

**X KUŞAĞI VE Y KUŞAĞININ
PATERNALİST LİDERLİK ALGILARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Onur Görkem DİNÇ

Eskişehir 2019

**X KUŞAĞI VE Y KUŞAĞININ PATERNALİST LİDERLİK ALGILARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Onur Görkem DİNÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Onur Görkem DİNÇ'in "X Kuşağı ve Y Kuşağının Paternalist Liderlik Algıları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi **25 Ekim 2019** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Mustafa KARACA

Üye : Prof.Dr.Metin IŞIK

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Ash GEYLAN

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

X KUŞAĞI VE Y KUŞAĞININ PATERNALİST LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Onur Görkem DİNÇ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2019

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Paternalistik liderlik davranışları, özellikle Doğu kültüründe oldukça yaygın olan liderlik davranışlarından. Bunun nedeni ise Doğu kültürünün Batı kültürüne göre daha toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip olmasıdır. Türkiye’de etkin olan toplumsal kültürün Doğu kültürü ile benzer özellikler gösterdiği göz önünde bulundurulduğunda, paternalist liderlik davranışlarının Türk çalışanlar tarafından da benimsendiği belirtilebilir.

Bu çalışmanın amacı, iş gücünün en büyük kuşağı olan X kuşağının ve çalışma hayatının yeni üyeleri olan Y kuşağının paternalist liderlik algılarının ortaya konmasıdır. Böylelikle, küreselleşmiş bir dünyada büyümüş olan X ve Y kuşaklarının, Doğu kültürü ile ilişkilendirilen paternalist liderliğe, bakış açıları öğrenilebilir.

Bu çalışmaya, Eskişehir’de bulunan bir üretim tesisinden 116 çalışan katılmıştır. Veriler, Aycan (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği uygulanarak toplanmıştır. Veri analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Bu çalışmada; faktör analizi, tek-grup T-testi, Levene varyans testi ile bağımsız örneklem T-testi, Pearson modeli korelasyon ve faktör ortalamaları yapılmıştır. X kuşağı ve Y kuşağının paternalist liderlik algılarının yüksek seviyede olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, X kuşağı ile Y kuşağı arasında, paternalist liderliğin boyutlarına ilişkin (iş yerinde aile ortamı ile hiyerarşik statü ve otorite) anlamlı farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon analizi, iş dışı yaşama katılma boyutunun hem birebir ilişki kurma boyutuyla hem de sadakat beklentisi boyutu ile orta derecede pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Paternalist liderlik, X kuşağı, Y kuşağı.

ABSTRACT

A RESEARCH ON GENERATION X AND GENERATION Y'S PERCEPTION OF PATERNALISTIC LEADERSHIP

Onur Görkem DİNÇ

Department of Business Management

Management and Organization

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, October 2019

Advisor: Associate Professor Dr. Mustafa KARACA

Paternalistic leadership behaviours are considerably common leadership behaviours particularly in the Eastern culture. For the reason that the Eastern culture is more collectivist and owns a high power distance than the Western culture. It may express that paternalistic leadership behaviours might be embraced also in Turkish employees to take dominant social culture in Turkey into account that exhibits similar features with Eastern culture.

The purpose of this study is to reveal the perception of paternalistic leadership of generation X which is the largest generation in workforce and generation Y which is the new members of the workforce. Thus, it might learn to outlook of the generation X and Y, grew up in a globalized world, of the paternalistic leadership which is relating to Eastern culture.

In this research were participate to 116 employees from a production facility in Eskişehir. Data in this study were collected by using paternalistic leadership scale developed by Aycan (2006). SPSS was used in the data analysis. Factor analysis, one sample T-test, Levene variance test with independent sample T-test, Pearson Correlation test, and factor means were used to in this study. The generation X and generation Y employees' perceptions of paternalistic leadership were found high. The results of this study revealed that there are significant differences between generation X and Y according to paternalistic dimensions. The correlation analysis shows that involvement in employees' non-work lives has a mid-level and positive relation both individualized relationships and loyalty expectation.

Key Words: Leadership, Paternalistic leadership, Generation X, Generation Y.

ÖNSÖZ

İnsanlık tarihi ilerledikçe yaşanan önemli gelişmeler artmaktadır. Bu gelişmeler, küreselleşmenin de etkisiyle, gün geçtikçe daha geniş toplulukları, daha köklü bir biçimde etkileyebilmektedir. Yaşanan teknolojik, toplumsal ve ekonomik değişimler, her yeni kuşağın, önceki kuşaklardan farklı özelliklere sahip olmasına neden olmaktadır.

Gençliğinde mektup ve çevirmeli telefonla haberleşen Sessiz kuşak ve Bebek Patlaması kuşağının örgütlerdeki yerini Facebook, Instagram, Whatsaspp, Youtube ile haberleşen ve bilgi paylaşan X ve Y kuşakları almaktadır. Uluslararası ve şehirlerarası ulaşımın hızlandığı, güven ve güvenlik sorunlarının arttığı, bireylerin eğitim ve sağlıkla ilgili bilgi ve harcamalarının çoğaldığı günümüz dünyasında; hem çalışma hem de özel hayata dair bakış açısı gittikçe değişmektedir.

Yeni kuşakların, yaşanan çağı takip etmeyi ve benliğini ortaya koymayı önemseydiği düşünüldüğünde, geleneksel otoriteye dair özellikler barındıran paternalist liderliğin, X ve Y kuşakları tarafından nasıl algılandığının bilinmesi örgütler açısından önem arz etmektedir. Ayrıca, Doğu kültürünün hakim olduğu ülkelerdeki örgütlerde, etkin ve yaygın olarak karşılaşılan paternalist liderlik anlayışının, Türkiye'deki algısının daha iyi anlaşılması, örgütlere kültürel açıdan da katkı sağlayabilecektir. Yapılan çalışma, bu durumlara ışık tutması amacıyla ortaya konmuştur.

Bu araştırma akademik bir amaçla yapılmakla birlikte okuyan kişinin hayatına katkı sağlayabilecek bilgilerin olmasına da özellikle önem verilmiştir.

Bu çalışmanın tamamlanmasında önemli katkıları bulunan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Mustafa KARACA'ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, sevgili annem ve babama, bu çalışmanın ortaya konmasında geçen meşakkatli süreçte bana yardımcı oldukları için teşekkür ederim.

Onur Görkem DİNÇ

25.10.2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Onur Görkem DİNÇ

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. LİDERLİK.....	2
1.1. Liderlik Kavramı.....	2
1.2. Liderlik Yaklaşımları	4
1.2.1. Özellikler yaklaşımı.....	5
1.2.2. Davranışsal yaklaşım.....	6
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	6
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	6
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	7
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	8
1.2.3.5. Likert Sistem 4 Modeli	8
1.2.3. Durumsallık yaklaşımı.....	9
1.2.3.1. Fiedler Modeli.....	10
1.2.3.2. Amaç-Yol Modeli.....	10
1.2.3.3. Hersey ve Blanchard Modeli.....	11
1.2.3.4. Vroom ve Yetton Modeli.....	12
1.2.4. Modern liderlik yaklaşımları.....	13
1.2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik.....	14
1.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonl) liderlik.....	15
1.2.4.3. Karizmatik liderlik	17

1.3. Paternalist Liderlik.....	19
1.3.1. Paternalizm kavramı ve kültürel etki.....	19
1.3.2. Paternalist liderliğin özellikleri.....	22
1.3.3. Paternalist liderliğin Türkiye'deki konumu.....	33
İKİNCİ BÖLÜM	
2. KUŞAK TEORİSİ.....	38
2.1. Kuşak Kavramı.....	38
2.2. Kuşakların Sınıflandırılması	43
2.2.1. Sessiz kuşak.....	44
2.2.2. Bebek patlaması kuşağı.....	45
2.2.3. X kuşağı.....	48
2.2.4. Y kuşağı.....	53
2.2.5. Z kuşağı.....	59
2.3. X Kuşağı ile Y Kuşağının Farkları.....	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. X KUŞAĞI VE Y KUŞAĞININ PATERNALİST LİDERLİK ALGILARI	
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	66
3.1. Araştırmanın Amacı.....	66
3.2. Araştırmanın Önemi.....	66
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	67
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	67
3.5. Araştırmanın Metodolojisi.....	67
3.6. Araştırmada Kullanılan Yöntemler.....	68
3.6.1. Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü.....	68
3.6.2. Veri toplama tekniği ve aracı.....	69
3.6.3. Araştırmada kullanılan ölçek.....	69
3.6.4. Analiz Yöntemleri.....	70
3.7. Bulgular.....	70
3.8. Analiz.....	73
3.8.1. Güvenilirlik analizi.....	73
3.8.2. Faktör analizi.....	73
3.8.3. T-Testleri.....	75
3.8.4. Korelasyon analizi.....	79

SONUÇ.....	81
KAYNAKÇA.....	86
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Paternalist liderlik davranışları ve takipçilerden beklenen tepki.....	32
Tablo 2.1. Strauss ve Howe'un dört arketipine göre kuşak devri	39
Tablo 2.2. Yazarlara göre kuşak dönemleri	42
Tablo 2.3. Araştırmada kullanılan kuşak dönemleri.....	43
Tablo 2.4. X ve Y kuşaklarının genel karşılaştırılması	59
Tablo 2.5. X ve Y kuşaklarının çalışma değerlerine ve tutumlarına göre karşılaştırılması.....	60
Tablo 3.1. Araştırmaya katılan çalışanların kuşaklara göre dağılımı	68
Tablo 3.2. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı.....	69
Tablo 3.3. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı.....	69
Tablo 3.4. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı.....	69
Tablo 3.5. Araştırmaya katılan çalışanların toplam tecrübelerine göre dağılımı.....	70
Tablo 3.6. Araştırmaya katılan çalışanların bu kurumdaki tecrübelerinin dağılımı.....	70
Tablo 3.7. Araştırmaya katılanların yönetici olarak çalışmalarına göre dağılım	70
Tablo 3.8. Güvenilirlik test sonucu.....	71
Tablo 3.9. Faktör analizi.....	72
Tablo 3.10. Paternalist liderlik boyutlarının tek grup t-testi sonuçları (X kuşağı).....	74
Tablo 3.11. Paternalist liderlik boyutlarının tek grup t-testi sonuçları (Y kuşağı).....	75
Tablo 3.12. Paternalist liderlik boyutlarının X kuşağı ve Y kuşağı açısından karşılaştırılması (Levene varyans eşitliği testi ile ortalamaların eşitliği için t-testi)....	76
Tablo 3.13. Kuşaklara göre faktör ortalamaları.....	77
Tablo 3.14. Korelasyon analizi (Pearson modeli).....	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	8
Şekil 3.1. Araştırmanın Metodolojisi	68

GİRİŞ

Liderlik kavramı son yüzyılda öne çıkan bir olgu olmakla birlikte birçok araştırmaya konu olmuştur. Buna karşın, yapılan çoğu araştırma ve bununla ilgili olarak ortaya konan birçok teori, Littrell (2002)'e göre, Batı ülkelerindeki uygulamalarla sınırlı kalmaktadır. Uluslararası ticaretin ve küreselleşmenin artmasıyla birlikte dünyadaki çoğu ülkenin birbirine ihtiyaç duyduğu bir durum ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı, günümüzde farklı kültürlerle ait toplumlarda etkin ve yaygın olan liderlik davranışları ile ilgili olarak bilgi edinilmesi kritik bir durum olarak gözükmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Batı kültüründe etkin olmayan paternalist liderlik ile ilgili Türkiye'de araştırma yapılması önem arz etmektedir.

2010'lu yıllarla birlikte, yoğun bir nüfusa sahip, geleneklerine bağlı, saygıyı ön planda tutan ve zorluklarla mücadeleye açık Bebek Patlaması kuşağı (1946-1964 doğumlular) çalıştığı kurumlardan emekli olmaya başlamış ve yeni hakim kuşak olarak yerini X kuşağına (1965-1979 doğumlular) bırakmıştır. X kuşağı ise Bebek Patlaması kuşağının aksine, bilgisayar ve teknolojiye meraklı ayrıca bağımsızlığını ön planda tutan bir kuşaktır. Y kuşağı ise (1980-1999 doğumlular) çalışma hayatına yakın zamanda girmiş olan bir kuşaktır. İnternet kuşağı olarak da anılan Y kuşağı, haberleşmenin ve ulaşımın hız kazandığı bir dönemde, işgücü piyasasının yeni kuşağı olarak yerini almaktadır. Bilginin daha hızlı elde edildiği ve daha çok insanla etkileşime geçilebilen günümüz dünyasında, başarıyı hedefleyen örgütler, kuşaklarda yaşanan değişimi yakından takip etmekte ve yeni kuşakların talepleri, ihtiyaçları ve dünyaya bakışlarını öğrenmeye çalışmaktadır.

Türk kültüründe etkin ve yaygın bir liderlik anlayışı olan paternalist liderliğin, X kuşağı ve Y kuşağı tarafından nasıl algılandığının ve bu kuşakların arasında paternalist liderlik davranışlarının algılanmasıyla ilgili herhangi bir farklılık olup olmadığının bulunması, örgütlere ışık tutabilecek bir bilgi olduğu düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümler literatür araştırması iken, üçüncü bölüm uygulama ve analizleri içermektedir. İlk bölüm liderlik kavramı, liderlik teorilerini ve paternalist liderlik anlayışını kapsamaktadır. İkinci bölüm kuşak kavramını, kuşaklarla ilgili bilgileri içermektedir. Üçüncü ve son bölümde ise bu çalışmayla ilgili genel bilgiler sunulmakla birlikte anket araştırmasıyla ilgili de testler ve onların sonuçları verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramının tarihi süreci anlatılmış, liderliğin tanımı yapılmış, liderliğin yöneticilikle farkları, klasik ve modern liderlik teorileri incelenmiştir. Daha sonra da paternalizm kavramı ve paternalist liderliğin üzerinde durulmuştur.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik üstünde çok konuşulan ve araştırma yapılan bir olgu olmasına rağmen bir o kadar da anlaşılması güç bir kavramdır. İnsanoğlunun sosyal bir varlık olduğu ve gruplar oluşturarak hareket ettiği göz önünde bulundurulduğunda, liderlik kavramının insanlık tarihinde ne kadar önemli bir rol oynadığı anlaşılabilir. Liderlik kavramının insanlık tarihinde ne kadar önemli bir rol oynadığı anlaşılabilir.

İnsanlık tarihinin başlangıç aşamalarına bakıldığında, avcı-toplayıcı dönemlerde liderlerin sorumlulukları, takipçilerinin oluşturduğu grupları, yağmacılara ve doğal afetlere karşı korumaktı. Tarih öncesi dönemler de dahil olmak üzere, liderlik olgusu, uygarlığın gelişimiyle paralellik göstermiştir.

Liderliğin kavramsal ifadelerine dair ilk yazılı kaynaklar, 5000 sene önceki Mısır hiyerogliflerinde ortaya çıkmıştır. Bu yazıtlarda Bass ve Bass'a (2008) göre liderlikten, liderden ve takipçiden söz edilmektedir. Sonrasında ise M.Ö. 2300'lü yıllarda Mısır Firavunu Ptahhotep'in ders kitabında otorite kavramına rastlanmaktadır. Medeniyetin gelişmesiyle birlikte liderlik üzerine çalışmalar artmış ve mitler ile efsaneler de bu durumun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Vecchio, 2007). Özellikle Çin İmparatorluğu ve Antik Yunan toplumlarında yaygın olan, liderle ilgili mitler ve efsaneler, liderin toplum içindeki hakimiyetinin arttırmasına ve lidere karşı itaatkarlığın kuvvetlenmesine sebep olmuştur (Wren, 2013).

Liderlik kelimesinin Türkçedeki karşılığını belirtmek gerekir ise; yol göstermek ve önderlik etmek şeklindedir. Kağıtçıbaşı (2006)'a göre liderlik kavramı bilim insanları tarafından farklı bakış açıları ile tanımlanabilmektedir, üzerinde uzlaşılan tek bir tanımlanmamıştır.

20.yüzyılda liderlik tanımı üzerinde özellikle durulmuş ve geçtiğimiz son yüzyıl içinde de liderlik tanımının odak noktaları döneme göre değişim göstermiştir. 1900 ve 1930 yılları arasında liderliğin odak noktasının, gücün tek merkezde toplanması ve

kontrol olduğu gör÷lmektedir. Liderin tanımının ise sadakat, saygı, iş birliği ve itaat çerçevesinde belirginlik kazandığı aktarılmaktadır (Northouse, 2013). 1930'lu yıllarda ise liderliğin tanımında, odak noktasının baskınlıktan grup ile karşılıklı etkileşeme kaydığı gör÷lmektedir. Bununla birlikte lider kişide bulunan şahsa özgü davranışların grubu etkileme açısından önemli olduğuna dikkat çekilmiştir (Kaiser ve DeVries, 2000). 1940'lı yıllara gelindiğinde ise yönetici ile lider arasındaki ayrımın liderlik tanımında özellikle belirtildiği ve bu ayrıma neden olanın da baskı yetkisi olduğu üzerinde durulmaktadır. 1950'li yıllarda ise liderin grupta ne yaptığının, ilişkilerdeki etkisinin, amaçlara yönlentmesinin ve etkinliğinin liderlik tanımında önemli olduğu vurgulanmaktadır (Rost, 1991). Uluslararası ilişkilerin çalkantılı olduğu bir dönem olan 1960'lı yıllarda, liderlik tanımının insanları etkileme sanatının üzerinde yoğunlaştığı gör÷lmektedir. 1970'li yıllarda ise inisiyatif kullanma, grubun devamlılığını sağlama ve organizasyon anlamında grubu başarıya götürmenin; liderlik tanımında yer alan, belirgin liderlik özellikleri olduğu belirtilmektedir (Ciulla, 2003). Bunun yanı sıra 1970'li yıllarda liderliğin davranışsal yaklaşım üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. 1980'lere gelindiğinde ise araştırmacıların liderliğin doğasına odaklandıkları gör÷lmekle birlikte; liderliğin, hala, baskın olarak mesaj vermek ve takipçileri istenilen doğrultuda yönlendirebilmek, olduğu belirtilmektedir (Gentry vd., 2008).

Liderlik, güncel bir ifade ile belirtmek gerekir ise (Northouse, 2013), ortak bir amaca ulaşmak doğrultusunda grup üyelerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda liderlik kavramının merkezinde; etkileme işlemi, gruplar içinde oluşması ve ortak amaçlar bulunmaktadır.

Liderliğin gerçekleşebilmesi için öncelikle lider pozisyonunda birisinin ve ona bağlı takipçilerin olması gerekmektedir. Liderlik süreci hem takipçileri hem de lideri bir arada kapsamaktadır; lidersiz takipçi, takipçisiz lider söz konusu değildir. Lider takipçiye, takipçi de lidere ihtiyaç duymaktadır (Hollander, 2009).

Bir liderin esas amacı; geleceğe dair vizyon çizmek, takipçilerini cesaretlendirerek onların potansiyellerini ortaya koymasını sağlamak, hem takipçileriyle iyi ilişkiler kurup hem de onlara rehberlik ederek hedefler doğrultusunda başarıya ulaşılmasını sağlamaktır (Selimoğlu, 2004).

Liderlik ile yönetim birlikte çok anılan ve benzeyen iki kavram olmasına rağmen ikisi birbirinden farklı ifadelerdir. Öncelikle liderlik ile yönetimin ortak yönlerini belirtmek gerekir ise; her ikisi de bir işleme sürecidir ve etki etme söz konusudur, diğer

insanlarla ortak çalışmayı içerir ve her ikisinde de belirli amaçlar bulunur (Paksoy, 2002). Buna karşın yönetimin temel işlevi organizasyonun işleyişini sağlamak ve bunu sürekli kılmak iken liderliğin temel işlevi, kitlelerde değişimi ve hareketi sağlamaktır. Yönetim düzen ve istikrarı ararken, liderlik adaptasyonu ve yapıcı değişimi aramaktadır (Arıkan, 2001).

Üst düzey bir başarı hedeflendiği zaman, hem yönetimin hem de liderliğin aynı zamanda olması önemlidir. Eğer, bir örgüt güçlü bir yönetime sahip ama liderlik barındırmıyor ise işleyiş yavaş ve aşırı bürokratik olabilir. Çünkü liderlik olmadığı için sistem güncelliğini yitirebilir, bu durum da işleyişin hızlı ve esnek olmasına engel oluşturabilir (Kotter ve Schlesinger, 2008). Buna karşın bir örgüt, güçlü bir liderliğe yönetim unsuru olmadan sahip ise, işleyişin verimliliği göz ardı ediliyor demektir; bu durumda, sadece sistemi farklılaştırmak adına, değişim sonucuyla karşılaşılabilir (Alkın, 2006). Örgüt için verimli olan, yetkin bir yönetim ile becerikli liderliği bir arada bulundurmadır (Arıkan, 2001).

Liderlik ile yönetim olguları incelediğinde, işleyiş sağlama ve otoritenin kaynağı unsurlarında farklılıklar söz konusudur. Grup üyelerini, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve organizasyonun işleyişini düzgün bir biçimde sağlamak yöneticinin temel görevidir (Koçel, 2011). Buna karşın liderden beklenen, büyük resmi görerek örgüt için doğru tercihler yapmak ve takipçilerine bu doğrultuda bir vizyon çizmektir. Bunu gerçekleştirebilen lider, takipçilerinde geleceğe dair olumlu bir değişimin umudunu doğurur ki bu durum takipçiler ile lider arasındaki duygusal bağlılığı kuvvetlendirmektedir. İşte bu noktada, lider ile yönetici arasındaki en önemli ayırım olan, otoritenin kaynağı konusu devreye girmektedir (Zel, 2001). Lider kişi, gücünü, takipçilerinin ona bağlılık derecesinden ve takipçilerinin sayısından almaktadır. Fakat yönetici için durum farklıdır. Yönetici, otoritesinin gücünü makamının ona verdiği yasal yetkiden almaktadır. Statüsünün kendisine tanıdığı olanaklar dâhilinde örgüt üstünde bir yaptırım gücüne sahiptir (Alkın, 2006). Bu durumun doğal bir sonucu olarak; yöneticinin lidere kıyasla, grup üyeleri ile daha düşük duygusal etkileşimde olduğu söylenebilir.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili bilim insanları yıllar boyu birçok araştırma yapmış ve bu araştırmalar sonucunda belli kuramlar ortaya çıkarmışlardır. Bazıları liderliğin kişinin

sahip olduğu kişisel özelliklerden gelerek onun lider olarak nitelenmesini sağladığını belirtmiş, bazıları ise liderin davranışlarını etkin unsur olarak kabul etmiş, bazılarıysa koşullara göre ideal liderliğin değiştiğini öne sürmüştür. 1980 sonrası globalleşme ile birlikte daha kompleks ve çağdaş liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Liderlikle ilgili yaklaşımlar dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar:

- Özellikler yaklaşımı
- Davranışsal yaklaşım
- Durumsallık yaklaşımı
- Modern yaklaşımlar

1.2.1. Özellikler yaklaşımı

Liderlik araştırmalarına dair ilk kuram özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderin sahip olduğu özelliklerin, liderlik sürecini etkileyen en kritik unsur oluşuna dayanmaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşıma göre; kişi, sahip olduğu özellikler sayesinde, diğer grup üyeleri tarafından, lider kişi olarak kabul görmektedir. Grup üyeleri arasından, liderlik özelliklerini barındıran kişiyi bulmak ve bu kişiyi diğer grup üyelerinden ayırmak, teorinin işlevini oluşturmaktadır (Lale vd., 2016). Bu durumda, liderlik özelliklerinin neler olduğu önem taşımaktadır.

Kişiyi, liderliğe taşıyan özelliklerin temeli “Büyük adam” teorisine dayanır. Tarihe yön vermiş askeri, politik ve sosyal liderlerin, sıradan insanlardan farklı olarak, doğuştan gelen özel niteliklere ve karakteristik özelliklere sahip birer “Büyük adam” olduğu düşünülür (Şahin, 2012). Tarihteki bu “Büyük adam”ları anlamak üzerine çalışmalar yapılırken onları “Büyük” yapan unsurun, kişisel özellikler olduğu kanısına varılmıştır. Bu süre boyunca bir lideri takipçilerinden ayıran kişisel özelliklerin neler olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Japonların “Büyük adam” ile ilgili “Bin asker toplamak kolaysa da onlara bir general bulmak zordur (Alıcı, 2010).” özdeyişi de; liderlik mertebesindeki insanın, sıradan insanların sahip olduğundan çok daha ötede nitelikler barındırması gerektiğini ve bu üstün özelliklere sahip insanı bulabilmenin de ne kadar nadir bir durum olduğunu vurgulayan bir sözdür.

Özellikle 20. Yüzyılın ortalarında liderin kişisel özelliklerine odaklanılmıştır. Yürütülen araştırmaların sonucunda; bir lideri ortalama bir grup üyesinden ayıran sekiz tane özellik olduğu belirtilmektedir. Bunlar: akıl, atıllık, sezme, sorumluluk, inisiyatif, ısrar, kendine güven ve sosyalliktir (Şahin, 2012). Bununla birlikte, tek bir kişisel

özelliğın her durumda liderlik ifade etmediğı öne sürölmektedir. Bir durumda liderliğı öne çıkaran bir kişisel özelliğın bir başka durumda liderliğı simgeleyemeyebileceğı belirtilmektedir. Liderlik özelliklerine tek tek değıil bir parçaların birleşimi şeklinde bakılmasının önemli olduğı savunulmaktadır (Sabuncuoğılu ve Tüz, 2005).

Özellikler yaklaşımı, tek bir özelliğın her durumda liderlik olarak nitelendirilemeyeceğı, kişisel özellikleri net olarak ölçmenin zorluğu ve önemli liderlik özelliklerinin durum, zaman gibi birçok değıişkenle birlikte farklılaşması gibi nedenlerden dolayı özellikler yaklaşımı eleştirilmiştir (Zaccaro, 2007). Bu yaklaşımın eksik yönlerinden dolayı, daha sonra yapılan araştırmalar liderin davranışlarına odaklanmıştır.

1.2.2. Davranışsal yaklaşım

Özellikle 1950'ler ile 1970'ler arasında çalışmaların yoğunlaştığı davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımı gibi kişiye özgü özelliklere odaklanmaktan daha çok liderin sergilediğı davranışlar ve liderin takipçileri ile olan ilişkisinin ele alındığı bir yaklaşımdır (Yukl, 2010). Bu yaklaşımda, liderin karar alma şekli, amaçları tespit etme yöntemi, sorunları çözüm tarzı ve takipçilerine yaklaşım şekli gibi farklı unsurlarla ilgili davranışları incelenmiştir. Bir diğeri deyişle; davranışsal yaklaşım, liderin başarısı için doğru kabul edilen davranışların şartlara ve duruma göre farklılık gösterdiğini öne sürmektedir (Erçetin, 2000).

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmaları, lideri tanımlarken hangi unsurların etkin olduğunu belirlemek amacı ile yapılmıştır. Bu tanımlara, faktör analizi uygulanmış ve liderlik sürecini etkileyen unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu uygulama da liderlik davranışlarını tanımlama amacıyla hazırlanan belirli bir grup soruyla yapılmıştır (Northouse, 2007).

Ohio State Üniversitesi araştırmalarında davranışsal yaklaşım ile ilgili iki bağımsız değıişkenin olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birisi yapıyı harekete geçirme, bir diğeri de grup üyelerini önemsemedir. Yapıyı harekete geçirme boyutunda liderin odaklandığı nokta iş performansıdır. Lider, yapıyı organize ederek çalışanların performanslarını daha ileri seviyelere taşımalarına yardımcı olur ve çalışanlarını teşvik ederek başarının gelmesini sağlamaya çalışır (Ataman, 2001). Bir diğeri boyut ise grup

üyelerini önemsemez. Lider, grup üyelerine arkadaşça yaklaşır, genel olarak anlayışlı bir tavır sergiler ve onları dinlemeye önem gösterir. Lider, grup üyeleri ile ortak bir güven ortamı yaratmaya çalışır (Can, 2002).

Ohio State Üniversitesi araştırmalarında, liderin çalışanları önemseme davranışlarında artış oldukça çalışanların devamsızlığında ve çalışan devir oranında azalma olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bir diğer bilgi de liderin yapıyı harekete geçirmeyle ilgili davranışlarında artış oldukça, çalışanların performansında da artış gözlenmesidir (Koçel, 2011).

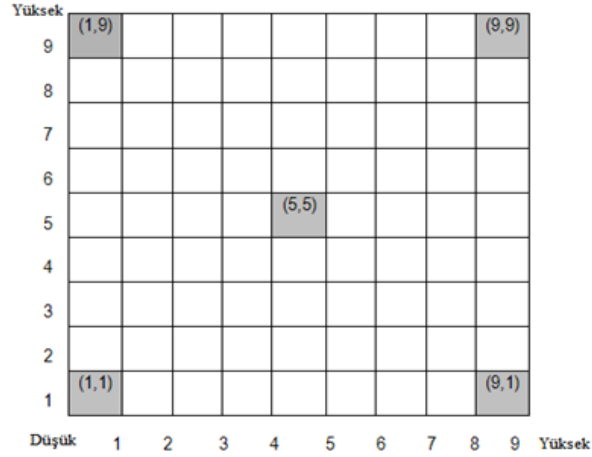
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan liderlik çalışmalarının amacı, grubun verimliliğinde ve grup üyelerinin tatmininde artış sağlayan faktörlerin tespitidir (Küçüközkan, 2015). Michigan Üniversitesi araştırmalarında; çalışan devir oranı, iş tatmini, devamsızlık ve performans gibi birçok faktörün analizi yapılmış ve sonuçta, Ohio araştırmaları gibi iki bağımsız değişken bulunmuştur. Bunlar; işe odaklanan lider davranışları ve insana odaklanan lider davranışları olarak belirtilmiştir (Güler, 2007).

İnsana odaklanan lider, kararlar verirken insanları ön planda tutmakta, grup üyelerinin çalışma koşullarını üst seviyelere çıkararak onların tatmin olmasını sağlamakta ve takipçilerinin kişisel gelişimlerine önem vermektedir (Vroom ve Jago, 2007). İşe odaklanan lider ise prosedürlerin yerine getirilmesine ve emir-komutanın doğru bir şekilde işlemesine özen gösterir. Grup üyeleri işe odaklanan lider için ikinci plandadır, öncelikli olan iş ile ilgili gerekliliklerin gerçekleştirilmesidir (Küçüközkan, 2015).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi'nin yatay düzlemi; yöneticinin, işe yönelik olmasını 1 en düşük 9 en yüksek olacak şekilde derecelendirirken, dikey düzlem ise insana yönelik olmasını 1 en düşük 9 en yüksek olacak şekilde derecelendirir. 5,5 noktası hem işe hem de insana eşit derecede önem veren bir yöneticiyi ifade eder (Gün ve Aslan, 2018).



Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Yönetim tarzı matrisinin en büyük yararı, liderler ve yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını, kavramsal olarak ortaya koyma imkanı sunmasıdır. Bu sayede liderler ve yöneticiler, kendi davranışlarını değerlendirme ve hedefledikleri düzeye yöneltme eğilimi gösterebilirler. Bu yüzden, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, eğitim ve geliştirme programlarında sıkça kullanılmaktadır (Roberson, 2005).

1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorisi'ne göre; liderin davranışlarını etkileyen en önemli unsur, liderin olası insan davranışları ile ilgili varsayımlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Böylelikle liderin davranışları yaptığı varsayımların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu yaklaşıma göre X ve Y teorileri birbirine zıt iki görüşü ifade eder.

X Teorisinin varsayımlarına göre (Güler, 2007):

- İnsan, çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca işten kaçmaya çalışır.
- İnsan, sorumluluk almak istemez ve güvencesinin ön planda olduğu tercihlerde bulunur.

Kısaca X teorisine göre insanlar; iş yapmayı sevmeyen, sorumluluk almaktan kaçan ve basit ekonomik faydalarla güdülenen bir yapıdadır. Bu yüzden lider, grup üyelerinin işlerini tamamlamalarını sağlamak için, onları harekete geçirmeli, ödül ve ceza vermeli, yaptıklarını kontrol etmelidir.

Y Teorisinin varsayımlarına göre (Kopelman vd., 2010):

- İnsan, çalışmayı, tatmin edici ve ilgi çekici bir uğraş olarak görür.
- İnsan tembel olarak doğmaz, onu olumsuz deneyimleri bu duruma getirir.

- İnsan, sorumluluk almaya ve karar vermeye yatkındır.
- İnsan öğrenme eğilimi gösterir.

Kısaca Y Teorisine göre ise insan potansiyel sahibidir, uygun koşullar söz konusu olduğunda sorumluluk almayı ve kendini geliştirmeyi öğrenir. Kişinin işini ve çalışma arkadaşlarını seven bir yapısı vardır. Daha çok sosyal ve psikolojik yönden güdülenmeye yatkındır. Bu yüzden lider, grup üyelerinin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak imkanlar sunmalı ve onları amaçlar doğrultusunda yönlendirmelidir.

Sonuç olarak grup üyelerini X Teorisi çerçevesinde algılayan liderler daha otoriter bir tavır sergilerken ödül-ceza sistemini de daha etkin olarak kullanırlar. Grup üyelerini Y Teorisindeki profilde gören liderler ise daha katılımcı bir tavır sergilerler (Stone ve Patterson, 2005).

1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmaları temel alarak geliştirdiği Sistem 4 Modelinde, liderlik davranışlarını dört grupta toplamıştır. Buna göre grupların her biri çeşitli varsayımlara bağlı olarak farklı liderlik davranışlarını ortaya koymaktadır. Bunlar (Wilson, 2010; Sapru, 2008; Buble ve Pavic, 2007):

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik Lider): Bu sistemde astların yaptıkları iş değerlendirilir ve buna bağlı olarak da ceza uygulamasına gidilebilir. Buna karşın ödüllendirmeye pek başvurulmaz. Astlar lider ile iletişimlerinde istediklerini ifade etme konusunda özgür olduklarını hissetmezler. Bu sistemde yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim söz konusudur. Takım çalışması nadirdir. Lider sorunların çözümünde verilecek kararlarla ilgili olarak astlarının düşüncelerine nadiren başvurur.

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik Lider): Lider, astlarının düşüncelerine ara sıra da olsa danışır. Astlar, Sistem 1'e kıyasla daha özgürdürler. Ödül-ceza sistemine etkin bir biçimde başvurulur. Lider ile astlar arasındaki güven ilişkisi, efendisinin hizmetkârına karşı duyduğu güvene benzetilebilir.

Sistem 3 (Katılımcı): Astlara, Sistem 2'ye kıyasla daha fazla danışılır ama kararlarla ilgili son söz yine de lidere aittir. Astlar düşüncelerini ifade etme konusunda kendilerini özgür hisseder.

Sistem 4 (Demokratik): Bu sistemde astların direkt katılımı söz konusudur. Kararlar alınırken ve değerlendirmeler yapılırken astlardan yararlanır. Astlar

kendilerini ifade etme konusunda tamamıyla özgür hisseder. Demokratik liderlikte hem yatay hem de dikey iletişim söz konusudur.

1.2.3. Durumsallık yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım ile işe odaklanan ve insana odaklanan liderlik davranışları ortaya konmuştur. Bu davranışların hangi şartlarda ortaya çıktığını ise durumsallık yaklaşımı ele almaktadır. Araştırmacılar, durumsallık yaklaşımında, liderliği belirleyen unsurları, her durum için ayrı ayrı tespit etmeye çalışmışlardır.

Bu çalışmalar sonucunda, koşullar değiştikçe etkin liderlik davranışlarının da farklılıklar gösterebileceği sonucu ortaya çıkmıştır (Öztürk, 2016). Bir diğer ifadeyle belirli durumlarda geçerli olan bir liderlik davranışları başka şartlar altında etkisini farklı gösterebilmektedir. Birçek (2008)'e göre lidere etki edebilecek olası faktörler; takipçilerin beklenti ve davranışları, çalışma ortamının havası, örgütteki diğer akranların özellikleri ve beklentileri, lider kişinin karakteri ve tecrübeleri, hedeflerin niteliği ve izlenen politikalarıdır.

1.2.3.1. Fiedler Modeli

Durumsallık yaklaşımında en yaygın olarak bilinen Fiedler'in modelidir. Bu modele göre liderlik açısından hedeflenen başarıya ulaşılabilmesi için liderin içinde bulunduğu şartlar ile liderin tarzının eşgüdümlü olması gerekir. Begeç (2000)'e göre; hedeflenen görevin niteliği, makamının lidere verdiği yetki ve liderin takipçileri ile olan ilişkisi olmak üzere, durumun lidere etkide bulunduğu üç faktör bulunmaktadır. Bunlar (Cruz vd., 2011; Miller vd., 2004):

- İlk faktör olan hedeflenen görevin niteliğinde, görevin ayrıntılı ve net olarak daha önceden belli bir plana göre mi yapılacağı yoksa yapan kişinin inisiyatifinin mi etkin olacağı durumu söz konusudur.
- İkinci faktör ise makamın lidere verdiği yetki de ise işe alma ve işten atma, ödül ve ceza sistemi gibi liderin sahip olduğu yetkilerin kapsamı güçlü ise lider için olumlu, zayıf ise lider için olumsuz bir durum söz konusudur.
- Üçüncü ve son faktör ise lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin bağlılık derecesidir. Eğer lider takipçileri tarafında seviliyor ve lidere karşı saygı duyuluyor ise bu durum lider için olumlu bir etkidir. Tam tersi bir durum söz konusu ise zayıf bir lider takipçi ilişkisinden bahsedilebilir.

Bu üç faktörle; lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin kuvvetinin güçlü veya zayıf oluşu, yapılacak işin çerçevesinin tam olarak belirlenmiş olma durumu ya da belirlenmemiş olma durumu ve makamın lidere verdiği yetkinin çok ya da az oluşu ile ilgili karşılaştırmalar yapılır (Zel, 2006). Bu karşılaştırmaların sonucunda da; örgüt ortamının başarısı için işe odaklanan liderlik mi yoksa insana odaklanan liderlik mi daha etkin olur, sorusuna cevap bulunabilir.

1.2.3.2. Amaç-yol Modeli

Evans ve House tarafından 1970'lerde geliştirilen amaç-yol teorisinin temeli, Vroom'un 1964'te ortaya koyduğu beklenti teorisine dayanmaktadır (Farhan, 2018). Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır. Bunlar (Greenberg, 2011):

- Genel olarak insanların belirli hareketlerin belirli sonuçlara neden olacağıyla ilgili olan inancı (beklenti)
- Bu sonuçlara insanların verdiği önem derecesi (valens)

Liderin takipçilerini motive etmesinde beklenti teorisine göre iki unsur etkin olur. Bunlar (Eren, 2000):

- Liderin takipçilerinin beklentisine etki etme seviyesi (yol)
- Liderin, takipçilerinin valensine etki etme seviyesi (amaç)

Sonuç olarak, bir lider için en kritik iş takipçileri (kendisi gibi) için de önemli olan bir amaç belirlemek ve onlara bu amacı gerçekleştirmeleri için yol göstermektir. Amaç-yol teorisi, temel olarak, liderin sergilediği davranışları takipçilerin performansına, tatminine ve motivasyona olan etkisini açıklamaktır (Reber vd., 2004).

Amaç-yol teorisinde, dört farklı tarzda liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2000):

- Yol gösterici (net) liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik
- Amaç odaklı liderlik

Yol gösterici liderlik, amaç ve yol netliği sağladığı için belirsizlikten hoşlanmayan takipçiler üstünde etkili bir tarzdır. Destekleyici liderlik, takipçilerin ihtiyaç ve önceliklerine önem verdiği için psikolojik ve sosyal temelli işlerde başarı sağlama olasılığı yüksektir (Northouse, 2013). Katılımcı liderlikte, lider, karar

vermeden önce takipçilerinin de fikrini aldığı için bu durum takipçilerin gruba aidiyet duygusuna olumlu bir etkisi olmaktadır. Amaç odaklı liderlikte ise, liderin takipçilerinden yüksek performans beklentisi vardır. Bu tarz liderlik genellikle satış alanında uygulanmaktadır (Lunenberg, 2011).

1.2.3.3. Hersey ve Blanchard Modeli

Hersey ve Blanchard tarafından 1970'lerde geliştirilen durumsallık yaklaşımı, doğrudan takipçilerin durumuna odaklanması yönüyle, diğer durumsallık yaklaşımlarından ayrılan bir teoridir.

Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımında, kişinin liderlik özelliklerini gösterebilmesinin, takipçilerin olgunluk seviyelerine bağlı olduğu öne sürülmektedir. Takipçilerin olgunluk seviyeleri M1, M2, M3, M4 olmak üzere dört düzeydedir. Bunlar (Yeakey, 2002; Hersey vd., 2001):

M1'de en genç ve deneyimsiz takipçiler yer alır. Bu takipçilerin olgunluk seviyesi en düşüktür. Liderin neredeyse verdiği her görevde ve görevlerin her aşamasında takipçilerine yapması gerekenleri söylemesi gerekmektedir.

M2 olgunluk seviyesindeki takipçiler, M1'e göre biraz daha tecrübeli olmakla birlikte asıl fark daha hevesli ve kendine güvenli olmalarında yatmaktadır. Lider takipçilerine yapılması gereken görevleri açıklar ve takipçilere desteğini hissettirir.

M3 olgunluk seviyesindeki takipçiler, çalışmaktan keyif duyan ve çoğu işi yapabilme becerisine sahip bir gruptur. Ancak bu gruptakiler bazı üst düzey işlerde yardım almaya ihtiyaç duyar. Katılımcı bir liderlik tarzı bu olgunluk seviyesindeki takipçiler için idealdir. Çünkü bu grup, her zaman yönlendirilmeye ihtiyaç duymaz ve iş birliği başarılı sonuçlar ortaya koyabilir.

M4, en üst olgunluk seviyesine sahip takipçilerdir. Yüksek potansiyelleri ve yetenekleri bulunmakla birlikte, serbestçe çalışmaktan hoşlanırlar. Bu grup liderin gerektiğinde kendini delege edecek üyeleri seçtiği olgunluk seviyesidir.

1.2.3.4. Vroom ve Yetton Modeli

Vroom ve Yetton tarafından 1970'lerde geliştirilen bu model diğer durumsallık modellerinde olduğu gibi başarıya ulaşacak liderlik davranışlarının duruma göre değiştiğini savunmaktadır. Bu modelde değişkenliğe konu olan durum; karar verilirken, takipçilerin buna ne ölçüde dahil olacağıdır.

Vroom ve Yetton modeline göre; liderin, karar sürecine, takipçilerini ne düzeyde dahil edeceği üç unsura bağlıdır. Bunlar (Öztürk, 2016):

- Alınan kararın takipçiler üzerinde yaratacağı etkinin büyüklüğü,
- Karar kalitesi (insan, zaman, bilgi... gibi kaynakların kullanım miktarı)
- Zaman kısıtlılığı

Lider kişi, yukarıdaki üç unsuru değerlendirerek, etkili liderlik davranışı olarak aşağıdaki karar süreci tarzlarından birine yönelebilir. Bunlar (Çolak, 2015):

- Lider tek başına karar verir. (Otokratik-A1)
- Lider takipçilerinden bilgi alır ama kararı tek başına verir. (Otokratik-A2)
- Lider, konu hakkında uzman olan takipçileriyle sorunu bireysel görüşerek paylaşır, onların fikrini alır ama kararı tek başına verir. (Danışıcı-C1)
- Lider, konu hakkında uzman olan takipçileriyle sorunu grup olarak paylaşır, onların fikrini alır. Fikir tartışılır ama lider kararı tek başına verir. (Danışıcı-C2)
- Lider, konu hakkında uzman olan takipçileriyle sorunu grup olarak paylaşır. Gruptaki kişilerin fikir alış-verişlerini değerlendirir ve dayatma olmaksızın grubun kararını onaylar. (İş birlikçi-G2)

1.2.4. Modern liderlik yaklaşımları

Globalleşmenin artması ile birlikte liderlik kavramı da bu gelişmeden etkilenmiş ve 1980 sonrası liderlik kavramına çağdaş bir bakış açısı getirilmiştir. Klasik liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı dar perspektiflerinden dolayı liderlik gerçeğini bir bütün olarak kapsamadıkları konusunda eleştirilmiştir. Liderlik olgusunu, modern yaklaşımlar, klasik yaklaşımlardan daha farklı bir şekilde açıklamaktadır.

Temel olarak modern liderlik yaklaşımını klasik liderlik yaklaşımından ayıran ana öğeler şu şekilde sıralanabilir (Işık, 2014; Winkler, 2010; Kırel, 2001):

1. Klasik yaklaşımda liderin en önemli unsuru, liderin takipçilerini etkilemesi ve harekete geçirebilmesi bir etki olarak varsayılmıştır. Oysa modern yaklaşımda lideri lider yapan en önemli faktör, takipçileri etkileme ve harekete geçirme olarak ele alınmıştır.

2. Modern yaklaşım, liderlik sürecini, etkileşim süreci olarak tanımlarken; klasik yaklaşım karakteristik özellikleri ve davranışları baskın bir unsur olarak görmektedir.

3. Klasik liderlik yaklaşımında kişilerin gerçeği objektif olarak algıladığı öne sürülmüştür. Modern liderlik yaklaşımında ise kişilerin gerçeğe, sübjektif bir algıyla yaklaştıkları belirtilmektedir. Bunun sebebi olarak da yaşanan tecrübelerle birlikte algı ve beklentilerin kişiden kişiye değişmesi gösterilmektedir.

4. Modern yaklaşım, liderliğe; dinamik, belirsiz ve kompleks bir sosyal ilişkiler sistemi olarak bakmaktadır. Buna karşın klasik yaklaşımda, sosyal ilişkiler, değişim göstermeyen bir unsur olarak görülmüştür.

1.2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik

Etkileşimci liderlik teorisi, Burns tarafından ortaya konulmuş ve devamında özellikle Bass'ın yaptığı çeşitli çalışmalar ile uygulama olarak da ilerlemiştir. Bu teoride, liderin grup üyelerine karşı olan davranışları iş ilişkisi çerçevesinde incelenmektedir (Çelik, 2011). Değişken faktör ise liderin grup üyelerine müdahale etme derecesidir, bu durum dört aşamaya ayrılmıştır.

İlk aşamada, lider çalışanlarının başarı grafikleri doğrultusunda onlara desteğini gösterir. Buradaki önemli nokta bunun koşullu bir davranış olmasıdır (Eren, 2000). İkinci aşamada ise lider, çalışanları için belirli iş prosedürleri ortaya koyar ve bu doğrultuda bir çalışma ortaya konmasını ister. Aksaklıklar çıktığı takdirde gerekli müdahale ve düzeltmeleri yapar (Buluç, 2009). Üçüncü aşamada ise lider kişi daha az aktif bir pozisyonudadır, bir nevi denetçi rolünü üstlenmekte ve hatalar olduğu takdirde müdahalelerini gerçekleştirmektedir. Dördüncü aşamada ise lider sadece hedeflenen amaçları ortaya koymakta ve devamında ise işin yapılışı ile ilgili herhangi bir standart belirleme veya müdahale gerçekleştirmemektedir. Bu aşamada neredeyse tamamen pasif bir liderlik söz konusudur (Günlü, 2012).

Etkileşimci lider, temelde gelenekçi bir bakış açısı ortaya koymakta ve yenilikçi yanı fazla ağır basmamaktadır. Süregelen iş yapısının değiştirilmesinden ziyade, mevcut yapının korunarak geliştirilmesi taraftarıdır (Şimşek ve Fidan, 2005). Bu doğrultuda etkileşimci lider, pazar payını arttırarak ve maliyetleri düşük tutarak daha fazla kar elde etmeyi ön planda tutabilir.

Örgüt yapısında ise etkileşimci lider büyük değişiklikler yapmadan çalışanları harekete geçirerek organizasyonun verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir. Çalışanları harekete geçirmek için terfi ve ödüllendirme gibi geleneksel yöntemler, başvurduğu yollardandır (Eren, 2000).

1.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik

Hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik kavramları 1978 yılında Burns 'ün taslak çalışmalarını yayınlaması ile ortaya çıkmıştır. Burns dönüşümcü lider kavramını ilk olarak politikacılar üzerine yaptığı araştırmalar sonucu ileri sürmüştür; sonrasında bu kavram örgüt psikolojisinde de kullanılmaya başlanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının ölçülmesinde ilk faktör olarak liderin takipçileri üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Burns (1978) dönüşümcü liderlik sürecini, liderin takipçileriyle beraber moral, motivasyon ve ahlaki olarak daha yüksek seviyelere çıkması, olarak tanımlamaktadır.

Politik liderler üzerindeki çalışmaları sonucunda Burns (1978), dönüşümcü liderlerin yönlendirici veya katılımcı, otoriter ya da demokratik olabileceklerini belirtmiştir. Bu liderlik yaklaşımında, bireylerde ve sosyal sistemde değişiklikler meydana gelmektedir. İdeal olanı, bu değişimin, takipçiler için pozitif ve değerli bir anlam ifade edecek şekilde, onların gelişimini sağlamasıdır.

Takipçilerin motivasyonunun, performansının ve moralinin artırılması, örgüt mekanizmasının işleyişine bir bütünlük katmaktadır. Bu bütünlük ortamı da takipçilerin kendi kimliklerini örgütün kimliğiyle özdeşleştirmesini kolaylaştırmaktadır (Tunçbilek, 2013; Şahin, 2009). Bu doğrultuda takipçiler, örgütün amaçlarını kendi çıkarları gibi içselleştirerek örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır

Dönüşümcü lider, dört ana unsuru içinde barındırmaktadır. Bunlar (Bass ve Bass, 2008; Konorti ve Eng, 2008):

- İlk ve anahtar rolde olan, idealler üzerine etki etme ya da takipçilerinin ideolojilerini etkileyebilmedir.
- İkincisi ise ilham verme özelliğine sahip olmaktır. Burada ilham verenden kasıt; takipçilerin görevi içselleştirerek kabul etmesini sağlamak amacıyla, onları kelimeler, semboller veya metaforlar ile motive etmektir. Bu noktada karizmaya gereksinim yoktur. Lider, takipçilerinin ideolojileri üzerinde etki sağlayabiliyor ve onlara ilham verebiliyor ise liderin (karizma kullanmaksızın) belirli unsurlarda etkin olduğu söylenebilir. Bu unsurlar; takipçileri için arzu edilebilir bir vizyon çizmek, ulaşılması gereken hedefleri net ifadelerle belirtmek, takipçilerine örnek olmak, kararlılığa ve kendine güvene sahip olmaktır.

- Dönüşümcü liderin üçüncü önemli özelliği ise entelektüel olarak takipçilerini harekete geçirebilmesidir. Bunu da takipçilerine daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda yardım ederek yapmaktadır.
- Dördüncü ve son unsur ise liderin bireysel olarak takipçilerine dikkat göstermesidir. Lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını önemsemekte ve onları dinlemektedir. Takipçilerinin gelişimi için onlara koçluk yapmakta ve önlerine terfi gibi yükselebileme fırsatları sunmaktadır.

Dönüşümcü lider ile etkileşimci lider arasındaki farklar incelediğinde; dönüşümcü liderlik sürecinde örgütte ve insanlarda kayda değer değişimler gözlemlenebilmektedir (Sashkin ve Sashkin, 2003). Buna rağmen etkileşimci lider örgüt kültürünün değişmesi için genellikle herhangi bir çaba sarf etmemekte, var olan yapıyı devam ettirmeyi tercih etmektedir (Tarabishy vd., 2005).

Dönüşüm liderlik sürecinde takipçilerin algısının, değerlerinin, tutkularının ve değişim beklentilerinin yeniden tasarlanması önemli bir yer kaplamaktadır (Kurtuluş ve Kutanis, 2015). Etkileşimci liderlikte ise lider ve takipçileri arasındaki ilişki çıkarlar doğrultusunda fayda ve zarar çerçevesinde şekillenmektedir. Takipçiler dönüşümcü lidere güven duymakta ve sadakat göstermektedir. Etkileşimci lider için ise takipçileri ile olan manevi bağlantıları öncelikler arasında değildir (Tunçbilek, 2013).

Etkileşimci liderin odak noktası ülkenin, vatandaşı için neler yapabileceği iken; dönüşümcü liderin odak noktası kişinin, ülkesi için neler yapabileceğidir (Bass ve Riggio, 2006). Son yıllarda global olarak, piyasalardaki ve çalışma gücündeki değişimlerle birlikte, daha az etkileşimci ve daha çok dönüşümcü bir liderlik tarzını benimsemek, etkin kalabilmek için önem kazanmaktadır (Chemers, 2000).

Özetle belirtmek gerekir ise; etkileşimci lider belirlenen hedeflere ulaşmak doğrultusunda elde edilen sonuçlar nezdinde takipçilerine çeşitli müdahalelerde bulunabilmektedir. Bu, takipçilerinin başarılarıyla orantılı olarak ve onlara fayda sağlayacak şekilde görevde yükseltme ve ödüller olabilir. Lider, başka bir tür davranış göstererek minimum müdahale pozisyonuna da geçebilir. Burada etkileşimci lider için önemli nokta, elde edilen sonuçlar ve sağlanan çıkardır; büyük bir değişim onun odak noktası değildir.

Dönüşümcü lider ise büyük resmi görerek konunun daha derinine inmeye çalışır çünkü amacı takipçileriyle birlikte örgütte pozitif yönlü bir değişime yol almaktır. Bu değişim çeşitli derecelerde gerçekleşebilir. Ayrıca lider, Şahin (2009)'a göre,

takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek onlara yakın bir ilgi gösterebilir. Bu durum, takipçilerle görevlerin doğru eşleştirilerek yüksek performans sağlanması açısından önemlidir. Dönüşümcü lider, Sashkin ve Sashkin (2003)'e göre; takipçilerine ilham vererek ve onlara kendilerinin de dahil oldukları bir vizyon belirleyerek örgütsel bağlılığın güçlü olmasını sağlamaktadır.

1.2.4.3. Karizmatik liderlik

Karizma kelimesi köken olarak Antik Yunan Döneminden gelmektedir (Thompson, 2000). Liderlik açısından günümüzdeki kullanımı ise Weber'in Ekonomi ve Toplum (1978) adlı eserindeki karizmatik otorite kavramına dayanmaktadır. Weber (1978)'e göre karizmatik otorite, ortaya koyduğu misyon ve vizyon ile diğerlerine ilham olan bir liderde bulunur. Bu durum karizmanın, bireyin olağan dışı olarak algılanan kişilik özelliklerine dayanır. Bu olağan dışı kişilik özellikleri, sıradan insanlar için erişilebilir olmayan, ilahi bir kökene dayanan veya diğer insanlar için örnek teşkil eden bir niteliği ifade etmektedir. Hansen (2001)'e göre, karizmatik liderler de sahip oldukları bu sıra dışı kişilik özelliklerinin yarattığı güç ile takipçilerini derinden etkileyebilen insanlardır.

Karizmatik liderler çok yetenekli konuşmacılardır; hem anlamlı ifadeler kullanan hem de takipçilerine duygusal olarak seslenebilecek kadar derinden iletişim kurabilen bireylerdir. Bu liderler, takipçilerini etkileyebilecek veya büyüleyebilecek bir vizyonu kolay anlaşılabilir bir şekilde sunabilen ve takipçilerinde derin duygular uyandıran insanlardır (Kırel, 2001). Bununla birlikte karizmatik liderlerin zayıf oldukları bir nokta da bulunmaktadır. Bu liderler genellikle sadece kendilerine güvenmekte ve takipçilerine ise güven duymamaktadır. Bu durum yüksek bir riski içinde barındırmaktadır; liderin herhangi bir süreçteki yokluğunda, liderin performansı tüm takımı etkilediği için, onun yerini bir süreliğine de olsa ikame edebilecek herhangi birisinin bulunması zorlaşmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Dahası, liderin kendilerine güvenmediğini hisseden takipçiler, daha az motive olmakta ve bu durum onların performanslarını etkileyebilmektedir (Rothlauf, 2014). Performans düşüklüğü zamanla örgütü zayıflatabilir.

Conger ve Kanungo (1998) karizmatik liderin örgütü var olan seviyeden varmak istediği seviyeye taşıırken üç aşamalı bir süreçten geçtiğini belirtmiştir. Bu durum

mevcut durumdan, uzun dönemde arzu edilen başarı seviyesine kadarki aşamaları kapsamaktadır.

İlk aşama, mevcut durumu ciddi bir biçimde değerlendirmektir. Bu değerlendirme var olan durumdaki eksikler ve o zamana kadar görülmemiş fırsatları kapsamaktadır. Bunlar geleceğe dair amaçları belirleme de merkez noktalarıdır. Ayrıca lider, gelecek amaçları belirlemeden önce, eldeki mevcut kaynakları ve var olan kısıtlayıcı unsurları da bu değerlendirmenin içine katmak zorundadır (Tengilimoğlu, 2005). Bunun yanı sıra lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, memnuniyet seviyelerini ve kabiliyet seviyelerini de değerlendirmelidir. Bütün bu değerlendirmeler ikinci aşama olan değerlendirilme sonucunun açık ve net olarak ortaya konulması ve amaçlara götürecek yolların belirlenmesidir (Aykanat, 2010). Üçüncü ve son aşamada ise, lider belirlenen amaçlara örgüt aracılığıyla nasıl başarılı olarak ulaşılacağını göstermektedir. Bu üç aşamadaki sergilediği davranışlar, karizmatik liderin kendine özgü yapısını ortaya koymaktadır. Bu aşamaları uygularken karizmatik lider, nadiren sabit kalmakta, çoğu zaman, fırsatlara ve çevredeki değişimlere göre kendini uyarlayabilen bir yapı sergilemektedir (Conger ve Kanungo, 1998).

Karizmatik lider her ne kadar çevredeki değişimlere ve fırsatlara genellikle kendini adapte edebilse de yeniliklere ve değişime odaklanması, dönüşümcü lidere göre daha zordur (Avolio ve Bass, 2004). Bu bağlamda dönüşümcü liderin karizma özelliğini barındırmasına karşın, karizmatik liderin aynı oranda dönüşümcü özellikler barındırdığı söylenemez.

Sahip olunan karizma ile insanları derinden etkileyebilme gücüne sahip olan karizmatik liderlikte, kitlelerin ne tür bir amaç doğrultusunda yönlendirdikleri sorusu ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi de karizma kavramının ahlaki olarak iyi ile kötünün ayırımına değinmemesidir (Epley, 2015). Çünkü karizmatik liderler, güçlerini toplum için yararlı ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda kullanabilecekleri gibi megalomanlıklarını beslemek için de kullanarak ortaya bir fanatizmin çıkmasına da neden olabilirler (Fragouli, 2018). Bu ahlaki ikilem açısından doğan boşluğu giderebilmek açısından kişisel ve sosyal karizmatik liderlik kavramları öne sürülmüştür. Sosyal liderler, toplumun ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde onların tatminini en üst düzeyde sağlama amacını güderek amaçlarını belirler iken kişisel liderler ise, toplumu kendi değer ve inançları ile uyumlu kılmayı hedefler (Takala, 2010). Bu yüzden kişisel liderlik, sosyal liderliğe göre suiistimale daha açıktır.

1.3. Paternalist Liderlik

Bu bölümde paternalizm ve paternalist liderlik kavramları ile paternalist liderliğin, özellikleri ve Türkiye’deki konumu ele alınmıştır.

1.3.1. Paternalizm kavramı ve kültürel etki

Kökeni oldukça eskilere dayanan paternalizm kavramı, baba anlamına gelen Latince “pater” kelimesinden türetilmiş olup baba gibi hareket etmek ve davranmak anlamındadır (Latince Sözlük, 2014). Bu yüzden paternalizm, Türkçe ’de babacanlık olarak da adlandırılmaktadır. Babacanlık ile ifade edilen olgunun temeli aileye dayanmaktadır.

Ailedeki çocuklar karar verme yetkinliğine erişemedikleri için onların refahını sağlama, ihtiyaçlarını karşılama ve güvende olmaları için onlar adına kararları ebeveynleri verir. Bu noktada ailedeki yetkin kişi veya kişiler, çocukların isteklerinin aksine ve özgürlüklerine müdahale şeklinde dahi olsa onların iyiliği ve zarar görmemesini esas alarak hareket etmektedir. Bu tür davranışları ortaya koyan benzer bir anlayışla, devlet yönetimlerinde ve işletmelerde de karşılaşılmaktadır.

Liderler ve yöneticiler, astlarına, iş ile ilgili veya işle ilgili olmayan farklı konularda çeşitli paternalist müdahalelerde bulunmaktadır. Erben ve Güneşer (2008)’e göre günümüzün modern düşünce anlayışında, kişiye danışılmadan kişinin iyiliği amaçlanarak sergilenen davranışlar yalnızca ailede görülmektedir. Bu yüzden, ortaya konulan paternalist davranış şekli, amacının yardımseverlik olmasına karşın, sadece aile içinde sergilenmesi beklenen davranışlar olması yönüyle, tartışmaya açıktır.

Literatürde paternalizme farklı açılardan yaklaşıldığı çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Stanford Felsefe Ansiklopedisi’nin 2017 yılındaki tanımına göre; paternalizm, bir devletin veya bir insanın, diğer kişilerin daha iyi olmasını sağlamak veya zarar görmesini önlemek iddiasıyla, o kişilerin isteği olmaksızın, yapılan savunucu ya da destekleyici müdahalelerdir. Aycan (2006)’a göre ise paternalizm, ailenin barındırdığı geleneksel değerler ile ataerkil ilişkilerin, aile sınırlarının ötesine geçerek çalışma ortamlarında ve toplumda da görüldüğü, kıdeme dayalı dikey yapıli ilişkilerdir.

Paternalizmin kökeni oldukça eskilere dayanmaktadır. Aristo, Nikomakhos’a Etik adlı eserinde; Broadie ve Rowe (2002)’e göre, devletin işleyişinin kişinin ailesiyle ilgili günlük işlerini hatırlatabileceğini ve bir babanın oğlu ile ilgilenmesi sebebiyle krallıklardaki baba ve oğul ilişkisine benzediğini bu nedenle krallıkta paternalist

kuralların etkin olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Fransız Devrimine kadarki süreçte, yoğun bir şekilde kralların baba figürü olarak tasviri ile de karşılaşmaktadır.

Paternalizm düşüncesi, devletin halkını koruması ve onlara yardım sağlama rolünü üstlendiği refah ideolojisinden ortaya çıkmaktadır (Aycan vd., 2000). Paternalizm olgusu, ikili ilişkilerin niteliğini, ast ve üstün sorumluluk ve görevleri çerçevesi ile ortaya koyan bir kavramdır. Paternalist toplumlarda astın üstü ile olan ilişkisi, ebeveynin evladı ile olan ilişkisine benzemektedir. Bu tür bir ilişkide üstün görevi asta yol göstermek, onu korumak ve onun iyiliğini sağlayacağına inandığı kararları astın adına vermektir. Bunun karşılık üstün astından beklentisi de kendisine bağlılık göstermesi ve kayıtsız şartsız itaat etmesidir (Köksal, 2011). Patriarkal ve feodal düzen ile yönetilen devlet ve aile yapılarında, özellikle tarihteki büyük krallık ve imparatorluklarda, paternalist özelliklere daha çok rastlanmaktadır. Pederşahilik ve babacanlık gibi nitelikleri üzerinde barındıran devlet, halkını himayesine almak ile birlikte ona bakmakla da yükümlüdür (Aycan vd., 2000).

Günümüzdeki tanımı ve içerdiği özellikler incelendiğinde paternalizmin kültür ile güçlü bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Bunun sebebi ise toplulukçuluk-bireycilik ve yüksek-düşük güç mesafesi gibi, ülkelere dolayısıyla kültürler göre farklılık gösteren öğelerden etkilenmesidir.

Toplulukçuluk, kişilerin ait oldukları grupları diğer gruplardan farklı görmeleri ve gruplarının çıkarını kendi çıkarlarının önünde tutmalarıdır. Buna karşın bireycilikte ise her insan bağımsız bir bireydir ve kişinin kendi çıkarları, grubun çıkarlarının önünde gelmektedir. Paternalizmin, toplulukçuluk ile güçlü pozitif yönlü, yüksek güç mesafesi ile de anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi vardır (Yetim ve Yetim, 2006). Bundan dolayı yüksek güç mesafesine sahip toplulukçu kültürlerde paternalizmin etkin olduğu söylenebilir. Bunlar da genel anlamda; Asya Pasifik, Latin Amerika ve Ortadoğu ülkeleridir (Aycan ve Paşa, 2003).

Paternalizmin Asya'daki etkinliğinin temeli, özellikle Çin kültüründe büyük etkisi bulunan, Konfüçyüsçü öğretiye dayanmaktadır (Liang, 2007). Konfüçyüs öğretisine göre baba ile oğul arasındaki ilişki bütün sosyal ilişkiler içinde en yüce olanıdır. Bu konumun aracılığı ile babanın çocuklar ve aile üyelerinin arasında yasal bir otoritesi bulunmaktadır. Bununla birlikte Konfüçyanizm; babanın oğullarına karşı nazik davranması gerektiğini söylerken çocukların da babalarına karşı saygılı ve hürmetkâr olmasını savunmaktadır (Lau, 1979). Bu davranışlar Konfüçyüs öğretisinde, karşılıklı

ilişki içerisinde olmakla beraber; gerçek minnettarlığı, kişisel sadakati ve üstün taleplerine uymayı simgelemektedir. Bu öğretileri ile Konfüçyanizm, Çin örgütsel davranış biçimini ve liderlik anlayışını etkilemiştir. Konfüçyüsçü düşüncedeki baba-oğul ilişkisi ve hiyerarşideki yüksek güç mesafesi, Çin'in liderlik anlayışını oluşturan temel öğeler olmakla birlikte özellikle karar verme sürecindeki etkisi de önem arz etmektedir (Tsui vd., 2006). Çin örgütlerindeki liderlik uygulamalarının tipik merkeziyetçi bir yapıda olmasının doğal bir sonucu olarak takipçiler liderin karar vermesini beklemektedir. Lider karar verdikten sonra takipçiler, karara direkt uyum gösterir ve soru sormazlar. Lider astları ile sıkı bir bağ kurmayı beklerken astlar da örgütlerinin kendilerine ihtiyacı olduğu takdirde hafta sonlarında ve tatil günlerinde dahi çalışmaya razıdırlar (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Önemli uluslararası şirketleri, ileri teknolojisi ve gelişmiş ekonomisi ile birlikte Uzakdoğu'nun güçlü ülkesi Japonya'da da paternalist yönetim tarzı oldukça yaygındır. Bu yaygın paternalist anlayışın bir sonucu olarak, yaşam boyu aynı yerde çalışma ve babadan sonra oğulun da aynı iş yerinde çalışmaya devam etmesi ile gerçekleşen kuşaktan kuşağa aktarım, Japon işletmelerinde oldukça sık görülen bir durum olarak yer almaktadır (Mihut, 2014). Konfüçyüs öğretisinin yanı sıra Jackson (2001) tarafından belirtildiği üzere; hayat boyu çalışma imkânı, sadakat, güven ve aile yönetimine verilen değer Japonya'daki liderlik anlayışında önemli bir yere sahiptir. Japon liderlik anlayışına göre; örgütlerde, paternalist yaklaşıma kuvvetli bir biçimde inanan çalışanlarla başarıya ulaşılabilir (Wu vd., 2010). Bu tarz çalışanlar işbirliği, güven ve uyum kavramlarının bilinciyle örgüte karşı bağlılık duymaktadır. Japon kültüründe örgüte bağlılık duymayan çalışanlar ise doğru tercih değildir; çünkü bu tarz çalışanlar için buldukları örgütler, yalnızca ekonomik çıkarlarını sağladıkları ve sözleşmeyle bağlandıkları yapılardır (Cheng vd., 2014). Dolayısıyla, bu tarz çalışanlardan kuvvetli bir örgüt bağlılığı beklentisi içinde olunmamaktadır. Paternalist liderliğe karşı kuvvetli bir inancı olan yöneticiler, çalışanları ile güçlü bir ast-üst ilişkisi kurmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin iş tatmin oranları da, düşük paternalistik inancı olan yöneticilere kıyasla daha yüksektir (Lau, 2012).

Avrupa ülkelerinde ve Amerika'da paternalizm, kültürel olarak uzak bir olgu olmakla birlikte Asya ülkelerindeki gibi etkin de değildir. Ancak devlet, paternalizmi, sosyal sistemin kalkınması için bir araç olarak kullanabilmektedir. Yeni paternalizm olarak adlandırılan bu olgu da, devlet, kendine yetme yetisine sahip olmayan veya

ekonomik durumu kötü olan bireylere yardım etme görevini üstlenmektedir (Aycan, 2006). Çocukların sosyal hizmetler ile korunması, uyuşturucunun kontrol altında tutulması ve fakirlere nakit yardımı, bu konuyla ilgili örnek olarak verilebilir (Gelfand vd., 2007).

Türkiye’de ise paternalizm, çocuk yetiştirme şeklinden önemli ölçüde etkilendiği söylenilebilir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Türk toplumunda, çocuğun; büyüklerine saygı duyan, ebeveynlerinin sözünü dinleyen ve onlardan korkan, öğütlere kulak veren, sakin ve uslu olması yönünde bir eğilim vardır. Bu yaklaşım çocukluk çağıyla kalmayıp zamanla devam etmesi ile çocuğun yerini çalışanlar, ebeveynlerin yerini de patronlar ve yöneticiler almaktadır (Çalışkan, 2010). Bu yüzden liderlik statüsüne genel anlamda ebeveynliğe benzer görev ve özellikler atfedilmektedir. Bu benzerliğin bir sonucu olarak liderin, Türk toplumunda; şefkatli ve içten, destekleyici, insani değerleri kuvvetli, tolerans sahibi olmakla beraber disiplinli, otorite sahibi olduğunu hissettirebilen ve ayrıca kontrol edici özelliklere sahip birisi olması yönünde bir beklenti vardır (Paşa, 2000).

Türk toplumunda etkin bir şekilde karşılaşılan paternalizm kökenli ilişkilerin, ailede ve devlette yer almasının yanı sıra, zamanla iş yerlerine de yansıdığı gözlenmiştir. Bununla birlikte temelini paternalizme dayandığı, paternalist liderlik kavramı ortaya atılmıştır.

1.3.2. Paternalist liderliğin özellikleri

Son otuz yılda paternalist liderlik üzerine yapılan araştırmaların artmasına karşın, bir yönetim tarzı olarak paternalizmin ele alınışı Max Weber’e dayanmaktadır. Ekonomi ve Toplum (1978) adlı kitabında Weber, geleneksel, bürokratik ve karizmatik olmak üzere üç tip yetki olduğunu belirtmiştir.

Geleneksel yetki; geçmişten gelen ve nesiller boyu kabul gördüğü için meşru kabul edilen bir yetki türüdür. Astlar göreve liyakat sonucu değil lidere bağlılıkları sayesinde atanmaktadır (Heywood, 2013). Kral ve sultan geleneksel yetkiye sahip liderlere verilen unvanlardandır.

Bürokratik yetki; yasaların üstünlüğünün söz konusu olduğu ve bu hususta emir verme hakkının tanındığı, akıl ve düşünce temeline dayalı yetkidir. Yasanın yetki tanıdığı makamdaki kişiler, işleyişi sağlamakla yükümlüdürler. Bununla birlikte; güç,

kişide değil, makamdadır (Weinstein, 2013). Günümüzün çağdaş ülkeleri, bu sistemle yönetilmektedir.

Karizmatik yetki ise; bir kişinin istisnai kutsallığına veya özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan ve takipçilerini manevi olarak cezbeden yetki tipidir (Hansen, 2001).

Paternalist otoritenin temeli ise geleneksel kurallara dayalı olarak şekillenmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Max Weber, oluşturduğu paternalist yaklaşım ile geleneksel yetkinin, aile temeli dayanan ilişkiyle bağlantısını ortaya koymaktadır. Ailedeki ebeveynlerin çocuklarına davranış biçimleri, bu yaklaşımda liderin takipçisi ile olan ilişkisine benzetilmektedir (Anwar, 2013).

Paternalizm; kişisel sadakat, yetkilere bağımlı kalmama ve sorgusuz itaat gibi geleneksel anlayış üzerine inşa edilmiştir. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda paternalist liderlik, gelenekçi ataerkil aile yapısına dair özellikler barındırmaktadır (Aycan ve Paşa, 2003). Weber, geleneksel otoriteyi, aile içindeki otorite ile aynı şekilde değerlendirmiş olmakla birlikte otoritenin yanlış amaçlar doğrultusunda kullanılmasını kabul etmemiştir. Burada lider ile takipçisi arasındaki ilişkiyi, incelik ve ilgi göstermek çerçevesinde oluşturmuştur. Weber'in bakış açısından paternalist liderlik yasal otoritenin anlamlı bir ögesi olmak ile birlikte, aynı zamanda yönetim stratejisinin de bir parçasını oluşturmaktadır (Yaman, 2011).

Weber'in 1965'te yasal yetkiyi paternalist otorite olarak tanımlamasından sonra, Silin'in 1976 yılında Tayvan'da yaptığı araştırma da büyük önem arz etmektedir. Bunun nedeni de, liderlik uygulamaları açısından, çoğu ülkede, uzun bir süreç; Batı'da, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde etkin olmuş modellerin, uygulanması şeklinde geçmesidir. Ancak bu modelleri, ülkesi Tayvan'da test etmek isteyen Silin, Batı'da başarılı olmuş liderlik modellerinin ülkesinde etkin olmadığını görmüştür. Daha sonraları, diğer araştırmacılar da (Deyo, 1989; Kao, 1991), Silin'in çalışmasını (1976) doğrular nitelikte veriler elde etmiştir. Bütün bu çalışmaların neticesinde, Batı'da etkin olmayan liderlik özellikleriyle karşılaşıldığı tespit edilmiş ve kültürün, bu liderlik türü üzerinde önemli bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Kültürel etkilerin önemli rol oynadığı paternalist liderliğin, araştırmacıların farklı perspektiften yaklaşımları ile birlikte literatürde çeşitli tanımları mevcuttur. Zhang (2009)'a göre, astların lidere gönülden bir bağlılık duymasına karşılık liderin sert otoritesi ile babacan bir tavırla yardım severliğini sergilediği bir liderlik tarzıdır. Gelfand vd. (2007) ise, çalışanların, hem iş hem de iş dışındaki yaşamlarının ailenin bir

ferdiymiş gibi yönlendirilmesi ve buna karşılık olarak da itaat ve sadakatin beklendiği, hiyerarşinin etkin olduğu bir liderlik şekli olarak açıklamıştır.

Batı toplumlarında etkin olan yönetim yaklaşımlarını savunanlar uzun bir süre boyunca, Amerika ve Avrupa'da başarılı olan yönetim sistemlerinin diğer ülkelerde de başarılı olacağına inanmışlardır (Paşa vd., 2001). Ancak daha sonraları liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonunda, kültürün, liderlik algısı üzerinde önemli bir rol oynadığı anlaşılmıştır. Liderlik ile ilgili çalışmalar yalnızca çalışanların tercih ettikleri liderlik türlerinin değil, aynı zamanda lidere özgü davranışların da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Cerit vd., 2011). Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının kültürel farklılıklar ortaya koyması sonucunda; çeşitli kültürel değerlere sahip toplumlarda, yüksek verimlilik sağlamak adına, çalışan kişiler tarafından kabul gören liderlik davranışlarının neler olduğu araştırılmaya başlanmıştır. Bu incelemeler sonunda Ortadoğu, Asya ve Güney Amerika toplumlarında yaygın olan paternalist liderlik anlayışının, Avrupa ve Kuzey Amerika'da yaygın olarak görülmediği izlenmiştir (Chen vd., 2009).

Paternalist liderliğin Batı'da etkin olmayışının ve anlaşılmasının en önemli nedeni, Batı kültürünün toplulukçu yapıda olmamasıdır. Çünkü paternalist liderliğin toplulukçu-toplum özellikleriyle kuvvetli bir bağı bulunmaktadır. Bunun sebebi de toplulukçu-toplumlar ilişkilerde büyük önem verilmesi ile bağlılık ve sorumluluklara çok güçlü vurgu yapılmasıdır (Hofstede, 2001). Kişisel ilişkilerdeki bağlılık ve sorumluluğun önemi, paternalist ilişkilerdeki dinamiklerle uyum göstermektedir. Toplulukçu toplumlarda, insanlar aralarındaki ilişkilere büyük önem atfederler. Çalışanlar kendileri ile iletişim kurulmasını bekler (Jackson, 2001). Lider, çalışanın sadece iş hayatıyla değil aynı zamanda özel hayatıyla ilgili konularda da ona destek olmaktadır. Dolayısıyla, lider kişi, çalışanın hem iş yaşamında hem de özel yaşamındaki mutluluğunu sağlamak üstüne faaliyetlerini iletmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Paternalist liderliğin, yüksek güç mesafesi ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olmasına rağmen toplulukçuluk kadar güçlü değildir. Bu sebepten dolayı paternalizme, sadece güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde karşılaşılmamaktadır (Paşa, 2000). Aynı zamanda güç mesafesinin az olduğu toplumlarda; bir doktorun hastası ile, bir öğretmenin öğrencisi ile veya yöneticinin çalışanı ile arasındaki ilişkilerde de paternalizmle karşılaşmak mümkündür (Aycan vd., 2000). Bunun yanı sıra güçlü

paternalist öğelerin, yüksek güç mesafesi ile bir arada bulunmasından dolayı, çalışanların lider kişiden beklentisi; insani yönünün kuvvetli olması ve koruyucu özellikler göstermesi ile birlikte, aynı zamanda otoritesini kurabilen ve disiplinle beraber düzeni sağlayabilen bir liderlik anlayışına sahip olması yönündedir (Paşa, 2000).

Aile olgusunun paternalist liderlik ile birlikte örgütlere taşınması sonucunda, liderin takipçileri ile kurduğu ilişkinin temelini, ailedeki ilişkinin yapısında aramak doğru olur. Ailedeki anne ve baba, çocuklara bakmak ve onlarla ilgilenmenin yanı sıra onları kontrol etmek üzere, çift yönlü bir görevi üstlenmektedir. Bu çift yönlü görev, tatlı sert diye tabir edilen ve babacan otorite tanımlamasına uyan, birbirine zıt iki eğilimi işaret etmektedir (Erben, 2004). Ailede meydana gelen bu durumun, çalışma ortamlarında da etkin olması ile birlikte; paternalizm anlayışındaki yöneticilerin, çalışanlarına karşı tatlı sert davranması, çalışanların da yöneticilerine karşı hem sevgi hem de korku beslemelerine neden olmaktadır (Buchanan, 2008).

Ortaya çıkan sevgi ve korku ikilemi, Batılı araştırmacılar tarafından anlaşılması zor bir durumdur (Anker, 2016). Çünkü ilgi ve kontrolün sonucunda doğan sevgi ve korku, Batı literatüründe birbirine zıt iki öğe olarak ele alınmaktadır. Paternalizmde lidere bağımlı olmak ve boyun eğmek, gönüllü olarak gerçekleşmektedir. Batı kültürü, boyun eğmenin ve bağımlılığın gönüllü olarak gerçekleşebileceğini anlayamamak ile birlikte kabul de etmemektedir (Aycan, 2001). Bu açıdan bakıldığında, paternalizm, kültürlerin birbirinden ayrıldığı önemli olgulardan biridir.

Kendi kendine karar verme ve kendine yetme gibi yetiler bireyci toplumlara ait özelliklerdir. Batı toplumları da bireyci yapıda olduklarından dolayı, paternalizmi, kişilerin hak ve özgürlüklerini sınırlayıcı bir anlayış olarak görür. Bunun sonucunda da paternalist anlayış, Batı kültüründe otoriterlikle aynı şekilde bir yapı olarak düşünülmektedir (Tuncer, 2005). Bunun yanı sıra; paternalizm olgusunda iyi niyet gösterme, cömertlik, koruma ve kollama ile birlikte disiplin sağlama ve kontrol etme unsurları da bulunmaktadır. Bu tarz birbiriyle çatışan değerlerin bir arada kullanılması, Batılı araştırmacılar tarafından anlaşılması zor bir durumdur. Bu nedenlerden dolayı, paternalist ilişkilere yaklaşımları da negatif şekilde gerçekleşmektedir. Hatta Batı kökenli yönetim kaynakları paternalist liderliği, sinsi bir ayrıştırma yönetim biçimi veya yardımsever diktatörlük olarak tanımlayabilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Buna karşın Aycan, Kanungo ve Mendonca (2000) yaptıkları araştırmanın neticesinde;

paternalist liderliğin otoriterlik ile olan ilişkisinin kuvvetli negatif bir ilişki, olduğunu ortaya koymuştur.

Otoriterlik, otokratik ve paternalist yaklaşımlar birbirinden farklı kavramlardır. Bu noktada, yaklaşımların aralarındaki farkı belirtmekte yarar vardır. Otoriter yaklaşımda liderin gücü kesin ve nettir. Muaygil (2018)'e göre; yönetici veya lider, astından kendisine bağlılık duymasını isteyebilir ve bunun karşılığında, astına herhangi bir şekilde karşılık verme zorunluluğuna da sahip değildir; bununla birlikte astın, yönetici veya liderine karşı duyduğu bağlılık gönülsüzdür. Otokratik yaklaşımda ise durum daha farklıdır. Doğan (2007)'e göre otokratik liderlikte disiplin ve kontrol vardır, ancak bu astın yararı içindir ve ayrıca, astın liderine olan itaati de tam anlamıyla gönülsüz değildir. Paternalist liderlikte ise astlara daha yakın bir ilgi gösterilmekle beraber onların liderlerine olan bağlılığı da gönüllülük esastır.

Paternalistik liderlik anlayışı, batı kültürlerinden belirgin bir şekilde ayrılan, hem görev bazlı hem de ilişkisel öğeleri bir arada bulunduran bir liderlik tipidir (Çalışkan, 2010). Çalışma ortamında aile atmosferinin yaratılması, paternalist liderlik için temel unsurlardan biridir. Bununla birlikte paternalist liderler, çalışanlarının iş hayatlarının dışında da, onlarla bireysel olarak ilgilenerek onların refahını daha üst seviyelere taşımayı amaçlamaktadır (Öz ve Kılıç, 2010). Paternalist liderin, çalışanların gerek profesyonel gerekse iş dışındaki yaşamlarına rehberlik etmekle birlikte onların iş ve özel hayatlarını korumaya ve özen göstermeye yönelik bir ortam yaratması önemlidir. Lider, astlarıyla kişisel ve samimi ilişkiler kurmakta ve işle ilgili olmayan konulara da dâhil olmaktadır. Bunun neticesinde çalışanlarından sadakat beklemekte ve onların otorite, statü gibi konulara önem vermelerini arzu etmektedir (Çıraklar vd., 2016).

Yönetici veya lider ile çalışanlar arasında ortaya çıkan paternalist ilişkide, çalışanlar da profesyonel hayatlarının geçtiği iş yerlerini, evde aileleriyle geçirdikleri bir ortam gibi algılamaktadır (Schroeder, 2011). Ayrıca çalışanlar, liderine karşı hürmetkâr hareket etmekte, iş ile ilgili olmayan konularda da liderine yardımcı olmakta ve onun sahip olduğu otoriteyi kabul ederek, liderin kendileri için doğru olanı bildiğine ve yaptığına inanmaktadırlar (Erben, 2004).

Paternalist liderlik için önemli varsayımlardan bir diğeri, liderin çalışanları için en doğru olanı bilmesidir. Lider kişi, çalışanlarından veya takipçilerinden daha bilgili ve daha üst niteliklere sahip olabilir (Aycan, 2001). Çalışanlar veya takipçiler liderlerinden daha üst özelliklere sahipler ise liderin onlar için en doğruyu bilmesi söz konusu

olamayabilir. Böyle bir grubun başında olan paternalist lider, çalışanları veya takipçileri tarafından sorgulanmayı kabul etmez. Bunun sebebi de liderin, gücünü, sahip olduğu pozisyondan ve tecrübesinden almasıdır. Lider bu özellikleri sayesinde otoritesinin meşruluğunu sağlar (Van de Veer, 2014).

Paternalist liderliğin etkin olduğu işletmelerde, yöneticinin çalışanlarına karşı ilgi ve kontrol alanı iş ile ilgili mevzularla sınırlı kalmadığından dolayı meydana gelen resmi olmayan iletişim ortamı, bütün çalışanlar tarafında kabul edilmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004). Oluşan bu aile ortamı, paternalist liderliğin önemli bir özelliği olmakla beraber liderin dikkat etmesi gereken bir unsur da içinde barındırmaktadır. Nasıl ki bir babanın çocuklarına eşit düzeyde ilgi göstermesi ve tercihlerini yaparken bu duruma göz önünde bulundurması gerekir ise aynı durum lider için de geçerlidir. Lider eğer iş ile ilgili bir konuda yardım etme veya özel hayata dair bir konuda yol gösterme durumu söz konusu olduğunda belirli çalışanlarına daha fazla ilgi gösterir ise diğer çalışanlar tarafından bu durum olumsuzluk oluşturabilir. Oluşan bu eşitsizlik durumu, Börekçi (2009)'a göre; ilgi gösterilen çalışanlar için lider ile yakın ilişkiler kurmanın memnuniyetine dönüşürken, diğer çalışanlar arasında kıskançlığa sebep olabilir. Bu yüzden lider, çalışanlar arasında sorun oluşmaması için eşitlikçi ve adil davranma pozisyonundan vazgeçmemelidir.

Paternalizm, sosyal ilişkileri içinde bulundurmaktadır. Paternalist bir ilişkide çalışanın herhangi bir kararı alması, güçlendirmeden daha çok bir direktif niteliğindedir. Paternalist anlayışa sahip yöneticiler, karar verme yetkilerini devretme konusunda isteksiz davranabilmektedirler (Tang ve Naumann, 2015). Bunun nedeni de yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, çalışanlar yetkinin devroluşunu kısa süreli bir liderlik olarak yorumlayabilmesidir. Paternalist liderlikte, talimat neticesinde karar almanın tersine; lider-üye değişimi yaklaşımı, çalışanların karar verme yeteneklerini geliştirmek amacıyla yetki devri ve güçlendirme gibi katılımcı yönetim anlayışını ortaya koymaktadır (Pellegrini vd. , 2010).

Yüksek dereceli lider-üye değişimini içeren ilişkilerde; performans değerlendirme, terfi ve ücret artışı gibi iktisadi çıktılara yoğunlaşmaktadır. Buna karşın paternalist liderlikteki önemli bir husus da, çıktılarının ekonomik fayda içermemesidir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Paternalist bir ilişki ekonomik faydanın ötesinde; sorumluluk, vefa ve sadakat neticesinde ortaya çıkan kişisel bağlılığı esas almaktadır.

Temel amaç, çalışanın hem iş yerinde hem de kendi özel hayatında refah içinde olmasını sağlamaktır (Schroeder, 2011).

Farh ve Cheng (2000), paternalist ilişki içindeki tarafların, çoğunlukla yardımsever ve iyi niyetli davranışlar ortaya koyduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte taraflardan bazıları, iyi niyetin ötesine geçerek, çıkarıcı davranışlar da gösterebilmektedir. Bu durumdan yola çıkarak Aycan (2002) paternalist liderliği, iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizm düşüncesine dayanarak iki gruba ayırmıştır.

İyi niyetli ve çıkarıcı paternalizm düşüncesini birbirinden ayıran en belirgin özellik üstün ve astın davranışlarının motivasyon kaynağıdır. İyi niyetli paternalizmde, çalışanın iyiliği ön planda iken; çıkarıcı paternalizmde ise yapılan iş vurgulanmaktadır. Bu sebepten çıkarıcı paternalizmde, çalışanlara gösterilen özen ve cömertliğin arkasındaki motivasyonu sağlayan güç, işin bitirilmesiyle ilgili olan kaygı duygusudur (Aycan, 2001). Çıkarıcı paternalizmde, lider hedeflediklerine ulaşmak amacı ile astına ilgi ve samimiyet gösterirken bunun karşılığında da ast, bireysel çıkarlarını korumak amacıyla üstüne karşı bağlılık duygusunu göstermeye çalışır. İyi niyetli paternalizm anlayışında ise, çalışana gösterilen özenin ve cömertliğin arkasındaki motivasyonu sağlayan neden çalışanın iyiliğine yönelik samimi bir endişedir (Dağlı ve Ağalday, 2018).

İyi niyetli paternalizm anlayışında, çalışanların paternalist lidere gösterdikleri bağlılık, onun içten gelen özen ve cömertliğine bir tür karşılık verme yoludur. Aynı zamanda, iyi niyetli paternalist lider, çalışanların ailelerinin refahı ile de ilgilenmektedir (Erben ve Güneşer, 2008). Meselâ, lider, çalışanların çocuklarının eğitim harcamalarına yardımcı olmakla birlikte, çalışanların ve onların yakınlarının düğün törenlerinde armağanlar vermektedir. Paternalist rollerinin bir parçası olarak lider, sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedir (Van de Veer, 2014). Lider, örgütün düzenlediği özel günlerde ve yemeklerde çalışanları ile birlikte aynı masayı paylaşmakta, onlarla dans edip şarkı söylemekte, örgütün gerçekleştirdiği futbol maçlarına katılmakta, çalışanlarla ve aileleri ile birlikte tatile gitmektedir. Bu aktiviteler sayesinde, lider, çalışanları ile arasındaki sosyal mesafeyi kısaltmakta ve örgütü oluşturan ailenin bir lideri gibi davranış göstermektedir. Fakat iş yerine geri döndüğü takdirde aralarındaki sosyal mesafe tekrar geri gelmektedir (Köksal, 2011).

Özetle; çıkarıcı paternalizmde, üst, yapılan işe motive etmek için, astına ilgi göstermektedir. Bu ilgiye karşılık da ast, ödül ve ceza sisteminin kendisine sağlayacağı

muhtemel sonuçlardan ötürü, üstüne bağlılık duymaktadır; dolayısıyla faydanın önemsendiği bir ilişki ortaya çıkmaktadır. İyi niyetli paternalizmde ise çalışanın iyiliğinin ön planda olduğu gerçek bir ilgi söz konusudur.

Literatürde paternalist liderliği boyutlarına ayırarak inceleyen bir başka çalışmada Farh ve Cheng'e (2000) dayanmaktadır. Yapılan bu araştırma sonucunda paternalist liderlik, üç farklı gruba bölünmüştür. Bunlar otoriter liderlik, yardımsever ve ahlaki liderlik şeklinde tanımlanmıştır.

Otoriter paternalist liderler, hiçbir koşulda sorgulanmayı kabul etmezler; mutlak otoritelerini her koşulda ortaya koyar ve astları ile olan ilişkilerinde bu otoritelerine daima vurgu yaparlar (Farh ve Cheng, 2000). Astlarına karşı keskin bir disiplin kurarak onların üzerinde kontrol sağlarlar. Astlardan kendilerinin emirlerine sorgusuz olarak uymasını ve güçlü duygularla kendilerine bağlılık göstermelerini beklerler (Chen vd., 2014).

Yardımsever paternalist liderler; çalışanlarının sadece iş yaşamıyla değil bunun ötesine geçerek özel ve ailevi problemleriyle de ilgilenirler (Niu vd., 2009). Çalışanlarına uzun süreli ve yakından ilgi göstererek onları desteklerler. Burada temel amaç, çalışanların iyiliğini sağlamaktır. Bu içten ilginin karşılığında da çalışanlar, liderlerine karşı güçlü bir şekilde güven ve minnet duyar (Sun ve Wang, 2009).

Ahlaki paternalist liderlikte vurgu, gücün yalnızca bireysel çıkarlar için değil aynı zamanda hem çalışanların hem de işletmenin iyiliği için kullanılmasındadır. Ahlaki liderlik de üst düzey içsel bir bütünlük gösterilir (Paoching ve Chichun, 2009). Lider örnek bir ahlaki tavır sergileyerek, kendi çıkarları ile örgütün çıkarlarını birbirinden farklı tutar. Netliğe, dürüstlüğe ve doğruluğa dayanan bir liderlik tarzıdır (Hong, 2007). Ancak ahlaki liderlik üstünde tam anlamıyla mutabakat sağlanmış bir liderlik tipi değildir; daha çok, olduğu takdirde, olması gereken insani öğeleri temsil eden ütopyik bir liderlik tarzıdır.

Cheng vd., (2004) yaptığı araştırmaya göre, paternalist liderliğin otoriter liderlik boyutunun etkisi, zamanla, ahlaki boyut ile etkileşiminden dolayı kaybolduğu sonucuna varılmıştır. Aynı araştırmada paternalist liderlikteki yardımseverlik boyutu ise çalışanların örgütleri ve yöneticileri ile bütünleşmelerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Sun ve Wang (2009)'a göre paternalist liderlik, çalışanların davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu etki paternalist liderliğin türleri bağlamında incelediğinde

en güçlü yardımsever liderlikte olduğu gözlenmiştir. Çalışan davranışları üzerinde otoriter liderliğin yardımsever liderlik ile etkileşiminin pozitif olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın yine çalışan davranışları üzerinde otoriter liderliğin ahlaki liderlik ile olan etkileşiminin negatif olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu üç liderlik boyutunun birbirleriyle etkileşimi bulunmamaktadır.

Cheng vd., (2004)'ten elde edilen veriler dikkate alındığında, paternalist liderliğin, modern dünyadaki işletmelerde önemli bir işleve sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu sonucun önemli bir bölümü ahlaki ve yardımsever liderlik boyutlarından kaynaklanmaktadır. Diğer bir boyut olan otoriter liderliğin ise çalışan davranışları üstünde kalan iki boyutun olduğu kadar bir etki söz konusu değildir. Bu çıktılar değerlendirildiğinde modern dünyadaki sanayileşme ve küreselleşmenin neticesinde, paternalist liderliğin bir boyutu olan otoriter liderliğin, Asya ülkeleri üzerindeki tesirinin gitgide azaldığı sonucuna varılabilir (Yeh vd., 2008). Bu durumun aksine ahlaki ve yardımsever liderlik boyutları ise yaygınlığını etkin bir biçimde devam ettirmektedir. Bu boyutların, zamanla modern örgütler içinde daha da etkin bir seviyeye taşınacakları varsayılmaktadır (Paoching ve Chichun, 2009).

Tayvan'da çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 314 kişi üzerinde yapılan araştırmada (Niu vd., 2009) paternalist liderlik Farh ve Cheng'in (2000) yaptığı çalışmadaki gibi üç boyuta bölünerek incelenmiştir. Bu boyutlar ahlaki, otoriter ve yardımsever paternalist liderliktir. Araştırmanın sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, ahlaki ve yardımsever liderlik boyutlarının, çalışanların iş motivasyonuna ve amirlerine karşı itaatkârlıklarına pozitif bir etkide bulunduğu gözlenmiştir. Buna karşın otoriter liderlik boyutu ise ilişkisiz olarak çıkmıştır. Bunun yanı sıra, ahlaki ve yardımsever liderlik boyutlarının kendi aralarında bir etkileşime sahip olduğu gözlenmiştir. Bu araştırmada ayrıca, ahlaki ve yardımseverlik boyutları yüksek olan paternalist liderlerin, takipçileri tarafından üst seviye bir itaatle karşılandığı sonucuna varılmıştır.

Paternalizmde, lider dışında, takipçiler veya işletmedeki çalışanlar da bu karşılıklı ilişkinin önemli bir tarafını temsil etmektedir. Lider, çalışanlarına karşı yol gösterici ve yardımsever davranışlar sergilerken, çalışanlar da ona karşı saygılı ve sadık olmaya çalışırlar (Schroeder, 2011). Ortaya çıkan bu paternalist ilişki, çalışanların davranışlarına pozitif olarak yansımaktadır. Bunun nedeni de, paternalist liderlerin gösterdikleri destek ve özel ilginin, çalışanların önem verdiği davranışlar arasında

olmasıdır (Tang ve Naumann, 2015). Bu bağlamda yapılan araştırmalar neticesinde paternalist liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda iş doyumunun bir boyutu olan, yöneticiden doyum ile paternalist liderlik arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Yetim ve Yetim, 2006).

Uzun zaman paternalist lider ile çalışan kişiler, lider ile duygusal bir ilişki kurabilmektedir. Liderin sergilediği yardımsever davranışlar neticesinde çalışanlarda ona karşı bir minnettarlık oluşabilir (Farh ve Cheng, 2000). Bu da onların liderlerine karşı bağlılığını güçlendirebilmektedir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda Erben ve Güneşer'e (2008) göre çalışanlar, başka bir işletme tarafından sunulan daha fazla maaş ya da daha üstün koşullar için, paternalist lider ile birlikte oldukları örgütlerinden ayrılmayacakları öngörülmektedir.

Paternalist liderlik insan kaynaklarında da etkisini gösteren bir yaklaşımdır. Paternalist anlayışla yönetilen insan kaynaklarında çalışanların hisleri önemsenir ve hakları olabildiğince korunmaya çalışılır (Martinez, 2005).

Yardımseverlik perspektifindeki paternalist anlayışla yönetilen insan kaynakları, maaşlar ve çalışma saatlerinin ayarlanması gibi konularda çalışanları memnun kılmak adına esnek davranabilmektedir (Lee, 2001). Böyle bir örgüte mensup olan çalışanlar da işletmelerinin ekonomik kriz yaşaması gibi zorlu koşullarla karşılaştığında yaşanan zor durumun atlatılması için vefakâr davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışanların ikramiyelerinden feragat etmeleri, yıllık izinlerini kullanmamaları ve maaşlarını almamaları bu durumu verilebilecek örneklerdir (Martinez, 2005). Bu şekilde, çalışanlar, işletmelerinin krize girmesi durumunda örgüte yardımcı olabilmektedir.

Özellikle durağan olmayan ekonomik koşullarla karşılaşan işletmelerde, paternalist liderin örgütü bir arada tutmaya yönelik sergilediği davranışlar, çalışanların da örgüte ve lidere olan bağlılıklarını göstermesi, paternalist liderlik açısından olumlu bir özelliktir.

Ayrıntılı olarak incelenmiş olan paternalist lider ve takipçi davranışları, özet olarak aşağıda tablo şeklinde verilmiştir.

Tablo 1.1. *Paternalist liderlik davranışları ve takipçilerden beklenen tepki (Farh ve Cheng, 2000)*

Paternalist Liderlik Davranışları		Takipçilerden Beklenen Tepki
<p>Otorite kurma ve kontrolü sağlama</p> <ul style="list-style-type: none"> * Bilginin gizli tutulması * Yetki devretmeye karşı gönülsüzlük * Yoğun ve etkin kontrol * Yukarıdan aşağıya doğru iletişim * Takipçilerin tavsiyelerine aldirmama * Takipçilerin yeteneklerini önemsememe * Takipçilerin katkılarını hafife alma <p>İmaj sergileme</p> <ul style="list-style-type: none"> * Bilgiden yararlanma * Dürüstlüğü ön planda tutma * Üst seviye bir özgüvene sahip olma <p>Öğretmeye yaklaşım</p> <ul style="list-style-type: none"> * Takipçilerinin gelişimi için yol göstermek ve direktifte bulunmak * Üst seviye bir performansın ortaya konması için ısrarcı olmak * Düşük performans gösterenlere kızmak 	↔	<p>Uyum sağlama</p> <ul style="list-style-type: none"> * Lidere güven duyma * Hangi şartta olursa olsun liderin verdiği komutları kabullenme * Lidere karşı sadakat gösterme <p>Boyun eğme</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderle direkt bir anlaşmazlığa girmemeye çalışma * Anlaşmazlık yaşanır ise bunu dile getirmekten kaçınma * Lidere karşı desteğini net bir şekilde belli etme <p>Saygı duyma ve korkma</p> <ul style="list-style-type: none"> * Lidere duyduğu güçlü saygıyı ifade etme * Lidere bağlı olmanın yanı sıra ondan korku duyma ve bunu gösterme <p>Öğrenmeye yaklaşım</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderin verdiği emirleri önemsememe * Yanlışlarını kabullenerek onları tekrarlamama * Gelişim gösterme
<p>Birebir İlgilenme</p> <ul style="list-style-type: none"> * İş güvenliğinin sağlanması * Kişileri ayırmadan bir bütün olarak yakınlık gösterme * Takipçilere bir aile üyesi gibi yaklaşma * Özel sorunları olanlara yardımcı olma * Takipçilerin yaptığı önemli hatalarda dahi onları savunabilme * Başkaları yanında, takipçileri küçük duruma düşürücü hareketlerden kaçınma 	↔	<p>Liderin ilgisine karşılık verme</p> <ul style="list-style-type: none"> * Verilen işleri önemseme * Özen göstererek çalışma * Lideri, bireysel menfaatlerinin önünde tutma * Bir işin sonuna kadar ve dikkatle çalışma <p>Vefakârlık gösterme</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderin yaptığı iyilikleri hatırlama
<p>Benmerkezci davranmama</p> <ul style="list-style-type: none"> * Toplumun menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutmak * Yetkilerini ve gücünü, bireysel menfaatini sağlamak amacıyla kullanmama * Bireysel menfaati ile örgütün menfaatini ayrı tutabilme <p>Örnek harekette bulunarak yol gösterme</p> <ul style="list-style-type: none"> * Özel ve iş yaşamında, topluma örnek teşkil edecek şekilde davranışlar sergileme 	↔	<p>Benimseme</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderin hedeflerini ve bakış açısını anlama * Liderin önem verdiği olguları içselleştirme <p>Örnek alma</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderin sergilediği davranışları benimseyerek benzer bir tutum içinde bulunmaya çalışma

Paternalist liderlik kùltürlere göre farklılık gösterdiği için araştırmanın yapıldığı ülkede paternalist liderliğin etkisi ve ona bakış açısı büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten bir sonraki bölümde paternalist liderliğin ülkemizdeki konumu işlenecektir.

1.3.3. Paternalist liderliğin Türkiye'deki konumu

İçinde yaşanan toplum ile o toplumun kültürel öğeleri, işletmelerde çalışan insanların duygu ve davranışlarına ciddi ölçüde etkide bulunmaktadır (Paşa, 2000). Türkiye'nin toplulukçu yapıya sahip bir kültür özelliği taşıdığı düşünöldüğünde, toplumun bu yapısının örgütler üstünde de ciddi bir etkisinin olması doğaldır. Buradan yola çıkarak ortaya çıkan bu etkileşimle birlikte liderlerin çalışanlarına karşı paternalist yaklaşımlar içinde buldukları söylenilebilir. Bu bilgiler sonucunda Türk toplumu yüksek güç mesafesi ve toplulukçu yapıda (Hofstede, 2001) olmakla birlikte paternalist liderliğin etkin olması için de elverişli bir konumda olduğu söylenebilir.

Türk kültürünün toplulukçu ve yüksek güç mesafesi özelliklerini taşıması ile Türkiye'nin de bulunduğu Ortadoğu ve Asya coğrafyasında paternalizm olgusunun etkin olduğunun ortaya konmasının sonucunda Türkiye'deki işletmelerde farklı örgütsel öğeler ile paternalist liderlik arasındaki bağ da incelenmeye başlanmıştır.

Aycan, Kanungo ve Mendonca (2000) Türkiye'nin de bulunduğu on ülkede, yaptıkları araştırmanın neticesinde, Türkiye'nin topluluğa bağlılık ile paternalizm ilişkisinin en güçlü olduğu ikinci ülke olduğu ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmadaki verilere göre; Türkiye'deki çalışanlar, onların menfaatlerini savunan, hüzünlerinde ve sevinçlerinde birlikte olan, işbirlikçi, teknik gelişimi önemseyen, özel hayata dair yaşanan problemlerle de ilgilenen, düşüncelerini net bir şekilde ifade eden ve örgütte aile atmosferi oluşturabilen yöneticiler ile çalışmak istediklerini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada aynı zamanda, genel olarak, liderlerin çalışanlar ile ilgili düşünceleri ve öngörülerinin sosyal kültürden etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu duruma paralel olarak, sosyal kültürün liderler tarafından paternalist şekilde yorumlanmasının, çalışanların proaktif (görevlerini bağımsızca yerine getirebilme ve karar verebilme yetkisi) olabilmelerini negatif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, yapılan bu araştırma neticesinde paternalist liderlik ile katılımcılık arasında, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak Tang ve Naumann (2015) paternalizm anlayışına göre katılımcılık, görüş alma ve hedef belirleme safhasında olmakla birlikte, beyan edilen görüşlerin lider tarafından uygulamaya geçmesini şart koşmamaktadır.

Yapılan araştırmada (Aycan vd., 2000) katılımcılık ilkesi bu duruma uygun olarak incelenmiş ve liderin çalışanlarla görüş alma safhasındaki iletişiminin olduğu göz önünde bulundurulmuştur.

Marmara Bölgesi'ndeki önemli sanayi merkezlerinde hizmet vermekte olan, dört ayrı sektörde (mal üretimi, hukuk, finans ve haberleşme) faaliyet gösteren işletmelerdeki 185 çalışana uygulanan araştırma neticesinde; Pellegrini ve Scandura (2006), paternalist liderlik davranışlarının, lider-ye etkileşimine ve çalışan tatminine olumlu etkide bulunduğunu tespit etmiştir.

Türkiye'de yapılan bir başka çalışmada (z ve Kılıç, 2010) paternalist liderlik davranışlarının iş tutumuna olan etkisi üzerinedir. Yapılan bu araştırmada, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılık ile yaşadıkları duygusal ikilem, iş tutumuyla ilgili olarak iki değişkeni oluşturmaktadır. Elde edilen veriler incelediğinde, iyi niyetli paternalist liderlik anlayışının, örgüte karşı hissedilen duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir; bu durum diğer ülkelerde yapılan araştırmalar ile benzerlik göstermektedir. İyi niyetli paternalist liderlik davranışlarının, çalışanların örgütlerine karşı olumlu yönde yaklaşmalarında etkisi vardır. Ayrıca z ve Kılıç (2010)'un verileri incelediğinde, çalışanların yaşadıkları duygusal ikilem ile iyi niyetli paternalist liderlik davranışlarının negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu durum, liderler tarafından ortaya konan iyi niyetli paternalist davranışların, çalışanların hissettikleri duygular ile gösterdikleri davranışlar arasında bir ayırım oluşmasına neden olmadığını göstermektedir.

Soylu (2010), liderlerin sergilediği çıkarıcı paternalist davranışlar ile çalışma ortamındaki psikolojik yıldıрма arasındaki bağı incelediği araştırmasını, Türkiye'de farklı sektörlerde hizmet vermekte olan işletmelerdeki işçiler ve ofis çalışanları üzerinde yapmıştır. Soylu (2010)'dan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, paternalist liderliğin bir türü olan yardımsever paternalist liderlik ile çalışma ortamındaki psikolojik yıldıрма arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmada, yardımsever paternalist liderlik üç unsur üzerinden incelenmiştir; bunlar, çalışma ortamında aile atmosferi yaratma, çalışanların özel hayatları ile ilgili süreçlere de katılma ve çalışanlar ile birebir ilişkiler geliştirmedir. Çıkarıcı paternalist liderlik ise gösterilen ilgiye karşılık çalışanlardan sadık olmasını bekleme ile otoriteyi sağlamak olmak üzere iki unsur üzerinden araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde yardımsever paternalist liderlik ile çalışma ortamındaki psikolojik yıldıрма arasında kuvvetli derecede negatif

yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Çıkarıcı paternalist liderlikle ise çalışma ortamındaki psikolojik yıldırma arasında kuvvetli olmayan negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ortaya çıkan sonuç değerlendirildiğinde, lider otoritesini sağladığı müddetçe çalışma ortamında psikolojik yıldırma ile daha düşük bir oranla karşılaşılacağı söylenebilir.

Erben ve Güneşer (2008), İstanbul'da farklı sektörlerde hizmet vermekte olan işletmelerdeki 142 çalışan üzerinde uyguladıkları çalışmada paternalist liderlik davranışlarının, (Allen ve Meyer'in üç boyutlu modeline göre) örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre; ne ahlaki ne de otoriter paternalist liderlik anlayışının, devam bağlılığı (ayrılma maliyetlerinden dolayı örgütte devam etmek) ya da duygusal bağlılık (örgütte devam etmeyi istemek) üstünde, herhangi önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Normatif bağlılık (örgütte devam etmeye, zorunlu hissetmek) ise, tutarlı veriler elde edilemediği için devre dışı bırakılmıştır. Buna karşın yardımsever paternalist liderliğin devam bağlılığı üzerinde güçlü, duygusal bağlılık üzerinde ise orta derecede bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında; yardımsever paternalist liderin takipçilerine, onların, örgütün bütünlüğünü sağlayan önemli bir parça olduğunu hissettirdiği ve örgütle olan duygusal ilişkilerini güçlendirdiği gözlemlenmektedir. Bu durum da, takipçilerin örgütten ayrılmanın maliyetlerini yüksek olarak gördükleri, sonucunu doğurmaktadır.

Ötken ve Cenkçi (2012)'nin etik iklimi üzerine yaptıkları çalışması incelendiğinde, ortaya çıkan sonuçlara göre; lidere güven faktörünün, paternalist liderlik ile etik iklimi arasında kısmi düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Erben ve Güneşer (2008)'e göre ise paternalist liderliğin boyutları olan yardımsever, otoriter ve ahlaki paternalist liderlikten tümünün, örgütteki etik iklimi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Ahlaki ve yardımsever paternalist liderliğin örgütteki etik iklimi üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir etkisi olduğu yönündeyken, otoriter paternalist liderliğin negatif yönlü ama zayıf bir etkisi olduğu yönündedir.

Ötken ve Cenkçi (2012) ile Erben ve Güneşer'in (2008) çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda; yardımsever paternalist liderin, takipçilerine özel yaşamları da dâhil olmak üzere daha birebir ve bütüncül ilgi göstermesi neticesinde, takipçilerin lideri rol model almalarının önemli bir etkisi vardır. Ahlaki paternalist liderlikte ise liderin, öz disiplini kuvvetli ve bencil olmayan bir kişiliğinin olduğu öngörülme ile birlikte etik olarak kabul edilir davranışların değerine vurgu yapması da önemli bir

etken olduğu savunulmaktadır. Buna karşın otoriter paternalist liderin takipçileri üzerinde kurduğu mutlak otorite ve kontrol, örgütteki etik iklimini olumsuz şekilde etkilemektedir.

Türkiye’de yapılmış bazı araştırmalar incelenmiş olmakla birlikte ülkemizdeki paternalist liderlik anlayışına genel olarak bakıldığında; bireyci örgüt kültürlerinin çalışanları tarafından ön planda tutulan, bireysel emeklilik sistemleri ve çalışma ortamlarında bağımsız hareket edebilme özgürlüğü, Türk çalışanlar için birincil derecede öneme sahip özellikler olmadığı düşünülebilir (Schroeder, 2011; Börekçi, 2009). Bunlardan ziyade yöneticinin çalışanlarına gösterdiği ilgi ve işyerindeki ilişkilerin niteliği Türk çalışanlar için daha fazla önem arz etmektedir (Yetim ve Yetim, 2006). Aile ortamını hissettiren, gözetildikleri ve korundukları örgütlerde çalışmak Türk çalışanlar için öncelikli tercih sebebidir (Pellegrini ve Scandura, 2010). Böylelikle çalışanlar, iş ortamını aile ortamı olarak görmekte ve yöneticilerini de ebeveynleri gibi düşünmektedir. Bu da çalışanlara, örgütleri ve yöneticileri ile duygusal bir bağ kurduklarını hissettirmektedir.

Türk yöneticiler, Paşa vd. (2001)’e göre, yılbaşı hediyeleri, piknikler, şirket yemekleri, ailece gidilen aktiviteler ve bayramlaşmalar gibi çalışanların örgütleri ile duygusal bağlılıklarını kuvvetlendirici organizasyonlar düzenler. Bunların yanı sıra patronlar ve yöneticiler, çalışanların karşılaştıkları problemlere yardımcı olarak ve sevinçlerini paylaşarak özel hayatlarında da onları bir ailenin üyesi gibi hissettirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca çalışanlarla kişisel ilişkiler geliştirip birebir bir iletişim içinde olmalarının yanı sıra onların aileleri ile de ilgilenmeleri ve bir bağ kurmaları beklenmektedir. Batı menşeili kurumsal şirketlerin Türkiye’deki örgütleri de dahil olmak üzere Aycan (2000)’e göre; çalışanların eşleri ile çocuklarına sağlık ve eğitim hizmetlerinde bulunmak, ısınma amaçlı ek maddi destek sağlamak, bayramlar ve belirli zamanlarda özel ihtiyaç paketleri dağıtmak gibi destekleyici uygulamalarda bulunulmaktadır.

Günümüzde Batıda, örgütlerin zor koşullarla karşılaşması durumunda paternalist liderlik anlayışının yararlı olabileceği düşünülse de; Batı toplumlarının, bireyci yapıda olduklarından dolayı, genel olarak paternalizme bakış açısı olumsuzdur. Buna karşın toplulukçuluk ve yüksek güç mesafesi özelliklerini barındıran diğer toplumlardaki gibi, Türkiye’deki örgütlerde de, paternalist liderlik önemli bir konuma sahiptir. Toplulukçuluk ve yüksek güç mesafesi gibi toplumsal özellikler ortak olmakla beraber

kültüre özgü farklı öğretiler de toplumlar üzerinde paternalizm anlayışının gelişmesinde etken olabilmektedir. Bu bağlamda Çin, Japonya ve Güney Kore gibi Uzak Doğu Asya lkelerindeki paternalizmin kökeni Konfüçyanizm öğretisine dayanırken, Türk toplumundaki ebeveynlik anlayışı ve çocuk yetiştirme şekli paternalizm üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeplerle birlikte Türkiye’de yapılmış çalışmalar da göz önünde bulundurulduğunda, paternalist liderlik davranışlarının Türk toplumu ve örgütleri üzerinde olumlu ve güçlü bir etkisinin olduğu söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KUŞAK TEORİSİ

Çalışmanın bu bölümünde kuşak kavramı ve kuşaklarla ilgili geliştirilen teoriler anlatılmış ve sonra sırasıyla son beş kuşak incelenmiştir. X ve Y kuşaklarının farkları da bölümün sonunda verilmiştir.

2.1. Kuşak Kavramı

Kuşak kavramı toplumlar için önemli bir olgu olmakla birlikte, meydana gelen sosyal değişimlerin araştırılmasında da insanlık tarihine ışık tutmaktadır. Kuşak kavramı ilk olarak 1950'lerde Arsenault tarafından ortaya konmuş sosyolojik bir olgudur ve bir tür yaş gruplamasını işaret etmektedir (Chan, 2005).

Kuşak, belirli bir zaman diliminde doğmuş bireylerden oluşan bir topluluktur. Önemi ise bu topluluktaki bireylerin, hayatlarının benzer dönemlerinde, aynı sosyal ve tarihi süreci yaşamasından dolayı oluşan ortak düşüncelere, deneyimlere ve davranışlara sahip olmasıdır (Arsenault, 2004).

Türk Dil Kurumuna (2018)'e göre kuşak; yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeğidir. Ayrıca kuşak Türkçe 'deki; göbek, nesil, batın ve jenerasyon kelimeleri ile de eş anlamlıdır.

Topluluğu oluşturan bireylerin, paylaştıkları ortak deneyimleri, hayatlarına şekil verdikleri yıllarda (ergenlikten yetişkinliğe geçiş dönemi) yaşamış olmaları, kuşak kavramının barındırdığı önemli bir unsurdur. Çünkü bireylerin aynı gelişmelerle hayatlarının farklı evrelerinde karşılaşmış olmaları, bireyler üzerinde farklı bir etkiye sebep olmaktadır (Crumpacker ve Crumpacker, 2007). Örneğin; bilgisayar teknolojisinden çocukluk döneminde yararlanmaya başlayan bir kuşak ile aynı teknoloji ile ellili yaşlarında tanışan kuşağın bilgisayara olan bakış açısı aynı olmayacaktır. Burada etki eden unsur her ne kadar aynı da olsa, bireyler farklı yaş dönemlerinde oldukları için deneyimleri de farklı olacaktır. Bu durum da o topluluğu (kuşağı), öncülü olan veya takip eden kuşaktan ayırt edici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Kuşak kavramı ilk Arsenault tarafından sosyolojiye kazandırılmış olsa da kuşak teorisi Strauss ve Howe (1991) tarafından geliştirilmiş ve yaptıkları araştırmada 16.yüzyıldan 21.yüzyıla kadar Amerikan toplumunu kuşaklara ayırarak incelemişlerdir.

Kelan (2014)'e göre, yaptıkları çalışmanın sonucunda kuşak kavramı, hem bilim dünyasında hem de toplumlarda popüler bir unsur olarak önemli bir yer edinmiştir.

Amerikan toplumu üzerinde yapılan bu çalışmada, kuşak kavramının tanımı genişletilmiş, gelişen tarihi olaylara göre farklı kuşaklar ortaya konmuş ve kuşakların özellikleri belirtilmiştir. Bütün bu unsurlara da “kuşak teorisi” adı altında yer verilmiştir (Fisher ve Crabtree, 2009).

Strauss ve Howe'un (1997) yaptıkları kuşak araştırmaları incelendiğinde, kuşaklar, arketip adı verilen başlangıç modeli veya temel şablon üzerine kurulduğu görülmektedir. Yapılan bu araştırmada dört arketipin kuşaklar üzerinde sürekli bir devri gerçekleşmektedir. Strauss ve Howe, bu arketiplere sırasıyla; kahraman, sanatçı, peygamber ve göçebe adını vermişlerdir. Bu dört arketipin kuşaklara karşılık gelerek sürekli bir tekrar yapma durumu söz konusudur.

Örneğin, 20. Yüzyılın başladığı kuşağa G.I. kuşağı denilmekte iken buna karşılık gelen arketip kahramandır, bir sonraki kuşak olan sessizler ise artist arketipine, Bebek Patlaması kuşağı peygamber, X kuşağı ise göçebe arketipine karşılık gelmektedir. Bundan sonraki kuşaklar devam ederken arketipler tekrar başa dönmektedir. Örneğin, X kuşağından sonra gelen Y kuşağı tekrar kahraman arketipi olarak adlandırılmakta ve sonraki Z kuşağı da sanatçıya karşılık gelmektedir. Son yüzyıldaki kuşakların arketiplere göre sıralaması aşağıda tablo şeklinde verilmiştir.

Tablo 2.1. Strauss ve Howe'un dört arketipine göre kuşak devri (2009)

Doğum Yılı	Arketip	Kuşak
1901 - 1924	Kahraman	G.I.
1925 - 1942	Sanatçı	Sessiz
1943 - 1960	Peygamber	Bebek Patlaması
1961 - 1981	Göçebe	X kuşağı
1982 - 2004	Kahraman	Y kuşağı
2005 - ?	Sanatçı	Z kuşağı

Strauss ve Howe Amerikan toplumunu inceleyerek yaptıkları çalışmada, kahraman kuşaklara bu ismi vermelerinin nedeni, kahraman kuşakların genellikle büyük kriz dönemlerinden gelmeleri ve bu krizleri çözerek hayatlarının kalanına başarıyla devam edebilme becerileridir. Ayrıca kahraman kuşaklar koruyucu ebeveynler tarafından yetiştirilmektedir (Aka, 2017; Topgül, 2015).

Sanatçı kuşak ise kahramanların çocuklarıdır ve genellikle krizler sırasında dünyaya geldiklerinden dolayı bunların çözümünde yeterince aktif bir rol almamaktadır. Yüksek korumacılıkla geçen çocuklukları genç yetişkinlik evrelerine geldiklerinde riskten kaçınmalarına yol açmaktadır. Başarıya giden en iyi yolun uyum göstermek olduğunu düşünürler (Benckendorff ve Moscardo, 2013; Snyder, 2007).

Peygamber kuşağının ise çocuklukları kriz sonrası varlık dönemine denk gelmektedir. Gerçek bir kriz görmediklerinden dolayı gençlik dönemleri topluma kültürel bir başkaldırı olarak yansımaktadır. Orta yaşları ise değerleri takıntı haline getirmiş ebeveynler ya da liderler olarak geçmektedir. Yaşlılık dönemleri ise bir sonraki krizin altyapısının hazırlandığının işareti olabilmektedir (Strauss ve Howe, 2009).

Son arketip olan göçebeler ise çocukluklarını genellikle kültürel kaosun uyanışı aşamasında yaşamaktadır. Aşırı derecede şımartılmış ve korunmuş peygamber kuşaklarının tam tersi olarak göçebelerin çocuklukları asgari düzeyde bir korumacılık ve yönlendirme ile geçmektedir. Göçebeler hayatlarının erken safhalarında toplumdaki yaygın anlayışa güvenmemeyi öğrenmekte ve ilerleyen yaşlarında sonuç odaklı bireyselliği ön planda tutabilmektedir (Mann, 2011; Topgül, 2015).

İnsanlar için yaklaşık olarak 80 yıllık bir yaşam ömrü söz konusudur; Strauss ve Howe (2009)'a göre bu süre sırasıyla çocukluk, genç yetişkinlik, olgun yetişkinlik ve yaşlılık olmak üzere her biri yaklaşık 20 yılı kapsayan dört evreden oluşmaktadır. İnsan yaşamının dört evresi bulunmasından yola çıkan Strauss ve Howe (1997), kuşakların dörtlü sistemle devrettiği bir teori (The Four Turnings) öne sürmüşlerdir.

“The Four Turnings” teorisine göre yaklaşık 80 yıllık yaşam süresini tamamlayan nesil yaşlılık evresinin son bulmasıyla birlikte yerini tamamen yeni nesle bırakmaktadır. Buradaki temel amaç kuşakları meydana getiren insanların sadece doğdukları dönemi değil o kuşağın insanların sonraki süreçlerini de ön görebilmektir. Ayrıca Tolbize (2008)'e göre bu teori, gelecek kuşakları oluşturacak toplulukların özelliklerinin nasıl olacağına dair, mevcut kuşaklara dayanarak varsayımda bulunmaktadır.

“The Four Turnings” teorisinin işleyişiyle ilgili bir örnek verilecek olursa; Sessiz Kuşak 1925 ile 1942 arasında doğmuş olanlardır ama bununla birlikte bebek patlaması kuşağının ebeveynleridir ve X kuşağının doğduğu dönemde toplumdaki egemen anlayış da onlara aittir. Bununla birlikte sanatçı arketipine karşılık gelen Sessiz kuşak, bir

sonraki sanatçı arketipi olan Z kuşağının dünyaya gelişi ile birlikte ömürlerini tamamlayarak bayrağı yeni nesle devretmektedir.

McCrimdle ve Wolfinger (2009)'a göre her kuşağın topluma egemen olduğu dönem, olgun yetişkinlik evresi olan 40 ile 60 yaşlarına karşılık gelen süreçtir; bu evreye giren kuşağın sahip olduğu özellikler, topluma hâkim olan genel anlayış olarak kendini göstermektedir. Bu evreyi geride bırakan kuşak yaşlılığa girmekte ve bir sonraki kuşağın olgun yetişkinlik dönemine girmesi ile birlikte toplumdaki baskın özellikler yeni kuşağa göre değişim göstermektedir.

Kuşaklar tarihi olarak birbirlerinin devamı şeklinde ilerler ve bu da halkalarını kuşakların oluşturduğu bir bütün olarak tarihin gözlemlendiği bir zinciri ortaya koyar. Bu zincir de, tarih ve kuşaklar birbirine bağlı olarak incelenmektedir (Lancaster ve Stillman, 2002).

Günümüzde, dört ya da beş kuşağın tarihte ilk defa aynı anda işgücüne katılım sağladığı görülmektedir. Bu kuşaklar arasındaki farklılıklar yöneticilerin yüzleştiği en büyük mücadelelerden birini yansıtmaktadır (Wasserman, 2007). Bu sebepten günümüzde kuşakları anlamak hem bilim hem de iş dünyası için daha fazla önem arz etmektedir.

Oh ve Reeves (2014)'e göre popüler basında, iş dünyasıyla ilgili dergilerde, konferanslarda ve seminerlerde kuşaklar arası farklılıklar ayrıntılı olarak tartışılmaktadır. Ayrı camialarda bulunan birçok insanın kuşak farklılıklarını ele almasının sonucunda ortaya çeşitli kuşak isimleri ve tanımları çıkmaktadır. Aynı zamanda yazarlar arasında kuşakların başladığı ve bittiği sürelerle ilgili olarak da büyük bir farklılık söz konusudur. Tablo 2.2.'de yazarlara göre son beş kuşağın kapsadığı süreler sınıflandırılarak verilmiştir.

Tablo 2.2. Yazarlara göre kuşak dönemleri

Yazarlar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Crumpacker ve Crumpacker(2007)	1929 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1999	2000 ve sonrası
Howe ve Strauss (2009)	1925 – 1943	1943 – 1960	1961 – 1981	1982 - 2000	2004 – 2025
Lancaster ve Stillman (2010)	1900 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1999	
Şenturan vd. (2016)		1946 - 1964	1965 - 1980	1981 - 2000	
Martin ve Tulgan (2002)	1925 – 1942	1946 - 1960	1965 - 1977	1978 - 2000	
Oblinger ve Oblinger (2005)	< 1946	1947 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1995	1995 ve sonrası
Tapscott (2009)		1946 – 1964	1965 – 1975	1976 – 2000	
Zemke vd. (2000)	1922 – 1943	1943 – 1960	1960 – 1980	1980 – 1999	
Seitel (2005)	< 1946	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1999	2000 ve sonrası
<i>Population Reference Bureau (2009)</i>	1929 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1982	1983 - 2001	2002 ve sonrası
<i>The Center for Generational Kinetics (2010)</i>	< 1945	1946 - 1964	1965 - 1976	1977 - 1995	1996 ve sonrası
Kyles (2005)	1900 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1999	
Twenge (2014)	1925 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1980	1980 - 2000	
Haeberle vd. (2009)	1930 - 1944	1945 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1999	2000 ve sonrası
Williams ve Page (2011)	1930 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1976	1977 - 1994	1995 ve sonrası
Wasserman (2007)	1933 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1976	1977 - 1998	

Kuşakların zaman aralıkları belirlenirken iki ana faktör göz önünde bulundurulmaktadır:

- Bunlardan ilki o süreçte meydana gelen ve insanların hayatlarını şekillendiren tarihi olaylardır. Kuşağı oluşturan topluluktaki insanların hayatlarına şekil verdikleri yıllarda karşılaştıkları cinsiyet, ırk, din, sosyal statü, etnik köken gibi dış faktörlere bağlı olayların yanı sıra bölgesel ya da uluslararası çapta gelişen ve

insanların hayattaki deneyimlerini etkileyen olaylar bu kapsamda sayılmaktadır (Loughlin ve Barling, 2001). Örneğin; Amerika’da 1950 ve 1960’larda yaşanan gelişmelerle birlikte yakın tarihteki en yüksek noktasına gelen siyahi ve beyaz insanların ayrımı, o dönemi yaşayanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Ama bu ayrım, günümüz Amerika’sında o döneme kıyasla daha düşük bir seviyededir, dolayısıyla kuşaklara olan etkisi de farklı şekilde yansımaktadır (Hacker, 2010). Verilen bu örnekte, ırka bağlı olarak gelişen toplumsal nitelikteki olayların kuşakların yaşadığı deneyimleri farklılaştırdığı görülmektedir. Uluslararası çapta gerçekleşen ama ulusal olarak ayrı sonuçlar ortaya koyan başka bir örnekte 2.Dünya Savaşı ile ilgilidir. Crumpacker ve Crumpacker (2007)’e göre Almanya’daki Bebek Patlaması kuşağı savaş sonrası zor ekonomik koşullarla karşı karşıya kalmış iken; Amerika’daki yaşlıları aynı süreçte ülkedeki refah seviyesinin yükseldiği ve geleceğe karşı umutla bakılan bir dönemi yaşamışlardır.

- Kuşakların kapsadığı süre belirlenirken dikkat edilen ikinci ana unsur ise doğum oranıdır. Kuşak olgusu genel olarak doğum oranının yukarıda doğru ivme kazandığı süreçte başlamaktadır. Kuşağın başlangıcını takip eden süreçte ise; doğum oranı, ya yukarı doğru ivmesini devam ettirir ya da sabit kalmaktadır. Kuşağın sonlarına yaklaşıldığı sürece gelindiğinde ise doğum oranında düşüşler gözlemlenmektedir (Jiri, 2016; Sago, 2001).

Yapılan bu araştırmada kullanılacak olan, son beş kuşağın başlangıç ve bitiş zamanları, yazarların kuşaklarla ilgili çalışmaları ve kuşakların zaman aralıklarını etkileyen unsurlar araştırıldıktan sonra aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Tablo 2.3. *Araştırmada kullanılan kuşak dönemleri (Crumpacker ve Crumpacker,2007)*

Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
1929 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1999	2000 ve sonrası

2.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Bu bölümde sırayla Sessiz kuşak, Bebek Patlaması, X kuşağı, Y kuşağı ve son olarak da Z kuşağı anlatılmıştır.

2.2.1. Sessiz kuşak

1929 ile 1945 yılları arasında doğanları kapsayan ‘‘Sessiz kuşak’’, araştırmacılar tarafından aynı zamanda gelenekçi, olgun veya emektar kuşak isimleri ile de adlandırılmaktadır. Bazı araştırmacılar (Leuenberger ve Kluver, 2006; Kyles, 2005; Oblinger ve Oblinger, 2005) tarafından Sessiz kuşak, 1929 öncesi doğan kuşak ile ortak amaçları paylaştıkları ve benzer ekonomik zorlukları yaşadıkları için birleşik bir grup olarak görülmektedir. Ancak literatürdeki çoğu çalışmada bu iki grup birbirinden ayrı tutulmuştur; çünkü sessiz kuşağın başlangıcı, tarihin en önemli ekonomik çöküşlerinden biri olan ‘‘Büyük Buhran’’a denk gelmektedir. Kuzey Amerika ve Avrupa merkezli olarak ortaya çıkan bu kriz, dünyanın kalanını da önemli ölçüde etkilemiştir. Henger ve Henger’e (2012) göre Büyük Buhran sonrasında çoğu sessiz kuşağın ebeveyni işlerinden olmuş ve neticesinde sessiz kuşağın çocukluğu zorluklarla mücadele ederek geçmiştir. Sessiz kuşağın bireyleri, çocukluklarında yaşadıkları bu tecrübeden dolayı; işi, onlar için bahşedilmesi gereken değil, saygı duyulması gereken bir görev olarak görmektedir. Bu açıdan bakıldığında Stratman (2007)’e göre birçok araştırmacı, Büyük Buhran’ın çalışma hayatına ve toplumun yapısına etkileri nedeniyle, Sessiz kuşak ile önceki kuşak benzer özelliklere sahip olsalar da ayrı olarak ele almışlardır.

Sessiz kuşak, geleneksel aile değerlerine ve ziyan etmez isen yokluk da çekmezsiz anlayışına sahiptir. Genel olarak erkeklerin çalıştığı, kadınların ise evde kalarak çocuklarını yetiştirdiği bir kuşaktır (Calhoun, 2005). En iyi kaliteyi talep etmek, rahatlık için mücadele etmek ve sadelik bu kuşağın önem verdiği unsurlarındandır. Ayrıca iyi düzeyde insan ilişkileri becerilerine sahip, dakik olmaya önem veren, üretken ve dikkat çekmeyi sevmeyen bir kuşaktır. Sivil haklar hareketlerini başlatmaları da bu kuşağın öne çıkan özellikler arasında yer almaktadır (Hill, 2004).

İkinci Dünya Savaşı, Kore Savaşı ve Vietnam Savaşı toplu olarak düşünüldüğünde, Amerikan toplumundaki sessiz kuşağın yarısından daha fazlası bu savaşlara katılmıştır (Reynolds, 2005). Yıllarını savaşlarda geçiren Sessiz kuşak, takdir edilesi bir askeri liderlik becerisine sahip olmakla birlikte hiyerarşi ve uyum temelli bir yönetimi de tercih eden bir topluluktur (Arsenault, 2004). Otoriteye saygı duymak ve emir komuta zincirine önem vermek, sessiz kuşağın savaşlarla geçen yıllarının sivil hayatlarına kattığı özelliklerdir (Zemke vd., 2000).

Sessiz kuşak, insanın kendi yolunu kendisinin yarattığına ve bu uğurda çok çalışmak gerektiğini inanmaktadır. Hayatlarında işlevsel oldukları dönemleri, yaptıkları

işte en iyisini başarabilme amacı ile geçirmişlerdir. Bu sayede üretkenliklerini kanıtlayarak işlerinde kalabilme hakkını elde edebileceklerini düşünürler (Martin ve Tulgan, 2002). Sessiz kuşak birden gelen başarıya inanmaz; onlar için başarı, muazzam bir özverinin sonucunda gelmektedir (Stratman, 2007)

Endüstriyel toplumlardaki çalışan ebeveynler, sessiz kuşağa güçlü bir iş etiği anlayışı aktarmıştır (Henger ve Henger, 2012). Sessiz kuşak ayrıca, iş hayatında gelenekçi bir anlayışa sahiptir; güvene, tutarlılığa ve ahlak kurallarına önem verir. Genel olarak iş yerlerinde çatışma başlatmaz ve iyi bir takım bir takım oyuncusudur (Calhoun, 2005). Paternalist anlayışın hakim olduğu bir çevre söz konusudur, otoriteye saygı duymak sessiz kuşak için önemlidir. Çünkü aile ve sosyal normlara uymaları, sadık ve sessiz kalmaları yönünde yetiştirilmişlerdir; kuşağa sessiz ismi verilmesinin nedeni de budur (Henger ve Henger, 2012).

Günümüzde sessiz kuşağın büyük bir çoğunluğu iş hayatında değildir. Çocuklukları ekonomik zorluklarla geçmesine rağmen tarihin en varlıklı kuşağı olduğu düşünülmektedir (Forbes, Mart 16, 2018).

Sessiz kuşak, 81 milyon (2018) olan Türkiye nüfusunun %3 - %4'üne karşılık gelmektedir (TÜİK, 2018). Birinci Dünya Savaşı'nın kaybedilmesinin ardından kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nde, doğan ilk kuşaktır. Savaş sonrası ayağa kalkmaya çalışan bir ülkenin çocukları olan Sessiz kuşak, dünyanın kalanı gibi genel olarak ekonomik zorluklar altında büyümüştür. Çakır (2014)'e göre Türkiye'deki sessiz kuşağın insanları, tarım odaklı işgücünün hakim olduğu dönemden gelmekle birlikte hayatlarına şekil verdikleri yıllarda ülkedeki sanayi sektöründe de yer almışlardır. Türkiye'deki Sessiz kuşak, çeşitli politik ve toplumsal olayları yaşamakla birlikte bir bölümü Kore Savaşına da katılmıştır. Türkiye'nin aktif olarak yer almadığı İkinci Dünya Savaşı ise, ülkemizdeki Sessiz kuşak üzerinde, başta Kuzey Amerika, Avrupa, Rusya, Japonya olmak üzere savaşa katılan ülkelerde yaşayan Sessiz kuşak ile aynı derecede etkiye sahip değildir.

2.2.2. Bebek Patlaması kuşağı

Sessiz kuşaktan sonra gelen ve 1946 ile 1964 yılları arasında doğanları kapsayan kuşağa ise “Bebek Patlaması” adı verilir. İkinci Dünya Savaşı'nda verdikleri kayıplardan sonra evlerine dönebilen Sessiz kuşak ve GI kuşağı; hayatlarını yeniden kurarak işe girmiş, evlenmiş ve bebek sahibi olmuştur (Metin ve Kızıldağ, 2017). Savaş

sonrası birçok toplumda kısa dönemde meydana gelen bu ani nüfus artışından dolayı kuşağa Bebek Patlaması adı verilmiştir (O'Bannon, 2001).

Bebek Patlaması kuşağı önceki kuşaklardan çok farklı olaylarla karşılaşmıştır; bu dönemde meydana gelen bazı tarihi ve ekonomik gelişmeler geleneklere karşı duruş sergileyen bir kuşağın ortaya çıkmasında etkin olmuştur (Sessa vd., 2007). Özgürlük hareketleri, Vietnam Savaşı, cinsiyet devrimi, Soğuk Savaş ve uzay yolculuğu bu kuşağın tanıklık ettiği bazı olaylardır.

Önceki kuşağın ortaya koyduğu yaşam tarzı, savaş sonrası çocukları olan Bebek Patlaması kuşağı tarafından yabancı bir tarz olarak görülmektedir. Kadınların işgücüne katılımı ve genç kadınların daha önceleri erkek egemen mesleklerde profesyonelleşmeleri bu dönemin yaşam tarzı ile ilgili önemli gelişmelerdendir (Veloz, 2010). Buna ek olarak Bebek Patlaması kuşağı yüksek doğurganlık döneminin bebekleri olsa da düşük doğum oranı, evliliklerde azalma ve boşanma oranlarının oldukça yükselmesi; Bebek Patlaması kuşağının yetişkinlik dönemindeki yaşam tarzının, önceki kuşaklardan farklı olduğunu yansıtan verilerdir (Macunovich, 2000).

İkinci Dünya Savaşı sonrası, refah düzeyinin yükselmesi, Bebek Patlaması kuşağının yetiştirilmesini ve dolayısıyla yetişkinlik dönemindeki yaşam tarzını etkileyen önemli bir gelişme olarak yer almaktadır. Bu durum, bebek patlaması kuşağının çok tüketen ve az tasarruf eden bir kuşak olarak anılmasının nedenlerindedir (Shaul, 2007). Bebek Patlaması kuşağı üzerinde büyük bir etkisi olan başka bir gelişme de televizyonun icadıdır. 1952 yılında Amerika'da 4 milyon evde televizyon bulunurken bu rakam 1960 yılına gelindiğinde 50 milyona yükselmiştir. Dolayısıyla pazarlama televizyon odaklı bir hal almış ve çocukların kazançlı bir kitle olarak görülmesiyle oyuncak ve hazır yiyecek şirketleri yaygın hale gelerek bu dönemde yüksek karlar elde etmiştir (Lancaster ve Stillman, 2002)

Bebek Patlaması kuşağı, kariyerini değerlendirirken kendi hayatına odaklanır ve çalıştığı işte bireysel olarak kendini gerçekleştirebilme durumunu arayan bir kuşak olarak literatürde yer almaktadır (Veloz, 2010). Yüksek mevkide bir kariyer elde etmek için iş yerinde her türlü çabayı göstermekten ve sorumluluğu fazlasıyla üzerine almaktan çekinmez. Bebek Patlaması kuşağı, işi genel olarak heyecan verici bir macera olarak görür ve çalışma hayatında yükselişi elde etmek için daima mücadele etmiştir. İş hayatında, kişisel gelişimini sağlarken ve tatmin duygusunu ararken bakış açısı ben odaklıdır ve özgüveni ön planda bir kuşaktır (Gaylor, 2002).

Otorite ile ilgili olarak Bebek Patlaması kuşağı, üstlerine karşı saygı göstermek ile birlikte kendisinin de diğerleri ile daima eşit olarak görülmesini ve davranılmasını istemiştir (James vd., 2007). Buna karşın gösterdiği saygı, bu noktada üstlerine karşı şüpheli olarak yaklaşmasının ve onlarla mücadeleye girerek kararlarını sorgulamasının önüne geçmemektedir (Veloz, 2010).

Bebek Patlaması kuşağının çalışma hayatındaki diğer bir özelliği de iş kolik olma eğilimini barındırmasıdır; genel olarak işyerine erken gelip geç ayrılmaya yönelik tavrı olan bir kuşaktır (Adıgüzel vd., 2014). Yüz yüze görüşmeyi başarının bir bileşeni olarak gören bu kuşak bu yüzden uzun saatler çalışmıştır. Bu yoğun çabanın karşılığında, Bebek Patlaması kuşağı iş hayatında, kendini gerçekleştiren ve özsaygısı güçlü olan bir kimlik kazanmıştır (James vd., 2007).

Bebek patlaması kuşağının kendisi dışındaki kuşakların liderlerine karşı güvensizlik duyduğuna dair literatürde genel bir eğilim bulunmaktadır (Powell, 2003). Bebek Patlaması kuşağı insanları, iyi liderlerin iş yerinde üstün performans sergileyen bu kuşağın çabasını fark etmesi gerektiğini düşünmektedir; çünkü bu takdiri, kendilerine verilmesi gereken bir hak olarak görmektedir (Cufaude, 2000). Bebek Patlaması kuşağı, yöntemden çok çıktıya odaklanan liderleri takdir etmektedir. Başarılı olan Bebek Patlaması kuşağı liderleri, kendi kuşağından olan insanlarla çalışırken, onların fikirlerinin değerlendirmeye değecek kadar önemli olduğunu onlara yansıtmaktadır (Powell, 2003). Bebek Patlaması kuşağı, eğitim masraflarının karşılanması veya işten vakit verilerek kurslara gönderilmesi gibi, liderlerinden kişisel gelişimlerini destekleyici çabada bulunmalarını beklemektedir (Kupperschmidt, 2000).

Bebek Patlaması kuşağı, 2000’li yıllara gelindiğinde iş hayatında yer alan en kalabalık kuşak iken, günümüzde artık bir kısmı emekli olmuş bir kısmı ise kariyerlerinin son dönemine gelmiştir. Taylor (2005)’e göre uzun saatler çalışmaları, iyi imkanlar için mücadele etmeleri, sadakate önem vermeleri, takım çalışmasını başarıya ulaşmak için kilit bir unsur olarak görmeleri bebek patlaması kuşağı insanların iş hayatında öne çıkan özelliklerindedir.

Türkiye’nin son elli yıllık tarihinde önemli bir yere sahip olan Bebek Patlaması kuşağı, TÜİK (2018)’e göre ülke nüfusunun yaklaşık %14’ünü oluşturmaktadır. Kasabalarda kayda değer bir nüfusun olduğu bir dönemde doğan bu kuşak, kasabadan kente göçü yaşamış bir topluluktur. O dönemde Çakır (2014)’e göre, kasabalardaki insanlar tarıma dayalı işgücü ile geçimlerini sağlarken, kentlerde ise sanayileşme hakim

olmaya başlamıştır. Kente göç edenler yoğunluklu olarak ticari işletmelerde, sanayi tesislerinde ve devlet dairelerinde çalışmaya başlamıştır. Türkiye’deki Bebek Patlaması kuşağının gençliği, politik ve toplumsal olayların içinde geçmiştir. Öğrenci olayları, sendika grevleri, ihtilaller, politik gruplaşmalar bu döneme damgasını vuran önemli gelişmelerden bazılarıdır. Ayrıca Coşkun (2013)’e göre Türkiye’deki bebek patlaması kuşağı, önceki kuşaklardan eğitim seviyesinin daha yüksek olduğu ve kayda değer bir bölümünün de üniversite eğitimi aldığı bir kuşaktır.

2.2.3. X kuşağı

Bebek Patlaması kuşağından sonra gelen ve 1965 ile 1979 yılları arasında doğanları kapsayan kuşağa ise “X kuşağı” adı verilir (Demirkaya vd., 2015). Bu kuşak, günümüzün temellerini atan ve çalışkanlığı ile ünlenmiş bir kuşak olan Bebek Patlaması ile teknoloji odaklı Y kuşağı gibi, iki parlak kuşak arasında kaldığı için geçiş, kayıp veya sandviç kuşak adını da almıştır (Ayhün, 2013; Şenbir, 2004). Aynı zamanda bu kuşağa araştırmacılar tarafından anahtarını yanında taşıyan çocuklar anlamına gelen İngilizce “latch-key kids” adı da verilmektedir (Pendleton, 2019; Calloway, 2018). Bunun nedeni ise, tarihte ilk defa, büyük bir çoğunlukla ebeveynlerin ikisinin de iş hayatında olmasının sonucunda; çocukların, evin anahtarını yanında taşımaları ve eve geldiklerinden ebeveynleri işten dönene kadarki süreçte kendilerine bakmaları gerektiğidir (Jurkiewicz, 2000). Kendini küçük yaştan beri idare etme durumu, X kuşağının bağımsızlığını kazanmasında büyük bir etken olmuştur (Weston, 2006). Bunun yanı sıra çeşitliliğin artması, değişimin hızlanması, güvensizliğin ortaya çıkması ile ailesel, ekonomik ve sosyal istikrarsızlık X kuşağının gelişimini etkileyen diğer unsurlardır (Smola ve Sutton, 2002).

X kuşağı, iki büyük demografik grup olan Bebek Patlaması ile Y kuşağı arasında kalan ve dünyadaki nüfusu onlara göre daha az olan bir kuşaktır (Francis-Smith, 2004). Kuşak “X” adını ise Douglas Coupland’ın *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* (1991) isimli kitabından almaktadır. Coupland, bu topluluğu niteleyici bir isim bulamadığı için kuşağa X adını vermiştir. Çünkü Coupland (1991)’e göre, bundan önceki kuşaklar olan; Sessizler Büyük Buhranla, Bebek Patlaması ise 2. Dünya Savaşıyla anılırken, X kuşağıyla bağlantılı belirgin herhangi bir tarihi olay yoktur.

Taylor (2005)’e göre, X kuşağı çocukları; büyük bir yüzdeyle ebeveynlerinin ikisinin de çalıştığı bir topluluk olduğu için, kreşe giden ilk kuşak olmuştur. Ayrıca

Lancaster ve Stillman'a (2002) göre, X kuşağının çocukluk dönemine karşılık gelen yıllarda, Amerika'daki boşanma oranları üç katına çıkmıştır. Bu yüzden X kuşağının bir bölümü, tek ebeveynli bir çocukluk geçirmiştir. Weston (2001)'e göre, ebeveynlerin çoğunlukla çalışmasından veya boşanmış olmalarından dolayı, evde olmama durumu; X kuşağının ebeveynlerinin çocuklarına karşı hoşgörülü ve korumacı davranmalarına neden olmuştur.

Kupperschmidt'e (2000) göre, evde yalnız kalmak ve kendine bakmak X kuşağı çocuklarının hayatta karşılaştığı farklı tecrübelerden yalnızca birisidir; aynı zamanda bu çocuklar, parlak bir gelecek beklerken, Bebek Patlamasının sosyal enkazını da miras almış bir kuşaktır. Chavez (2001)'e göre; yüksek boşanma oranı ve bölünmüş aileler, toplumda artan benmerkezci anlayış, yüksek suç ve intihar oranları, Amerika'da yaşanan bu durumun bazı örnekleridir.

X kuşağının ileriki yıllarında, bu kuşağı tanımlayan bir ad bulma ve bu kuşağı anlama yönünde bir çaba vardır. Medya da bu duruma aracılık etmiş ve X kuşağını oluşturan topluluğu açıklamaya yönelik birçok tanımda bulunulmuştur (Shaul, 2007). Bunlardan bazıları, X kuşağının; bağımsız ve şüpheli olduğu, iş ve özel yaşam dengesi istediği, yeni koşullara kolayca uyum sağladığı, faydacı ve kötümser bir çerçeveden dünyayı gördüğü, zaman ve yer ile ilgili bakış açısının gelenekselden farklı olduğu, sınırlarda yaşamaktan ve serbestlikten hoşlandığı ve otoriteyi sıradan bulduğudur (Morton, 2003; Zemke vd.,2000). Ama tek kelime ile her kuşağın öne çıkan bir tavrı ifade edilecek olursa, bu; Sessiz kuşak için bağlılık, Bebek Patlaması için iyimserlik, X kuşağı için ise şüphelilik olabilir (Lancaster ve Stillman, 2002).

Toplumlarda boşanmaların sıklıkla görülmesi ve çoğu ebeveynin ikisinin de çalışması, kendi kendini büyütmiş bir topluluk olarak anılan X kuşağının, şüpheli ve bağımsız olmasında etken olarak yer almaktadır (Taylor, 2005). Ayrıca bu kuşak; kadın hakları, çevre koruma yasaları ve özgürlük hareketleri gibi Bebek Patlamasının başarıya ulaştığı olayların sosyal avantajını yaşamakla birlikte Watergate skandalı, Soğuk Savaş, AIDS, Berlin Duvarı'nın yıkılması ve toplu işten çıkarmalar gibi olaylara tanık olduğu için kurumlara karşı güvensizdir ve şüpheli yaklaşmaktadır (Morton, 2003). X kuşağının, sorgulayıcılığının sonucunda gelişen, adaletsizliğe karşı keskin bir sağduyusu vardır ve bu kuşak, kendisine adil davranıldığı yerlerde çalışmayı ön planda tutan bir topluluktur (Chavez, 2001).

X kuşağı zamanı kullanma konusunda usta bir topluluktur. Ailelerinin kendilerinden feda ederek zamanlarını iş hayatına ayırdığını ama bunun karşılığını alamadıklarını gören X kuşağı, yetişkinlik zamanına geldiğinde, çalışmak için yaşamın değil, yaşamak için çalışmanın gerekli olduğunu düşünmüştür (Pendleton, 2019; Aka, 2018). Çoğu X kuşağı, hayata karşı pratik bir bakış açısına sahip olmakla birlikte toplumda yerleşmiş değerlerin yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır (Calloway, 2018). Bu kuşak, işi, kendilerini geliştirmeye yarayan, ailelerine bakmalarını sağlayan ve bir yaşam tarzı oluşturmalarına yardımcı olan bir uğraş olarak görmektedir. Bundan dolayı iş hayatındaki diğer insanlar, X kuşağını, sadakat ve kendini adamadan yoksun olarak görebilmektedir (Veloz, 2010). Çoğu X kuşağı çalışanı, kısa dönemli sözleşmeler yapmakta ve işteki pozisyonunu gerekli gördüğünde değiştirme eğilimi göstermektedir. Bu kuşak, mesaiye kalarak daha çok ücret almak yerine çocukları ile vakit geçirmeyi veya kendi hobileri üzerine çalışmayı tercih etmektedir (Thielfoldt ve Scheef, 2004). Bu bilgilerin ışığında, X kuşağının, iş ile özel yaşamı arasında denge kurulmasına önem verdiği sonucu çıkarılabilir.

Ailelerinin bölündüğünü görmüş olan X kuşağı insanları, aile birlikteliğinin yarattığı duyguyu arkadaşlarında ve çalışma ortamında aramaktadır. Bu nedenden çoğu X kuşağı, hem özel hem de çalışma hayatında birbirini desteklemeye önem vermektedir (Gaylor, 2002). Çalışma ortamında aile olgusunun varlığı, özellikle bölünmüş aileden gelen X kuşağı insanları için teşvik edici bir unsurdur (Shaul, 2007).

X kuşağı, programa uyma sorumluluğunu yüksek derecede hisseden bir topluluktur. Genel olarak saati kovalamaz; işin dokuzdan beşe, gecedен sabaha yapılmasını önemsemez. Bu kuşak için evde ya da iş yerinde olmak bir zorunluluk değildir (Pendleton, 2019). X kuşağı, geleneksel anlayıştan farklı olarak geçen süre veya bulunulan yere göre değil, işin zamanında yapılıp yapılmamasını önemser. Kendisine verilen ücreti, belli bir zaman diliminde belirli bir yerde bulunması zorunluluğundan değil, sorunları çözmesinden ve işini yapmasından dolayı hak etmesi gerektiğini düşünür (Zemke vd., 2000). Ayrıca bu kuşak, aynı bakış açısını yöneticilerinden de bekler.

Geleneksel hiyerarşik otoriteye dayanan ilişkiler, X kuşağına yabancı gelen bir görüştür (Gürbüz, 2015). Bu kuşak, insanlara, hangi unvanda olurlarsa olsunlar, aynı davranılması gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca saygının da verilmesi değil, kazanılması ve kanıtlanması gerektiğine inanmaktadır (Spector vd., 2007; Gaylor,

2002). X kuşağı hayatının gençlik döneminde, otoriteye dair birçok figürün yıkıldığını görmüştür. Ancak bu kuşak otoriteye karşı olmamış, sadece önceki kuşaklardan farklı bir bakış açısı edinmiştir (Zemke vd., 2000).

X kuşağı çalışırken ve eğlenirken maceraya atılmaya ve risk almaya yatkın bir topluluktur. Kaya tırmanışı, paraşütle atlama ve dağ bisikleti gibi bu kuşağın sıklıkla yaptığı tehlikeli sporlar X-oyunları olarak adlandırılmaktadır (Zemke vd., 2000). Çalışma hayatında ise X kuşağı, gönüllü olduğu sürece, işten işe veya pozisyondan pozisyona geçerek riski kucaklamayı seven bir topluluktur (Hernaus ve Vokic, 2014). Ayrıca mevcut durumla mücadele etmektен çekinmeyen bu kuşak, endüstride de yeniliklerin oluşturulmasında öncü bir konumda yer almaktadır.

X kuşağı, gençlik yıllarında ilk ev bilgisayarlarıyla tanışan, walkmanlarla, video oyunları ve kaydedicileri ile büyüyen bir kuşaktır. Ayrıca bu kuşak, başta cep telefonu olmak üzere e-posta, faks makinesi ve sesli mesaj gibi teknoloji ve bilgi çağının benzersiz teknolojileri ile gençlik yıllarında tanışmıştır. Johansson ve Persson (2019)'a göre X kuşağının, çok sayıda yeni teknoloji ile genç yaşta tanışması, dünyaya bakış açısının önceki kuşaklardan tümüyle farklı olmasına sebep olmuştur. Bu durumu ilk olarak etkileyen unsur, bilginin işlenmesindeki hızın, önceki zamanlara kıyasla çok üst bir seviyeye gelmesidir. Bu sayede, X kuşağı çok miktarda bilgiye hızlı ve kalıcı bir şekilde ulaşmanın rahatlığını yaşamıştır (Gaylor, 2002). İkinci etken ise çok çeşitli bilgisayar programlarının iletişim kurmadaki beceriyi arttırmasıdır. Üçüncü etken de, görüntü teknolojisinin ilerlemesi nedeniyle görsel grafiklerin yazının önüne geçmesidir. Bu durumu etkileyen son unsur ise X kuşağının yeni bilgiye nasıl ulaşılacağını bilmesi ve bunun sorunları çözmedeki kilit rolüdür (Prensky, 1998). Sonuç olarak bugünün teknolojisinin temellerini gençlik yıllarında kucaklayan X kuşağı, bilgisayarla açılan yeni dünyanın öncüsü olmuştur. Bu yetenekler, X kuşağının örgütlerde kritik roller üstlenmesini sağlamıştır (Chavez, 2001).

Özellikle X kuşağının ikinci yarısı altın madeni işçilerine benzemektedir. Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, nitelikli bilgisayar programcılara ve teknisyenlerine dair büyük bir ihtiyaç doğurmuştur. Dolayısıyla günümüzün toplumunu şekillendiren bilgi ve teknoloji X kuşağının düşünme şekli ile yol bulmuştur (Zemke vd., 2000). Genç yaşta insanlar bilginin hızlı işlenmesi konusunda diğerlerine göre çok daha deneyimlidirler, bu yüzden X kuşağının fikirleri de ortaya çıkan bu yeni teknolojiye önemli ölçüde yön vermiştir (Prensky, 1998). Yeni teknolojiye hakim

olmanın verdiği özgüven, X kuşağına, yüksek maaşlar ve iyi imkanlar verilmesini sağlamıştır (National Geographic, Birth of the Slacker, 2016).

Çalışma ortamları da X kuşağının talepleri ve beklentileri doğrultusunda zamanla değişmiştir. Çünkü çalışma ortamı X kuşağı için çok önemlidir, hatta çoğu için alınan maaşın bile önüne geçmektedir (Michael, 2014). Yeteneklerine ihtiyaç olduğu için de X kuşağı çalışanları istedikleri çalışma ortamını elde etmede genel olarak başarı sağlamıştır. Sağlıklı, rahat, güvenli, eğlenceli ve rekabetçi çalışma ortamları X kuşağını motive etmektedir (Schullery, 2013). Bu kuşak, eğlenceyi ve mizahı, önceki kuşaklardan farklı olarak, stresi azaltan ve üretkenliği arttıran birer faktör olarak görmektedir (Zemke vd., 2000). Ayrıca daha az saat çalışmak, işyerine evcil hayvan getirmek ve günlük kıyafetle işe gitmek gibi değişiklikler; X kuşağı ile birlikte çalışma ortamlarına gelen yeniliklerdir. Günümüzdeki yapılan “şirket etkinlikleri” de X kuşağının işletmelerde oluşturduğu bir kültürdür (Michael, 2014).

İnsan kaynakları uzmanları yıllardır çalışan bağlılığını arttırmak için uğraşmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Bu durumun, X kuşağı üzerinde başarılabilmesi gerçekten zor olmaktadır; çünkü genel olarak X kuşağı, iş yeri değiştirmeden çalışma hayatını sonlandırma isteği olan bir topluluk değildir. Bu kuşağın eğitim ve tecrübe etme fırsatı kesildiğinde, yeni bir iş aramakta ve bulduğu takdirde de burada çalışmaya başlamaktadır (Shaul, 2007). Yapılan araştırmalara göre X kuşağı çalışanları, iki ile dört yıl arasında bir iş değiştirmektedirler, hatta çalışma hayatları boyunca birçok defa kariyerlerini de değiştirmektedirler. Bu kuşağın çalışanları, otuzlu yaşlarına geldiğinde, ortalama olarak dokuz farklı işte çalışmış olmaktadır. Serbest, geçici veya kontrata bağlı çalışma, bağımsızlık verdiği için, X kuşağı çalışanları arasında yaygın olarak görülmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009). Bu kuşağın çalıştığı kuruma karşı sadakatinin oluşması, hak ettiğini düşündüğü değeri o kurumdan alabilmesine bağlıdır. Bu durum da, X kuşağı çalışanının kendini kanıtlayabilmesi ve diğerlerinin ona katkıda bulunabilmesiyle ilişkilidir (Weston, 2006). Eğer X kuşağına, çalıştığı kurum tarafından bir kariyer planı ortaya konur ve hedeflenen konum doğrultusunda eğitim ve danışmanlık verilir ise aynı kurumda kalma olasılığı önemli ölçüde artacaktır (Lancaster ve Stillman, 2002). Bu yüzden X kuşağı çalışanları, müdürlerinden, emir vermenin ve denetlemenin ötesinde kendilerine rehberlik etmesini bekler (Kupperschmidt, 2000).

Smola ve Sutton'a (2002) göre; toplumsal güvensizliğin artması, aile yapısındaki değişim, çeşitliğin artması, geleneksel katı anlayışın azalması ve finansal gelişim nedeniyle X kuşağı, önceki kuşaklara kıyasla, daha bireysel anlayışa sahip bir topluluktur.

X kuşağı için para, satın alabilme gücünden çok, bir özsaygı göstergesidir (Shaul, 2007). Bu kuşak, devamlı öğrenme imkanı, iş esnekliği veya arzulan bir işte çalışma gibi büyük avantajlar elde etmiş dahi olsa; yeteri kadar para kazanmanın verdiği özsaygıyı, işe dair başka hiçbir faktörde bulamamaktadır (Jurkiewicz, 2000). Genel anlamda kullandığı arabayı ve yaşadığı evi kendinin bir yansıması olarak gören çoğu X kuşağı insanı, küçük olanı güzel kabul eden ve materyalizmi popülerlik olarak görmeyen çoğu Bebek Patlaması kuşağı insanına kıyasla (%64 vs %31) parayı başarının en önemli ölçütü olarak görmektedir (Hornblower, 1997).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de 1960'lar ve 1970'ler, bir değişim ve dönüşüm süreci olduğu için Türkiye'deki X kuşağına "geçiş dönemi çocukları" da denilmektedir (Aka, 2018). Türkiye'deki X kuşağı toplumculuğu, sadakati ve idealizmi bir arada barındıran bir topluluktur (Şenbir, 2004). Ülke nüfusunun TÜİK (2018)'e göre yaklaşık olarak %24'nü oluşturan Türkiye'deki X kuşağı, dünyadaki ile benzer şekilde rekabetçi bir yapıya sahiptir (Benlisoy, 2008). Türkiye'nin ilk defa dünyanın en büyük 20 ekonomisi arasına girdiği 1968 yılı ve onu takip eden süreçte (X kuşağı: 1965-1979), kişi başına düşen milli gelir yaklaşık sekiz kat artmış ve ülkedeki yaşam koşulları belirgin bir şekilde yükselmiştir (Dünya Bankası, 2018). Bebek Patlaması kuşağından kalan ülkedeki politik çatışmalar ise X kuşağının gençlik döneminde de devam etmiştir (Ayhün, 2013). Amerika'da Bebek Patlaması kuşağında yaşanan kadınların belirgin bir oranla çalışma hayatında yer alması durumu Türkiye'de X kuşağına da yayılmış bir süreçtir (Dayıoğlu ve Kırdar, 2010). Ayrıca Amerika'dakinden farklı olarak, Türkiye'deki X kuşağı ebeveynlerinin boşanma oranları çok düşük bir seviyededir (Arık, 2014).

2.2.4. Y kuşağı

X kuşağından sonra gelen ve 1980 ile 1999 yılları arasında doğanları kapsayan kuşağa ise "Y kuşağı" adı verilir (Gemlik vd., 2018). 2000 yılının referans alınmasından dolayı bu kuşak, literatürde ve uluslararası basında sıklıkla "milenyumcular" olarak da adlandırılmaktadır. Ayrıca bu kuşak, gençlik dönemini,

internetin yaygınlaşma sürecinde yaşadığı için www kuşağı, net kuşağı ve dijital kuşak gibi teknoloji odaklı isimler de almaktadır (Altuntuğ, 2012). Hem bebek patlaması kuşağının çocukları olduklarından hem de üniversite eğitimini aldıktan sonra ailesinin evine dönüş yaptıklarından dolayı Y kuşağına “boomerang” (bumerang) da denilmektedir (The Guardian, Mart 14, 2016). Ayrıca sürekli geleceğe odaklandıkları için sonrakiler ve gelecek kuşak, her şeyin hemen olmasını istedikleri ve çok az sabırlı oldukları için de şimdiki kuşak isimlerini de almıştır (Noble vd., 2009).

Araştırmacılar tarafından farklı özellikleri ön planda tutulduğundan dolayı çeşitli isimler alan ve çalışma hayatının genç bir topluluğu olan Y kuşağı, Bebek Patlaması kuşağından sonra ilk kez büyük bir nüfus artışı ile karşılaştığı için İngilizce “echo boomer” (patlamanın yankısı) adıyla da anılmaktadır (Johnson ve Johnson, 2010).

“Ben kuşağı” (Generation Me) olarak da adlandırılan Y kuşağı, kendi bireysel ihtiyaçlarına ve inanışlarına odaklanan bir topluluktur (Twenge, 2014). Bu kuşak, diğer kuşaklardan farklı olduğunu düşünmektedir. Y kuşağı insanları, kendilerini, bireysel ve özgür düşünce tarzına sahip olan özgün birer fert olarak görmektedir (Mahoney, 2015). Ayrıca, bu kuşak düşüncelerini dile getirirken nezaketin arkasına saklanma gereği duymamaktadır; hatta bazen, fazlasıyla açık ve direkt olabilmektedir (Twenge, 2014).

Amerika başta olmak üzere birçok ülkedeki Y kuşağı, 11 Eylül saldırıları, okul katliamları ve terör gibi şiddet içerikli olaylara tanık olarak büyümüştür. Bu yüzden Y kuşağının ileride şiddet eğilimi yüksek bir topluluk olabileceği düşünülmüş ama bu durum gerçekleşmemiştir (Tulgan, 2011). Ebeveynlerinden yoğun ilgi gören bu kuşağın, genel olarak uyumlu olduğu söylenebilir (Seitel, 2005).

Boşanma ve yoğun çalışma gibi sebeplerden dolayı çoğu X kuşağı insanı, çocukluklarında ebeveynlerinin yokluğunu yaşamıştır ve aynı durum Y kuşağı için de geçerli olmakla birlikte sonuçları farklı olmuştur (Mahoney, 2015). İster geleneksel bir ailede ister tek ebeveynli bir ailede isterse birleşmiş bir aile büyümüş olsun, Y kuşağı çocukları, kendilerini çocukları için adayan ebeveynler tarafından yetiştirilmiştir (Thieffoldt ve Scheef, 2004). Bu kuşağın çocukları, tarihte en fazla çocuk odaklı hayatın olduğu bir dönemde büyümüşlerdir (Armour, 2005).

Y kuşağının ebeveynleri olan Bebek Patlaması kuşağı, çocuklarını, onların mutluluğunun sorumluluğunu alarak, hayatlarına tümüyle dahil olarak ve hayatın zorluklarıyla tehlikelerine karşı koruyarak yetiştirmişlerdir. Bu yüzden Y kuşağı annelerine ve babalarına “helikopter ebeveyn” denilmektedir (Thieffoldt ve Scheef,

2004). Bu ebeveynler çocuklarının eğlence faaliyetlerine katılmakta, müzik çalışmalarını ve spor antrenmanlarını izlemekte, onları okula götürüp getirmekte ve çocuklarına özel ders aldırılmaktadır. Hatta öğretmenlerinin, çocuklarını, aşırı zorladığını düşünmekte ve çocuklarına düşük not verdiği için onlarla tartışmaya bile girebilmektedir (Glass, 2007).

Nasıl ki X kuşağını şekillendiren kritik unsurlardan birisi, çoğunun ebeveynlerinden yoksun olarak büyümesi ise; Y kuşağını şekillendiren kritik unsur, ebeveynlerin, çocuğunun hayatına fazlasıyla dahil olmasıdır (Johnson ve Johnson, 2010).

Bazı Y kuşağı ebeveynleri, çalışma hayatına başlamış çocuklarının müdürlerini arayarak, çocukları adına işle ilgili hoşnutsuzluklarını dile getirmektedirler (Glass, 2007). Bu ebeveynlik tarzı genç yetişkin olan Y kuşağının işe karşı yaklaşımını da etkilemiştir. Örneğin, çoğu Y kuşağı insanı, herhangi bir işi kabul etmeden önce, ailesine danışmak istediğini belirtmiştir (Johnson ve Johnson, 2010). Dahası, Y kuşağı üniversite mezunlarının yarısından daha fazlası, “mükemmel” iş fırsatını ailesinin desteğini alarak yakalayabileceğini düşündüğü için diplomasını aldıktan sonra ailesinin evine geri dönüş yapmaktadır (Trunk, 2007).

Y kuşağının kariyer beklentileri, özellikle çalışan devamlılığını sağlamak açısından, örgüt yapısını etkilemektedir (Gemlik vd., 2018). Y kuşağı için önde gelen kariyer beklentileri iş ve özel yaşam dengesi, iyi bir ücret ve imkanlar, terfi için fırsatlar, anlamlı iş deneyimleri, kişinin gelişmesini sağlayan çalışma ortamıdır (Mahoney, 2015). Örgütlerin, gelişim olanakları sağlaması, Y kuşağının kariyer beklentilerini anlamasına yardımcı olmaktadır. Bu kuşak, üst düzey profesyonellik gerektiren görevlerde yer almak istemektedir (Schweitzer vd., 2010). Ayrıca Y kuşağı, sabit bir konumda çalışılmayan ve uluslararası görevleri olan işler aramaktadır. Bu yüzden günümüz örgütleri de yaratıcı ve yeni fikirlere açık gelişim olanakları sunmak zorundadır (Ferri-Reed, 2014).

Y kuşağı finansal mantığını göstermekten çekinmeyen bir kuşaktır, bir işe girerken önde tuttuğu ölçüt kendisine ödenecek ücrettir. Bu kuşak iddialı finansal ve kişisel amaçları olan bir topluluktur. Y kuşağı bireylerinin, otuzlu yaşlarına geldiğinde yüksek ücret alacağına dair bir beklentisi vardır (Erickson, 2008). Ayrıca Y kuşağının %80’i gelecekte ailelerinden daha iyi finansal imkanlara sahip olacağını düşünmektedir (Tulgan, 2001). Y kuşağı, önceki kuşakların işten çıkarmalar ve şirket iflasları gibi

çokça finansal güvensizlik deneyimine şahit olduğu için, genel olarak para kazanma gibi biriktirmenin de gerektiğini anlamış bir kuşaktır (Brown vd., 2009). Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmada (Henon, 2006), Y kuşağı bireylerinin %94'ü, gelecek için para biriktirmenin çok önemli olduğunu belirtmiştir. New York Yatırım Danışmanları Birliği tarafından yürütülen başka bir çalışmada, bu kuşağın %46'sının emeklilik için para biriktirmeye şimdiden başladığı ve %49'unun ise iş seçiminde emeklilik olanaklarını bir ölçüt olarak seçtiği belirtilmektedir (Armour, 2005).

Y kuşağı için, iş ve özel yaşam dengesi, çalışma hayatında moda olan bir kelimeden çok daha fazlasıdır (Broadbridge vd., 2007). Bebek Patlaması ağırlık olarak işe odaklanmış bir kuşaktır (Shaul, 2007). Oysa Y kuşağı, işi, yaşamı, ailesi ve kendi hayatı için daha iyi hale getirecek bir görev olarak görür. Çoğu Y kuşağı “Bütün hayatımın iş olmasını istemiyorum” düşüncesine sahiptir (Eckel, 2005). Ayrıca Y kuşağı, iş esnekliğine, evde çalışabilme seçeneğine ve çocukları ile zaman geçirmek için geçici olarak iş yerinden ayrılma imkanına sahip olabileceği işlerde çalışmak istemektedir (Brown vd., 2009).

Y kuşağının sosyal bir yapısı ve yeni tanışılan ortamlarda girişken bir tavrı vardır. Ayrıca bu kuşak çalışma ortamında da arkadaş ilişkileri kurma eğilimi göstermektedir. Bu durum, takım temelli sporlar yapmanın ve dışarıya çıktığında grup halinde dolaşmanın bir sonucu olarak görülebilir (Lyons vd., 2012; Eisner, 2005).

National Association of Colleges and Employers (2015) tarafından yürütülen bir araştırmada üniversite öğrencilerine yeni bir işe girerken hangi unsurlara dikkat edileceği sorulmuştur. Öğrenciler, arkadaş canlısı çalışanların en önemli unsur olduğunu belirtmekle beraber iş güvenliğinin, gelişim olanaklarının, hayat sigortasının da olmasını istediklerini söylemişlerdir.

Yüksek derecede sosyallik gösteren Y kuşağı, teknolojiyi çocukluğundan beri kullandığı için ilişkiler kurarken sosyal medyadan da yararlanmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre Y kuşağının %68'i Facebook, Instagram, Myspace gibi sosyal iletişim ağlarına günde en az bir kere girmektedir (Johnson ve Johnson, 2010).

Küreselleşme ve bilgi devrimi Y kuşağı bireylerini önemli derecede etkileyen iki sosyal akımdır (Eckel, 2005). Dolayısıyla, Y kuşağının eylemleri ve davranışları teknolojiden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Bu durumun da bir sonucu olarak Y kuşağındaki neredeyse her birey yüksek derecede teknolojik beceriye sahiptir.

Teknolojik deneyim ve beceri, bu genç kuşağın çalışma hayatında kendisinden beklenen talepleri karşılama için kilit bir rol üstlenmektedir (Meier ve Crocker, 2010).

Y kuşağı, her ne kadar sosyal ve teknoloji konusunda uzmanlaşmış bir yapısı olsa da, profesyonel hayattaki başarılarının, tecrübeli çalışanlarla olan ilişkilerindeki başarıya dayandığı gerçeğini, anlamakta zorluk çekmektedir (Armour, 2005).

İş gücü demografisi zamanla değişmesine rağmen günümüzde tecrübeli çalışanlar daha geç emekli olma eğilimi göstermektedir. Bu yüzden Y kuşağı, aynı zamanda ebeveynleri de olan Bebek Patlaması kuşağı ile işyerlerinde beraber çalışmaktadır (Jiri, 2016). Bebek Patlaması kuşağının tecrübeli çalışanları, Y kuşağının kendilerine ve deneyimlerine saygı duymadığını belirtmektedir. Buna karşılık da Y kuşağı, eski ve tecrübeli çalışanların kendilerine karşı sert ve anlayışsız olduğunu söylemektedir (Armour, 2005). Bu koşul da çalışma ortamında kuşak çatışması çıkmakta ve yöneticiler de bu çatışmayı idare edebilmek durumundadır (Yurttadur ve Nakipoğlu, 2015). Yöneticiler, Y kuşağı çalışanlarının potansiyellerini tam anlamıyla sergileyebilmesi için, onlarla iletişim kurmalı ve anlamak için çaba göstermelidir (Uğuz Arsu, 2014).

Y kuşağı, akran odaklı bir topluluk olarak tanımlanabilir, akranları tarafından kabul gören bir anlayışa, insana veya inanca saygı duyar (Oblinger ve Oblinger, 2005).

Y kuşağı genel anlamda karar verme konusunda tecrübe eksikliği bulunmaktadır; bu yüzden, çoğu Y kuşağı insanı, bir veya birkaç arkadaşına danışmadan karar vermek istemez (Lyons vd., 2012).

İdealizm ve gerçekçiliği bir arada bulunduran Y kuşağı, yüksek sosyal bilince sahip bir topluluktur. Bu kuşak, gönüllü olarak yardım hareketlerine katılmaya isteklidir (Weston, 2006). Y kuşağı, yeşil enerji, teknolojinin gelişimi ve farklı ulustan insanların bir arada çalışması gibi günümüzün sosyal eğilimlerini benimsemiştir (Ferri-Reed, 2014). Günümüzde, özellikle Amerika ve Avrupa başta olmak üzere, çok farklı ulustan insanlar bir arada çalışmaktadır. Y kuşağı, bu çok uluslu örgüt yapılarına uyum sağlamada başarılı olan bir topluluktur (Shaul, 2007).

Y kuşağının gençliği diğer kuşakların gençliğine göre farklıdır. Bu kuşak, diğerlerine kıyasla; sayıca fazla, daha varlıklı, etnik farklılıkları çok ve daha eğitilmiş bir kuşaktır (Strauss ve Howe, 2000).

Y kuşağı bütün kuşaklar içinde en eğitilmişisi olmakla beraber pratikliğe de sahiptir. Bu kuşak imkan bulduğunda sıklıkla seyahat eden bir topluluktur (Crampton ve Hodge, 2007). İnternet ise bu kuşağın deneyimlerini paylaştığı ve tüm dünyadaki

insanlar hakkında bilgi aldığı bir platformdur. Y kuşağı çok küçük yaşlarda cep telefonu ve internetle tanıştığından dolayı önceki kuşaklar için yenilik olan haberleşme ve bilgi edinme yöntemleri bu kuşak için hayatın bir parçası konumundadır (Mitchell, 2015).

Y kuşağının diğer kuşaklardan farklılaşan başka bir özelliği de evlenmek, çocuk yapmak ve ev satın almak gibi hayatın geçiş evrelerini ertelemesidir (McGuire vd., 2007).

Günümüz hayatının karmaşıklığına çocukluk döneminde uyum sağlayan Y kuşağı, çok fonksiyonlu görevler konusunda diğer kuşaklara kıyasla daha başarılıdır (Lancaster ve Stillman, 2010). Y kuşağı; Sessiz kuşağın “yapabileceğinin en iyisini yap” anlayışını, Bebek Patlamasının takım çalışması ahlakını ve X kuşağının da teknolojik ustalığını barındırmaktadır (Eckel, 2005).

Türkiye’deki Y kuşağı ülke nüfusunun yaklaşık %30’una (TÜİK, 2018) karşılık gelmektedir ve ülkedeki en kalabalık kuşak olarak dikkat çekmektedir. Geçimli, arkadaş canlısı ve bireysel olan Türkiye’deki Y kuşağı; gezmeyi, eğlenmeyi, yeni deneyimler edinmeyi, başarıyı, parayı, alışverişi, öğrenmeyi, hayallerinin peşinden koşmayı, sorgulamayı sevmektedir (Tufur, 2011). Ayrıca bağımsızlık ve teknoloji tutkunu olan bu kuşak, iyi bir eğitime de sahiptir. Y kuşağının; hızlı adapte olabilen, çabuk vazgeçen ve geleneksel otoriteye karşı olan bir yapısı vardır (Yüksekbilgili, 2013). Bu kuşağın, yüksek beklentileri olan, çalışmayı sevmeyen, kolay tatmin olmayan, kendi benliğini seven ve girişimci bir yapısı vardır (Mengi, 2009). Şuana kadar elde edilen verilere göre, Y kuşağının kariyeri boyunca ortalama ondan daha fazla işte çalışacağı öngörülmektedir. Eğer bu kuşak, iyi yönetilir ve bir ilham kaynağı sunulur ise yetenekleri ile en iyi çalışan grubu olma potansiyelini gösterebilir (Akdemir vd., 2013). Y kuşağı, kendini değerli hissedeceği ve katkıda bulunabileceği işlerde çalışmak istemektedir. İş konusunda çok titiz bir yaklaşımı olan Y kuşağı, istemediği bir işte çalışmaktansa işsiz olmayı tercih etmektedir (Berkup, 2015).

Türkiye’deki Y kuşağının özellikleri göz önünde bulundurulduğu zaman, Batı dünyasındaki Y kuşağından genel olarak farklı olmadığı görülmektedir. Oysa Batı dünyasındaki Sessiz kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı, Türkiye’deki yaşlılarına göre belirgin derecede farklı özelliklere sahiptir. Zamanla Türkiye’deki kuşakların, Amerika ve Avrupa ile benzer özellikler sergilemesi; ulaşım, haberleşme ve ekonomide yaşanan gelişmelerin sonucunda, ülkenin küresel dünyaya entegre olması ile ilişkilendirilebilir.

2.2.5. Z kuşağı

Y kuşağından sonra gelen ve 2000 yılından itibaren doğanları kapsayan kuşağa ise ‘‘Z kuşağı’’ adı verilir (Şenturan vd., 2016). Bu kuşak, doğuştan dijitaler ve yeni sessizler olarak da adlandırılmaktadır (The New York Times, Eylül 20, 2015). Z kuşağı, diğer kuşaklara kıyasla çevresiyle uyum becerisi genel olarak zayıf olan bir kuşaktır. Aynı zamanda kişiler arası iletişim becerisi de diğer kuşaklardan farklı olmakla beraber bu konuda yeni bir bakış açısına sahiptir (Jiri, 2016). Z kuşağı için kişiler arası iletişim becerisine sahip olmak genel olarak önemsizdir. Bu kuşak diğerleri ile iletişim kurmak için genel olarak interneti kullanmaktadır ve sosyal medya üzerinden kişilerle iletişim kurmayı, insanlarla yüz yüze görüşmeye tercih etmektedir (The Canberra Times, Eylül 2, 2010). Ayrıca Z kuşağı, yeni teknolojiye olan ilgisinden dolayı, genel olarak internete bağlı kalabileceği yerlerde bulunmayı tercih etmektedir (Jiri, 2016).

Z kuşağı, teknoloji ile dönen günümüz dünyasının son kuşağıdır ve en büyüğü 18 yaşında olmakla beraber henüz genel olarak çalışma hayatına başlamamıştır. Türkiye’deki Z kuşağı da, dünya ile benzer özellikler göstermekle birlikte ülke nüfusunun %30’unu (TÜİK, 2018) oluşturduğu düşünüldüğünde, Türkiye’nin gelecek dönemlerinde önemli bir yere sahip olacaktır.

Son beş kuşak incelendikten sonra ortaya çıkan genel tablo değerlendirildiğinde, kuşakların yaşamları boyunca paylaştıkları çeşitli deneyimler neticesinde birbirinden farklı özelliklerinin belirginleştiği görülmektedir. Kuşakların yenilenmesi ile birlikte bu özellikler farklılaşmakta ve ailede, sosyal ortamlarda ve iş yerlerinde değişiklikler meydana getirmektedir. Jiri’ye (2016) göre işletmeler, modern işgücü piyasasını da etkileyen bu değişimi doğru yöneterek kendileri için avantaja çevirmek zorundadır. Bu bağlamda, Clark (2017)’e göre işletmelerin, kuşak farklılıklarının ortaya çıkardığı sorunları çözmek için iletişim metotlarında esnekliği sağlaması, çalışanları anlaması, kitleleri eğitmesi ve pozitif ilişkileri desteklemesi gereklidir.

2.3. X Kuşağı ile Y Kuşağının Farkları

X ve Y kuşaklarının birçok benzerlikleri olduğu gibi farklılıkları da bulunmaktadır. Strauss ve Howe (2009)’a göre bu benzerlikler ve farklılıklar, çocukluk dönemindeki yetiştirilme tarzı ile ergenlikten yetişkinliğe geçiş evresinde yaşanan sosyal ve tarihi olaylardan kaynaklanabilmektedir. Bu olaylar, bir kuşağın davranışlarının, değerlerinin ve kişisel özelliklerinin şekillenmesinde etken

olabilmektedir (Dulin, 2005; Pekala, 2001). X ve Y kuşakları da çeşitli olayların etkisi ile birlikte; aile, iş, yaşam tarzı, liderlik ve etik gibi birçok konuyla ilgili olarak, farklı beklenti ve davranışlara sahiptirler.

Aşağıda, X ve Y kuşaklarının paylaştığı birçok ortak değer, davranış ve kişisel özellikler verilmiştir. Bunlar: (Meister ve Willyerd, 2010; Reisenwitz ve Iyer, 2009; Turetsky, 2006; Sacks 2006; Shelton ve Shelton, 2005)

- Anlamlı buldukları bir işte çalışmak
- En yeni, cihazları ve teknolojiyi kullanmayı istemek
- Kısa dönemli sözleşmeler yapmak
- Resmi olmayan, eğlenceli ve rahat çalışma ortamlarını tercih etmek
- Karar vericilere erişim imkanının olması
- İş ve özel yaşam dengesine önem vermek
- Hızlı ve sık sık geri bildirim almak
- Çalışma hayatının içinde ve dışında, çeşitliliğe karşı tolerans göstermek
- Sakin olmak
- Yoğun bir rekabette yer almak
- Çok fonksiyonlu görevlerde başarılı olmak
- Hayat boyu öğrenme benimsemek
- Pazarlanabilir becerileri, daima geliştirmeye çalışmak
- Sorunları çözme konusunda yetenekli olmak
- Kendilerini sadece işle tanımlamamak
- Değişime adapte olmak

X ve Y kuşaklarının ortak değerleri, davranışları ve kişisel özelliklerinden dolayı bazı araştırmacılar tarafından bu iki kuşak birleştirilip tek bir kuşak olarak ele alınsa da çoğu araştırmacı ve uluslararası basındaki çoğu yazar bu kuşakları ayırmaktadır (Beck ve Wade, 2004). Çünkü 1960'ların ortasında doğan bir insan ile 1990'larda doğan bir insan arasında yaşanan tarihi olaylar açısından farklılıklar vardır. Özellikle teknolojideki ilerlemeler ve toplumların hayata bakış açılarındaki değişiklikler, Thieftoldt ve Scheef (2004)'e göre, bu ayrımın yapılmasını anlamlı kılmaktadır.

X ve Y kuşaklarının; kişisel özellikleri, ev yaşamları, kültürleri, tüketici alışkanları ve teknolojiye yaklaşımları Tablo 2.4.'te karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

Tablo 2.4. X ve Y kuşaklarının genel karşılaştırılması (Borges vd., 2010; Macky vd., 2008; Washburn, 2000; Zemke vd., 2000)

	X Kuşağı	Y Kuşağı
Kişisel özellikleri	Kötümser, kendine yeten, bağımsız	İyimser, açık sözlü
Ev yaşamı	Ebeveynleri çoğunlukla evde olmayan, “anahtarını yanında taşıyan çocuklar”	Bebek Patlaması kuşağı tarafından şımartılarak ve üstüne düşülerek yetiştirilen çocuklar
Kültür	Irki ve kültürel bakımdan çeşitli	Geleneksel ırk farklılıklarının olmasını sorgulayan ilk kuşak
Reklam anlayışı	Abartılı reklam, etiket ve ikna yöntemi yerine kullanışlı ürün bilgisi	Gerçek hayatta örneği gösterilen ürünlere ilgi, olumsuz toplumsal sonuçlara tepki
Alış-veriş	Özel hissettiren ürünler, süpermarket odaklı alış-veriş	Eğlence ürünlerine ilgi, televizyondan etkilenme
Teknoloji	Teknoloji meraklısı, interneti özgürlük olarak görmek	Teknolojisiz hayatı bilmeme, internette bilgi paylaşımı

X ve Y kuşaklarının özel yaşama dair çeşitli konulardaki farklılıklarının yanı sıra, iş hayatına ve çalışma ortamına bakışı ile ilgili olarak da belirgin farklılıkları bulunmaktadır. Tablo 2.5.'te X ve Y kuşaklarının çalışma değerlerine ve tutumlarına göre karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 2.5. *X ve Y kuşaklarının çalışma değerlerine ve tutumlarına göre karşılaştırılması (Zopiatis vd., 2012; Meister ve Willyerd, 2010; Reisenwitz ve Iyer, 2009; Zimmerman, 2007; Allen, 2004)*

	X Kuşağı	Y kuşağı
Nasıl çalıştığı	İşini özerk yapma konusunda ısrarcı olmak	Yönlendirilme, planlı ve devamlı denetim istemek
Örgütten beklenti	Minimum düzeyde	Maksimum düzeyde
En büyük amaç	Para, en büyük motivasyon kaynağı değil	Para, en büyük motivasyon kaynağı
Otoriteye bakış	Otoriteye ve hiyerarşiye karşı güvensiz	Otoriteye ve hiyerarşiye saygı duyar ama körü körüne değil
Çalışma yöntemi	Bağımsız çalışan ama katkıda bulunan	İşbirlikçi ve takım oyuncusu
Gönüllülük esaslı işler	Politika ve sivil toplum örgütlerinde yer almaya eğilimli değil	Aktif bir şekilde, kamu ve hayır işlerinde, gönüllü olarak yer almaya istekli
Çalışanların dışarıdan bakışı	Fazlasıyla kuşkucu ve ebeveynlerinden daha az varlıklı olacağına inanıyor	Özgüvenli iyimserler, her şey mümkündür anlayışı sahip

Çalışma hayatı ile ilgili faktörlerin, X ve Y kuşaklarına karşılaştırmalı olarak uygulandığı bazı araştırmalar bulunmaktadır.

Boyd (2010) farklı senaryolar sunarak X ve Y kuşağı çalışanlarının etik ikilemine olan yaklaşımlarını gözlemlediği araştırması yaklaşık beş yıl sürmüştür. Araştırma incelendiğinde, X kuşağının Y kuşağına göre, etik çerçevede daha belirgin kararlar verdiği ve geleneksel değerlere daha bağlı olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir. Bu araştırmadan yola çıkarak X kuşağının, Y kuşağına göre, daha katı bir etik anlayışına sahip olduğu söylenebilir.

Patalano (2008) X ve Y kuşağı çalışanlarında (Allen ve Meyer'in üç boyutlu modeline göre) örgütsel bağlılığın boyutlarını (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) incelemiştir. Sonuçlar incelendiğinde X kuşağı çalışanlarının duygusal bağlılığı (örgütte devam etmeyi istemek), Y kuşağı çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. X kuşağı çalışanlarının devam bağlılığı (ayrılma maliyetlerinden dolayı örgütte devam etmek), Y kuşağı çalışanlarına göre anlamlı derecede düşük çıkmıştır. X kuşağı çalışanlarının normatif bağlılığı (örgütte devam etmeye, zorunlu hissetmek), Y kuşağı çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek çıkmıştır.

Eisner (2005) yaptığı araştırmada ise, X ve Y kuşağı çalışanlarının takım çalışması ve işyerinde adalet faktörlerini karşılaştırmıştır. Her iki faktör de Y kuşağında, X kuşağına göre, anlamlı derecede yüksek çıkmıştır.

Ware (2013) yaptığı araştırmada X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değerlerini karşılaştırmıştır. Her iki kuşağın da çalışma değerlerine önem verdiği ve aralarında çok az farklılık olduğu sonucu çıkmıştır. Bu farklılıklardan biri, X kuşağının saygınlığa, Y kuşağının ise yaratıcılığa daha fazla önem verdiğidir. Çalışmada iş hayatıyla ilgili ortaya çıkan tek anlamlı farklılık, kuşakların yöneticiliğe verdiği değerle ilgilidir. Sonuçlar incelendiğinde, X kuşağının Y kuşağına göre yöneticiliğe daha fazla önem verdiği görölmektedir.

X ve Y kuşaklarının yöneticiliğe ve çalışma ortamındaki liderliğe olan yaklaşımları incelendiğinde iki kuşak arasında bazı benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

X kuşağı, genel olarak, bürokrasiyi takdir eden bir anlayışa sahip değildir. Bu kuşak, becerilerin ve teknolojinin ön planda olduğu bir sistem arzulamaktadır. Bu sebepten X kuşağı, teknolojiye hakim olan kişilerin, liderliği yürütmesi gerektiğine inanır; çünkü daha fazla çalışmak yerine aklını kullanmayı tercih etmektedir. Çalıştığı işten keyif almak isteyen X kuşağı, işi, zevk veren deneyimlere çevirebilen liderlere, övgüyle yaklaşır. X kuşağı, yardım eden ama aynı zamanda işin tamamlanması için belirli bir özgürlük tanıyan liderleri takdir etmektedir. Örgüte bağlılık duymak, bu kuşağın özelliklerinden biri değildir; bu yüzden liderlerin, X kuşağı çalışanlarını örgütte tutabilmeleri için mücadele vermeleri gerekebilir. Aileyle ve özel hayatla ilgili aktiviteler bu kuşağın yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden, örgütteki liderler taleplerinde ve ilişkilerinde daha esnek davranabilirler. X kuşağı, sahip olduğu pozisyonun hakkını veren liderlerle birlikte olmak istemektedir. Bu kuşak, liderin çalışanlarına örnek olması için önce kendisinin çok çalıştığını kanıtlaması gerektiğine, inanmaktadır. X kuşağı, onu olduğu gibi kabul eden ve hatta seven ve koruyan liderlerle çalışmayı, onu değişime sürükleyen liderlerle çalışmaya tercih etmektedir. (Adams, 2000; Jennings, 2000; Kupperschmidt, 2000).

Y kuşağının ise iyi bir liderden beklentisi; güçlü ve esnek olması, çalışanlarına karşı merhamet duyması ve onların profesyonel ve kişisel ihtiyaçlarını anlayabilmesi yönündedir. Günümüz dünyası hızla gelişmekte olan karmaşık bir yapıya sahiptir. Y kuşağı da, liderin bu değişimi önceden görebilecek güçlü bir önsezisinin olmasını,

beklemektedir. Kararları hızlı verebilmek ve sonuçlara çabuk ulaşabilmek, bu kuşağın efektif liderlik anlayışının unsurlarındandır. Ayrıca doğruluk ve yüksek ahlaki değerler, kritik liderlik özellikleri olarak görülmektedir (Cufaude, 2000; Heselbarth, 1999). Adaleti sağlayabilmek, Y kuşağının ideal lider anlayışında çok önemli bir yere sahiptir (Lovern, 2001).

İşlerinde başarılı olmak isteyen liderlerin, Y kuşağının örgütteki rollerini anlamaları için, onlara yardımcı olmaları gerekmektedir. Y kuşağı çalışanlarının da örgüt içinde gerçekleştirdikleri eylemlerin onların başarısını nasıl yukarı ve aşağı götürebileceğini anlamaya ihtiyaçları vardır (Sujansky, 2002). Ayrıca bu kuşağın çalışanları, iş ve proje sorumlulukları olarak yönetim kabiliyetlerini geliştirmeyi, kişisel becerilerine katmak istemektedirler (Lovern, 2001).

X kuşağı herhangi bir pozisyonda 2 ile 5 beş yıl kalmayı isterken, buna karşın Y kuşağı sıklıkla yeni bir pozisyona görevlendirme istemektedir. Çeşitli görevlendirmeler ve atamalar olmadığında, Y kuşağı kendini durağan olarak tanımlamaktadır (Borges vd., 2010). Bu durum örgütteki liderleri, Y kuşağı ile birlikte iş istikrarı konusunu yeniden düşünmeye teşvik etmekte ve onların örgütteki istihdam istikrarına odaklanmalarını gerekli kılmaktadır. Bu da Y kuşağı çalışanlarını çeşitli pozisyonlara atanarak ve farklı sorumluluklar verilerek sağlanabileceği düşünülmektedir (Broadbridge vd., 2007).

Kuşakların liderlik ile ilişkisini araştıran çalışmalar, genellikle kuşaklara göre hangi liderlik davranışlarının takdir edildiği ve kuşaklar arasındaki liderlik algısında, ne tür farklılıklar olduğu yönündedir.

Bu konu ile ilgili araştırmalardan bir tanesi (Mitchell, 2015), görüşme yöntemi ile yapılan, Y kuşağı ile onun örgütte devam etmesini ve yaratıcı olmasını sağlayan liderlik davranışları ve özellikleriyle ilgilidir. Araştırmanın sonuçlarına göre Y kuşağı çalışanları, örgütte devam etmek için liderlerinden; rekabetçi ücret ve imkanlar, gelişim fırsatları, kendilerine daha fazla sorumluluk verilmesini, devamlı eğitim, değerli hissettirmesini ve kişisel ilgi göstermesini beklemektedir. Y kuşağı çalışanları yaratıcı olmak için ise; liderlerinin, onları dinleme ve anlama becerisinin yüksek olması ile onlara bürokrasiyi yumuşatan belirli bir özgürlük vermesini beklemektedir.

Yapılan başka bir araştırma da (Goben, 2003), X kuşağının liderlik gereksinimleri ile ilgilidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre X kuşağı, iyi bir liderden, önem sırasına göre; görev yetkilendirmesi ile birlikte özgürlük alanı tanınması, yaratıcılık ve eğlence, problemin çözümüne odaklanma, öğrenme, çalışan çeşitliliğine uygun liderlik anlayışı,

beceriye uzun çalışmadan daha fazla önem verme, zaman ve samimiyet konularında kişiye özgü bir yaklaşım sergilemesini beklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. X KUŞAĞI VE Y KUŞAĞININ PATERNALİST LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, yapılan uygulama araştırması ile ilgili genel bilgi verilmiş ve araştırmanın analiz sonuçları tablo ve değerlendirmelerle aktarılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Paternalizm, Türk toplumunda etkin olan ve geleneksel değerler barındıran kültürel bir olgudur. Türkiye'deki çalışma ortamlarında, yöneticilerin, sıklıkla paternalist liderlik davranışları sergiledikleri bilinmektedir. Ancak bulunduğumuz dönemde genç kuşaklar çalışma hayatına girmektedir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve toplumların sosyal yapısındaki değişimler gibi çeşitli nedenlerden dolayı yeni kuşak çalışanlarının iş hayatına bakışı, yöneticilerinden beklentileri ve onları algılama şekilleri değişim gösterebilmektedir.

Y kuşağı da X kuşağına göre genç bir kuşaktır. X kuşağı çalışma hayatının ortalarında iken Y kuşağının ilk yarısı çalışma hayatına girmiş ve ikinci yarısı ise günümüzde başlamaktadır.

X kuşağı ve Y kuşağı teknolojiye ilgileri, daha bireysel oluşları ile iş ve özel yaşam dengesi istemeleri gibi birçok unsurdan dolayı Bebek Patlaması kuşağından ayrılmaktadırlar. Y kuşağı ile X kuşağı da bireysellik, otoriteye karşı duruş ve özel ilgi beklentisi gibi unsurlarda farklılaşmaktadır; bu ayrım da paternalist liderliğin barındırdığı özellikleri işaret etmektedir.

Bu sebeplerden dolayı, yapılan çalışmada X kuşağı ve Y kuşağının ayrı olarak paternalist liderlik algıları ölçülmek ve aralarındaki farklar belirlenmek istenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye'deki X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının paternalist liderlik davranışlarını algılama düzeyleri, farklı kuşaktaki çalışanların yönetici davranışlarını algılamasında değişim olup olmadığının belirlenmesi açısından önemlidir. Bunun sebebi de çalışanların yöneticilerini algılama şekillerinin, kuşaklara göre farklılık gösterdiği sonucunu doğurma olasılığıdır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmadaki anketi cevaplayan çalışanların, ankette bulunan soruları objektif ve doğru bir şekilde yanıtladığı
- Araştırmada kullanılan anket sorularının yapılan bu araştırma için uygun olduğu

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının, örgütteki yöneticilerini, paternalist liderlik davranışlarını algılamalarına yönelik araştırmanın hipotezleri, aşağıda yer almaktadır.

Araştırmanın dört hipotezi vardır. Bunlar:

H1: X kuşağı çalışanlarının paternalist liderlik algıları yüksektir.

H2: Y kuşağı çalışanlarının paternalist liderlik algıları yüksektir.

H3: Paternalist liderliğin iş yerinde aile ortamı oluşturma boyutu, istatistiksel olarak, X kuşağı ile Y kuşağı arasında anlamlı fark göstermektedir.

H4: Paternalist liderliğin hiyerarşik statü ve otorite boyutu, istatistiksel olarak, X kuşağı ile Y kuşağı arasında anlamlı fark göstermektedir.

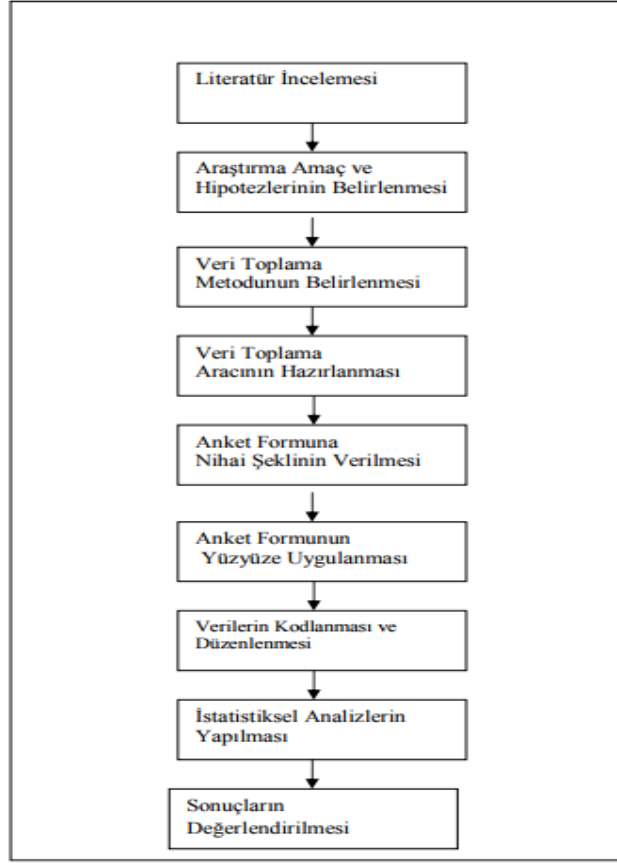
3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi, çalışma yürütülürken takip edilen aşamaların gösterildiği bir yöntemdir. Elde edilen bilgi ve verilerin doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için araştırmanın metodolojisinin gösterilmesi önem arz etmektedir.

Şekil 3.1’de gösterildiği gibi araştırmanın amacına ulaşabilmesi ve ortaya atılan hipotezleri sınamak için; öncelikle literatür araştırmasının yapılması, araştırmanın amacının tespit edilmesi gerekmektedir.

Veri toplama metodunun belirlenmesi ve hazırlanması, örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi, anket araştırması için soruların seçilmesi ve uygulanması gerekmektedir.

İstatistiki analiz öncesi, kullanılan programa (Bu çalışma için SPSS) cevaplanan soruların doğru bir şekilde kodlanması ve düzenlenmesi gerekmektedir. Son aşama ise verilerin analiz edilerek sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanması yer almaktadır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Metodolojisi (Altıntaş, 2018)

Araştırmanın başarıyla tamamlanabilmesi ve amaca uygun bir şekilde yürütülebilmesi için Şekil 3.1’de gösterildiği şekliyle aşamaların uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar; literatür incelemesi, araştırmanın amacın belirlenmesi, veri toplama aracının hazırlanması, anketin hazırlanması ve uygulanması, verilerin analizinin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesidir.

3.6. Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Çalışmanın bu aşaması, yapılan uygulamanın yöntemi ile ilgili bilgileri içermektedir.

3.6.1. Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü

Araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde sanayi üretimi yapmakta olan anonim şirket yapısındaki bir işletmenin toplam 131 çalışanı oluşturmaktadır. Bu işletmeye 05.03.2018 tarihinde gidilmiş ve işletmenin orada bulunan tüm çalışanlarına anket formları dağıtılmıştır. 15 çalışana, izinde olmasından, vardiyasının farklı bir saatte

olmasından ve çeşitli nedenlerden dolayı ulaşılamamıştır. Kalan 116 çalışana, anket formları araştırmacı tarafından doğrudan verilmiş ve çalışanlar anket formlarını doldurduktan sonra aynı gün teslim etmiştir.

Alınan anket formları incelendiğinde 116'sının da tam olarak doldurulduğu görülmüştür. Dağıtılan anket formlarından %100 geri dönüş oranı sağlanmıştır. Araştırmanın örnekleminin, evrenine oranı ise %88 olduğu görülmektedir. Hem %100'lük geri dönüş oranı hem de örneklemin evrene oranının %88 olması, araştırmadan sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için gerekli veri büyüklüğünün sağlandığını göstermektedir.

3.6.2. Veri toplama tekniği ve aracı

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış ve çalışanlara elden dağıtılan anket formları ise araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket yönteminin veri toplama tekniği olarak belirlenmesinin nedeni; bir seferde çok sayıda çalışana ulaşabilmeye imkan vermesidir. Bu sayede, örneklemin genişleyerek evrene yaklaşmasını sağlamak ve araştırmanın güvenilirliği ile dış geçerliliğini mümkün olduğunca arttırmaktır. Anket formlarının elden ve araştırmacı tarafından doğrudan dağıtılması da bu duruma katkı sağlamaktadır. Nitekim %100 geri dönüş oranı ve %88 örneklem büyüklüğü tercih edilen yöntemin başarılı olduğunu göstermektedir.

3.6.3. Araştırmada kullanılan ölçek

Araştırmada Ayca'nın (2006) ait paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ayca'dan kendisine ait ölçeğin kullanılması için izin alınmış olup bu izin ekte verilmektedir.

Ayca 21 maddeden oluşan paternalist liderlik ölçeğini geliştirirken beş boyut elde etmiştir. İlk boyut, işyerinde aile ortamı oluşturma; ikinci boyut, birebir ilişki kurma; üçüncü boyut, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma; dördüncü boyut, çalışanlardan sadakat bekleme ve beşinci boyut ise hiyerarşik statü ve otoritedir.

Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmış olup cevapların anlamları aşağıdaki şekildedir:

1 = Kesinlikle katılmıyorum

2 = Katılmıyorum

3 = Ortadayım (Ne katılıyorum ne de katılmıyorum)

4 = Katılıyorum

5 = Kesinlikle katılıyorum

Çalışanlar, anket formlarını doldurmuş olup ölçekteki ifadeleri cevaplamışlardır. Bunun sonucunda çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticilerini ne düzeyde paternalist olarak algıladıkları ölçülmektedir.

3.6.4. Analiz Yöntemleri

Çalışanlara uygulanan anket formları analiz edilirken IBM SPSS-22.0 (Statistical Package For Social Sciences) programı kullanılmıştır. Analiz aşamasında ilk olarak uygulanan anketin güvenilirliği Cronbach Alpha testi uygulanarak ölçülmüştür. Sonra anketteki 21 soruya da faktör analizi yapılmış ve yüklemeleri oranlarına göre yapı geçerliliği ölçülmüştür. Çalışanların yöneticilerini paternalist algılama düzeyleri ise, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenerek yapıldığı T-testleri, sonucu bulunmuştur.

3.7. Bulgular

Araştırmaya 116 çalışan katılmış ve çalışanlar; hangi kuşağa dahil olduğu, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, yönetici pozisyonun da bulunmaları ile kurumdaki ve toplam tecrübe düzeyleri olmak üzere toplam yedi adet demografik soruyu cevaplamıştır. Aşağıda bu demografik bilgilere dair tablolar yer almaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan çalışanların kuşaklara göre dağılımı

Kuşak	Kişi Sayısı	Yüzde
Y Kuşağı	52	%44,8
X Kuşağı	50	%43,1
Bebek Patlaması Kuşağı	14	%12,1
Toplam	116	%100

Araştırmaya katılan kişilerin %44,8'i Y kuşağı, %43,1'i X kuşağı, %12,1'i ise Bebek Patlaması kuşağıdır. Yapılan araştırma kuşaklara yönelik olduğu göz önünde bulundurulduğunda, X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının yakın oranlarda olması, araştırmanın örneklem dağılımındaki denge açısından olumlu olarak yorumlanabilir.

Tablo 3.2. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	35	%30,2
Erkek	81	%69,8
Toplam	116	%100

Araştırmaya katılan kişilerin %30,2'si kadın çalışanlar ve %69,3'ünü ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Y kuşağı çalışanların %24'ü kadın iken bu oran X kuşağı çalışanlarında %41'dir.

Tablo 3.3. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli	58	%50
Bekar	58	%50
Toplam	116	%100

Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumlarına bakıldığında bir eşitlik durumu söz konusudur. Çalışanların yarısının bekar ve yarısının evli olduğu görülmektedir. Y kuşağının %65'i bekar iken, bu oran X kuşağı için %34'dür.

Tablo 3.4. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
İlkokul	9	%7,8
Ortaokul	15	%12,9
Lise	35	%30,2
Ön lisans	16	%13,8
Lisans	35	%30,2
Yüksek lisans ve üstü	6	%5,2
Toplam	116	%100

Araştırmaya katılan kişilerin %7,8'i ilkokul, %12,9 ortaokul, %30,2'si lise %13,8'i ön lisans, %30,2'si lisans ve %5,2'si ise yüksek lisans ve üstü mezundur.

Eğitim düzeyleri lisans ve lise mezunu olanlar, toplam örneklemin %60,4'n oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Araştırmaya katılan çalışanların toplam tecrübelerine göre dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
1-5 yıl	17	% 14,7
5-10 yıl	38	% 32,8
10-15 yıl	36	% 31,0
15-20 yıl	10	% 8,6
20 yıldan fazla	15	% 12,9
Toplam	116	% 100

Araştırmaya katılan kişilerin %14,7'si 1-5 yıl, %32,8'i 5-10 yıl, %31'i 10-15 yıl, %8,6'sı 15-20 yıl, %12,9'u ise 20 yıldan fazla toplam çalışma tecrübesine sahiptir.

Tablo 3.6. Araştırmaya katılan çalışanların bu kurumdaki tecrübelerine göre dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
1-5 yıl	44	% 37,9
5-10 yıl	38	% 32,8
10-15 yıl	28	% 24,1
15-20 yıl	3	% 2,6
20 yıldan fazla	3	% 2,6
Toplam	116	% 100

Araştırmaya katılan kişilerin %37,9'u 1-5 yıl, %32,8'i 5-10 yıl, %24,1' 10-15 yıl, %2,6'sı 15-20 yıl, %2,6'sı ise 20 yıldan fazla süredir araştırmanın yapıldığı işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3.7. Araştırmaya katılan çalışanların yönetici pozisyonunda bulunmalarına göre dağılımı

Pozisyon	Kişi Sayısı	Yüzde
alışan	102	% 87,9
Yönetici	14	% 12,1
Toplam	116	% 100

Araştırmaya katılan kişilerin %87,9'u yönetici olmayan çalışanları oluştururken, %12,1'i şef ve müdürler gibi yönetici pozisyonunda olan çalışanlardır.

Şef ve müdürler de yönetici olmaları ile birlikte bağlı oldukları üst yöneticilerini değerlendirerek soruları cevaplamışlardır.

3.8. Analiz

Bu bölümde paternalist liderlik ölçeğinin; güvenilirlik analizi, faktör analizi, tek grup T-testi ve bağımsız grup T-testi, Levene varyans testi, faktör ortalamaları, Pearson modeli korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.8.1. Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Güvenilirlik testi ölçmek istediği özelliği ne derece ölçtüğü ile ilgilidir.

Araştırmada güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Değerin 0,60 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Katsayı 1'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Özdemir,2008).

Tablo 3.8. *Güvenilirlik test sonucu*

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,852	21

Yapılan güvenilirlik analizinde faktörün Cronbach's Alpha değeri 0,852 olarak tespit edilmiştir. Bu oran güvenilir olarak kabul edilebilecek bir düzeydedir.

3.8.2. Faktör analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişken veriyi bir araya getirerek az sayıda (kavramsal olarak anlamlı) yeni değişkenler bulmayı hedefleyen, çok değişkenli bir istatistik uygulaması, olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002). Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde, en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir.

Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda, her bir faktörün açıklanan toplam varyans değerleri ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Tablo 3.9. 'da çalışanlara yapılan anketteki her bir sorunun faktör analizi ayrı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Faktör analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
<i>İşyerinde aile ortamı boyutu</i>					
Çalışanlarına bir aile üyesi (anne, baba, abi, abla) gibi davranır.	,820				
Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi tavsiyelerde bulunur.	,813				
İşyerinde aile ortamı yaratır.	,840				
Bir anne-babanın kendi çocuklarına duyduğu sorumluluk gibi kendini çalışanlarından sorumlu hisseder.	,734				
Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	,793				
<i>Birebir ilişki kurma boyutu</i>					
Her çalışanı ile birebir ilişki kurmaya önem verir.		,695			
Her çalışanını yakından tanımaya önem verir. (Aile hayatı, kişisel sorunlar vs.)		,826			
Çalışanları ile ilişkilerinde sevinç, üzüntü, kırgınlık gibi duygusal tepkilerini gösterir.		,783			
Çalışanlarının gelişim ve ilerlemelerini yakından izler.		,607			
<i>İş dışı yaşama katılma boyutu</i>					
Gerekli olduğunda, çalışanları adına harekete geçmekte tereddüt etmez.			,812		
İhtiyaçları olduğu takdirde, çalışanlarının iş dışındaki sorunlarına yardımcı olmaya hazırdır. (Sağlık, barınma, çocukların eğitimi vs.)			,863		
Çalışanlarının düğün, cenaze gibi özel günlerine katılır.			,754		
Bir çalışanı özel hayatında sorunlar yaşarsa (evliliğiyle ilgili gibi) arabuluculuk yapmaya hazırdır.			,873		

Tablo 3.9. (Devam) Faktör analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
<i>Sadakat bekleme boyutu</i>					
Gösterdiği ilgi ve desteğin karşılığında sadakat ve saygı bekler.				,647	
Çalışanlarla ilgili bir karar alırken performansı en önemli kıstas olarak düşünmez.				,766	
Çalışanları değerlendirirken sadakate performanstan daha fazla önem verir.				,748	
<i>Hiyerarşik statü ve otorite boyutu</i>					
Çalışanlarına karşı tatlı-serttir.					,709
Çalışanları için neyin en iyi olacağını bildiğini düşünür					,946
Çalışanların işle ilgili düşüncelerini sorar ama son kararı kendisi verir.					,559
İşle ilgili yapılan her faaliyeti bilmek veya denetlemek ister.					,773
Çalışanları ile yakın ilişkiler kurmasına rağmen onlarla olan mesafesini de korur.					,841

Paternalistik liderlik ölçeğine yapılan faktör analizi varimax dönüşümü yapılarak elde edilmiştir ve analizin sonucunda açıklanan toplam varyans %70,258'dir. En düşük yükleme oranı 0,559 iken en yüksek yükleme oranı 0,946'dır. Analizin sonucunda 0,50 değerinden düşük yükleme oranına sahip olan herhangi bir soru olmadığı için tüm sorular T-testlerine dahil edilmiştir.

3.8.3. T-Testleri

T-testleri, sosyal bilimler ile ilgili birçok dalda uygulanan testler arasında yer almaktadır.

T-testlerinin inceleme konusu, istatistiksel açıdan (en düşük aralık seviyesinde ölçülmüş olma) iki grup arasında değişkenlere göre anlamlı bir farkın ortaya çıkıp çıkmadığının belirlenmesini kapsamaktadır (Sincich, 2003).

İkiden fazla grubun olduğu durumlarda ise one way Anova (tek yönlü Anova) testinin kullanılması uygundur (Kayri, 2009).

Üç farklı T- testi bulunmaktadır. Bunlar one sample T-test (tek grup t testi), ikincisi Independent Samples T-testi (bağımsız gruplar arası t-testi) ve üçüncüsü ise Paired Samples T-testidir (Eşleştirilmiş ya da ilişkili iki grup arası t-testi) (Altunışık

vd.2010). Araştırmamız kapsamında tek grup ve bağımsız gruplar arası t-testi yapılmıştır.

X kuşağının paternalist liderliğin beş faktörüne göre yapılmış t- testi sonucu, paternalist liderlik ortalamaları ile standart sapmaları tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10. *Paternalist liderlik boyutlarının tek grup t-testi sonuçları (X kuşağı)*

X Kuşağı	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İşyerinde aile ortamı	50	3,21	0,976	5,172	0,00
Birebir ilişki kurma	50	3,46	1,092	16,804	0,00
İş dışı yaşama katılma	50	3,58	1,295	4,694	0,00
Sadakat bekleme	50	3,22	0,964	4,312	0,00
Hiyerarşik statü ve otorite	50	3,41	1,173	2,171	0,00
<i>Paternalist Liderlik Algısı</i>	50	3,35	1,082	7,368	0,00

Tablo 3.10’da görülen tek grup t-testinde, ortalama değer olarak kabul edilen “3”e göre, analiz sonuçları değerlendirilmektedir.

Paternalistik liderlik algısını oluşturan “işyerinde aile ortamı” boyutundan, X kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,21) aldıkları tespit edilmiştir.

Paternalistik liderlik algısını oluşturan “birebir ilişki kurma” boyutundan, X kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,46) aldıkları tespit edilmiştir.

Paternalistik liderlik algısını oluşturan “iş dışı yaşama katılma” boyutundan, X kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,58) aldıkları tespit edilmiştir.

Paternalistik liderlik algısını oluşturan “sadakat bekleme” boyutundan, X kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,22) aldıkları tespit edilmiştir.

Paternalistik liderlik algısını “hiyerarşik statü ve otorite” boyutundan, X kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,41) aldıkları tespit edilmiştir.

X kuşağı çalışanların örgütteki yöneticilerini paternalist olarak algılama düzeylerinin yüksek (3,35) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre **H1** “*X kuşağı çalışanlarının paternalist liderlik algıları yüksektir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Y kuşağının paternalist liderliğin beş faktörüne göre ortalamaları ve paternalist liderlik ortalamaları ile standart sapmaları tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11. *Paternalist liderlik boyutlarının tek grup t-testi sonuçları (Y kuşağı)*

Y Kuşağı	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İşyerinde aile ortamı	52	3,73	1,087	9,188	0,00
Birebir ilişki kurma	52	3,62	1,244	3,157	0,00
İş dışı yaşama katılma	52	3,60	1,287	5,682	0,00
Sadakat bekleme	52	3,41	1,241	2,151	0,00
Hiyerarşik statü ve otorite	52	3,07	1,064	2,288	0,00
<i>Paternalist Liderlik Algısı</i>	52	3,58	1,194	4,786	0,00

Paternalistik liderlik algısını oluşturan “işyerinde aile ortamı” boyutundan, kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,73) aldıkları tespit edilmiştir.

Paternalistik liderlik algısını oluşturan “birebir ilişki kurma” boyutundan, Y kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,62) aldıkları tespit edilmiştir.

Paternalistik liderlik algısını oluşturan “iş dışı yaşama katılma” boyutundan, Y kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,60) aldıkları tespit edilmiştir.

Paternalistik liderlik algısını oluşturan “sadakat bekleme” boyutundan, Y kuşağı çalışanlarının yüksek puan (3,41) aldıkları tespit edilmiştir.

Paternalistik liderlik algısını “hiyerarşik statü ve otorite” boyutundan, Y kuşağı çalışanlarının ortalamanın üzerinde puan (3,07) aldıkları tespit edilmiştir.

Y kuşağı çalışanlarının, örgütteki yöneticilerini paternalist olarak algılama düzeylerinin yüksek (3,58) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre **H2** “*Y kuşağı çalışanlarının paternalist liderlik algıları yüksektir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda yapılan tek grup t-testleri sonucu, Tablo 3.10. ile X kuşağı çalışanlarının, tablo 3.11. ile de Y kuşağı çalışanlarının, boyutlarıyla birlikte paternalist liderlik algı düzeyleri ortaya konmuştur. X kuşağı ve Y kuşağına Levene varyans testi ile bağımsız gruplar arası t-testi uygulamalarının sonuçları ise tablo 3.12.'de verilmiştir. Bu tablodaki anlamlılık düzeyleri ise faktör ortalamalarını gösteren tablo 3.13.'te kullanılmıştır.

Tablo 3.12. *Paternalist liderlik boyutlarının X kuşağı ve Y kuşağı açısından karşılaştırılması (Levene varyans eşitliği testi ile ortalamaların eşitliği için t-testi)*

		Levene Varyans Eşitliği-Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi ($\alpha = 0.05$)			
		F	Anlamlılık	T	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farkı
İşyerinde aile ortamı	Eşit varyans	,032	,788	-2,362	102	,016	-,522
	Eşit olmayan varyans			-2,380	90,48	,016	-,522
Birebir ilişki kurma	Eşit varyans	,494	,482	-2,211	102	,649	-,159
	Eşit olmayan varyans			-2,395	57,26	,641	-,159
İş dışı yaşama katılma	Eşit varyans	3,217	,057	-,599	100	,544	-,027
	Eşit olmayan varyans			-,681	74,87	,521	-,027
Sadakat bekleme	Eşit varyans	1,362	,875	-1,127	99	,985	-,194
	Eşit olmayan varyans			-1,012	85,92	,824	-,194
Hiyerarşik statü ve otorite	Eşit varyans	,242	,728	-2,011	102	,045	,345
	Eşit olmayan varyans			-2,194	99,81	,041	,345
Paternalist liderlik algısı	Eşit varyans	1,256	,338	-1,194	102	,185	-,232
	Eşit olmayan varyans			-1,081	90,27	,172	-,232

Tablo 3.13. Kuşaklara göre faktör ortalamaları

	Kuşak	N	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinde aile ortamı	X kuşağı	50	3,21	0,976
	Y kuşağı	52	3,73	1,087
Birebir ilişki kurma	X kuşağı	50	3,46	1,092
	Y kuşağı	52	3,62	1,244
İş dışı yaşama katılma	X kuşağı	50	3,58	1,295
	Y kuşağı	52	3,60	1,287
Sadakat bekleme	X kuşağı	50	3,22	0,964
	Y kuşağı	52	3,41	1,241
Hiyerarşik statü ve otorite	X kuşağı	50	3,41	1,173
	Y kuşağı	52	3,07	1,064
<i>Paternalist Liderlik Algısı</i>	X kuşağı	50	3,35	1,082
	Y kuşağı	52	3,58	1,194

Tablo 3.12 incelendiğinde paternalist liderlik boyutlarından iş yerinde aile ortamı ile hiyerarşik statü ve otoritenin anlamlılık değeri < 0.05 olduğu için bu unsurlar tablo 3.13.’teki X kuşağı ve Y kuşağı açısından anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 3.13 incelendiğinde Y kuşağı çalışanlarının (3,73), yöneticilerin iş yerinde aile ortamı oluşturduğu algısının, X kuşağı çalışanlarına göre (3,21) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda **H3** ‘‘Paternalist liderliğin iş yerinde aile ortamı boyutu, istatistiksel olarak X kuşağı ile Y kuşağı arasında anlamlı fark göstermektedir’’ kabul edilmiştir.

Paternalist liderliğin hiyerarşik statü ve otorite boyutu incelendiğinde; X kuşağı çalışanlarının (3,41), yöneticilerini hiyerarşik statü ve otorite ortaya koyduğu algısının, Y kuşağı çalışanlarına göre (3,07) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda **H4** ‘‘Paternalist liderliğin hiyerarşik statü ve otorite boyutu, istatistiksel olarak, X kuşağı ile Y kuşağı arasında anlamlı fark göstermektedir’’ kabul edilmiştir.

3.8.4. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanmaktadır. Korelasyon, karşılıklı ilişkiyi göstermekle beraber, bu ilişkide sebep

ve sonuç olmak zorunda değildir. Korelasyon da tek bağımlı ve bağımsız değişken arasında arama yapılabileceği gibi iki bağımlı veya bağımsız değişken arasında da arama yapılabilmektedir (Özdemir, 2008).

Tablo 3.14.'de yapılan bu araştırmanın değişkenleri olan paternalist liderliğin beş boyutunun, toplam örneklem çerçevesinde, Pearson modeline göre iki yönlü korelasyon analizi verilmiştir.

Tablo 3.14. Korelasyon analizi (Pearson modeli)

	İş yerinde aile ortamı	Birebir ilişki kurma	İş dışı yaşama katılma	Sadakat bekleme	Hiyerarşik statü ve otorite
İş yerinde aile ortamı	1 116				
Birebir ilişki kurma	,222 ,017 116	1 116			
İş dışı yaşama katılma	,102 ,000 116	,382** ,002 116	1 116		
Sadakat bekleme	,149 ,000 116	-,040 ,000 116	,433** ,000 116	1 116	
Hiyerarşik statü ve otorite	-,015 ,000 116	,083 ,000 116	,214 ,000 116	,097 ,000 116	1 116

** P< 0.01

* P< 0.05

Tablo 3.14 incelendiğinde $p<0,05$ düzeyinde herhangi bir ilişki görülmemektedir. 0,01 anlamlılık düzeyindeki ilişkiler incelendiğinde ise; iş dışı yaşama katılma ile birebir ilişki kurma boyutunun pozitif yönlü orta düzeyde ($r=,382$ $p<0.01$) bir ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca sadakat beklentisi ile iş dışı yaşama katılmanın da pozitif yönlü orta düzeyde ($r=,433$ $p<0.01$) bir ilişkisi bulunmaktadır.

SONUÇ

Yapılan araştırma ile X ve Y kuşağı çalışanlarının, Türkiye'nin de yer aldığı Asya, Ortadoğu ve Güney Amerika ülkelerini kapsayan geniş bir coğrafyada etkin bir liderlik tarzı olarak görülen paternalist liderliği, algılamaları incelenmiştir.

Paternalist liderlik, yaygın olan diğer modern liderlik yaklaşımları gibi Weber'in karizmatik ve bürokratik yetki anlayışı üzerine değil, Weber'in geleneksel yetki anlayışı üzerine şekillenen bir liderlik tarzıdır. Bu bağlamda paternalist liderlik, güçlü bir otorite ve ona duyulan güçlü bir bağlılık çağrışımında bulunabilmektedir.

Batılı ülkelerde Krallıklar döneminde, paternalist özelliklere sahip yönetim anlayışı hakim olsa da bu durum günümüzde geçerli değildir. Günümüzde paternalistik liderlik anlayışına, Batılı toplumlar tarafından genel olarak olumlu yönde bir yaklaşımda bulunulmamaktadır. Paternalist liderlik anlayışındaki disiplin ve kontrol unsurlarının, koruma ve kollama, iş dışı yaşamda da destek olma ve iyi niyet gibi kavramlarla bir arada olması, Batı kültürlerine ait bireyler tarafından anlamlandırılmamaktadır. Bu durumun nedeni ise, kişinin kendi başına karar alması ve özgürlüğün ön planda tutulması gibi bireyci kültürlerde öne çıkan unsurların, paternalistik liderlik anlayışına yakın kavramlar olmamasıdır.

Batı'da yaygın liderlik ve yönetim modelleri, dünyadaki iş ve politika yaşamında genel olarak hakim olan anlayıştır. Hatta Silin (1976) Tayvan'da yaptığı araştırmada, Batı'daki yaygın liderlik modellerini ülkesinde denerken paternalist liderlik anlayışının temellerini ortaya çıkarmıştır.

Türkiye'deki örgütlerde, genellikle Batı temelli liderlik modelleri ve örgüt yapıları ile eğitim ve kişisel gelişim anlayışı hakimdir. Ancak Batı'da yer almayan paternalizm ve paternalist liderlik modeli, Türk kültüründe kendine etkin bir yer bulan bir anlayıştır. Yapılan araştırma ile bu durum, kuşaklar üzerinden güncel bir şekilde ortaya konmaktadır.

Günümüzde Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı aynı örgütlerde çalışmaktadır. Nitekim yapılan araştırmada bu durumu destekler niteliktedir. 2000'li yılların başında çalışma hayatında yer alan en büyük nüfusa sahip kuşak Bebek Patlaması iken 2010'lu yılların sonunda bu konumda X kuşağı bulunmaktadır.

Yaşanan hızlı teknolojik gelişimle beraber haberleşme ve ulaşım imkanlarının ilerlemesi, kişilerin eğitim düzeylerinin ve yaşam standartlarının yükselmesi, rekabetin

artması gibi birçok unsurda meydana gelen değişim, bireylerin davranışlarını, beklentilerini ve dünyaya bakışlarını etkilemektedir. Ancak yaşanan değişimden her kuşağın bireyleri farklı ölçüde etkilenmektedir. İnternet gibi dünyayı değiştiren bir buluşla 30'lu yaşlarında tanışan X kuşağı ile internetle büyüyen Y kuşağı, günümüz çalışma hayatının çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Çalışma hayatında yer alan yeni kuşaklarla birlikte bireylerin değişen beklenti, gereksinim ve özellikleri, liderlik sürecini ve liderden beklenen davranışları da değiştirmektedir. Bu değişim, örgütleri, liderlik anlayışlarını yeni kuşaklara göre güncellemek zorunda bırakmaktadır.

Yapılan araştırma, çalışma hayatında yakın zamanda çoğunluğa ulaşmış yeni kuşaklarda, Doğu kültürüne özgü bir liderlik olan paternalist liderlik anlayışının etkilerinin ortaya konması açısından önem arz etmektedir.

Literatür araştırması sonucu Türkiye'deki kuşakların paternalist liderlikle ilişkisini ortaya koyan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Paternalist liderlik algısı ile yaş unsuru ise demografik özellikler dahilinde ele alınmıştır. Bu araştırmalar ile elde edilen sonuçlar birbirleri ile farklılık göstermektedir. Tuncer (2005) yaptığı araştırma sonucunda, yaşı genç olan çalışanların, yaşı daha büyük olanlara göre paternalist liderliğe daha olumlu yaklaştığını ileri sürmektedir. Mutlu (2010) kamu kurumunda yaptığı araştırmasında yaşı büyük olan çalışanların paternalist liderlik algılama düzeylerinin genç olanlara kıyasla daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Tetik ve Köse (2015) ise yaptıkları araştırma neticesinde yaşa göre paternalist liderlik algısının değişmediğini belirtmişlerdir.

Eskişehir ilinde bulunan bir üretim tesisinde, 116 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda belirli sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikli olarak, yapılan analizlere dayanarak, bu işletmedeki yöneticilerin paternalist liderlik davranışları sergilediği sonucuna varılabilir. Ayrıca bu sonucun, paternalist liderliğin beş boyutu olan; işyerinde aile ortamı oluşturma, çalışanlarla birebir ilişki kurma, iş dışı yaşama katılma, çalışanlardan sadakat bekleme, hiyerarşik statü ve otorite ortaya koyma unsurlarının hepsi için geçerli olduğu görülmektedir.

Yapılan uygulama sonucunda **H1** (*X kuşağı çalışanlarının paternalist liderlik algıları yüksektir*) ve **H2** (*Y kuşağı çalışanlarının paternalist liderlik algıları yüksektir*) yapılan tek grup t-testleri sonucu kabul edilmiştir. Buradan yola çıkarak; kökleri Weber'in geleneksel otorite tanımına dayanan ve Türkiye'de yaygın bir liderlik

davranışı olarak karşılaşılan paternalist liderliğin, günümüzün hakim kuşağı olan X kuşağı ile çalışma hayatına yeni giren Y kuşağı açısından kabul gördüğü varsayımında bulunulabilir. Zira, paternalist liderlik, sadece takipçileri etkilemeye ve onları yöneltmeye dayalı değildir; aynı zamanda aile ortamı oluşturma, birebir ilişki kurma, sadakat bekleme ve iş dışı yaşama katılma gibi ağırlıklı olarak liderin takipçileri ile karşılıklı etkileşimine dayalı bir liderlik tarzıdır. Bu araştırmada hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanları, yöneticileri tarafından genel olarak kendilerine bir aile üyesi gibi davranıldığını ve kendilerine karşı sorumluluk duyulduğunu düşünmektedir. Ayrıca hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanları; yöneticilerinin, gerekli olduğu takdirde kendileri adına harekete geçmekte tereddüt etmeyeceğini ve sağlık, barınma, eğitim gibi ihtiyaç durumlarında kendilerine yardım edeceğini düşünmektedir. Bunun yanı sıra X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları, düğün gibi özel günlerine genel olarak yöneticilerini davet ettiği varsayımında bulunulabilir.

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan **H3**'ün (*Paternalist liderliğin iş yerinde aile ortamı boyutu, istatistiksel olarak X kuşağı ile Y kuşağı arasında anlamlı fark göstermektedir*) çıkış noktası ise “evde tek başına” çocukları olan X kuşağı ile helikopter ebeveynler tarafından yetiştirilen Y kuşağına dayanmaktadır. Çoğu ebeveynin ikisinin de çalışması, X kuşağının kendi kendini büyütmiş bir kuşak olarak anılmasına neden olmuştur. Y kuşağı ise Bebek Patlaması kuşağının çocuklarıdır. Ebeveynleri, Y kuşağı çocuklarını, onların hayatlarına yoğun bir şekilde dahil olarak ve onları tehlikelere karşı koruyarak büyütmüşlerdir. Ebeveynleri tarafından yoğun ilgi gören Y kuşağı, X kuşağı ile benzer şekilde, çalışan ebeveynler ve artan boşanma oranlarından etkilenmiştir. Ancak Thieffoldt ve Scheef (2004)'e göre Y kuşağı çocukları; klasik bir aile ortamında, tek ebeveynli bir aile ortamında ya da birleşmiş bir aile ortamında büyümüş olsun, genel olarak kendilerini çocukları için adayan ebeveynler tarafından yetiştirilmişlerdir. Paternalist liderliğin iş yerinde aile ortamı oluşturma boyutu da yöneticinin çalışanlarıyla onların anne-babası gibi ilgilenmesi, onları dış eleştirilere karşı koruması, onlara karşı kendini sorumlu hissetmesi ve tavsiyelerde bulunması gibi unsurları içermektedir. Bu unsurları kapsayan **H3**, yapılan bağımsız grup t-testi ve faktör ortalamaları analizleri ile test edilmiş ve Y kuşağının, X kuşağına göre, paternalist liderliğin iş yerinde aile ortamı oluşturma boyutunu, anlamlı derecede yüksek olarak algıladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan **H4**'ün (*paternalist liderliğin hiyerarşik statü ve otorite boyutu, istatistiksel olarak, X kuşağı ile Y kuşağı arasında anlamlı fark göstermektedir*) çıkış noktasında ise; X kuşağının özgürlüğünü ön planda tutması (Morton, 2003) ve X kuşağına geleneksel hiyerarşik otoriteye dayalı ilişkilerin uzak gelen bir görüş olması (Spector vd., 2007) bulunmaktadır. Bu kuşak, insanlara, hangi unvanda olursa olsunlar aynı davranılması gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca X kuşağı saygıyı geleneksel anlayıştan farklı olarak; yaşa, konuma ve unvana odaklı görmekten çok, davranışlar ve yapılanlara odaklı olarak sonradan kazanılan bir olgu (Gaylor, 2002) olarak görmektedir. Buna karşın Y kuşağı ise genel olarak hiyerarşi ve otorite ile uyumlu olduğu (Tulgan, 2011) söylenebilir. Bu bilgiler ışığında X kuşağı ve Y kuşağının genel olarak, hiyerarşi ve otoriteye farklı bir yaklaşım içinde olduğu varsayımında bulunulabilir. Paternalist liderliğin hiyerarşik statü ve otorite boyutu; yöneticinin, çalışanlarını sıkı kontrolünü ve çalışanlarıyla ilgili kararlara sıkça müdahalelerini kapsamaktadır. Bu unsurları içeren **H4**, yapılan bağımsız grup t-testi ve faktör ortalamaları analizleri ile test edilmiş ve X kuşağının, Y kuşağına göre, paternalist liderliğin hiyerarşik statü ve otorite oluşturma boyutunu, anlamlı derecede yüksek olarak algıladığı sonucuna varılmıştır.

Sunulan hipotezler dışında, yapılan Pearson modeli korelasyon analizi sonucunda, paternalist liderliğin iş dışı yaşama katılma boyutunun birebir ilişki kurma boyutu ile orta kuvvette pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların sorunlarına ortak olan, onlara yardım etmek adına eyleme geçen ve onların özel günlerinde bulunan (*iş dışı yaşama katılma*) liderlik anlayışı ile onlarla birebir ilişki kurmaya önem veren ve onları tanımaya çalışan (*birebir ilişki kurma*) liderlik anlayışının paralellik göstermesine dayanabilir. Ayrıca, paternalist liderliğin iş dışı yaşama katılma boyutunun sadakat bekleme boyutu ile de orta kuvvette pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderliğin bir unsuru, gösterdiği ilgi ve koruyuculuğun karşılığında çalışanlarından sadakat beklemesine dayanmaktadır. Dolayısıyla liderin çalışanların özel hayatına dair yaptığı maddi ve manevi destek, onlardan sadakat ve saygı beklentisine dönüşebildiği varsayımında bulunulabilir.

Günümüzde dünyanın önde gelen örgütleri, kuşakların özellikleri ve farklılıkları üzerinde durmakta ve bu konuyla ilgili olarak araştırmalar yapmaktadır. Zira, yaşanan sosyolojik olayların ve teknolojik gelişmelerin kuşaklar üzerindeki etkisi birçok açıdan önem arz etmektedir. 2020'li yıllara yaklaştığımız bu zamanda, savaş sonrası çocukları

olan bebek patlaması kuşağı, toplumsal hareketlerin sıklıkla olduğu bir dönemde büyüyen ve çoğunlukla her iki ebeveynin de çalıştığı ilk kuşak olan özgürlükçü X kuşağı ile çocukluk döneminde bilgisayarla tanışan, küreselleşmenin etkisiyle büyüyen Y kuşağı, örgütlerde birlikte çalışmaktadır. Çocukluk, gençlik ve yetişkinlik dönemleri birbirinden oldukça farklı olan bu kuşakların, bir arada etkin bir şekilde çalışması, örgütlerin başarıya ulaşması açısından kritik bir önem arz etmektedir. Yapılan araştırmayla da X ve Y kuşağının, Türkiye'deki örgütlerde yaygın bir şekilde karşılaşılan, paternalist liderlik davranışlarını algılaması ortaya konulmuştur.

Y kuşağı, internet kuşağı olarak da adlandırılan ve çoğunluğunun etkin bir şekilde sosyal medya kullandığı, küreselleşmenin çok yoğun olduğu bir dönemde büyüyen bir kuşaktır. Yapılan araştırmanın sonucunda, Türkiye'deki Y kuşağının; Batı öncülüğünde gelişim gösteren günümüzün bilgi, haberleşme ve teknoloji dünyasında, geleneksel yetkinin unsurlarını barındıran ve kültüre özgü bir liderlik olan paternalist liderliği yüksek düzeyde algılaması, Türkiye'deki örgütler açısından önem arz etmektedir. Nitekim Aycan, Kanungo ve Mendonca (2000) yaptıkları araştırmada, toplumların kültürel özelliklerinin, örgüt yapılarına ve faaliyetlerine olan etkisini, net bir şekilde ortaya koymuşlardır. Bu yüzden Aycan ve Kanungo (2000) örgütlerin, sorgulama yapmadan, Amerika temelli insan kaynakları ve yönetim uygulamalarını Türkiye'de uygulamalarının, sakıncalı olduğuna dikkat çekmişlerdir.

KAYNAKÇA

- Adams, S. J. (2000). Generation X: How understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45(1), 26.
- Adıgüzel, O., Batur, Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Aka, B. (2017). Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Cengiz, A. Ğ., Öztürk, İ. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması.
- Alıcı, A. (2010). *Hayata yön veren sözler*, Epsilon Yayınları.
- Alkın, C. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma.
- Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28(9), 51-53.
- Altıntaş, M. (2018). *Havayolu işletmelerinde motivasyonu etkileyen ücret dışı faktörlerin iş tatminine etkisi: Havayolu sektöründe bir uygulama*, Master's thesis, Anadolu Üniversitesi.
- Altunışık vd., R (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Sakarya.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Anker, T. (2016). Analysis of the Paternalistic Justification of an Agenda Setting Public Health Policy: The Case of Tobacco Plain Packaging, *Public Health Ethics*. Jul; 9(2): 208–228.
- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome – A studyon the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.7,No. 6, 109-115.
- Arık, K. F. (2014). <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/397/4300.pdf>, Aile Hukuku İstatistikleri, Ankara Üniversitesi. Erişim Tarihi: 07.03.2019.
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Armour, S. (2005). Generation y they've arrived at work with a new attitude, *USA Today*, Kasım 7.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(1/2),124-141. Retrieved March 7, 2006, from ProQuest database.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*, 29.

- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına ilişkin Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and teamwork in developing countries: Challenges and opportunities, *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 7.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. In *Indigenous and cultural psychology* (pp. 445-466). Springer, Boston, MA.
- Aycan, Z., Kanungo, R. ve Mendonca (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. ve Paşa, S. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey1', *Journal of Career*, 129-144.
- Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1):93-112.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Karaman
- Bass, B.M. ve R. Bass (2008). *The Bass Handbook of Leadership*, New York: Free Press 2008.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Beck, J. C., ve Wade, M. (2004). *Got Game: How the Gamer Generation is reshaping business forever*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Benckendorff, P., ve Moscardo, G. (2013). 12. *Generational cohorts and ecotourism*. International Handbook on Ecotourism, 135.
- Begeç, C. (2000). Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma.
- Benlisoy S. (2008). Mit ile Gerçeklik Arasında 68'i Hatırlamak, *Mesele Kitap Dergisi*, 24(1), 30-33.
- Berkup, S.B. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Birçek, A. (2008). *Girişimci Kişilik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında İncelenmesi*, Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Borges, N. J., Manuel, R. S., Elam, C. L., ve Jones, B. J. (2010). Differences in motives between Millennial and Generation X medical students. *Medical education*, 44(6), 570-576.

- Boyd, D. (2010). Ethical determinants for generations X and Y. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 465-469.
- Börekçi, D., Y. (2009). Paternalist Leadership Style's Evolution in E-Culture, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38/2: 103-109.
- Brown, S. Carter, Collins, Gallerson, Giffin, Greer, Griffith, Johnson, Kate Richardson, (2009) Generation Y in the workplace, *Journal of The Bush School of Government and Public Services*, pp. 1 – 56.
- Broadbridge, A., Maxwell, G. and Ogden, S. (2007), Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y, *Career Development International*, Vol. 12 No. 6, pp. 523-544.
- Broadie, S. ve Rowe C. (2002). *Aristotle: Nicomachean Ethics: Translation, Introduction, Commentary*. Oxford University Press.
- Buble, M., & Pavic, I. (2007). Interdependence between organizational culture and leadership styles: The Croatian case. *The Business Review*, 7(1), 143-150.
- Buchanan, R. (2008). Autonomy, Paternalism, and Justice: Ethical Priorities in Public Health.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Büyüköztürk, K. (2002). Faktör analizi - *kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi*.
- Calhoun, S. K. (2005). Generations at work. *AAOHN Journal*, 53(11), 469-71.
- Calloway, C. (2018). Recruiting and Retaining Generations X and Y in Organizations.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. 6.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, ss.3-231.
- Cerit, T., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi, *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Chan, D. S. H. (2005). *Relationship between generation-responsive leadership behaviors and job satisfaction of generations X and Y professionals*. University of Phoenix.
- Chavez, M. C. (2001). *The X factor: A study of strategies used to empower Generation X and non-Generation X elementary school teachers and to what extent each group of teachers feel empowered by those strategies*. PhD Thesis.
- Chen, Y. C., Shang, R. A., ve Kao, C. Y. (2009). The effects of information overload on consumers' subjective state towards buying decision in the internet shopping environment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8(1), 48-58.
- Chen, X.P., Eberly, Marion, Chiang, Ting-Ju, Farh, Jiing-Lih (2014). "Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance." *Journal of management* 40, no. 3: 796-819.

- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 4(1), 27.
- Ciulla, J.B. (2003). *Ethics and Leadership Effectiveness*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace. *Radiologic technology*, 88(4), 379-396.
- Conger J. ve Kanungo R. (1998) Charismatic Leadership in Organizations, 121-189.
- Coşkun, N. (2013). TÜİK'in eğitim verilerinde çarpıcı sonuçlar. *Hürriyet Gazetesi*, İzmir, (DHA) 22.04.2013.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an accelerated culture*. Macmillan.
- Crampton, S. M., ve Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review*, 9(1), 16-22.
- Crumpacker, M. ve Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public personnel management*, 36(4), 349-369.
- Cruz, M., Nunes A. ve Pinheiro P. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4).
- Cufaude, J. (2000). Cultivating new leadership. *Association Management* 52(1). 73-78. Retrieved August 2, 2017, from Proquest database
- Çakır, B. (2014) Tarım sektörü ve kırsal kesimde yaşanan çözümler sonucu işgücü piyasasında yaşanan değişim ve oluşan işsizlikte kamu istihdam kurumlarının rolü.
- Çalışkan, S. C. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice, and organizational citizenship behavior: A study from Turkey. *China-USA Business Review*, 9(1), 67-80
- Çelik, V. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi*.
- Çıraklar, N. H., Ucar, Z., ve Sezgin, O. B. (2016). Effects of paternalistic leadership on organizational identification: mediating role of trust in leader. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 73-87.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*, Bursa: Ekin.
- Dağlı A. ve Ağalday B. (2018) Analysing headmasters' Paternalistic Leadership Behaviours *Electronic Journal of Social Sciences* Volume:17 Issue:66.

- Dayıoğlu, M., ve Kırdar, M. G. (2010). Determinants of and trends in labor force participation of women in Turkey.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması.
- Deyo, F.C. (1989). *Beneath the Miracle: Labor Subordination in the New Asian Industrialism*, University of California Press.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları
- Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2008). Yalın yöntemler ve altı sigmayı içeren bütünleşik bir yaklaşım: yalın altı sigma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 343-366.
- Dulin, L. (2005). *Leadership preferences of a Generation Y cohort: A mixed methods investigation*. University of North Texas.
- Dünya Bankası (2018). <https://datacatalog.worldbank.org>, GDP by country.
- Eckel, R. (2005). *The millennial workplace summary report* Salem, MA: Nommos Consulting Group.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y: Quarterly journal. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Epley, J. L. (2015). Weber's Theory of Charismatic Leadership: The Case of Muslim Leaders in Contemporary Indonesian Politics. *International Journal of Humanities and Social Science*. 5 (7), pp. 1 – 17.
- Erben, G., S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan* İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Erben, G. S. ve A. B. Güneşer. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erçetin, S. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (genişletilmiş ikinci baskı). Ankara: Nobel Yayınevi
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş Altıncı Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erickson, T. (2008). *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*, Harvard Business Review Press.
- Farh, J., L. ve Cheng, B., S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations, (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan: 84-127
- Farhan, F. (2018) *Application Of Path-Goal Leadership Theory And Learning, Theory In A Learning Organization*.
- Fragouli, E. (2018). The dark-side of charisma and charismatic leadership. *The Business and Management Review*, 9(4), 298-307.

- Francis-Smith, J. (2004). Surviving and thriving in the multigenerational workplace. *Journal Record*, 1.
- Ferri-Reed J., (2014) The keys to engaging millennials (ways to engage younger employees)", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 24 Issue: 6
- Fisher, T. ve Crabtree, J. (2009). Generational cohort theory: Have we overlooked an important aspect of the entry-level occupational therapy doctoral debate? *Forbes*, Mart 16, (2018). The Graying Of Wealth.
- Gaylor, D. (2002). Generational differences. California Press: 7-33
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98-98-103.
- Gelfand, M.J., Erez, M., ve Aycan, Z.. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*. 58: 479-514.
- Gemlik, N., İltar, P. ve Bektaş, G. (2018). Y kuşağı orta düzey hastane yöneticilerinin üst yöneticilerinden beklentileri üzerine nitel bir araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(2), 154-160.
- Gentry, W., Harris, L., Baker, B. and Brittain Leslie, J. (2008), Managerial skills: what has changed since the late 1980s, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 167-181.
- Goben, A. F. (2003). *The X factor: Generation X leadership in early 21st century American community colleges*, Texas University, PhD Thesis.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Güler, C. (2007). Yeditepe Y.Lisans tezi, *Fiedler'in lpc ölçeği ile lise yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi*.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Günlü, E. (2012). Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon. (Editör: Celalettin Serinkan).Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel, 179-205.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Hacker, A. (2010). *Two nations: Black and White, separate, hostile, unequal*. Simon and Schuster.
- Haeberle, K., Herzberg, J. ve Hobbs, T. (2009). Leading the multigenerational work force. A proactive approach will cultivate employee engagement and productivity. *Healthcare Executive*, 24(5), 62.
- Hansen, G. (2001). Max Weber, Charisma, and the Disenchantment of the World Chapter 8 P:103.
- Henger, B., ve Henger, J. (2012). *The Silent Generation: 1925-1945*. Author House.

- Henon, E. (2006). Why and how generation y saves and spends. *Benefits and Compensation Digest*, 43, 30-32.
- Hernaus, T., ve Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641
- Hersey, P., Blanchard, K. ve Johnson D. (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources (8th ed.)*, Upper saddle river, NJ: Prentice Hal.
- Heselbarth, R. (1999). Good managers must cross millennial generation gap. Contractor.
- Heywood, A. (2013). *Politics*. Palgrave Foundations Series, Macmillan International Higher Education, 4. Baskı.
- Hill, K. S. (2004). Defy the decades with multigenerational teams. *Nursing Management*, 35(1), 32-35.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hollander, D. (2009). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*.
- Hong, C. (2007) Paternalistic Leadership Styles and Follower Performance: Examining Mediating Variables in A Multi-Level Model Hong Kong, Polytechnic University, 2007.
- Hornblower, M. (1997). Great expectations. *Time*, 149, 58-68.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri* (Doctoral dissertation, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study. *Human Relations*, 54 (10), 1267-1302
- James, J. B., Swanberg, J. E., ve McKechnie, S. P. (2007). *Generational differences in perceptions of older workers' capabilities (Issue Brief No. 12)*. Chestnut Hill, MA: Boston College Center on Aging & Work/Workplace Flexibility.
- Jennings, A. T. (2000). Hiring generation-X. *Journal of Accountancy*, 189(2), 55.
- Jiri, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation, *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 4, pp. 105 - 123.
- Johansson, M., ve Persson, E. (2019). Your order has been shipped: A quantitative study of impulsive buying behavior on-line among Generation X and Y.
- Johnson, M. ve Johnson, L. (2010). *Generations inc*. New York: Amacom.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006) *Yeni insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*, Evrim Yayınevi.

- Kaiser, R.B. ve DeVries, D.L. (2000). Leadership styles. In W.E. Craighead and C.B. Nemeroff. *The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science*. New York: Wiley and Sons.
- Kao, C.S. (1991). Personal Trust in Larger Businesses in Taiwan, Centre o Asian, University of Hong Kong.
- Kayri, M. (2009) Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikler, *Fırat University Journal of Social Science* Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 51-64, Elazığ.
- Kelan, E. (2014). Organizing Generations, *Sociology Compass* 8(1) 20-30 pp.
- Kırel, Ç. (2001) Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kopelman, J. Prottas, ve D. Falk.W. (2010). Leadership & Organization Development Journal, Construct validation of a Theory X/Y behavior scale.
- Konorti, E., ve Eng, P. (2008). The 3D transformational leadership model. *The Journal of American Academy of Business*, 14(1), 10-20.
- Kotter, J. P. ve Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, 86 (7-8).
- Köksal, O. (2011) Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 15, s.115.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effectivemanagement. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kurtuluş, S. A., ve Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü liderlikte hangisi daha etkili: erillik mi, dişillik mi?. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 235-252
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve Uluslararası *Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1: 85-116.
- Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 87(6),52-55.
- Lale, C. Günlü, E. ve Kömürcü, M. (2016). Turizm Sektörü Odaklı Filmlerde Sergilenen Liderlik Profilleri, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2016, Bahar, 2.
- Lancaster, L. C., ve Stillman, D. (2002). *When generations collide*. NY: Harper Collins.
- Lancaster, L. C., ve Stillman, D. (2010). The M-factor. *Delta Sky Magazine*, May, 66.
- Latince sözlük (2014). Erol Alova, İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Lau, D.C. (1979). *The Analects*, Penguin: Harmondsworth.
- Lau, W. (2012). Study of effective leadership in the Chinese context.
- Lee, H., S. (2001). Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics, *Journal of Economic Issues*, 35/4: 841-869.
- Leuenberger, D. Z., ve Kluver, J. D. (2006). Changing culture: Generational collision and creativity. *The Public Manager*, 34(4), 16-21.

- Liang s., h. lng. s. hsieh. (2007). The Mediating Effects of LMX Quality to Influence the Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors, *The Journal of American Academy of Business*, 10, 2, 2007, 127-137.
- Littrell, R. F. (2002). Desirable leadership behaviours of multi-cultural managers in China. *Journal of Management Development*, 21(1), 5-74.
- Loughlin, C. ve Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.
- Lovern, E. (2001). New kids on the block. Here comes the next generation of workers: they have Gen Xers' energy and skills, with a new attitude. *Modern Healthcare*, 31(5), 28-32.
- Lunenburg, F. (2011) Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations *International Journal of Management* Volume 15, Sayı 1.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S., ve Kuron, L. K. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333-357.
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., ve Cennamo, L. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*.
- Macunovich, D. (2000). *The baby boomers*. New York, NY: Department of Economics, Barnard College, Columbia University.
- Mahoney, A. (2015). Commitment and Employee Development: Comparing Generations X and Y.
- Mann, D. L. (2011). Capturing the voice of the customer before the customer knows what they want: TRIZ, spiral dynamics, and the fourth turning. *Procedia Engineering*, 9, 573-581.
- Martin, C. A., ve Tulgan, B. (2002). *Managing the generation Mix: From collision to collaboration*. Amherst, MA: HRD Press.
- Martinez, P. (2005) Paternalism as a positive form of leadership in the Latin American context: Leader benevolence, decision-making control and human resources management practices, Chapter: 4, Publisher: Routledge Publishers.
- McCrinkle, M., ve Wolfinger, E. (2009). The ABC of XYZ: Understanding the global generations.
- McGuire, D., By, R.T., ve Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- Michael, T. (2014). *A comparative study of intrinsic motivational triggers for generation X and generation Y members*, Colorado Technical University, PhD Thesis.
- Mihut, M. I. (2014). The theory of paternalism and its consequences in Japanese companies. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, 7(01), 69-80.

- Miller, R. L., Butler, J. ve Cosentino, C. J. (2004). Followership effectiveness: an extension of Fiedler's contingency model. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 362-368.
- Meier, J., ve Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68.
- Meister, J. C., ve Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace*. New York: Harper Collins Publishers.
- Mengi, P. (2009). Customer satisfaction with service quality: An empirical study of public and private sector banks. *IUP Journal of Management Research*, 8(9), 7.
- Metin, S. ve Kızıldağ, D. (2017). Kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: otomotiv sektöründe bir araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 40, Sayfalar 340 - 363.
- Mitchell, D. A. (2015). *Generation Y information technology employees in the workplace: A qualitative study on how leadership motivates creativity and retention*, Capella University, PhD Thesis.
- Morton, L. P. (2003). Targeting generation x. *Public Relations Quarterly*, 48(A), 43-45.
- Muaygil, R.A. (2018). From Paternalistic to Patronizing: How Cultural Competence Can Be Ethically Problematic.
- Mutlu, A. (2010). Hemşirelere göre yönetici hemşirelerin paternalistik davranış örüntülerinin hasta bakımı ile ilgili görevlerine yansımaları. Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- National Association of Colleges and Employers (2015). <http://www.umuc.edu/documents/upload/nace-job-outlook-2015.pdf> Erişim Tarihi: 23.04.2019
- National Geographic (2016). Birth of the Slacker, *Documentary*, Writer & Director: Kevin Smith.
- Niu, C. P., Wang, A. C. ve Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32-39.
- Noble, S. M., Haytko, D. L., & Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of business research*, 62(6), 617-628.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice. 4th Edition*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice. 6th Edition*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: the Generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109.
- Oblinger, D., ve Oblinger, J. (2005). Is it age or IT: First steps toward understanding the net generation. *Educating the net generation*, 2(1-2), 20.
- Oh, E., ve Reeves, T.C. (2014). Generational differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. In *Handbook of research on*

- educational communications and technology* (pp. 819-828). Springer, New York, NY.
- Öztürk, M. (2016) Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları, *İnsan ve toplum bilimleri araştırmaları dergisi* cilt: 5, sayı: 8.
- Ötken A. ve Cenkçi A. (2012) The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader Article in *Journal of Business Ethics* 108(4).
- Öz, E., Ü. ve Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, *18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri*, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi: 681-688.
- Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Paoching, C. ve Chichun. H. (2009) The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5, 2, 66-73.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları* No.282.İstanbul.
- Paşa, S. F. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri. *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, 225-241.
- Paşa, S.F. , Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). "Society, Organisations and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4): 559-589.
- Patalano, C. (2008) A Study of the Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment: Generation X vs. Generation Y.
- Pekala, N. (2001). Conquering the generational divide. *Journal of Property Management*, 66(6), 30-38.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E., K. ve Scandura, T., A. (2008). Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management*, 34/3: 566-593.
- Pellegrini, E., K., Scandura, T., A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory, *Group and Organization Management*, 35/4: 391-420.
- Pendleton, N. C. (2019). Latchkey: A Memoir in Essays.
- Population Reference Bureau (2009). <https://www.prb.org/20thcenturyusgenerations/>
- Prensky, M. (1998). Twitch speed. *Across the Board*, 35(1), 14-19.
- Powell, J.N. (2003). *Generational perceptions of effective leadership*. Argosy University, PhD Thesis.

- Reber, G., Auer-Rizzi, W. ve Maly, M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: an intercultural comparison based on the Vroom/Yetton model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 411-429.
- Reisenwitz, T.H. ve Iyer, R. (2009). Difference in generation X and generation Y: Implication for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103
- Reynolds, L. A. (2005). Communicating total rewards to the generations. *Benefits Quarterly*, 21(2), 13-17.
- Roberson, N. A. (2005). *Assessing leadership styles using Graves' levels of existence and Blake and Mouton's Managerial Grid*. Regent University.
- Rost, J.C., (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*, Greenwood Publishing.
- Rothlauf J. (2014). A Global View on Intercultural Management, 179, Germany.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Basım Yayın Dağıtım.
- Sacks, D. (2006). Scenes from the culture clash. *Fast Company*, 73-77.
- Sago, B. (2001). Uncommon threads. *Business Credit*, 103(6), 57-57.
- Sapru, R.K. (2008). Administrative Theories and Management Thought.
- Sashkin, M., ve Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schroeder, J. (2011) *The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-owned Firms in Turkey*.
- Seitel, S. (2005). *Generational Competence*, Minnetonka MN, USA: WFC Resources.
- Selimoğlu, E. (2004). Günümüzde Liderlik Anlayışı. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Sessa, V.I., Kabacoff, R.I., Deal, J. ve Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Shaul, C. (2007). *The attitude toward money as a reward system between the age groups corresponding to the boomers, generation x, and generation y employees*. Alliant International University, PhD Thesis.
- Shelton, C ve Shelton, L. (2005). *The NeXt Revolution: What Gen X women want at work and how their Boomer bosses can help them get it*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Harvard University-Asia Center.
- Sincich, MC. (2003). *Statistics*. USA: Prentice Hall.

- Sujansky, J. (2002). The Critical Care and Feeding of Generation Y. *Workforce*, 81(5), 15-15.
- Smola, K.W. ve Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23 p. 363-382.
- Snyder, L. D. (2007). Civilizations and the fourth turning. *Comparative Civilizations Review*, 57(57), 3.
- Stratman, M. C. (2007). *A phenomenological study into leadership attributes preferred by generation Y Mexican Americans*. University of Phoenix.
- Soylu, S. (2010). Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalist Leadership on Workplace Bullying, *Journal of Business Ethics*.
- Spector, J. M., Merrill, M. D., van Merriënboer, J. J. G., ve Driscoll, M. (2007). *Handbook of research on educational communications and technology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stone, A.. ve Patterson, K. (2005) The History of Leadership Focus, Servant Leadership Research Roundtable, Regent university, S:4.
- Strauss, W.,ve Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York.
- Strauss, W. ve Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy-What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. US: Broadway Publisher.
- Strauss, W. ve Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Strauss, W., ve Howe, N. (2009). *The Fourth turning: What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*. Three Rivers Press.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Schweitzer L., Lyons S. ve E.Ng, (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation in *Journal of Business and Psychology* 25(2):281-292.
- Sun, J.M. ve Wang, B. (2009). Servant leadership in China: Conceptualization and measurement, W.H. Mobley, Y. Wang & L. Wing (eds.) In *Advances in Global Leadership* (pp. 321-344). Bingley: Emerald Group.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şenbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı? Okuyan Us Yayınları*, İstanbul.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3).
- Şimşek, N., ve Fidan, M. (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik. Tablet Kitabevi: Konya.

- Takala, T. (2010). Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*. 1 (1), pp. 59-63.
- Tang, C. ve Naumann S. (2015) Paternalistic leadership, subordinate perceived leader-member exchange and organizational citizenship behavior Volume:21 Issue:3.
- Tapscott, D. (2009). *Growing up digital: How the net generation is changing your world*. NY: McGraw-Hill.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W., ve Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *The Journal of private equity*, 8(4), 20-29.
- Taylor, M. (2005). Working with generations. In a collection of papers on self-study and institutional improvement. *The Higher Learning Commission*, 1-5.
- The Canberra Times*, Eylül 2, (2010). How to manage generation Y.
- The Guardian*, Mart 14, (2016). The boomerang generation – and the childhood bedrooms they still inhabit.
- The New York Times*, Eylül 20, (2015). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z.
- The Center for Generational Kinetics (2010). <https://genhq.com/faq-info-about-generations/> Erişim Tarihi: 27.12.2018.
- Thielfoldt, D., ve Scheef, D. (2004). Generation X and the Millennials: What you need to know about mentoring the new generations. *Law practice Today*, 30(5).
- Thompson, C. M. (2000). *The congruent life: Following the inward path to fulfilling work and inspired leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Tetik, H. ve Köse, S. (2015). Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. *Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota*, 1(21).
- Topgül, A. (2015) Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz.
- Trunk, P. (2007). What Gen Y really wants. *Time Magazine*, 5.
- Tsui, Y. Bian, L. Cheng I. (2006). China's Domestic private firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance, *New York, Sharpe*, 230-260.
- Tufur, M. (2011). Türkiye'nin Y kuşağı. *MediaCat Özel Eki*, Mayıs.
- Tulgan, B. (2001). *Winning the talent wars*. New York: Norton.
- Tulgan, B. (2011). Generation Y: All grown up and now emerging as new leaders. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 77-81.
- Tuncer, G. (2005). *The Self In Family Context And Traditional Family Values On Attitudes Toward Paternalistic Leadership Style*, İstanbul: Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik niteliklerinin özendirme üzerindeki rolü.
- Turetsky, D. (2006). Generations at work: New expectations and incentive requirements. *Workspan*. Scottsdale.
- Türk Dil Kurumu, (2018). <https://sozluk.gov.tr/?kelime=> Erişim Tarihi: 01.12.2018
- TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu, (2018). http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1027, Erişim Tarihi: 11.02.2018.
- Twenge, J. M. (2014). Generation me-revised and updated: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before. Simon and Schuster.
- Uğuz Arsu, Ş. (2014). *Y kuşağını işe alma ve işte tutma stratejileri: Gaziantep ilinde bir araştırma*, Master's thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van De Veer, D. (2014). *Paternalistic intervention: The moral bounds on benevolence*, Princeton University Press.
- Vecchio, R. (2007). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations, Second Edition*, University of Notre Dame Press.
- Veloz, E. A. (2010). *Differences in parental involvement typologies among Baby Boomers, Generation X, and Generation Y parents: a study of select bay area region of Houston elementary schools*. PhD Thesis.
- Vroom, V. H., ve Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- Ware, C. V. (2013). *Generation X and Generation Y in the workplace: A study comparing work values of Generation X and Generation Y*, Capella University, PhD Thesis.
- Washburn, E. R., (MD). (2000). Are you ready for Generation X? *The Physician Executive*, 26(1), 51-57.
- Wasserman, A. (2007) *The History of Generations*, NY:6th edition, s.22-45.
- Weber, M. (1978) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, University of California Press.
- Weinstein, R. B. (2013). Servant leadership and public administration: Solving the public sector financial problems through service. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(3), 84-91.
- Weston, M. (2001). Coaching generations in the workplace. *Nursing Administration Quarterly*, 25(2), 11-21.
- Weston, M. (2006). Integrating generational perspectives in nursing. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), 1. Retrieved June 25, 2018.
- Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.
- Wilson, J. H. (2010). Authority in the 21st century: Likert's system 5 theory. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 33-41.

- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Springer Science & Business Media.
- Wren, T. (2013). *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*.
- Wu, Tsui, Knicki (2010). *Consequences of Differentiated Leadership in Group*.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine) iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama*.
- Yeakey, G. W. (2002). Situational leadership. *Military Review*, 82(1), 72.
- Yeh, H.R., Chi, H.K. ve Chiou, C.Y. (2008). The Influences Of Paternalistic Leadership, Job Stress, And Organizational Commitment On Organizational Performance Study Of Policemen In Taiwan, *The Journal of International Management Studies*, 3(2),85-91.
- Yetim, N., ve Yetim, U. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' job satisfaction: The Turkish Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Yurttadur, M., ve Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 403-420.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik, 2nci Basım*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: American Management Association.
- Zhang, X. (2009). Trade unions under the modernization of paternalist rule in China. *The Journal Of Labor And Society*, 12, 193-218.
- Zimmerman, E. (2007). Vegas police use innovative campaign to lure Gen Y recruits. *Workforce Management*.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. ve Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis) perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.

EK-1 Paternalist Liderlik Anketi

	Aşağıda, iş hayatında yöneticilerin sergilediği davranışlarla ilgili tanımlar yer almaktadır. BİRLİKTE ÇALIŞTIĞINIZ VE DOĞRUDAN BAĞLI OLDUĞUNUZ YÖNETİCİYE ilişkin görüşlerinizi lütfen (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.					
2	Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.					
3	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.					
4	Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışandan kendini sorumlu hisseder.					
5	Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.					
6	Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.					
7	Çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.					
8	Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.					
9	Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.					
10	Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.					
11	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.					
12	Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.					
13	Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
14	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
15	Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.					
16	Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.					
17	Çalışanlarına karşı tatlıserttir.					
18	Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.					
19	İşle kendisi ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı verir.					
20	İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.					
21	Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.					

EK-2

RE: Paternalist Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

From: Zeynep Aycan

Tabii Onur kullanabilirsin.

İyilikler,
Zeynep Aycan (bilgiye www.zeynepaycan.net adresinden ulaşabilirsin)

From: "Görkem Dinç" [mailto:gorkemdinc@myself.com]

Sent: Wednesday, May 09, 2018 1:03 PM

To: Zeynep Aycan <ZAYCAN@ku.edu.tr>

Subject: Paternalist Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

Merhaba Zeynep Hanım,
Ben Anadolu Üniversitesinde yüksek lisans yapmaktayım. "Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization" (2006) adlı yayınızdaki 21 soruluk 5 faktörlü ölçeğinizi uygun görürseniz tez çalışmamda kullanmak istiyorum.
Saygılarımla...
Onur Görkem Dinç