketim Odaklı</i>

Kaynaklar: Fenzel, 2013:22-23; Tolbize, 2008:8-9; Wikipedia, 2016

Kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Örneğin İsrail'de savaşlar kuşakların ayırımında belirleyici noktayken, ABD'de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmuştur (Özer, vd., 2013). Kuşakların oluşumunda yaşanan sosyal, tarihi, ekonomik ve siyasal olayların büyük etkisi bulunmaktadır. Her ülkenin bu konudaki deneyim ve

yaşadıkları farklı olduğuna göre, Amerika kaynaklı bu sınıflandırmanın, Türkiye bağlamı için geçerliliği kuşkulu olmaktadır (Gürbüz, 2015). Özellikle gelenekselciler ile bebek patlaması kuşağının başlangıç ve bitiş yılları ülkemiz açısından farklı dönemlerde olabilir. Bebek patlaması kuşağının bitişinde Amerika'da Kennedy suikastı önemli rol oynarken, Türkiye'de 1960 darbesi ve 1961 Anayasa değişikliği bu kuşağın bitişinde önemli olaylar olarak görülmektedir. Bununla birlikte yazın incelediğinde araştırma kapsamındaki X ve Y kuşaklarının diğer araştırmalarda da benzer yıllar temel alınarak değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır (Dereli vd., 2015; Adıgüzel vd., 2014; Boztunç, 2014; Özer vd., 2013; Keleş, 2011; Yelkikalan ve Altın, 2010).

2. Liderlik Yaklaşımları

Yöneticiler belirli sınır değerleri içerisinde çözüme yönelik dengelerin oluşmasını hedeflerlerken liderler ise zıt yönde çalışırlar (Workman ve Cleveland-Innes 2012:315). Yöneticiler sınırlı seçeneklerle çalışırken, liderler uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar oluştururlar ve yeni seçenekler meydana getirirler. Baskı ve kriz anında insan hareketlerini kontrol altında tutmak zordur ve stres altındaki çalışanlar fikir ayrılıklarına düşerek çatışmaya başlarlar ve yönetilmeleri zorlaşır. Böyle zamanlarda liderler, çalışanları belirlenen hedefler yönünde sahip oldukları görevlerine daha çok bağlanmaları ve stres ile baş edebilmeleri için yönlendirirler (Yeşilyurt, 2007:12-13). Lideri olmayan bir insan grubu olayları farklı şekilde gördüğü ve farklı çözüm yolları izlediği için hızlı bir şekilde çatışmaya ve anlaşmazlığa düşer (Mills, 2005:10-12). Liderlik ile ilgili temel yaklaşımlar bu bölümde özetlenmektedir.

2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderin özelliklerinin, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olarak ele alındığı Liderin Özellikleri veya Büyük Adamlar Yaklaşımı, lider olunamayacağını, ancak lider olarak doğulabileceğini belirtmekte ve liderin çeşitli özellikler bakımından diğer grup üyelerinden farklı kişilik özelliklerinesahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (Coşar, 2011:9)

2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

- **Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:**1940'lı yıllarda RaphStogdill önderliğinde yapılmış büyük bir çalışmadır. Araştırmalar sonucunda göreve yönelik diğeri ise kişiye yönelik olmak üzere iki liderlik türü ortaya çıkmıştır. Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin onu takip eden kişiler üzerinde yaratmış olduğu saygı ve güven anlayışı onlarla geliştirdiği ikili ilişkileri tanımlamaktadır. İnsiyatif faktörü ise liderin, belirlenen vizyon doğrultusunda yapılacak işin doğru ve zamanında gerçekleşmesi için gösterdiği tutumları ifade etmektedir (Koçel, 2010:578).
- **Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Michigan Üniversitesi araştırmacılar lider davranışlarını "işe dönük lider" ve "kişiyi dönük lider " olmak üzere iki kategori içerisinde sınıflandırmıştır. (Pazarbaş, 2012:27) İşe Yönelik Lider, çalışan performansı yakinen izler ve denetler. Yapılacak işle ilgili çalışanlarına açıkça bildirimde bulunur. Kişiyi Yönelik Lider ise çalışanlarının memnuniyetine önem verir. Onların kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenip gerekli kaynakların sağlanması için destekte bulunur (Demirel ve Kışman, 2014:693).
- **Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi:** 1960 Yıllarda Blake ve Mouton liderlerin insan ve üretim ile ilgili olmak üzere iki temel faktör üzerinden oluşturdukları bir diyagramla davranış şekillerini açıklamaya çalışmışlardır. (Demirel ve Kışman, 2014:693) Kişiler arası ilişkilere yönelik ilgi boyutundaki liderler, işin yönetim veya teknik boyutu ile değil çalışanların memnuniyet dereceleri ile ilgilenirler. Liderler çalışanları ile kurduğu ilişkilerin uyumlu, pozitif ve yapıcı yönde geliştirmesini amaçlarlar. Üretime yönelik ilgi boyutunda liderin politika kararlarının niteliği, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumları ifade etmektedir. Üretime yönelik liderler, göreve uyarlanmış, görevin başarılması ve sonuçlarına odaklanmışlardır (Pazarbaş, 2012:29).
- **McGregor X ve Y Kuramları:** X teorisine göre liderler astlarına, onlardan ne beklediklerini söylerler, görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğretirler, yol göstericidirler ve herkesin patronun kim olduğunu bilmesini isterler. Y teorisine göre ise; liderler astlarına danışarak onların fikirlerini alır, planların içinde yer almaları ve kararlara katılmaları konusunda cesaret verirler (Doğanay, 2014: 22).

- **Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli:** Likert Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak bu modeli geliştirmiştir ve liderlerin davranışlarına göre dört sınıf altında inceler (Küçüközkan, 2015:95):
 - 1. İstismarcı Otokratik:** Çalışanlarına güvenmezler, çalışanlar işle ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler. Problem çözümlerinde astların fikirlerine yer verilmez.
 - 2. Yardımsever Otokratik:** Kararlar yöneticiler tarafından verilir ancak işler yapılırken çalışanlar belirli bir serbestliğe sahiptir. Belirli konularda astların fikirlerine danışılır.
 - 3. Katılımcı: Çalışanlara kısmen güvenilir.** Yöneticiler, amaçlarını belirlerken astlarından da fikir alırlar. Çalışanlar kendilerini fikirlerini belirtmekte serbest hissederler.
 - 4. Demokratik:** Liker tarafından önerilen sistemdir. Çalışanlara tüm konularda güvenilir ve fikirleri alınır. Çalışanlar kendi düşüncelerini belirtmekte oldukça serbest hissederler. Sorun çözümünün bir parçasıdırlar.

2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda araştırmacılar liderliğin yapısının, örgüt kültürü, görev yapısı, yönetici tecrübeleri ve değerleri" gibi bir çok değişkenle farklılaştığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre her duruma uygun tek bir liderlik söz konusu değildir. Bu kuram; liderlerin işe göre gösterdiği tutum, İkili ilişkilerde sergilediği tavır, çalışanların söz konusu işi yaparken gösterdikleri iş tamamlama seviyeleri arasındaki etkileşimle bağlantılıdır. (Büyükmeşe ve Bakan, 2010:75)

Genç kuşaklara göre etkili liderlerin önemli karakter özellikleri sırasıyla; ileri görüşlülük, hırslılık, yaratıcılık, esneklik, ilham vericilik, yenilikçilik, cesaret, hayalperestlik ve değişim yaratıcılığıdır. Liderler teknik olarak yetkin olmalıdır, çalışanlarda sorumluluk duygusu geliştirmelidir, görevlerin anlaşılır, yönetilebilir ve başarılabılır olduğundan emin olmalıdır, çalışanlarını bilgilendirmelidir, takipçileri ile empati kurar ve kişisel gelişimi için çabalar, zaman ve karar yönetimi konusunda başarılıdır (Amanchukwu vd.,2015:7-9).

Liderler farklılaşan doğaya sahiptirler ve liderliğin tanımlanması karmaşık ve zor bir problemdir (Daft ve Andrew,2009:3).Otokratik liderlik tarzında, çalışanlar ve grup üyeleri takım ve örgüt için faydalı olacak konularda bile çok az öneride bulunma yetkisine sahiptir. Bu yönetim tarzının yararı, etkinliği yüksek olmasıdır. Kararlar çabuk verilir ve bu kararları gerçekleştirmek için gereken işler hızlıca yapılır. Dezavantajları ise çalışan memnuniyetinde azalmaya sebep olmasıdır. Bu yönetimin en başarılı olduğu durumlar kriz anlarıdır. Çünkü böyle zamanlarda kararlar tartışmasız ve hızlı bir şekilde verilmelidir (Amanchukwu vd.,2015:10).

Demokratik katılımcı liderlik tarzı Tannenbanum ve Schmidt(1958) tarafından merkeziyetçi anlayışın olmadığı ve kararların çalışanlarla paylaşıldığı yönetim biçimi olarak tanımlanmıştır. Demokratik liderlik teoride her ne kadar olumlu görülse de yavaş bir süreç içinde ilerlediğinden uygulanabilir sonuçlar genellikle büyük bir çaba gerektirir(Ojokuku vd., 2012:204).Diğer bir risk faktörü ise yeterli tecrübe ve bilgiye sahip olmayan takım üyelerinin ürün ve hizmet kalitesinde büyük kayıplara neden olma olasılığıdır(Amanchukwu vd.,2015:10).

Tam serbestlik tanıyan liderlik çalışanların işi kendi yöntemlerini kullanarak işlerini yapmalarına olanak sağlayan bir yönetim tarzıdır. Yöneticiler ihtiyaç duyulması halinde çalışanlara bilgi ve tecrübeleri ile destek olup, diğer koşullar altında etkileşimde bulunmazlar. En önemli avantajı takım üyelerine sağlanan bu özerklik ile yaratıcılıklarını geliştirip kendilerini yönetebilir hale gelmelerini sağlamasıdır. Takım üyelerinin kendi zamanlarını başarılı bir şekilde yönetemediği veya yeterli bilgi, beceri ve motivasyona sahip olmadığı durumlarda zarar oluşturabilecek bir yönetim tarzıdır (Amanchukwu vd.,2015:10).

Karizmatik liderlik tarzına sahip kişiler takım üyelerine ilham verir, motive olmaları ve hedefler doğrultusunda ilerlemeleri için gerekli enerjiyi sağlar. Karizmatik gücün negatif yönü kendine güven duygusunun çalışanlardan çok liderlerde yer almasıdır. Bu izlenecek projelerde risk yaratabilir hatta örgütün bütünü olumsuz etkileyebilir (Amanchukwu vd.,2015:10).

Vizyoner liderlerin; Koşulları değerlendirme becerisine sahip, değişiklik yaratmada olanaklar ve karşılaşılabacak muhtemel riskleri görebilen, hedeflerini net, gerçekçi ya da olanakları ölçüsünde koyan vizyoner liderlerle bilgi ve teknoloji çağı olan günümüzde kurumların mevcut değişim ile uyum sağlayarak rekabet güçlerini ve verimliliklerini artırmaları için sürekli bir öğrenme ve kazanılan bilgiyi uygulamaya çevirme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Pazarbaş,2012:54-55).

2.4. Liderin Güç Kaynakları

Sosyal değişim ilişkilerinde "güç" kavramının önemi ilk kez Emerson (1962) tarafından ortaya atılmıştır. Emerson (1962:32)'a göre, aktör A'nın aktör B üzerindeki gücü, A tarafından üstesinden gelinebilecek B'nin korunabilme miktarıdır. Temelde güç bir aktörün diğerine bağımlılığının içinde yer almaktadır. İlişkide diğer aktöre bağımlılığı daha az olan güç avantajını elinde tutmaktadır; bu da güç dengesizliğini doğurmaktadır (Kim vd., 2004:618). İlk kez French

ve Raven (1959) tarafından “The Bases Of Social Power” eserlerinde ortaya konan güç kaynakları şu şekildedir (Maloni ve Benton, 2000:54; Hunt ve Nevin, 1974:187):

- i'nin j üzerindeki *ödül gücü*; j tarafından i'nin kendisine ödül vereceğine inanması nedeniyle i'ye atfedilen güç
- i'nin j üzerindeki *zorlayıcı/ceza gücü*: i tarafından j'nin istenilen sonucu vermemesi sonucu uygulanabilecek olası cezaya dayalı güç.
- i'nin j üzerindeki *yasal gücü*: j'deki içselleştirilmiş değerlerden kaynaklanan, i'nin j'yi etkilemek için yasal hakka sahip olması ve j'nin bu etkiyi kabul etme mecburiyeti
- i'nin j üzerindeki *özdeşleşme gücü*: j'nin i'yi onun gibi olma veya onun kimliğini isteme yönünde kimlikleştirmesi
- i'nin j üzerindeki *uzmanlık gücü*: j'nin belirli bir alanda i'ye attığı bilginin derecesine dayalı güç

Liderler de belirledikleri hedefler doğrultusunda izleyicilerini etkilemek için bu güç kaynaklarını kullanmaktadırlar. Yasal güç; liderin, diğerlerinin davranışlarını organizasyonda sahip olduğu statü ve mevki sayesinde etkileyebilme gücüdür. Bu gücün aşırı kullanılması halinde liderlik yapısında otoriterleşmeye gidilerek, çalışanlarda da verim azalması, iş memnuniyetsizliği, uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklara neden olabilmektedir (Bozkır, 2014:5). Ödüllendirme gücü liderlerin grup üyelerini ve takipçilerini elde edilen başarı karşısında ücret artışı sağlama, terfi imkanları sunma, yetki ve sorumluluklarını artırma, işleri daha sevebilir hale getirme, takdir etme, iş zenginleştirme ve başarılarını övme, teşekkür yazısı gibi yöntemler kullanmasıdır (Akyüz ve Kaya, 2015:75). Uzmanlık gücü liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübelerinden sağladığı güçtür. Eğer bir yönetici bilgili ve deneyimli olarak kabul görüyorsa onu takip eden grup üyeleri üzerindeki idare yeteneği kolaylaşır (Karpuzoğlu, 2010:159). Günümüzde teknolojinin ve globalleşmenin etkisi ile bilginin önemi gittikçe artmakta ve bu da liderlik gücünün önemini daha çok ortaya koymaktadır (Pazarbaş, 2012:76). Liderlerin diğer bir önemli güç kaynağı özdeşleşme ve karizmatik güçtür. Astlarına ilham verebilmesi ve onların da istek ve ümitlerini dile getirebilmesi karizmatik gücün temelini oluşturur. Burada bir konumdan veya şekil olarak bir ünvandan daha çok, liderin kişisel nitelikleri daha çok önem kazanmaktadır. Bu güç sayesinde astlar liderlerinin tutum ve davranışlarını daha kolay benimserler (Doğanay, 2014:14). Zorlayıcı güç korkuya dayanan güç yöntemidir. Takım üyelerini korkutan tüm unsurlar zorlayıcı güç kaynağı olarak algılanır. Bunlar, fiziki güç kullanımı, işe son verme, rütbe ve kademe azaltma veya sonlandırma, ücrette düşüş, zam engelleme gibi farklı cezalandırma davranışlarını içerir (Karpuzoğlu, 2010:158).

3. Y Kuşağının İş Değerleri ve Liderlik Algısı

Y kuşağı optimistik, işbirlikçi, açık görüşlü ve aceleci olarak tanımlanmaktadır. Y'ler her zaman ihtiyaçları peşinde koşan, vazgeçilmez olduğunu düşünen ve diğer kuşaklardan çok daha büyük beklentilerle iş dünyasına giren bireylerden oluşmaktadır. Başarılarını öğrendikleri yeni şeyler, edindikleri deneyimler ile geliştirdikleri yeteneklerinde tanımlarlar. Eğitime karşı gösterdikleri saygı nedeni ile önceki kuşaklardan daha çok akademik odaklıdır (Spiro, 2006:16).

Otoriteden hoşlanmayan bu kuşak yöneticilerini koçları ya da mentorları olarak görmekte, resmi ve hiyerarşik yöneticilerini “kötü yöneticiler” olarak tanımlamaktadır. Büyük bir kısmı sosyal ve eğlenceli iş ortamları tercih eder. Organizasyonun yürüttüğü vizyonda kritik pozisyonlarda bulunmayı ve kurumun geleceğine yönelik gerçekleştirilen yeni projelerin içinde olmayı tercih etmektedirler (Boztunç, 2014:33). Keleş (2011) tarafından gerçekleştirilen bit çalışmada; Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada işyerinde kendilerini rahat hissetmelerinin Y kuşağının motivasyonunu etkileyen bir diğer unsur olduğu görülmüştür. Keleş'in 2013 yılında gerçekleştirdiği başka bir çalışmada ise “bağımsız olma”, “yaratıcılık eğilimi” ve “risk alabilme” bileşenleri araştırılmış ve “Bağımsız olma ihtiyacı” bileşeni ile ilgili olarak Y kuşağının bebek patlaması kuşağındakilere göre bağımsızlığına daha düşkün olduğu ifade etmiştir. “Yaratıcılık eğilimi” ve “risk alabilme” bileşenleri için farklılık Y kuşağında olanlardan kaynaklanmakta olup Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha fazla yaratıcı olma eğiliminde oldukları ve risk alabildikleri, diğer bir deyişle diğer kuşaklar ile aralarında bu iki bileşen bakımından anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir.

Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, Y kuşağı üyelerinin gösterişe kendisinden önce gelen kuşaklardan daha çok değer verdikleri bulunmuştur. Aile bağları ve gelenekçilik değerlerinin genç kuşaklarda zayıfladığı tespit edilmiştir. Bu kuşak çalışanları için gerçekleştirdikleri günlük işler neticesinde dünya üzerinde olumlu bir etki yarattıklarını görmek fazlasıyla değer taşımaktadır. Bu sebeple Y kuşağı bireylerine, yeni fikirler üretmesi amacıyla ödüller vermek ve örgüte sağladıkları katkılar sonucunda takdir hissini göstermek yararlı olacaktır (Keleş, 2011: 138). Değişimden veya yeni denemelerden korkmazlar ve yakın çevrelerinde değişiklik yaratmak için istek duyarlar. Ancak bu kuşağın aynı zamanda yapısı gereği yönlendirilmeye ve güçlü oryantasyona ihtiyaçları vardır. Değişime meydan okumak isterken aynı zamanda geri bildirim beklentisi de içerisindedirler. Kişisel gelişim olanakları, koçluk ve mentorluk programları ve çalışma esnekliği arzularlar (Zaporzan, 2010:13). Çalıştıkları örgütün sosyal sorumluluğa verdiği önem, toplumdaki imajına yansımaları Y kuşağı için önemli

değerlerdir. Kendinden önceki kuşaklardan farklılaşan Y kuşağı çalışanları, kendilerini sahip oldukları meslek veya çalıştıkları örgüt ile değil bunun dışında kalan kişisel özellikler ve yaptıkları işlerle tanımlamaktadırlar (Dereli vd., 2015:5). Bu kuşağın büyük çoğunluğu yöneticilerinin de onlardan farklı şeyler kazanabileceğini öne sürmektedir (Adıgüzel vd., 2014:175). Çalıştıkları örgütün sosyal sorumluluğa verdiği önem, bu alanda yürüttüğü projeler, sunduğu destekler ve tüm bunların örgütün toplumdaki imajına yansımaları bu kuşak çalışanları için önemli ve değerlidir (Özer vd.,2013).

Araştırmalara göre Y Kuşağı'nın önceki kuşaklara kıyasla çok para kazanmaya daha az önem verdiği, bunun yanı sıra kendisini daha fazla tatmin edecek anlamlı ve iddali işlerde, sosyal sorumluluk bilinci yüksek organizasyonlarda çalışmaya önem verildiği bildirilmektedir. Daha açık kariyer yolları, daha anlamlı iş deneyimleri ve küresel hareketlilik fırsatları Y Kuşağı'na daha cazip gelmektedir (Boztunç, 2014:33). Yönetmelere ulaşmada yaş yerine başarıya öncelik verilmesi, dış görünüş odaklı kuralların uygulanmaması, örgüt ikliminde sosyalleşmeye ve eğlenerek çalışmaya önem verilmesi, örgüt içinde üst düzeydeki farklı kuşaklarla yakın (eşit mesafede) iletişim kurulması gibi unsurlar bu kuşağın motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir (Dereli ve Toruntay,2015:7).

Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardımcı olmak için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya ve / veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerinin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar (Keleş, 2011:138). Buna paralel olarak yöneticilerinin bir danışman ve mentor rolü üstlenmesi onlar için önemli olacaktır. 20'li ve 30'lu yaşların başında olan bu genç çalışanlar yöneticilerinden esnek çalışma programları, iş yerinde daha fazla "kişisel zaman", neredeyse sürekli geribildirim ve kariyer tavsiyesi istemektedirler. Ortalamanın üstünde bir oranda, patronlarının genç çalışanlarından yeni şeyler öğrenebileceğini savunmaktadırlar (Adıgüzel vd., 2014:175). Yöneticiler; Y kuşağının çalışma isteği yenilemeli, onlara değerli olduklarını hissettirmeli ve taleplerini karşılamalıdır. Bu maksatla; işyerinde Y kuşağının sosyal ağlarda kullanabileceği ve paylaşabilecekleri veritabanları oluşturulmalıdır. Katılımcı yönetim tekniklerinden olan personel güçlendirmeye gidilmeli, kalite çemberleri oluşturulmalı ve toplam kalite yönetimi benimsenmeli ve çalışanların toplam kalite yönetimi felsefesini içselleştirmesi sağlanmalıdır. Takımlar oluşturulmalı ve proje bazlı çalışmalara önem verilmelidir (Yelkikalan ve Altın, 2010:21).

4. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın amacı işyerine yenilik ve enerji getiren Y jenerasyonun X kuşağından farklılaşan liderlik algılarını ve iş değerlerini belirlemektir. Kişilerin farklı özelliklerinden kaynaklanan algılarını ortaya koymak için nicel analizin sunduğu verilerden daha derin bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle araştırma yöntemi nitel veri analizine dayanmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde *amaçlı örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 107). Amaçlı örnekleme yöntemlerinin temelinde araştırma kapsamında derinlemesine bilgi elde etmek için doğru kişilerin seçilmesi hedeflenmektedir. Amaçlı örnekleme yöntemi olarak "*kolay ulaşılabilir durum örnekleme*" kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırmacı tarafından erişilmesi en kolay olan durumların seçilmesine dayalıdır (Marshall, 1996: 523). Bu şekilde araştırmacı daha az zaman, çaba ve maliyet harcayarak analize uygun verilere ulaşabilir. Bu bağlamda, çalışmanın örnekleme olarak İzmir ili içerisindeki araştırmaya konu olan ve Y kuşağı olarak tanımlanan 1980 – 2000 tarihleri arası doğmuş özel ve kamu sektörü çalışanlarından tamamı beyaz yaka 15 kişi ile X kuşağı olarak adlandırılan 1965-1980 arası doğmuş kişilerden farklı alanlarda çalışan 15 kişi seçilmiştir.

Mülakatın ilk kısmında karşı tarafa güven oluşturmak amaçlı çalışmanın amacını anlatan kısa bir sözlü tanıtım gerçekleştirilmiştir. Yapılan mülakatların süresi 30-60 dakika arasında belirlenmiştir. Görüşmelerin sonuçları not tutma yöntemiyle kayıt altına alınmıştır. Kullanıcı profilinin gizliliği amaçlı her kullanıcıya bulunduğu kuşak grubu üzerinden tanımlama yapılmıştır. (Örneğin Y kuşağının birinci katılımcısı Y1 olarak adlandırılmıştır.) Kurumların büyüklüğü, niteliği ve çalışan sayısı katılımcıların seçilmesinde kriter olarak değerlendirilmemiştir.

Araştırmada yanıt aranmaya çalışılan sorular şunlardır:

1. X ve Y kuşağı bakış açısından ideal bir lider tanımlamasının sahip olduğu karakteristik özellikler nelerdir?
2. İki kuşağa göre başarılı liderlerin taşıması gereken yetkinlikler ve uzmanlıklar nelerdir?
3. Bu kuşaklar hangi güç kaynağından etkilenmektedirler?
4. Bu kuşakları motive eden unsurlar nelerdir? Bu unsurlar iki kuşak açısından farklı mıdır?
5. Kuşaklara göre ideal lider – üye etkileşiminin farklılaşan noktaları nelerdir?
6. Kuşakların bireysel özellikleri göze alındığında otokratik, katılımcı veya tam serbestlik sağlayan liderlik tarzlarından hangisine daha çok odaklanmaktadır?
7. X ve Y kuşaklarının iş değerleri arasındaki farklılıklar nelerdir?

Çalışmada verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat tekniğinde temel amaç katılımcının iç dünyasına girip, olayları onun bakış açısıyla anlamlandırmaya çalışmaktır (Türnüklü, 2000:547-555). Araştırmanın amacına uygun olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplanan verilerin incelenmesinde nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında içerik analizi yöntemi kullanılmasının amacı içerik analizi birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya

getirmeyi ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamayı sağlamasıdır. Bu analiz yönteminde verilerin tanımlanıp içinde yatan anlamlı gereklerin ortaya çıkarılmasıdır (Sert vd., 2012:353).

5. Araştırmanın Bulguları

5.1. Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında mülakata katılan Y kuşağı üyelerinin cinsiyet durumu incelendiğinde 15 kişi üzerinden %66,67'sinin(10) erkek ve %33,33'nün (5) kadın olduğu görülmektedir. Araştırmada daha verimli sonuçlar elde etmek amaçlı bu oran X kuşağı için de yakın tutulmaya çalışılmış ve %60 (9) Erkek ve %40 (6) Kadın çalışanlar üzerinden mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcı kodları ve görev tanımlarına Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Genel Özellikleri

Katılımcı Adı	Cinsiyeti	Görev Tanımı	Pozisyon	Eğitim Durumu	Alan	Çalışma süresi	İş deneyimi
Y Kuşağı Özellikleri							
Y1	Kadın	Satış Uzmanı	Uzman	Lisans	Teknoloji	1,5 yıl	1
Y2	Kadın	Kimyager	Uzman	Lisans	Hizmet	1 yıl	2
Y3	Erkek	Satın Alma Şefi	Yönetici	Lisans	Mobilya	1 yıl	3
Y4	Kadın	Bilişim Sistemleri Mühendisi	Uzman	Yüksek lisans	Bilişim	2 yıl	4
Y5	Erkek	Bilgisayar Mühendisi	Uzman	Yüksek lisans	Bilişim	3 yıl	2
Y6	Erkek	Makine Mühendisi	Yönetici	Yüksek lisans	Teknoloji	10 yıl	1
Y7	Kadın	Medya Uzmanı	Uzman	Lisans	Medya	3 yıl	2
Y8	Erkek	Bilgisayar Mühendisi	Uzman	Yüksek lisans	Sağlık	3 yıl	2
Y9	Erkek	Bilişim Sistemleri Müh.	Uzman	Lisans	Bilişim	5 yıl	4
Y10	Erkek	Bilgisayar Mühendisi	Uzman	Lisans	Bilişim	8 yıl	3
Y11	Erkek	Endüstri Mühendisi	Uzman yardımcısı	Lisans	Otomotiv	5 ay	1
Y12	Erkek	Makine Mühendisi	Uzman yardımcısı	Lisans	Otomotiv	1 yıl	2
Y13	Erkek	Malzeme Bilimi ve Müh.	Uzman	Lisans	Hizmet	3 yıl	2
Y14	Kadın	İdari İşler Müdürü	Yönetici	Lisans	Hizmet	2 yıl	3
Y15	Erkek	Kimyager	Yönetici Yrd.	Lisans	Gıda	3 yıl	1
X Kuşağı Özellikleri							
X1	Kadın	Satış müdürü	Üst düzey yönetici	Lisans	Sağlık	1 yıl	3
X2	Erkek	Makine Mühendisi	Yönetici	Yüksek lisans	Enerji	1 yıl	3
X3	Erkek	Kimya Mühendisi	Yönetici	Lisans	Enerji	8 yıl	2
X4	Erkek	Elektrik Elektronik Mühendisi	Üst düzey yönetici	Lisans	Ambalaj	2 yıl	3
X5	Kadın	Peyzaj Mimarı	Uzman	Yüksek lisans	İnşaat	2 yıl	3
X6	Erkek	Çevre Mühendisi	Üst düzey yönetici	Lisans	Hizmet	10 yıl	2
X7	Kadın	Eğitmen	Uzman	Yüksek lisans	Sağlık	20 yıl	2
X8	Kadın	Satış Uzmanı	Uzman	Lisans	İnşaat	8 yıl	6
X9	Erkek	Satış Uzmanı	Uzman	Lisans	Sağlık	1 yıl	6
X10	Erkek	Teknisyen	Memur	Önlisans	Eğitim	6 yıl	3
X11	Erkek	İdari Müdür	Yönetici	Önlisans	Nakliye	8 yıl	2
X12	Kadın	Teknisyen	Uzman	Ön lisans	Enerji	30 yıl	1
X13	Kadın	Muhasebe Uzmanı	Uzman	Lise	Gıda	20 yıl	4
X14	Erkek	Muhasebe Yöneticisi	Yönetici	Üniversite	Gıda	15 yıl	2

X15	Erkek	Ziraat Mühendisi	Yönetici	Doktora	Kooperatif	14 yıl	4
------------	-------	------------------	----------	---------	------------	--------	---

Araştırma kapsamında görüşme yapılan kişilerin demografik özellikleri göz önüne alındığında Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha yüksek eğitim düzeyine sahip olduğu görülmekte olup, bu sonuçlar literatürde yer alan Cairncross ve Buultjens (2007) tarafından oluşturulan yazını doğrular niteliktedir. (Cairncross ve Buultjens, 2007:6) Çalışılan alana dair gerçekleştirilen analiz sonucunda Y kuşağında yer alan katılımcıların %26,67'sinin bilişim sektöründe, %20'sinin hizmet sektöründe, % 13,33'nün teknoloji ve otomotiv sektöründe, %6,67'sinin mobilya, medya, gıda ve sağlık sektöründe yer aldığı, X kuşağında yer alan katılımcıların ise %20'sinin sağlık ve enerji sektöründe, %13,33'nün gıda ve inşaat sektöründe, %6,67'sinin hizmet, ambalaj, nakliye, kooperatif ve eğitim sektöründe çalıştığı görülmektedir. Zamana bağlı olarak yaşanan değişimler ve teknolojinin etkisi çalışılan sektörler içerisinde de anlamlı değişimlere neden olmuş ve bilişim ile teknoloji gibi yeni çalışma alanlarını meydana getirmiştir. Bu alanda bilişim sistemleri mühendisi, bilgisayar mühendisi vb. yeni meslek dallarının oluşmasıyla birlikte Y kuşağı üyelerinin büyük bir çoğunluğunun bu meslek dallarında çalışmayı tercih ettiği de söylenebilir. Katılımcıların çalıştıkları işletmede yer aldıkları pozisyonlara bakıldığında Y kuşağının %60'nın uzman, %20'sinin yönetici, %6,67'sinin yönetici yardımcısı olduğu, X kuşağının ise %6,67'sinin Memur, % 40'nın uzman, %33,3'nün Yönetici ve % 20'sinin üst düzey yönetici olduğu ortaya çıkmaktadır. Yaş ve çalışma deneyim süresi dikkate alındığında Y kuşak üyelerinin kısa süre içerisinde X kuşak üyelerine yakın bir oranda uzman ve yönetici statüsüne ulaştıkları söylenebilir.

5.2. X ve Y Kuşakları Arasındaki İş Değerleri Algılamalarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda verilen yanıtlar incelendiğinde iş değerlerine ilişkin olarak ideal iş yeri ortamı, sosyal sorumluluk, motivasyon, kurumsal itibara karşı bakış açısı ve başarı algılamalarına ilişkin alt temalar oluşturulmuştur. Alt temalar ve temalara ilişkin örnek ifadeler Tablo 3'te görülmektedir.

• İdeal İş Yeri Ortamı

X kuşağı üyelerine göre ideal bir iş ortamı net görev tanımlarının var olduğu adil ve güven esaslı bir iş ortamı olarak tanımlanırken Y kuşağı üyeleri esnek çalışma zamanı uygulamalarına sahip, giyim kurallarında esneklik tanıyan ve yemek, spor, kreş gibi ek imkanları sağlayan ortamlar olarak tanımlamıştır. X1 katılımcısı bu durumu “Özgürce güçlü yönlerimi kullanabildiğim ve gelişimime destek olan bir yer olmalıdır.” cümleleri ile değerlendirirken, X8 katılımcısı “Çalışanların kendi işi gibi zevkle çalıştığı, samimi, disiplinli, motive edici ve bilgi dağarcığının devamlı arttığı, ekip çalışmasının iyi işlediği bir ortam olmalı.”, Y1 katılımcısı “Hem arkadaş sıcaklığı hem profesyonellik, esnek çalışma saatleri, koşulları, yüksek inisiyatif, yüksek sorumluluk, ödül sistemi olmalı”, Y9 katılımcısı “Çalışanların kişisel çalışma ortamı olmalı, ayrıca yemek, spor, kreş gibi imkanları karşılanmalı.”, Y6 katılımcısı “Google, Facebook gibi olmalı.” şeklinde ifade etmiştir.

İki kuşak üyeleri de ideal bir iş yeri için iş yaşam dengesinin etkin bir şekilde kurulmasının kişinin çalışma hayatında önemli bir faktör olduğunu öne sürmekte, aldığı kararlarda özgürlük alanı genişledikçe daha doğru ve verimli aksiyon aldıklarını savunmaktadırlar. X2 katılımcısı “Günümüzün büyük bir bölümü iş ortamında geçirdiğimizi düşünürsek sosyal faaliyetler ve kişisel gelişim için de günün geri kalan zamanları kendimizi vakit ayırmamız gerektiğini düşünmekteyim.” yorumunda bulunmuş, Y5 katılımcısı “Motivasyon için oldukça önemlidir. İş yaşam dengesi kurulmadan geçirilen birkaç ay sonunda çalışanlarda stres ve mutsuzluk artacak, performans düşecek, tartışmalar ve işten ayrılmalar başlayacaktır.” ifadelerine yer vermiştir.

• Sosyal Sorumluluk

Katılımcıların işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine karşılık sunacağı maddi imkânlarla ve işten elde edilen gelire karşı bakış açıları değerlendirildiğinde X kuşağı üyelerin %80'nin iyi gelir elde edebilecekleri şirketlerde çalışmayı daha çok tercih ettiği tespit edilmiş ve iyi bir gelirin bulunmadığı yerlerde sosyal sorumluluğu yüksek koşulların da elde edilemeyeceği savunulmuştur. Y kuşağı üyelerinin ise % 87'sinin sosyal sorumluluğu yüksek ve esnek çalışma koşullarına sahip örgütlerde yer almayı tercih ettiği ve kişinin mutluluğunun yaşam üzerinde büyük bir etken olduğu ve mutlu olmayan bireylerin başarıyı elde edemeyeceği öne sürülmüştür.

X2 katılımcısı bu durumu “Günümüz koşullarında öncelikle kişisel ve kariyer gelişimime daha etkili olacak bir şirkette ardından da daha iyi gelir elde edeceğim bir şirkette çalışmak isterim. Kendimde gerekli bilgi ve tecrübeyi sağladığım takdirde maddiyatımın bana yeterli olmasını tercih ederim.”, X10 katılımcısı “Türkiye koşullarında sosyal sorumluluğu yüksek ve esnek çalışma koşullarına sahip bir örgütte çalışmak için ekonomik durumunuzu niyi olması gerektiğine inanıyorum, dolayısıyla öncelikle iyi gelir elde edebileceğim bir şirkette çalışmak isterim.” ifadeleri ile değerlendirirken, Y kuşağı çalışanlarından Y5 katılımcısı, “Esnek çalışma koşullarına sahip bir yerde çalışmayı tercih ederim. İş dışında geçirilen hayatı hakkını vererek yaşayacak zaman ve enerji bulunamıyorsa kazanan paranın da çok anlamı yoktur.” yorumunda bulunmuştur.

- **Motivasyon**

Çalışanların örgüte bağlılığı açısından en önemli faktör olan motivasyonun farklı kuşakların değişen bakış açılarına göre tanımlanması amaçlanan bu tema kapsamında katılımcıların motivasyon kaynakları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

“Sizi çalışma hayatında ne motive eder? İşyerinizde bu konuda uygulanan yöntemler neler?” soru başlığı altında analiz edilen bulgular doğrultusunda X kuşağı üyelerinin motivasyon kaynağı olarak takdir edilmek, maddi ödüllendirmeler, fikir paylaşımı, çalışma ortamındaki uyum ve ekip arkadaşları ile oluşturulan iyi iletişimler, sosyal amaçlı düzenlenen özel geceler kavramları üzerinde durduğu gözlemlenmiş, Y kuşağı üyelerinin ise; kişisel ödüllendirmeler, pozitif geri bildirim, şirket içi ve dışı uygulanan sosyal aktiviteler ve net kariyer planlamaları tanımlamalarına yer verdiği belirlenmiştir.

X3 katılımcısı “Tabiki ilk sırada herkesin beklediği genel olarak parasal bir değer artışı(bu terfide olabilir) ikinci sırada ufak hediyeler ve son sırada, teşekkür”, X11 katılımcısı “Öncelikli olarak manevi takdir almak isterim daha sonrasında eğer bu çaba işin şirketin kurumun değerlerini belirli bir ölçüde arttırdıysa karşılığını maddi olarak takdir edilmesini isterim.”, Y5 katılımcısı “X projesinde sorumluluk alman ve çabuk öğrenip görevi zamanında tamamlaman büyük bir başarıydı. Y projesindeki riski bizimle daha önce paylaşıydın sana daha çok yardımcı olabilirdik. Bu konuda kendini geliştirebilirsin.”, Y12 katılımcısı “İyi ya da kötü ama her çabalamada bir geri bildirim yapılmalıdır. Bu işe olan bilgi ve motivasyonu artırır.” ifadeleri ile almak istedikleri geri bildirimleri tanımlamışlardır.

Her iki kuşak katılımcıları da yaptıkları işler doğrultusunda geri bildirim almak isterken, X kuşağı katılımcıları maddi ve maddi ödüllendirme, statüde artış olarak görmekte iken Y kuşağı katılımcıları ise bu iki özelliğe ek olarak bireysel gelişimlerine katkı sağlanacak bilgilendirmelerin yapılması ifadesine de yer vermektedir.

- **Kurumsal İtibara Karşı Bakış Açısı**

Kurumsal itibarın çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bir değer olarak farklı kuşakların bakış açısını değerlendirmek için sorulan “Şirketinizin marka kimliği ve sosyal statüsü sizin için ne kadar önemli? sorusuna yönelik verilen cevaplarda her iki kuşak katılımcıları da marka kimliğinin önemli olduğunu vurgulamış ve marka ile sahip olduğu sosyal statünün bireyleri ve elde ettikleri başarıları ifade ettiklerini belirtmiştir. X2 katılımcısı “Marka kimliği özgeçmişim ve kariyerime katacağı sosyal statü açısından son derece önemlidir. Kariyerimin başlangıç aşamasında marka kimliği olan kurumsal bir şirkette çalışmayı tercih ederim.”, X5 katılımcısı “Bilinen, tanınmış bir markanın altında çalışmak gurur verici, hoş bir duygu. Sosyal statü benim için neredeyse önemsiz de olsa Türkiye’de çok önemli ve statü yükseldikçe bazı kapıların açılması da daha kolay oluyor. Hatta insanlar sizi o kapılardan zorla içeri sokar hale geliyorlar.” şeklinde ifade etmiştir. Y kuşak üyeleri ise sırayla Y1 katılımcısı “Çok önemli. Özel hayatımda beni tamamlayan bir şey.”, Y15 katılımcısı “Çok önemli. Marka kimliği ve sosyal statü, bir anlamda şirketin karizmasıdır.” şeklinde değerlendirmelerde bulunmuştur. Burada Y kuşağı katılımcılarının bu konuyu “kişisel konumlandırma” şeklinde ele aldığı ortaya çıkmaktadır.

- **Başarı Algılamaları**

Katılımcılardan iş başarısı kavramının tanımlanması istendiğinde X kuşağı üyeleri belirlenen hedeflere ulaşma gücü olarak tanımlamış ve başarı kriterleri olarak özgüven, istikrar, çalışkanlık ve kararlılık faktörlerini dile getirmiştir. Y kuşağı üyeleri ise, işten sağlanan memnuniyet, iş süreci içerisinde bilgi birikimini arttırmak, süreklilik, hedef odaklı olmak kavramları ile bağlantı kurduğu belirlenmiştir. Bu kuşak üyeleri başarı için en büyük kriterin işini severek yapmak olduğunu öne sürmüştür. X3 katılımcısı başarı kavramını tanımlarken, “Başarı yıl sonu hedeflerinin mümkün olduğu kadar yakın tutturulması mümkünse tam olarak tabiki de. Başarılı olmak için olmazsa olmaz kriterler; çok çalışmak, çok dikkatli olmak, bölümüne hakim olmak, insan ilişkilerinde iyi olmak, şanslı olmak.” ifadelerine yer vermiş, Y kuşağı çalışanlarından Y4 katılımcısı aynı tanım için “Başarı benim için bir süreci ifade ediyor, bir işe başlarken de devam ederken de bitirirken de bir şeyler öğrenebiliyorsam, yeni şeyler keşfedebiliyorsam onu başarıyorum demektir. Bir işte başarılı olmak için olmazsa olmazlarım istekli, hırslı olmak, planlı olmak, adımları akıllıca atmak ve kendine inanmaktır.” sözlerini kullanmıştır. Yine diğer bir Y kuşak üyesi Y7 katılımcısı “Başarı bir seçimdir, mutluluk gibi. Kendime ve yeteneklerime güvenmek, gerektiğinde yöneticilerden ve güvendiğim insanlardan fikir almak, istemek ve pozitive odaklanmak.” şeklinde yorumlamıştır. Bu noktada X katılımcılarının başarı tanımlamalarının daha çok sonuç odaklı, Y katılımcılarının ise süreç odaklı olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar X kuşağı katılımcılarının bireysel başarıya daha çok önem verdiğini, Y kuşağı katılımcılarının ise takım odaklı projeleri daha verimli bulduğunu ortaya çıkarmıştır. Nitekim bu sonuçlar Williams ve Page’in 2011’de X kuşağının ve Boztunç’un 2014’te Y kuşağının takım çalışması ve bireysel başarı hakkındaki görüşleri üzerine gerçekleştirdiği araştırmalarını destekler niteliktedir (Williams ve Page, 2011:6; Boztunç, 2014:30) Bu konu ile ilgili görüşleri örneklendirecek olursak; X4 katılımcısı “Bireysel başarı olmadan ekip çalışması olmaz. Bireysel başarıyı desteklemeli, fakat ekip çalışması olmadan da ileriye gidilebileceğini düşünmüyorum”, Y10 katılımcısı “Ekip çalışması ile bireyler birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayabilirler ve bu da başarıya ulaşmayı kolaylaştırır. Bireysel olarak başarıya ulaşmaktan çok daha verimli olacaktır.” şeklinde cevaplandırmıştır.

Tablo 3. X ve Y Kuşağı Arasındaki İş Değerleri Algılama Farklılıkları

Temalar	Alt Temalar	Çalışan Grubu	Alt Temalara İlişkin Örnek İfadeler	Örnek İfadeler
İş Değerleri	İdeal İş Yeri Ortamı	X Kuşağı	İş Yaşam Dengesi Net Görev Tanımı Adil Güven Odaklılık	“Sıcak ilişkilerin bulunduğu güven esaslı herkesin kendi sorumluluğunu bildiği bir ortam.” “Çalışma saatleri ülkemizde çok fazla olmasından dolayı insanlar yaşamına pek zaman ayıramıyorlar öncelikle bu dengenin sağlanması ve iş stresini yaşam stresi haline getirmemeli”
		Y Kuşağı	Esnek Çalışma Zamanı Esnek Giyim Kuralları Sosyal İmkânlar	“Müşteri ile yüzyüze olmayan pozisyonlar için çalışma saatleri ve giyim kuralları esnek olmalıdır. Açık bir iletişim ortamı olmalı ve çalışanların görüşlerine değer verilmelidir. Çalışanlara şeffaf ve adil bir kariyer planı sunulabilmelidir.”
	Sosyal Sorumluluk	X Kuşağı	İyi Gelir Olanakları Kişisel Gelişim	“İyi bir gelir elde edebileceğim şirkette çalışmak isterim. Çünkü şartlara uyum sağlama yeteneğim oldukça yüksek. Bu durumda kötü şartlar da olsa "nasıl olsa alıyacağım, hiç olmazsa iyi para kazanıyorum" demeyi tercih ederim.” “Günümüz koşullarında öncelikle kişisel ve kariyer gelişimime daha etkili olacak bir şirkette ardından da daha iyi gelir elde edeceğim bir şirkette çalışmak isterim. Kendimde gerekli bilgi ve tecrübeyi sağladığım takdirde maddiyatımın bana yeterli olmasını tercih ederim.”
		Y Kuşağı	Sosyal Statü Esnek Çalışma Koşulları	“Esnek çalışma koşullarına sahip bir yerde çalışmayı tercih ederim. İş dışında geçirilen hayatı hakkını vererek yaşayacak zaman ve enerji bulunamıyorsa kazanan paranın da çok anlamı yoktur.”
	Motivasyon	X Kuşağı	Maddi Ödüllendirmeler Takdir Kişiler Arası Uyum Özel Gün Etkinlikleri	“İyi bir maaş, hedeflerin tutması halinde alınabilecek bir ödül vb. İşyerimizde ödül var ama kişisel değil tatlı verilmesi gibi sembolik ödüller.” “Takdir edilme, eğlenceli bir çalışma ortamı, ödül. İş yerimde bu şekilde uygulamalar yok ama doğum günleri hiç atlanmaz.” “Uyumlu ve huzurlu bir şekilde çalışmak, şirketin başarısı, takdir edilmek. Özel geceler tertiplenmek, sportif faaliyetler.”
			Sosyal / Sportif Faaliyetler	
		Y Kuşağı	Kişisel Ödüllendirmeler Pozitif Geri Bildirim Kariyer Planlamaları Sosyal / Sportif Faaliyetler	“Takipte olmak. Olumlu sonuçlarda ödüllendirmek, olumsuzluklarda doğru yolu gösterip motivasyon düşürmeden yol gösterici olmak. Benim bir üst yöneticim bu konuda başarılı.” “Ölçülebilir net hedefler ve şeffaf bir kariyer planı. Çalışma ortamının rahatlığı ve ekip aktiviteleri. İlgi duyulan mesleki eğitimleri alabilmek. Yaratıcılığa izin veren projelerde çalışabilmek.”

İş Değerleri	Kurumsal İtibar	X Kuşağı	Marka Kimliği Sosyal Statü Kariyer İlişkisi Başarı ile Anlamlandırma	“Marka kimliği özgeçmişim ve kariyerime katacağı sosyal statü açısından son derece önemlidir. Kariyerimin başlangıç aşamasında marka kimliği olan kurumsal bir şirkette çalışmayı tercih ederim.” “Bilinen, tanınmış bir markanın altında çalışmak gurur verici, hoş bir duygu. Sosyal statü benim için neredeyse önemsiz de olsa Türkiye’de çok önemli ve statü yükseldikçe bazı kapıların açılması da daha kolay oluyor. Hatta insanlar sizi o kapılardan zorla içeri sokar hale geliyorlar.”
		Y Kuşağı	Kişisel Konumlandırma	“Sosyal statü çok önemli. Özel hayatımda beni tamamlayan bir şey.” “Marka kimliği ve sosyal statü, bir anlamda şirketin karizmasıdır.”
	Başarı Algılamaları	X Kuşağı	Özgüven İstikrar Çalışkanlık Kararlılık Bireysel Başarı Odaklılık Sonuç Odaklılık	“Özgüven, dürüstlük ve saygı başarıyı getirir.” “Koyduğu hedeflere ulaşma gücüdür. Kararlı olmak önemlidir.” “Başarılı olmak için olmazsa olmaz kriterler; çok çalışmak, çok dikkatli olmak, bölümüne hakim olmak, insan ilişkilerinde iyi olmak.” “Ekip çalışmasının herkesin kendine düşeni yapmasıyla olduğuna inanıyorum. Dolayısıyla ekip çalışması yavaşlatır. Mümkün olan durumlarda bireysel, gerektiği durumlarda ekip çalışması verilmeli ve izlenmelidir.”
		Y Kuşağı	İş Memnuniyeti Bilgi Artışı Süreklilik Hedef Odaklılık Ekip Odaklı Başarı Süreç Odaklılık	“Severek yapılan her şey kişiyi başarıya götürür. Diğer önemli bir madde ise doğru ekip-insan-yöneticilerle çalışmak.” “Başarı benim için bir süreci ifade ediyor, bir işe başlarken de devam ederken de bitirirken de bir şeyler öğrenebiliyorsam, yeni şeyler keşfedebiliyorsam onu başarıyorum demektir. Bir işte başarılı olmak için olmazsa olmazlarım istekli, hırslı olmak, planlı olmak, adımları akıllıca atmak ve kendine inanmaktır.” “Ekip çalışması ile bireyler birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayabilirler ve bu da başarıya ulaşmayı kolaylaştırır. Bireysel olarak başarıya ulaşmaktan çok daha verimli olacaktır.”

5.3. Kuşakların Liderlik Algılamalarına Yönelik Bulgular

X ve Y kuşak temsilcilerinin mülakatlarda verdikleri yanıtlar analiz edilerek liderlik algılamalarına ilişkin farklılıklar etkili liderin kişisel özellikleri, etkili liderlik stili, liderin etkileme mekanizması, lider rolleri ve ideal ast-üst ilişkisi alt temalarıoluşturularak değerlendirilmiştir. Bulgular Tablo 4’te özetlenmektedir.

5.3.1. Kuşaklara Göre Etkili Liderin Kişisel Özellikleri

Farklı kuşak algılamalarından doğan farklı liderlik tanımlamalarını tespit etmek amaçlı mülakat süresince sorulan sorular kapsamında elde edilen bilgiler X ve Y kuşak üyesi katılımcılara göre etkili lidere ilişkin sıfatlar, liderin sahip olması gereken yetkinlikler ve örnek lider profillerikavramlarıaltında incelenmiştir.

- **Lider Nitelikleri**

“Başarılı bir liderin taşıması gereken karakter özelliklerini nasıl tanımlarsınız? ” sorusuna yönelik katılımcılar tarafından verilen cevaplar analiz edildiğinde, X kuşağı üyelerinin güvenilir, güçlü iletişim becerisi olan, yenilikçi, adil, uyumlu, çalışkan, mütevazı, saygılı ve yön gösterici kavramları üzerinde durduğu, Y kuşağı üyelerinin ise zeki, pozitif yaklaşıma sahip, vizyoner, cesur, takım odaklı tanımlamalarına yer verdiği görülmüştür. X katılımcılarında X3 bu durumu “Sorumluluk sahibi, takdir edilen biri, mütevazı, herkes ile uyumlu, iletişime, yeni fikirlere ve değişime açık olmalı, çevresine saygılı, etkileyici, talimatlarını uygulatabilme gücüne, gerekli bilgi ve birikimine sahip olmalıdır.”, X7 “Bence bir kişinin lider ruhu taşıması için araştırmacı, yön gösteren, güler yüzlü, adaletli, çalışkan ve saygıya değer olmalıdır.” şeklinde tanımlarken, Y kuşağı üyelerinden Y1 “İyi gözlemci, insan ilişkileri becerisi, ödüllendirici, motive edici, akıllı, zeki, iyi bir hafıza.”, Y14 “Empati kurabilmesi, vizyoner olması, takım odaklı çalışmaya özen göstermesi önemlidir.” cümleleriyle tanımlamıştır.

- **Liderin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler**

Mülakat formunda yer alan “Bize bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikleri sıralayabilir misiniz?” sorusuna yönelik katılımcıların yapmış olduğu yorumlardan elde edilen bulgular analiz edildiğinde, X kuşağı katılımcılarının genel olarak motive etme becerisi yüksek, konusunda hakimiyeti yüksek, düzenli ve sürekli olarak geri bildirim yapan, yüksek organizasyon kabiliyetine sahip, problem çözücü kavramlarını vurgularken, Y kuşağı ise, ekibi ile güçlü ilişki kurabilen, kriz anlarının yönetiminde başarılı, performansın ölçütlerini net belirleyebilen, çatışma ve stres yönetiminde başarılı ve rehberlik becerisi yüksek, zaman yönetiminde başarılı, iş yaşam dengesini yönetebilen kavramları üzerinde durduğu görülmektedir.

Bu tema ile ilgili olarak X1 katılımcısı “Kişilerin karakter özelliklerine göre değil, kabiliyet ve yetkinliklerine göre tanıyan ve yönlendiren yönetici önemlidir. (X kişisi sunum teknikleri konusunda gelişim seviyesinde iyidir, bununla birlikte mülakat teknikleri konusunda gelişim alanları var) gibi işe spesifik teşhis koymak önemlidir. Ekibin motivasyonu için doğru teşhisleri koymalıdır.” ifadesine yer verirken X6 katılımcısı “Organizasyon ve yönlendirme yetkisi güçlü biri olmalı.”, X8 katılımcısı “Destekleyici, teşvik edici, yapıcı, tüm personele eşit mesafede, yeniliğe açık, resmiyet ve samimiyet dengesini iyi ayarlayabilen ve problem çözücü olmalıdır.” yönünde tanımlamalar yapmıştır. Daha genç kuşak çalışanları olan Y kuşağı katılımcılarından Y7 katılımcısı “İyi bir yönetici; öncelikle çalışanlarını dinlemeli gerekli geri bildirimleri sağlamalı, eleştirel bir yapıya sahip olmalı, zamanı iyi kullanmalı, rehberlik edebilmeli.” derken Y11 katılımcısı “Liderlik becerisi, iletişim becerisi, başarı odaklılık, çatışma yönetimi, başkalarını geliştirme yeteneğidir.”, Y5 katılımcısı “Çalışanlara çabalarının değerli olduğunu hissettirmeli. İyi performansın ölçütlerini net bir şekilde belirleyebilmeli. İş - yaşam dengesine saygı göstermeli. Stres durumlarını iyi yönetebilmelidir.” şeklinde yorumlamıştır.

- **Örnek Lider Profilleri**

Mülakat süresince örnek lider profilini tanımlamak amaçlı katılımcılardan geçmişi ve günümüz düşünüldüğünde etkisinde kaldıkları bir lider örneği vermeleri istendiğinde ise; iki kuşak çalışanlarının da büyük çoğunluğu Atatürk (X kuşak üyelerinden 11 katılımcı, Y kuşak üyelerinden ise 10 katılımcı) örneğine yer vermiş ancak X kuşağı etkisinde kaldığı özellikleri tanımlarken onun dehası, karizması, ileri görüşlülüğü, kararlılığı, hitabet kabiliyeti ve cesur yapısından etkilendiğini ifade ederken Y kuşağı çalışanları Atatürk’ün vizyoner yapısı, değişim odaklı oluşu ve motive etme becerileri üzerinde durmuştur. X3 katılımcısı bu durumu “Atatürk, muhteşem zekası, karizması ve liderliği ile Türk halkına liderlik ederek yurdumuzu düşmanlardan kurtarması ve tüm dünyanın kabul ettiği bir lider olması ile beni etkilemiştir” şeklinde, X12 katılımcısı ise “Atatürk, geniş gelecek öngörüsü, insanlarla iletişimi, en kötü savaş dönemlerinde bile büyükten küçüğe herkesi ortak bir gelecek için yüreklendirebilecek güce sahip olması.” şeklinde ifade etmiştir. Uyum yeteneği ve barışçıl yapısı daha yüksek olan bu kuşak üyelerinin diğer göstermiş olduğu lider üyeleri ise Lincoln, Sakıp Sabancı ve Denктаş’tır (1 katılımcı). Y kuşağı Üyelerinin vermiş olduğu diğer örnekleri ise Gandi (2 katılımcı) ve Spartacüs(1 katılımcı) olmuştur. Gandi’nin dürüstlük, barışçıl yapısı vurgulanırken Spartacüs’ün farklı birçok savaşçı ve köleyi birlikte hareket ettirme yeteneğine sahip olması üzerinde durulmuştur. Y7 katılımcısı “Yaşadıkları zamanda ve şartlarda pek çok insanın hayatını değiştiren liderlerden biri olan Mahatma Gandi. Barışçıl bir yaklaşımla direnişini sürdüren ve halkını sömürgeci kurtaran biri olması ve sözleri ve düşünceleriyle etki bırakması.” örneğine yer vermiştir.

- **Etkili Liderlik Stiline İlişkin Bulgular**

İki kuşağın farklı bakış açıları üzerinde etki eden liderlik stili ve denetim mekanizmalarını belirlemek üzere sorulan sorulara verilen yanıtlar liderlik stili ve liderin denetim mekanizması kavramları altında incelenmektedir.

- **Liderlik Stili**

Katılımcıların Liderlik Stillerini belirlemek için yapılan araştırma kapsamında X kuşak üyelerinin demokratik-katılımcı liderlik tarzını benimse de zorunlu durumlarda otoriter liderlik yönetim ilkelerinin uygulanması gerektiğini

öne sürdüğü söylenebilir. Liderlik stilleri ele alındığında X kuşak katılımcılarının vizyoner ve karizmatik liderlik stilinden etkilendiği öne çıkmaktadır. Y kuşağı katılımcıları da şuan yöneticileri pozisyonuna gelmiş X kuşak üyeleri ile paralel olarak demokratik-katılımcı liderlik tarzın doğru liderlik tarzı olarak görmekte, Liderlik stilleri ele alındığında bu kuşak üyelerinin vizyoner liderlik stili ve dönüşümcü liderlik stilini etkili buldukları söylenebilir. Katılımcıların konu ile ilgili örnek ifadelerine yer verecek olursak; X Kuşağı katılımcısı X14 bu durumu “Otoriter bir lider olmak zorundayım. Mevzuat kapsamında operasyonel bir işimiz var. Karar verme konusunda ise görevimi delege edebilirim.” şeklinde ifade ederken, X6 “Kritik önem arz eden konularda daha disiplinli bir tutum sergileyerek onların da daha dikkatli olmalarını isterim. İş hayatında öğrendiğim şeyleri, keza günlük hayatta da yardımcı olabilecek bilgileri onlarla paylaşmaktan çekinmem.” yorumunda bulunmuştur. Y kuşağı katılımcılarından Y8 “Güçlü iletişim bağları oluşturulmalı, karşılıklı fikirlere önem verilmeli, otorite tercih etmek yerine daha demokratik olunmalıdır.”, Y12 “Hızlı ve basit karar verebilmek. Hiyerarşik değil bir araya getirerek yönetmek” tanımlamalarına yer vermiştir.

Liderlik stili ile ilgili olarak ise X10 “Karizmatik, objektif, ufku geniş, hedefi ve misyonu olan biri olmalıdır.”, X14 “Karizmatik, insan ilişkileri kuvvetli, güçlü bir hitap yeteneği olmalıdır.”, Y7 “Başarılı bir lider, geniş bir vizyona sahip, çalışanlarıyla gerekli mesafeyi ayarlayabilen, onlarla empati kurup gerekli motivasyonu aşılayabilen, aldığı kararlar güven ve hayranlık uyandıran, yenilikçi ve yaratıcılığa karşı fırsat sunan özellikte olması gerekir.”, Y9 “Vizyon sahibi, ısrarcı, çalıştığı takıma değer veren, onların arkasında duran.” ifadelerinde bulunmuştur.

• Liderin Denetim Mekanizması

Yapılan araştırma kapsamında katılımcıların denetim mekanizmaları ile ilgili görüşleri alınmış ve her iki kuşak üyesinin de sınırların çok yüksek olmaması şartı altında denetimin yararlı olabileceği görüşünü paylaşmış X kuşağı bu kavramı iş disiplini açısından değerlendirirken, Y kuşağı daha çok denetim sonucu elde edilen pozitif geri bildirimlerle fayda elde edebileceğini öne sürmüştür. Bu kavramları destekleyecek şekilde katılımcıların yorumlarından örneklendirmeler yapacak olursak; X kuşağından X4 katılımcısı “Denetleme olmalı, çalışanlar denetlendiğini düşünürse daha yetkin çalışırlar. Yöneticiler denetleme yapmak zorundadır zaten.”, X7 katılımcısı “Yapıcı denetim kesinlikle. Denetim hedefe ne kadar varıldığıнын ölçülmesidir. Ve denetim sürekli olmalıdır. Nerde hata yaptık, eksik olan nedir, nasıl tamamlarız şeklinde bildirilmelidir.”, X13 katılımcısı “Evet. Denetim mekanizması olmadan herhangi bir şirketin başarılı olması mümkün değildir.” şeklinde ifade etmiş, Y kuşağından ise Y4 katılımcısı “Evet, eksikliklerin, hataların ve uygunsuzlukların dışarıdan bir göz ile daha kolay belirlenebileceğini düşünüyorum. Bu tespitlerin ardından, işlerde ilerleme daha verimli olacaktır.” Y9 katılımcısı “Her zaman değil, ama geri bildirim sistemlerinin çalışmasının daha önemli olduğunu düşünüyorum.” yorumlarında bulunmuştur.

▪ Liderin Etkileme Mekanizması

Yarı yapılandırılmış mülakatlarla katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen sonuçlara göre bu tema yetkinlik, motivasyon, karizmatik güç, uzmanlık, ödül ve ceza mekanizmaları alt temalarına ayrılmıştır.

• Karizmatik Güç

Kuşakların sahip olduğu farklı karakteristik özellikler nedeni ile bu güç faktörleri farklı sonuçlar meydana getirmektedir ve uygun bir güç faktörü izlenmediği takdirde liderler büyük başarısızlıklarla baş etmek zorunda kalabilmektedirler. Bulguların elde edilmesi sonucunda katılımcıların yorumları analiz edildiğinde elde edilen sonuçlar ışığında X kuşağının liderlerin karizmatik ve ödüllendirme gücüne önem verdiği, Y kuşağının ise karizmatik gücün yanında daha çok uzmanlık gücüne odaklandığı ve zorlayıcı güç unsurları ile uyumlu bireyler olmayıp bu tarz yönetim şeklini gereksiz ve başarısız olarak algıladıkları yasal güç unsurlarının da yalnızca çok ihtiyaç duyulduğu diğer yollarla çözüm üretilemediği zamanlarda uygulanması gerektiğini savundukları gözlemlenmiştir. “İyi bir lider sizi nasıl etkiler? sorusu ile ilgili olarak X3 katılımcısı “Muhteşem zekası, karizması”, X2 katılımcısı “Yeteneği, karizması ve güçlü iletişimi bir liderin peşinden gitmemi sağlayabilir.” ifadelerinde bulunmuşlardır. Ödül gücü ile ilgili X3 katılımcısı “İyi bir maaş hedeflerin tutulması halinde alınabilecek bir ödül beni motive eder.” cümlesine yer vermiştir. Y kuşağı katılımcılarından Y2 “İyi bir okul mezunu olmasından ziyade, iletişim, bireylerle etkileşiminin kuvvetli olması da önemli. Yaptığı işe profesyonelce yaklaşmalı”, Y1 “Yönetici hem deneyimli hem karizmatik liderlerden seçilmeli. Herkesin hem saygı hem sevgi ile yaklaştığı imrenilen hayranlık duyulan kişiler olmalı”, Y14 “Yasal yaptırımlar gerekmediği sürece kullanılmamalı”, Y15 “Ödül-ceza sistemimiz yok. Ben zaten çok doğru uygulanan bir sistem olduğunu düşünüyorum.” yorumlarında bulunmuşlardır. Katılımcıların yöneticilerinin sahip olmasını istediği uzmanlıklarla ilgili olarak ise X kuşağı katılımcıları sahip olduğu mesleki alanda bilgi paylaşımı konusunda yorumlamalarda bulunurken Y kuşağı katılımcıları daha çok teknik bilgi ve teknolojik yenilikler üzerinde durmuşlardır.

• Uzmanlık Gücü

“İyi bir liderin sahip olması gereken tecrübe ve uzmanlıklar hakkında ne düşünüyorsunuz? ” sorusuna yönelik verilen cevaplar analiz edildiğinde X kuşak çalışanları mesleki uzmanlık, bilgi birikimi ve sahip olunan bilgilerin bir hedef doğrultusunda toplayabilme gücü, Y kuşağı çalışanlarının ise sahip olunan mesleki uzmanlığın yanında bunun çalışanlara doğru biçimde aktarımı, bilgi birikimi içerisinde teknolojik donanıma da sahip ve insan kaynakları hakkında uzman kavramları üzerinde odaklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların bu doğrultuda yapmış olduğu yorumlara bakıldığında X15 katılımcısı “Bilgilerini belli bir güç etrafında toplayabilen, bir hedefi olan ve bu hedefe ulaşmada çözüm yollarını uygulayabilen, , eğitime önem veren kişi olmalıdır.” yorumlamasını yapmış, X3 katılımcısı “İyi bir lider çok tecrübeli olmalı ve konusunda uzman olması gerekiyor ki çalışanların tüm sorularına mantıklı bir cevap verebilsin.”, “Tecrübeli ve konusuna hakim olmalıdır. Çalışanların motivasyonu için çok önemlidir.” şeklinde tanımlamıştır.

Y kuşak çalışanlarından Y4 katılımcısı “Lider kişi iş hayatında ve özel hayatında edindiği tecrübeleri, bilgileri çalışanlarına doğru aktarabilmeli ve onların ufuklarını açabilecek nitelikte olmalıdır.”, Y5 katılımcısı “Bilişim sektöründe liderlerin teknik bilgi ve tecrübeye sahip olması önemlidir. Teknik yetkinliği olmayan yöneticiler çalışanların neler üzerinde çalıştığını anlayamayacağı için liderlik vasfına sahip olamazlar.”, Y9 katılımcısı ise “Vizyon sahibi, istikrarlı, teknolojik bilgiye sahip, insan kaynakları konusunda uzman olmalı.” şeklinde özetlemiştir.

“Yöneticilerinizin de sizden öğrenebileceği şeyler olduğunu inanıyor musunuz? Örnek verebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplarda her şeyin bilinmesinin mümkün olmadığını ve kişilerin uzmanlık alanları kapsamında yönetime yararlı olacak şekilde bilgilendirme yapmasının doğru olduğu ifade edilmiştir. Bu durumu örneklendirecek olursak X5 katılımcısı “Her yöneticinin astlarından öğreneceği şeyler vardır. Bu illa ki yöneticilik anlamında değil en basitinden bir ofis eşyasının kullanımına, yapılmakta olan işin işleyişine yönelik de olabilir. Yeter ki yönetici öğrenmeye açık olsun, bakıp görsün ve dinleyip duysun.” şekilde yorumda bulunurken X12 katılımcısı “Kendi branşım ile ilgili teknik konularda yöneticime bilgi konusunda destek sağlayabileceğimi düşünüyorum.” ifadesine yer vermiştir. Özellikle teknolojik anlamda yöneticilerini zayıf bulan Y kuşağı üyelerinin bu durumu destekler biçimde Y9 katılımcısı verdiği cevapta “Herkesin herkesten öğreneceği bir şey var. İş anlamında uzmanlaştığım, mobil teknolojiler mesela, yöneticilerin yetersiz kalıyor vizyonları” şeklinde belirtirken Y1 katılımcısı bu durumu “Günümüz gençlerin tüketici anlayışı, hayata bakış açısı farklı, yenilikçi görüşlüler. Daha çok dünyayı gezmiş, kendini geliştirmiş, iyi okulda okumuş vizyonunu genişletmiş kişilerden yöneticilerin öğreneceği şeyler var.” halinde yorumlamıştır.

- **Ödül ve Ceza Mekanizmaları**

Kuşakların ödül ve ceza sistemine bakış açıları ışığında X kuşağının liderlerin ödüllendirme ve zorlayıcı güce önem verdiği, Y kuşağının ise zorlayıcı güç unsurları ile uyumlu bireyler olmayıp bu tarz yönetim şeklini gereksiz ve başarısız olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. X kuşağı çalışanlarından X8 katılımcısı “Ödül kesinlikle teşviktir, çalışmanı motive eder. Ceza da caydırıcı olacak şekilde rencide edilmeden uygulanabilir, ağır olmadan ve demoralize etmeden.”, X9 katılımcısı “Ödül ve ceza sistemi olmalı. Çalışmaların karşılığını almak başarmada önemli bir etken. Ceza sistemi ise kontrolü sağlar.” ifadelerine yer vermiştir. Bu görüşten farklı bir yol izleyen Y kuşak çalışanları durumu ifade ederken Y5 katılımcısı “Çalıştığım ortamda ceza uygulamalarına hoş gözle bakılmaz. Herkesin cezaya ihtiyaç duymayacak iş ahlakı ve çalışkanlığa sahip olduğu öngörülür. Ödüller motivasyonu sağlama ve başarıları kutlama amacıyla verilir.”, Y10 katılımcısı “Ödül ve ceza sisteminin adil olmasını sağlayabilmek için mutlaka sayısal verilere, istatistiklere dayandırılması gerektiğini düşünüyorum. Aksi takdirde tarafsız değerlendirme yapabilmek oldukça zor olacaktır.” tanımlamalarını kullanmıştır.

- **Lider Roller**

Kuşaklara göre farklılık gösteren lider rollerini tanımlamak amaçlı görüşmecilere yöneltilen sorular kapsamında verilen cevaplar arabuluculuk, değişim ajanı, koçluk ve mentorlukalt temalarında incelenmektedir.

- **Arabuluculuk**

Bu alt tema kapsamı üzerinde katılımcılardan her hangi bir çatışma ortamında ideal bir yöneticinin izlemesi gereken yolu tanımlamaları istenmiş ve araştırma verilerinden elde edilen bulgular neticesinde iki kuşak üyelerinin de ortak kavramlar üzerinde durduğu tespit edilmiştir. Kuşak üyelerine göre ideal liderler çatışma anında soğukkanlılık göstererek her iki tarafında eşit şartlar altında görüşlerini alıp yargılanmasını yapabilen ve çözüm odaklılık kişiler olarak algılanmaktadırlar. X4 katılımcısı bu durumu “Ebeveyn ve çocuk davranışını değil yetişkin davranışını göstermeli (çatışma yönetimi eğitimlerinde anlatılır). Yani köprü görevi kurmalıdır.” şeklinde özetlemiş, X5 katılımcısı “Tarafları objektif bir şekilde dinlemeli, konuyu ve sorunu çok iyi öğrenmeli ve anlamalı, soruna sebep olan unsurları tespit edip ortadan kaldırmak için çalışmalı. Bütün süreç boyunca sakin ve soğukkanlı durabilmelidir.” şeklinde ifade etmiştir. Y kuşağı üyelerinden Y4 katılımcısı “Öncelikle durumu iyi analiz etmelidir ve tarafsız bakmayı başarabilmelidir. Çatışmayı doğuran olay da taraflarca sakin ve detayları ile konuşulmalıdır, diğer departmanlara veya kendi üstündeki idarecilere de konuyu aktarmadan kendi personelleri ile çözmelidir.” görüşünü savunmuştur.

İki kuşak da kişisel problemlerini yönetime aktarmayı doğru bulmasa da bu konuda izlenilmesi gereken yolun uyumlu olup, gerekli desteğin sağlanması yönünde olduğunu söylemektedir. Y2 katılımcısı bu durumu “Genelde kişisel problemlerimi paylaşmıyorum ve işime yansıtıyorum. Ama oldukça yapıcı biri olduğumu düşünüyorum, sorun var ise çözüm yolunu bulmaya çalışan biri. Bence olması gerektiği gibi.” şeklinde özetlemektedir.

- **Değişim Ajanı**

Katılımcılardan değişim ortamında yöneticilerinin sahip olması gerektiğine inandıkları bakış açısını tanımlanmaları istendiğinde iki kuşak üyeleri de değişime açık ve hazırlıklı olmanın yöneticilerin olmazsa olmaz kriterlerinden biri olduğu tanımlanmıştır. X2 katılımcısı bu durumu “Yöneticimin değişiklikleri bütün olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla tartarak değerlendirmesini tercih ederim.” şeklinde değerlendirirken, X11 katılımcısı ‘Ülkenin değişen koşulları altında oluşan ortamlarda mevcut şartların her 4-5 yılda bir değişeceği gerçeğine göre alternatif planlar geliştirilmeli buna hazırlıklı olunmalıdır.’ ifadesine yer vermiştir. Değişimi teknolojik anlamda değerlendiren Y kuşağı üyeleri ele alındığında Y2 katılımcısı “Yöneticiler her zaman değişime açık olmalı. Yeni fikirler-yeni teknoloji daima takip edilmeli, çağa ayak uydurulmalı.” tanımlamasını yapmış, yine Y8 katılımcısı bu görüşü destekler nitelikte “Teknoloji alanında her gün yeni bir şey üretildiği için teknoloji takip edilmeli ve ayak uydurulmalıdır” şeklinde yorumlamıştır.

- **Koçluk ve Mentorluk**

Koçluk, mentorluk ve tersine mentorluk uygulamalarını doğru yönetim stili olarak değerlendiren genç kuşak üyelerinin bakış açılarını değerlendirmek amaçlı yönetilen soru kapsamında elde edilen bulgular analiz edildiğinde her iki kuşak üyeleri de bu uygulamaları destekler nitelikte yanıtlar vermiş olup, liderlerle ilgili olarak X4 katılımcısı “Çalışkan, koçluk yapabilen, takım oyuncusu, vizyon sahibi, karşısındakine değer veren ve yenilikçi olmalıdır.”, X5 katılımcısı “Başarıyı takdir edebilmesi, yüreklendirici olması, gerektiğinde mentorluk ve koçluk yapabilmesi”, Y11 katılımcısı “Astları ile sürekli kontak halinde olması ve onlara bilgi ve becerilerini aktararak koçluk yapması.”, Y13 katılımcısı “Beni motive etmeli bana koçluk yapmalı.” yorumlarına yer vermiştir.

- **İdeal Ast-Üst İlişkisi**

İdeal ast-üst ilişkisine ait iki kuşağın farklılaşan bakış açılarını tespit etmek amaçlı katılımcılara yöneltilen sorular analiz edilerek, lider üye etkileşimi, farklı kuşakları anlamının önemi, kararlara katılımda liderin rolü alt temalarına yer verilmiştir.

- **Lider Üye Etkileşimi**

Katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde X kuşağının ideal alt-üst ilişkisini saygı kuralları çerçevesinde, sınırları çizilmiş, olumlu geri bildirim yapılan, güven odaklı, görev tanımları yapılmış, empati kurulan ilişkileri içeren kavramlar ile anlamlandırırken, Y kuşağı ise özgür fikir paylaşımı, saygı ve anlayış çerçevesinde esneklik sağlayan, empati kurulabilen ilişkileri konu olarak tanımlamıştır.

X1 katılımcısı “Saygı çerçevesi bu işin olmazsa olmazıdır. Çift taraflı feedback için açık olunmalıdır. Olayları kişiselleştirmeden iş olarak bakabilmek ilerlemeyi sağlar.”, X5 katılımcısı “Sınırları iyi tanımlanmış, belirli ama çok keskin olmayan kurallar çerçevesindeki bir yapıda olmalıdır.” şeklinde ifade etmiştir. Bundan farklı olarak Y kuşağı çalışanlarının yorumları değerlendirildiğinde; Y1 katılımcısı “Saygı içinde iş ile ilgili her şeyi rahatça konuşabilecek bir ilişki olmalı. Altın fikirlerini rahatça söyleyebildiği, üstün bunları önemseydiği ve değerlendirdiği bir iş ilişkisi olmalı. Altınlar var olan düzeni geliştirmek için özgür düşünmeye yönlendirilmeli.”, Y8 katılımcısı “Görev tanımları kalın çizgilerle ayrılmış üst egosuz, alt da kendini bilen sevgi-saygı çerçevesinde olmalıdır.” şeklinde tanımlamalara yer verdiği gözlemlenmiştir. Her iki kuşak üyeleri de yönetici ile iletişimin çalışan performansını %100 etkileyen önemli bir faktör olduğunu öne sürmüştür. X8 katılımcısı bu durumu “Yöneticimle kurduğum iyi iletişim kesinlikle olumlu etkiler. Kendime olan güvenim ve inancım artarak daha başarılı olmamı ve işimi severek, mutlu bir şekilde yapmamı sağlar. Her zaman o desteği arkamda hissederim” şeklinde özetlemiş, Y4 katılımcısı “Tabii ki taraflar arası iletişimin niteliği ve düzeyi iş performansını etkiliyor, benim için önemli bir etkidir. İletişim arttıkça iş alanı daha da genişliyor ve ortaya daha zengin şeyler çıkıyor, bu da beni heyecanlandırarak çalışmalarda daha aktif olmamı sağlıyor.” ifadelerine yer vermiştir.

- **Farklı Kuşakları Anlama**

Katılımcılara yönlendirilen “Yöneticiniz davranışlarında yaş farklılıkları veya kuşak farklılıklarına göre farklı davranıyor mu? Nasıl? Sizce bu konuda izlenmesi gereken yol nedir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde iki kuşak arasında da anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiş ve iki kuşak katılımcısı da bağlı olduğu örgütlerde yaş ve kuşak farklılıklarına göre değişen bir davranış tarzı izlenmediğini ve bu konuda eğitim alınmasının olumlu olacağını belirtmiştir. Bu temayı destekler nitelikte X4 katılımcısı “Davrandığımı söyleyemem, Kendisi X kuşak öncesi (babyboomers kuşağı). Bence eğitim almalı, ben Y kuşağı iletişim eğitimini aldım. Ona da X kuşağını tavsiye ederim” X11 katılımcısı “Yöneticilerimiz iş hayatının ağırlığı altında yaş ve kuşak farkına dikkat etmeden çalışmakta günümüzde özellikle genç kuşakları anlamakta çok zorlanmaktadırlar, bu konuda yeni kuşak çalışanlar ile sıkça değerlendirme toplantıları yapıp onlara nasıl görev sorumluluğu verilebileceği değerlendirilmelidir.” tanımlamalarında bulunmuştur. Y kuşağı çalışanlarından Y1 katılımcısı “Yöneticim X ve Y kuşağı ile çalışma ile ilgili eğitimler alıyor. Bize karşı daha hoşgörülü ve anlayışlı olduğunu düşünüyorum diğer kuşaklara göre.” şekilde bu durumu ifade etmiştir.

• Kararlara Katılım

Karar mekanizmalarında ve şirket için önem arz eden hedeflerin oluşturulması kapsamında liderlerin rolüne yönelik katılımcıların yorumlarını ölçmek için 4 adet soru oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda; iki kuşak çalışanları da birbirine paralel yorumlarda bulunmuştur. Karar mekanizmalarında yönetici ve çalışanın iş dağılımına yönelik olarak X8 katılımcısı "Bu oran % 60 yönetici % 40 çalışan olmalı. Çalışan, işin içinde daha aktif olduğu için fikirleri kararlarda göz önüne kesinlikle alınmalı", X9 katılımcısı "%75 yönetici %25 çalışan kararlarına yer verilmelidir." şeklinde özetlerken Y11 katılımcısı "Çalışan kendi işi üzerindeki fikirlerini yöneticiyle rahatlıkla paylaşmalı. Yönetici bunları değerlendirip şirket menfaatine uygun şekilde karar vermelidir." şeklinde ifade etmiştir. Varılan ortak görüşe göre her iki kuşak katılımcıları da kendilerini bilgi düzeyleri ve yetki alanları kapsamında alınacak kararlarda söz sahibi olarak görmekte ancak bu konunun geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Buna bağlı olarak Y kuşağı üyesi olan Y8 katılımcısı "Şirketin bilgi teknolojileri ile ilgili alanlarında söz sahibiyim. Çalışanlarına daha fazla güvenmelidir." Y11 katılımcısı "Kendi sorumluluğumuzdaki işlerde söz sahibi olduğumu düşünüyorum. Yöneticimiz sorumluluğumuz artırarak kişisel gelişimimize yardımcı olabilir." şeklinde yorumlarda bulunmuştur. Yine örgütün gelecek planlarında çalışanların rolünün artırılması gerektiğini savunan katılımcılar, bu konudaki görüşlerin alınması, hedef ve değerlerin paylaşılması amaçlı bilgilendirme toplantılarının yapılabileceğini öne sürmüşlerdir.

Tablo 4. X ve Y Kuşağının Liderlik Algılama Farklılıkları

Temalar	Alt Temalar	Çalışan Grubu	Alt Temalara İlişkin Örnek İfadeler	Örnek İfadeler
Kuşaklara Göre Etkili Liderin Kişisel Özellikleri	Lider Nitelikleri	X Kuşağı	Güvenilirlik İletişim Becerisi Yenilikçili Adillik Uyumluluk Çalışkanlık Saygınlık	"Sorumluluk sahibi, uyumlu, iletişime, yeni fikirlere açık olmalı, saygılı, etkileyici, gerekli bilgi ve birikimine sahip olmalıdır." "Destekleyici, teşvik edici, yapıcı, tüm personele eşit mesafede, yeniliğe açık ve problem çözücü olmalıdır."
		Y Kuşağı	Zekâ Vizyoner Cesaret Takım Odaklılık	"İyi gözlemci, insan ilişkileri becerisi, analitik düşünce, organize etme beceresi, duyarlı, ödüllendirici, motive edici, akıllı, zeki, iyi bir hafıza." "İdealist olması, birkaç adım sonrası görüp, müdahale edebilmesi, yeniliklere açık, pozitif düşünen biri olmasıdır."
Kuşaklara Göre Etkili Liderin Kişisel Özellikleri	Liderin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler	X Kuşağı	Motive etme becerisi Teknik Donanım, Problem çözme Yeteneği Organizasyon Gücü İkna Gücü Analitik Düşünce	"Yönetici, işyerinde işleri planlayan, motivasyonunu sağlayan, sorunları çözen, iş organizasyonunu sağlayan ve bu yetkinliği olan kişilerdir." "Yenilikçi, güvenilir, ikna kabiliyeti yüksek, analitik düşünebilen biri olmalıdır." "Organizasyon ve yönlendirme yetkisi güçlü biri olmalı." "Destekleyici, teşvik edici, yapıcı, tüm personele eşit mesafede, yeniliğe açık, resmiyet ve samimiyet dengesini iyi ayarlayabilen ve problem çözücü olmalıdır."
		Y Kuşağı	Ekip Odaklılık Kriz Yönetimi Performans Yönetimi Çatışma ve Stres Yönetimi Rehberlik becerisi Zaman Yönetimi	"Şeffaflık, stres yönetimi, risk analizi, anlaşmazlık yönetimi." "İletişim becerisi, başarı odaklılık, çatışma yönetimi, başkalarını geliştirme yeteneğidir." "İyi performansın ölçütlerini net bir şekilde belirleyebilmeli. İş - yaşam dengesine saygı göstermeli. Stres durumlarını iyi yönetebilmelidir." "İyi bir yönetici; Öncelikle çalışanlarını dinlemeli"

			<i>İş Yaşam Dengesini</i>	<i>gerekli geri bildirimleri sağlamalı, eleştirel bir yapıya sahip olmalı, zamanı iyi kullanmalı, rehberlik edebilmeli.”</i>
	<i>Örnek Lider Profili</i>	<i>X Kuşağı</i>	<i>İleri Görüşlülük Kararlılık Hitabet Gücü X Kuşağı Atatürk (11) Lincoln (1) Sakıp Sabancı (1) Denktaş (1)</i>	<i>“Atatürk, muhteşem zekâsı, karizması ve liderliği ile Türk halkına liderlik ederek yurdumuzu düşmanlardan kurtarması ve tüm dünyanın kabul ettiği bir lider olması ile beni etkilemiştir” “Atatürk, geniş gelecek öngörüsü, insanlarla iletişimi, en kötü savaş dönemlerinde bile büyükten küçüğe herkesi ortak bir gelecek için yöreklendirebilecek güce sahip olması.”</i>
		<i>Y Kuşağı</i>	<i>Vizyonerlik Değişim Odaklılık Motivasyon Gücü Y Kuşağı Atatürk (10) Gandi (2) Spartacüs (1)</i>	<i>“Dünyada tek örneği bile olmayan tek adam Atatürk. Ülkemize kazandırdıkları, ileri görüşlülüğü etkili bir lider olması için yeterli.” “Atatürk. Yenilikçi, modern, kararlı, vizyoner.” “Mustafa Kemal Atatürk. Tüm zorlu ve olumsuz koşullar altında halkını bir arada tutmayı başarabilmiştir, yapılması gerekeni önderlik ederek göstererek öğreten liderdir.”</i>
<i>Etkili Liderlik Stili</i>	<i>Liderlik Stili</i>	<i>X Kuşağı</i>	<i>Demokratik Liderlik Otoriter Liderlik Karizmatik Liderlik Vizyoner Liderlik</i>	<i>“Otoriter bir lider olmak zorundayım.” “Kritik önem arz eden konularda daha disiplinli bir tutum sergileyerek onların da daha dikkatli olmalarını isterim. İş hayatında öğrendiğim şeyleri, keza günlük hayatta da yardımcı olabilecek bilgileri onlarla paylaşmaktan çekinmem.” “Karizmatik, objektif, ufku geniş, hedefi ve misyonu olan biri olmalıdır.”</i>
		<i>Y Kuşağı</i>	<i>Demokratik-Katılımcı Liderlik Vizyoner Liderlik Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>“Güçlü iletişim bağları oluşturulmalı, karşılıklı fikirlere önem verilmeli, otorite tercih etmek yerine daha demokratik olunmalıdır.” “Başarılı bir lider, geniş bir vizyona sahip, çalışanlarıyla gerekli mesafeyi ayarlayabilen, onlarla empati kurup gerekli motivasyonu aşılayabilen, aldığı kararlar güven ve hayranlık uyandıran, yenilikçi ve yaratıcılığa karşı fırsat sunan özellikte olması gerekir.”</i>
	<i>X Kuşağı</i>	<i>Yapıcı Denetim Disiplin</i>	<i>“Yapıcı denetim olmalıdır. Denetim hedefe ne kadar varıldığının ölçülmesidir. Sürekli olmalıdır. Nerede hata yaptık, eksik olan nedir, nasıl tamamlarız şeklinde bildirilmelidir.”,</i>	

	<i>Liderin Denetim Mekanizması</i>	<i>Y Kuşağı</i>	<i>Danışılarak Sağlanan Yönetim Pozitif Geri Bildirim</i>	<p>“Yönetici alınacak kararlarda tek başına hareket etmeyip mutlaka çalışanların da görüşünü alıp farklı bakış açılarını da benimsemelidir.”</p> <p>“Eksikliklerin, hataların ve uygunsuzlukların dışarıdan bir göz ile daha kolay belirlenebileceğini düşünüyorum. Bu tespitlerin ardından, işlerde ilerleme daha verimli olacaktır.”</p>
<i>Liderin Etkileme Mekanizması</i>	<i>Karizmatik Güç</i>	<i>X Kuşağı</i>	<i>Ödüllendirme Zorlayıcı Sistemler</i>	<p>“Ödül ve ceza sistemi olmalı. Çalışmaların karşılığını almak başarmada önemli bir etken. Ceza sistemi ise kontrolü sağlar.”</p> <p>“Yeteneği, karizması ve güçlü iletişimi bir liderin peşinden gitmemi sağlayabilir.”</p>
		<i>Y Kuşağı</i>	<i>Uzmanlık Bilgi Seviyesi</i>	<p>“Yönetici hem deneyimli hem karizmatik liderlerden seçilmeli. Herkesin hem saygı hem sevgi ile yaklaştığı imrenilen hayranlık duyulan kişiler olmalı”</p> <p>“İyi bir liderin doğru zamanda doğru yerde aldığı kararlar beni etkiler. Bilgi seviyesi de önemlidir.”</p>
	<i>Uzmanlık Gücü</i>	<i>X Kuşağı</i>	<i>Mesleki Uzmanlık Bilgi Donanımı Tecrübe</i>	<p>“Bilgilerini belli bir güç etrafında toplayabilen, bir hedefi olan ve bu hedefe ulaşmada çözüm yollarını uygulayabilen, eğitime önem veren kişi olmalıdır.”</p> <p>“İyi bir lider çok tecrübeli olmalı ve konusunda uzman olması gerekiyor ki çalışanların tüm sorularına mantıklı bir cevap verebilsin.”</p> <p>“Tecrübeli ve konusuna hakim olmalıdır.”</p>
		<i>Y Kuşağı</i>	<i>Mesleki Uzmanlık ve Çalışana Aktarımı Teknolojik Donanım İnsan Kaynakları Üzerinde Uzmanlık</i>	<p>“Lider kişi iş hayatında ve özel hayatında edindiği tecrübeleri, bilgileri çalışanlarına doğru aktarabilmeli ve onların ufuklarını açabilecek nitelikte olmalıdır.”</p> <p>“Bilişim sektöründe liderlerin teknik bilgi ve tecrübeye sahip olması önemlidir. Teknik yetkinliği olmayan yöneticiler çalışanların neler üzerinde çalıştığını anlayamazlar.”, Y9 katılımcısı ise “Vizyon sahibi, istikrarlı, teknolojik bilgiye sahip, insan kaynakları konusunda uzman olmalı.”</p>
	<i>Ödül Ceza Mekanizmaları</i>	<i>X Kuşağı</i>	<i>Motivasyon İş Disiplini Başarı Etkeni</i>	<p>Ödül kesinlikle teşviktir, çalışanı motive eder. Ceza da caydırıcı olacak şekilde rencide edilmeden uygulanabilir, ağır olmadan ve demoralize etmeden.”,</p> <p>“Ödül ve ceza sistemi olmalı. Çalışmaların karşılığını almak başarmada önemli bir etken. Ceza sistemi ise kontrolü sağlar.”</p>
		<i>Y Kuşağı</i>		<p>“Ödül ve ceza sisteminin adil olmasını sağlayabilmek için mutlaka sayısal verilere, istatistiklere dayandırılması gerektiğini düşünüyorum. Aksi takdirde tarafsız değerlendirme yapabilmek oldukça zor olacaktır.”</p> <p>“İyi bir liderin doğru zamanda doğru yerde aldığı kararlar beni etkiler. Bilgi seviyesi de önemlidir.”</p>

Lider Roller	Arabuluculuk	X ve Y Kuşakları Ortak Görüşleri Paylaşmak tadır	Soğukkanlılık Adalet Çözüm Odaklılık	“Soğukkanlı, pozitif bakış açısını kaybetmeyen biri olmalıdır. Her iki tarafın görüşünü de almalı son kararı kendisi vermelidir.” “Dinlemek, objektif davranmak, sakince çözüm bulmak ve sunmak.”
	Değişim Ajanı	X ve Y Kuşakları Ortak Görüşleri Paylaşmak tadır	Açık Görüşlülük Gelişen Teknolojik Trendlerin Takibi	“Her zaman değişime açık olmalı. Yeni fikirler-yeni teknoloji daima takip edilmeli, çağa ayak uydurulmalı.” “Günceli takip etmeli, üretimi ve istihdamı arttırıcı teknolojik yeniliklere açık olmalıdır.”
	Koçluk ve Mentorluk	X ve Y Kuşakları Ortak Görüşleri Paylaşmak tadır.	Bilgi ve Beceri Aktarımı Çift Taraflı Bilgi Paylaşımı Tersine Mentorluk Rehberlik	“Benim gelişmesi gereken alanlarıma odaklanmalı ve gelişim için bana gerekli araçları sağlamalıdır. Eğitim, mentorvs. gibi” “Başarıyı takdir edebilmesi, yüreklendirici olması, gerektiğinde mentorluk ve koçluk yapabilmesi” “Astarları ile sürekli kontakt halinde olması ve onlara bilgi ve becerilerini aktarıp koçluk yapmasıdır.” “Başarıyı takdir edebilmesi, gerektiğinde mentorluk ve koçluk yapabilmesi, her kesimden-sınıftan insanla iletişim kurabilmesi gerekir.”
İdeal Alt-Üst İlişkisi	Lider Üye Etkileşimi	X Kuşağı	Saygınlık Net Sınırlar Dâhilinde Net Görev Tanımlamaları	“Saygı çerçevesi bu işin olmazsa olmazıdır. Bununla birlikte çift taraflı feedback için açık olunmalıdır. Olayları kişiselleştirmeden iş olarak bakabilmek ilerlemeyi sağlar.” “Seviyeli ve içten, paylaşımcı, fikir alışverişine müsait, despot olmayan bir ilişki kurulmalıdır.”
		Y Kuşağı	Açık Fikir Paylaşımı Esneklik Empati	“Saygı içinde iş ile ilgili her şeyi rahatça konuşabilecek bir ilişki olmalı. Altın fikirlerini rahatça söylemeli, üst bunları önemsemeli. Altılar var olan düzeni geliştirmek için özgür düşünmeye yönlendirilmeli.”
	Farklı Kuşakları Anlama	X ve Y Kuşakları Ortak Görüşleri Paylaşmak tadır	Eğitim Destek Mekanizmalarının Kurulması Değerlendirme Toplantılarının Gerçekleştirilmesi	“Yöneticim X kuşak öncesi (babyboomers kuşağı). Bence eğitim almalı, ben Y kuşağı iletişim eğitimini aldım. Ona da X kuşağını tavsiye ederim” Yöneticim farklı kuşaklar hakkında yetkin değil. Gerekli eğitimleri alması sağlanmalı. “Yöneticilerimiz iş hayatının ağırlığı altında yaş ve kuşak farkına dikkat etmeden çalışmakta günümüzde özellikle genç kuşakları anlamakta çok zorlanmaktadır, bu konuda yeni kuşak çalışanlar ile sıkça değerlendirme toplantıları yapıp onlara nasıl görev sorumluluğu verilebileceği değerlendirilmelidir.”
	Kararlara Katılım	X ve Y Kuşakları Ortak Görüşleri Paylaşmak	Aktif Fikir Paylaşımı	“Yönetici alınacak kararlarda tek başına hareket etmeyip mutlaka çalışanların da görüşünü alıp farklı bakış açılarını da benimsemelidir.” “Kararlarda % 60 yönetici % 40 çalışan yer almalı. Çalışan, işin içinde daha aktif olduğu için fikirleri kararlarda göz önüne kesinlikle alınmalı.”

		<i>tadır</i>		<i>“Hedeflere ulaşabilmek adına atılması gereken adımlara ilişkin kararları yönetici verirken, çalışanlar da fikirlerini belirterek yöneticisine dolayısıyla şirketine katkıda bulunmalıdır.”</i>
--	--	--------------	--	---

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak günümüzde iş dünyasının en dinamik çalışanı olan ve kısa bir süre içerisinde yönetici vasfına sahip olacak olan Y kuşağı ile şuan onların yöneticileri pozisyonunda bulunan X kuşağı katılımcıları üzerinde gerçekleştirilen mülakatlarla liderlik kavramına ilişkin farklılaşan bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. İki kuşak temsilcileri ile yapılan görüşmeler sonucunda iki kuşağın sahip olduğu farklı iş değerleri ile kuşakların odaklandığı etkili lider tanımlamalarını, liderlik yetkinliklerini, liderlik tarzlarını tespit etmek ve onlara etki eden güç kaynaklarını gözlemleyerek çalışma tarzlarını ve motive olma yollarını belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda değişen iş değerlerinin liderlik algılamalarına etkisi üzerindeki yorumlamalara yer verilmiştir.

X kuşağı üyeleri, başarılı bir liderin taşıması gereken karakter özelliklerini tanımlarken üyelerini tanıyan, ekip odaklı, gelişimi destekleyen, motive edici, güçlü iletişim becerisine sahip, güvenilir, cesaretli, saygılı, çalışkan ve dürüst kavramlarının üzerinde durmaktadır. Tanımlanan özelliklere bakıldığında bu kuşak demokratik-katılımcı liderlik tarzını otoriter liderlik tarzından daha işlevsel ve doğru bulsa da zorunlu durumlarda otokritik liderlik uygulamalarının da gerçekleştirilmesi gerektiğine inanıyor. Vizyoner liderlik stili bu kuşağı diğer liderlik stillerinden çok daha fazla etkiliyor. Y kuşağı üyeleri tarafından başarılı lider için yapılan tanımlamada ise pozitif, zeki, bilgili, motive edici, takım odaklı, iş-yaşam dengesini sağlayan, vizyoner, yenilikçi ve demokratik kavramlarına yer veriyor. Kendinden önceki kuşağa benzer şekilde demokratik-katılımcı liderlik tarzın benimseyen bu kuşak vizyoner liderlik stiline ek olarak, dönüşümcü liderlik stilinden de etkileniyor.

X Kuşağı liderlerden etkilendikleri ve onları takip etmelerini sağlayan yönleri tanımlarken karizma, güçlü iletişim, motive etme ve ödüllendirme gücü, konusunda uzmanlık kavramlarına yer verirken, Y kuşağı bu etkileri yol göstericilik, eğiticilik, ekip odaklılık ve koçluk becerisi olarak tanımlamıştır. Bulgular X kuşağının liderlerin karizmatik ve ödüllendirme gücünden etkilenirken, Y kuşağının bunun yanında uzmanlık gücüne de yer verip zorlayıcı güç uygulamalarını doğru ve başarılı bulmadığını gösteriyor.

Her iki kuşağın büyük bir kısmı etkilendikleri lider örneği olarak Atatürk'ü gösterirken X kuşağı onun zekası, karizması, öngörüsü, azmi, kitlelere hitap gücü ve cesaret becerilerinden etkilenmiş, diğer verdikleri başarılı lider örneklerinde ise Steve Jobs'u yenilikçi, Lincoln'ü barışçıl, Sakıp Sabancı'yı ise zeki olarak tanımlamıştır. Y kuşağı ise Atatürk'ün vizyoner yapısı, değişim odaklı oluşu ve motive etme becerilerinden etkilenerek diğer örneklerinde Gandhi'nin dürüstlük, barışçıl yapısı, Spartacus'ün farklı kitleleri bir araya getirebilme gücü üzerinde durmuşlardır. X kuşağı yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikleri tanımlarken geri bildirim yeteneği, motivasyon becerisi, konusunda uzmanlık, güçlü iletişim kabiliyeti, ekibi yönlendirme ve organize etme gücüne, Y kuşağı ise, iyi insan ilişkileri, risk yönetimi, uzmanlık, rehberlik gücü, optimistlik, eğitime gücü, sürekli gelişim, ve zaman yönetim ilkeleri üzerinde durmuştur. X kuşağına göre ideal alt üst ilişkisi saygı, iyi geri bildirim, güven, hiyerarşik düzen, empati ortamı içerisinde gelişirken, Y kuşağı ise özgür fikir paylaşımı, esneklik, yöneticilikten çok koçluk yapılan, empati kurulabilen ilişkileri tercih etmektedir. Her iki kuşak da şirket ile ilgili alınan kararlarda belirli oranlarda söz sahibi olduğunu ancak bu konunun gelişmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Yine iki kuşak üyeleri şirketlerde genel anlamda yaş ve kuşak farklılıklarına göre davranılmadığını bu konuda eğitim alınması gerektiğini öne sürmektedir. X ve Y bireyleri liderlik ve statü arasında net bir bağlılık olmadığını ancak statünün başarılı bir liderle paralel bir şekilde oluşacak bir tanım olduğunu söylemektedir. İki kuşak da kişisel problemlerini yönetime aktarmayı doğru bulmasa da bu konuda izlenilmesi gereken yolun uyumlu olup, gerekli desteğin sağlanması yönünde olduğunu söylemektedir. İki kuşak çalışanları yöneticilerin onlardan öğreneceği beceriler olduğunu düşünüp, Y kuşağı özellikle teknolojik anlamda yönetimi zayıf bulmaktadır. Kurumun değerleri ve hedefleri hakkında yeterince paylaşımda bulunulmadığı düşünüldüğünden bu konu ile ilgili toplantıların yapılması çalışan motivasyonunu arttıracak yönde olduğu kanısına varılmaktadır. İki kuşak üyeleri de gösterdikleri çabalar karşısında geri bildirim almak isterken, x kuşağı üyelerini bunu takdir, unvan ve maddi ödüllendirme olarak görmekte y kuşağı ise buna ek olarak kendilerinin gelişiminde sağlanacak bilgilendirme kavramına da yer vermektedir. Katılımcılara göre çatışma anında izlenecek yol soğukkanlılık, her iki tarafında adilce dinlenerek yargılanması ve çözüm odaklılıktır.

Belirli sınırlar altında denetimi faydalı gören kuşak üyelerinden X kuşağı bunun iş disiplini açısından, Y kuşağı ise yapılan geri dönüşümlerde faydalı olacağını düşünmektedir. Şirket için alınacak kararlarda çalışanların da fikri alınarak nihai karar verilmesi gerektiği inancına sahiptirler. X kuşağı üyeleri yasal yaptırımların, belirli ölçüde işin başarısında gerekli olduğu düşüncesine sahipken, Y kuşağı üyeleri bu tarz uygulamaların kişilerin motivasyonunu azaltıcı olarak tanımlamıştır. X kuşağı üyelerine göre ideal bir iş ortamı görevlerin net olarak tanımlandığı, adil ve güven esaslı olarak tanımlarken, Y kuşağı üyeleri koçluk sisteminin uygulandığı, esnek çalışma saatlerine sahip, giyim kurallarında esneklik tanyan ve yemek, spor, kreş gibi ek imkânları sağlayan ortamlar olarak tanımlamıştır.

İki kuşak üyeleri de iş yaşam dengesinin doğru kurulmasının kişinin başarısında ve motivasyonunda önemli bir faktör olduğunu öne sürmekte, aldığı kararlarda özgürlük alanı genişledikçe daha doğru ve verimli aksiyon aldıklarını savunmaktadırlar. X kuşağı üyeleri iyi gelir elde edebilecekleri şirketlerde çalışmayı daha çok tercih etmiş ve buna bağlı olarak sosyal sorumluluğun elde edilebileceğini savunmuştur. Y kuşağı üyeleri ise sosyal sorumluluğu yüksek ve esnek çalışma koşullarına sahip bir örgütte çalışmayı tercih ederek bunun kişinin mutluluğu açısından önemli bir faktör olduğunu ve kişi mutlu olmadan başarı elde edemeyeceğini öne sürmüştür. Her iki kuşak da marka kimliğini çok önemli bulup bunun onları ve başarılarını temsil ettiği inancına sahiptir. Y kuşağı üyeleri güçlü bir markanın özgeçmişlerinde yer almasının onların daha iyi bir kariyer elde etmesinde önemli bir faktör olduğunu savunmuştur. Yönetici ile iletişimin kişinin performansını kritik düzeyde etkileyen bir faktör olarak gören kuşak üyeleri bunun kişisel motivasyon ve özgüven açısından önemli olduğu düşüncesindedir.

Kuşaklararası farklılıklara odaklanan pek çok çalışmanın temel amacı, bu farklılıkları etkili biçimde yöneterek farklı beklentilerin karşılanmasını sağlayarak etkinliği ve verimliliği arttırmaktır. Özellikle teknolojinin gelişimi ve küreselleşmenin hızla artarak artması ile dünyanın bir köye dönüştüğü dönemde büyüyen Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu farklı kuşağın nasıl daha iyi yönetileceği sorusuna ışık tutmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H.Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19),165-182.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, Scientific & Academic Publishing, 5(1), 6-14.
- Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13(25), 71-90.
- Barford, N. I. ve Hester, T. P. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory, A Publication of the Defense Acquisition University, January, 18(1), 64-80
- Bayram, Ş. (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Bozkır, H.S. (2014). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Boztunç, N. (2014). Y Kuşağını Elde Tutabilme Üzerine Bir Çalışma, Bitirme Projesi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Bursch, D. ve Kelly K. (2014). Managing the Multigenerational Workplace, UNC Kenan-Flagler Business School, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.12.2015)
- Büyümeşe T. ve Bakan İ. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 73-84
- Casben, L. (2007). Generation Y Disappoints Employers, Australian Broadcasting Corporation, <http://www.abc.net.au/news/2007-07-13/generation-y-disappoints-employers/2503196>, (Erişim Tarihi: 19.12.2015)
- Cairncross, G. ve Buultjens, J. (2007). Generation Y and Work in the tourism and hospitality industry: Problem? What Problem?, Centre for Enterprise Development and Research Occasional, Southern Cross University, Coffs Harbour Campus, 9(1), 3-19
- Çatalkaya, C. (2008). Y kuşağı ve İnsan Kaynakları, Yetenek ve Kariyer, <http://www.pazarlamablogu.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari>, (Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013)
- Coşar, S. (2011). Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara
- Crampton, S. M. ve Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Unchartered Territory, Journal of Business & Economics Research (JBER), 7(4), 1-6
- Daft, R. L., Andrew, P. M. (2009). The Leadership Experience, Asia-Pacific 1st Ed., Australia
- Demirel, H. G., Kışman, Z. A. (2014). Kültürler Arası Liderlik, Electronic Turkish Studies, 9(5), 689-705
- Denham, T. J. ve Gadbow, N. (2002). Literature Review: Factors Affecting The Development of Generation X and Millennials, Theses, Nova Southeastern University, USA
- Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, <http://www.ticaret.edu.tr/uploads/dosyalar/921/orgut.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.12.2015)
- Doğanay A. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Dorsey, J.R. (2010). Y-Size Your Business - How Gen Y Employees Can Save You Money and Grow Your Business, New Jersey: Wiley, U.S.A.
- Emerson R. M., (1962). Power-Dependence Relations, American Sociological Review, 27:31-40.
- Fenzel, J. L. (2013). Examining Generational Differences in the Workplace: Work Centrality, Narcissism, and Their Relation to Employee Work Engagement, <http://dc.uwm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1355&context=etd>, (Erişim Tarihi: 18.12.2015).
- French, J.R. ve Raven, B. (1959). The Bases Of Social Power, içinde Cartwright (Ed.), Studies In Social Power, Ann Arbor: University Of Michigan Press.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?, The Journal of Human and Work, 2(1), 39-57
- Harber, Jeffery G. (2011). Generations in the Workplace: Similarities and Differences. Electronic Theses and Dissertations, <http://dc.etsu.edu/etd/1255>, (Erişim Tarihi: 15.12.2015)
- Harris, P. (2005). Boomer vs. Echo Boomer: The Work War?, Training + Development, 59(5), 44-50
- Hart, K.A. (2006). Generations in the Workplace: Finding Common Ground, www.mloonline.com, (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015)

- Highbeam Business (1994). It's Just A Job: Generation X At Work, <https://business.highbeam.com/137618/article-1G1-15410499/just-job-generation-x-work>, (Erişim Tarihi: 20.12.2015).
- Hunt, S. D. ve Nevin, J. R (1974). Power in A Channel Of Distribution: Sources And Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11(May), 186-193
- Karpuzoğlu, Özelmas, E., (2010). *Uygulamada ve Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*, İstanbul: Sistem Matbaacılık
- Keleş, H. N., (2013). Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26 (1), 23-43.
- Keleş, H. N., (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2),129-139.
- Kim, D. J. (2008). *Generation Gaps In Engineering?*, Doctoral Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, USA.
- Kim, H., Hoskisson, R.E., ve Wan W. P., (2004), Power Dependence, Diversification Strategy, And Performance in Keiretsu Member Firms, *Strategic Management Journal*, 25, 613–636.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational Employees: Strategies for effective management, *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2),86-115
- Louisiana State Civil Service (2014). *Managing Across Generations*. <http://www.civilservice.louisiana.gov/files/divisions/Training/Manuals/Managing%20Across%20Generations.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.12.2015).
- Maloni, M. ve Benton, W.,C., (2000). Power Influences In The Supply Chain, *Journal Of Business Logistics*, (21)1, 42-73.
- Marshall, MN (1996). Sampling for qualitative research, *Family Practice*, 13, 522-525.
- Mannheim, K. (1928). *The Problem of Generations, Essays on the Sociology of Knowledge*, London: RKP
- Mills, D.Q. (2005). *Leadership: How to Lead, How to Live*, Waltham: MindEdgePress, MA
- Myers, K., Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials organizational relationships and performance, *Journal of Business & Psychology*, 25, 225-238.
- Palese, A., Pantali, G., Saiani, L. (2006). The Management of a Multigenerational Nursing Team with Differing Qualifications: a Qualitative Study, *Health Care Management*, 25(2), 173-183
- Paula, A. (2004). “ Welcoming Y” , ISSN: 0703-7732, September, 28(9), 51-53
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
- Pendergast, D. (2009). Generational Theory and Home Economics: Future Proofing the Profession, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 37(4), 504-523
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks, *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Özer, S.P., Eriş E.D., Özmen, Timurcanday, Ö. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(1),123-138
- Sert, G., Akıncı, A., Kurtoglu, M., Seferoğlu, S. S. (2012). Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması, *Computers & Education*, 14(46), 1-8
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace, *Defense AT&T*, 35(6), 16-19.
- Susuz H. (2012). *XYZ Kuşakları*, (Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013)
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101
- Tolbize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Research And Training Center Of Community Living, 19(1), 1-13.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6(24), 543-559.
- Wallace, K. (2007). *Understanding and Managing Generation Y*, Doctoral Dissertation, University of Kansas, USA
- Wikipedia (2016). *Türkiye Siyasi Tarihi*, https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_siyasi_tarihi, (Erişim Tarihi: 21.03.2016)
- Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations, *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 1-17
- Workman, T. ve Cleveland-Innes, M. (2012). Leadership, Personal Transformation and Management, *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(4), 313-323.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yelkikalan, N. ve Altın, E., (2010); “Farklı Kuşakların Yönetimi”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2 , Volume 8, Number 2, Ankara

- Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.
- Zaporzan, D. (2010). Four Generations One Workplace: Watch us work, CMA Management, 11(10), 12-13.