

X ve Y KUŞAĞININ LİDERLİK DAVRANIŞI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

COMPARISON of LEADERSHIP BEHAVIOUR GEN XERS and GENERATION Y

Gökben BAYRAMOĞLU¹

Orcid no: 0000-0002-6880-6903

ÖZET

Son dönemlerde yönetim yazınında etkili olan kavramlardan birisi de kuşaklarda meydana gelen değişimlerdir. Popüler yönetim magazinleri kuşakların farklılaşmasına vurgu yaparken akademik dergiler ise bu kavramın bilimsel olarak ispatlanmadığını ve yönetimde moda olan geçici bir konu olmanın ötesinde bir özellik taşımadığını ifade etmektedir. Bu görüşü savunanlar öncelikle insanları yaş gibi bir kritere göre sınıflara ayırarak, belirli şekillerde davranmalarını beklemenin insanları stereotiplere ayırmak olduğunu belirtmektedir. Bunun ise yöneticilerin kolaya kaçmasından başka bir şey olmadığını ifade etmektedirler. Ayrıca insanların verdikleri birçok tepkinin kişinin yaşına bağlı tepkiler olduğu ve Y kuşağındaki bir kişinin yaşlandıkça verecekleri tepkilerinin değişebileceğini belirtmektedirler. Bu görüş farklılığından hareketle bu çalışmada, öncelikle X ve Y kuşağının temel özellikleri detaylı olarak ortaya konmuş ve liderlik davranışları açısından iki kuşak arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ampirik bir çalışma ile araştırılmıştır. Araştırma, Çorum'da kamu ve özel sektörde görev yapan 173 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan kişi sayısı, genelleme yapmaya olanak verecek düzeyde olmamakla birlikte X ve Y kuşaklarının liderlik davranışları açısından herhangi bir farklılık taşımadığı görülmüştür. Bu yönüyle araştırma sonuçlarının ikinci gruptaki görüşleri destekler nitelikte olduğu ifade edilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: X Kuşağı, Y Kuşağı, Liderlik Davranışı

ABSTRACT

Recently one of the concepts that have effect on management literature is the differentiation in generations. While the popular management magazines emphasize the differentiation of generations; academic journals state that the subject is not proved scientifically and it can be only a fashion concept in management. People who advocate this opinion have expressed primarily the separation into classes based on criteria such as age, and expect them to behave in certain ways is to break the stereotypes of people. This means taking the easy way out for managers. They also noted that many people giving their reaction depends on the age of the person, and the response of a person in the Generation Y may change with age. The movement from this view differs, this study primarily set out in detail the main features of Generation Y, and then it was investigated whether there is a difference between Generation X and Generation Y in terms of leadership behavior. The study was conducted with 173 managers working in the public and private sectors in Çorum. Although the number of people who participated in the survey is not enough to generalize, no differences were detected between Generation X and Generation Y in terms of the leadership behavior in this study. In this respect, it can be stated that the results of the study support the claims of the second group.

Keyword: Generation X, Generation Y, Leadership Behavior

1. GİRİŞ

Kuşak teorisi (ya da kuşakların sosyolojisi) ilk kez 1923 yılında Karl Mannheim tarafından "Problem of Generations" isimli çalışmasında ileri sürülmüştür. 1952 yılında revize edilen bu çalışma, kuşak kavramını

sosyo-tarihsel bir açıdan incelemesi nedeniyle konuyla ilgili en sistematik ve en kapsamlı çalışma olarak bilinmektedir (Pilcher, 1994). Mannheim kuşak kavramını "**belirli bir zaman diliminde önemli tarihsel olayları yaşamış belirli bir yaştaki insan-**

ların oluşturduğu bir grup” olarak tanımlamaktadır (Mainnheim, 1952). Türk Dil Kurumu ise (TDK) kuşak kelimesini, “yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, kuşak, batın ya da jenerasyon” olarak tanımlamaktadır.

Kuşak teorisi ile ilgili olarak bir diğer teori ise Neil Howe ve William Strauss tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, Amerikan tarihindeki kuşak döngüsü üzerine kurulu olup ilgi çekici ve cesur yaklaşımı nedeniyle beğeni toplarken belirli noktalarda da eleştirilmektedir. Eleştiriler daha çok ampirik uygulamaların eksik olması ve kuşaklar arasındaki gerçek farklılıkların çok fazla abartıldığı noktasında toplanmaktadır (Wikipedia).

Ron, Raines ve Filipczak (2013) “Generation at Work” isimli kitaplarında kuşakları; gelenekçiler (1943 öncesi), bebek patlaması (1943-1960), X kuşağı (1960-

1980), Y kuşağı (1980-2004) ve 2004 ve sonrasında doğan grup ise Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu ayrımın belirlenmesi, kuşaklar arasındaki farklılıkların ortaya konabilmesi açısından önem taşımaktadır (Levickaité, 2010). Ancak yine de bir kuşağın nerede başlayıp nerede bittiğini tam anlamıyla belirlemek oldukça zordur (Cramer, 2014). Ayrıca benzer deneyimlere ve tanımlanabilen ortak davranış örüntülerine sahip olmakla birlikte yine de tüm X kuşağının iyi bir proje yöneticisi olduğunu veya tüm Y kuşağının çok çalışan optimistler olduklarını söylemek çok doğru olmayacaktır. Bundan daha ziyade bir kuşağın belirleyici özelliklerle birbirine bağlanabilir olduğu ifade etmek daha uygun olacaktır (Ron, Raines ve Filipczak, 2013).

Kuşaklar arasındaki temel farklılıklar Tablo-1’de özetlenmiştir (Levickaité, 2010), (Topçuoğlu, 2005), (Ferreira, 2013).

Tablo 1: Kuşakların Temel Özellikleri

	Doğum tarihi	Sosyal çevre	Teknolojik çevre	Davranış	Tarihsel çevre	
					Dünya	Türkiye
Sessiz kuşak	1925-1943	“korkmamız gereken tek şey korkunun kendisi”	TV’nin doğuşu	Mali anlamda tutucu, Disiplinli, Otoriteye saygılı, Kurallara uyan, Sadık, Babaerkil, Riskten kaçınan Çok çalışan, Sisteme güvenen	II. Dünya Savaşı, ekonomik buhran	Cumhuriyet dönemi
Bebek patlaması	1943-1960	“Bir hayalim var”	Radyonun altın çağı	Hırslı, kural tanımaz, rekabetçi, refah düzeyi yüksek, kişisel gelişim, zaman baskısı, çalışmak için yaşayan, daima genç	İnsan hakları	İhtilal- çok partili dönem
X kuşağı	1960-1980	Evde yaşayan, aile ya da çocuk sahibi olmayı kariyer ilerlemesinin sonrasına bırakan	Ev bilgisayarında araştırma yapan, video oyunlarının arttığı ve interneti sosyal ve ticari amaçlarla kullanma	Bağımsız ve kendine güvenen, şüpheli, teknolojiye adapte, otoriteye güvensiz, informal, liyakata dayalı liderlik, iş/yaşam dengesini gözetten	Berlin duvarının yıkılması, SSCB’nin yıkılması gibi deneyimlerle şekillendirilen	Sağ-sol çatışmaları
Y kuşağı	1980-2004	Olaylar, liderler ve trendler tarafından şekillendirilme “just do it”, “mesajınız var”	Teknoloji, iletişimciler,	İyimser, teknoloji ile yaşayan, iyi eğitilmiş, kişisel destek isteyen, dışsal geribildirim bekleyen, takım oyuncusu/sosyal network üyesi, aileye düşkün, iş ve yaşam dengesi isteyen	1960’lı yılların karşıt kültürünü sona erdirmeye ve günlük olaylardan ziyade teknoloji ile daha çok ilgilenme, Körfez Savaşı, 11 Eylül Saldırıları	Terör Refah ve kriz dönemleri
Z kuşağı	2004-...	Sürekli online, takma adlarla (nick name) yaşayan	Tamamen teknolojik iletişim		Zaman ve mekân sınırı olmaksızın dünya çapında network	

2. X KUŞAĞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

1960-1980 arasında doğanlar X kuşağı olarak değerlendirilmektedir. Bebek patlamasından sonra gelen bu grup, onların etkilerinde büyümüş ve Asya Kaplanlarının yükselişine şahit olmuştur. Bazı araştırmacılar, bebek patlaması kuşağından sonra gelen ancak bebek doğurmak istemedikleri için doğum oranların düşmesine neden olan bu grubu tanımlamak için "bebek kırıcı" terimini kullanmaktadır (Huichun ve Miller, 2005).

Bebek patlaması kuşağı için çocuklarının eğitimi olması ve rahat bir yaşam sürmeleri çok önemlidir. Bu nedenle çok uzun saatler çalışabilmek için çocuklarını kreş ya da bakımevlerine bırakmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle, oyun oynama yerini okul sonrası etkinliklere ve sporlara yerini bırakmıştır. Uzun iş saatlerinden sonra eve dönen ebeveynler, güne ilişkin yaşadıkları sorunları birbirleriyle tartışmaktadır. Çocuklar ise sıklıkla ailelerin ne kadar çok çalıştıklarına ve yorulduklarına dair şikayetleri dinleyerek büyümüştür. Bunlardan daha yıkıcı etkileri olan gelişme ise bu dönemde boşanmaların, yeniden evlenmelerin ve bekar ebeveynlerin artmasıdır. Bu durum ise X kuşağının "yarı kardeş" ya da "üvey kardeş" gibi yeni aile ilişkilerine uyum sağlamak zorunda kalmalarına neden olmuştur. Çocukluğundan itibaren ailelerinin "okulda/işte başarılı ol", "hayatını kazanmak için benim kadar çalışmana gerek yok" ya da "kendi işinin patronu ol" gibi mesajlarla büyütülmelerine rağmen ekonomik durgunluk döneminde iş hayatına giren X kuşağı, işini kaybetmemek için rekabet etmek ya da sürekli uğraşmak zorunda kalmıştır. Finansal açıdan ise kendisinden önce gelen kuşaklardan daha başarısız olan ilk kuşaktır (Marston, 2007).

X kuşağı, iş hayatına yeni ve müstehzi bir anlayışla girmiştir. Bir şeylerden şikayet etmeyen X kuşağı bulmak neredeyse olanaksızdır. Hükümetler, basın ya da toplum tarafından sürekli kandırıldıkları ya da yüzüstü bırakıldıkları için X kuşağı, ebeveynleri gibi liderlerin peşinden gitmeyi tercih etmemişlerdir. Ailelerinin rol modelleri Martin Luther King ya da Kenedy gibi liderken; X kuşağının rol modelleri bildikleri, tanıdıkları ve güvendikleri kişilerden oluşmaktadır. O yüzden de bağlılıkları işyerlerine değil sevdikleri patronlara/yöneticilere bağlılık şeklindedir (Marston, 2007). Değişimden hoşlanan bu grup, önceki kuşaklara göre daha bireyci ve bağımsız olduğu için çalıştıkları kurumlara bağlılık göstermemektedir (Wong, Gardiner ve Lang, 2008).

Araştırmalar, X kuşağının 5 yıldan fazla bir süreyle aynı işyerinde kalmadığını göstermektedir. Hatta burada belirleyici süre 3 yıldır. X kuşağı çalışanlarının %55'nin 3 yıldan daha önce işten ayrılma eğiliminin olduğunu göstermektedir (Rodriguez, Green ve Ree, 2003). X kuşağının, işten işe geçmesinin temel sebebi para değil iş tatminsizliğidir. X kuşağı için para önemlidir ancak bir işte kalması için yeterli değildir. İşin kendisinin ve işyerindeki ilişkilerin kalitesi de bir o kadar önem taşımaktadır (Loomis, 2000).

Ebeveynlerinin inişli-çıkışlı kariyerlerine, işten çıkarmalara ve örgütsel küçülmelere tanık olmaları, X kuşağının iş değerlerinin ve iş etiğinin değişmesine neden olmuştur. Sloganları ise "para önemlidir ancak hayatın kontrolünü elde daha önemlidir" olarak ifade edilebilmektedir (Marston, 2007). X kuşağı, özel hayatlarına çalışma hayatından daha çok önem vermekte ve ailelerine ya da hobilerine daha fazla zaman ayırmayı tercih etmektedir. Kendilerini sadece yaptıkları işle tanımlamamakta ve çalışmayı sadece bir araç olarak görmektedirler (Atkinson, 2011). Temel iş değerleri ise kişisel tatmin sağlamaya yönelik olup kendi iş yeteneklerini geliştirecek alternatifler aramaktır. Bireyci oldukları için otonomi ve esneklik gereksinimleri yüksek buna karşın liderlik gereksinimleri daha azdır. Ayrıca hızla değişen teknoloji ve kitlesel bilginin varlığı ile birlikte büyüyen X kuşağı, işlerine uygulayabilecekleri bilgi ve uygulamaları öğrenme konusunda oldukça isteklidirler (Yu ve Miller, 2005).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere ebeveynlerinden çok daha farklı bir ortamda yetişen X kuşağının, kendilerini "kurban" şeklinde görmekten hoşlanmamakla birlikte daha şüpheli, kötümser ve bireyci olmalarında şaşılacak bir şey yoktur. X kuşağı kendisini pragmatik, hızlı, keskin görüşlü ve hayat oyununu gerçekten anlayabilmek ve yönetebilmek için olayların dışından bakabilme yeteneklerine sahip olan bireyler olarak görmektedir (Keeling, 2003).

3. Y KUŞAĞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

1980-1999 yıllarında doğan (Stasiar, 2013) Y kuşağının özellikleri aşağıda sıralanmaktadır:

- **Özel:** Bu kuşak her zaman özel ve önemli olduğunu hissetmekte ve hayatlarının tüm önemli anları kutlamayla süslenmektedir (Howe ve Strauss, 2003). Hayatlarındaki her şey çok hızlı değiştiğinden dolayı bu kuşak için 12 aylık bir süre çok uzun bir dönemi ifade etmedir. Bu nedenle sürekli olarak "Anlık geribildirim" talep etmektedirler. (Devine, 2010).

- **Kendine Güvenen:** Y kuşağı, geleceğin daha iyi olacağına inanan ve iyimser bir kuşaktır (Emeagwali, 2011). Bu güven, teknoloji konusundaki uzmanlıklarından kaynaklanmaktadır (Yahr ve Schimmel, 2013). Hayatlarının önemli bir bölümünde teknolojiyi kullanmakta (Wong, Gardiner ve Lang, 2008) ve "dijital yerli" olarak tanımlanmaktadır (Barnes, Marateo ve Ferris, 2007). Türkiye'de de 15-34 yaş grubu arasındaki gençlerin %70'i interneti ve bu oranın %60'ı ise sosyal medyayı kullanmaktadır (ISMMMO, 2013).

"Teknolojik uzmanlık"; çoklu görevleri başarma, iyimserlik, takım odaklılık, farklılaşma ve otoriteyi kabul etme gibi fırsatlara neden olurken diğer yandan okuma ve TV izleme alışkanlıklarındaki yüzeysellik, kritik düşünme yetersizlikleri, internetten elde edilen bilginin gerçekliği hakkında düşünmemeye neden olmaktadır (Hartman, Moskal ve Dziuban, 2005). Ayrıca aşırı özgüven, kişilerin eleştirilere karşı daha savunmacı tepkiler vermesine ve sanılanın aksine performansının düşmesine neden olabilmektedir. Asıl performansı arttıran, özdenetim ya da güçlüklerle karşı dayanma gücü olup sadece özgüven sahibi olmaktan daha önemlidir (Wong, Gardiner ve Coulon, 2008).

- **Sürekli Korunmuş:** Y kuşağı, "helikopter" olarak nitelendirilen ebeveynlerin çocuklarıdır. Bu aileler aşırı müdahil ve korumacıdır (Wilson, 2008). Bu gençler dans, müzik, tiyatro vb. faaliyetlerin bir parçası olmalarına rağmen arka planda tüm bu faaliyetler aileleri tarafından koordine edilmektedir (Devine, 2010). İdeal çocuğu yetiştirmeye çalışan bu aileler, güçlü bir "**benlik**" duygusunu çocuklarına kazandırmak isterken aslında kendine güven, otonomi ve bağımsızlık gibi yaşamsal becerinin gelişimini engellemektedir (Keyt, 2015). Bu durum ise yaptıklarının sonuçlarının sorumluluğunu almaktan uzak, problem çözme yetenekleri zayıf ve sürekli kendisi ile ilgilenilmesi konusunda yüksek bir beklentiye sahip yeni bir kuşağın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Barnes, 2009).
- **Takım Odaklı:** Dijital teknoloji nedeniyle Y kuşağının farklı bir düşünme, iletişim kurma ve öğrenme yolları vardır (Barnes, Marateo ve Ferris, 2007). Bu kuşak sürekli olarak takım içinde büyüdüğü için, grup projelerini tercih etmektedir. İster grup performansının bireysel performanstan üstün olduğuna inanmasından kaynaklansın isterse sadece otorite tarafından takım oyuncusu

olarak atansın Y kuşağı "**işbirliği**" ile birlikte anılmaktadır (Pinder ve Groscurth). Ancak bu, bazı kişilerin baskın çıkararak diğerlerinin fikirlerinin görmezden gelinmesine ya da sonuç üzerinde etkili olmayan detaylara takılarak asıl konu üzerinde yoğunlaşamamasına neden olabilmektedir (Michaelsen, Fink ve Knight, 1997).

- **Muhafazakâr:** 1997'de yapılan bir araştırmada her 10 çocuktan 9'u ailesi ile yakın ilişki içerisinde olduğunu ve bundan mutlu olduğunu ifade etmekte (Advisers, 2014) ve aileleri ve arkadaşlarıyla sürekli bağlantıda kalmayı tercih etmektedir (Black, 2010).
- **Baskı Altında:** Bu kuşak amaç odaklı olup (Mory, 2012) kısa sürede önemli sonuçlar elde etmeleri gerektiğine inandırılmıştır. Bu gençler, rekabetin dünyayı daha iyi bir yer haline getireceği ve başarının rekabetin sonucu olduğunu ifade eden mesajlarla büyütülmüşlerdir (Wilson ve Gerber, 2008).

Y kuşağı, hem işbirliğine yatkın hem narsist; hem iyimser hem de şüpheli olmak gibi birçok çelişkiyi aynı anda yaşamakta ve bunları başkalarına yardım etmek için mi yoksa sadece CV'ye eklenecek bir faaliyet olarak mı yaptıkları anlayamamaktadır (Wilson, 2008). Y kuşağı, temelde iki gruptan oluşmaktadır. İlk grup; toplum için sorun yaratan, her kaynaktan tahrip edici bilgi toplayan ama işlemeyen, kaba, intikam duygularının esiri olabilecek, obezite/alkol/uyuşturucu gibi bağımlılık sorunları yaşayan gençlerden oluşmaktadır. İkinci grup ise açık, üretken, sosyal ve inovasyona yakın olmaları nedeniyle iş ve toplumsal yaşamın geleceği için umut ve ışık olanlardır (Baltaş, 2015). Bu grup aileye bağlılık, farklılıklara karşı hoşgörülülük ve başarı odaklı olmak gibi hassasiyetler nedeniyle iş ve yaşam dengesini çok iyi ayarlamaktadır (Holt, Marques ve Way, 2012). Jack Welch "Y Kuşağı dünyanın en heyecan verici kuşağıdır. Onlar her şeyi kendileri yapmak istiyor, dünyayı değiştirmek istiyorlar ve teknoloji çok hızlı ilerliyor, bunu başarmalarına inanıyorum" demektedir (Giang, 2013). 2025 yılına kadar işletmelerinin işgücünün %70'ini Y kuşağı oluşturması beklenmekte ve Y kuşağının güçlü bir lider olup olamayacağı merak edilmektedir (Coleman, 2014).

Y kuşağının "her şeyi, şimdi istiyorum" cümlesiyle özetlenebilen yüksek ücret, hızlı yükselme, iş/yaşam dengesi, ilginç ve ayrıca topluma sosyal katkı yapabilecekleri bir iş bekledikleri bilinmektedir (Ng, Sch-

weitzer ve Lyons, 2010). Deloitte tarafından yapılan “Y Kuşağı Araştırması’nda” elde edilen temel sonuçları şu şekilde sıralamak olanaklıdır (2015):

- Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektörlerini esnek, eğlenceli ve cazip bulmaktadır.
- %50’si büyük işletmelerde; %25’i ise kendi işinde çalışmak istemektedir.
- Y kuşağı liderliğin temel unsurlarını; stratejik düşünme, başkalarına ilham verme, vizyon ve iletişim becerilerinin yüksekliği olarak tanımlamaktadır.
- Lideri değerlendirirken liderin çalışanlara karşı davranışlarını temel almakta ve mevcut liderleri ise kâr ve kişisel gelirlere çok fazla önem verdikleri için eleştirmektedir.
- Y kuşağı hayatı boyunca birçok iş değiştireceğini düşünmektedir. Onlar yöneticilerine karşı sadık olma eğilimindedirler ancak işyerine sadık kalmayı gerekli görmemektedir.

Liderlik kurumunun hiyerarşiye, unvan ya da yaşa değil güvene dayanması gerektiğini ve bu kriteri sağlayan herkesin lider olabileceğine inanmaları “bunu kendi tarzımla yapacağım” şeklinde bir düşünceye neden olmaktadır (Barnes, 2009). Özetle Y kuşağı liderlerinin; katılımcı karar almayı tercih ettikleri, kişisel ilişki kurma konusunda daha rahat ve esnek oldukları ve statükoyla mücadeleye hazır oldukları söylenebilmektedir (Swantee, 2013).

4. KUŞAK KAVRAMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Kuşak stereotiplerine ilişkin araştırmalar oldukça yaygın olmasına rağmen kavramsal, tanımsal, metodolojik ve istatistiksel açıdan belirli sorunlar söz konusudur. Ulusal akademiler, bu farklılıkları destekleyen deneysel kanıtlara ve bunlara ilişkin metodolojik sorunlara ilişkin sorgulamalar yapmaktadır. Kuşak farklılıkları üzerine yapılan yayınların çoğunluğunun popüler basında yer alması, hakem değerlendirmesinden geçen yayınların çok sınırlı olması ve doğal metodolojik zorluklar iddia edilen farklılıkların gerçekten olup olmadığı konusunda şüphelere neden olmaktadır (Constanza vd., 2012).

Kuşak teorisine ilişkin olarak vurgulanan ilk unsur “kuşak (generation)” kelimesinden ziyade “topluluk (cohort)” kelimesinin kullanılmasının daha uygun olacağıdır. Kuşak/jenerasyon kelimesinin daha çok aynı kandan/aileden gelen kişileri ifade ettiği ve bu ned-

enle “topluluk (cohort)” kavramının kullanılmasının daha uygun olacağı ifade edilmektedir. “Topluluk” ise belirli bir zaman diliminde önemli tarihsel olayları yaşayan belirli bir grup olarak tanımlanmaktadır. Mannheim’e göre bir kuşağın oluşumunda iki önemli bir faktör bulunmaktadır. İlk faktör gerçekleşen önemli tarihsel olaylardır. İkinci faktör ise bireylerin genç yaşta bu olayları yaşamalarıdır. Böylece bu deneyimler, bireylerin gelecekteki yaşantılarını anlama ve yorumlama biçimini etkileyecektir (Wikipedia). Ancak farklı kuşaklar aynı zaman diliminde yaşamakta ve içerisinde yaşadıkları farklı koşulların etkisiyle o andaki gerçek zamanı değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle her birey, yaşamın renkleri olarak kabul edilen ırk, etnik köken, cinsiyet ve sosyal sınıf gibi unsurlar nedeniyle yaşadıkları olayları farklı anlamlandırmaktadır. Bu nedenle her birey için “aynı zaman” aslında tamamen farklı olup kendi yaşıtı insanlarla paylaşabileceği, kendine özgü farklı bir dönemi temsil etmektedir (Mainnheim, 1952). Ayrıca, bireylerin genç yaşlarda, etkilenmeye daha açık olmakla birlikte temel kişilik özelliklerinin çok fazla değişmediği ve tüm kuşak üyelerinin olayları aynı şekilde deneyimlemediği de ifade edilmektedir (Giancola, 2006).

Levy, Carroll, Francoeur ve Logue’un (2005) “**Kuşaksal Yanılgı**” isimli çalışmalarında liderlerin, çalışanların nasıl davrandığını anlamaya çalışırken yaygın olarak düştükleri iki sosyo-psikolojik hatadan bahsedilmektedir. İlki kuşak farklılıklarının yapısını anlamaya çalışırken genel olarak belirli bir stereotipi belirleme eğilimiyle hareket etmek ve bu nedenle farklılıkları olduğundan daha önemli olarak değerlendirmek. İkincisi ise bu farklılıkların durumlara yaşa bağlı olarak verilen bir tepkiler olarak değil de her bir kuşağa özgü davranışı tanımlayan kişilik treytleri olarak görme eğilimidir. Diğer bir deyişle, bireylerin olaylara verdiği tepkilerin kişinin hangi kuşağa ait olduğundan ziyade yaşları ile ilgili olduğu gerçeğini gözardı etmemek gerekmektedir. Aynı çalışmada akıllı liderlerin “hepimiz insanız ama aynı zamanda eşsiz” paradoksu ile çalışmayı içselleştirdiği ve insanları kolayca ve hızlı bir şekilde kategorilere ayırma yoluna gitmedikleri ifade edilmektedir. Ayrıca akıllı liderlerin subliminal düşünme yapılarının, geleneksel, kulaktan dolma ya da popüler psikolojik kavramların doldurmasına izin vermemesi gerektiği de vurgulanmaktadır.

5. X ve Y KUŞAĞININ LİDERLİK DAVRANIŞININ KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK AMPİRİK ARAŞTIRMA

Liderlik davranışı açısından X ve Y kuşakları farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konması amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Literatür bölümünde de ifade edildiği üzere, kuşaklar arasında farklılıkların yorumlanmasına ilişkin olarak birbirine zıt iki görüş hakimdir. İlk grupta kuşakların temel özelliklerinin yadsınamaz bir şekilde farklılaştığına vurgu yapılırken; karşıt görüş ise söz konusu farklılıkların kişilerin olaylara verdikleri yaşa bağlı tepkiler olduğunu ve her bireyin yaşa ilişkin olarak bu değişimleri gösterebileceği ifade etmektedir. Bu nedenle Çorum'da liderlik davranışı açısından kuşaklar arasında farklılıkların olup olmadığı tespit edilmek istenmiştir.

5.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma örnekleme, evrenin çok büyük olması ve Y kuşağının, yönetici olmak için deneyimsiz olarak görülmelerinden dolayı kolayda örnekleme yoluyla seçilen Çorum'da özel ve kamu sektöründe görev yapan toplam 173 X ve Y kuşağındaki yöneticiden

seçilmiştir. Anketin ilk bölümde demografik özelliklere ilişkin bilgiler; ikinci bölümde, yazın taramasında elde edilen veriler ışığında kuşakların yaşamlarında önem verdiği değerler, kişiler, kişisel motivasyonları; üçüncü bölümde ise işletme ve liderlerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin beklentileri analiz edilmiştir. Son bölümde ise Ekvall ve Arvonen (1991)'in insan odaklılık, verimlilik odaklılık ve değişim odaklılık olmak üzere 3 boyutu ölçmek için düzenlenmiş 30 ifade bulunmaktadır.

5.3. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde demografik bilgiler, kuşakların yaşama bakış açısına ilişkin bilgiler ve işletmeye/liderlere ilişkin bakış açılarına dair bilgiler yer almaktadır.

5.3.1. Demografik Bulgular

Örnekleme katılan kişilere ilişkin demografik özellikler Tablo 2'de verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere örneklemin büyük bir bölümü Y kuşağında kabul edilen kişilerden oluşmaktadır.

5.3.2. Kuşakların Yaşama Bakış Açısının Değerlendirilmesi

Katılımcılara yaşamınızda sizi harekete geçiren en önemli faktörler nelerdir diye sorulmuş ve verilen cevaplar Tablo-3'te gösterilmiştir.

Tablo 2: Demografik Özellikler

Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Sektör	Görev süresi
Kadın: 54 (%31,2) Erkek: 119 (%68,8)	Y kuşağı: 109 (%63) X Kuşağı: 64 (%37)	Ortaöğretim: 8 (%4,6) Lise: 44 (%25,4) Önlisans: (%13,9) Lisans: 78: (%45,1) Lisansüstü: 19 (%11)	İmalat: 18,4% (32) Ticaret: 55 (%31,8) Hizmet: 74 (%42,8) Kamu: 12 (%6,9)	1 yıldan az: 19 (%11) 1-3 yıl: 50 (%28,9) 4-6 yıl: 46 (%26,6) 7-10: 21 (%12,1) 11-14: 15 (%8,7) 15 ve üzeri: 22 (%12,7)

Tablo 3: Yaşamda Kuşakları Harekete Geçiren Faktörler

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
Güçlüklerle mücadele etme	43	39.4	23	35.9	66
Kişisel gelişim isteği	45	41.2	14	21.9	59
Pozitif bir katkı sağlama isteği	28	25.7	23	35.9	51
Başarılı olma isteği	61	56	38	59.3	99
Birilerine yardımcı olma isteği	31	28.4	17	26.6	48
Değişimi gerçekleştirme	18	16.5	16	25	34
Adaletsizliği ortadan kaldırma	25	22.9	9	14.1	34
Manevi doyum elde etme	16	14.7	9	14.1	25
Finansal açıdan başarılı olma	37	33,9	20	31.3	57
Toplam	109		64		173

Tablo-3'te görüleceği üzere iki kuşağında en önem verdiği faktör "başarılı olma isteğidir. Teorik bölümde X kuşağının, ekonomik durgunluk nedeniyle işi için mücadele etme zorunluluğu hissettiği ve ayrıca Y kuşağının da rekabetçi ve amaç odaklı olarak yetiştirilmiş olduğu vurgulanmıştır. Güdüleyici faktörleri farklı da olsa her iki kuşak için "başarılı olma" isteğinin olması olağan bir sonuçtur. Bunu "güçlülüklerle mücadele etme" isteği takip etmektedir. Her iki kuşak için en az önem verilen faktör "manevi doyum elde etme" olmuştur. Tablo-4, yaşamda sizi harekete geçirenler kimdir sorusuna verilen cevapları içermektedir.

Genç kuşak henüz çocuk sahibi olmadığı için bu unsur, bireyi güdüleyici bir faktör değildir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte aile ve çocuklara yönelik sorumluluklar artmakta ve hane dışındaki insanlara karşı duyarlı olma bireyin önceliklerinden çıkmaktadır.

Katılımcılara hayatınıza yön veren temel değerler nedir diye sorulmuş ve cevaplar Tablo-5'te verilmiştir.

Tablo-5'te görüleceği üzere "**dürüstlük**" iki kuşak tarafından en önemli değer olarak tanımlanmıştır. İkinci değer ise "**alçak gönüllü olmak**"tır. Dürüst, alçak gönüllü ve güvenilir bir kişi olmak Türk-İslam sentezinde en çok vurgulanan değerler arasında olduğu düşünüldüğünde bireylerin bu kavramlara yaşamlarında önemli bir yer vermeleri oldukça doğaldır. Buna karşın "korkunun üstesinden gelmek" iki kuşak içinde en az tercih edilen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk toplum yapısının güç mesafesi yüksek, risk alma düzeyi düşük ve toplumcu bir yapıda olduğu düşünülürse "korkunun üstesinden gelmeye" ilişkin bir yönelimin, bireye sosyalleşme sürecinde vurgulanan bir husus olmadığı açıktır. Tablo-6 ise katılımcılara hayatlarında önem verdikleri unsurları göstermektedir.

Tablo 4: Yaşamda Kuşakları Harekete Geçiren Kişiler

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
Ailem	52	47.7	42	65.6	94
Önem verdiğim kişiler	26	23.9	13	20.3	39
Yardıma ihtiyacı olan kişiler	6	5	0	0	6
İyi niyetli insanlar	10	9.1	2	3.1	12
Kendim	27	24.8	19	29.7	46
Çocuklarım	7	6.4	10	15.6	17
Toplam	109		64		173

Tablo 5: Kuşakların Hayatına Yön Veren Temel Değerler

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
Alçak gönüllü olmak	37	33.9	18	28.1	55
Empati	17	16	8	12.5	25
Deneyimlere açık olmak	11	10.1	8	12.5	19
Dürüstlük	58	53.2	32	50	90
Korkunun üstesinden gelme	2	1.8	1	1.6	3
Güven inşa etme	19	17.4	12	18.6	12
Toplam	109		64		173

Tablo 6: Kuşakların Hayatında Önemli Olan Unsurlar

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
İletişim	48	44	25	39	73
Araştırma/haber	13	11.9	10	15.6	23
Sosyal Medya	5	4.5	2	3.1	7
Sanat/Müzik/doğa	12	11	5	7.8	17
Seyahat/macera	11	10.1	15	23.4	26
Eğlenme	6	5.5	2	3.1	8
İş/okul	15	13.7	9	8.2	24
Tarih/siyaset/toplum	20	18.3	8	12.5	29
Toplam	109		64		173

İletişim, iki grup içinde açık ara bir önem taşımaktadır. Toplumcu kültür yapısından dolayı insanların sürekli birbirinden haberdar olma ve birbirlerine her an ulaşma olma kaygısının yüksek olması doğal bir sonuçtur. Ancak günümüzün vazgeçilmez iletişim araçlarından biri olan sosyal medyanın, iki grup tarafından da önemli görülmemesi ilginçtir. Sosyal medyanın, birçok açıdan toplumu ayrıştırıcı tutumların yayılmasına neden olması ve yayılan haberlerin doğruluk niteliğinin şüpheli olması insanları bu konuda tereddüde düşüren bir unsur olabilir. Katılımcıların seyahat/macera kavramını ön plana çıkarırken, eğlenme kavramına önem vermemesi ise başka ilginç bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar tatilde yeni yerler görmeyi tercih etmekle birlikte bilinen anlamıyla eğlenmeye zaman ve enerji harcamayı tercih etmemektedir. X ve Y kuşaklarının gelecekte cazip olacağını düşündükleri sektörlerle ilişkin cevaplar ise Tablo-7’de verilmiştir.

Örnekleme dahil olan katılımcılar arasında “Gelecekte cazip olacağı düşünülen sektörler” açısından bir görüş birliği söz konusudur. Teknoloji, bilişim ve enerji/doğal kaynaklar en cazip sektörler olarak kabul edilirken kamu cazibesi en düşük sektörlerin başında gelmektedir. Deloitte’nin araştırmasında Y kuşağının “teknoloji, medya ve telekomünikasyon” sektörlerini cazip bulduğu ifade edilmektedir. Bu yönüyle araştırmada elde edilen sonuçlar, Deloitte araştırmasıyla uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Devlet memuru olmak kariyer ve iyi bir ücret almak açısından çekici bir sektör olmasa da sunduğu iş güvencesi ile en çok başvuru alan sektörlerden biri olma özelliğini şuanda koruduğu bilinmektedir.

5.3.3. X ve Y Kuşakların İşletmeye ve Liderlere İlişkin Bakış Açıları

İşletmelerin topluma katkılarına ilişkin görüşler Tablo-8’de verilmiştir.

Tablo 7: X ve Y Kuşaklarına Göre Cazip Sektörler

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
Kamu	2	1.8	0	0	2
Teknoloji	56	51.3	26	40.2	82
Danışmanlık	6	5.5	10	15.6	16
Seyahat/turizm	6	5.5	6	9.3	12
İlaç/sağlık	24	22	9	14	33
Enerji/doğal kaynaklar	45	41.2	9	14	68
Finans	10	9.1	7	6.4	17
Üretim	23	21.1	9	14	32
Perakende	5	4.5	4	6.3	9
Ulaşım/dağıtım	4	3.6	0	0	4
Bilişim	38	34.8	21	32.8	59
Medya/iletişim	9	8.2	8	12.5	17
Toplam	109		64		173

Tablo 8: İşletmelerin Topluma Katkısı

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
İstihdam yaratmak	76	69.7	46	71.8	122
Kar elde etmek	30	27.5	11	17.1	41
Sosyal liderlik	5	4.5	7	10.9	12
Yenilikçi olmak	29	26.6	13	20.3	42
Ekonomik gelişime katkı	73	66.9	34	53.1	107
Ürün geliştirme	44	40.3	30	46.8	74
Verimliliği arttırma	30	27.5	15	23.4	45
İşgücünün yetkinliklerini arttırma	13	11.9	3	4.6	16
Çevreyi koruma	8	7.3	7	10.9	16
Toplam	109		64		173

Tablodan da anlaşılacağı üzere işletmelerin topluma katkıları konusunda iki grup arasında tam bir fikir birliği söz konusudur. İşletmelerin topluma en önemli katkısının "istihdam yaratma" ve "ekonomik gelişime katkıda bulunmak" olduğu düşünülmektedir. "Kar elde etmenin" tercih edilmemesi toplumun artık işletmelerden içinde buldukları topluma katkılarının artmasını beklediğini ancak bunu "sosyal liderlik" şeklinde bir zorunluluk olarak görmediğini göstermektedir. Tablo-9 işletmenin toplumda lider konumuna gelmesinde etkili olan faktörleri göstermektedir.

Katılımcılar, işletmelerin lider konuma gelmesinde öncelikle "**finansal başarı düzeyini**" dikkate almaktadır. Tedarikçilerle adil bir ilişki kurmak ve çalışanlara

sağlanan sosyal yardımların düzeyi ise en az tercih edilen unsurlardır. Yani sosyal sorumluluklara ilişkin faaliyetler, imaj açısından olumlu olmakla birlikte liderlerin öncelikleri arasında yer almayabilir. Liderin hangi faktörlere öncelik vermesi gerektiğine ilişkin ifadeler ise Tablo-10'da verilmiştir.

Bu soruya kadar her iki kuşağın en çok önem verdikleri/önem vermedikleri unsurların sıralamasının birebir aynı olduğu görülmektedir. Ancak bu soruda Y kuşağı için "yeni ürün/hizmet üretmek" daha önemliken X kuşağına göre "verimliliği arttırmak" önceliklidir. Katılımcılara "liderin mutlaka sahip olması gereken unsurlar" sorulmuş ve cevaplar Tablo-11'de verilmiştir.

Tablo 9: İşletmelerin Toplumda Lider Konumuna Gelmesinde Etkili Olan Faktörler

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
Finansal başarı	57	51.3	33	51.5	90
Çalışanlara yaklaşım tarzı	23	21.1	16	25	39
Toplumla sağladıkları fayda	33	30.2	20	31.2	53
Faaliyetlerinin büyüklüğü	26	23.8	12	11	38
Vizyonuna bağlılığı	32	29.3	17	26.5	49
Tedarikçilerle adil ilişki kurmaları	5	4.5	6	9.3	11
Diğer organizasyonlarla işbirliği	9	8.2	2	3.1	11
Çevre korumasına katkı	14	12.8	9	14	23
Etik kurallara sadakat	21	19.2	17	26.5	38
Yaratıcı ürün ve hizmet geliştirme	41	37.6	24	37.5	65
Güçlü üretim teknolojisi	35	32.1	18	28.1	53
Çalışanlara sağlanan sosyal yardım	20	18.3	6	9.3	26
Toplam	109		64		173

Tablo 10: Liderin Öncelik Vermesi Gereken Faktörler

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
Uzun dönemli başarıyı garantiye alma	39	35.8	25	39	64
Yeni ürün/hizmet geliştirme	50	45.9	29	45.3	79
Kısa vadeli hedeflere ulaşma	9	8.2	3	4.7	12
Kişisel kazançları maksimize etme	11	10.1	6	9.4	17
Tedarikçilerle iyi ilişkiler kurma	9	8.2	7	10.9	16
Çalışanların refahına katkıda bulunma	36	33	13	20.3	49
Çalışanların kişisel gelişimini destekleme	31	28.4	12	18.8	43
Bölgesel gelişime destekte bulunma	30	27.5	15	23.4	45
Büyümeye yatırım yapma	32	29.3	20	31.3	52
Müşteriler için artı değer yaratma	21	19.2	12	18.8	33
Verimliliği arttırma	48	44	40	62.5	88
Toplam	109		64		173

Tablo 11: Liderin Sahip Olması Gereken Unsurlar

	Y kuşağı		X kuşağı		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
İlham verici olmak	23	21.1	15	2.4	38
Stratejik düşünme yeteneği	43	39.4	31	28.4	74
Etki bir sosyal networke sahip olma	8	7.3	4	6.3	12
Kararlılık	57	52.3	27	42.1	84
Yeni fikirleri destekleme	13	11.9	7	10.9	20
İyi insan ilişkilerine sahip olma	49	45	33	30.2	82
Vizyoner olmak	28	25.7	13	20.3	41
Otoriter olmak	10	9.1	7	10.9	17
Tutkulu olmak	13	11.9	6	9.3	19
Teknik konularda bilgili olmak	13	11.9	9	14	22
Finansal sonuçlara odaklanma	12	11	3	4.7	15
Toplumsal katkıya önem verme	31		12		27
Güçlü hitabet yeteneği	31		8		9
Toplam	109		64		173

Katılımcılar liderin sahip olması gereken özellikler içerisinde **“kararlılığı”** en önemli unsur olarak tanımlanmıştır. Bunu **“iyi insan ilişkilerine sahip olma”** ve **“stratejik düşünme”** izlemektedir. Katılımcıların yaşama bakış açıları ve yönetim/liderliğe bakış açıları bakımından büyük ölçüde görüş birliği olduğu görülmektedir.

5.3.4. Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular

Liderlik davranışını “personel odaklı” ve “üretim odaklı” olarak iki boyutla ölçen çalışmalar, yönetim araştırmalarında ve yönetimi geliştirme çalışmalarında sıklıkla uygulanan ve kabul gören bir yaklaşımdır. Bu çalışmaların temeli 1940 ve 1950 yıllarında gerçekleştirilen Michigan ve Ohio State araştırmalarına dayanmaktadır. İki farklı araştırma olmasına rağmen liderlik boyutlarını açıklamak için benzer kavramlardan yararlanılmışlardır. Ohio araştırmacılarından biri olan Fleishman “Likert “personel odaklı” ve “üretim odaklı” terimlerini tercih etmesine rağmen bizim değerlendirmelerimize ve yapılarımıza çok benzer olduğunu düşünüyoruz” demiştir. Ohio ve Michigan grupları, farklı yöntemler ve araştırma stratejileri kullanmalarına ve farklı işletmelerden/farklı hiyerarşik kademelerden veri toplamalarına rağmen benzer boyutlara ulaşmış olmaları liderlik davranışı boyutlarının geçerliliğine ilişkin güçlü bir argüman geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Liderlik davranışı alanında çalışma yapan daha sonra araştırmacılar da Michigan ve Ohio State Araştırmalarının kavramlarını benimsemiştir. Blake ve

Mouton çalışmalarında, “üretim ilgi” ve “insana ilgi” terimlerini kullanırken; Reddin ise “görev odaklı” ve “ilişki odaklı” terimlerini ve daha sonra ise Hersey ve Blanchard “yönlendirici” ve “destekleyici” terimlerini kullanmayı tercih etmişlerdir. Ancak, esnekliğe ve değişime vurgu yapan yeni iş fikirlerinin ve yeni amaçların ve işletmenin her düzeyinde yenilenmeye adanmış bir felsefesinin yaygınlaşması ile liderliğe yeni bir boyut eklenmesi gereksinimi doğmuştur. Bu nedenle “değişim odaklılık” boyutu eklenmiştir. Bu liderlik boyutu; vizyon oluşturan, yeni fikirleri kabul eden, hızlı karar alabilen, işbirliğini cesaretlendiren, planlarına katı bir şekilde bağlı kalınması için baskı yapmayan bir yönetici davranışlarını tanımlamaktadır (Ekvall ve Arvonen, 1991). Bu nedenle bu çalışmada da liderlik davranışını liderlik davranışını insan odaklılık, değişim odaklılık ve verim odaklılık olmak üzere 3 boyutta ölçen bir ölçek tercih edilmiştir.

Bu boyutları ölçmek için faktör analizi yapılmasına karar verilmiş ve öncelikle veri setinin sözkonusu analiz için uygun olup olmadığını araştırmak için KMO testi yapılmıştır. KMO değeri 0,886 ve Bartlett test of sphericity approx chi-square değeri ise 2764,871 ve sig:0,000 olarak hesaplanmıştır. Sözkonusu değerler ışığında veri setinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; içsel tutarlılığı düşüren, çift faktör yükü alan ve hiçbir faktörde yer almayan 5 ifade (1 ifade insan odaklılık, 3 ifade verim odaklılık ve 1 ifade değişim odaklılık) değerlendirme dışı bırakılmıştır (Tablo-12). Kalan ifadelerle ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbah alpha

katsayısı insan odaklılık için %91,7, verim odaklılık %85 ve değişim odaklılık %93,6 olarak hesaplanmıştır.

3 temel boyut liderlik davranışının toplam %63'nü açıklamaktadır. Değişim odaklılık %34,6'sını, ikinci boyut olan insan odaklılık %16,6'sını ve son olarak verim odaklılık ise %11,8'ni açıklamaktadır. Yapılan Anova analizinde ise $p > 0.05$ olduğu için liderlik davranışı açısından X ve Y Kuşakları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 13). Ayrıca cinsiyetler bazında liderlik davranışının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anova sonuçlarındaki liderlik davranışı açısından bir fark olmadığına ilişkin yargının nedenlerini detaylı bir şekilde analiz edebilmek için algı haritaları çıkarılmıştır. Bu haritalar, bireylerin yönelimlerini göstermek açısından önem taşımakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı bir farkı tanımlamamaktadır. Algı haritaları her bir faktördeki gözlemin ağırlığını gösteren faktör skorlarından (Tablo-14) hareketle düzenlenmiştir.

Algılama haritalarında faktörler ikili olarak karşılaştırılmaktadır. İlk karşılaştırma, değişim odaklılık ve insan odaklılık arasında yapılmıştır (Şekil-1).

Haritanın yorumlanmasında izlenecek yol ise şu şekildedir: hangi baloncuk hangi eksene daha yakınsa; söz konusu kuşağın eğiliminin o faktöre daha yakın olduğu söylenebilmektedir. Buradan hareketle Y kuşağının "değişim odaklılığa" daha yakın olduğu söylenebilmektedir. X kuşağı da nispeten "değişim odaklılığa" daha yakındır. İkinci harita değişim/verim odaklılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla düzenlenmiştir (Şekil-2).

Tablo 12: Faktör Analizi

	Component		
	1	2	3
değişimodak10	,873		
değişimodak9	,847		
değişimodak4	,832		
değişimodak7	,822		
değişimodak6	,807		
değişimodak3	,777		
değişimodak1	,769		
değişimodak2	,756		
değişimodak8	,667		
insanodak10		,821	
insanodak4		,811	
insanodak9		,785	
insanodak3		,764	
insanodak7		,762	
insanodak6		,746	
insanodak5		,743	
insanodak8		,743	
insanodak2		,706	
verimodak5			,804
verimodak9			,801
verimodak2			,770
verimodak7			,718
verimodak1			,707
verimodak4			,676
N: 173; KMO:0.886 Bartlett test of sphericity approx chi-square= 2764,871 p=0.000 Toplam Açıklanan Varyans: %63			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a			
a. Rotation converged in 5 iterations.			

Tablo 13: Anova Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
DO	Grup içinde	,170	1	,170	,169	,682
	Gruplar arasında	171,830	171	1,005		
	Toplam	172,000	172			
İO	Grup içinde	,006	1	,006	,006	,938
	Gruplar arasında	171,994	171	1,006		
	Toplam	172,000	172			
VO	Grup içinde	,654	1	,654	,653	,420
	Gruplar arasında	171,346	171	1,002		
	Toplam	172,000	172			

Tablo 14: Faktör Ağırlıkları

	Değişim Odaklılık ortalama	İnsan Odaklılık ortalama	Verim Odaklılık ortalama
Y Kuşağı	0,02399	-0,00458	-0,04712
X Kuşağı	-0,04086	0,0078	0,08024

**Şekil 1:** Değişim odaklılık/İnsan odaklılığa ilişkin Algı Haritası**Şekil 2:** Değişim Odaklılık/Verim Odaklılığa ilişkin Algı Haritası

Şekil-2’de de görüleceği üzere Y kuşağı değişim odaklılığa daha yakındır. X kuşağının da nispeten değişim odaklılığa daha yakın olduğu ifade edilebilmektedir. Son algı haritası ise insan/ verim odaklılık arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur (Şekil-3).

**Şekil 3:** İnsan Odaklılık/Verim Odaklılığa ilişkin Algı Haritası

Şekil-3’te de görüleceği üzere Y kuşağı ve X kuşağı da bu kıyaslamada “insan odaklılığa” daha yakın olduğu görülmektedir. Diğer iki şekilde değişim odaklılığa yakın olan Y kuşağı, değişim odaklılık alternatifi sözkonusu olmadığında ise “insan odaklı” bir yaklaşımı tercih etmektedir. Bu şekillerden de görüleceği üzere, X ve Y kuşaklarının görüşleri aynı yönde olmakla birlikte aralarında odaklanma düzeyi bakımından bir farklılık söz konusudur.

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- “Başarılı olma isteği” ve “güçlüklerle mücadele etme” her iki kuşağın hayatında önemli bir yer tutmaktadır. X ve Y kuşağının rekabetçi bir şekilde yetiştirilmeleri bu faktörlerin ön plana geçmesine neden olmaktadır.
- Her iki kuşak için de “dürüstlük” ve “alçakgönüllü” olmak oldukça önemlidir.
- “İletişim içerisinde olmak” da yine her iki kuşak açık ara önem taşımaktadır.
- Teknoloji, bilişim ve enerji/doğal kaynaklar en cazip sektörler olarak görülmektedir.
- Katılımcılar, işletmelerin en önemli fonksiyonları “istihdam yaratma” ve “ekonomik gelişime katkıda bulunmak” olarak tanımlanmakta ve işletmelerin lider konuma gelmesinde “finansal başarı düzeylerini” esas almaktadır.
- Katılımcılar liderliğin en önemli unsurlarını “kararlılık”, “iyi insan ilişkilerine sahip olmak” ve “stratejik düşünme” olarak tanımlamaktadır.

Katılımcıların genel hayat görüşü ve işletme/liderlere bakış açısından benzer görüşlerde oldukları tespit edilmiştir. Aynı şekilde kuşakların liderlik davranışı açısından da sözkonusu örneklem açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuçlar Türkiye’de Y kuşağına ilişkin yapılan çalışmaların sonuçları ile tutarlıdır. Örneğin, Aydın ve Başol (2014), yaptıkları çalışmada kuşaklar arasında iş tatmini ve işin anlamı açısından anlamlı bir fark bulamadıklarını ifade etmişlerdir. Gürbüz (2015), çalışmasında

18 hipotez içerisinde sadece duygusal bağlılık ve iş ahlakının “boşa zaman geçirmeme” boyutu açısından kuşaklar arasında anlamlı fark tespit edildiğini ifade etmektedir. Arslan ve Staub (2015), Y kuşağının tüm kuşaklar içerisinde en düşük içgirişimcilik eğilimine sahip kuşak olduklarını tespit etmişlerdir. Koç, Öztürk ve Yıldırım (2016), X ve Y kuşağı arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Demirkaya, Akdemiz, Karaman ve Atan (2015), kuşaklar arasında yönetim algısı ve iş yaşamının düzeni açısından Batı dünyasından farklı özellikler gösterdiğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Yüksekbilgili (2013), uluslararası literatürde Y kuşağına ilişkin temel özelliklerin Türk Y Kuşağı için tamamiyle geçerli olamayacağı sonucuna ulaşmıştır.

“Nerede o eski gençler” tarzı serzenişlerin, günlük hayatta sıklıkla zikredildiği düşünüldüğünde, akademik çalışmaların bunları destekleyecek somut kanıtlar sunamaması da ilginç bir durumdur. Bu konuya ilişkin olarak önerilebilecek en mantıklı gerekçe belki de konunun kuşak değişiminden ziyade teknolojinin değişimi ile ilgili olmasıdır. Hızla değişen teknoloji; iş yapma şekilleri ve çalışanların kurumlarından beklen-

tilerini farklılaştırmaktadır. Ancak burada sorulması gereken sorular şunlardır: “Peki sadece Y kuşağının mı beklentileri farklılaşmıştır? X kuşağı ya da bebek patlaması kuşağı; daha demokratik bir örgüt kültürünü, katılımcı bir liderlik tarzını ya da insana yakışır çalışma koşulları talep etmekten çekinmekte ve kurumlarına tam bir bağlılık mı göstermektedir? Teknolojiyi kullanmak sadece Y kuşağı ile mi özdeşleştirilebilir? Bu sorulara verilecek en klasik cevaplar bile tüm kuşakların yaşam tarzlarında bir değişimin sözkonusu olduğunu ortaya koyacaktır. Teknolojinin baskın olduğu bu yeni yaşam alanı, tüm kuşaklar tarafından az ya da çok benimsenmiş ve uyum sağlayabildikleri oranda kuşakların hem düşünce tarzlarını hem de beklentilerini değiştirmiştir. Özetle belirtmek gerekirse, değişen işgücünün yapısındaki nitelikler organizasyonları yeni yönetim araçları kullanmaları noktasında zorlamaktadır. Gerekli önlemleri almakta direnen kurumlar, sahip oldukları entelektüel sermayeyi ellerinde tutma noktasında ciddi sıkıntılar yaşayacaktır. Ancak bunu yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kriterlere göre sınıflandırmadan tüm çalışanlar için yerine getirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Advisers, T. C. (2014, October). *15 Economic Facts About Millennials*. 10 10, 1015 tarihinde the White House: https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf adresinden alındı
- Arslan, A., & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11).
- Atkinson, C. M. (2011, Summer). Examining Differences in Work-life Balance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Learning Goal Orientation in Baby Boomers and Generation Xers.
- Aydın, G. Ç., & Başol, O. (2014, Aralık). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, s. 1-15.
- Baltaş, A. (2015). *Y Kuşağı: Onların Dünyadan, Dünyanın Onlardan Beklentileri*. 12 13, 2015 tarihinde Baltaş Grubu: İnsan ve Değişimi: <http://www.baltasgrubu.com/Makaleler/y-kusagi-onlarin-dunyadan-dunyanin-onlardan-beklentileri.html> adresinden alındı
- Barnes, G. (2009). Guess Who's Coming to Work: Generation Y. Are You Ready for Them. *Public Library Quarterly*(28), 58-64.
- Barnes, K., Marateo, R. C., & Ferris, S. P. (2007, April/May). Teaching and Learning with the Net Generation. *Innovate: Journal of Online Education*, 3(4), s. 1-8.
- Black, A. (2010, Winter). Gen Y: Who They Are and How They Learn. *Educational Horizons*, 92-101.
- Coleman, A. (2014). *Will Generation Y Make Good Leaders?* 11 30, 2015 tarihinde <https://www.i-l-m.com/Insight/Edge/2014/October/Will-Generation-Y-make-good-leaders> adresinden alındı
- Constanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business Psychology*, 27, s. 375-394.
- Cramer, R. (2014). *Millennials Rising: Coming of Age in the Wake of the Great Recession*. 09 14, 2015 tarihinde https://www.newamerica.org/downloads/Millennials_Rising_Coming_of_Age_in_the_Wake_of_the_Great_Recession.pdf adresinden alındı
- Deloitte. (2015, Ocak). *Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2015*. 11 23, 2015 tarihinde http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/millennialsurvey_2015_tr.pdf adresinden alındı
- Demirkaya, H., Akdemiz, A., Karaman, E., & Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 157-197.
- Devine, J. (2010). Five Myths and Realities About Generation Y. *eCULTURE*, 3(14).

- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. *Scand J. Mgmt*, 7(1), 17-26.
- Emeagwali, S. (2011, May). Leading the Charge for Change. *Techniques*, 23-26.
- Ferreira, W. (2013). *Intergenerational Issues: Effective Communication*. 09 13, 2015 tarihinde <https://www.nabernet.org>: https://c.yimcdn.com/sites/www.nabernet.org/resource/collection/C3D852FF-77F3-40C5-8D67-8C97D80CCD33/2013CSE_Intergen_Issues.pdf adresinden alındı
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth Than Reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Giang, V. (2013). *3 Traits Shared By Gen Y Leaders*. 11 30, 2015 tarihinde Business Insider: <http://www.businessinsider.com/3-traits-shared-by-gen-y-leaders-2013-9> adresinden alındı
- Gürbüz, S. (2015, April). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi/ The Journal of Human and Work*, 2(1), s. 39-57.
- Hartman, J., Moskal, P., & Dziuban, C. (2005). Preparing the Academy of Today for the Learner of Tomorrow. D. G. Oblinger, & J. L. Oblinger (Dü) içinde, *Educating the Net Generation*.
- Holt, S., Marques, J., & Way, D. (2012). *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), s. 81-95.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *The Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York : Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2003). *Characteristics of the Millennial Generation*. 10 10, 2015 tarihinde Rice Unconventional Wisdom: <https://students.rice.edu/images/students/AADV/OWeek2008AADVResources/Characteristics%20of%20the%20Millennial%20Generation.pdf> adresinden alındı
- Huichun, Y., & Miller, P. (2005). Leadership Style: the X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Context. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
- İSMMM. (2013). *Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı*. İstanbul Serbest Muhasebeciler ve Mali Müşavirler Odası.
- Keeling, S. (2003, Spring& Fall). Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal*, 23(1&2), s. 30-36.
- Keyt, A. (2015). *Myths and Mortals: Family Business Leadership and Succession Planning*. New Jersey: Wiley.
- Koç, M., Öztürk, L., & Yıldırım, A. (2016). A Study on Job Satisfaction and Organizational Commitment of X and Y Generation. *Research Journal of Business Management*, 3(2).
- Levickaitė, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania). *Limes*, 3(2), 170-184.
- Levy, L., Carroll, B., Francoeur, J., & Logue, M. (2005). *The Generation Mirage: A Pilot Study into the Perceptions of Leadership by Generation X and Y*. 12 03, 2015 tarihinde EEO TRUST: <http://www.eeotrust.org.nz/content/Research/Leadership%20generation%20X%20and%20Y.pdf> adresinden alındı
- Loomis, J. E. (2000, September). Generation X. *RoughNotes*, 142(9), 52-53.
- Mainnheim, K. (1952). Problem of Generations. P. Kecskemeti (Dü.) içinde, *Essays on the Sociology* (Cilt 5, s. 276-322). New York: Routledge.
- Marston, C. (2007). *Motivating The "What's In It Form Me?" Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc. .
- Michaelsen, L. K., Fink, L. D., & Knight, A. (1997). Designing Effective Group Activities: Lessons for Classroom Teaching and Faculty Development. (D. DeZure, Dü.) *To: Improve the Academy: Resources for Faculty, Instructional and Organizational Development*, 16, 373-397.
- Mory, S. M. (2012). Meet the Millenials. *USC Alumni Leadership Conference*. University of Sothern California.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010, June). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, s. 281-292.
- Pilcher, J. (1994, September). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociology*, 45(3), 481-496.
- Pinder, T., & Groscurth, C. R. (tarih yok). 10 15, 2015 tarihinde Center for Research on Learning and Teaching: http://www.crlt.umich.edu/sites/default/files/resource_files/CRLT_no26.pdf adresinden alındı
- Rodriguez, R. O., Green, M. T., & Ree, M. J. (2003). Leading Generation X: Do Old Rules Apply. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), s. 67-78.
- Ron, Z., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generation at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. Amacom.
- Stasiar, J. R. (2013). Reethinking Assesment: Understanding How the Millennial Generation Learns in the College Classroom. *Pedogogy and the Human Sciences*, 1(3), 34-51.
- Swantee, O. (2013). *The 3 Characteristic of Tomorrow's Leaders*. 11 30, 2015 tarihinde LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/20130919083358-206751421-the-3-characteristics-of-tomorrow-s-leaders> adresinden alındı

TDK. (tarih yok). 09 13, 2015 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK adresinden alındı

Topçuoğlu, C. M. (2005, Ağustos). *İyi de kim bu Yıler? - Youblisher*. 09 14, 2014 tarihinde <http://www.youblisher.com/p/290772-Please-Add-a-Title/> adresinden alındı

TÜİK. (2015). 11 26, 2015 tarihinde <https://biruni.tuik.gov.tr/bolgeselistatistik/tabloOlustur.do#> adresinden alındı

Wikipedia. (n.d.). *Strauss-Howe Generational Theory*. Retrieved 03 31, 2017, from Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory

Wikipedia. (tarih yok). *The Theory of Generation*. 04 23, 2017 tarihinde https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_generations adresinden alındı

Wilson, J. L. (2008, Fall). The Millennials: Getting to Know Our Current Generation of Student. *The International Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, s. 1-12.

Wilson, M., & Gerber, L. E. (2008, Fall). How Generational Theory Can Improve Teaching: Strategies for Working with "Millennials". *Currents in Teaching and Learning*, 1(1), 29-44.

Wong, M., Gardiner, E., & Coulon, L. (2008, February). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), s. 878-890.

Yahr, M. A., & Schimmel, K. (2013). Comparing Current Students to a pre-Millennial Generation: Are Really Different? *Research in Higher Education Journal*, s. 1-8.

Yu, H., & Miller, P. (2005). Leadership Style: the X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), s. 35-50.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.

