

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAĞI İŞGÖRENLERİNİN YÖNETİCİLERİNE  
YÖNELİK LİDERLİK ALGILAMALARI VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRTÜK LİDERLİĞİN ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Caner KURT**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAĞI İŞGÖRENLERİNİN YÖNETİCİLERİNE  
YÖNELİK LİDERLİK ALGILAMALARI VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRTÜK LİDERLİĞİN ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Caner KURT**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

**Balıkesir, 2019**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

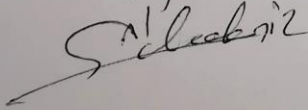
Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201612549003 numaralı Caner KURT'un hazırladığı "X ve Y Kuşağı İşgörenlerinin Yöneticilerine Yönelik Liderlik Algılamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örtük Liderliğin Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan

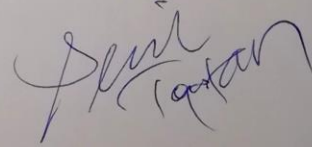
Prof. Dr. Oya İnci BOLAT  
(Danışman)



Üye  
Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ



Üye  
Doç. Dr. Seçil TAŞTAN

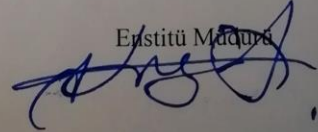


Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

28/05/2019

Prof.Dr.Kenan ZİYA TAŞ

Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Kuşak terimi, belirli bir zaman aralığında doğmuş bireylerin, aynı olaylardan etkilenecek benzer düşünce, beklenti, tutum ve davranışlara sahip olmasını ifade etmektedir. Örtük liderlik teorisine göre, bireylerin zihinlerinde belirli lider tipleri bulunmaktadır. Birey, zihninde yatan lider prototipine göre üstünü lider olarak kabul ya da reddeder. Aynı kuşağa mensup bireylerin de, benzer liderlik türünü tercih etmesi beklenebilir.

İşgörenlerin beklentisi ile liderlik ve örgüt içi uygulamalar arasındaki farklılıklar, çeşitli örgütsel davranış türlerine yol açmaktadır. İşten ayrılma niyeti de bu sonuçlardan biridir. Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmada, söz konusu değişkenler olan kuşak, örtük liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, kuşak kavramını ve örtük liderlik teorisini Türkiye açısından farklı bakış açıları ile (özellikle kültür çerçevesinde) değerlendirmekte fayda vardır.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince kıymetli vaktini, bilgisini ve tecrübesini benimle paylaşarak bana değer katan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a, en az danışman hocam kadar eğitimimde, tezimde, bilhassa üzerimdeki emeği paha biçilemeyecek kadar çok olan Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı kendime bir borç bilirim.

Her an varlıklarını yanımda hissettiğim, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim çok kıymetli annem ve babama, tezimi hazırlamamda yardımlarını esirgemeyen Fırat SEVER, Aygün KAM ve Melih GÖKÇE başta olmak üzere tüm yüksek lisans arkadaşlarıma, araştırma için anket kısmında katkı sağlayan değerli çalışanlara ve her zaman desteğini hissettiğim yol arkadaşım Büşra UÇAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Caner KURT**

## ÖZET

### X VE Y KUŞAĞI İŞGÖRENLERİNİN YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK LİDERLİK ALGILAMALARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRTÜK LİDERLİĞİN ETKİSİ

**KURT, Caner**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

**2019, 88 sayfa**

Bu çalışmanın amacı, X ve Y Kuşağı işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılaması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örtük liderliğin etkisinin olup olmadığını ölçmektir. Araştırmanın örneklemini Balıkesir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren farklı özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Veriler anket aracılığıyla toplanmış ve 254 anket analize tabi tutulmuştur. Sonuç olarak, X ve Y Kuşağı işgörenlerinin yöneticilerine yönelik görev/insan odaklı liderlik algılaması ve örtük liderlik boyutları kapsamında farklılığın olmadığı, işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise X Kuşağı ( $\bar{x}=2,592$ ,  $p<0,05$ ) ve Y Kuşağı ( $\bar{x}=2,203$ ,  $p<0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, görev/insan odaklı liderlik ve örtük liderlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, görev/insan odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde de örtük liderliğin düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak, örtük liderlik, işten ayrılma niyeti.

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF IMPLICIT LEADERSHIP ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SENSE OF LEADERSHIP OF X AND Y GENERATION EMPLOYEES TOWARDS THEIR MANAGERS AND THEIR TURNOVER INTENTION**

**KURT, Caner**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Advisor: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

**2019, 88 pages**

The aim of this study is to evaluate whether there is any influence of implicit leadership on the relationship between the sense of leadership directed to managers of X and Y Generation workers and the turnover intention. The sample of this study is formed by different private sector employees who work in Balıkesir and Bursa provinces. The data has been collected through questionnaire and 254 questionnaires have been analyzed. In conclusion it is determined that there is not difference within the context of implicit leadership and the sense of task/people oriented leadership for X and Y Generation managers, but there is a significant difference between X Generation ( $\bar{x}=2,592$ ,  $p<0,05$ ) and Y Generation ( $\bar{x}=2,203$ ,  $p<0,05$ ) on the turnover intention. In addition, it is carried out that there is not a meaningful relation between task/people oriented leadership and the aspects of implicit leadership, and there is not any organizer role of implicit leadership on the relation between task/people oriented leadership and the turnover intention.

**Keywords:** Generation, implicit leadership, turnover intention.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa Numarası

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
1 GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayımlar .....	2
1.5. Sınırlılıklar .....	3
1.6. Tanımlar .....	3
2 İLGİLİ ALAN YAZIN .....	5
2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	5
2.1.1. Kuşak .....	5
2.1.2. Kuşak Türleri .....	8
2.1.2.1. Sessiz (Geleneksel) Kuşak .....	11
2.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı .....	13
2.1.2.3. X Kuşağı .....	15
2.1.2.4. Y Kuşağı .....	17
2.1.3. Kuşak Farklılıkları .....	19
2.1.4. Liderlik .....	22
2.1.5. Liderlik Çalışmaları İle İlgili Dönemler .....	23
2.1.5.1. Özellikler Yaklaşımı .....	23

2.1.5.2. Davranış Yaklaşımı .....	24
2.1.5.3. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı .....	25
2.1.5.4. Modern Liderlik Yaklaşımları .....	27
2.1.5.4.1. Etkileşimci Liderlik .....	27
2.1.5.4.2. Dönüşümcü Liderlik .....	29
2.1.5.4.3. Karizmatik Liderlik .....	30
2.1.6. Örtük Liderlik Teorisi .....	31
2.1.7. Örtük Liderliğin Ölçümü .....	38
2.1.8. İşten Ayrılma Niyeti .....	40
2.1.9. İşten Ayrılma Niyetine Neden Olan Faktörler.....	41
2.1.10. İşten Ayrılma Niyeti/Davranışının Sonuçları .....	44
2.1.10.1. Bireysel Sonuçlar .....	45
2.1.10.1.1. Ayrılanlar Açısından Sonuçlar .....	45
2.1.10.1.2. Kalanlar Açısından Sonuçlar .....	46
2.1.11.2. Örgütsel Sonuçlar .....	46
2.1.11.2.1. Sosyal Sonuçlar .....	47
2.1.11.2.2. Ekonomik Sonuçlar .....	47
2.1.12. Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi.....	48
2.1.12.1. X ve Y Kuşağı İşgörenlerinin Yöneticilerine Yönelik Liderlik Algılaması ve Örtük Liderlik İlişkisi .....	48
2.1.12.2. Görev/İnsan Odaklı Liderlik ve Örtük Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	49
3 YÖNTEM.....	53
3.1. Araştırmanın Modeli .....	53
3.2. Evren ve Örneklem.....	53
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	54
3.4. Verilerin Analizi.....	56
4 BULGULAR VE YORUMLAR.....	57



4.1. Geçerlik ve Güvenirlik .....	57
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	57
4.3. Ortak Yöntem Varyansı Analizi.....	62
4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	63
4.4.1. Görev/İnsan Odaklı Liderlik, Örtük Liderlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bulgular.....	63
4.5. Regresyon Analizi .....	64
4.5.1. Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	65
4.6. Bağımsız T Testi Sonuçları .....	71
4.6.1. X ve Y Kuşağı İşgörenleri Özellikleri ve Görev/İnsan Odaklı Liderlik İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi.....	71
4.6.2. X ve Y Kuşağı İşgörenleri Özellikleri ve Örtük Liderlik İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi .....	71
4.6.3. X ve Y Kuşağı İşgörenleri Özellikleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi.....	72
5 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
5.1. Sonuçlar.....	73
5.2. Öneriler.....	75
KAYNAKLAR .....	76
EKLER.....	86
EK-1 ANKET FORMU.....	86

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Farklı Kaynaklara Göre Kuşakların Sınıflandırılması .....	10
Tablo 2 Yıllara Göre Nüfus Değişiklikleri.....	13
Tablo 3 Y Kuşağı'nın Karakteristik Özellikleri .....	18
Tablo 4 Farklı Kuşakların Özelliklerine Genel Bakış.....	19
Tablo 5 Kuşakların Kişisel ve Çalışma Değerleri.....	20
Tablo 6 X ve Y Kuşağı'nın Özellikleri.....	21
Tablo 7 Liderlik Yaklaşımlarının Dönemleri.....	23
Tablo 8 Liderin Özellikleri.....	24
Tablo 9 Liderlik Algıları Oluşturmada Kullanılan Alternatif İşlem Türleri .....	35
Tablo 10 Eden ve Leviatan'ın Liderlik Faktör Yapıları .....	38
Tablo 11 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler .....	42
Tablo 12 Örgütten Ayrılanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar.....	45
Tablo 13 Örgütte Kalanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar.....	46
Tablo 14 Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Sosyal Sonuçlar .....	47
Tablo 15 Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Ekonomik Sonuçlar.....	47
Tablo 16 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	58
Tablo 17 Görev/İnsan Odaklı Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 18 Örtük Liderlik Boyutları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 19 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	62
Tablo 20 Görev/İnsan Odaklı Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi Sonuçları .....	64
Tablo 21 Görev Odaklı Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	64
Tablo 22 İnsan Odaklı Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	65
Tablo 23 Örtük Liderlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 24 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kişisel Ahlak Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	67
Tablo 25 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Beceriklilik Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	68

Tablo 26 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Etkileyicilik Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	68
Tablo 27 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duyarlılık Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	68
Tablo 28 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Güç Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	69
Tablo 29 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kişisel Ahlak Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	69
Tablo 30 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Beceriklilik Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	69
Tablo 31 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Etkileyicilik Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	70
Tablo 32 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duyarlılık Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	70
Tablo 33 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Güç Boyutunun Düzenleyici Etkisi .....	70
Tablo 34 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Görev/İnsan Odaklı Liderlik İlişkisi Bağımsız Grup T Testi .....	71
Tablo 35 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Örtük Liderlik İlişkisi Bağımsız Grup T Testi .....	72
Tablo 36 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bağımsız Grup T Testi .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Türkiye ve ABD Açısından Kültür Boyutlarının Farklılıkları.....	11
Şekil 2 Liderin Davranışını Etkileyen Faktörler .....	26
Şekil 3 Rosch'a Göre Kategorizasyon .....	33
Şekil 4 Lord ve Arkadaşlarına Göre Liderlik Hiyerarşisi .....	34
Şekil 5 Prototip Oluşumunu Etkileyen Faktörler .....	36
Şekil 6 İşten Ayrılma Eylemine Giden Süreç .....	43
Şekil 7 İşten Ayrılma Eyleminin Sonuçları .....	44
Şekil 8 Araştırmanın Modeli.....	53
Şekil 9 Görev/İnsan Odaklı Liderlik Faktör Analizi.....	59
Şekil 10 Örtük Liderlik Boyutları Faktör Analizi .....	60
Şekil 11 İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi .....	61
Şekil 12 Model 1 .....	67

# 1 GİRİŞ

## 1.1. Problem

Kuşak, aynı dönemde doğan ve gelecek yıllarında (yani geç ergenlik ve erken yetişkinlik yıllarında) benzer dış olaylar yaşayan birey gruplarını ifade eder (Ryder, 1965'den akt. Noble ve Schewe, 2003:979).

Liderlik, bir kimsenin belirli şartlar altında bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek için, diğer kimselerin faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2014:668). Dolayısıyla lider de, bu süreci başarı ile yönetebilen kişidir.

Örtük liderlik teorisi, bireylerin lider kelimesiyle ilişkilendirdikleri özellik ve davranışları içeren bilişsel yapıları araştırır (Schyns, 2006:189). Örtük liderlik teorisine göre "lider" etiketi, bireyleri lider veya lider olmayan olarak sınıflandırmak için bilişsel kategori olarak kullanılır (Keller, 1999:589).

İşten ayrılma niyeti, bir örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir istekliliktir ve genellikle bir dizi çekilme davranışı ve alternatif iş aramanın da içinde bulunduğu bir süreci ifade eder (Tett ve Meyer, 1993:262).

Bu açıklamalardan yola çıkarak araştırmanın problemi, farklı yaş gruplarında doğmuş işgörenlerin yöneticilerine yönelik liderlik algılamaları ve örtük liderlik kuramı çerçevesinde, farklılaşan liderlik algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışmada öncelikle kuşak kavramı, kuşak türleri ve kuşakların özellikleri karşılaştırılarak, tanımlanan kuşakların Türkiye'de karşılığının olup olmadığı tartışılmış, ardından liderlik kavramı ve liderlik kuramlarının tarihsel süreci anlatılarak örtük liderlik kuramı, kuramın nasıl geliştiği ve prototip oluşumunu etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Daha sonra işten ayrılma niyeti kavramı ve bu davranışın öncülleri ile ardıllarına değinilmiştir. Son olarak üç bölümden oluşan alan yazın ile ilgili kuşak kavramı, örtük liderlik kuramı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kurularak, alan yazındaki araştırma sonuçlarının üzerinde durulmuştur. Araştırma kısmında ise farklı sektörlerde anket yöntemi uygulanarak, işgörenlerin yaş gruplarına göre görev ve insan odaklı liderlik

algılamaları ölçülmüş ve örtük liderlik tercihlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

## 1.2. Amaç

Araştırmanın amacı, farklı yaş aralığında doğmuş işgörenlerin yöneticilerine yönelik liderlik algılaması ve zihinlerinde yatan liderlik modellerindeki farklılığı incelemek ve bu farklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tartışmaktır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Farklı kuşak işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılaması farklı mıdır?
- Farklı kuşak işgörenlerinin örtük liderlik algısında farklılık var mıdır?
- Kuşak farklılığına bağlı olarak değişen örtük liderlik algısının, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?

## 1.3. Önem

Bu araştırma, aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir:

- Güncel bir kavram olan ve daha çok farklı ülkelerde üzerinde durulan ‘kuşak’ teriminin, Türkiye’deki karşılığını saptamaya çalışmak;
- Yine güncel bir kavram olan örtük liderlik kuramı çerçevesinde, farklı kuşakların zihinlerindeki lider prototipinin, yöneticilere yol göstermede fayda sağlayacak olması;
- İşten ayrılma niyetinin son örgütsel davranış türlerinden biri olması nedeniyle, bu davranışın nedenlerinden birinin ortaya çıkarılacak olması.

## 1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında, aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde hareket edilecektir:

- Farklı kuşak işgörenlerinin zihinlerinde yatan lider prototipinin (örtük liderlik türünün) farklılık göstereceği varsayılmıştır.
- Kuşak farklılığına bağlı olarak ortaya çıkan farklı liderlik beklentilerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olacağı varsayılmıştır.

- Bu araştırmada ele alınan değişkenler dışında kontrol edilemeyen değişkenlerin etkisi söz konusudur. Buna rağmen ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılan alanı temsil ettiği varsayılmıştır.
- Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçları, değişkenleri doğru ölçtüğü varsayılmıştır.
- Veri toplama anketinin, işğörendenler tarafından doğru bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

### 1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma evrenini tüm örgütler oluşturmaktadır. Ancak tüm örgütlere ulaşmak oldukça güçtür. Bu nedenle örneklem alma yoluna gidilerek Bursa ve Balıkesir illerinde faaliyet gösteren özel sektör firmaları tercih edilmiş ve bankacılık, muhasebe, finans, halkla ilişkiler, üretim ve Ar-Ge bölümlerinde çalışan işğörendenler araştırmaya dahil edilmiştir.
- Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm yöntemlerinin güvenilirlik değerleriyle sınırlıdır ve araştırma, örnekleme oluşturucu işğörendenlerin ölçek sorularına verdikleri yanıtla sınırlıdır.
- Örtük liderlik kuramı çerçevesinde tüm liderlik türleri incelenebilir. Ancak alışma, görev ya da insan odaklılık tarzları ile sınırlı kalmıştır.
- Sosyal bilimler alanlarında yapılan çalışmalar tamamen deneyselliğe dayanmamaktadır. Dolayısıyla bu sınırlılık çalışma için de geçerlidir.

### 1.6. Tanımlar

**Kuşak:** Benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerinin paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilmiş insan topluluğudur (Lower, 2008'den akt. Ceylan, 2014:3).

**Lider:** Kendi belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için izleyicilerini etkileyen ve kendi isteği doğrultusunda harekete sevk edebilen kişidir (Topaloğlu ve Koç, 2017:40).

**Etkileşimci Liderlik:** Hem üstün hem de astın birbirini karşılıklı olarak etkilediği ve her birinin değerli bir şey elde ettiği, kısacası değiş tokuşların üzerine

kurulu (örneğin, ücretli tatil yapmak isteyen işgörenin fazla mesaiye katlanması ve bunu liderin bilmesi gibi) bir liderlik kuramıdır (Kuhnert ve Lewis, 1987:649).

**Dönüşümcü Liderlik:** Bireysel ya da örgütsel anlamda olağanüstü sonuçlar elde ederek takipçilerine ilham veren, onların bireysel ihtiyaçlarına önem vererek gelişimlerine katkı sağlayan ve amaçlara ulaşma yolunda gönüllü olarak harekete geçirebilen liderlik türüdür (Bass ve Riggio, 2006:3).

**Görev Odaklı Liderlik:** İşin teknik yönünü ya da görevin içeriğini vurgulamaya eğilimli, temel noktanın amacın gerçekleştirilmesi olan ve etkin çalışmaya odaklanarak insan faktörünün ihmal edildiği liderlik türüdür (Çekmecelioğlu, 2014:23).

**İnsan Odaklı Liderlik:** İzleyicilerin dileklerine ve kişiler arası ilişkilere önem verilen, grubun performansını artırmak için çalışanların ihtiyaçlarına özen gösterilen liderlik türüdür (Çekmecelioğlu, 2014:23).

**Örtük Liderlik:** Bireyin hafızasındaki hiyerarşik yapıda bulunan bir bilişsel kategoridir. Liderlik özellikleriyle ilgili model ya da liderliğin ideal örneği anlamlarına gelen örtük liderlik, bu bilişsel kategorinin yapısını ve içeriğini oluşturmaktadır (Türetgen ve Cesur, 2010:54).

**İşten Ayrılma Niyeti:** Bir örgütün işgören ya da işgörenlerinin, mevcut örgütlerindeki iş ve işyeri şartlarından memnun olmamaları ve bu memnuniyetsiz durumun sonucu olarak göstermiş oldukları eylemdir (Rusbult ve diğerleri, 1988'den akt. Uranbey, 2018:66).



## 2 İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde, ilgili alan yazın taramasından hareket ederek, kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması, liderlik, örtük liderlik kuramı, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma niyetinin nedenleri ve sonuçları anlatılmaktadır. Daha sonra araştırmanın amacına uygun olarak kavramlar arası ilişkilere yer verilecektir.

### 2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.1. Kuşak

Ekonomik değişiklikler, savaşlar, politik ideolojiler, teknolojik yenilikler ve sosyal karışıklıklar gibi dışsal olayların, kişilerin değerlerini, tutumlarını ve tercihlerini tanımladığı düşünülmektedir ve bu etkiler, bir kuşağı diğerinden ayırmaktadır (Noble ve Schewe, 2003:979).

Kuşak, Türk Dil Kurumu'na göre şu şekilde tanımlanmıştır: Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu. Yine Türk Dil Kurumu'na göre kuşak, yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon (<http://www.tdk.gov.tr>) olarak tanımlanmıştır.

Yazında karşılaşılan kuşak tanımları ise şöyledir:

-Kuşak, doğum yıllarını, konumunu ve kritik gelişim evrelerinde aynı olayları yaşamış bir grup olarak tanımlanabilir (Kupperschmidt, 2000:66).

-Kuşak, aynı dönemde doğan ve gelecek yıllarında (yani geç ergenlik ve erken yetişkinlik yıllarında) benzer dış olaylar yaşayan birey gruplarını ifade eder (Noble ve Schewe, 2003:979). (Eserde kuşak kavramı yerine "kohort" kelimesi kullanılmıştır. Kohort (Latince cohors, çoğul cohortes) Roma döneminde, genel olarak benzer sınıfa tabi askerlerden oluşan, standart bir Roma birliğinin onda biri sayısına sahip büyük bir askeri birliktir. Günümüz ordularına göre yaklaşık olarak bir tabur askere karşılık gelmektedir (<http://www.wikizeroo.net>). (Yazında kelimenin

özgün bir anlama sahip olup, kuşak kelimesine yakın bir anlam taşıdığı görülmüş ve alıntıda kuşak kelimesi tercih edilmiştir).

-Kuşak, belirli bir zamanda doğan bireylerin toplamı olmaktan ziyade, tarihi süreç içinde belirli bir anda ortaya çıkan ve önceki yaş gruplarının değerleri, eğilimleri ve zevklerinden ayrılan bir kültürel alandır (Gilleard, 2004:113).

-Jean-Claude Lagree kuşağı, aynı tarihi sürecin içinde bulunmuş, aynı dönemde yaşamış, aynı koşullarda toplumsallaşmış ve hatta aynı ortak kimliğe ait olmuş kimselerin oluşturduğu topluluklar olarak tanımlamıştır (Toruntay, 2011:64).

-Kuşak, belirli bir zaman aralığında doğmuş, bu dönemin olayları ve eğilimleri tarafından şekillenmiş insan topluluğunu ifade etmekte kullanılır. Her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Ceylan, 2014:3).

-Kuşak, belirli bir politik ve sosyal anın (olayların) içinde doğan kişilerin, ortak değer, inanç sistemleri ve kişilik geliştirmesinin sonucu olarak ortaya çıkan topluluktur (Lamm, 2009:615). Önemli siyasi olaylar ya da tehditler, sosyo-ekonomik geçişler, endüstriyel eğilimler, işsizlik oranları, kıtlık veya güvenlik algıları kuşakların oluşumunu etkileyen olaylar olarak sıralanabilir (Lamm, 2009:615).

-Bourdieu'ye göre kuşak, üç farklı kavram olarak kullanılabilir. Bunlardan ilki soybilimsel (genetik) kullanımdır ve aileler ile çocuklar arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalarda ortaya çıkmaktadır (Purhonen, 2016:97).

İkinci kullanım daha kolektiftir (birden fazla bireyi ya da nesneyi kapsayan, birçok kişi ve nesnenin bir araya gelmesi sonucu olan). Nesil bu kullanımda, aynı zamanda veya belirli bir dönemde doğan bir grup insandan oluşur. Bu kullanımda, paylaşılan deneyimlere atıfta bulunulmaz ve nesil, belirli yaş grubu ile eş anlamlıdır (Purhonen, 2016:97).

Kavramın üçüncü kullanımı, temel düşüncenin ortak kimliği, ortak deneyimlerle yarattığı "biz" hissini vurgulamak olduğu sosyal jenerasyonlar anlamındadır. Bu

kullanım 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış ve 20. yüzyılın başından beri yaygın olarak kullanılmıştır (Purhonen, 2016:97).

Bourdieu'ye göre yapılan nesil kavramının sınıflandırmasında her kullanım şeklinin temelde farklı disiplinlerin konusu olduğu, ancak hepsinin birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu açıktır. Çalışmada incelenecek kuşak kavramı, üçüncü kullanım türünde yapılan tanım kapsamındadır.

Görüldüğü gibi "kuşak" kavramı ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlara ek olarak kuşak kavramı ile ilgili yazın incelendiğinde, genellikle Karl Mannheim'in 1927 yılında yazmış olduğu ve 1952 yılında İngilizce'ye çevrilen "The Problem Of Generations" adlı eser, konunun çıkış noktası olarak gösterilmektedir. Mannheim (1952) nesli, aşamalı olarak şu şekilde tarif etmiştir:

- a) Kültürel süreçte yeni katılımcılar ortaya çıkar,
- b) Eski katılımcılar sürekli olarak yok olur,
- c) Herhangi bir neslin üyeleri, tarihsel sürecin sadece sınırlı bir bölümünde yer alabilir,
- d) Bu yüzden birikmiş kültürel mirasın devamlı olarak iletilmesi gereklidir,
- e) ve nesilden nesle geçiş sürekli bir süreçtir (Mannheim, 1952:292).

Farklı tanımlardan da anlaşılacağı gibi kuşak, yalnızca birbirine yakın yıllarda doğmuş kişileri sınıflandırmaktan ziyade, aynı olaylardan etkilenmiş kişileri kapsamaktadır. Bu yüzden kuşak tanımını yaparken konum da oldukça önemlidir. Çünkü aynı yaş aralığında doğmuş kimselerin tanıklık ettiği olaylar ülkelerde, bölgelerde ve hatta şehirlerde bile farklılık gösterebilir.

Örneğin, 1800'lerde Prusya'daki gençler ile Çin'deki gençler aynı konumu paylaşmamışlardır. Dolayısıyla "kuşak" olarak adlandırılan tarihsel topluluğun en önemli ölçütü "ortak konumdur". Aynı dönemde ve aynı coğrafyada yaşamış kimseler de farklı tecrübeler edinmiş olabilir. Örneğin, kentten uzak köylü gençler, kentli gençliğini harekete geçiren olayları yaşamadıkları için onlar ile aynı şekilde etkilenmemişlerdir (Mannheim, 1952:303). Bu noktada, kültür kadar alt kültürün de önemli olduğu söylenebilir. Alt kültür ile ilgili olarak Bourdieu'nün "habitus" kavramı dikkat çekmektedir. Habitus, bireylerin belirli kültürler ya da alt kültürler

içinde hayat sürmeleri sonucu olarak zihinlerinde edindikleri temel bilgi birikimidir. Buna göre işçi sınıfından gelen bir birey, davranışlarında bu çevrenin etkisini taşıyacaktır (Palabıyık, 2011:128). Habitus, belirli mekan ve şartlardaki toplumsal deneyimlerimizin bir neticesi olmasının yanı sıra, zihnimize biriken (dil, köken gibi.) sürekli eğilimleri ifade eder. İçinde bulunduğumuz durumlar ve deneyimlerimiz dünyaya, bilgi ve kaynaklara olan bakış açımızı derinden etkiler. Böylelikle habitus, bireyin içinde yer aldığı toplumsal bağlamının etkisini harekete geçiren bilişsel ve güdüsel bir işleyiş halini alır (Palabıyık, 2011:129). Örneğin, bir kimsenin geliri arttığında daha önce tüketmediği bir ürünü tüketmeye başlaması her zaman o kişinin gelirinden dolayı tüketmeye başladığı anlamına gelmez. Kişi bu kararı, içinde bulunduğu çevrenin etkisi ile almış da olabilir.

Farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde yaşanan sosyo-kültürel değişimler nesilleri şekillendirmeye devam eder. Ancak, toplu seyahatler ve medya yoluyla farklı ülkelerde ortak kimlik duygusu görülebilir (Bristow, 2016:9). Nitekim Edmunds ve Turner (2005) 1960'lı yılların neslinin küresel çapta ilk ortaya çıkan nesil olduğunu ve günümüzde de yeni iletişim kanallarındaki büyük gelişmeler nedeniyle, bu şekilde yeni kuşakların oluşmasının daha fazla potansiyeli olduğunu savunmuştur (Bristow, 2016:10).

### **2.1.2. Kuşak Türleri**

Kuşak çalışmalarını, 1830-1840 yılları arasında yaptığı bilimsel araştırmalar ile başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, kuşakların tarihi süreç içinde hareket eden dinamikler olduğunu öne sürerek, sosyal olarak ilerlemenin yalnızca bir kuşağın kendinden sonraki kuşağa aktaracağı birikimler ile mümkün olacağını belirtmiştir (Toruntay, 2011:64).

Kuşak farklılıkları ve sınıflandırılması ile ilgili çalışmaların genel olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da yapıldığı görülmüştür. Konu ile ilgili ilk çalışma, Strauss ve Howe'un 1991 yılında yayınlamış oldukları "The New Generation Gap" adlı eserdir (Keeling, 2003:30). Strauss ve Howe'a göre, bir nesli tanımlayan üç özellik vardır:

### *Algılanan üyelik*

Ergenlik ve yetişkinlik dönemleri arasında üyeliğin (nesil içinde) kendi kendine algılanması

### *Ortak İnançlar ve Davranışlar*

Tutumlar (aile, kariyer, kişisel yaşam, siyaset, din vb.) ve davranışlar (iş, evlilik, çocuk, sağlık, suç, cinsiyet, uyuşturucu vb. ile ilgili seçimler)

### *Tarihte ortak konum*

Tarihsel süreçlerdeki dönüm noktaları (örneğin, liberal siyasetten muhafazakar siyasete geçiş) ve bir neslin biçimlendirici yılları (ergenlik ve genç yetişkinlik) sırasında ortaya çıkan önemli olaylar (örn. Vietnam Savaşı) (Strauss ve Howe 2000:62-70).

Kuşakların şekillenmesinde ergenlik ve genç yetişkinlik dönemi, çevreyi algılama hususunda önemli rol oynar. Bu kritik gelişme evresinin 14-24 yaş olduğu düşünülmektedir (Huang ve Lu, 2017:8). Mannheim'e göre ise bu biçimlendirici dönem 17 ile 25 yaş arasındadır (Winter ve Jackson, 2016:1999). Bunun yanı sıra bir kuşağın ne kadar süre aralığında doğan kimseler olduğunu sınıflandırmada da farklı görüşler mevcuttur. Örneğin, Erikson'a göre bir kuşak 18-22 yıl uzunluğundadır (Huang ve Lu, 2017:8). Noble'a göre bu uzunluk 20-25 yıl aralığındadır (Li ve Hudson, 2013:148). Strauss ve Howe'a göre ise bir kuşak 15 ile 33 yaş aralığındadır (Rindfleisch, 1994:472).

Kuşakların belirlenmesinde çoğunlukla kişilerin doğum tarihlerini esas alan bir yaklaşım benimsenmektedir. Diğer bir ifade ile belirli yıllar arasında doğan kişilerin belirli bir kuşağa mensup oldukları varsayılmaktadır (Özkoç ve diğerleri, 2017:4). Kuşakların yaş aralığı konusunda herhangi bir fikir birliği olmadığı gibi, kuşakların sınıflandırılmasında da kesin bir çizgi yoktur. Reeves ve Oh (2008) farklı kaynaklardan derledikleri tabloda kuşakları şu şekilde sınıflandırmıştır:

**Tablo 1 Farklı Kaynaklara Göre Kuşakların Sınıflandırılması**

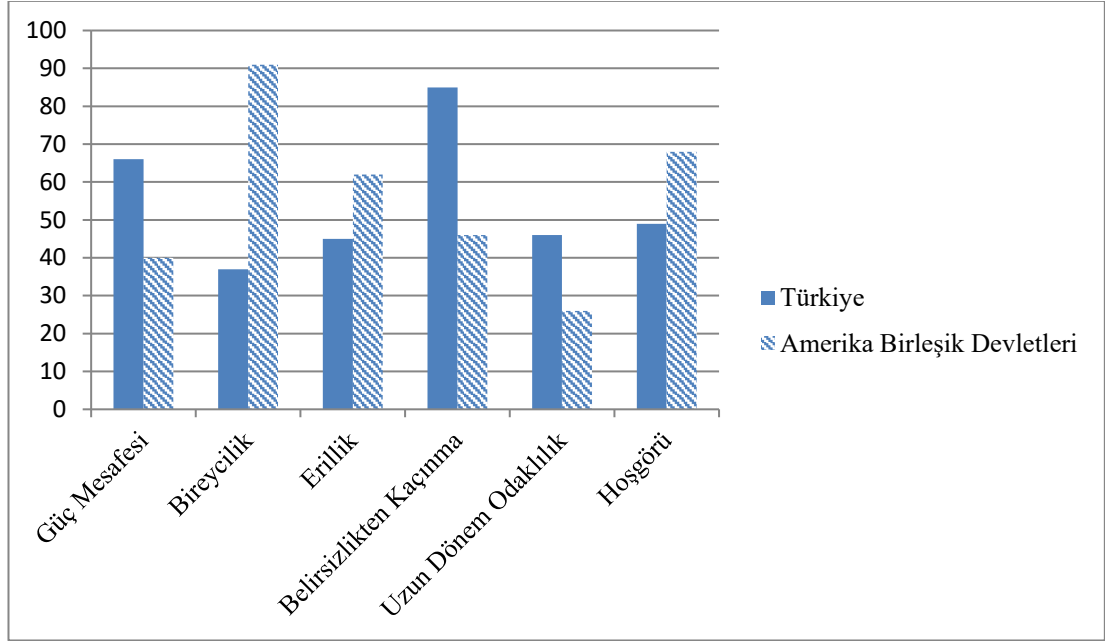
Kaynak	Sınıf				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı, Patlama Kuşağı Taklidi, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyum Kuşağı (1978-2000)	-
Oblinger (2005)	Olgunlar (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Ağ Kuşağı, Milenyum Kuşağı (1981-1995)	Milenyum Kuşağı Sonrası (1955-halen)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke vd., (2000)	Gaziler (Eski Askerler) 1922-1943	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecek Kuşak (1980-1999)	-

**Kaynak:** (Reeves ve Oh, 2008:296-297).

Tablodan görüleceği gibi Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı sınıflandırmalarında genel olarak benzer yıl tanımlamaları yapılmasına karşın Sessiz ya da Gelenekçi Kuşak olarak adlandırılan neslin sınıflandırılmasında farklılıklar bulunmaktadır. Kuşak tanımlamasını yaparken açıklandığı gibi konum, kuşağı tanımlamada önemli rol oynar. Aynı yıllarda doğmuş kişilerin farklı kuşaklar içerisinde tanımlanması da buna bağlıdır.

Bu sınıflandırmaların ülkemizdeki karşılıkları konusunda da herhangi bir fikir birliği söz konusu değildir. Tanımlanan yıllarda dünyada yaşanan olaylar ile ülkemizde yaşanan olaylar bazı noktalarda benzer olsa da (2. Dünya Savaşı, Petrol Krizi gibi) genel olarak yaşadığımız tecrübeler diğer ülkelerde yaşanan tecrübelerden

farklıdır. Ayrıca kültür de konum ve tanıklık edilen olaylar kadar önemlidir. Kuşak ile ilgili çalışmalar yoğun olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmıştır. Ancak ülkemizin kültürü ile Amerika Birleşik Devletleri'nin kültürü arasında önemli farklılıklar vardır. Hofstede'in 6 kültür boyutuna göre bu farklılıklar şekildeki gibidir:



### Şekil 1 Türkiye ve ABD Açısından Kültür Boyutlarının Farklılıkları

**Kaynak:** <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey,the-usa/>

Şekilde görüldüğü gibi tüm kültür boyutlarında önemli farklılıklar vardır. Yani dünya genelinde gerçekleşen her büyük olaya her ülke insanların verdiği tepki farklı olmaktadır. Dolayısıyla konu üzerinde yoğunlaşıp, ülkemiz kuşakları için yeni sınıflandırmalar yapılabilir. Bu doğrultuda Sessiz Kuşak, Patlama Kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı tanımlanacaktır.

#### 2.1.2.1. Sessiz (Geleneksel) Kuşak

Bu kuşak; erişkin kuşak, gelenekselciler, savaş kuşağı ve kriz kuşağı gibi farklı adlarla ifade edilmektedir. Sessiz kuşak dönemi insanları, dünya savaşları ve yaşanan ekonomik buhran sebebiyle oldukça zorlu koşullarda hayat mücadelesi vermişlerdir (Bakırtaş ve diğerleri, 2016:3). Bu kuşağın mensupları özellikle 1929 Ekonomik Krizi ve 2. Dünya Savaşı'ndan etkilenmiştir. Muhafazakar, disiplinli, yükümlülük duygusuna sahip ve mali kısıtlamayı tecrübe edenler olarak

tanımlanmıştır (Tolbize, 2008:2). Bu kuşakta dünyaya gelen bireyler II. Dünya Savaşı çıktığı yıllarda savaşa dahil olamayacak kadar yaşı küçük insanlardan oluşmaktadır ancak aynı zamanda, savaşın sonuçlarına da en fazla maruz kalmış insanlardır (Konakay, 2018:18).

Sessiz kuşak kategorisinde yer alan bireylerin toplumsal koşullardaki yetersizlikler içerisinde büyümeleri, onların söz konusu durumu iş hayatlarına da yansıtılmalarını beraberinde getirmiştir. Bu kuşağın işgörenleri bir örgüt içerisinde, idealist, tutumlu ve yaşadıkları yerleri koruma içgüdüleri sergilemektedirler (Heselbarth, 1999:10'dan akt. Erden, 2012:11). Geleneksel kuşak çalışanları, kurumlara ve yöneticilere olan sadakati yüksek, otoriteye saygı duyan kimselerdir ve böylece geçmişte neyin işe yarayıp neyin işe yaramadığını tecrübe edinerek, mantığa dayalı kararlar veren ve uyumlu olma eğiliminde olan kişiler olmuşlardır (Kupperschmidt, 2000:68). Felsefeleri, yaşamak için çalışmaktır. Risk alma eğilimleri yoktur, güven duygusuna önem verirler (Ağlargoç, 2017:5). Sistemle uyumlu, çatışmadan kaçınan ve mutabık kalmadıkları durumlarda sessiz kalmayı seven bireyler olarak nitelendirilen bu kuşak, sahip oldukları iş ahlakı nedeniyle yöneticiler tarafından birlikte çalışılmak için tercih edilen bir nesil olmuştur (Ağlargoç, 2017:38).

Zemke ve diğerlerine göre bu kuşağın özellikleri şu şekilde sıralanmıştır;

- a) Özverili (bağlılık düzeyi yüksek),
- b) Çalışkan,
- c) Uyum sağlayan,
- d) Otoriteye saygılı,
- e) Sabırlı,
- f) Kurallara bağlı,
- g) Onurlu (Zemke ve diğerleri, 2013:28).

“Sessiz Kuşak”, çağımızın en yaşlı kuşağıdır ve %95'i emekli olmuş durumdadır. Dolayısıyla günümüz çalışanları bundan sonra sessiz kuşak ile aynı ortamı paylaşmayacak olabilir. Fakat bu kuşağı anlayabilme, günümüz iş dünyasının birçok dinamiğini de anlayabilme konusunda bize yol gösterebilir. Geçtiğimiz yüzyılın başlarında kurulan birçok işletmenin kuruluşunda ve/veya gelişerek



bugünkü halini almasında bu kimselerin imzası bulunmaktadır (Ağlargo z ve diğ rleri, 2017:38-39).

### 2.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşaağı

Bu kuşaağın mensuplarının doğum tarihleri ve yaş aralığı hakkında farklı görüşler bulunmasının yanı sıra, ortalama 1946 ve 1964 yılları arasında doğan kimselerdir (Bakırtaş ve diğ rleri, 2016:6). Bu kuşak II. Dünya Savaşı sırasında veya savaşı hemen ardından doğan soğuk savaşı kuşaağıdır. Sancılı savaşı günlerinin arkasından bu dönemde bebek doğum oranlarındaki yaşanan patlama, kuşaağa ‘‘Bebek Patlaması’’ denmesinin temel sebeplerinden biridir (Bakırtaş ve diğ rleri, 2016:6). Diğ r bir neden de yine aynı şekilde ABD’de önceki sayım rakamlarına göre 17 milyon daha fazla bebeğin doğmasıdır (Tolbize, 2008:2). Bu açıklamadan yola çıkararak durum ülkemizde araştırdığında, nüfus açısından benzerlik olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 2 Yıllara Göre Nüfus Değişiklikleri**

Sayım Yapılan Yıl	Nüfus	Bir �nceki Sayıma Göre Değişim
1927	13.648.000	
1935	16.158.000	2.510.000
1940	17.821.000	1.663.000
<b>1945</b>	<b>18.790.000</b>	<b>969.000</b>
<b>1950</b>	<b>20.947.000</b>	<b>2.157.000</b>
<b>1955</b>	<b>24.065.000</b>	<b>3.118.000</b>
<b>1960</b>	<b>27.755.000</b>	<b>3.690.000</b>
1965	31.391.000	3.636.000
1970	35.605.000	4.214.000
1975	40.348.000	4.743.000
1980	44.737.000	4.389.000
1985	50.664.000	5.927.000
1990	56.473.000	5.809.000
2000	67.804.000	11.331.000

**Kaynak:** [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1047](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1047)

Tablodan görüleceği gibi tanımlanan kuşaağa ait yıllarda (işaretlenen yıllarda), nüfus artışı hızında diğ r sayımlara göre belirgin farklar yoktur.

İki büyük dünya savaşının ardından refah durumunda artış meydana gelmiştir ve bu kuşak, yüksek refah düzeyinde büyümüş ilk kuşaktır. Bu nedenle “İyimserlik Kuşağı” olarak da adlandırılırlar. Çünkü savaş sonrasına denk gelen dönemde istediği her şeyi yapabilmiş ilk kuşaktır. Kendilerinden önceki kuşaklara kıyasla daha iyi eğitsel, sosyal ve finansal olanaklara sahip olmuşlardır (Özel, 2017:5-6). Ayrıca bu dönemde yaşanan Vietnam Savaşı, sivil hak hareketleri ve iktidar karşıtı protestolar gibi olaylar, kuşağın şekillenmesinde önemli rol oynamıştır (Tolbize, 2008:2).

Zemke ve diğerlerine göre bu kuşağın temel özellikleri şunlardır;

İyimserlik

Ekibe uyum sağlama

Kişisel gelişim

Bağlılık (Zemke ve diğerleri, 2013:67).

Bu kuşağın mensupları sessiz kuşağın sonrası olarak çoğunlukla muhafazakar anne ve babalar ile büyümüşlerdir ve emir-komuta zinciri anlayışını benimseyen yöneticiler ile çalışmışlardır (Zemke ve diğerleri, 2013:77). Özellikle savaş sonrası canlanmaya başlayan piyasanın ve artan rekabetin ardından iş gücünü oluşturan söz konusu kuşak, emekliliklerinin ardından da çalışmaya devam eden bir nesli temsil etmektedir (Bakırtaş vd., 2016:7) İş tatmini ve maddi kazanç konusunda endişe duyan işkolik, iradesi yüksek kişilerdir. Terfi ve unvana önem vererek tasarruf etmek yerine harcamayı tercih ederler (Kupperschmidt, 2000:68-69). Ayrıca çatışmadan kaçınma ve olumsuz geri bildirimlere karşı antipatik yaklaşım gösterme, temel özellikleri arasında sayılabilir (Ağlargoöz, 2017:40).

Son olarak, bu kuşaktaki hakim kitle aracı televizyondur ve televizyon ile büyüyen ilk kuşak olarak ifade edilmektedir. Sessiz kuşaktaki gibi radyo hala çok önemli bir konumdadır. Türkiye’deki duruma bakıldığında ise, televizyonun yaygınlaşmasının 1970’li yılları bulduğu ve bunun yerine halkın sinemaya gitme alışkanlığının daha çok olduğu görülmektedir (Konakay, 2018:19-20).

### 2.1.2.3. X Kuşığı

X Kuşığı'nın yaş aralığı konusunda farklı görüşler mevcuttur. Alt sınır 1963'e kadar düşerken, üst sınır 1982'ye kadar çıkmaktadır (Tolbize, 2008:3). Bu kuşağın adındaki "X", "ex olmak" tan gelir. 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizinin ardından işletmelerin darboğaza girmesi ve liberal politikaların hüküm sürmeye başlaması ile birlikte yaşanan çalkantı ve belirsizlik ortamında doğan X Kuşığı, tam da bu sebeple "Kayıp Kuşak" olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir ortama gözlerini açan X Kuşığı, diğer bir deyişle Bebek Patlaması Kuşığı'nın refah ve bolluk içinde bir yaşam sürdürmesinin bedelini ödemek durumunda kalmıştır (Altuntuğ, 2012:205). Bu kuşağa ayrıca "Ara Kuşak", "Geçiş Dönemi Çocukları" ya da "Bebek Düşüşü" (bebek patlaması kuşağına göre azalan doğum oranlarından dolayı) adları da verilmektedir (Özel, 2017:10). Geçiş dönemi olarak isimlendirilmelerinin nedeni; bahsi geçen yıllarda dünyada önemli değişimlerin ve dönüşümlerin yaşanmaya başlamasıdır (Ayhün, 2013:100).

Bu kuşak, teknoloji kuşaklarının ilkidir (Jopling, 2004:246). Kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi ve kişisel bilgisayarların yaşamlarına yavaşça dahil olmasıyla özgürlüklerine oldukça düşkün bir düşünce tarzına bürünmüşlerdir. Ancak, günümüzde kullandığımız çoğu teknolojik aletin mucidi olmalarına karşın, teknolojiyi kullanmada kendilerinden sonra gelen kuşaklara göre daha çok geridedirler (Senbir, 2004'ten akt. Jafarova, 2018:10).

Coupland'e göre X Kuşığı, kendini topluma karşıt olarak gören, sert politik çıkışlar yapan, daha önceki kuşaklardan farklı giyinme tarzlarına sahip olan, oldukça sert ve iğneleyici müzik türleri yapan ve farklı hayat tarzlarına sahip olan bir nesildir. Yine Coupland'e göre; bu kimseler, kendilerini saygın bir konuma ulaşmaya adanmış, para ve yüksek oranda sosyalleşmeye sahip olarak varoluşlarını açıklamayı tercih etmektedirler (Aydın ve Başol, 2014:3).

X Kuşığı mensubu kişiler hedeflerini kendileri ayarlamak ister, karardır, azimlidir ve bireycidir (Jurkiewicz ve Brown, 1998:22). "Latchkey" çocukları olarak da adlandırılan bu kuşak, erken yaşta kendileriyle ilgilenmeyi öğrenmiştir ve ("Latchkey kids" olarak adlandırılmalarının sebebi, aile büyüklerinin yoğun

çalışmasından dolayı bu neslin okuldan geldikten sonra kapıda beklemesidir) ve zor problemlere yeni çözümler bulmak zorunda kalmışlardır (Jurkiewicz ve Brown, 1998:22). Çalışan anne babaların çocukları olarak büyüdüklerinden, problemlerini kendi başlarına çözmeye alıştırdılar, bu da onları bağımsız ve kendine güvenen bireyler haline getirmiştir (Özel, 2017:11). Bu yüzden kendi zamanlarını yönetmeyi ve kendi sorunlarını çözmeyi severler (Jopling, 2004:246). X Kuşağı işgörenlerinin, bağlı buldukları örgüte olan bağlılıkları yüksektir. Mevcut işlerini kaybetmekten ve yeniden belirsizlik sarmalına girmekten kaçınırlar. Yaptıkları işi kusursuz ve zamanında bitirmek için çaba sarf ederler. Bu özellikleri nedeniyle kendilerinden önce gelen nesillere oranla daha çalışkan ve gerçekçidirler, sorunlara çabuk çözüm üretebilirler (Mengi, 2009'dan akt. Jafarova, 2018:12).

Ekonomik olarak tetiktedirler çünkü enflasyon ve işsizlik stresi ile büyümüşlerdir (Jopling, 2004:246). Buna bağlı olarak bu kuşak, geleceği belirsiz olarak gördüğü için hiçbir şey almamayı tercih etmiştir (Kupperschmidt, 2000:70). Tutumlu olmaları da bu yüzden. X Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı'nı odağına almasına rağmen sonraları Y Kuşağı'na yakınlık göstermiş, onların kültürleri, görüşleri ve değerleriyle bağlantı içerisinde olmuşlardır (Demir ve diğerleri, 2017:85).

X Kuşağı bireyleri güçlü teknik becerilere sahiptir ve sonuç odaklıdır. Çalıştığı süre ile değil başarıları ya da performansları ile övünürler ve geri bildirim almaktan hoşlanırlar (Tolbize, 2008:4). Ancak bu özelliklerinin yanı sıra döneme sonuçlar açısından bakıldığında şirketler, çalışanlarını uyarmadan, herhangi bir mantığa dayanmadan ve özür dilemeden işten çıkarabiliyordu (Zemke ve diğerleri, 2013:106).

Bu kuşağın yapısı da Bebek Patlaması Kuşağı'nda görüldüğü gibi, Türkiye'de farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin, Amerika'daki boşanma oranlarının yüksekliği ya da anne ve babanın aynı anda çalışıyor olmasının sonucu olarak evde tek başına büyümüş, bilgisayar oyunları ile vaktini harcayan ve bireyselliğine önem veren bir kuşak oluşmuştur. Ancak, Türkiye'ye bakıldığında durum farklıdır. Örneğin, aile yapısına bakıldığında aile bireyleri birbirine derinden bağlıdır ve bireysellikten ziyade toplulukçuluğun tercih edildiği bir yapıdadır. Aile yapısı ve dönemin çocuklarını etkileyen koşullar açısından, bahse konu olan özelliklerin büyük

bir kısmı Amerika için geçerlidir ancak Türkiye'deki kuşak özelliklerinin tanımlanandan daha farklı olacağını göz önüne almakta yarar vardır (Aygenoğlu, 2015:11-12).

#### **2.1.2.4. Y Kuşağı**

Y Kuşağı'nın doğum yılları konusunda kesin bir çizgi yoktur. Çoğu kişi 1980'i başlangıç, 2001'i ise son nokta olarak kullanmaktadır (Lower, 2008:80). Y Kuşağı kavramı başlangıçta 1992 yılında o dönemin ergen gençlerini, kendilerinden önceki X Kuşağı'ndan farklı olduklarını belirtmek için ortaya atılmıştır (Strauss ve Howe, 1992'den akt. Yüksekbilgili, 2013:343). İngilizce'deki "WHY" sözcüğündeki bu Y harfi, esasında sorgulayıcı yapılarından dolayı bu kuşağa mensup kimselere yakıştırılmıştır (Yüksekbilgili, 2013:343).

Y Kuşağı yeni teknolojiler kabul etmeye istekli, aktif bir kullanıcı kitlesini oluşturmaktadır (Bakırtaş ve diğerleri, 2016:13). Dolayısıyla bu kuşak, iletişim kuşağıdır. Kişiler yeni teknolojilerden nadiren etkilenirler çünkü hızlı teknolojik ilerlemenin içinde doğmuşlardır (Jopling, 2004:246). İnternet, bu kuşağa yeni bir yönelim kazandırmıştır. Sanal akranları ile internet ortamında bir araya gelen bu kuşak, bu ortamda işbirliği yapmayı ve müzakere etmeyi öğrenmiştir. Ayrıca, yerel ve küresel olayları organize etme, harekete geçirme ya da protesto etme gibi yetileri de kazanmışlardır (Kupperschmidt, 2001:571).

İş hayatındaki özelliklerine bakıldığında, çalışmayı finansal getirinin anahtarı olarak gören, oldukça sıkı çalışan, bazıları yüksek düzeyde gelir elde edebilmiş, tasarruf düzeyi yüksek bireylerdir (Ağlargoç, 2017:40). Gelecek hakkında iyimser oldukları kadar şu an için de gerçekçidirler. Yüksek iş ahlakına sahiptirler. Bir işin neden yapıldığını bilmek isterler ve körü körüne emir almaktan hoşlanmazlar. Anında harekete geçme ve hemen sonuç almak isterler (Jopling, 2004:246). Çoklu görevlere büyük ölçüde uyarlanabilir ve bu işlerde ustalaşabilirler, ancak kolaylıkla sıkılırlar. İleriyi düşünürler ve bilgiyi hızlı bir şekilde işleyebilirler. Yaş olarak büyük kimselere saygı duyarlar ancak bu saygı korku temelli değildir (Lower, 2008:80-81). Ayrıca bu kuşağın etik düzeyleri yüksektir ve içinde buldukları toplumlara yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan örgütler ile çalışmayı tercih ederler

(Kupperschmidt, 2001:572). Bunun yanı sıra bu kuşağın özellikleri farklı kaynaklara göre şu şekildedir:

**Tablo 3 Y Kuşağı'nın Karakteristik Özellikleri**

Barna, 1995	Tapscott, 1998	Howe ve Strauss, 2000	Zemke vd., 2000
Bilgili	Meraklı	Kendini özel hisseden	İyimser
Ciddi düşünen	Yüksek özsaygı	Özgüveni yüksek	Vatandaşlık bilinci yüksek
Stresli	Çeşitliliği kabul eden	Takım odaklı	Kendine güvenen
Özgüveni yüksek	İddialı ve kendine güvenen	Başarma odaklı	Başarma odaklı
Şüpheli ve gerçekçi	Ciddi düşünen		Girişken

**Kaynak:** (Kupperschmidt, 2001:571).

Bu kuşağın mensupları yapmış oldukları işi niçin yaptıklarını bilmeyi tercih ederler ve üstü kapalı olarak talimat almaktan hoşnut olmazlar (Jafarova, 2018:14). Y Kuşağı, bağlı buldukları örgütle diğer kuşaklara göre kendilerini daha az özdeşleştirirler. Tüm alanlarda da kendilerini geliştirmek isterler ve bunun için birbirini izleyen başarı planları uygularlar. Örgüt ya da iş değiştirmek, bu kuşak için çok sorun teşkil etmemektedir. Kendilerinden önceki kuşaklara oranla iş hayatında daha hızlı ve esnek hareket etmektedirler (Mengi, 2009'dan akt. Jafarova, 2018:14).

Y Kuşağı, yapmış oldukları işi, öncelikle kariyer özgeçmişi oluşturmak için bir araç olarak görmektedir ve bu yüzden çalıştıkları kuruma uzun süreli bağlılık hissi duymazlar (Lamm, 2009:617). Bunun yanı sıra, iyi eğitilmiş, entelektüel olarak gelişmiş ve farklılık yaratma konusunda istekli olmalarına rağmen, bu kuşağın otoriteye çok saygı duymayı sevmemesi ve hızlı bir yükselme talebinde olması, işverenler tarafından olumsuz yönler olarak görülmektedir. Otoriteye fazla saygı duymama durumu, özellikle de bilgi teknolojilerini yeterli düzeyde kullanamayan yöneticiler söz konusu olduğunda daha da belirgin hale gelmektedir. Bu kuşak çalışanları, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmayı reddeden iş arkadaşları ve yöneticileri ile çalışmaya sıcak bakmamaktadır (Kupperschmidt, 2001:572). Örneğin, patronları olan Bebek Patlaması Kuşağı'nı demode, günün koşullarına uygun olmayan bireyler olarak görmekte ve yönetimde yetersiz bulmaktadırlar (Özel, 2017:14) ve deneyim anlayışları da X Kuşağı'na göre farklıdır. Y Kuşağı'nın iki yıllık deneyimi, X Kuşağı'nın on yılına bedeldir (Özel, 2017:12).

### 2.1.3. Kuşak Farklılıkları

Yapılan kuşak tanımlarından hareketle kuşakların özelliklerini bir arada görmek mümkündür.

**Tablo 4 Farklı Kuşakların Özelliklerine Genel Bakış**

	<b>Sessiz Kuşak</b>	<b>Bebek Patlaması</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>
<b>Tutum</b>	Gerçekçi	İyimser	Şüpheli	Gerçekçi
<b>Genel Bakış</b>	Pratik ve dış yönlendirmelidirler. Teknoloji bir lüktür.	Olasılıklara inanırlar ve genellikle idealist olarak olumlu bir fark yaratmaya çalışırlar. Rekabetçi bir yapıları vardır ve ilerlemek için sistemi değiştirmenin yollarını ararlar. Teknoloji onlar için bir avantajdır.	En yanlış anlaşılan nesildir. Çok beceriklidirler ve bağımsız olarak yaşayabilirler. Teknoloji onlar için hayatın gerçeğidir.	Çeşitlilikten ve işbirliğinden hoşlanırlar. Sorunları çözmeye faydacı bir yaklaşım benimserler. İleri teknolojinin içinde büyümüşlerdir.
<b>Tanım</b>	1925-1943 yılları arasında doğmuşlardır. İki büyük Dünya savaşına şahitlik etmişlerdir.	1944-1960 yılları arasında doğmuşlardır. Televizyon, hayatlarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Dünya'yı değiştirebileceğine inanan bir nesildir.	1960-1980 yılları arasında doğan kişilerdir. Bu kuşak, kurumlardan daha çok bireylere inanır.	1981-1999 arası doğanlardır. İyimser bir nesil olan Bebek Patlaması Kuşağı tarafından yetiştirilen bu kimseler, işler ters gittiğinde durumu tersine çevirme konusunda güçlüdürler.
<b>İş Alışkanlıkları</b>	Kurumlara ve yöneticilerine olan sadakatleri yüksektir. Hiyerarşiye önem verirler.	Yaptıkları işten kişisel olarak tatmin olmayı isterler ve kendilerini geliştirmeye inanırlar.	Çeşitliliğin farkındadırlar fakat aynı zamanda küresel düşünürler. Çalışmayı hayatın kalan kısmı ile dengelemek isterler. Kendilerine güvenirlir. İşteyken eğlenmek isterler. Son teknoloji ile çalışmaktan hoşlanırlar.	İyimser bir bakış açıları vardır. Kendilerine güvenirlir ve başarı odaklıdırlar. Güçlü ahlaklıdırlar ve topluma hizmet etmeye inanırlar. Çeşitliliğin farkındadırlar.

**Kaynak:** (Reeves ve Oh, 2008:296; Kupperschmidt, 2000:67).

Yine Hernaus ve Vokic'in derledikleri tablodan da kuşakların özellikleri ve beklentileri görülebilir:

**Tablo 5 Kuşakların Kişisel ve Çalışma Değerleri**

	<b>Kişisel Özellikler/Değerler</b>	<b>Çalışma Koşulları/Değerleri</b>
Sessiz Kuşak	Kurallara bağlı, Kararlı ve tutarlı, Gerçekçi ve sabırlı, Güçlü ahlaki değerler seti, Teknolojik yeniliklere yavaş uyum sağlayan	Disiplin (kanun ve düzen), otoriteye saygı gösterme, yaptıkları işten gurur duyma, hiyerarşik liderlik tarzı, yüz yüze iletişim, güçlü insan ilişkileri
Bebek Patlaması Kuşağı	İyimser, İdealist, Hedef odaklı, Hoşgörülü, Kendi kendine yeten, Materyalist	Rekabetçi yapı, hem süreç hem de sonuç odaklı, risk alabilme, fikir birliği ve katılım ile liderlik, iyi insan ilişkileri, geri bildirim aşırı duyarlı
X Kuşağı	Faydacı, Şüpheli ve dikkatli, Maddi yönden bağımsız, Kendine güvenen	Değişime uyum sağlama, rekabet, sonuç odaklılık, yetkin liderlik ve denetim tercihi, üretkenlik,
Y kuşağı	İyimser, İddialı(yüksek beklentileri olan), Yüksek özsaygı, Yüksek vatandaşlık bilinci	Teknolojiye yatkınlık, çoklu görevler ve bu görevlere uyum sağlama, başarı/sonuç odaklılık, kişiselleştirilmiş kariyer hedefi, takım odaklılık, girişimci ruh, adalet, etik duygusu ve boş zamanlarda gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunma

**Kaynak:** (Hernaus ve Vokic, 2014:618-619).

Araştırmada özellikle irdeleneceğinden dolayı X ve Y Kuşağı özelliklerini ayrıca görmek adına şu tablodan yararlanılabilir:



**Tablo 6 X ve Y Kuşağı'nın Özellikleri**

Mesleki Faktörlere İlişkin Görüşler	X Kuşağı	Y Kuşağı
Motivasyon	Kendi kendine motive olan	Yöneticileri iş ve kariyer hedeflerini belirlediği zaman motive olan
Takdir/onaylanma	Övgü, takdir ve ücret	Tanınmak ve saygı duyulmaktan hoşlanırlar
Sadakat	Örgüt içinde fırsatlar varsa örgüte sadık	Örgütlere daha az sadık ve şüpheli, kişisel hedeflerine ulaştığı sürece sadık ancak fırsat bulamadığında kolaylıkla örgütten ayrılabilen
İş-yaşam dengesi	Yaşamak için çalışma	Çalışmaktan keyif alırken iş dışındaki zamanlarına da oldukça değer veren, hayattaki en önemli şey iş değildir düşüncesine sahip
Teknolojik yönelim	Teknolojiye yatkın	Yüksek teknolojinin yoğun kullanıcıları
Ödüllere karşı tutum(içsel-dışsal)	Ödüllerin kıdem esasına göre değil liyakat esasına göre olmasını isterler, motive olmaları tamamen paraya bağlı değildir	Finansal olarak akıllı, bireysel gelişime önem veren, hem içsel hem de dışsal ödüllere önem veren
Değişim	Değişime uyumlu	Değişime meraklı
Bireycilik ya da takım tercihi	Kendine güvenen ve kendi kendine yeten, yalnız çalışmayı tercih eden	Çeşitlilik isteyen ve ekip çalışmasına ilgi duyan
Gözetim ve yönlendirme	Performanslarına özel olarak yapıcı geri bildirim bekleyen	Sürekli geri bildirimden hoşlanan, her çalışana özel ilgi gösterilmesini bekleyen
Kariyer tercihi	Kıdemden ziyade anlık memnuniyete cevap veren	Kendileri için anlamı olan bir işi tercih eden, işi, öncelikli olarak özgeçmiş oluşturmak amacıyla gören
Öğrenme yeteneği	Eğitim sağlayan işyerini tercih eden	Eğitim planlarının oluşturulmasında aktif rol almak isteyen, şu ana kadarki en eğitilmiş nesil

**Kaynak:** (Zopiatis, 2012:104-107).

İlerleyen kısımlarda inceleneceği üzere işten ayrılma ya da iş değişikliği hususunda da kuşaklar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, Lancaster ve Stilman'e göre iş değişikliği kuşaklara göre şu anlamlara gelmektedir:

Gelenekselciler: İş değişikliği kariyer içinde bir lekedir,

Bebek Patlaması Kuşaağı: İş değişimi kişiyi geride bırakır,

X Kuşaağı: İş değişimi gerekliliktir,

Y Kuşaağı: İş değişimi günlük rutininin bir parçasıdır (Lancaster ve Stillman, 2002:77).

Kuşakların özelliklerinin yanı sıra nüfus açısından bakıldığında TÜİK 2017 yılı verilerine göre ülkemizde şu sonuç çıkmaktadır:

Toplam nüfus: 81.867.221

X Kuşaağı öncesi ortalama kişi sayısı: 14.765.123

*X Kuşaağı'na dahil ortalama kişi sayısı:* 15.832.599

*Y Kuşaağı'na dahil ortalama kişi sayısı:* 25.662.902

Y Kuşaağı sonrası ortalama kişi sayısı: 25.606.597 ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)).

Bu verilerden hareketle, ülkemiz nüfusunun yarısının X ve Y Kuşaağı kimseler olduğu ve iş yaşamındaki önemli bir kesimin de yine bu kimselerden oluştuğu söylenebilir.

#### **2.1.4. Liderlik**

Liderlik konusu, Platon ve Sokrates gibi erken dönem filozoflarından, kitaplarına kolaylıkla erişilebilecek yönetim ve liderlik uzmanlarına kadar yüzlerce yıldır ilgi görmüştür. Tanımlanması da "özgürlük" ve "mutluluk" kavramları gibi karmaşık ve öznel bir yapıdır (Bolden, 2004:4).

Liderlik, belirli koşullarda, belirli bireyin ya da grubun hedeflerini başarıya ulaştırmak niyetiyle bir kişinin, diğer kimselerin faaliyetlerine etki etmesi ve bu kimseleri istenilen doğrultuda yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2014:668). Dolayısıyla lider de, bu süreci başarı ile yönetebilen kişidir.

Yazında liderlik ile ilgili tanımlamaların genel olarak iki farklı bakış açısıyla yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan ilki liderliği "süreç" olarak, ikincisi ise

“özellik” çerçevesinde değerlendirmektedir. Süreç bakış açısıyla tanımlandığında lider, örgütteki üyelerin faaliyetlerini örgütün hedeflerine ulaşmak için yönlendirme yaparak düzenleyen kişidir. Özellik bakış açısında ise lider, grubun üyelerini etkili bir biçimde etkileyebilme kapasitesine sahip kişidir (AÖF, Özler, 2013:96).

### 2.1.5. Liderlik Çalışmaları İle İlgili Dönemler

Tarihsel süreç içerisinde liderlik ile ilgili kuramlar özellik kuramı ile başlamış, ardından davranış ve durumsallık kuramları ile farklı bakış açıları geliştirilmiş, son olarak ise modern liderlik yaklaşımları ile tartışılmaya devam etmektedir.

Bu dört yaklaşımı dönemler halinde tablo olarak görmek mümkündür:

**Tablo 7 Liderlik Yaklaşımlarının Dönemleri**

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1950'lere kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik, doğuştan kazanılan bir yetenektir.
1950-1970 arası	Davranış Yaklaşımı	Liderin etkinliği, onun davranışları temelinde ele alınmalıdır.
1970-1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Etkili liderlik, içinde bulunulan koşullara göre değişiklik gösterebilir.
1980'lerden günümüze	Modern Liderlik Yaklaşımı	Lider, vizyon sahibi olmalıdır.

**Kaynak:** (Bryman, 1992'den akt. Kızıloğlu, 2011:8).

#### 2.1.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunu açıklamak ile ilgili ilk ortaya çıkan yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu düşünce yapısına göre liderde bulunan nitelikler, liderlik sürecinin amacına ulaşma derecesini belirleyen en başta gelen faktördür (Koçel, 2014:676).

Kuramın odaklandığı nokta, farklı gruptaki üyelerin arasında, liderlik anlamında öteki grup üyelerine oranla daha başarılı olan kimselerin öne çıkan

niteliklerini ortaya çıkarmaktır (Bolat ve diğerleri, 2016:184). Diğer bir ifadeyle, belli bir grubun içindeki bir kimsenin ‘lider’ olarak öne çıkması (kabul görmesi) ve grubun diğer üyelerini etkilemesinin sebebi, bu kimsenin sahip olduğu niteliklerdir (Koçel, 2014:676).

Özellikler kuramına göre, insanların lider olarak kabul edilmesi onların fiziki yapısı, düşünsel yapısı, duygusallık derecesi ya da sosyal nitelikleridir (AÖF, Özler, 2013:106) ve bu niteliklere sahip olan kimselerin lider olarak kabul edilme ihtimalleri yüksektir. Bu özellikler bir tablo halinde görülebilir:

**Tablo 8 Liderin Özellikleri**

Fiziksel Özellikler	Duygusal Özellikler	Düşünsel Özellikler	Sosyal Özellikler
-Yaş -Boy -Cinsiyet -İrk -Yakışıklılık/Güzellik -Güçlülük vb.	-Başkalarına güven verme -Algılama -Kendini kontrol etme -Hırs -Yüksek başarıma duygusu vb.	-Zeka -Bilgi -Dikkat -İnisiyatif sahibi olma -İleriyi görme -Sorumluluk -Hissel olgunluk vb.	-Kendine güven duyma -İş başarıma yeteneği -Kişiler arasında ilişki kurma yeteneği -Samimiyet -Doğruluk -Açık sözlülük

**Kaynak:** (AÖF, Özler, 2013:106 ve Koçel, 2014:677’den derlenmiştir).

### 2.1.5.2. Davranış Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına bir alternatif olarak davranış yaklaşımı, liderin temel özelliklerinden ziyade, liderlerin gerçekte neler yaptığını sorgulamıştır (Bolden, 2004:9). Özellikler yaklaşımının, etkin olan liderleri tanımlamada yetersiz kalması sonucunda, teorisyenler ve araştırmacılar, liderlik kavramına açıklamalar getirebilmek için yeni çalışmalar yapmaya başlayarak, lider davranışlarını gözlem altına almışlardır (Augustin, 2003’den akt. Bolat ve diğerleri, 2016:184).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramın temel düşüncesi, liderleri başarılı ve etkili yapan noktanın, liderin niteliklerinden daha çok, liderlik faaliyetini gerçekleştirirken gösterdiği davranışlar ve liderlik yaptığı grubu oluşturan takipçileri ile olan ilişki düzeyi olduğudur (Koçel, 2014:678). Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışması, Ohio State, Michigan ve Harvard Üniversitesi Araştırmaları, McGregor'ın X ve Y yaklaşımları ve Rensis Likert'in sistem 4 yaklaşımı bu dönemde gerçekleşen çalışmalardır.

Gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda, belirli lider davranışları saptanmış, bu davranışlar sınıflandırılarak "liderlik tarzları" belirlenmiş ve bu sürecin etkililiği tartışılmıştır (Koçel, 2014:678).

Bu dönemde yapılan çalışmalarda, işe /üretim odaklanan liderlik davranışı ve işgörene/takipçiye odaklanan liderlik davranışı olarak iki grubun davranışlarından hangisinin liderliğe göre daha etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarında liderin kişiyi dikkate alma davranışı arttıkça, işgören devrinin hızı ve işe gelmeme davranışının azaldığı; liderin işe (göreve) yönelik davranışı arttığında takipçilerinin başarımlarının arttığı tespit edilmiştir. Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarında ise, Lensis Likert ve takipçileri, insan odaklı liderlik davranışının daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demirci ve diğerleri, 2009:187).

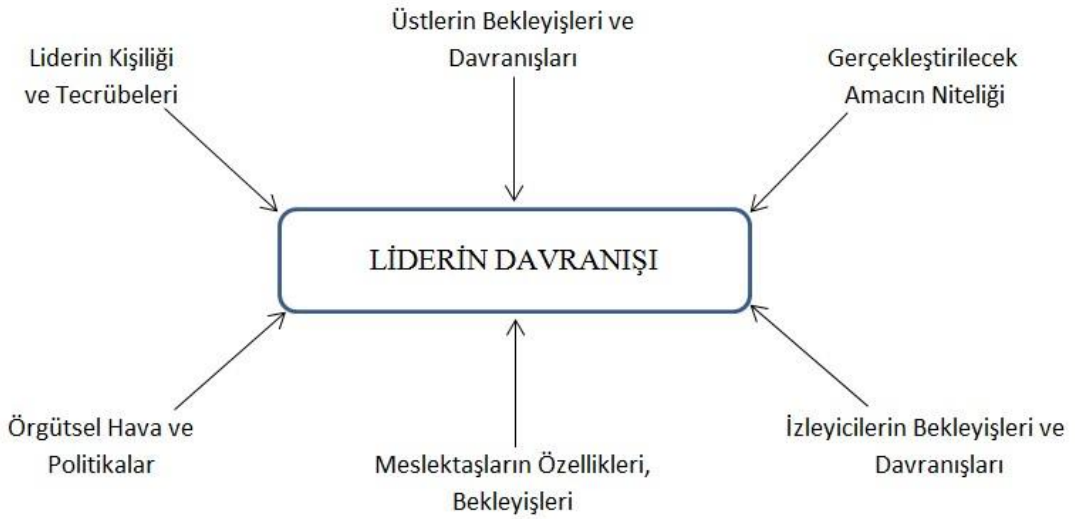
Sonuç olarak liderin farklı ortamlarda farklı davranışlar sergilediğinin görülmesi, konunun daha da sorgulanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla davranış yaklaşımının ardından durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

### **2.1.5.3. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı**

Bu teoriler, liderlik sürecinin ortaya çıktığı şartlara önem veren teorilerdir (Koçel, 2014:678). Davranış teorileri farklı liderlik stilleri kavramını ortaya koyarken, farklı durumlarda etkili liderlik davranışlarının ne olduğuna dair çok az rehberlik etmişlerdir. Gerçekten de, günümüzde birçok araştırmacı, her koşulda her yönetici için tek bir liderlik tarzının doğru olmadığı sonucuna varmıştır (Bolden, 2004:10).

Bu dönemdeki düşünce; gerek görev, gerekse kişiler arası ilişkiler çerçevesinde birden çok farklı türde kombinasyonun olabileceği üzerine oluşmuştur. Bu çerçevede, içinde bulunulan çevre koşullarının, işin kendisinin ve izleyicilerin özelliklerinin liderlik sürecini etkilediği tespit edilmiştir (Augustin, 2003'den akt. Bolat ve diğerleri, 2016:198). Yaklaşımın temel tezi; 'en iyi liderin, davranış türünü içinde bulunulan şartlara, takipçilerine ve bireysel niteliklerine uyarlayabilen lider' olduğudur (Tekarslan ve diğerleri, 2000'den akt. Bolat ve diğerleri, 2016:198). Dolayısıyla bu dönemdeki liderlik çalışmaları, önceki dönemdeki çalışmalara göre daha karmaşık bir hal almış ve çok sayıda faktör dahil edilmiştir.

Liderin davranışını etkileyen faktörler şu şekilde görülebilir:



## Şekil 2 Liderin Davranışını Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** (Koçel, 2014:687).

Liderin davranışını etkileyen faktörlere bağlı olarak, liderliğin en iyi yolunun olmadığı düşüncesi öne sürülmüş ve bazı durumsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Örneğin; Fiedler, görev ya da insan (ilişki) odaklı liderler arasındaki farklılığa odaklanmıştır. Lider-üye ilişkisinin güçlü, görev yapısının ve pozisyon gücünün zayıf olması takipçiler açısından istenebilir bir durumdur. Ancak ilişkinin zayıf, görev ve pozisyon gücünün güçlü olması performans açısından daha etkili bir durumdur. Hersey ve Blanchard de benzer fikirlere sahip olmuşlar ve liderin, tarzını içinde bulunduğu duruma uyarlaması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Takipçilerin beceri ve olgunluk seviyesi arttıkça, liderin görev odaklı tarzını insan (ilişki) odaklı liderlik tarzına uyarlaması gerektiğini savunmuşlardır (Bolden, 2004:10).

#### **2.1.5.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel liderlik tarzları dışında yeni değişimlerin ve gelişmelerin etkisiyle çağdaş bazı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır ve bu liderlik tarzlarının dönemin gereksinimlerine ve taleplerine daha fazla yanıt verdiği düşünülmektedir (AÖF, Özler, 2013:102).

1975'lerden sonraki çalışmalar ve üzerinde duracağımız örtük liderliğin de içinde bulunduğu dönem, modern liderlik yaklaşımları dönemi olarak nitelendirilmektedir. Bass (1985), Burns (1978), Conger ve Kanungo (1988), House (1977) ve Sashkin (1998) gibi kuramcılar, yeni örgütsel liderlik kuramları öne sürmüşlerdir. Bu kuramlar büyük ölçüde, etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik ya da vizyoner liderlik olarak adlandırılmaktadır (Bolat ve diğerleri, 2016:216).

##### ***2.1.5.4.1. Etkileşimci Liderlik***

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar bu konu ile ilgili yeni bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlardan biri davranışçı ekolün uzantısı olarak değerlendirilebilecek ve daha çok verimlilik ve etkinliği artırmaya yönelik liderlik tarzı olarak kabul edilen "etkileşimci liderlik" yaklaşımıdır (Bolat ve diğerleri, 2016:216).

Bu yaklaşım, bir işi ya da görevi gerçekleştirmek için, belirli bir topluluğa liderlik yapan kimse ile topluluğun üyeleri arasında; işin kendisi ilgili olarak karşılıklı ilişki ve liderin gösterdiği davranış türlerine odaklanmaktadır. Lider ile işgören arasındaki ilişkinin işe bağlı olduğu düşüncesine dayanan bu yaklaşım "işlemsel liderlik", "görevsel liderlik" ya da "yönetmel liderlik" olarak da isimlendirilmektedir (Koçel, 2014:689).

Etkileşimci liderlik, hem üstün hem de astın birbirini karşılıklı olarak etkilediği ve her birinin değerli bir şey elde ettiği, kısacası değiş tokuşların üzerine kurulu (örneğin, ücretli tatil yapmak isteyen işgörenin fazla mesaiye katlanması ve bunu liderin bilmesi gibi) bir liderlik kuramını temsil eder (Kuhnert ve Lewis, 1987:649).

Geleneksel liderlik yaklaşımı olarak da isimlendirilen etkileşimci liderlik, örgütün içindeki ve dışındaki değişimlere uyum sağlamak yerine durağanlığı tercih etmeyi ve örgütteki hâlihazırdaki işlemleri yürütmeyi hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır (Kaplan, 2005:50).

Etkileşimci liderlikte mevcut sistemleri değiştirip daha güçlü sistemler kurmak yerine, mevcudu geliştirerek daha yüksek başarıya ulaşma eğilimi vardır. Bu eğilim, çalışanların faaliyetlerine de yansır. İlham ve vizyon liderliği olmaktan uzak olan etkileşimci liderlik, mevcudun çok iyi ve başarılı olduğu durumlarda tercih edilebilir bir yaklaşım olarak durmaktadır (Genç, 2017:262).

Burns'e göre etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimden ortaya çıkar ve gücünü bürokrasiden, otoriteden, standartlardan ve örgütteki yasal konumdan alır. Buna bağlı olarak etkileşimci lider, iş yerinde standartlara uyulmasını, hedeflere ulaşabilmek için görev odaklı çalışmayı ve işgörenlerin hedeflerine ulaşmaları durumunda ödüllendirileceğini; aksi durumda ise cezalandırılacaklarını vurgulayan bir düşünce yapısına sahiptir (Bolat ve diğerleri, 2016:217).

Etkileşimci liderlik tarzı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, bu liderlik türünün temel olarak üç özelliği olduğundan bahsedilmiştir. Bunlar: şarta bağlı ödüllendirme ya da cezalandırma, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetimdir (Zerengök, 2005:26).

*Şarta bağlı ödüllendirme:* Lider ile ast arasında takas şeklinde gerçekleşir. Lider asta, önceden belirlenmiş ve üzerinde anlaşılmış hedefleri gerçekleştirmenin karşılığında astına bir ödül sağlar (Karip, 1998:6).

*Aktif istisnalarla yönetim:* Bu boyuta göre lider, örgüt içerisinde bir hata meydana geldiğinde ya da sorunun düzeltilmesi gerektiğinde duruma müdahale eder. Müdahalenin sonucunda, hatalı kişi ya da kişileri eleştirebilir, cezalandırabilir ve hatta işten dahi çıkarabilir (Zerengök, 2005:26-27).

*Pasif istisnalarla yönetim:* Bu boyut, kimi araştırmacılarca "serbest bırakıcı liderlik" olarak da tanımlanmaktadır. Lider, astlarını görevlerini yapmaları konusunda serbest bırakmaktadır. Herhangi bir problem ortaya çıktığında



düzeltilmesi için kendisinin yerine astlarının çözüm üretmesini bekler (Zerengök, 2005:27).

Sonuç olarak çalışanların yetenek ve üretkenliklerine odaklanmak yerine, onların yaptıkları çalışmalara, geçmiş tecrübelerine, kullanılmış ve başarılı olmuş yönetim ve iş tekniklerine odaklanarak iş yaptırılmayı yeğleyen bir lider, etkileşimci bir tarzı uygulamaya koymuş olacaktır. Bu tarzın en ön plana çıkan özelliği, dengeye dayalı bir yaklaşım olmasıdır. Lider, çalışanların yüksek performanslarını ödüllendirerek ödül-performans yüksekliği dengesini, düşük performanslarını cezalandırarak da, ceza-performans düşüklüğü dengesini sağlamaya çalışır (Genç, 2017:262).

#### **2.1.5.4.2. Dönüşümcü Liderlik**

Genel çerçevenin küreselleşme olduğu, tehditlerin ve yoğun rekabetin içerisinde hayatta kalabilmek için birden çok etkenin varlığı ve bu mücadelede karşılaşılan sorunları aşmak için gerekli stratejileri oluşturacak kimselerin olması gerekliliği, dönüşümcü liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır (İşcan, 2002:94-95).

1980'li yıllardan sonra ilgi odağı haline gelmeye başlayan ve çok sayıda araştırmayla desteklenen dönüşümcü liderlik, liderlerin büyümlü bir etki alanına sahip oldukları bir durumu yansıtmaktadır. Bu yönüyle karizmatik liderliği de çağrıştıran yaklaşımın en önemli özelliği, bireyleri ve sistemleri dönüştürebilen sonuçları ortaya çıkarmasıdır. Büyüleyici bir vizyon belirleyerek, izleyicilerine heyecan kazandıran yaklaşım, radikal kararlar içerdiği için de öne çıkmaktadır (Genç, 2017:262).

Dönüşümcü liderlik, lider ve takipçiler arasındaki alışverişten değil, liderlerin kişisel değerlerinden ve inançlarından kaynaklanır (Kuhnert ve Lewis, 1987:650). Dönüşümcü liderler, kısa vadeli hedefleri aşan ve daha üst düzey ihtiyaçlara odaklanan bir amaç sunar. Etkileşimci liderler ise bunun aksine, uygun kaynak alışverişine odaklanırlar. Dönüşümcü liderlikte, liderin hedef ve ihtiyaçları ile takipçilerinin hedef ve ihtiyaçları özdeşleşirken, etkileşimci liderlikte takipçiler, liderin istediği bir şey karşılığında lidere bir şey verirler (Kuhnert ve Lewis, 1987:649). Bir başka deyişle etkileşimci liderlikte lider ve takipçi arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi bulunmaktayken, dönüşümcü liderlikte ortak bir vizyon oluşturma amacı söz konusudur.

Bass ve Avolio (2003)'a göre dönüşümcü liderin idealize edilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş destek olmak üzere 4 temel özelliği vardır.

*İdealize edilmiş etki:* Lider, hayranlık ve saygı duyulan, güvenilir, olağanüstü yeteneklere sahip kimsedir. Riskleri takipçileriyle paylaşır ve temel etik, ilke ve değerler ile uyumludur.

*İlham verici motivasyon:* Lider, etrafında bulunan kimseleri motive eder ve ilham verir. Ortak bir misyonun önemini vurgulayarak diğerlerini bu doğrultuda harekete geçirir. Sorunlarla karşılaştığında üstesinden gelineceğini vurgulayarak diğerlerine güven verir.

*Zihinsel (entelektüel) uyarım:* Lider, sorunlara yaklaşımında takipçilerinin önerilerini dikkate alarak diğerlerine bütünün birer parçası olduğunu hissettirir. Yaratıcı ve yenilikçidir. Takipçilerinin de sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlar.

*Kişiselleştirilmiş destek:* Lider, her bir takipçisi için bir koç ya da akıl hocası olarak hareket eder. Başarma ve gelişme ihtiyaçlarına önem verir. İhtiyaç ve arzuların farklılığını kabul eder. Takipçiler ile olan etkileşimi kişiselleştirir (örneğin, takipçisi ile olan bir önceki konuşmayı hatırlatır) (Bass ve Avolio, 2003:6-7).

#### **2.1.5.4.3. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderler, meşruluğunu kanunlardan, konumlardan ya da geleneklerden değil de; takipçileri tarafından örnek alınan kendine özgü yapısına duyulan güvenden alır. Dolayısıyla karizma sahibi kişiler, diğer insanlardan ayrı tutulurlar ve doğuştan gelen sıra dışı güç ve özelliklere sahip olurlar (Kırel, 2001:45).

House, karizmatik lideri “kişisel yeteneklerini zorlayarak takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü bir etki bırakan kişi” olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu etkinin ardından takipçilerin üstün başarılar elde etmesine de neden olabilecek kişidir. Hem dönüşümcü liderler hem de karizmatik liderler, önemli kişisel özellikleri göstererek takipçilerine etki ederler (Kuhnert ve Lewis, 1987:650).

Karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Olağanüstü yeteneklere sahip olma,
- Takipçilerini yüksek derecede etkileyebilme kabiliyeti,
- Grup üyelerini inançlarının doğruluğu konusunda ikna edebilme kabiliyeti,
- Grup üyelerinin kişisel ihtiyaçlarına önem verme,
- Olağanüstü durumlarda köklü çözümler üretebilme yeteneği,
- Örgütün vizyonuna güçlü bir biçimde bağlanma ve bu vizyona ulaşabilmek için yüksek düzeyde bireysel risk alma,
- Değişim ve dönüşüm için örgütün iç ve dış çevresine karşı duyarlı olma (Bolat ve diğerleri, 2016:219).

### 2.1.6. Örtük Liderlik Teorisi

Liderlik ile ilgili çalışmalar, açık ve kapalı (örtük) teoriler ile incelenmiştir. Açık teoriler, liderlerin açık davranışlarının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesine dayanmaktadır. Kapalı (örtük) teoriler ise, liderliğin gizli kavramsal yapısını araştırmaktadır. İkinci yaklaşım olan örtük teoriler, liderin tanımına ve bir liderin, insanların kafasında nasıl olması gerektiğine ilişkin kavramsal yapıyı sorgular (Ling ve diğerleri, 2000:729).

İnsanların diğer insanları nasıl algıladıkları ve bu bilgiyi nasıl işledikleri, büyük ölçüde çekicilik, statü ve bireyin içinde bulunduğu sınıfın yetenek ve güven gibi özelliklerine bağlıdır (Werth ve diğerleri, 2006'dan akt. Kuzulugil, 2009:55). 1980'li yıllara kadar geçen süreçte ortaya atılan teoriler ve modellerde görülmüştür ki liderlik kavramına, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimde yaşanan bilimsel olgular yeterince dahil edilmemiştir (Kızıloğlu, 2011:4).

Örtük liderlik teorileri üzerine yapılan araştırmalar, takipçilerin açıkça belirtilmeyen standartlarını veya optimal liderlik özellikleri ve davranışları için örtük ideallerin, liderlerin algılarını ve lider davranışlarıyla ilgili yaptıkları nitelikleri etkileyebileceğini göstermiştir (Coleman, 2004:300).

Takipçileri liderlik sürecine katmayan teorilere eleştirel bir düşünce ile yaklaşan Brown ve Lord gibi araştırmacılar, bugüne dek yapılan liderlik

çalışmalarını iki gruba ayırmışlardır. Araştırmacılar, birinci grup olarak gördükleri güncel ve çağdaş liderlik yaklaşımlarının, bireylerin algılama ve bilişsel süreçlerini net bir biçimde ele almadıklarını, buna karşın etkili liderin kişisel özellikleri ile davranış türlerini tanımlamaya ve bu davranışlar ile ilgili olarak ölçme metotları geliştirmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra bu araştırmacılar ikinci grubu, bilişsel hafızadaki liderlik kategorizasyon ve algılama sürecini, iş sürecinde liderin takipçileri üzerindeki etkileri ve takipçilerin liderle ilgili düşüncelerini anlamada temel mekanizma olarak görenler olarak sınıflandırmışlardır (Kızıloğlu, 2011:4).

Kelly'nin (1955) kişilik teorisine ve Heider'in (1958) sosyal algı teorisine göre kişiliği oluşturan etkenlerin önemli bir kısmı bireylerin, benlik ve toplumsal gerçeklik hakkında sahip oldukları örtülü modelleri veya varsayımları içerir Bu model ve varsayımlar, kişinin sosyal etkileşim geçmişinden ve belirli sosyal davranış türleri ile sık sık deneyim elde etmesiyle oluşur (Coleman, 2004:299).

Teorik olarak, tüm liderleri karakterize eden birkaç özellik olmalı ve liderler ve lider olmayanlar arasında çok az örtüşen özellik olmalıdır (Offerman ve diğerleri, 1994:44). Örtük liderlik teorisi de, liderleri lider olmayanlardan ayırmak için kullanılan bilişsel kategorilerin yapısını ve içeriğini sorgular (Lord ve diğerleri, 1984:344).

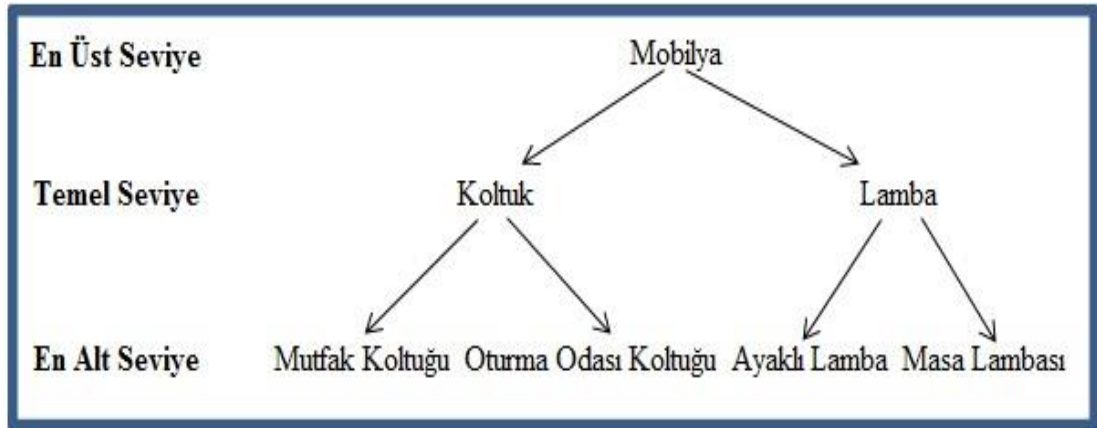
Örtük liderlik teorilerine ilişkin yazındaki ilk çalışma, Hollander ve Julian (1969)'ın çalışmasıdır. Çalışmada insanların zihinlerinde lider kavramına ilişkin olarak birtakım düşüncelerin barındığı ileri sürülmüştür. Bu düşünceye göre liderin nitelikleri hakkında sınırlı düzeyde bilgiye sahip olan katılımcıların, değişik koşullarda ve farklı liderlere ilişkin olarak yapmış oldukları değerlendirmeler genel olarak benzerlik göstermiştir (Eroğluer, 2014:114).

Bu alandaki en kapsamlı ve teorik çalışma ise Robert Lord ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Liderliğin altında yatan bilişsel ve algısal süreçler ile çalışanların öncelikli beklentileri ve bilişsel prototiplerin yönetsel davranış algılarını şekillendirmedeki rolleri, Lord ve arkadaşları tarafından başlatılan "liderlik kategorizasyonu" yaklaşımıyla vurgulanmıştır (Epitropaki ve Martin, 2005:660).

Lord ve meslektaşları, Rosch'un (1978) bilişsel sınıflandırma teorisine dayanarak örtük liderlik teorisini geliştirmişlerdir (Schyns ve Schilling, 2011:142). Modele göre liderlik, hafızadaki hiyerarşik yapıda bulunan bilişsel bir kategoridir. Liderlik özellikleriyle ilgili model veya liderliğin uygun örnekleri anlamlarına gelen örtük liderlik teorileri, bu bilişsel kategorinin yapı ve içeriğini oluşturur (Türetgen ve Cesur, 2010:54).

Lord ve arkadaşlarının teorisine temel teşkil eden Rosch ve diğerleri, (1978)'e göre, tüm canlı varlıkların en temel görevlerinden biri, çevreyi tanımlayıcı olmayan uyaranların eşdeğer olarak ele alınabileceği sınıflandırmalara (kategorilere) bölmektir. Bu kategoriler, dikey ve yatay boyutlara dayalı hiyerarşik bir iç yapıya sahiptir (Lord ve diğerleri, 1984:345). Dikey boyut, aynı kategorideki farklı türlerdeki uyaranların sayısı olarak tanımlanan kapsayıcılık derecesidir. Yatay boyut ise, kategorileri aynı dikey kapsayıcılık düzeyinde farklılaştırır (Lord ve diğerleri, 1984:345).

Rosch (1978), kategorizasyonu şu şekilde izah etmiştir:



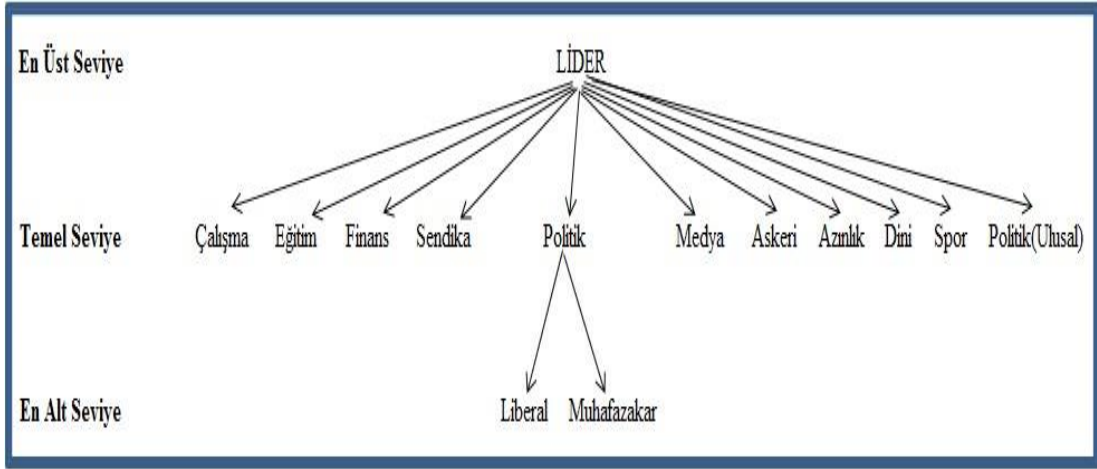
### Şekil 3 Rosch'a Göre Kategorizasyon

**Kaynak:** (Rosch, 1978:7).

Rosch'a (1978) göre; kategori üyelerinin temsili niteliklerinin soyut bileşimini tanımlamak için prototip terimini kullanır. Bir prototip, insanların tasarladığı niteliklerin kategorilere ne kadar iyi uyduyuyla ilgili yargılarının tanımlanmasıdır (Lord ve diğerleri, 1984:346) ve bu prototiplerin yapısı ve içeriği, ortak kültürlerdeki bireyler arasında paylaşılır (House ve diğerleri, 2004:669). Örtük liderlik teorisi de bu noktada önem kazanmaktadır. Teori, bireylerin lider kelimesiyle

ilişkilendirdikleri özellik ve davranışları içeren bilişsel yapıları araştırır (Schyns, 2006:189). Bu bilişsel yapılar bireylerin belleğinde saklanır ve liderlerle karşı karşıya gelindiğinde ortaya çıkarak lider hakkında beklentiye neden olurlar (Schyns, 2006:189). Grup içindeki bir kişinin davranışı diğer grup üyelerinden ayırt edilebilirse, kişiye liderlik atfedilebilir.

Rosch'a (1978) göre doğadaki canlı ve cansız varlıklar hiyerarşik bir biçimde sınıflandırılır. Lord ve arkadaşları da Rosch'un çalışmasından ilham alarak takipçiler açısından liderlik hiyerarşisini şu şekilde kategorize etmişlerdir:



#### Şekil 4 Lord ve Arkadaşlarına Göre Liderlik Hiyerarşisi

**Kaynak:** (Lord, 1984:347).

Şekilden görüleceği gibi takipçiler en üst seviyede, kişiyi “lider” ya da “lider değil” olarak etiketler. Temel seviyede lider, genel anlamdan daha detaylı olarak 11 türdeki farklı kategorinin içine dahil edilir. Son olarak en alt seviyede ise lider, temel seviyeden daha ayrıntılı olarak kategorize edilir. (Örneğin; politik lider olarak kabul edilen kişinin “liberal” ya da “muhafazakar” konum ve düşünceye sahip olması gibi).

Örtük liderlik teorisine göre “lider” etiketi, bireyleri lider veya lider olmayan olarak sınıflandırmak için bilişsel kategori olarak kullanılır (Keller, 1999:589). Örneğin, bir gözlemci, liderin diğer grup üyelerinden daha fazla konuşmasını beklerse ve bu beklentiye uyan bir kişi gözlenirse o kişi lider olarak etiketlenme eğiliminde olacaktır (Kenney, 1994:411). Dolayısıyla örtük liderlik teorisi, liderliğin uygulanmasını, liderlerin etkili ve kabul edilebilir olarak algılanmasını, liderlere statü

ve imtiyaz verilme derecesini sınırlar, yönetir ve yönlendirir (House ve diğerleri, 2004:16).

Lord'a (1985) göre, liderlik algıları iki süreçten biri sonucunda bir sosyal bilgi işleme modeli haline gelir. Liderlik ya başkalarıyla normal, günlük etkileşimler yoluyla ortaya konan nitelikler ve davranışlardan (örneğin; zeki, yetenekli, dürüst ve sözlü iletişimi yüksek kişilerin güçlü liderlik özelliklerine sahip olduğu kabul edilir) tanınabilir (tanıma temelli), ya da göze çarpan olayların sonuçlarından (örneğin; CEO gibi üst düzey bir yöneticinin kar artışı gibi olumlu bir performans sonucunda lider oluşu izlenimi ortaya çıkacaktır) çıkarılabilir (çıkarma temelli) (Lord ve Maher, 1994:29).

Tanıma temelli algısal süreçler, kişilerarası faaliyetlerin normal akışının sonucu olarak liderlik algılarını oluşturur. Bu sosyal etkileşimler sonucu ortaya çıkan tanıma temelli süreçler daha çok otomatik olarak ortaya çıkar. Liderlik algısının çıkarma temelli süreçleri ise, belirli özellik veya özelliklerin aksine, liderliğin işlevsel yönlerinin ortaya çıkması sonucunda kendini gösterir (Lord ve Maher, 1994:49).

**Tablo 9 Liderlik Algıları Oluşturmada Kullanılan Alternatif İşlem Türleri**

Algısal Süreç Modelleri	Veri	Otomatik	Kontrollü
Tanıma Temelli	Özellikler ve davranışlar	Yüz yüze temasa göre prototip eşleştirme	Sosyal olarak iletilen bilgilere dayanarak prototip eşleştirme
Algılama(Çıkarma) Temelli	Olaylar ve sonuçlar	Algı tabanlı, basit nedensel analiz	Mantık tabanlı, kapsamlı nedensel analiz

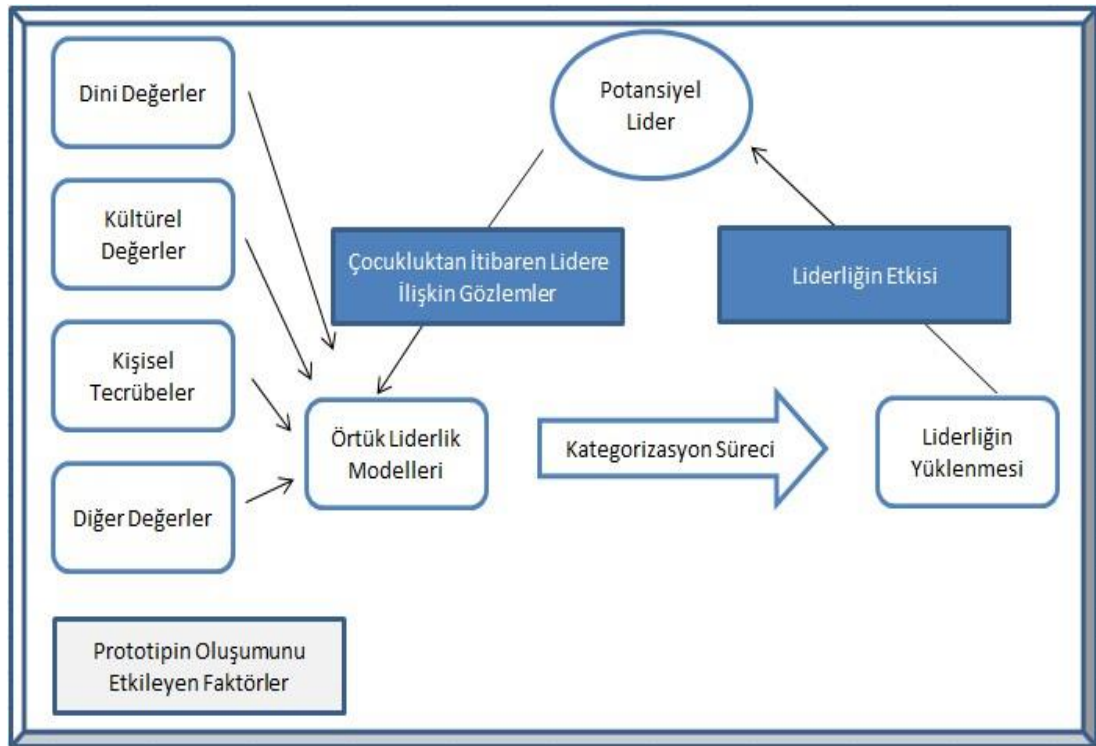
**Kaynak:** (Lord ve Maher, 1994:30).

Yukarıda açıklandığı gibi örtük liderlik teorisi, takipçilerinin liderlerinden beklediği kişisel özelliklere ve niteliklere dayanmaktadır. Bu özellikler ve davranışlar bilişsel yapılar olarak var olur (Ling ve diğerleri, 2000:730). Offermann ve diğerlerinin (1994) yapmış oldukları çalışmada, örtük liderliğin içeriğini araştırmışlar ve takipçilerin lider hakkındaki bilişsel yapılarını şekillendiren sekiz

ana faktör belirlemişlerdir. Bunlar; hassasiyet, özveri, zorbalık, karizma, çekicilik, erillik, zeka ve güçtür (Ling ve diğerleri, 2000:730).

Bunun yanı sıra örtük liderlik, çeşitli çalışmalarda farklı boyutlarda incelenmiştir. Örneğin, Lavalley (2013) çalışmasında örtük liderliği altı boyut kapsamında 21 madde ile araştırmıştır. Epitropaki ve Martin (2004) ise; örtük liderliğin alt boyutlarını duyarlılık, zeka, kendini adama, canlılık ve hareketlilik, güç kullanma ve erkeksilik şeklinde tanımlamıştır. Berber ve Rofcanin'in (2012) yapmış oldukları araştırmada örtük liderlik beş alt boyutta irdelenmiştir. Bu boyutlar liderin sıcakkanlı olma boyutu, disiplinlilik boyutu, takım odaklı olma boyutu, uzman yetkinlik ve motivasyon boyutlarıdır (Eroğlu, 2014:115).

Örtük liderliğin şekillenmesini ve etkilerini açıklayan bir model ortaya koymak mümkündür. Kızıloğlu (2011) bu modeli şu şekilde çizmiştir:



**Şekil 5 Prototip Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** (Kızıloğlu, 2011:24).

Görüleceği gibi örtük liderlik modelinin oluşmasında bazı değerler önemli etkenlerdir. Takipçi, zihnindeki bilişsel yapısında bu değerler ile çocuk yaşlarından itibaren gelen modellere göre bir prototip oluşturur ve potansiyel lideri bir kategori



içine dahil eder. Dolayısıyla takipçi açısından liderlik özellik ve davranışlarını lidere yüklenir.

Takipçilerin zihinlerindeki prototipin oluşmasında kişilik özellikleri, cinsiyet ve kültür gibi etkenler de oldukça önemlidir. Kişilik özellikleri açısından bakıldığında, Keller (1999); örtük liderlik modellerini beş kişilik özelliğini (*Açıklık, Sorumluluk, Dışa dönüklülük, Uyumluluk, Duygusal denge*) deneysel olarak kullanarak, bireylerin kişilik özellikleri ve aile temelli olan diğer özellikleri ile ilişkilendirmektedir. Araştırmacıya göre, bireysel özellikler ile örtük liderlik modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ve içselleştirilen lider modelleri, insanların ailevi özellikleri de dahil olmak üzere kişisel geçmişleri temelinde şekillenmektedir. Ayrıca insanlar kendi kişiliklerine daha çok benzeyen liderleri, ideal lider tipi olarak kabul etme eğilimindedirler (Kızıloğlu ve diğerleri, 2012'den akt. Kinter, 2016:55).

Cinsiyet açısından bakıldığında, örneğin aynı davranışı gösteren erkekler ve kadınlar, klişeleşmiş beklentilerin varlığı nedeniyle oldukça farklı değerlendirilir (Schyns, 2006:190). Offermann ve diğerlerine (1994) göre örtük liderlik araştırmalarında erkekliğin liderleri tanımlamada bir "faktör" olduğu görülmüştür. Yani bireylere lider beklentileri ile ilgili sorular sorulduğunda genel olarak erkek liderler betimlenmektedir (Schyns, 2006:190).

Kültür de, örtük liderlik teorisinde cinsiyet kadar önemli bir etkidir. Çünkü zihindeki lider tipinin belirlenmesinde geçmiş deneyimler oldukça önemli bir yer tutar ve bu da farklı coğrafya insanların farklı liderlik beklentilerine yol açar. Örneğin, Brodbeck ve diğerlerinin (2000) Avrupa'daki 22 ülkede yapmış oldukları araştırmaya göre, Avrupa'da liderlik olgusunun kültürel temelde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmada; Avrupa ülkeleri kültürel değerler bakımından 5 sınıfa ayrılmış, incelemeler neticesinde belirlenen sınıfların lider modellerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır (Tabak ve diğerleri, 2013:102). Ayman ve Chemers (1983) yapmış oldukları çalışmada da, Irak'lı yöneticilerin davranış yapıları incelenmiş ve sonuç olarak Avrupa ve ABD örneklerinden farklı faktör yapıları bulunmuştur (Ling, 2000:730).

Bu açıklamalardan yola çıkarak kuşaklar açısından da farklı örtük liderlik beklentileri olabileceğini öngörebiliriz. Önceki bölümde açıklandığı gibi kuşakların, kültürel özellikleri ve beklentileri zaman içinde değişime uğramaktadır. Dolayısıyla bilişsel yapılardaki lider özellikleri ve davranışları da kuşaktan kuşağa farklılık gösterebilir.

### 2.1.7. Örtük Liderliğin Ölçümü

Örtük liderliğin ölçümü için iki farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; faktör yapısı yöntemi ve performans ipucu yaklaşımı yöntemidir.

Faktör yapısı yöntemi Eden ve Leviatan (1975) tarafından geliştirilmiştir. Ölçümde deneklere lider hakkında bilgi verilmez ve takipçilerden, sadece hayal güçlerinin kullanılması istenir (Bryman, 1987:130) ve bu yöntem vasıtasıyla kişilerin bilişsel yapılarındaki istenen liderlik tarzı ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Eden ve Leviatan'ın 1975 yılında İsrail'de yapmış oldukları çalışmada, arzu edilen liderlik için destek, iş kolaylaştırma, etkileşim kolaylaştırma ve hedefe odaklanma olmak üzere 4 liderlik faktörü yapısına ulaşmışlar ve bu faktörleri ortaya çıkaran lider davranışlarını da şu şekilde sınıflandırmışlardır:

**Tablo 10 Eden ve Leviatan'ın Liderlik Faktör Yapıları**

Destek	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dostça ve yaklaşılması kolay</li><li>- Söylediklerine dikkat eden</li><li>- Sorunları dinlemek için istekli</li></ul>
İş Kolaylaştırma	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kişinin kendini nasıl geliştirebileceği konusunda yol gösteren</li><li>- Planlamaya yardım eden</li><li>- Problem çözme konusunda fikir sunan</li></ul>
Etkileşim Kolaylaştırma	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ekip çalışmasını teşvik eden</li><li>- Fikir alışverişinde bulunan</li><li>- Sık sık grup toplantıları yapan</li></ul>
Hedefe Odaklanma	<ul style="list-style-type: none"><li>- Girişimi teşvik eden</li><li>- Yüksek kaliteyi sağlayan</li><li>- Zor işlerde örnek olabilen</li></ul>

**Kaynak:** (Eden ve Leviatan, 1975:738'den derlenmiştir).

Sonuç olarak takipçilerin, bilişsel prototipleri bu faktörler altında oluşturdukları ve bu özelliklere sahip liderleri bekledikleri tespit edilmiştir.

Performans ipucu yaklaşımında ise; farklı bir yol benimsenmiştir. Rush ve arkadaşlarının 1977 yılında Midwest Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nde okuyan öğrenciler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, "lider davranışları değerlendirme ölçeği" kullanılarak, anket çalışması öncesinde deneklerden hayali bir şirketin senaryosunun performans açısından değerlendirilmesinin yapılması istenmiştir.

100 maddelik anketi 12 alt ölçek olarak sınıflandırmışlar ve bu alt ölçeklerin lider davranışlarının değişebileceği farklı boyutları temsil edebileceği üzerinde durmuşlardır. Bu alt boyutlar duyarlı olma, yapıyı harekete geçirme, temsil, uzlaşma yeteneği, belirsizlik, ikna, açık sözlülük, rol üstlenme, üretim vurgusu, doğru öngörü, bütünleşme ve iyi yönlendirmedir.

Bu alt boyutlardan performans açısından başarılı olarak nitelendirilen liderlerin "duyarlı olma" ve "yapıyı harekete geçirme" boyutlarının yüksek puan aldığı, düşük performans olarak nitelendirilen liderlerin ise yine bu boyutlardan düşük puan aldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Dolayısıyla bireyler, liderin davranışlarını değerlendirirken, liderlik davranışı değerlendirme ölçeği (LBDQ) yoluyla performansa ilişkin olarak kendilerine verilen bilgilerden etkilenebilir (Bryman, 1987:131). Bununla birlikte Martin ve Epitropaki'ye (2001) göre; çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça, örtük liderlik modellerinin oluşturduğu önyargılar azalmakta ve buna bağlı olarak da ölçümlerde ortaya çıkan yanılğı oranı azalmaktadır (Kızıloğlu, 2011:28).

Araştırmada, daha önce Türkiye'de lider özelliklerine ilişkin nitelikleri tespit etmeye yönelik yapılmış çalışmaları inceleyerek örtük liderlik ölçeği geliştiren ve geçerliliğini test eden Tabak ve diğerlerinin 2013 yılındaki çalışmasından faydalanılmıştır. Bu ölçek, örtük liderlik ölçme yöntemlerinden faktör yapısı yöntemine benzemektedir.

### 2.1.8. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti en genel anlamda, bir örgütün işgörenlerinin, mevcut kurumlarındaki iş ya da işyeri şartlarından memnun olmamaları ve bu memnuniyetsiz durum neticesinde sergilemiş oldukları eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbult ve diğerleri, 1988'den akt. Uranbey, 2018:66).

İşten ayrılma niyeti, bir kurumdan ayrılmak maksadıyla bilinçli ve kasıtlı bir istekliliktir ve genellikle bir dizi çekilme davranışı ve alternatif iş aramanın da içinde bulunduğu bir süreci ifade eder (Tett ve Meyer, 1993:262).

İşten ayrılma niyeti, fiziksel olarak bir örgütten ayrılma isteğidir ve uzun yıllar boyunca araştırmacılar bu davranış temelinin öncülleri ile ilgilenmişlerdir. Çalışmalar işten ayrılma niyetinin, demografik değişkenler ve iş doyumunun bir korelasyonu olduğunu göstermiştir (Mobley, 1982:111). Örneğin, yaş ve görev süresi hem iş doyumuna hem de alternatif iş fırsatlarına yol açacak ve iş tatmini de bu alternatifler ile birlikte işten ayrılma niyetine neden olacaktır (Michaels ve Spector, 1982:53).

İşten ayrılma niyeti "güdülemenin" bir konusu olarak düşünülebilir. İş ile ilgili olarak olumlu anlamda güdülenen bir kişinin, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Örneğin; çalışanlar genellikle kendisiyle aynı eğitim seviyesine, tecrübesine, yeteneğine vb. sahip başka bir kimse ile kendi maaşını, kazandığı ödülleri, konumunu vb. karşılaştırmakta ve arada gözle görülür bir farkın olmamasını beklemektedirler. Bu karşılaştırma neticesinde özellikle kendi çıkarına karşı bir eşitsizlik olduğunu düşündüğü anda da örgüt uygulamalarının adaletine olan inancını kaybetmektedir. Bu durum, işgörenlerin örgüte ve örgüt yöneticilerine duyduğu güveni azaltmakta, işinden ve örgütünden soğumasına neden olmakta ve sonuç olarak da olumsuz anlamda güdülenmelerine sebep olmaktadır (AÖF, Özler, 2013:129).

İşletmeler, işten ayrılma niyetini kayıp olarak görmektedir. Çünkü çalışanlarını başka şirketlerden kendilerine çekmenin, onları geliştirmenin, gelişimi sürdürmenin ve bunun devamlılığını sağlamanın maliyeti oldukça yüksektir. Hatta kimi yöneticiler insan sermayesini de bir yatırım olarak gördüklerinden dolayı işten

ayrılmayı bir yatırım kaybı olarak görmektedir. Dolayısıyla şirketler diğer yatırımlar gibi bu yatırımdan da bir getiri elde etmeyi beklerler (Salehudin ve Mukhlis, 2008:2).

### **2.1.9. İşten Ayrılma Niyetine Neden Olan Faktörler**

İşten ayrılma niyeti “istemsiz” ve “gönüllü” olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İstemsiz işten ayrılma niyeti, bir kişinin işveren tarafından işinden çıkmasının istenmesi sonucunda meydana gelen durumdur. Gönüllü işten ayrılma niyeti ise, çalışanın kurumdan ayrılmayı seçmesi durumudur ve bu tür, istemsiz olarak işten ayrılma niyetinden daha sık olarak görülmektedir. Örneğin, Wright’ın (1993) yapmış olduğu çalışmada, kurum içindeki en iyi personellerin, daha fazla iş imkanı olduğu için işten ayrıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Lambert ve Hogan, 2008:98).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar Barnard (1938)’ın ve March ve Simon’un (1945) çalışmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmalar işten ayrılma niyetinin daha çok isteğe bağlı (gönüllü) türüne odaklanmıştır (Lee ve Mitchell, 1994:52). Ardından gelen araştırmacılar, maaş ya da kıdem gibi öncüllerin, devamsızlık, şikayet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Rusbult ve diğerleri, 1988:600). Özellikle March ve Simon’ın yaklaşımı daha çok işgücü devir hızının nedenleri ile ilgili olmuştur ve bu nedenlerin bireyin nitelikleri ve örgüt içerisindeki arzu edilen davranışları sergileyebilme algılarından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Ancak zaman içerisinde ikinci neden daha çok “iş tatmini” konusunun içine dahil edilmiş ve burada tartışılmıştır (Lee ve Mitchell, 1994:52).

İşten ayrılma niyetine neden olan faktörlere dikkat çeken çalışmalara bakıldığında yazında karşılaştığımız ilk araştırma, Pettman’ın 1973 yılındaki çalışmasıdır. Pettman, March ve Simon’ın teorik modelinden örnek alarak işten ayrılmanın nedenlerini sıralamıştır. Pettman (1973), işten ayrılmaya neden olan faktörleri bireyin karakteristik özellikleri, mevcut kurumun özellikleri ve alternatif örgütlerin özellikleri/sayısı olarak sıralamıştır.

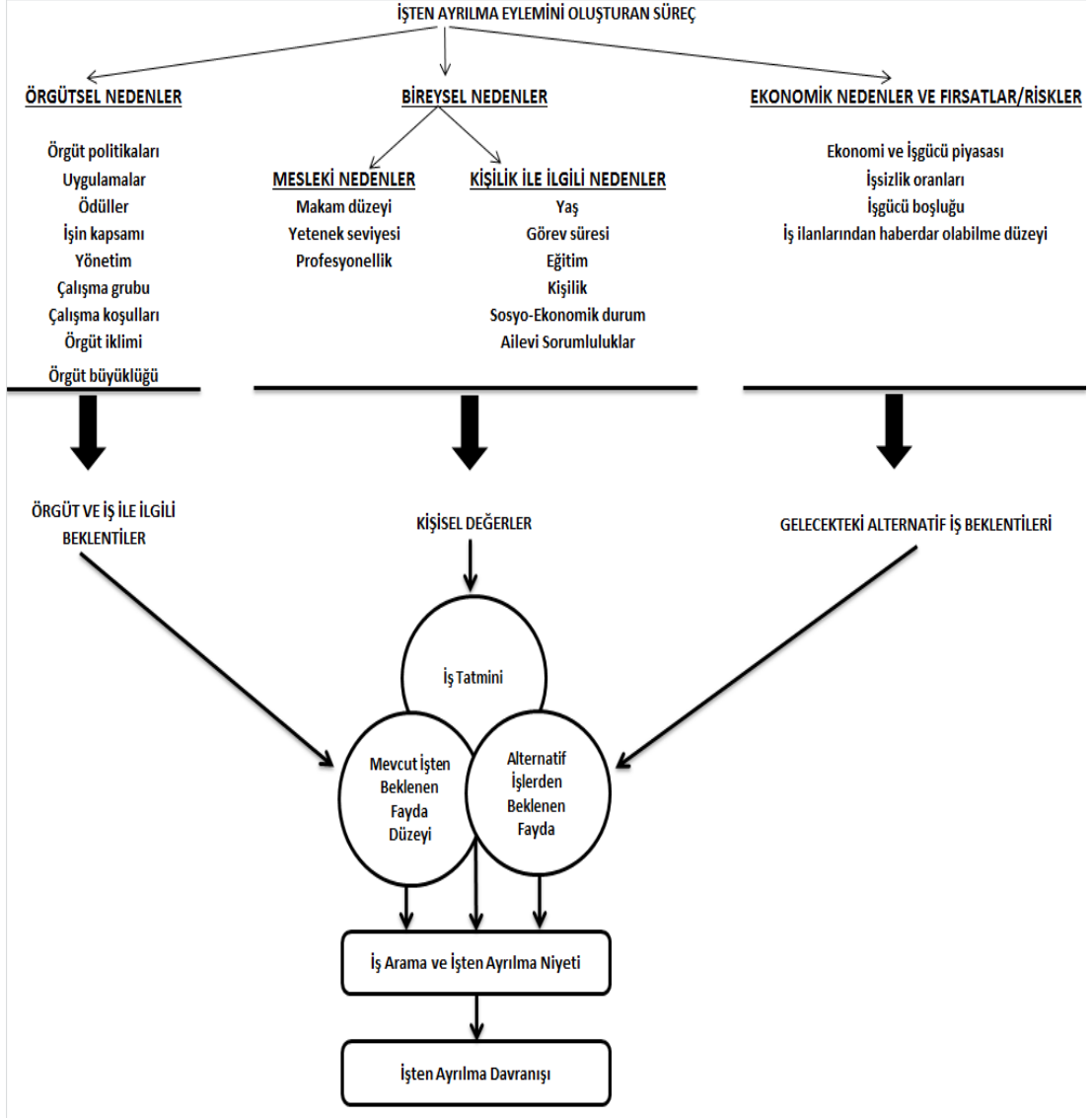
Dikkat çeken bir başka çalışma, Cotton ve Tuttle'ın 1986 yılında yapmış oldukları çalışmadır. Pettman'ın (1973) çalışmasının genişletilmiş halini sunan çalışmada Cotton ve Tuttle, işten ayrılma niyetine neden olan faktörleri şu şekilde özetlemiştir:

**Tablo 11 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler**

Bireysel Nedenler	Örgüt İçi Nedenler	Örgüt Dışı Nedenler
Yaş	Rol netliği/belirsizliği	İşsizlik oranları
Görev süresi	Fırsatlar	İstihdam edilebilme algısı
Cinsiyet	Örgütsel bağlılık	Sendikaların varlığı ve etkinliği
Eğitim düzeyi	İş tatmini	
Medeni hal	- Ücrete bağlı	
Kendisine bağımlıların sayısı (eş ve çocuklar gibi)	- İşin kendisine bağlı	
Zeka ve yetenek düzeyi	- Denetime bağlı	
	- İş arkadaşlarına bağlı	
	- Terfi uygulamalarına bağlı	

**Kaynak:** (Cotton ve Tuttle, 1986:57).

Yazında sık karşılaşılan diğer araştırma ise; Mobley ve diğerlerinin 1979 yılındaki çalışmasıdır. Mobley ve meslektaşları, işten ayrılma niyeti ve davranışının sürecine odaklanarak şu şekilde bir model sunmuşlardır:



**Şekil 6 İşten Ayrılma Eylemine Giden Süreç**

**Kaynak:** (Mobley, 1979:517).

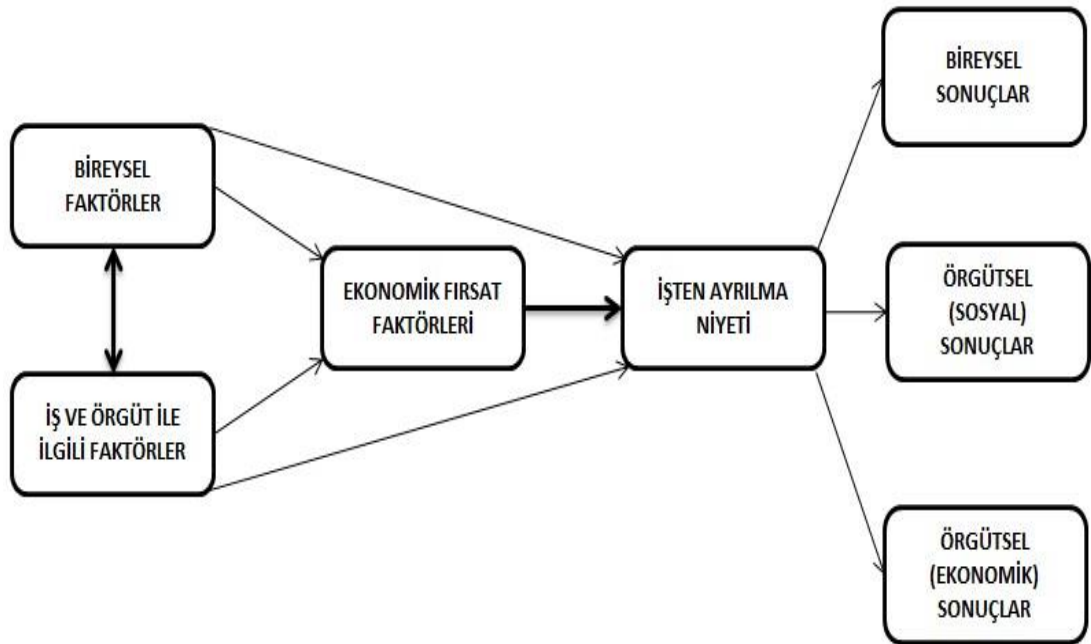
Şekilden de görüleceği gibi örgütsel, bireysel ve ekonomik faktörler işten ayrılma niyetinin oluşmasına temel teşkil etmektedir. İşgören bu faktörleri, iş tatmini, mevcut işinden beklediği fayda düzeyi ve alternatif işlerdeki fayda düzeyleri ile değerlendirerek işten ayrılma niyetine girer ve iş arama sürecini başlatır. Sonuç olarak tüm bu süreci olumsuz olarak değerlendiren kişi, işten ayrılma davranışını gerçekleştirir.

Araştırmaya dahil edilen ‘‘örtük liderlik algısının’’ da işten ayrılma niyetine neden olan örgüt içi faktörlerden biri sayılabileceği söylenebilir. Örgüt içindeki en önemli aktörlerinden biri olan lider, takipçileri açısından bilişsel prototiplere uymuyorsa bireyler bu noktada işten ayrılma niyetine girebilirler.

Bu açıklamaların yanı sıra yazında işten ayrılma niyetinin daha çok isteğe bağlı (gönüllü) nedenleri üzerinde durulmuştur. Ancak kişiler her zaman kendisi ile örgüt arasındaki uyuma bağlı olarak işten ayrılma niyetine girmeyebilir. Örneğin, güncel bir kavram olan yıldırma davranışı da (mobbing) işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır. Bazı sebeplerden dolayı liderin, yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının işten ayrılması için baskısına uğrayan işgören, bu sebepten dolayı işten ayrılmayı tercih etmek zorunda kalabilir.

### 2.1.10. İşten Ayrılma Niyeti/Davranışının Sonuçları

İşten ayrılma davranışı kişiler ve örgütler açısından bazı sonuçlara neden olmaktadır. Örneğin, Muchinsky ve Morrow (1980) bu süreci ve sonuçlarını şu şekilde çizmiştir:



### Şekil 7 İşten Ayrılma Eyleminin Sonuçları

**Kaynak:** (Muchinsky ve Morrow, 1980:274).

Önceki bölümde de üzerinde durulduğu gibi “bireysel faktörler” ve “iş/örgüt ile ilgili faktörler” süreci başlatan iki değişken gruplarıdır. Değişkenler arasındaki çift başlı ok, bu iki hücredeki değişkenlerin etkileşime girdiğini göstermektedir. “Ekonomik fırsat faktörleri”, ulusal, bölgesel veya mesleki istihdamı gösteren veriler ve iş bulma fırsatını yansıtmaktadır. Ekonomik fırsat faktörlerinden ‘işten ayrılma



niyetine’’ uzanan ok, ekonomik faktörlerin işten ayrılma niyetinin temel belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Muchinsky ve Morrow, 1980:274-275). Dolayısıyla işgörenin, mevcut işinden memnun olmadığı durumda alternatif iş bulabilme ihtimali arttıkça, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti de o kadar artar.

Bu süreç itibariyle, örgütten ayrılanlar ile örgütte kalanlar ve örgütün etkilendiği sosyo-ekonomik çevreden dolayı olumlu ve olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir.

### 2.1.10.1. Bireysel Sonuçlar

İşten ayrılma davranışının bireysel sonuçlarına bakıldığında etkiye maruz kalanları ‘‘örgütten ayrılanlar’’ ve ‘‘örgütte kalanlar’’ olarak ikiye ayrılabilir. Her iki sınıf için de sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilir. Bu farkları tablo halinde görmek mümkündür:

#### 2.1.10.1.1. Ayrılanlar Açısından Sonuçlar

**Tablo 12 Örgütten Ayrılanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar**

Olumlu Sonuçlar	Olumsuz Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Artan kazanç</li><li>- Kariyer gelişimi</li><li>- İş dışı faydalar (Örn; ev-iş arası mesafe)</li><li>- Artan aile ilişkileri</li><li>- Yeni sosyal ilişkiler</li><li>- İş kaynaklı stres ve hastalıkların azalması</li><li>- Kendini gerçekleştirme imkanının doğması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Artan depresyon</li><li>- Suçluluk duygusu</li><li>- Gelirin azalması</li><li>- Kıdem kaybı</li><li>- Yatırım yapılmamış faydaların kaybı (örgüt tarafından)</li><li>- İşe ulaşım maliyetlerinin artması</li><li>- Aile ilişkilerinin bozulması</li><li>- Geçiş stresi</li><li>- Arkadaşlık kaybı</li><li>- İşten ayrıldıktan sonraki olumlu beklentilere rağmen yaşanan hayal kırıklığı</li></ul>

**Kaynak:** Muchinsky ve Morrow, 1980:279; Mowday ve diğerleri, 1982:144 ve Mobley, 1982:113’ten derlenmiştir.

### 2.1.10.1.2. Kalanlar Açısından Sonuçlar

**Tablo 13 Örgütte Kalanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar**

Olumlu Sonuçlar	Olumsuz Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Terfi fırsatları</li><li>- Daha olumlu iş tutumları</li><li>- Artan performans</li><li>- Yeni iş arkadaşlarından olumlu bilgi/teknoloji/tecrübe akışı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İşgören eksikliğine bağlı olarak artan iş yükü</li><li>- Azalan performans</li><li>- Stres ve belirsizlik</li><li>- Daha az olumlu iş tutumu</li><li>- Arkadaşlık kaybı</li><li>- İşlevsel olarak değerli iş arkadaşlarının kaybı</li><li>- Azalan örgütsel bağlılık</li></ul>

**Kaynak:** Muchinsky ve Morrow, 1980:279; Mowday ve diğerleri, 1982:144 ve Mobley, 1982:113'ten derlenmiştir.

### 2.1.11.2. Örgütsel Sonuçlar

İşten ayrılma davranışının sonuçları, daha çok örgütsel analiz düzeyinde göz önünde bulundurulmuştur. Bunun nedeni, işten ayrılma ile ilgili maliyetlerin örgütün etkinliği anlamında açık ve anlaşılır sonuçlar meydana getirmesidir. Bunun yanı sıra, araştırmalarda göz önüne alınan olumsuz değerlendirmeler kadar olumlu değerlendirmeler de söz konusudur. Belirli durumlarda işten ayrılma davranışı örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla örgütsel sonuçlar, "sosyal sonuçlar" ve "ekonomik sonuçlar" olarak ikiye ayrılabilir (Mowday ve diğerleri, 1982:152).

### 2.1.11.2.1. Sosyal Sonuçlar

**Tablo 14 Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Sosyal Sonuçlar**

Olumlu Sonuçlar	Olumsuz Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Artan iç hareketlilik fırsatları</li><li>- Artan yapısal esneklik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İletişim yapılarının bozulması</li><li>- İşten ayrılmayan işgörenlerin arasındaki tatminin azalması</li><li>- İşten ayrılanların örgüt dışında örgüt ile ilgili olumsuz söylemlerde bulunmaları</li><li>- Kalan işgörenlerin ayrılan işgörenin davranışından etkilenmesi</li></ul>

**Kaynak:** Muchinsky ve Morrow, 1980:279; Mowday ve diğerleri, 1982:144 ve Mobley, 1982:113'ten derlenmiştir.

### 2.1.11.2.2. Ekonomik Sonuçlar

**Tablo 15 Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Ekonomik Sonuçlar**

Olumlu Sonuçlar	Olumsuz Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>- İşten ayrılma sonucunda düşük performanslı işgören ile yüksek performanslı işgörenin yer değiştirmesi</li><li>- Yer değiştirme yoluyla yeni bilgi/teknolojinin örgüte dahil edilmesi</li><li>- Maliyetleri düşürme ve maliyetleri birleştirebilme fırsatı</li><li>- Örgüt içinde istenmeyen bir işgörenin kendisinin ayrılması durumunda ödenmeyen tazminatlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maliyetler (işe alma, eğitim vb.)</li><li>- Yenileme maliyetleri</li><li>- Yeni işgören arama sırasındaki verimlilik kaybı</li><li>- İş fonksiyonlarının yeniden tanımlanmasının getirdiği maliyet ve iş yükleri</li><li>- İş ilanları giderleri</li><li>- İstihdam testleri</li></ul>

**Kaynak:** Muchinsky ve Morrow, 1980:279; Mowday ve diğerleri, 1982:144 ve Mobley, 1982:113'ten derlenmiştir.

## 2.1.12. Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi

X ve Y Kuşağı işgörenlerinin farklı karakteristik özelliklere sahip olmasından dolayı, kuşakların yöneticilerine yönelik olarak görev ve insan odaklı liderlik algılamasında farklılık olması beklenir. Bunun yanı sıra örtük liderlik algısının da birbirinden farklı olacağı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olabileceği söylenebilir. Bu ilişki için çoklu kuşak kuramından ve örtük liderlik kuramından faydalanılabilir.

### 2.1.12.1. X ve Y Kuşağı İşgörenlerinin Yöneticilerine Yönelik Liderlik Algılaması ve Örtük Liderlik İlişkisi

Kuşak terimi kısaca, benzer büyük olaylara şahitlik eden ve bu olaylar neticesinde şekillenen topluluktur. Yaşanan bu büyük olaylar, kişilerde benzer algılar yaratarak bireylerin düşünce, beklenti ve davranışlarına etki eder.

Çoklu kuşak kuramı, farklı zaman dilimlerinde doğmuş ve birlikte büyümüş bireylerin, gelişim dönemlerinde tarihi, siyasi ya da sosyo-kültürel olaylardan etkilenerek, önceki nesillere göre farklı inançlara, değerlere, tutum ve beklentilere sahip olması ve bu farklılıkların da iş hayatındaki davranışları üzerinde etkili olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Gürbüz, 2014:41).

Örtük liderlik kuramı, liderliğin altında yatan bilişsel ve algısal süreçler ile çalışanların öncelikli beklentileri ve bilişsel prototiplerin yönetsel davranış algılarını şekillendirmedeki rollerini inceler (Epitropaki ve Martin, 2005:660). Kurama göre liderlik, hafızada hiyerarşik yapıdaki bilişsel bir kategoridir (Türetgen ve Cesur, 2010:54) ve bu yapı kültür, gelenek, deneyim gibi çeşitli süreçlerin sonucunda oluşur. Çoklu kuşak kuramı ve örtük liderlik kuramı çerçevesinde aynı kuşağa mensup işgörenlerin, genel anlamda benzer liderlik tarzlarını tercih etmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Görgül araştırmalara bakıldığında bu öngörünün desteklendiğini görmek mümkündür. Örneğin, Markus'ın 2017 yılında internet ortamında yapmış olduğu çalışmada, X ( $\bar{x}=3,97, p<0,01$ ) ve Y Kuşağı ( $\bar{x}=4,27, p<0,01$ ) işgörenlerinin liderlik beklentilerinin vizyoner liderlik tarzı kapsamında farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Kelgökmen ve Yalçın'ın 2017 yılındaki mülakat yöntemi ile yapılan çalışmasına göre, X Kuşağı işgörenleri

demokratik, otoriter, karizmatik, vizyoner liderlik beklentisine sahipken, Y Kuşığı işgörenlerinin ise demokratik-katılımcı, vizyoner ve dönüşümcü liderlik tercih ettiği saptanmıştır.

**Hipotez 1:** X ve Y Kuşığı işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılamasında görev ve insan odaklı liderlik yaklaşımları kapsamında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 2:** X ve Y Kuşığı işgörenlerine göre örtük liderlik kuramı kapsamında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 2a)** X ve Y Kuşığı işgörenlerinin kişisel ahlak boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 2b)** X ve Y Kuşığı işgörenlerinin beceriklilik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 2c)** X ve Y Kuşığı işgörenlerinin etkileycilik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 2d)** X ve Y Kuşığı işgörenlerinin duyarlılık boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 2e)** X ve Y Kuşığı işgörenlerinin güç boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

#### **2.1.12.2. Görev/İnsan Odaklı Liderlik ve Örtük Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Örtük liderlik teorisine göre bireyler, zihinlerinde bir lider tipi geliştirirler ve üstünü lider olarak kabul ya da reddederler. Bu açıdan, takipçilerinin örtük liderlik modellerine uygun davranışlar ve özellikler sergileyen liderler grup içerisinde daha fazla kabul edilecek ve grubu yönlendirebilme imkanı sağlayacaklardır (Nye ve Forsyth, 1991'den akt. Tabak ve diğerleri, 2013:101). İşten ayrılma niyeti bu noktada önemli rol oynar. Bulunduğu örgütte lider konumundaki kişiyi bilişsel yapısındaki lider ile karşılaştıran işgören, bu yapıya uymayan lider ile aynı ortamda bulunmaktan rahatsızlık duyar ve içinde bulunduğu duruma çözümler üretmeye başlar. İşten ayrılma niyeti de bu alternatif çözümlerden biri olabilir. Görgül araştırmalar

incelendiğinde bu varsayımın desteklendiğini görmek mümkündür. Örneğin, Gul ve diğerlerinin 2012 yılında Pakistan'da yapmış oldukları çalışmada, etkileşimci liderlik ( $r=-0,319, p<0,01$ ) ve dönüşümcü liderlik ( $r=-0,356, p<0,01$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki saptamışlardır. Khan'ın 2015 yılında Tayland'da yapmış olduğu çalışmada, dönüşümcü liderlik ( $\beta=-0,254, p<0,01$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlamıştır. Puni ve diğerlerinin 2016 yılında Gana'da yapmış oldukları çalışmada, otokratik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkiye ulaşırlarken ( $\beta=0,660, p<0,01$ ), demokratik liderlik ( $\beta=-0,590, p<0,01$ ) ve serbest bırakıcı liderlik ( $\beta=-0,520, p<0,01$ ) arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Siew'in 2017 yılında Malezya'da yapmış olduğu çalışmada, etkileşimci ( $\beta=-0,323, p<0,01$ ) ve dönüşümcü liderlik ( $\beta=-0,455, p<0,01$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkiye ulaşmıştır.

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, görev ve insan odaklı liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştıran Çekmecelioğlu'nun 2014 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre, göreve yönelik liderlik yaklaşımı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye rastlanmazken, insana yönelik liderlik yaklaşımı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r=-0,254$ ) ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ay ve Keleş'in 2017 yılında yapmış olduğu çalışmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki irdelenmiş ve etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkiye rastlanmazken, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-0,366$ ). Cinnioğlu'nun 2018 yılında yapmış olduğu çalışmada etkileşimci, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada hizmetkar liderlik ( $r=-0,184$ ) ve dönüşümcü liderlik ( $r=-,195$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde, etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta düzeyde ( $r=0,395$ ) bir ilişkiye rastlanmıştır.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler öne sürülebilir:

**Hipotez 3:** Örtük liderlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 3a)** Kişisel ahlak boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 3b)** Beceriklilik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 3c)** Etkileycilik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 3d)** Duyarlılık boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 3e)** Güç boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Görev/insan odaklı liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 4a)** Görev odaklı liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 4b)** İnsan odaklı liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 5:** Görev/insan odaklı liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örtük liderlik boyutlarının düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 5a)** Görev odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kişisel ahlak boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 5b)** Görev odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde beceriklilik boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 5c)** Görev odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde etkileycilik boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 5d)** Görev odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde duyarlılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 5e)** Görev odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde güç boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 5f)** İnsan odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kişisel ahlak boyutunun düzenleyici etkisi vardır

**Hipotez 5g)** İnsan odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde beceriklilik boyutunun düzenleyici etkisi vardır

**Hipotez 5h)** İnsan odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde etkileycilik boyutunun düzenleyici etkisi vardır

**Hipotez 5ı)** İnsan odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde duyarlılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır

**Hipotez 5i)** İnsan odaklı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde güç boyutunun düzenleyici etkisi vardır

**Hipotez 6:** X ve Y Kuşağı işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri kapsamında anlamlı bir farklılık vardır.

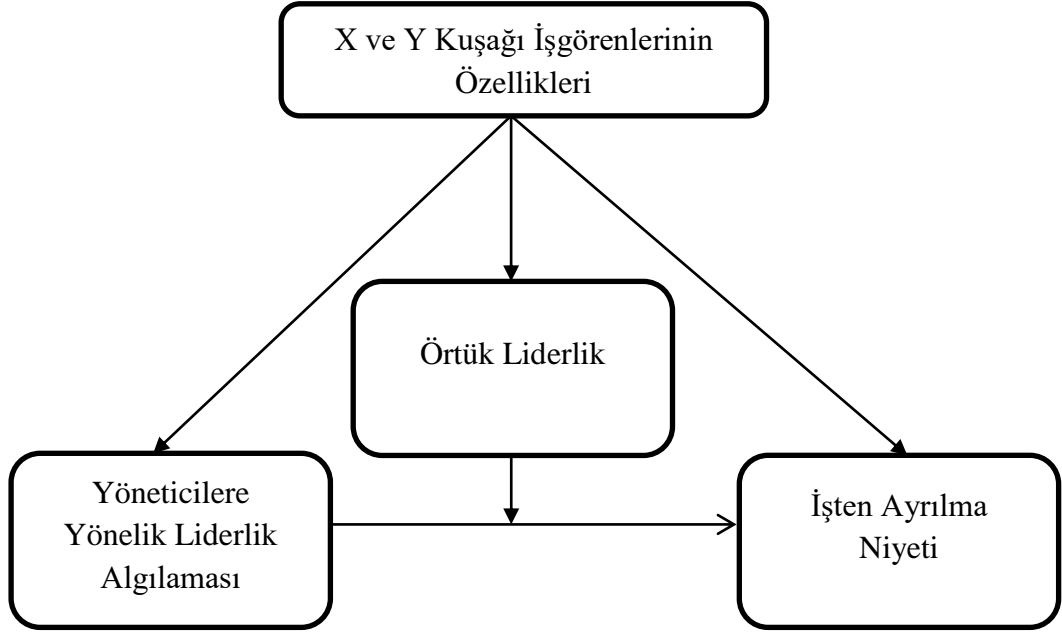


### 3 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örneklem seçimi ve örneklem üzerinde uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri üzerinde durularak, araştırma sonuçlarının analizine yönelik bilgiler verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

X ve Y kuşağı işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılamaları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki örtük liderliğin düzenleyici etkisinin ilişkilendirildiği model aşağıdaki gibidir.



Şekil 8 Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

X ve Y Kuşağı işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılaması ve örtük liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki düzenleyici rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın örneklemi, Bursa ve Balıkesir illerinde özel sektörde faaliyet gösteren bankacılık, eğitim, sağlık, muhasebe, finans, Ar-Ge ve

halkla ilişkiler bölümlerinde çalışan toplam 254 kişi oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan işgörenlerin demografik bilgileri şu şekildedir:

	<b>Yaş</b>	<b>Oran</b>
19-38 (Y Kuşağı)	145	%57,10
39-54 (X Kuşağı)	109	%42,90
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>
	<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	193	%76
Erkek	61	%24
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>
	<b>Eğitim Düzeyi</b>	
İlkokul	6	%2,36
Lise	44	%17,32
Meslek Yüksekokulu	38	%14,96
Lisans	129	%50,79
Lisansüstü	37	%14,57
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>
<b>Örgütteki ortalama çalışma süresi</b>	5,09 yıl	

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmadaki veriler üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılarak elde edilmiştir. Birinci bölümde; demografik faktörleri belirlemek amacıyla sorular sorulmuş ve aynı zamanda bu kısımda, yaş aralığına bağlı olarak katılımcının hangi kuşağa mensup olduğu tespit edilmiştir. İkinci bölümde işgörenlerin yöneticilerine yönelik görev/insan odaklı liderlik tarzını tespit etmek amacıyla Northouse (2013) tarafından geliştirilen ve Soydemir (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 21 soruluk görev/insan odaklı liderlik algılaması ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde örtük liderlik kuramı çerçevesinde, Türkiye'de kültürel açıdan geçerli olması amacıyla Tabak ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen 27 soruluk örtük liderlik ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise; Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve Naktiyok (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 soruluk işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kısmına geçmeden önce anketin güvenilirliğini ölçmek

amacıyla 30 katılımcı ile bir çalışma yapılmış ve yazında kabul gören değerlere ulaşılmıştır.

- **Görev/İnsan Odaklı Liderlik Algılaması Ölçeği:** Araştırmaya katılan işgörenlerin görev ya da insan odaklı liderlik algılamalarını ölçmek amacıyla Northouse (2013) tarafından geliştirilen ve Soydemir (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 21 soruluk görev-insan odaklı liderlik algılaması ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin 11 sorusu insan odaklı liderlik algılamasını ölçerken, 10 soru görev odaklı liderlik algılamasını ölçmektedir. İnsan odaklı liderlik için ölçekte bulunan maddeler; "Yöneticim, çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar" ve "Yöneticim, personelinin duygularını ve sorunlarını önemser" şeklindedir. Görev odaklı liderlik için ise; "Yöneticim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler" ve "Yöneticim, her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular" şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0,907'dir.
- **Örtük Liderlik Ölçeği:** İşgörenlerin bilişsel hafızalarındaki örtük liderlik prototipini belirlemek amacıyla Tabak ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen 27 soruluk örtük liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular işgörelere göre puanlandırılarak boyutlar arasındaki farklılıklar saptanmak istenmiştir. Ölçekteki 10 soru kişisel ahlak, 7 soru beceriklilik, 3 soru etkileycilik, 4 soru duyarlılık ve 3 soru da liderin güç boyutlarını ölçmektedir. Kişisel ahlak boyutu "Güvenilir", ve "Ahlaklı", beceriklilik boyutu "Problem çözen" ve "İşleri organize edebilen", etkileycilik boyutu "Hitabeti kuvvetli" ve "İkna kabiliyeti yüksek", duyarlılık boyutu "Cana yakın" ve "Cömert", güç boyutu ise "Tecrübeli" ve "Otoriter" gibi sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0,956'dır.
- **İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacıyla Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve Naktiyok (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, "Uzun bir süre daha bulunduğum kurumda çalışmayı hayal

etmiyorum” ve “Kurumumdaki işime uzun süre daha devam etmeyi düşünmüyorum” gibi maddelerden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0,889'dur.

Güvenirlik için cronbach's alpha değeri dikkate alınmıştır. Cronbach's alpha değeri, sürekli değişken değerlerine sahip maddeler için kullanılmaktadır ve bu değer hesaplanması korelasyona bağlıdır. Cronbach's alpha değerinin kabul görme sınırının ne olması gerektiği konusunda bilim insanları farklı görüşlere sahiptir. Nunnally'e göre bu değer 0,70'den büyük olmalıdır. Bunun yanı sıra ölçek geliştirme çalışmalarında 0,60 eşik değeri de kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:158). Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirlik değerleri, kabul gören sınırlar çerçevesinde oldukça yüksektir.

#### **3.4. Verilerin Analizi**

Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla korelasyon ve bağımsız grup t testi, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri görmek amacıyla da hiyerarşik regresyon testi yapılmıştır.

## 4 BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmadaki değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmış, görev/insan odaklı liderlik tarzı ve örtük liderlik alt boyutları sorularının aynı faktör altında toplandığı tespit edilmiş ve binişiklik değerlerinin (+/-) 0,32 geçmemesi gerektiği koşulu (Akgündüz ve akıcı, 2015'den akt. Bolat, 2018:139) göz önünde bulundurularak doğrulatoryıcı faktör analizine geçilmiştir.

### 4.2. Doğrulatoryıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekleri test etmek için doğrulatoryıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizde görev/insan odaklı liderlik tarzı maddelerindeki görev odaklı liderlik maddelerinden 1, 6, 8, 9 ve 10 numaralı maddelerin, örtük liderlik alt boyutlarından kişisel ahlak boyutunun 3, 4, 5, 9 ve 10. maddelerinin, beceriklilik boyutundan 6. ve 7. maddenin, duyarlılık boyutundan ise 4. maddenin faktör yapısını bozduğu tespit edildiğinden dolayı bu sorular analiz dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla görev/insan odaklı liderlik tarzı leği 16 madde, örtük liderlik alt boyutlarından kişisel ahlak 5, beceriklilik 5, etkileycilik 3, duyarlılık 3, g boyutu ise 3 maddeden oluşarak, analize bu Şekilde devam edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğindeki maddelerde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Maddeler araştırmadan çıkarıldıktan sonra mevcut haliyle yeniden güvenirlik analizi yapılmış ve görev/insan odaklı liderlik tarzı leğinin Cronbach's Alpha değeri 0,938, örtük liderlik leğinin 0,933 ve işten ayrılma niyeti leğinin 0,889 olduğu saptanmıştır. Doğrulatoryıcı faktör analizinde dikkate alınan uyum değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

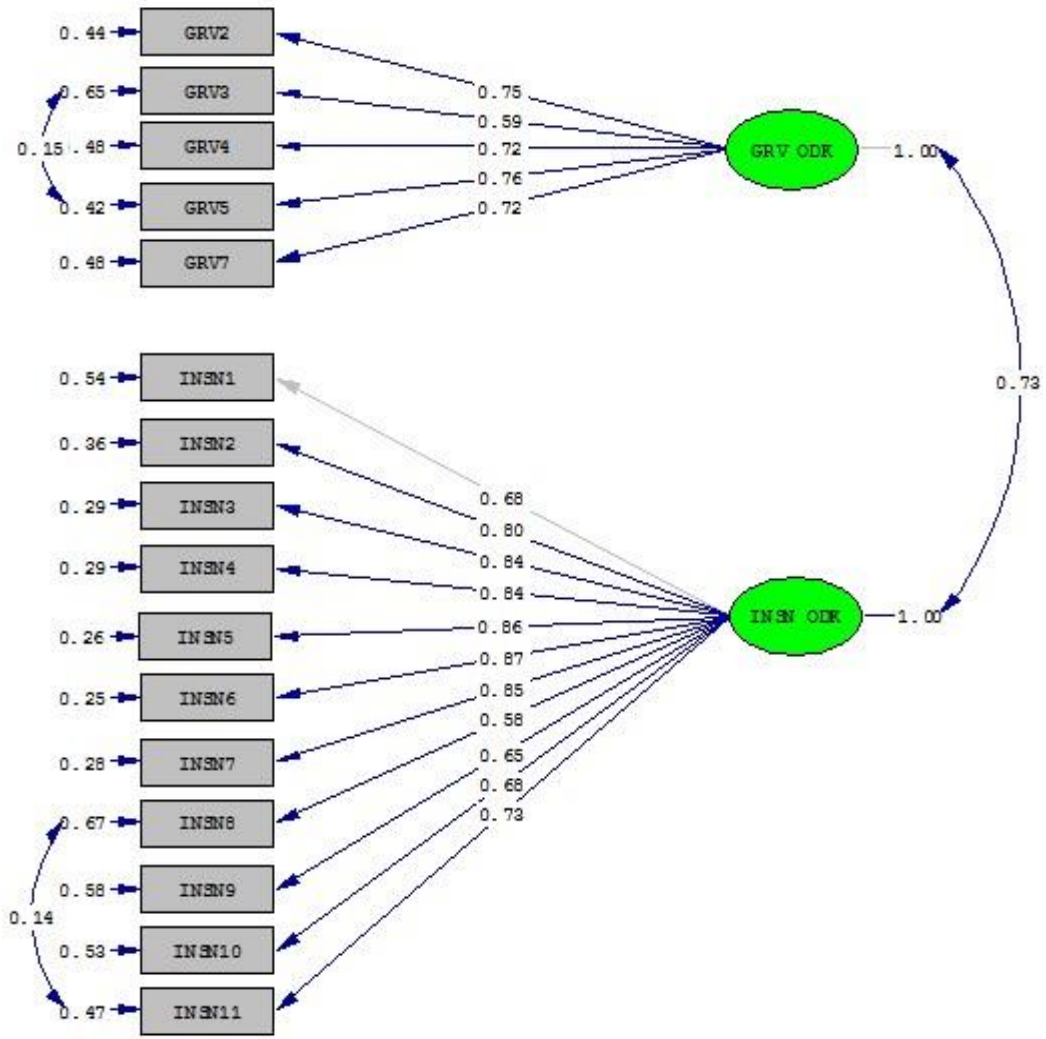
**Tablo 16 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
$X^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$

Not:  $X^2/df$  : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Göreli Uyum İndeksi.

**Kaynak:** (Engel ve diğerleri, (2003:52); Hair ve diğerleri, (2010:646-654-698); Kline, (2011:199-209); Doğan ve Sapmaz, (2012:302)' den aktaran Bolat, 2018: 145).

Görev/insan odaklı liderlik tarzı ölçeğinin iki faktörlü modeli ve verileri aşağıdaki gibidir:



**Şekil 9 Görev/İnsan Odaklı Liderlik Faktör Analizi**

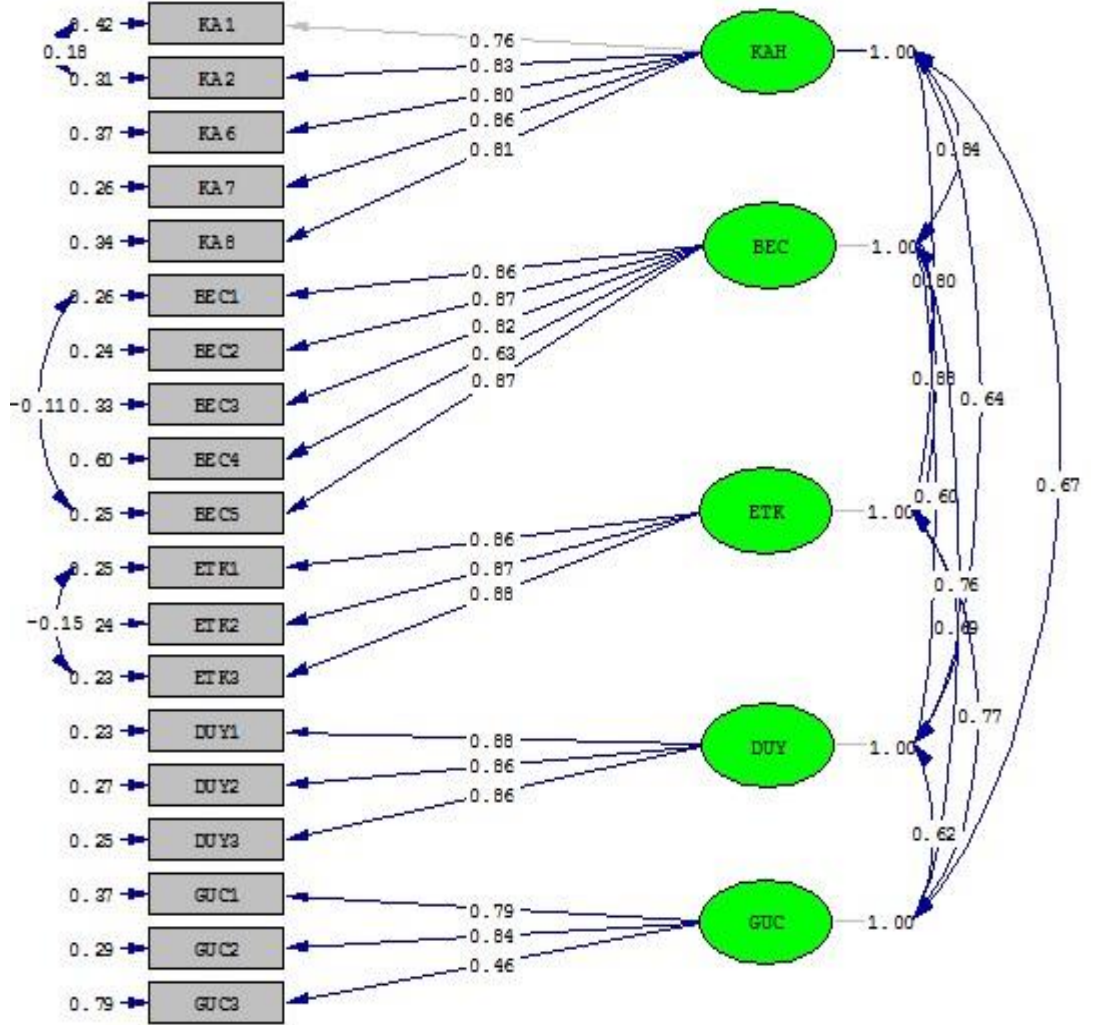
**Tablo 17 Görev/İnsan Odaklı Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

$X^2$	df	$X^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	RFI
170,34	101	1,69	0,052	0,046	0,98	0,99	0,99	0,99	0,97

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kıkare ( $X^2$ ) değeri 170,34, serbestlik derecesi (df) 101, kıkare değerinin serbestlik derecesine ( $X^2/df$ ) oranı 1,69, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) değeri 0,052, standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (SRMR) değeri 0,046, normlanmış uyum indeksi (NFI) değeri 0,98, normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) değeri, karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI) ve artan uyum indeksi (IFI) değerleri 0,99 ve görel uyum indeksi (RFI) değeri 0,97 olarak saptanmıştır. Değerlendirmede dikkate alınan değerlerden

hareketle,  $X^2/df$ , SRMR, NFI, NNFI, CFI, IFI ve RFI değerlerinin "iyi" uyum değerlerine sahip olduğu, RMSEA değerinin ise "kabul edilebilir" uyum değerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgulardan hareketle görev/insan odaklı liderlik tarzı ölçeğinin doğrulandığını ve yapısal geçerliliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Örtük liderlik ölçeğinin kişisel ahlak, beceriklilik, etkileycilik, duyarlılık ve güç boyutları olmak üzere beş faktörlü modeli ve verileri aşağıdaki gibidir:



Şekil 10 Örtük Liderlik Boyutları Faktör Analizi

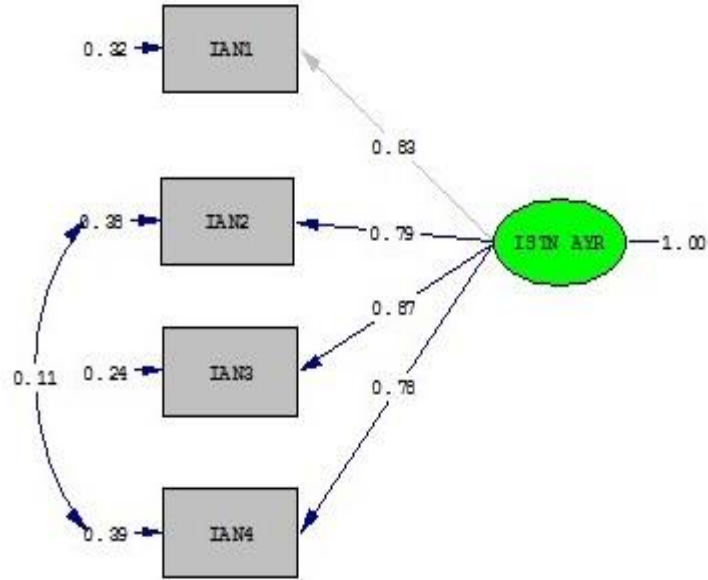


**Tablo 18 Örtük Liderlik Boyutları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

$X^2$	df	$X^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	RFI
361,34	139	2,60	0,080	0,046	0,97	0,98	0,98	0,98	0,96

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kıkare ( $X^2$ ) değeri 361,34, serbestlik derecesi (df) 139, kıkare değerinin serbestlik derecesine ( $X^2/df$ ) oranı 2,60, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) değeri 0,080, standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (SRMR) değeri 0,046, normlanmış uyum indeksi (NFI) değeri 0,97, normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) değeri, karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI) ve artan uyum indeksi (IFI) değerleri 0,98 ve görel uyum indeksi (RFI) değeri 0,96 olarak saptanmıştır. Değerlendirmede dikkate alınan değerlerden hareketle,  $X^2/df$ , SRMR, NFI, NNFI, CFI, IFI ve RFI değerlerinin "iyi" uyum değerlerine sahip olduğu, RMSEA değerinin ise "kabul edilebilir" uyum değerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgulardan hareketle örtük liderlik ölçeğinin doğrulandığını ve yapısal geçerliliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin tek faktörlü modeli ve verileri aşağıdaki gibidir:



**Şekil 11 İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi**

**Tablo 19 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

$X^2$	df	$X^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	RFI
1,77	1	1,77	0,055	0,00	1,00	0,99	1,00	1,00	0,99

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kikare ( $X^2$ ) değeri 1,77, serbestlik derecesi (df) 1, kikare değerinin serbestlik derecesine ( $X^2/df$ ) oranı 1,77, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) değeri 0.055, standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (SRMR) değeri 0,007, normlanmış uyum indeksi (NFI) değeri 1,00, normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) değeri 0,99, karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI) ve artan uyum indeksi (IFI) değerleri 1,00 ve görel uyum indeksi (RFI) değeri 0,99 olarak saptanmıştır. Değerlendirmede dikkate alınan değerlerden hareketle,  $X^2/df$ , SRMR, NFI, NNFI, CFI, IFI ve RFI değerlerinin "iyi" uyum değerlerine sahip olduğu, RMSEA değerinin ise "kabul edilebilir" uyum değerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgulardan hareketle, işten ayrılma niyeti ölçeğinin doğrulandığını ve yapısal geçerliliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

### 4.3. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme yöntemine dayanması durumunu ifade etmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2003'ten akt. Bolat, 2011:260). Tüm değişkenlerin tek anketle ve benzer bir yöntem ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve cevap biçimlerinin benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ait değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı anda yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı meydana gelebilir (Malhotra ve diğerleri, 2006'dan akt. Bolat, 2011:261). Özellikle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı cevaplayıcılardan elde edildiği çalışmalarda bu durum daha çok görülür (Chang ve diğerleri, 2010'dan akt. Bolat, 2011:261). Dolayısıyla değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, aslında var olan durumdan daha çok artıran ya da azaltan hale etkisi, sosyal istenirlik ya da ölçek maddelerinin tümüne "evet" ya da "hayır" yanıtı verme gibi eğilimler nedeniyle (Podsakoff ve diğerleri, 2003'ten akt. Bolat, 2011:261) hem Tip 1 hem de Tip 2

biçiminde sistematik ölçme hataları doğabilir (Chang ve diğerleri, 2010'dan akt. Bolat, 2011:261). Araştırmada kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, görev/insan odaklı liderlik, örtük liderlik ve işten ayrılma niyeti etkileşim değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı anda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bu eğilimin söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir (Podsakoff ve diğerleri, 2003'ten akt. Bolat, 2011:261). Bu kapsamda, görev/insan odaklı liderlik, örtük liderlik ve işten ayrılma niyetini ölçmek için kullanılan tüm maddelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu durumda ortak yöntem varyansından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2003'ten akt. Bolat, 2011:261). Bu bilgiler ışığında araştırmada yer alan üç değişken ile ilgili toplam 39 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizin sonucunda öz değeri 1'den yüksek 6 boyut saptanmıştır. Tespit edilen bu boyutlar varyansın toplamda %27,13'ünü, sırasıyla %11,27, %7,33, %2,47, %1,98, %1,53 ve %1,09'unu açıklamaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada ortak yöntem varyansı probleminin olmadığını söylemek mümkündür.

#### **4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi**

##### **4.4.1. Görev/İnsan Odaklı Liderlik, Örtük Liderlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bulgular**

Tablo 20'de görev/insan odaklı liderlik, örtük liderlik alt boyutları olan kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık ve güç boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ve bu değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara göre görev odaklı liderlik yaklaşımı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r=-0,318$ ,  $p<0,01$ ) ve insan odaklı liderlik yaklaşımı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r=-0,357$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örtük liderlik alt boyutları olan kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık ve güç boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 20 Görev/İnsan Odaklı Liderlik, Örtük Liderlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Görev Odaklı Liderlik	3,59	0,85							
2. İnsan Odaklı Liderlik	3,75	0,85	0,633**						
3. Kişisel Ahlak	9,16	1,18	0,082	0,200**					
4. Beceriklilik	9,04	1,17	0,184**	0,210**	0,746**				
5. Etkileycilik	8,95	1,29	0,187**	0,180**	0,711**	0,803**			
6. Duyarlılık	8,23	1,94	0,186**	0,189**	0,540**	0,528**	0,625**		
7. Güç	8,65	1,39	0,232**	0,074	0,419**	0,513**	0,528**	0,489**	
8. İşten Ayrılma Niyeti	2,37	1,08	-0,318**	-0,357**	0,025	-0,021	-0,036	-0,013	-0,048

Not: \*\*p<0,01, n=254

#### 4.5. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki değerleri tespit edildikten sonra, değişkenlerin neden ve sonuç ilişkilerini saptamak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde görüleceği üzere, X ve Y Kuşağı işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılamasının işten ayrılma niyetine etki edeceği ve bu ilişkide örtük liderliğin düzenleyici etkide bulunacağı varsayılmıştır. Bu bilgidен hareketle öncelikle bağımlı değişkenin işten ayrılma niyeti, bağımsız değişkenlerin ise görev/insan odaklı liderlik ve örtük liderlik alt boyutları olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Ardından hiyerarşik regresyon analizi yapılarak, görev/insan odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örtük liderlik boyutlarının düzenleyici etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 21 Görev Odaklı Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	$\beta$
1. Görev Odaklı Liderlik	-0,405**
F	28,377
R <sup>2</sup>	0,101
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,098

Not: Standart olmayan beta değerleri kullanılmıştır, \*\*p<0,01, n:254.

**Tablo 22 İnsan Odaklı Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	$\beta$
1. İnsan Odaklı Liderlik	-0,450**
F	36,729
R <sup>2</sup>	0,127
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,124

Not: Standart olmayan beta değerleri kullanılmıştır, \*\*p<0,01, n:254.

Tablo 21 incelendiğinde görev odaklı liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $\beta=-0,405$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgiden hareketle *hipotez 4a kabul edilmiştir*. Tablo 22'de görüldüğü gibi insan odaklı liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $\beta=-0,450$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, *hipotez 4b kabul edilmiştir*. Dolayısıyla *hipotez 4 kabul edilmiştir*.

**Tablo 23 Örtük Liderlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	B
1. Kişisel Ahlak	0,102
2. Beceriklilik	-0,019
3. Etkileyicilik	-0,067
4. Duyarlılık	0,006
5. Güç	-0,036
F	0,414
R <sup>2</sup>	0,008
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	-0,012

Not: Standart olmayan beta değerleri kullanılmıştır, n:254.

Tablo 23'te görüldüğü gibi örtük liderlik alt boyutları olan kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık ve güç boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Hipotez 3a, 3b, 3c, 3d ve 3e, dolayısıyla *hipotez 3 kabul edilmemiştir*.

#### 4.5.1. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki düzenleyici etkiyi tespit edebilmek için aşağıdaki ilişkiler analiz edilmiştir:

1) Görev odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örtük liderlik boyutlarının düzenleyici etkisi

1a) Görev odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kişisel ahlak boyutunun düzenleyici etkisi

1b) Görev odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde beceriklilik boyutunun düzenleyici etkisi

1c) Görev odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde etkileycilik boyutunun düzenleyici etkisi

1d) Görev odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duyarlılık boyutunun düzenleyici etkisi

1e) Görev odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde güç boyutunun düzenleyici etkisi

2) İnsan odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örtük liderlik boyutlarının düzenleyici etkisi

2a) İnsan odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kişisel ahlak boyutunun düzenleyici etkisi

2b) İnsan odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde beceriklilik boyutunun düzenleyici etkisi

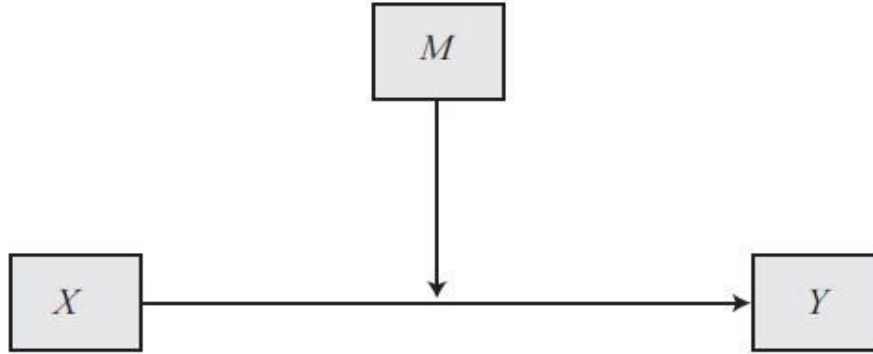
2c) İnsan odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde etkileycilik boyutunun düzenleyici etkisi

2d) İnsan odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duyarlılık boyutunun düzenleyici etkisi

2e) İnsan odaklı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde güç boyutunun düzenleyici etkisi

Regresyon analizinde bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim değişkenleri arasında çoklu doğrusallık sorununun ortaya çıkma ihtimalinden dolayı, bağımsız, düzenleyici ve etkileşim değişkenleri merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1988:323; Aiken ve West, 1991:35'den akt. Bolat, 2018:154). 5. hipotezi ölçmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamadaki, bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki neden-sonuç ilişkisi araştırıldıktan sonra ikinci aşamada düzenleyici değişken (M) eklenmiştir. Üçüncü aşamada da, bağımsız

değişken ile düzenleyici değişkenin çarpılmasıyla ortaya çıkan (X x M) etkileşim değişkeni dahil edilmiştir. Bu modelin oluşturulabilmesi için Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS makrosundan faydalanılmıştır (Bolat, 2018:155). Araştırma kapsamında, makroda tanımlı olan Model 1 kullanılmıştır. Modele ilişkin simgesel model aşağıdaki gibidir:



**Şekil 12 Model 1**

**Kaynak:** (Hayes, 2013:442).

Modelde, "X" görev/insan odaklı liderlik yaklaşımını, "Y" işten ayrılma niyetini, "M" ise düzenleyici rol oynadığı varsayılan örtük liderliği temsil etmektedir. Hiyerarşik regresyon analizi kişisel ahlak, beceriklilik, etkileycilik, duyarlılık ve güç olmak üzere tüm örtük liderlik alt boyutlarında tek tek uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 24 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kişisel Ahlak Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,376
Görev Odaklı Liderlik	-0.395**
Kişisel Ahlak	0,038
GOL X KA	-0,078
F	10,093
R <sup>2</sup>	0,108

Not: \*\*p<0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

**Tablo 25 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Beceriklilik Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,387
Görev Odaklı Liderlik	-0.400**
Beceriklilik	0,018
GOL X BEC	-0,092
F	10,147
R <sup>2</sup>	0,109

Not: \*\*p<0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

**Tablo 26 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Etkileycilik Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,382
Görev Odaklı Liderlik	-0.402**
Etkileycilik	0,010
GOL X ETK	-0,059
F	9,775
R <sup>2</sup>	0,105

Not: \*\*p<0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

**Tablo 27 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duyarlılık Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,356
Görev Odaklı Liderlik	-0.421**
Duyarlılık	0,031
GOL X DUY	-0,047
F	10,102
R <sup>2</sup>	0,108

Not: \*\*p<0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254



**Tablo 28 Görev Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Güç Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,394
Görev Odaklı Liderlik	-0.387**
Güç	0,001
GOL X GUC	-0,089
F	10,405
R <sup>2</sup>	0,111

Not: \*\*p<0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

**Tablo 29 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kişisel Ahlak Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,398
İnsan Odaklı Liderlik	-0.420**
Kişisel Ahlak	0,054
İOL X KA	-0,141
F	14,266
R <sup>2</sup>	0,146

Not: \*\*p<0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

**Tablo 30 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Beceriklilik Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,395
İnsan Odaklı Liderlik	-0.436**
Beceriklilik	0,017
İOL X BEC	-0,117
F	13,544
R <sup>2</sup>	0,140

Not: \*\*p<0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

**Tablo 31 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Etkileycilik Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,377
İnsan Odaklı Liderlik	-0.445**
Etkileycilik	0,017
İOL X ETK	-0,037
F	12,362
R <sup>2</sup>	0,129

Not: \*\*p <0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

**Tablo 32 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duyarlılık Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,373
İnsan Odaklı Liderlik	-0.462**
Duyarlılık	0,030
İOL X DUY	-0,011
F	12,510
R <sup>2</sup>	0,131

Not: \*\*p <0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

**Tablo 33 İnsan Odaklı Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Güç Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1
Sabit Katsayı	2,377
İnsan Odaklı Liderlik	-0.428**
Güç	0,025
İOL X GUC	-0,075
F	12,966
R <sup>2</sup>	0,135

Not: \*\*p <0,05, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, n=254

Tablo 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33'de görüldüğü gibi, görev/insan odaklı liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, örtük liderliğin kişisel ahlak, beceriklilik, etkileycilik, duyarlılık ve güç boyutlarının anlamlılık göstermediği ve düzenleyici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak

hipotez 5a, 5b, 5c, 5d, 5e, 5f, 5g, 5h, 5i, 5i ve dolayısıyla *hipotez 5 kabul edilmemiştir.*

#### 4.6. Bağımsız T Testi Sonuçları

##### 4.6.1. X ve Y Kuşağı İşgörenleri Özellikleri ve Görev/İnsan Odaklı Liderlik İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi

X ve Y Kuşağı işgören özellikleri ile görev/insan odaklı liderlik tarzı ilişkisini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde görev odaklı liderlik ile Y Kuşağı ( $\bar{x}=3,675$ ,  $p>0,05$ ) ve X Kuşağı ( $\bar{x}=3,475$ ,  $p>0,05$ ) işgörenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. İnsan odaklı liderlik ile X ( $\bar{x}=3,630$ ,  $p>0,05$ ) ve Y Kuşağı ( $\bar{x}=3,835$ ,  $p>0,05$ ) işgörenleri incelendiğinde de anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla *hipotez 1 kabul edilmemiştir.*

**Tablo 34 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Görev/İnsan Odaklı Liderlik İlişkisi Bağımsız Grup T Testi**

	Kuşak (Yaş aralığı)	Ort.	SS	F	P
Görev Odaklı Liderlik	Y Kuşağı (19- 38)	3,675	0,815	2,007	0,063
	X Kuşağı (39- 54)	3,475	0,874		
İnsan Odaklı Liderlik	Y Kuşağı (19- 38)	3,835	0,846	0,199	0,057
	X Kuşağı (39- 54)	3,630	0,852		

Not: \* $p<0,05$ , n:254 (Y Kuşağı 145 kişi, X Kuşağı 109 kişi)

##### 4.6.2. X ve Y Kuşağı İşgörenleri Özellikleri ve Örtük Liderlik İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi

X ve Y Kuşağı işgören özellikleri ile örtük liderlik alt boyutları olan kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık ve güç ilişkisini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde kişisel ahlak ile Y Kuşağı ( $\bar{x}=9,229$ ,  $p>0,05$ ) ve X Kuşağı ( $\bar{x}=9,079$ ,  $p>0,05$ ) beceriklilik boyutu ile Y Kuşağı ( $\bar{x}=9,116$ ,  $p>0,05$ ) ve X Kuşağı ( $\bar{x}=8,941$ ,  $p>0,05$ ), etkileyicilik boyutu ile Y Kuşağı ( $\bar{x}=9,071$ ,  $p>0,05$ ) ve X Kuşağı ( $\bar{x}=8,786$ ,  $p>0,05$ ), duyarlılık boyutu ile Y Kuşağı ( $\bar{x}=8,377$ ,  $p>0,05$ ) ve X Kuşağı ( $\bar{x}=8,033$ ,  $p>0,05$ ) ve güç boyutu ile Y kuşağı

( $\bar{x}=8,715$ ,  $p>0,05$ ) ve X Kuşağı ( $\bar{x}=8,572$ ,  $p>0,05$ ) işgörenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Hipotez 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, dolayısıyla **hipotez 2 kabul edilmemiştir**.

**Tablo 35 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Örtük Liderlik İlişkisi Bağımsız Grup T Testi**

Örtük Liderlik Boyutları	Kuşak (Yaş aralığı)	Ort.	SS	F	P
Kişisel Ahlak	Y Kuşağı (19- 38)	9,229	1,030	7,015	0,335
	X Kuşağı (39- 54)	9,079	1,354		
Beceriklilik	Y Kuşağı (19- 38)	9,116	1,080	6,792	0,254
	X Kuşağı (39- 54)	8,941	1,289		
Etkileyicilik	Y Kuşağı (19- 38)	9,071	1,166	7,072	0,091
	X Kuşağı (39- 54)	8,786	1,434		
Duyarlılık	Y Kuşağı (19- 38)	8,377	1,784	9,015	0,175
	X Kuşağı (39- 54)	8,033	2,129		
Güç	Y Kuşağı (19- 38)	8,715	1,361	0,655	0,419
	X Kuşağı (39- 54)	8,572	1,438		

Not: \* $p<0,05$ , n:254 (Y Kuşağı 145 kişi, X Kuşağı 109 kişi)

#### 4.6.3. X ve Y Kuşağı İşgörenleri Özellikleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi

X ve Y Kuşağı işgören özellikleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde işten ayrılma niyeti ile Y Kuşağı ( $\bar{x}=2,203$ ,  $p>0,05$ ) ve X Kuşağı ( $\bar{x}=2,592$ ,  $p>0,05$ ) işgörenleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla **hipotez 6 kabul edilmiştir**.

**Tablo 36 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bağımsız Grup T Testi**

	Kuşak (Yaş aralığı)	Ort.	SS	F	P
İşten Ayrılma Niyeti	Y Kuşağı (19- 38)	2,203	1,010	1,353	0,004
	X Kuşağı (39- 54)	2,592	1,006		

Not: \* $p<0,05$ , n:254 (Y Kuşağı 145 kişi, X Kuşağı 109 kişi)

## 5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, X ve Y Kuşağı işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örtük liderliğin etkisini ölçmek amacıyla, Balıkesir ve Bursa illerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 254 işgören üzerinde anket yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Ekonomik değişiklikler, savaşlar, politik ideolojiler, teknolojik yenilikler ve sosyal karışıklıklar gibi dışsal olaylar, kişilerin değerlerini, tutumlarını, davranışlarını ve tercihlerini etkilemektedir ve bu etkiler, bir kuşağı diğerinden ayırmaktadır (Ryder, 1965'den akt. Noble ve Schewe, 2003:979). Bu nedendir ki bir kimse, kendisi ile farklı kuşaklara sahip aile üyelerinden daha çok, kendi kuşağının mensubu kimseler ile ortak noktaya sahip olur (Zemke ve diğerleri, 2013:15).

Örtük liderlik teorisi, liderin tanımına ve bir liderin, insanların kafasında nasıl olması gerektiğine ilişkin kavramsal yapıyı sorgular (Ling ve diğerleri, 2000:729). Dolayısıyla “lider” etiketi, bireyleri lider veya lider olmayan olarak sınıflandırmak için bilişsel kategori olarak kullanılır (Keller, 1999:589).

İşten ayrılma niyeti, bir örgütten ayrılmak amacıyla bilinçli ve kasıtlı bir istekliliktir ve genellikle bir dizi çekilme davranışı ve alternatif iş aramanın da içinde bulunduğu bir süreci ifade eder (Tett ve Meyer, 1993:262).

Çalışmada öncelikle, yukarıda tanımlanan değişkenler ile ilgili olarak alan yazın taraması yapılmış, model oluşturmada çoklu kuşak teorisi ve örtük liderlik teorisinden yararlanılarak, bu ilişkiler çerçevesinde hipotezler oluşturulmuştur.

### 5.1. Sonuçlar

Çalışma temelde, X ve Y Kuşağı işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılaması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örtük liderliğin düzenleyici etkisi üzerine kurulmuştur. Bunun yanı sıra X ve Y Kuşağı işgörenlerinin görev/insan odaklı liderlik algılaması, örtük liderlik alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ilişkileri, görev/insan odaklı liderlik ve örtük liderlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkileri de analiz edilmiştir. Araştırmada sırasıyla faktör, geçerlik ve güvenilirlik, korelasyon, regresyon, hiyerarşik regresyon analizleri ve bağımsız grup t testleri

yapılmıştır. Bu analizlerin sonucuna bağlı olarak hipotezlerin kabul/red durumları aşağıdaki gibidir:

	<b>Kabul Edilme/Kabul Edilmeme Durumu</b>
<b>Hipotez 1</b>	<b>Kabul edilmemiştir.</b>
<b>Hipotez 2</b>	<b>Kabul edilmemiştir.</b>
Hipotez 2a	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 2b	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 2c	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 2d	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 2e	Kabul edilmemiştir.
<b>Hipotez 3</b>	<b>Kabul edilmemiştir.</b>
Hipotez 3a	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 3b	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 3c	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 3d	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 3e	Kabul edilmemiştir.
<b>Hipotez 4</b>	<b>Kabul edilmiştir.</b>
Hipotez 4a	Kabul edilmiştir.
Hipotez 4b	Kabul edilmiştir.
<b>Hipotez 5</b>	<b>Kabul edilmemiştir.</b>
Hipotez 5a	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5b	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5c	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5d	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5e	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5f	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5g	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5h	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5i	Kabul edilmemiştir.
Hipotez 5i	Kabul edilmemiştir.
<b>Hipotez 6</b>	<b>Kabul edilmiştir.</b>

## 5.2. Öneriler

X ve Y Kuşağı işgörenlerinin görev/insan odaklı liderlik algılamasındaki anlamlı olmayan sonuç için anlamlılık düzeyinin 0,057 olduğunu belirtmekte fayda vardır. Farklı örneklemeler ile çalışmanın sınanması anlamlılık düzeyini etkileyebilir. Bunun yanı sıra farklı örtük liderlik boyutlarının denenmesi, işten ayrılma niyeti ile olan ilişkiye ve kuşaklar arasındaki anlamlı farklılığa neden olabilir.

Bireylerin kurumlarındaki çalışma süreleri, kendilerine yöneltilen sorular karşısında tutarsız cevaplar vermelerine neden olabilir. Örneğin, takipçinin lider hakkındaki görüşleri zaman içerisinde değişebilir ya da lider ile ilgili durum değerlendirilirken bazı sözler ya da davranışlar, uzun çalışma süresine bağlı olarak oluşan alışkanlık nedeniyle göz ardı edilebilir.

Ülkemizin mevcut sosyo-ekonomik şartları işten ayrılma davranışını kolaylıkla gerçekleştirmeye uygun değildir. İşten ayrılmanın toplum içinde kabul gören bir davranış olmaması ve iş bulabilme ihtimali düzeyi, bu davranışı gerçekleştirebilmenin en önemli nedenleri olarak sayılabilir. Ayrıca yanıt toplama sırasında anket uygulanan kişilerin güven açısından tereddüt etmeleri ya da çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerinden çekinmelerinin de işten ayrılma niyetini ölçmede etkisinin olabileceğini söylemek mümkündür.

Kuşak terimi, daha çok ABD kökenlidir. Kuşak ile ilgili yapılan sınıflandırmalar, ülkelere göre farklılıklar gösterebilir. Örneğin, alan yazında da üzerinde durulduğu gibi özellikle kültür boyutları çerçevesinde ABD ile aramızda önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kültürün yanı sıra yaşanan sosyal, siyasi, ekonomik, teknolojik vb. olaylar ve bunun neticesinde edinilen tecrübeler de ülkelere, hatta bölgelere göre farklılık gösterebilir. Dolayısıyla Türkiye'de kuşak başlığı altında yapılacak araştırmalarda farklı yaş aralıklarının ve araştırmadan farklı örneklemelerin denenmesi farklı sonuçlar doğurabilir.

Kuşak ve örtük liderlik teorisinin yönetim biliminde ve özellikle ülkemizde çok eski olmayan kavramlar olması nedeniyle, konulara farklı değişkenler ile yaklaşmak alan yazına katkı sağlayabilir.

## KAYNAKLAR

- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Anadolu Üniversitesi. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi.
- Ay, F. A. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Bakırtaş, H., Divanoğlu S.U., Akkaş, C. (2016). *Y Kuşağı Farkı Ne? Neyi, Niçin, Nasıl Alır ya da Aldırır?*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press, United States of America, 3-7.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Başol, O., ve Çetin Aydın, G. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?
- Bolat, O. (2018), *İşletme Hizmet Verme Yatkinlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkinlığı ve Duygusal Emeğin Etkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık, 139-155.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 255-266.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., ve Erdem, B. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık, 184-219.



Bolden, R. (2004). What is Leadership? Leadership South West Research Report. *Centre for Leadership Studies, Exeter, UK*, 4-10.

Bristow, J. (2016). *The Sociology of Generations: New Directions and Challenges*. Springer, 9-10.

Bryman, A. (1987). The Generalizability of Implicit Leadership Theory. *The Journal of Social Psychology*, 127(2), 129-141.

Ceylan, A. (2014). X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma, *Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale*.

Coleman, P. T. (2004). Implicit Theories of Organizational Power and Priming Effects on Managerial Power-Sharing Decisions: An Experimental Study 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 297-321.

Cotton, J. L., and Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-analysis and Review With Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, , 2014, 28.

Demirci, M. K., ve Gümüştekin, G. E. (2009). *İşletmecilik, Kuram ve Uygulama*, Ankara: Detay Yayıncılık, s.187.

Eden, D., and Leviatan, U. (1975). Implicit Leadership Theory as a Determinant of The Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736.

Epitropaki, O., and Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories On Leader-member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 660.

Erden, S. (2012). Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.*

Eroğluer, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.

Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.262.

Gilleard, C. (2004). Cohorts and Generations In The Study Of Social Change. *Social Theory and Health*, 2(1), 106-119.

Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S. U., Shabir, N., and Razzaq, N. (2012). Leadership Styles, Turnover Intentions and The Mediating Role of Organisational Commitment. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 2, No. 7, pp. 44-51).

Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.

Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 158.

Hernaus, T., and Poloski Vokic, N. (2014). Work Design For Different Generational Cohorts: Determining Common and Idiosyncratic Job Characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. Sage Publications.

Huang, Q., and Lu, Y. (2017). Generational Perspective On Consumer Behavior: China's Potential Outbound Tourist Market. *Tourism Management Perspectives*, 24, 7-15.

İşcan, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Jafarova, F. (2018). X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Jopling, J. (2004). Understanding Generations. *West Virginia University, Extension Service.*

Jurkiewicz, C. L., and Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons Of Public Employee Motivation. *Review Of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37.

Kaplan, M. (2005). Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.*

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 6.

Karl Mannheim (1927/28), Republished 1952, pp. 276-322 Plus Intro in: Paul Kecskemeti (ed.) , Karl Mannheim: Essays (Routledge, 1952, republished 1972), 276-322; 22-24 (introduction).

Keeling, S. (2003). Advising The Millennial Generation. *NACADA Journal*, 23(1-2), 30.

Kelgökmen İ., D., ve Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları, *Journal of Yasar University*, 12(46).

Keller, T. (1999). Images Of The Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589-607.

Kenney, R. A., Blascovich, J., and Shaver, P. R. (1994). Implicit Leadership Theories: Prototypes For New Leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.

Khan, S. I. (2015). *Transformational Leadership and Turnover Intention: The Mediating Effects of Trust and Job Performance* (Doctoral Dissertation, Bangkok University).

Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi (2000-2001)*, s.45.

Kızıloğlu, Ali. (2011). Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında Sosyo-ekonomik Statü Gruplarının Liderlik Algılaması, *Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara*, 4-28.

Kinter, O. (2016). Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*, 55.

Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 668-678.

Konakay, G. (2018). *Y Kuşağı Girişimcilik Eğilimleri*. Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık, 18-20.

Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on Their Preferred Emotional Leadership Style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75.

Kuhnert, K. W., and Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.

Kupperschmidt, B. R. (2001). Understanding Net Generation Employees. *Journal of Nursing Administration*, 31(12), 570-574.

- Kuzulugil, S. (2009). Does One Size Fit All? Value-based Subcultures and Leadership Preferences in Turkey. *Unpublished Doctoral Dissertation. Istanbul, Turkey: Boğaziçi University.*
- Lambert, E., and Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of A Causal Model. *Criminal Justice Review, 34*(1), 96-118.
- Lamm, E., and Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The Moderating Effects of Generational Differences. *Employee Relations, 31*(6), 613-631.
- Lancaster, L. C., and Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve The Generational Puzzle at Work.* New York, NY: Harper Business.
- Lee, T. W., and Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review, 19*(1), 51-89.
- Li, X., Li, X. R., and Hudson, S. (2013). The Application of Generational Theory to Tourism Consumer Behavior: An American Perspective. *Tourism Management, 37*, 147-164
- Ling, W., Chia, R. C., and Fang, L. (2000). Chinese Implicit Leadership Theory. *The Journal of Social Psychology, 140*(6), 729-739.
- Lord, R. G., and Maher, K. J. (1994). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance.* Routledge and Francis Group, London, 29-49.
- Lord, R. G., Foti, R. J., and De Vader, C. L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(3), 343-378.
- Michaels, C. E., and Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of The Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology, 67*(1), 53.

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions In Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., and Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.

Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1984). *Employee—organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York, 144.

Muchinsky, P. M., and Morrow, P. C. (1980). A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17(3), 263-290.

Mukhlis, B. M., and Salehudin, I. (2008). Application of Planned Behavior Framework in Understanding Factors Influencing Intention to Leave Among Alumnae of The Faculty of Economics University of Indonesia Year 2000-2003. Proceeding of 3rd International Conference on Business and Management Research (ICBMR), 2.

Naktiyok, S. (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü. *Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum*, s. 244.

Noble, S. M., and Schewe, C. D. (2003). Cohort Segmentation: An Exploration of Its Validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979-987.

Offermann, L. R., Kennedy Jr, J. K., and Wirtz, P. W. (1994). Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58.

Özkoç, H. H., Bayrakdaroğlu, F. (Editörler). (2017). *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış*. Ankara: Nobel Yayıncılık, s.4.

Palabıyık, A. (2011). Pierre Bourdieu Sosyolojisinde “Habitus”, “Sermaye” ve “Alan” Üzerine. *Liberal Düşünce*, 16(61-62), 128-129.

- Pettman, B. O. (1973). Some Factors Influencing Labour Turnover: A Review of Research Literature. *Industrial Relations Journal*, 4(3), 43-61.
- Puni, A., Agyemang, C. B., and Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of innovative research and development*, 5(1), 1-7.
- Purhonen, S. (2016). Generations on Oaper: Bourdieu and The Critique of 'Generationalism'. *Social Science Information*, 55(1), 94-114.
- Reeves, T. C., and Oh, E. (2008). Generational Differences. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 3, 296-297.
- Rindfleisch, A. (1994). Cohort Generational Influences on Consumer Socialization. *ACR North American Advances*.
- Rosch, E. (1978). Principles of Categorization. *Cognition and Categorization*, ed. by Eleanor Rosch and Barbara B. Lloyd, University of California, Berkeley, 27-48.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., and Lord, R. G. (1977). Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to The Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 93-110.
- Schwarz, T. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
- Schyns, B. (2006). The Role of Implicit Leadership Theories in The Performance Appraisals and Promotion Recommendations of Leaders. *Equal Opportunities International*, 25(3), 188-199.
- Schyns, B., and Schilling, J. (2011). Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective?. *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 141-150.

Siew, K. (2017). Analysis of The Relationship Between Leadership Styles and Turnover Intention Within Small Medium Enterprise in Malaysia. *Journal of Arts and Social Sciences, 1*, 1-11.

Soydemir, S., (2014). Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Burdur.

Strauss, W., and Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation* New York: Vintage Books. s.62-70.

Tabak, A., Kiziloğlu, A., ve Türköz, T. (2013). Örtük Liderliği Geliştirme Çalışması. *ODTU Gelişme Dergisi*, Nisan, 2013. 97-138.

Tett, R. P., and Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel psychology, 46*(2), 259-293.

Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. *Research and Training Center on Community Living, 5*(2), 1-21.

Topaloğlu, M., ve Koç, H. (2017). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul Üniversitesi, 64.

Türetgen, İ. Ö., ve Cesur, S. (2010). İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe Ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 21*(67).

Uranbey, E. (2018). Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Başkent Üniversitesi, 66.

Winter, R. P., and Jackson, B. A. (2016). Work Values Preferences of Generation Y: Performance Relationship Insights In The Australian Public Service. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(17).



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

Zemke, R., Raines, C., and Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing The Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers In The Workplace*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Zerengök, Ş. B. (2005). Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. s.25-27.

Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., and 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.

## İNTERNET KAYNAKLARI

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=KU%C5%9EAK](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK) Erişim Tarihi: 24.10.2018

[http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1047](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1047) Erişim tarihi: 27.11.2018

<http://www.wikizeroo.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvS29ob3J0> Erişim Tarihi: 03.11.2018

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey,the-usa/> Erişim Tarihi: 28.11.2018

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı tezinin bir parçasıdır. Bu çalışma ile farklı kuşak işgörenlerinin yöneticilerine yönelik liderlik algılaması ve örtük liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını ve bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel bir değerlendirmenin yapılacağını önemle belirtiyoruz. Bu nedenle, anket formunda isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Oya İnci BOLAT  
Danışman Öğretim Üyesi


Caner KURT  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )  
Yaşınız: 19-38 ( ) 39-54 ( ) 55-73 ( )  
Kaç Yıldır Bu İşletme Çalışıyorsunuz: .....  
Eğitim Düzeyiniz: İlk ve ortaöğretim ( ) Lise ( ) Meslek Yüksekokulu ( )  
Lisans ( ) Lisansüstü ( )

Aşağıdaki ifadeler liderlik tarzlarıyla ilgilidir. LÜTFEN BİR ÜST YÖNETİCİNİZİ DÜŞÜNEREK CEVAPLAYINIZ.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara-sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1 (Hiçbir Zaman) 2 (Nadiren) 3 (Ara-sıra) 4 (Çoğunlukla) 5 (Her Zaman)					
1. Yöneticim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, astlarına karşı cana yakın davranır.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları ve bu görev/sorumlulukları kimin yerine getireceğini detaylı olarak tek tek belirler.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, çalışma ortamındaki problemlerin çözülmesinde bizzat müdahale eder. (size inisiyatif bırakmadan kendisi çözer)	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, görevin tam olarak yapılması için her görevde bakış açısını açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, astlarına karşı adil davranır.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, astlarının yapacağı işleri adım adım planlar.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim, astları ile iyi iletişim halindedir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim, her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim, kararlarını alırken esneklik gösterir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim, her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim, astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim, astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim, için personelinin daha çok, yapılan işin sonucu önemlidir.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim, personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim, verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeler SİZE GÖRE BİR LİDERİN NE DERECE ÖZELLİĞİ olduğunu, ya da bir kişinin lider olarak kabul görmesi için o niteliğin ne derece önemli olduğunu;

“1-Liderin Hiç Özelliği değildir”, “10-Tamamen Liderin Özelliğidir” aralığında olacak şekilde belirtiniz.

											
		-									+
		Liderin Hiç Özelliği Değildir									Tamamen Liderin Özelliğidir
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Hak yemeyen/Haksızlığa karşı olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Güvenilir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ahlaklı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Adil/Adaletli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Dürüst	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Saygıdeğer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	İnsana değer veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Astlarının güvenini kazanan/Güven veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Şahsiyetli/Kişilikli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Hızlı ve doğru karar veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Problem çözen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	İşleri organize edebilen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	İnisiyatif sahibi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Motive edici/Harekete geçirici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Hitabeti kuvvetli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	İkna kabiliyeti yüksek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Eğitici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	İleriyi gören/İleri görüşlü olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Özgüveni olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Cana yakın	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Merhametli, şefkatli, babacan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Cömert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Hoşgörülü, anlayışlı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Tecrübeli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Bilgili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Otoriter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lütfen her bir ifadeyi katılma durumunuza göre işaretleyiniz.					
1. Uzun bir süre daha bulunduğum kurumda çalışmayı hayal etmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2. Şu sıralar kendime alternatif işler arıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
3. Kurumumdaki işime uzun süre daha devam etmeyi düşünmüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4. En kısa zamanda kurumumdaki işimi bırakacağım.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

