T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BENLİK SAYGISI VE LİDERLİK YÖNELİMLERİ : Y KUŞAĞI SAHA ARAŞTIRMASI

ELANUR KANSU KELEŞ

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Pelin VARDARLIER

İSTANBUL, 2020

T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BENLİK SAYGISI VE LİDERLİK YÖNELİMLERİ : Y KUŞAĞI SAHA ARAŞTIRMASI

ELANUR KANSU KELEŞ

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Pelin VARDARLIER

İSTANBUL, 2020

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı olabilecek bir davranışım olmadığını, bu tezdeki tüm bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde edindiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilen edilemeyen bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine eklediğimi, yine bu tez çalışmasında ve yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışım olmadığını beyan ederim.

Elanur Kansu KELEŞ



TEŞEKKÜR

Bu yolculuğun bir çok kavşağında, yüreğimin ardında elini her daim hissettiğim kıymeti tarifsiz Prof.Dr.Ahmet Zeki ŞENGİL'e, ruhuma ve inancıma değer katmaktan vazgeçmeyen. Prof.Dr. Nurullah GENÇ'e, bu denizin her dalgasında bana nefes olan canım aileme, kelimeler birbiri ardına sıralanırken gecelerce,aylarca zaman mefhumu olmaksızın melodileri ile bana eşlik eden canım Bilgin CANAZ'a ve yüreğinin güzelliğini yüreğime eken Doç.Dr. Pelin VARDARLIER' e sonsuz teşekkürlerle…

ÖZET

Liderlik, 21.yy'da olduğu kadar yakın geçmişte de gündemden düşmeyen bir konu olmuştur. Teknolojinin gelişim hızının çağın gerekliliklerini değişir kılması doğrultusunda, yönetim ve yöneticilik kavramları bambaşka bir boyut kazanmıştır. Grupların, bu değişken dünyada var olabilmesi ve uyum süreçlerini kolaylaştırabilmesi; inovasyon bilinçlerini etkin değerlendirebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Böylelikle, gerçek anlamda vizyoner ve etik vizyonist liderler gün yüzüne çıkarak söz konusu değişimle var oluş süreçlerini uzatırlar. Y kuşağının en belirgin özelliği olan, monoton düzene ters yönde ivme kazandırma ve iyiye değil daha iyiye ulaşma arzusu; izleyicilerde reformer bir etki uyandırır. Bu liderler, geleneksel yapıdan kopmadan, üzerine çağın gereklilikleri ve değişim erkenlerini de katarak, yeni bir kültür yapısı ortaya koyarlar. Böylelikle, var olan düzene yeni bir kapı açar;" lider- izleyen" görseline bambaşka bir boyut kazandırırlar. Temelinde, değişim ve dönüşümden beslenen Y Kuşağı, gücünü benlik saygısından almaktadır. Bu sebeple, özelde genel yapıdan bağımsız genelde ise bütüncül, özerk bir yönetim anlayışı sergilerler. Bu çalışma, Y Kuşağı lider adaylarının benlik saygısı düzeylerinin liderlik yönelimlerine , genel iş ilişkilerine, mevcut yönetim yapılarından değişime yansıyan süreçlerine kadar profesyonel sahada sergiledikleri tutumlara olan etkisini ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Benlik Saygısı, Liderlik, Y Kuşağı, Liderlik Yönelimleri

ABSTRACT

Leadership is a notion that has always been on the spot. It has been a center of attention since the last decades and also in the century we are in. In accordance with the fact that technology, with its developmental pace, alters the needs of the era, the sense of management and administration have both evolved to a great extent. Groups' ability to survive in such a world and ease their own adaptation processes accordingly is directly linked to their being able to facilitate their innovative awareness in an efficient fashion. To that end, visionary leaders and ethical transformational leaders emerge in real means enhancing their existence through change.

Willing to attain the best-not a better one- and resisting the monotonous realm as well as moving against it is the most distinctive feature of transformational leaders and this makes a reformist's impression on the relevant followers. These leaders, without becoming detached from the conventional structure and adding what the very era calls for in line with the related changes onto this structure, set forth a novel structure of culture. Thusly they open up a new door to the advanced contexture attaching an utterly shifted dimension to the figure pertaining to a leader and a follower. Leadership basically constructed upon self-esteem predicates on transformational habits in this context. Hence the former and the latter types of leadership act interdependently at a micro level whereas complementing each other at a relatively macro level in an autonomous way. The scope of this study encompasses these self-esteem and leadership concentrating upon their 'history d'étre' since the 20th century and the current relationship between them besides covering all the content belonging to their general framework and their course of development. This study analyzes reveals the impact of the Generation Y leadership leaders' self-esteem levels on their leadership attitudes, general business relationships, and their attitudes in the professional field, from their current management structures to processes reflected in change.

Key Words: Leadership, Generation Y Leadership, Self-Esteem, Leadership Styles

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iv**

İÇİNDEKİLER ..... **v**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

GİRİŞ ..... **ii**

1. BENLİK VE BENLİK SAYGISI **2**

1.1. DEĞER VE KİŞİLİK KAVRAMLARI 2

1.2. BENLİK KAVRAMI NEDİR? 6

1.3. BENLİĞİN GÖREVLERİ 11

1.4. BENLİK GELİŞİMİ 12

1.5. BENLİK ALGISI 13

1.6. BENLİK SAYGISI VE BENLİK SAYGISININ GELİŞİMİ 13

1.6.1. Benlik Saygısını Etkileyen Faktörler ve Seviyelerine Göre Bireysel Özellikleri 16

1.7. BENLİK İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇALIŞMALAR 17

1.8. BENLİK SAYGISI İLE İLGİLİ KURAMSAL İLGİLİ ÇALIŞMALAR 18

2. LİDERLİK **21**

2.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI 21

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları 21

2.1.2. Liderlik Özellikleri 23

2.1.3. Liderlik Teorileri 25

2.1.3.1. Özellikler Teorisi 25

2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri 26

2.1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri 29

2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları 32

2.1.4.1. Otantik Liderlik 32

2.1.4.2 Spiritüel Liderlik 33

2.1.4.3. Hizmetkar Liderlik 33

2.1.4.4. Stratejik Liderlik 34

2.1.4.5. Vizyoner Liderlerlik 34
2.1.4.6. Entellektüel Liderlik 34
2.1.4.7. Karizmatik Liderlik 35
2.1.5 Yeni Liderlik Yaklaşımları 35
2.1.5.1 Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik 35
2.1.5.2.Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik 39
2.2. KUŞAK KAVRAMI VE LİDERLİK 40
2.3. Y KUŞAĞI VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ 43
2.3.1. Türk Y Kuşağı Profili 50
2.4. BENLİK SAYGISI ve LİDERLİK 56
3. HİPOTEZLER 59
3.1 Araştırmanın Amacı 59
3.2 Hipotezler 59
3.3 Araştırmanın Modeli 59
3.4 Araştırmanın Evre ve Örneklemi 59
3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları 60
4. ÇALIŞMA MODELİ 60
5. EVREN VE ÖRNEKLEM 61
6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ 62
6.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU 62
6.2. COOPERSMİTH BENLİK SAYGISI ÖLÇEĞİ 62
6.3. LİDERLİK YÖNELİM ÖLÇEĞİ 63
7. VERİ ANALİZLERİ 64
8. BULGULAR 65
8.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER 66
8.2. BULGU YORUMLARI 95
9. SONUÇ VE TARTIŞMA 103
10. YORUM VE ÖNERİLER 107
KAYNAKÇA 112
ÖZGEÇMİŞ 119
EKLER 120

EK 1 120
EK 2 122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Liderlik Modeli 28
Şekil 2.2. Managerial Grid Model..... 31
Şekil 8.1. Eğitim Düzeyi 66
Şekil 8.2. Sektör / Pozisyon Bilgileri 67
Şekil 8.3. Coopersmith Benlik Saygısı Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – I 67
Şekil 8.4. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – II 68
Şekil 8.5. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – III 68
Şekil 8.6. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – IV 69
Şekil 8.7. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – V 69
Şekil 8.8. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VI 70
Şekil 8.9. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VII. 70
Şekil 8.10. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları-VIII . 71
Şekil 8.11. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – IX71
Şekil 8.12. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – I 72
Şekil 8.13. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – II 72
Şekil 8.14. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – III 73
Şekil 8.15. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – IV..... 73
Şekil 8.16. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – V 74
Şekil 8.17. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VI..... 74
Şekil 8.18. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VII 75
Şekil 8.19. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VIII 75
Şekil 8.20. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – IX..... 76
Şekil 8.22. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XI..... 77
Şekil 8.23. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XII 77
Şekil 8.24. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XIII 78
Şekil 8.25. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XIX..... 78
Şekil 8.26. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XV 79
Şekil 8.27. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XVI 79
Şekil 8.29. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XVIII 80

Şekil 8.30. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XIX 81
Şekil 8.31. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XX..... 81
Şekil 8.32. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XI 82
Şekil 8.33. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXII 82
Şekil 8.34.Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXIII..... 83
Şekil 8.35. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXIV..... 83
Şekil 8.36. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXV 84
Şekil 8.37. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXVI..... 84
Şekil 8.38. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXVII 85
Şekil 8.39. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXVIII..... 85
Şekil 8.40. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXIX..... 86
Şekil 8.41. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXX 86
Şekil 8.42. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXI..... 87
Şekil 8.43. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXII 87
Şekil 8.44. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXIII..... 88
Şekil 8.45. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXIV..... 88
Şekil 8.46. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXV 89
Şekil 8.47. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXVI..... 89
Şekil 8.48. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXVII 90
Şekil 8.49. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXVIII 90
Şekil 8.50. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXIX..... 91
Şekil 8.51 Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XL 91
Şekil 8.52. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLI..... 92
Şekil 8.53. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLII..... 92
Şekil 8.54. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLIII 93
Şekil 8.55. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLIV 94
Şekil 8.56. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLV 94
Şekil 8.57. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLVI..... 95

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Rokeach Değer Anketi Değerleri 3

Tablo 1.2. Kişilik Kavramı Tanımlamaları 4

Tablo 1.3. Benlik Saygısı Üzerine Gerçekleştirilen Araştırmalar 9

Tablo 2.1. Liderlik Kavramı Tanımlamaları 23

Tablo 2.2. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler 24

Tablo 2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları 29

Tablo 2.4. Kuşaklar ve Tarihsel Detaylandırmaları 41

Tablo 2.5. Kuşaklar ve Kuşaklara Dair Genel Özellikler 42

Tablo 2.6. Y Kuşağını Batılı Akranlarından Ayıran Temel Özellikler 50

Tablo 2.7. Y Kuşağı Liderliği Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar 53

Tablo 8.1. Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Envanterlerinden Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları 65

Tablo 8.2. Anket Değişkenleri 66

Tablo 8.3. Coopersmıth Özsaygı Envanterinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler 96

Tablo 8.4. Liderlik Yönelimi Envanterinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler 96

Tablo 8.5. Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Envanterlerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları 97

Tablo 8.6. Coopersmıth Özsaygı Bileşenlerinin ve İnsana Yönelik Liderlik Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları 98

Tablo 8.7. Coopersmıth Özsaygı Bileşenlerinin ve Göreve Yönelik Liderlik Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları 98

Tablo 8.8. Cinsiyete Göre Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları 99

Tablo 8.9. Medeni Duruma Göre Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları 100

Tablo 8.10. Eğitim Düzeyine Göre Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları 101

Tablo 8.11. Sektör/Pozisyona Göre Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları 102

GİRİŞ

İnsanoğlunun, yapısı gereği yönetilme ve yönlendirilme ihtiyacını hissetmesi, bunun zaman içerisinde yapısal değişime uğramasını kaçınılmaz kılmıştır. Her dönem içerisinde, birbirinden farklı yaş aralıklarında bir arada olan bireyler, gerek birbirinden beslenmek gerekse çatışma ortamı yaşamak olsun iş hayatında yer almışlardır. Bu nedenle kuşaklar ve yönetim konuları, geçmişten bu güne ilgi odağı olmuştur. Farklı kuşaklarda yer alan bu bireylerin, bir yanda kişisel özelliklerinin ve benlik algılarının farklılığı, diğer yandan yönetimsel beklentilerinin değişkenliği bir çok araştırmaya konu olmuştur

İş dünyasına farklı bir soluk getiren Y kuşağının, ilerleyen yüzyıllarda profesyonel sahada köklü bir değişim yaşatacağı öngörülmektedir. Özgüvenleri ve gelişime olan yatkınlıkları ile öne çıkan bu kuşak, yöneten ve yönetilen algısında da farklı bakış açılarına sahiptir. Bu nedenle bu çalışmada Y kuşağı lider ve lider adaylarının benlik saygıları ve liderlik yönelimleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, farklı sektörlerde yer alan Y kuşağı liderlerinin cinsiyet, medeni durum ve eğitim değişkenlerinin de etkileri incelenmiştir. Analizler neticesinde, liderlik yönelimleri, bireysel, sosyal ve ailesel özsaygıları , liderlik modelleri çerçevesinde ortaya konulmuştur.

1. BENLİK VE BENLİK SAYGISI

İlgili bölümde, kavramlara dair literatür taramaları ve genel bilgiler yer almaktadır. Benlik saygısı kavramını detaylıca incelemeden önce, bu kavramın temel taşı olan benlik ve kişilik kavramları genel olarak incelenmektedir. Kişilik ve benlik kavramlarının incelenmesinin ardından, bu kavramların benlik saygısına olan etkilerine değinilmektedir. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise benlik saygısı kavramı detaylıca ele alınarak liderlik tutumlarına dair olan etkisi değerlendirilmektedir.

1.1. DEĞER VE KİŞİLİK KAVRAMLARI

Değerler, belirli bir davranış biçimi veya bir duruşu kişisel veya sosyal olarak karşı veya zıt bir davranış biçimine veya bir duruşa tercih edilmesine sebep olan temel inançlar olarak tanımlanmaktadır (https://slideplayer.biz.tr/slide/8864677/). Değer, bireylerin davranış ve motivasyonlarının anlaşılmasında temel bir etken olup tutum ve davranışların temel belirleyicilerindendir. Rokeach'a göre değerler bir sistem içerisinde yer almaktadır. Bu sistem içerisinde, değerler önemlerine ve önceliklerine göre yer almaktadır. Dolayısıyla, değerler sıralaması değişebilmekte ve birbirinin yerini alabilmekte hatta yok olabilmektedir. Değerler; davranışsal , duyusal ve bilişsel boyutlara sahip olmakla beraber, bu boyutların uyarımı ile davranış halini almaktadırlar (Rokeach, 1973). Rokeach'a göre değerler monoton değil dinamik bir yapıya sahiptir. Rokeach'in Değer Anketine (1973) göre değerler, Amaç Değerler ve Araç Değerler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Tablo 1.1. Rokeach Değer Anketi Değerleri

AMAÇ DEĞERLER	ARAÇ DEĞERLER
Rahat bir hayat	Hırslı/tutkulu /ihtiraslı olmak
Heyecan verici yaşam	Açık fikirli (geniş görüşlü) olmak
Bir şeyler başarma hissi	Yetenekli / ehil olmak
Güzel bir dünya	Neşeli olmak
İçsel ahenk / huzur	Temiz olmak
Olgun aşk	Cesur olmak
Ulusal güvenlik (milli güvenlik)	Affedici/bağışlayıcı olmak
Bilgelik-akıllılık	Yardımsever olmak
Zevk, haz	Bağımsız olmak
Eşitlik	İtaatkar olmak
Barış içinde bir dünya	Kibar olmak
Kurtuluş	Hayal gücü kuvvetli olmak
Gerçek dostluk	Kendini kontrol edebilmek
Aile güvenliği	Sorumlu (güvenilir) olmak
Sosyal İtibar	Mantıklı olmak
Gerçek Dostluk	Dürüst olmak
Özgürlük	
Kendine Saygı	

Kaynak: (Rokeach, 1973)

Schwartz (1996) ise değer kavramını üç farklı boyut temelinden yola çıkarak incelemiştir : a) biyolojik gereksinimler, b) sosyal etkileşimli gereksinimler, d)sosyal kurumsal gereksinimler. Bu doğrultuda Schwartz ve Bilsky (1987) değer kavramını şu şekilde açıklamışlardır :(a) kavram ya da inançlardır, (b) hedef ve davranışlarla ilişkilidirler (c) belirli bir durumla ilintilidirler (d) tercihlerin ve davranışların değerlendirmesine yön verirler, (e) önem sırasına göre sıralanırlar.

Kişilik; bireyi diğerlerinden farklı kılan, doğuştan sahip olmasının yanı sıra sonradan kazanılan, tutarlı olarak sergilenen özelliklerin toplamı olarak tanımlanmıştır (Taymur, 2012). Bir diğer tanım kişiliği; bireyin kendine has duygu, düşünce ve sergilediği davranışlarını belirleyen bir sistem olarak betimlemiştir (Dal, 2009; Taymur, 2012). Bu bilgilere göre kişilik; kalıtım ve dışsal bileşenlerin bir sonucudur.

Psikoloji alanındaki araştırmacılar, kavramın ilk doğduğu andan bu yana kişiliğin gözlemlenebilen ve varsayılan unsurları üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Ancak 1960'larda; Mischel, Marlowe ve Gergen kişilik kavramı incelenirken ahlaki özelliklerin de baz alınması gerektiğini savunmuştur. Yukarıda yer alan tanımlar da desteklemektedir ki, kişilik kavramının şekillenmesinde kalıtımsal faktörlerin yanı sıra

çevresel etkenler de rol oynamaktadır. Literatürde yer alan kişilik kavramının tanımlanmasına dair tablo aşağıda yer almaktadır (Devrani, 2010).

Tablo 1.2. Kişilik Kavramı Tanımlamaları

Yörükoğlu, 2000	Kişilik çizgileri uzun sürede biçimlendiği için kolay değişmez. Kişilik bireyin çevresiyle sürekli etkileşimi ve uyum çabası sonucu oluşur.
Morris, 2002	Kişilik, insanın özgün psikolojik imzasıdır. İnsanın bütün davranışlarına ve kişinin zaman içindeki değişimine yansıtır.
Aydın, 2005	Kişinin kendisi ile ilgili farkındalık kazanması ve kendi özelliklerini tanıması, kişilik gelişiminde önemli bir husustur.
Dilek, 2007	Kişilik, bireyin sosyal ve psikolojik tepkilerinin tümüne verilen bir isimdir.
Sungur ve Yüksek, 2009	Bireyin çeşitli kişilik özelliklerine ne derece sahip olduğunu ya da kişinin kendisini algılama biçimi olarak tanımlayabiliriz.

Kaynak: (Şeyhivassuf, 2020)

Kişiliğin gelişimindeki kalıtımsal faktörler, bireyin anne ve babasından aldığı genetik özellikleri tanımlamaktadır. Zeka seviyesi, yetenekleri, fiziksel özellikleri vb. Özellikler genetik özellikler olarak sıralanabilmekte, bireyin potansiyelinin temelini oluşturmaktadır. Söz konusu çevresel faktörler ise bireyin esnek kişilik yapısını şekillendiren ailesel tutumlar, okul ve iş yaşantısı olarak sıralanabilmektedir.

Psikoanalitik kuramın en önemli ismi Freud'a göre, kişilik kavramının gelişimi üç boyutta gerçekleşmektedir:

a) İd (Alt Benlik): Doğumla birlikte ortaya çıkan yeme, içme, barınma ve beslenmenin temelini oluşturduğu içgüdülerin tamamıdır. Gelişimin en basit yapısıdır.
b) Ego (Benlik): Kişiliğin en temel bölümünü oluşturur ve bireyin doğumundan itibaren şekillenmektedir. Kişinin egosunun yüksek olması, başarı seviyesinin yükselmesinde temel etkendir.

c) Süper Ego (Üst Benlik) : Bireyin ahlaki yönünü oluşturan kavram, ebeveynlerin bebeklik döneminin sonuna doğru öğretmekte olduğu örf, adet, ilkeler, doğru ve uygun değerleri içerir. Bireyin, çocukluk döneminde şekillenen içsel otoritesidir.

Freud, doğumdan sonra kişilik gelişiminin beş aşamalı olduğunu savunmuştur. Psikoseksüel aşamalar olarak tanımlanan bu dönemler şu şekildedir :

a) 0-1 Yaş Oral Dönem,
b) 1-3 Yaş Anal Dönem,
c) c). 3-6 Yaş Fallik Dönem,
d) d). 6-11 Yaş Latens Dönemi,
e) 11 Yaştan Sonra Genital Dönem.

Kişiliğin gelişmesi için, ilk üç dönemi kapsayan pregenital dönemler oldukça önemlidir. Bireyin, temel kişilik özellikleri bu dönemde şekillenmektedir.

Psikososyal kuramcı Erikson, kişilik gelişimini sosyal açıdan ele almıştır. Erikson'a göre, kişilik gelişimi birey var olduğu sürece devam etmektedir. Ayrıca Erikson, sosyal çevre kadar doğuştan gelen bir takım özelliklere de değinmiştir. Epigenetik temel olarak adlandırılan açıklamasında, kişilik gelişimini anne karnındaki bebeğin gelişimiyle ilişkilendirmiştir. Bu düşünce çerçevesinde, bebek anne karnında nasıl aşamalı olarak büyüyüp organlara sahip oluyorsa birey de yaşamı boyunca aşamalı olarak kişiliğini şekillendirmektedir.

Erikson, Freud'un aksine kişilik gelişiminde sekiz kritik dönem olduğunu savunur :

a) 1. Gelişim Evresi – 0 – 1,5 Yaş – Temel Güven Karşısında Güvensizlik
b) 2. Gelişim Evresi – 1 – 3 Yaş – Bağımsızlık Karşısında Utanç ve Şüphe
c) 3. Gelişim Evresi – 3 – 5 Yaş – Girişimcilik Karşısında Suçluluk
d) 4. Gelişim Evresi – 5 –11 Yaş – Üretkenlik Karşısında Aşağılık Duygusu
e) 5. Gelişim Evresi – 12–19 Yaş – Kimlik Kazanımı Karşısında Kimlik Karmaşası
f) 6. Gelişim Evresi – 20–30 Yaş –Yakınlık Karşısında Yalnızlık
g) 7. Gelişim Evresi – 30 –60 Yaş – Üretkenlik Karşısında Durağanlık

h) 8. Gelişim Evresi –60+ Yaş – Benlik Bütünlüğü Karşısında Umutsuzluk

Freud ve Erikson'un yanı sıra Kohut, Bowlby, Piaget, Adler, Brunner gibi bir çok araştırmacı kişilik kavramı üzerine sayısız çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışmalar gösteriyor ki benlik ve kişilik kavramları birbiri ile iç içe geçmiştir. Bireyin ''öz"ünün oluşmasında ve benlik saygısı kavramının açıklanmasında önemli bir rol oynayan bu kavramların, bir sonraki bölümde liderlikle olan ilişkisi ele alınmaktadır.

1.2. BENLİK KAVRAMI NEDİR?

Benlik kavramı tarihten bu yana psikolojiden felsefeye, sosyolojiye kadar bir çok bilim dalının ilgi odağı olmuştur. Düşünürler, araştırmacılar, filozoflar kavram üzerinde bir çok tanım ortaya koymasına karşın; toplum içerisinde ben, benlik ve kişilik kavramları aynı anlam çerçevesinde birleştirilmektedir. Türk Dil Kurumu'nun da ''öz varlık'' olarak tanımladığı (www.tdk.gov.tr) benlik kavramı; kişinin özünü oluşturarak kişiyi diğerlerinden farklı kılan duygu ve davranışların bir bütünü, kişinin kendisini ayrı bir birey olarak keşfetme yolculuğudur.

Kavramın ilk olarak ortaya çıkışı, William James'in 1980 yılında kaleme aldığı "The Principles of Psychology' adlı eseridir. Bu eserde James benlik kavramını üç ayrı başlıkta ele alarak maddesel benlik, sosyal benlik ve ruhsal benlik olarak ayrıca incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Benlik kavramı (self consept) insanın kendi benliğini algılayış ve kavrayış biçimi olarak tanımlanır (Yiğit, 2010). Bir diğer çalışmada benlik, kişinin kim olduğu ve nasıl olduğuna dair algılamalarının örgütlenmesi olarak tanımlamıştır (Özkalp, 2000). Goffman (1967) benliğin, bireyin kişi veya kişilerle etkileşimdeyken gösterdiği izlenimler ve kaçınmasına ragmen başkaları tarafından fark edilen-edilmeyen izlenimlerden oluştuğunu söylemektedir. Super'e göre ise benlik, kişinin doğumu ile meydana gelen ve yaşamını idame ettirebilmesi için gerekli davranışların kazanabilinmesi gücüdür (Kuzgun, 2000). Diğer yandan Eysenck (2000) benlik kavramını, kişinin kendisine dair düşünce ve duyguların toplamı olarak belirtmekte ve benlik saygısını da bu kavramı kapsadığını kabul etmektedir.

Yaşamın değişen ve dönüşen hızı göz önünde bulundurulduğunda, benlik kavramına dair ortaya konulan bakış açıları ve insanoğlunun kendini tanımaya dair heves ve çabasının bir sonucu olarak benlik kavramı tanımlarının çokluğu kaçınılmaz olmuştur. Yapılan tüm araştırmalar ışığında kavram; Çakmak ve Kara (2011)'in tanımlarında yer aldığı gibi bireyin kimliği, kendilik değeri, fiziksel ve düşünsel yetenekleri, sınırları, inançları, değer yargıları, amaçları, istekleri vb. gibi kendisi hakkındaki algıların tamamı olarak biçimlendirilebilir.

Hümanistik Pskilojinin öncülerinden Carl Rogers, benlik kavramına dair teorileri ile anılmaktadır. Duyusal problemleri olan hastalar ile çalışarak "şimdilik" kavramı üzerine yoğunlaşan Rogers (1959), kişinin hayatsal yolculuğunun bir benlik temelinde şekillendiğini savunmaktadır. Carl Rogers'a birey; doğuştan bir takım yaratıcılık, kabiliyet ve kapasite ile dünyaya gelir (Onur, 2018). Her insanın kendini gerçekleştirme potansiyeli vardır ancak var olan potansiyelin geliştirilmesi gerekmektedir (Gündoğdu, 2016). Rogers (1959) 'e göre bütüncül benliğe ulaşabilmenin temelinde üç temel yapı vardır: a) Benlik Saygısı, b) İdeal Benlik, c) Öz İmaj.

Piaget'e göre insan dünyayı anlamlandırma yolculuğunda, doğumundan itibaren dört ayrı dönemden geçer. Her dönem birbirinden ayrı olsa da yaş ile doğru orantıda ancak farklı yollarla biçimlenmektedir. Bu dönemler ; duyusal motor dönem, işlem öncesi dönem, somut ve soyut işlemler dönemi olarak ifade edilmektedir (http://www.mersinimecehaber.com/piaget-ve-bilissel-gelisim-makale,9185.html).İlk dönem 0-2 yaş aralığını kapsar ve bebeğin fiziksel ve motorsal eylemlerinin şekillenmesini içerir. İkinci aşama olan işlem öncesi dönem, 2-6 yaş aralığını ifade etmektedir. Bu dönemde; konuşma ifadesinin gelişmesi, mantık yerine sezgilerin kullanılması, nesnelere anlam yüklenmesi gibi kabiliyetlerin gelişimi gözlemlenmektedir. Oyun çağı olarak da tanımlanabilen bu dönemde, bene dönük (egosantrik) yapıdan topluma dönük (sosyosantrik) bir davranış yapısı söz konusudur (www.saglikatolyesi.com/piagetin-bilişsel-gelişim-donemleri/). 6-12 yaş aralığı kapsayan Somut İşlemler Dönemi; bilişsel yeterliliğin hızla geliştiği okuma-yazmanın kavrandığı, matematiksel işlemlerin algılanabildiği, yeni bir yabancı dil öğrenebilen

bir dönem olarak ifade edilir. 12 yaş sonrasındaki Soyut İşlemler Döneminde ise ergenliğe adım atmakta olan bireyin somut kadar soyut becerileri de gelişerek inanç ve fikir değerleri oluşturmaya başlar. Piaget'nin araştırması sadece kendi kızı ve yeğeniyle sınırlı kaldığından oldukça eleştiriye maruz kalmıştır(http://www.butundunya.com/pdfs/2019/01/141-145.pdf). Ancak çalışmalarının geliştirilmesi göstermiştir ki çocukluk çağında benlik oluşumunun anlamlandırılması açısından oldukça önemli bir adım atmıştır.

II. Dünya Savaşı süresince Amerikan ordusunda Sosyal psikolog olarak görev yapan Bruner ise benlik gelişimin üç aşamadan meydana geldiğini savunmaktadır. 0-3 yaş aralığındaki Eylemsel Dönem, bilişimsel gelişimin ilk aşamadır. Bu dönemde, çevreyi anlama ve anlamlandırma içerisinde olan birey; yaparak ve yaşayarak öğrenmeye meyillidir. Ardından gelen 4-6 yaş aralığındaki İmgesel Dönemde birey, görsel belleğinin gelişmeye başlaması ile algılarını şekillendirmeye başlar. 7 yaş sonrasındaki Sembolik dönemde ise, bilişsel gelişiminin son aşamasında yer alarak psikomotor gelişimlerini tamamlamaktadır.

Gagne, benlik oluşumu açısından bireyin doğuştan hazır olduğunu savunurken deneyimin zihinsel gelişimin en önemli noktası olduğunu öne sürmektedir. Vygotsky'e göre ise benliğin oluşumunda zihinsel gelişime en çok katkısı olan unsur kültürel ve sosyal çevresidir.

Dünya üzerinde yaşanan değişimler, bir çok kavram gibi benlik kavramının da her yeni koşulda ele alınarak geliştirildiğini göstermektedir. Kavram üzerinden birden fazla tanımın var olması, bu gelişimler doğrultusunda ortaya çıkmış ve kavramın detaylandırılmasına zemin hazırlamıştır.

Benlik saygısı üzerine yapılan çalışmalar, kavramın doğuşundan bu yana genişletilerek devam etmektedir. Benlik saygısı üzerine farklı alanlarda gerçekleştirilen güncel çalışmalar ve veriler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 1.3. Benlik Saygısı Üzerine Gerçekleştirilen Araştırmalar

YAZAR	YIL	KONU	YÖNTEM	SONUÇ
Christopher Mason, Karen Mason, Alice Mathews.	2016	Aspiring to Lead: An Investigation into the Interactions Between Self-Esteem, Patriarchal Attitudes, Gender, and Christian Leader	67 kadın 45 erkek katılımcının yer aldığı, bakanlıklara eğitim veren envanejelere ve çok mezhepli bireylerle anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.	Bu araştırma -, liderlik beklentilerinin özsaygının belirlenmesinde önemli bir etken olduğu sonucunu içermektedir. Ayrıca, özsaygı ve liderlik tutumlarının cinsiyet ve mezhep anlayışlarına göre değişkenlik gösterdiği sonucunu kapsamaktadır.
Gizem Saygılı, Teoman İsmail Kesecioğlu, Halit Kırıktaş	2015	Eğitim Düzeyinin Benlik Saygısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	Üniversitede eğitim gören 285 üniversite öğrencisine tarama modeli ile uygulayarak gerçekleştirilmiştir.	Örencilerin benlik saygısı düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Özellikle son sınuf öğrencilerinin, öğretim elemanları ile daha çok zaman geçirmeleri farkındalıklarının arttırdığını ortaya koymuştur.
Ferzan Curun, Muharrem Çapkın	2014	Romantik Kıskançlığın Bağlanma Stilleri, Benlik Saygısı, Kişilik Özellikleri ve Evlilik Doyumu Açısından Yordanması	Yaş ortalaması 28 ile 55 arasında değişen, İstanbulda yaşayan 99 çiftin katılım gösterdiği ve anket ve ölçeklerin bir arada kullanıldığı veri toplama araçları ile gerçekleştirilmiştir.	Benlik saygısı düşük olan bireylerin, kaygı düzeylerinin kıskançlığın tüm boyutları üzerinde etkili olmadığı ancak erkek katılımcılarda özellikle kaçınma boyutuna yatkınlığın fazla olduğu sonucu elde edilmiştir.
Mehmet Ali Boylu	2020	Üniversite Öğrencilerinin Özgecilik Düzeyleri ile Empatik Eğilim ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Evren olarak Bingöl Üniversitesinde psikoloji ve sosyal Hizmet bölümünden 1175 öğrenci, örneklem olarak ise 107 Psikoloji ve 226 Sosyal Hizmet olmak üzere toplam 333 öğrencinin katılım gösterdiği çalışmadan ölçek	Öğrencilerin özgecilik düzeyleri arttrıkça, benlik saygısı düzeylerinin düştüğü tespit edilmiş ancak cinsiyet,yaş gibi demografik özelliklere bakıldığında anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir.

			yöntemi uygulanmıştır.	
Latife Yazgan	2019	Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencilerinde Algılanan Duygusal İstismar Düzeyi ile Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde 2018 yılında 6.sınıfta eğitim gören 181 Tıp Fakültesi öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen çalışma, anketler ve ölçekler üzerinden gerçekleştirilmiştir.	Araştırma sonucunda annesi, babası, arkadaşları, çevresi, öğretim ve araştırma görevlileri tarafından duygusal istimara maruz kalan öğrencilerin, istimara uğrama sıklıklarının artması kendilik alt ölçeğine göre yüksek veriler ortaya koyarken, uğramayanlar düşük veriler ortaya koymuştur.
Metin Topal	2019	Ön Ergenlerde Sosyal Görünüş Kaygısı, Benlik Saygısı ve Otomatik Düşüncelerin Sosyal Kaygıyı Yordamdaki Rolü	2018-2019 yılları arasında öğrenim gören ortaokul öğrencileri üzerinde uygulanan araştırma, 627 kız ve 568 erkek öğrenciyi kapsamaktadır. Ölçme araçları ve katılımcılar izinle belirlenmiştir.	Araştırma Sonuçlarına göre kız katılımcılar için sosyal görünüş kaygısı ve otomatik düşünceler sosyal kaygıyı etkilemektedir. Olumlu bir bedenin , bireyin benlik düzeyini arttırdığı verisi araştırmalar sonucunda desteklenmiştir.
Fidan Çelik	2019	Bedensel Engellilerde Sosyal Dışlanma ve Benlik Saygısı İlişkisi : Adıyaman Örneği	Betimleme türünde tarama modeli ile gerçekleştirilen çalışma, Adıyaman ili içerisinde dil, konuşma ve bedensel engelli 305 bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Kadın engelli bireylerin erkeklere göre daha çok dışlandığı tespit edilerek, benlik saygısı ve cinsiyet arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak . Engel türüne göre, araca sahip olan katılımcıların benlik saygısı olmayanlara nazaran daha yüksek bir oran ortaya koymuştur.
Nurdan Balam	2019	Kadınlardaki Benlik Saygısı ve Depresyonun Eğitim Düzeyiyle İlgisi	Nicel araştırma yönetime göre uygulanmış bu araştırmada, Giresun ilinde yaşayan 19-58 yaş aralığında 215 gönüllü kadın	Eğitim düzeyinin artması ile depresyon düzeyinin azalması hipotezi doğrulanmayarak eğitim düzeyi ve benlik saygısı arasında pozitif bir anlamlı farklılık elde edilirken benlik saygısı ve depresyon ilişkisinde negatif bir ilişki sonucu elde edilmiştir.

			üzerinde anket gerçekleştirilmiştir	
Aygül Karaman	2019	21-25 Yaş Arası Gençlerde Benlik Saygısına Etki Eden Ebeveyn Tutumları	İlişkisel tarama modeli tercih edilen bu çalışma, Aydın / Efelerde yaşayan 21-25 yaş arası gençleri kapsamaktadır.	Araştırmaya göre; sağlıklı, iletişimsel ve mutlu bir ailede büyüyen bireylerin yüksek benlik saygısına sahip olurken aile içi şiddete maruz kalanların ise düşün benlik saygısına sahip olduğu verisi elde edilmiştir.
Meliha Döğücü	2019	Evli Kadınlarda Aile İçi Şiddetin Benlik Saygısı ve Temel Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi	444 kadın üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, nice verilere dayalı tarama yöntemi gerçekleştirilmiştir.	Çalışma sonucunda, aile içi şiddetin artması benlik saygısı düzeyinde azalmaya sebep olurken, eğitim düzeyi düşük kadınların daha çok şiddete maruz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca eşin eğitim düzeyi ile şiddet yönelimi arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu çalışmaya göre kadına yönelik şiddet ve benlik saygısının zedelenmesi, evliliğin ilk 5 yılında gerçekleşmektedir.

1.3. BENLİĞİN GÖREVLERİ

Benliğin anlaşılabilmesi için bireyin kendine karşı sorduğu sorular ve aldığı cevaplar arasında bir uyum olması gerekmektedir. Bireyin kendini tanımlayabilmesi, amaç ve hedeflerini belirleyerek bunlar doğrultusunda yapabileceklerinin farkına varması aynı zamanda doğru ve yanlış etik ilkelerini belirleyebilmesi için bu uyum gereklidir.

Bireyin benliği içgüdülerden ve dürtülerden doğan güdüleri engelleme, denetleme ve düzenlemenin yanı sıra çevredeki nesne ve kişilerle sağlıklı bir bağ kurabilmesine fırsat tanımaktadır. Ayrıca var olan gerçeğin algılanmasını sağlayarak bunun deneyimlemesine ve anlamasına yardımcı olmaktadır. Bununla beraber geleceğe dair beklenti ve amaçlarını da oluşturması noktasında bireyi güdümlenmesini sağlar. Aynı zamanda çevresel uyarıları sınırlayarak sınırlandırır. Bireyi, olası engellerin aşılmasına dair inanç ve güç kaynağı da yine benlik sayesindedir (Özerkan, 2004).

1.4. BENLİK GELİŞİMİ

Benliğin oluşumu ve gelişimi, yaşam boyu devam eden dinamik bir süreçtir. Bu dinamik yapı, kavrama duyulan ilginin artmasına ve birbirinden farklı çalışmaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu doğrultuda Lewis (1995), benliği bir süreç olarak kabul etmekte ve benliğin yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler gibi nitelikleri içerdiğini savunmaktadır. Markus ve Wurf (1987)'a göre ise, bilgi kazanımı ve motivasyon gibi iç süreci kapsamasının yanı sıra, sosyal algı ve geribildirim gibi dış süreçleri de içeren bir yolculuktur. King (1998)'e göre ise benlik ;bireyin karakteristik özelliklerini, becerilerini, hadiseler ve nesneler arasında kurduğu bağlantı ile idealleri ve amaçlarını nasıl algıladığını ifade etmektedir.

George Herbert Mead (1934) çalışmalarına göre, benlik kavramı dış dünya ile iletişiminden oldukça etkilenmektedir. Bu düşünceyi destekleyen Topses (2003), bireyin benliğinin dış dünya ile şekillendiğini savunarak bireyin kendisi gibi çevresini de anlamasının benlik oluşumunda önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Hayat boyu devam eden ilişkiler, maruz kalınan şiddet olayları, hissedilen sevgi, anne baba iletişimi, beden sağlığı vb. bu süreçte benliği oluşturan dış etkenler olarak sıralanabilmektedir. Gander ve Gardiner (1995) 'e göre tüm bu faktörler; benliğin oluşum serüveninde meslek tercihi, arkadaş seçimleri, okul başarısı, ilişki davranışlarına kadar bir çok hususu da etkilemektedir. Böylelikle benlik kavramı gelişigüzel oluşmayan, seçici, araştırıcı ve yaratıcı bir süreç olarak betimlenebilmekte ve kişinin özel yeteneklerini, başarılarını, tercihlerini, değerlerini ve hedeflerini yansıtmaktadır (Demirci, 2015).

Diğer yandan Topses (2003) benlik kavramının, kişinin öznel düşünceleri ve duygularından oluşması sebebiyle, bireyin kendine dair olan bakış açısının da şekillendirdiğini savunmaktadır. Bireyin, kendini kabiliyetli ya da yeteneksiz, mutlu ya da mutsuz, iyi ya da kötü olarak değerlendirmesi buna örnek olarak gösterilebilmektedir. Buna dayanarak benlik kavramı, roller ve özellikler göz önünde bulundurulduğunda benliğin bir nitelendirilmesidir.

1.5. BENLİK ALGISI

Benlik algısı, benlik kavramından farklı olarak bireyin çevresi tarafından değil kendi bilincinde öz değerlendirmesi sonucunda kendisini nasıl algıladığıdır. Super (1957)'e göre benlik kavramı, bir kimsenin kendini nasıl gördüğüdür (kaynakça gerekli). Doğumundan itibaren çeşitli aşamalarla şekillenen benlik kavramı, kişinin benlik algısının temelidir. Çocukluğundan itibaren yaşamış olduğu deneyimler, ailesel ilişkiler, çeşitli travmalar, mutlu ve mutsuz anların şiddeti benlik algısı imajını şekillendirmektedir. Örneğin, uyumlu ve mutlu bir bireyin benlik algısında kendisine dair pozitif değerlendirmeleri etkendir. Böylesi bir bireyin, ailesi tarafından değer görmüş, fikirleri dikkate alınmış ve anlayışlı bir atmosferde büyümüş olduğu söylenebilmektedir. Fakat aksi bir durum olarak sevgi ve ilgi eksikliği ile büyütülen başka bir bireyde yetersizlik ve mutsuzluk algısı görülmektedir (Paltı,2012)

Benlik algısının pozitif olması, kişilerin hayatlarına olumlu katkılar sağlamaktadır (https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_7780.htm). Bireyin problemler kolaylıkla başa çıkmasını sağlayarak özgüvenini pekiştirir ve psikolojik sağlığını iyileştirir. Ancak bir bireyin, olumsuz benlik algısına sahip olması değiştirilemez bir durum değildir. Temelinde yatan problemlerin açığa çıkarılarak, kabullenme ile çözümlenmesi bireyin olumlu bir benlik algısına yönelmesine sebep olmaktadır.

1.6. BENLİK SAYGISI VE BENLİK SAYGISININ GELİŞİMİ

Benlik saygısı kavramının 1970 öncesinde işleyiş ve refahta merkezi bir rol oynadığına dair kanıt bulunmamasının aksine, 1890 yılında kavramı '' kişinin kendisine verdiği değer'' olarak ilk kez William James tanımlamıştır. James (1890), benlik saygısının her bireyde var olduğu, kişinin arzuları ve başarıları arasındaki ilişki olduğunu savunmaktadır. Benlik kavramının ayrılmaz bir parçası olarak benlik saygısı Leory (1996)'e göre ise kişisel değerin, kendine güvenmenin veya kendini kabulün, kişisel ve bütünsel duygularının ifadesidir. Bunun yanı sıra Decay ve Kenny (1995) benlik saygısını motivasyonun esas kaynağı olarak tanımlamaktadırlar. Rosenberg

(1965) ise benlik saygısını, çeşitli etki alanları kapsamında değerlendirilen ve benliğe yönelik olarak geliştirilen olumlu ya da olumsuz tutumlar şeklinde ifadelendirmektedir (Wadiwalla, 2007; Balkıs ve Duru, 2010; Kunal, 2014).

Benlik saygısı Maslow (1943)'un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisinde de yer alarak , üst basamaklara yerleştirmiştir. Ona göre benlik saygısı, bireyin dış dünyaya uyum sağlamasında yardımcı görevi görmektedir. Diğer yandan aile terapisine yaklaşımı ve aile rekonstrüksiyon terapisi alanındaki öncü çalışmaları ile bilinen Virginia Satir'a göre benlik saygısı, insanın aktarılamaz değerine ve kişi olarak önemine dayanmaktadır. Monbourquette, Ladouceu ve Desjardins-Proulx (1998) 'e göre ise bireyin hem varlığı hem de yetenekleri için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Mruk (2006) benlik saygısının davranış, çelişki, psikolojik tepkiler ve kişilik parçası olarak dört farklı biçimde yorumlanması gerektiğini savunmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında kavrama dair çalışmalar başlangıçta yalnızca yetişkinler üzerinde gerçekleştirilse de sonrasında yeni nesli de kapsayarak genişletilmiştir (Kernis, 2006). Raevuori ve arkadaşları (2007), ikiz bireyleri temel alarak benlik saygısının genetik ve çevresel etkilerini; Garaigordobil ve Bernarás (2009), görme kusurlarına sahip katılımcıların benlik saygısı düzeylerini, benlik kavramını, kişilik özelliklerini ve psikopatolojik semptomları incelemişlerdir (Tunç ve Kutanis, 2013). Kuzgun (1992), üniversite öğrencileri ile gerçekleştirdiği araştırmasında ebeveyn davranışlarının kişinin kendisini gerçekleştirme düzeyine etkisini incelemiştir. Rugancı (1988), lisans öğrencilerinin benlik saygısı, benlik bilinci ve depresyon belirtileri arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Diğer yandan Yılmaz (2001), eş uyumunun ve ebeveyn-çocuk iletişimini çocukların benlik algısı ve akademik başarıları ile ilişkisini ele almıştır. Aydoğan (2010), ortaya koyduğu çalışmasında, ilköğretim II. kademe öğrencilerinin umut ve benlik saygısı düzeylerini incelemiş; Razı ve ark.(2009), 79 çalışan gençle gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışan gençlerin benlik saygısı, iletişim becerileri ve baş etme davranışlarını belirlemeye çalışmışlardır.

Benlik saygısı kavramı üzerine bugüne kadar sayısız çalışma yapılsa da cevapsız kalan en önemli sorulardan biri bu kavramın değişiminin birey üzerinde nasıl meydana geldiğidir. Bu değişimin nasıl meydana geldiğine dair yapılan araştırmalarda

ise, benlik saygısının etkilediği ve kavramın etkilendiği öğeler ortaya çıkmıştır. Bunlar dolaylı ve doğrudan olarak iki ayrı başlık altında toplanmıştır. (Kohut, 1971; Yörükoğlu, 1985; Jersild, 1985). Örneğin, beceri duygusu (Erol ve Orth, 2011) ve kişisel ilişkiler (Wagner ve ark, 2013) gibi bir takım psikolojik faktörleri doğrudan etkilerken istihdam durumu gibi yaşam döngüleri (Orth ve ark., 2015) dolaylı olarak etkilemektedir.

Benlik saygısı, kişinin başarı seviyesini ve beceri yetkinliklerini doğrudan etkilemektedir. Saygı düzeyi yüksek olan bireylerin, enerji ve canlılığı yüksek olmakla beraber sağlık düzeyleri de normal seyretmektedir. Benlik saygısı zedelenen bireyler ise kendilerini oldukça değersiz ve görerek, özgüven düşüklüğü yaşamaktadırlar (Kohut, 1971; Yörükoğlu, 1985; Jersild ve Cotton, 1985).

Benlik saygısı gelişimini etkileyen üç temel etken vardır (Kohut, 1971; Yörükoğlu, 1985; Jersild ve Cotton, 1985, Özkan.1994,):

I.Çevresel Saygı
II.Yeterlik Hissi
III.Kendilik

Bahsi geçen 3 temel etken, kişinin var olan yaşantısında öz sevgi ve güven kavramlarının gelişmesinde birebir rol oynayarak; değerlendirme, bilişsel egemenlik ve kendilik kavramlarının ayrılmaz bir unsuru olarak yer almaktadır. Benlik saygısının duygusal, zihinsel, toplumsal ve dolaylı olarak da bedensel öğeleri söz konusudur. Kendini değerli hissetme, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini ortaya koyabilme, başarma, başarılar ile övünme, toplum içinde beğenilir olma, kabul görme, sevilebilme ve kendi bedensel özelliklerini kabul ve benimseme, benlik saygısının oluşması ve gelişmesinde önde gelen etkenlerdir (Kohut, 1971; Yörükoğlu ve Jersild, 1985).

Rogers (1959)' göre benlik saygısı, bebeklikten itibaren oluşmakta ve yaşam boyunca şekillenmektedir. Bu bireyin, kendisine dair olan tutum ve davranışları, kendisine biçtiği değerdir. İdeal benlik, benlik bütünlüğü olarak bireyin hayatsal amaç ve ideallerini gerçekleştirme, mükemmeliyet arzusudur. İdeal benlik, her bireyde farlılık göstermekte ve bireyin ideal düşüncelerinden oluşmaktadır (Rogers, 1957). Bu

düşünceler kişinin ne ve kim olmak istediği ile alakalı olarak, kendini gerçekleştirme düşüncesidir. Bireyin kendini gerçekleştirmesi ise ancak tutarlılık durumunda mümkündür (Rogers, 1959; Eroğlu, 2015). Öz İmaj ise, kişinin kendisini hem fiziksel hem de ruhsal olarak nasıl gördüğü ile alakalıdır. Birey, benlik imajını oluşturan düşüncelerini hayatsal deneyimlerinden kazanmanın yanı sıra diğer bireylerin kendisi hakkındaki düşüncelerini de içselleştirerek oluşturabilmektedir (Erzin, 2019).

1.6.1. Benlik Saygısını Etkileyen Faktörler ve Seviyelerine Göre Bireysel Özellikleri

Bireyin benlik saygısı çok farklı faktörlerden etkilenerek şekillenebilmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki, şekillenme sürecinin iki önemi alanı bireyin büyüdüğü aile ortamı ve Sosyal çevresidir.

Bireyin, olumlu bir ortam içerisinde zaman geçirmesi, kendi öz benliğinde pozitif etkileşimlere sebep olmaktadır. Bu sayede birey , değerlilik kavramını kendi iç dünyasına entegre eder ve öz egemenliğini tanımaya başlar. Benlik saygısının gelişimi dört ana etken üzerinden incelenmektedir : a) Bireyin dış dünyadan gördüğü değer, b) Bireyin var olan başarı ve konumu, c) Bireyin amaç ve beklentilerine dair çabası, c) Bireyin söz konusu eleştiri ve olumsuzluklara karşı savunma mekanizması (Kumbaroğlu, 2013).

Kişinin, dış dünya ile ilk iletişimi ailede başlamaktadır. Aile içerisinde başta anne ve baba başta olmak üzere, kardeşler ile kurulan iletişim bireyin ilerleyen dönemlerinde dış dünya ile iletişimi şekillendirmektedir. Anne baba tarafından bireye biçilen ve hissettirilen değer, benlik saygısının bel kemiğidir. Ebeveynleri tarafından hor görülen, dışlanan, aşağılanan ve umursamayan bir birey, dış dünyadaki iletişim kurduğu herkes tarafından değer görmediğine inanmasının sebebi olacaktır. Ayrıca tutarsız, uyumsuz, huzursuz ve reddeden bir yapı sergileyecektir. Böylelikle düşük bir benlik saygısı gösterecektir. Çünkü benlik saygısı, öğrenilmiş bir yaşanmışlıktır (http://www.aktuelpsikoloji.com/benlik-saygisi-ozsaygi-gelisimi-857yy.htm).

Bireyin fiziksel özellikleri de benlik saygısı üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bireyin aşırı kilolu ya da zayıf olması, bedensel ve/veya zihinsel kusurlarının

bulunması, farklı bedensel semptomlar gösteriyor olması, sağlık problemleri gibi unsurlar dış dünya tarafından eleştiri hedefi olacağından , bireyin benlik saygısını zedeleyecektir. Sosyo ekonomik durumlar, din ve ahlak normları, mesleği gibi faktörler ise bir diğer benlik saygısının etkileyen unsurlar arasında sayılabilir. Yapıcı ve/veya yıkıcı unsurlar olarak stres ve yalnızlık da, benlik saygısı üzerinde etkili (Şenocak, 2015) olmaktadır.

1.7. BENLİK İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇALIŞMALAR

Korkmaz ve Kaptan (2002), benlik kavramını çalışmalarını ilköğretim öğrencileri üzerinden gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma verilerine göre, öğrencilerin akademik benliği başarılarını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Okuldaki başarının, olumlu bir benliğin temeli olduğunu gösteren çalışmada düşük benlik saygısına sahip olan öğrencilerin yaratıcılık seviyelerinin de düşük olduğunu göstermiştir.

Erikçi (2005), 9-15 yaş arasındaki çocukların anne ve baba yokluğunun benliğe olan etkisini ele alırken, 134 çocuk üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, boşanma, ölüm, göç vb. Sebeplerle ebeveynlerinden ayrı kalan çocuklara dair bir çok veri elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre, anne- baba yoksunluğu yaşayan çocuklarda gözlenen benlik ve benlik saygısı düzeyleri yaşamayanlara göre düşüktür. Güvensizlik, huzursuzluk hissi ve yalnızlık, elde edilen verilen düşük olması ile doğrudan ilişkilendirilmiştir.

Açıkgöz (2017), benlik kavramını kadınların çalışma durumlarına göre değerlendirmiştir. Bu çalışmaya göre katılımcıların benlikleri ve algıları kapsamında, eğitim düzeyleri, mesleki memnuniyetleri ve depresyona yatkınları birbiri ile doğrudan ilişkilidir. Benlik algıları arttıkça, eğitim seviyeleri artmakta bununla paralel olarak mesleki memnuniyetleri artmaktadır. Ayrıca, bu sonuç depresyona olan yatkınları ile de ters orantılı olarak ilişkilendirilmiştir.

Aktaş (2014), çalışmasında farklı alanlarda spor yapan bireylerin benlikleri üzerine bir çalışma ortaya koymuştur. Erzurum ilinde gerçekleştirilen bu çalışmada,

spor yapan katılımcıların benlik algısı ve risk almaları arasındaki ilişkide anlamlı bir bağ elde edilmiştir.

Aşçı ve arkadaşları, spor yapan ve yapmayan liseli öğrenciler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, spora katılımın benlik kavramı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu saptamışlardır (Aktaş, 2014)

Kuloğlu (2019), 33-43 yaş arasındaki çocukların benlik gelişimlerini incelemiş ve araştırmasına ebeveynleri de dahil etmiştir. Sonuçlara göre, yaş aralığı belirtilen çocukların ailelerinin gelir seviyeleri yükseldikçe benlik farkındalıklarının da artış gözlemlenmiştir. Ayrıca erkek çocuklarının benlik algısı kız çocuklara göre daha düşük olarak gözlemlenmiştir. Çalışmada anne ve babaların karakter yapısının , çocuklar üzerindeki etkisi gözlemlendiğinde çocuğun kendini tanımasında baba ile olan ilişkisi negatif bir sonuç vermiştir. Bu çalışmanın en şaşırtıcı sonu ise, anne benlik modelinin yalnızca erkek çocuğunun kendini tanıması ve tanımlayabilmesiyle pozitif bir ilişkiye sahip olmasıdır.

Çiftfiliz Kınay (2015), benlik kontrolünde dayanma gücü, benlik kaynaklarının tüketilmesi değişkeni ile ele alınmıştır. Çalışmanın sonucuna göre kişinin performansını, görevin zorluğu ve güdümlenme faktörleri etkilemektedir. Bu çalışmaya göre , ilişkisel benlik yapısı ile bazı güdülenme faktörleri performans üzerinde tek başına belirleyici olabilmektedir.

Arslan (2005), karakul polislerinin benlikleri ve mesleki benlik saygıları üzerine bir araştırma sunmuştur. Polislerin, benlik algılarının mesleki benliklerini anlama ve anlamlandırmaları arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmiştir. Görev yılları maksimum yedi olan polislerin benlik ve mesleki benlik algıları ‘’çok iyi’’ olarak tanımlanırken, yedi ve üzeri yıllarda görev yapanların ‘’orta’’ olarak tanımlanmıştır.

1.8. BENLİK SAYGISI İLE İLGİLİ KURAMSAL İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Çakar ve Karataş (2012), ergenlerin benlik saygısına dair gerçekleştirdikleri çalışmalarında orta sosyo-ekonomik düzeyde olan lise öğrencilerini araştırma grubu

olarak ele almışlardır. 257 öğrencinin yer aldığı çalışmada, ergenlerde benlik saygısı, algılanan sosyal destek ve umutsuzluk arasındaki nedensel ilişki irdelenmiştir. Çalışma sonucunda, ergen bireylerde umutsuzluk düzeyleri ile algıladıkları sosyal destek arasında negatif yönde bir ilişki elde edilmiştir.

Özdemir (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, Amerikan ve Türk Üniversiteleri ele alınarak benlik saygısı ve girişimcilik arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre, Türk üniversite öğrencilerinin Amerikalı üniversite öğrencilerinin benlik saygılarına dair bir farklılık elde edilmemiştir. Ancak Türk üniversite öğrencileri Amerikalı öğrencilere nazaran yatay bireycilik ve dikey toplulukçuluk düzeyleri daha yüksek bir oran göstermiştir. Ayrıca benlik saygıları arasında bir farklılık bulgusuna rastlanılmamasına rağmen, Amerikan öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin daha fazla olduğu araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

Ayaz (2002), çalışmasında Sağlık alanına yönelerek benlik saygısını hemşireler üzerinden incelemiştir. Hemşirelerin benlik saygısı ve ilgili kavramlar arasındaki ilişkinin araştırılması sonucunda, eğitim seviyesinin yükseldikçe benlik saygısının da arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırmanın bir diğer sonucu ise, meslekleri doğrultusunda başka bireyler tarafından önemsenme düzeyleri ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki profili göstermektedir.

Karataş (2014), benlik saygısının yalnızlık düzeyi ve problem çözebilme kabiliyetleri arasındaki ilişkide etkilerini incelerken çarpıcı bir sonuçla karşılaşmıştır. Problem çözme ve yalnızlık düzeyi arasında doğrudan var olan ilişkide, benlik saygısı aracı bir rol olarak yer almaktadır. Bu da yalnızlık söz konusu olduğunda, problemlerin çözümüne dair benlik saygısı düzeyinin önemini göstermektedir.

Ocakçı (2009), benlik saygısını çalışan gençler üzerinden ele almıştır. Buna çalışmaya göre araştırmaya katılan gençlerden ailedeki kararlara katılanların katılmayanlara göre daha yüksek bir benlik saygısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında demokratik aile yapısı gösteren ailelere sahip katılımcıların da, benlik saygıları diğerlerine göre daha yüksek bir oran göstermiştir. Çalışmanın bir diğer verisi

ise haftalık çalışma günü 6'dan fazla olan gençlerin, benlik saygılarının daha düşük olduğunu göstermektedir.

Karakaya, Coşkun ve Ağaoğlu (2006), yüzücülerin benlik saygılarına dair gerçekleştirdikleri çalışmalarında 9-13 yaş arasındaki çocukları incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre, yüzme sporunun benlik saygısı ve depresyon belirti düzeyi ile bir ilişkisi vardır. Ayrıca kontrol grubundaki bireylerin belik saygısı düzeylerinin de bu doğrultuda yüksek olduğu verisi elde edilmiştir.

2. LİDERLİK

2.1 . LİDERLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın ana kavramını oluşturan lider ve liderlik kavramları ele alınmıştır. Bu temelde, liderlik teorilerine değinilerek özellikler teorisi, davranışsal liderlik, durumsal liderlik ve modern liderlik kavramları açıklanmıştır. Açıklanan bu kavramlar, literatür çalışmaları ile desteklenerek detaylandırılmıştır.

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

İnsanın, sosyal bir varlık olarak kabul görmesi, onu gruplar halinde yaşamaya itmiştir. Bu grupların, sahip oldukları amaç ve hedefler doğrultusunda ise her zaman bir öndere ihtiyaci olmuştur. Oluşan grup veya topluluklar içerisinde sivrilen, grup üyelerini amaç doğrultusunda yönlendiren, hedef belirten grup üyesi, lider olarak ön plana çıkmıştır. Bu kişiler zaman içerisinde küçük gruplardan büyük topluluklara kadar ve hatta bir halkı, bir ülkeyi yöneten ve yönlendiren kişiler ve liderler olmuşlardır Ancak bu önderin, hedef ve amaçlara ulaşmak isteyen grup üyelerini beceri kabiliyetleri doğrultusunda da ikna edebilmesi gerekmektedir. Çünkü bir grubun başarıya ulaşabilmesi ancak disiplin ve uyum var olduğu sürece mümkündür. Bu da gösteriyor ki liderlik kavramı , toplu halde yaşamanın olağan bir sonucu olarak var olan grupların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yönlendirilme ihtiyacı sonucu ortaya çıkmıştır (İbicioğlu, 2009; Ercan ve Sığrı, 2015). Bu bilgiler doğrultusunda lider, başkalarını etkileyen ve belirlenen bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren kişi olarak tanımlanabilmektedir.(Topaloğlu, 2019). Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi, liderdir (Koçel, 2010).

Bu tanımlamalar gösteriyor ki, liderlerin en önemli görevi, hedeflere ulaşılması noktasında gruba öncülük etmeleridir. Amaç ve hedeflere olan inancın arttırılması, rehberlik edilmesi liderliğin öncelikli özelliklerindedir. İşte liderin göstermiş olduğu bu davranışlar liderlik kavramını oluşturmaktadır.

Liderliğe dair gerçekleştirilen akademik çalışmalar, kavramı oldukça farklı açılardan ele almaktadır. Liderliğin, çoğu kaynakta doğuştan gelen bir özellik olarak yer almasına karşın birçok araştırmada ise sonradan edinilen ve geliştirilebilen bir özellik olarak kabul görmektedir. (Harry, 2002). Ancak sonradan kazanılan bazı yeteneklerle, içinde bulunulan durum, koşullar ve kişilik özellikleriyle şekillendiğini söylemek, liderliğin daha geniş bir perspektifle incelenmesinin olağan bir neticesidir. Bu nedenle; kavramın genişliği ve geçerliliği, farklı özelliklerin görülmesine imkân sağlamaktadır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014). Dolayısıyla liderlik …'dır cümlesini tanımlamanın birden fazla yolu vardır (Northouse, 2013).

Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Amanchukwuvd (2015) 'e göre ise lider; yetkin, sorumluluk duygusunu arttıran, görevlerin anlaşılır, yönetilebilir ve başarılabilir olduğundan emin olan, empati yeteneği gelişmiş ve kişisel gelişimine önem vererek, karar mekanizması gelişmiş bireylerdir (Amanchukwuvd, 2015: 7-9). Emekli Tuğgeneral L. Mackenzi''Liderlik kavramını insanlara yapmak istemediklerini yaptırabilmek ve üstelik bu deneyimden memnuniyet hissettirebilme sanatı.'' olarak tanımlarken, Kanadalı Yazar Laurier L. Lapierre '' Liderlik, insanları kendilerinden yapmaları beklenen şeye yöneltmek, onlara yön göstermek ve buna teşvik etmektir.'' olarak betimlemektedir (Bender, 2010).

Lider kavramının betimlemelerinden yola çıkılarak, liderliğin amaç, lider, izleyiciler, ortam olamak üzere 4 ana unsurdan meydana geldiği savunulmaktadır. Bu dört ana unsur doğrultusunda liderlik; liderin bilgi, beceri ve destekleri ile zoraki bir yaptırım olmaksızın, izleyenlerin eylem ve davranışlarını etkilemesi sonucu oluşmaktadır. Bu tanım ışığında liderlik; kişileri, şahsi iradeleri ile gidemedikleri yerlere götürebilme gücü veya bireylerin "planları ve kararları eyleme dönüştürebilmelerini sağlama sanatı" dır (Deliveli, 2010). Liderlik etme hakkı, grup üyelerinin lider olarak benimsedikleri kişi veya kişilere verdikleri bir inisiyatiftir (Şimşek ve Çelik, 2011).

Tablo 2.1. Liderlik Kavramı Tanımlamaları

Stogdill :	Liderlik, hedef oluşturma ve hedefe ulaşma yönündeki grup aktivitelerini etkileme sürecidir
Hemphill ve Coons:	Liderlik, bireysel bir davranıştır. Bir gurubu paylaşılan bir hedefe yönlendirmektir
Drucker:	Liderlik; kişinin vizyonunu daha geniş bir görüşe yükseltmesi, performansını daha yüksek bir standarda çıkartması, kişiliğini normal kısıtlarının ötesinde büyütmesi demektir.
Katz ve Kahn:	Liderlik, çalışanların performansını artıracak etki uyandırmaktır

Kaynak: (Stogdill; Hemphill ve Coons; Drucker; Katz ve Kahn)

Liderliğe dair tanımlar her ne kadar farklılaşsa da görülmektedir ki kişiyi lider yapan, kişinin bireysel bilgi ve becerileridir. İyi ve etkili bir lider olabilmek için, bu bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve zamana uydurması gerekmektedir. Liderlerin, sahip olması gereken özelliklere bir sonraki başlıkta açıkça yer verilmiştir.

2.1.2. Liderlik Özellikleri

Liderlerin özelliklerine bakıldığında çoğu için bariz özellikler belirleyebilmenin yanında değişken noktalar da dikkati çekmektedir. Bütün bu özellikler sıradan genel geçer insanların özelliklerinden farklılıklar göstermektedir (Fındıkçı, 2012). Lider, sıradan bir insandan daha iyi ve geniş düşünebilendir. Öngörü sahibi ve bir o kadar da geniş bir bakış açısına sahip olmak liderlerin özellikleri arasındadır. Bu farklılıklar lider kavramını açıklamayı her ne kadar zorlaştırsa da araştırmalara bakıldığında liderlerin özellikleri üzerine pek çok veri ortaya konulmuş ve ideal liderlik özellikleri bir araya getirilmiştir.

Tablo 2.2. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Takım Ruhuna Sahip Olma	'Biz' Kavramını Kullanma Takım Üyeleri Arasında Ayrım Yapmama Yönetişim Becerisine Sahip Olma İzleyicilere Faaliyetlerinde Destek Olma Gerekli Kurumlarla İş BirliğiYapma/Bilgili Kişilere Danışma İzleyicilerle İçli Dışlı Olma Görev ve Sorumluluk Paylaşımı Yapabilme/Yetki Devrinde Bulunma
İletişim Becerisine Sahip Olma	Tanıtım Yeteneği Empati Etkili Dinleme Ve Konuşma/Hazır Cevap Olma İkna Becerisine Sahip Olma
Yüksek Motivasyon Sahibi Olma	PozitifDüşünme İşinden Memnun Olma
Cesaret	SabırlıOlma Zorluklara Dayanma Risk Alma
Sosyal Özelliklere Sahip Olma	Sosyal ve Sportif Faaliyetlere ÖnemVerme Sosyal Fayda Sağlama İnsani ve Ahlaki Değerlere Duyarlı Olma
Öngörülü Olma	Çok Yönlü Düşünme/ Olayları Analiz Etmeve Yorumlama Gelecekteki Fırsat ve Tehditleri Görme Geleceğe Yönelik Strateji Belirleme
Hedef Gösterme	Hedefe Yönelik GörevBelirleme Görevlerin Açık ve Net Olması Görevi İzleyicilere Benimsetme Standart Oluşturma/ Standartlara Uydurma Standartı Kontrol Etme Mentörlük Yapma
Vizyon Sahibi Olma	Uluslararası BakışAçısı Vizyona İnanma/ Kendini Adama Vizyonun Açık ve Net Olması Vizyonun Tek Noktaya Odaklanması

Kişi ister ister uzun vadede liderlik koltuğunda oturuyor olsun, isterse de yeni bir lider adayı olsun etkin ve başarılı bir lider olmak istiyorsa ; bireysel yetkinliklerinin farkında olmalıdır. Bunun yanında takım çalışmasına yatkınlığı ile ''ben'' yerine ''biz'' düşüncesini ön plana çıkararak, takipçilerinde aidiyet duygusu oluşturmalıdır. Eşitlik duygusunun, takipçileri arasında hissedilmesi ise aidiyet duygusunun

artmasında oldukça önemlidir. Bu hissiyat zamanla, takım çalışmasına verimli bir ivme kazandırarak, motivasyonun düzeyinin de yükselmesine neden olur. Ayrıca, özgüveni ve cesareti yüksek bir lider, vizyon sahibi bu duruşu ile takipçileri arasında rol model görevi görerek takipçilerinin bir diğer motivasyon kaynağı olacaktır. Diğer yandan lider, iş hayatındaki Sosyal ilişkileri ile de takipçilerine örnek olmaktadır. Vizyonist bakış açısıyla sosyal fayda sağlayabilen, ahlaki hassasiyetlere ve empati duygusuna sahip bir lider, iyi bir mentör portesi çizmektedir.

2.1.3. Liderlik Teorileri

Bu bölümde, liderlik teorileri ele alınarak özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri ve modern liderlik kavramları incelenmektedir.

2.1.3.1. Özellikler Teorisi

Liderliğe dair bilinen en eski teori olan özellikler teorisi, aynı zamanda ‘’Büyük Adam Kuramı’’ (Great Man Theory) olarak da anılmaktadır. Thamos Carlyle tarafından 1910 yılında geliştirilen bu teori, lideri lider yapan esas faktörün doğuştan sahip olduğu özellikler olduğunu savunmaktadır. Teoriye göre fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklı olan bireyin lider olarak kabul görmesi ve yönetmesinin nedeni bireysel özelliklerdir (Koçel, 2011, s. 576). Özellikler teorisinde,bireyin boyu, yaşı, ses tonu gibi fiziksel özelliklerin yanı sıra zeka, iletişim yeteneği, becerileri, güdümleme kabiliyeti gibi yetkinlikleri de dikkate alınır (Koçel, 2011). Bu özellikler dört gruba ayrılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 206):

- Fiziksel Özellikler : Yaş, boy, ırk, diksiyon, faaliyet vb.
- Düşüncel Özellikler Bilgi, yetenek, ikna kabiliyeti, motivasyon, sorumluluk, dikkat vb.
- Duygusal Özellikler: Kontrol, sevgi, hırs, öfke vb.
- Sosyal Özellikler : Kişilerle iletişim, arkadaşlık becerisi, kendini Kabul ettirme vb.

Özellikler teorisine göre, tüm bu özellikleri barındıran bireyler potansiyel liderlerdir. Ancak kavram üzerine eğilen bazı araştırmacılar, liderliğin yalnızca

bahsedilen bu özelliklerle mümkün olmayacağını savunmaktadırlar. Onlara göre, bireyin özellikleri kadar içerisinde yer aldığı ortam da dikkate alınmalıdır (Can vd., 2009, s. 382). Ayrıca bireysel özellikler listesi sonsuz olduğundan, bu özelliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça zordur Koçel (2014), liderlik özelliklerinin ölçülebilmesinin ve tanımlanmasının zor olduğu kadar bir takım özelliklerin de farklı yorumlanacağını savunmuştur. Bu nedenle araştırmacılar, liderliği araştırırken yalnızca lideri değil aynı zamanda takipçileri de incelemeye yönelmişlerdir. Böylelikle, Özellikler Teorisi temelinde Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011, s. 577).

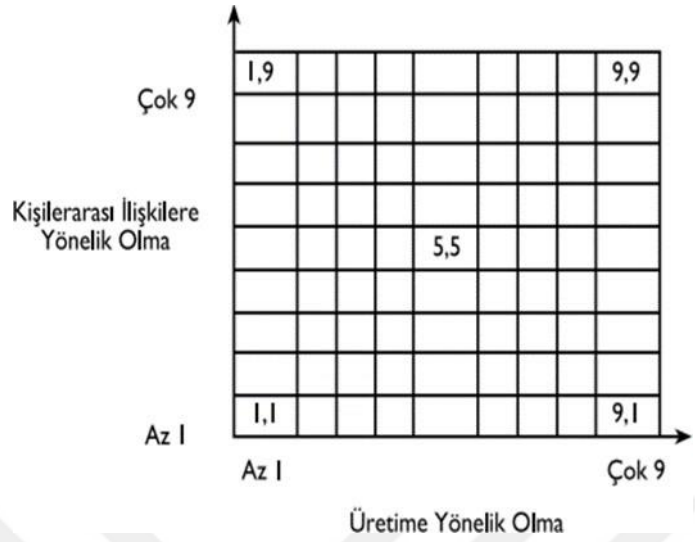
2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler Teorisinde var olan boşluklar sonucunda ortaya çıkan Davranışsal Liderlik Kuramı, bireyin liderlik yaparken sergilediği davranışların bütününü içermektedir. Bu teoride esas olan , liderlerin davranışlarını belirleyerek, davranışlarla liderliği anlamlandırmaya çalışmaktır. Bu kuramın gelişmesinde, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitelerinde yapılan çalışmalar önemli bir yer almaktadır.

1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde başlatılan çalışmalara göre, etkin liderlik iki temelde şekillenmektedir. Bunlardan ilki kişiye yönelen liderlik, diğeri ise işe yönelen liderliktir. Kişiye yönelen liderler, bireyleri ön planda tutarak, empati, ilgi, acıma, anlayış gibi kişisel özellikler sergilemektedir. İşe yönelen liderler için ise öncelik amaç ve hedefe ulaşmak, performans ve kurallardır (Yukl, 2010: 104). Kişi bazlı olan liderler, takipçileri tarafından güven ve saygı hissiyatı ile karşılanmakta, ikili ilişkilerde güçlü bir bağ kurmaktadırlar. Bu liderlerin, takipçileri ile kurduğu ilişkiler sebebiyle amaç ve hedeflere ulaşılmasında daha başarılı olduğu düşünülmektedir. İş odaklı liderler ise, belirlenen hedefe ulaşmak için plan, koordine, sistematize etme ve yönetme faaliyetlerini öncelik olarak belirlemişlerdir. Bu liderlerin önceliğinin iş olması, takipçilerinin ilgilerinin tek noktada odaklanmasını sağlayarak daha verimli ve fazla iş çıktısı elde edecekleri düşünülmektedir.

Ohio State Üniversitesi'nde devam eden araştırmalarla paralel olarak devam eden Michigan Üniversitesi araştırmalarında benzer veriler elde edilmiştir. Üniversite'de çalışmaları yürüten Rensis Likert, grubun verimliliğini ve grup üyelerinin tatmini açısından katkısı olan faktörlerin maliyet, verimlilik, devamsızlık, , şikayetler, tatmin ve motivasyon gibi ölçütler aracılığıyla ortaya koymaya çalışmıştır. (Koçel, 2010: 576). Grupları performanslarına göre ayırarak, her bir gruba mülakat gerçekleştirmiştir. Yüksek ve düşük performanslı gruplarla yapılan bu araştırmalar neticesinde, tıpkı Ohio State Üniversitesi'nde elde edilen gibi iki temel liderlik özelliği ortaya çıkmıştır : İş ve Kişi Odaklı Liderlik. (Bojadjıev vd., 2015: 213). Kişi odaklı liderlikte, lider takipçilerinin bireysel özellikleri geliştirilmeye gayret ederek, ona daha iyi ve verimli bir çalışma ortamı sağlamayı hedeflemekte, empatik yönü ağır basmaktadır. İş odaklı liderlikte ise, kontrol, ceza, statü faktörleri ağır basmaktadır (Koçel, 2014: 681). Likert, bu veriler sonucunda örgüt verimliliği ve takipçilerin tatmini doğrultusunda yarar sağlayan faktörleri belirlemek için SİSTEM 4 YAKLAŞIMI'nı geliştirmiştir (Serinkan, 2008: 39). Bu modele göre, liderlik davranışları 4 gruba ayrılmaktadır. İstismarcı otokratik lider olarak tanımlanan ilk grup, astlarına güvenmeyen, takipçilerin düşüncelerine önem vermeyen ve onları tedirgin eden bir davranış sergiler. İkinci grubu tanımlayan yardımsever otokratik liderler, takipçilerine belirli bir ölçüde güven duyarlar. Üçüncü grupta yer alan katılımcı liderler, takipçileri ile iletişimde olarak fikir istişarelerinde bulunurlar. Kontrol mekanizmasını kendi ellerinde tutarak aldığı fikirleri kendi düşünceleri ile birleştirmesi sonucunda hayata geçirirler. Son grubu tanımlayan demokratik liderler, takipçilerine esnek davranır ve onlara koşulsuz güvenirler (Koçel, 2011).

Likert'in araştırmalarını geliştirmek isteyen Robert Blake ve Jane Mouton, 1964 yılında elde edilen liderlik davranışlarını bir matrikse dönüştürmüşlerdir. Matriks, liderlik davranışlarının üretim ve kişiye yönelik olduğuna dair iki farklı boyutunu ifade etmektedir (Koçel, 2007)



Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Liderlik Modeli

Kaynak: (Koçel,2007)

Ortaya konan bu matrikste, beş farklı lider tipinin var olduğu savunulmaktadır. 1.9 Tipi liderlik, Kulüp liderliği olarak adlandırılmakta ve bu liderler rahat, anlayışlı ve samimi ilişkiler göstermektedir. 1.1 tipi liderlik Fakirleşmiş Liderlik olarak adlandırılmakta ve takipçilerine önem vermeyen liderleri ifade etmektedir.5.5 tipi liderlik Orta Yol Yönetimi olarak adlandırılan liderler hem iş ve hem de kişi odaklıyken, 9.9 tipi liderlikte liderler, üretime ve çalışana en üst seviyede ilgi göstermektedir (Bojadjiev vd., 2015: 213).

Liderlik üzerine çalışmalar devam ederken, 1957 yılında yayımlanan ‘’Organizasyonların Beşerî Yönü’ adlı eseriyle Douglas McGregor çalışmalara farklı bir boyut daha kazandırır. Mc Gregor'a göre bir liderin izleyenlerine davranışı şeklini insan davranışları hakkındaki düşünceleri belirler (Koçel, 2011). Açık bir deyişle lider davranışlarını, varsayımlar ve inançlar da etkilemektedir. Bu düşünce ile iki ayrı profil yaratan Mc Gregor, teorisini liderlerin bu profillere davranışı üzerinden açıklamaktadır. X ve Y olarak adlandırdığı kuramında, her iki grupta yer alan takipçilerin birbirinin aksi davranışlara sahip olduğunu belirtmektedir X grubu takipçileri, sorumluluk sahibi olmayan, kontrole ihtiyaç duyan ve tembel iken, Y grubu takipçileri çalışkan, disiplinli ve özverili bir davranış sergilemektedirler. Bu nedenle

lider, X grubu takipçiye sahipse otokratik liderlik davranışı sergilemekte, diğer halde ise demokratik liderlik özellikleri göstermektedir (Kozak, 2008).

2.1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık Liderlik Teorileri, liderlerin davranışlarını mevcut durum ve koşulları göz önünde bulundurarak açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile bu teoride, liderin her koşulda aynı liderlik davranışlarını sergilemediğini savunulmaktadır. Liderliğin tanımı içerisinde yer alan liderliğin gruplar içerisinde ortaya çıkması göz önünde bulundurulduğunda, durum ve koşulların varlığı önemli bir etken olarak kendini göstermektedir Durumsal liderlik teorileri etkin liderlik davranışlarının durum ve ortama göre farklılık göstereceğini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 209). Bu konu üzerinde çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar birden fazla teori öne sürmüştür.

Tablo 2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Fren Eduard Fiedler Durumsallık Yaklaşımı	Fiedler için tek bir liderlik modeli söz konusu değildir. Liderlik, değişkendir. Bu nedenle liderlik, davranışları etkileyen 3 ana faktöre dayanır : Lider ve Takipçi arasındaki ilişkiler, İşin Niteliği, Liderin Mevkiiye Dayalı Gücü.
House ve Evans Amaç-Yol Yaklaşımı	Bu teoriye göre insanın davranışları iki hususta etkilenmektedir : 1)Belirli davranışların belirli sonuçları doğuracağına dair inanç, 2) Kişinin bu sonuçlara biçtiği değer (Koçel, 2010: 588).
Reddin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	Liderlikteki, göreve ve ilişkilere dönük boyutların üzerine dört temel yaklaşım geliştirmiştir a)ilgili, b)ilgisiz, c)bütünleşmiş, d)adanmış . Ayrıca iki boyutun yetersiz olacağı kanaati ike liderliğin üçüncü boyutu olan'' etkililik'' kavramını kazandırmıştır.
Hersey ve Blanchard Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı	Kuram, takipçilerin liderlerin beklentilerine olan tavırının takipçilere göre değişken olduğunu savunmktadır.
Vroom-Yetton Jago Normatif Durumsallık Yaklaşımı	Teoiye göre, lider-takipçi ilişkisinin lider davranışını şekillendirmektedir.
Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu Yaklaşımı	Teori; otokratik ve demokratik liderliği Kabul görerek, model yetki kavramı çerçevesinde şekillendirilmiştir..

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı: Koşulsal liderlik kuramı olarak da anılmaktadır. İşletme ve yönetim psikologı Fiedler'in geliştirmesi ile araştırmacının adını taşıyan kuram, en yaygın durumsallık teorisidir. Fiedler'e göre, etkin lider davranışlarını belirleyen üç faktör tarafından vardır : a). Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, b) işin niteliği, c) Pozisyonun gücü (Aktaş, 2015). Fiedler, bu faktörleri bir araya getirmiş, ve etkin liderliğe dair sekiz farklı kombinasyon yaratmıştır. Bunlar arasındaki en ideali; görev yapılandırmasının var olduğunu ve lider-takipçi arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğu kombinasyondur. Buna teori, bağlamında ayrıca n Az Tercih Edilen İş Arkadaşlığı Ölçeği geliştiren Fiedler'e göre, liderlik doğuştan gelir ve değiştirilemez bir takım normlara sahiptir. Bu normları değiştirmek ücret, disiplin ve terfi gibi örgütsel faaliyetler ile mümkündür (https://en.wikipedia.org/wiki/Fiedler_contingency_model). Fiedler modelinin bir diğer önemli unsuru, durumsal olumluluk kavramıdır. Bu kavrama göre liderin durum kabileyeti becerisinin yüksek olması, takipçileri tarafından kendinden emin olarak nitelendirmesi ve kontrol sağlaması için oldukça önemlidir. Liderlikte lider-durum uyuşmazlığını bir diğer unsur olarak inceleyen kavram, bu tarz durumlarda yeniden yapılandırmayı öngörmekte eğitim, pozisyon ve iletişim gibi unsurların bu değişime söz konusu olabileceğini belirtmektedir.

House ve Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı : 1970 yılında geliştirilen kavram liderin davranışlarını ,ihtiyaçlar ve bunların tatmin derecesi belirler (Tekarslan ve ark., 1989). Liderin, takipçilerinin bireysel olarak sahip oldukları güçleri ve bu gücün iş başarına olan etkisini hangi yoldan gerçekleştireceği düşüncesine dayanmaktadır. Ayrıca, liderin takipçilerine sunduğu amaçlara ulaşabilmeleri için etkin olan motivasyon kavramını da bir diğer boyut olarak ele almaktadır (Eren, 2000). Bu da, motivasyonun liderden çok takipçileri için daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Reddin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ; Bu yaklaşım, liderlik davranışlarının üçüncül boyutu olarak verimlilik kavramını içermektedir. Reddin'e göre liderlikte dört temel tarz mevcuttur : a)Kopuk, b)İlgili, c)Birleştirici, d)Adanmış Kopul (ilgisiz) olarak nitelendirilen liderler, kurallar ve katı sistemlere bağlı oldukları kadar, pasif bir yapı sergilerler. Bireysel arası ilişkileri ve görev bağlılıkları da bu noktada düşük bir

yapı göstermektedir. İlgili liderler, takipçileri ile arasında güven ve düşünceye dayalı bir saygı ilişkisine sahip bireylerdir. Birleştirici liderler ise, ekip ve görevlerine sıkı sıkıya bağlı olan kişiler olup, başarı odaklıdırlar. Amaçlarına ve buna ulaşmak adına tüm fedakarlıkları gösteren liderler ise, adanmış liderler olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre en etkin lider, görevine ve takipçileri ile olan ilişkisi dengesine hassasiyet gösteren liderdir.

Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı : Bu kuram; liderliği liderin tarzı ve bireysel/örgütsel olgunluk düzeyi ile ilişilendirir. Liderlik tarzını, dört ayrı stilde ele alarak S1,S2,S3,S4 olarak kodlamaktadır. S1 olarak tanımlanan modelde, lider şeffaf yönlendirmeler ile takipçilerinin performanslarını sıkı bir denetim altında tutan açıklayıcı liderdir.. İkincil kodlanan S2 modelinde, açık iletişim ile fikir serbestisi söz konusudur. S3 katılımcı modelde, lider takipçilerine ile karar verme konusunda yardımcı olarak katılımcı bir rol model olmaktadır. S4 olarak kodlanan dördüncü durumda ise, lider yetki devredebilen bir yapı sergilemektedir.

Vroom-Yetton Jago'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı : Kurama göre liderin en önemli özelliği karar verme mekanizmasıdır. Buna göre lider, takipçilerine sorunların çözümüne dair bir benimsetme unsuru değil sorunların nasıl çözüleeğine dair bir rol model olmaktadır (Kılınç, 1989). Bu modelde yedi farklı problemde liderin beş farklı karar verme tarzı vardır :

Otokratik-1(AI): Lider ,tek karar mekanizmasıdır
Otokratik-2 (AII): Lider kararlarında takipçilerine danıştıktan sonra bireysel olarak karar verir.
Danışmacı-1(CI): Lider, takipçileri ile teker teker fikir istişaresinde bulunarak ve nihai kararı kendisi verir
Danışmacı-2 (CII): Lider konuları takipçileri ile toplu fikir istişaresinde bulunarak ve yeni bir düşünce ortaya koymalarını ister. Nihai karar mercii liderin kendisidir.
Grup-1(GI): Lider, takipçilerden birisi olarak konuları birlikte istişare eder ve ortak karar mekanizması oluşturulur.
Grup-2 (GII): Kararlar, liderin tüm takipçileri ile bir arada olduğu demokratik bir ortamda alınır.
Yetki devreden (DI): Karar mekanizması lider değil, takipçilerdir. (Güney, S. 2012).

Şekil 2.2. Managerial Grid Model
Kaynak : (Güney, S. 2012)

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı : Bu kuramda ele alınan hiyerarşi ilişkisi, otokratik ve demokratik liderlik çerçevesinde incelenmiştir. Aynı doğru üzerinde iki ayrı uca yerleştirilen bu liderlik stilleri arasında yedi ayrı liderlik özelliği ele alınmıştır. İlkinde, karar mekanizması liderdir ve sonuçları astlara duyurur. İkincisinde, kararlar alırken lider takipçilerine bunu benimsetmekle sorumludur. Üçüncü durumda, lider kararlarını almadan önce takipçilerinin tepkisini gözlemler. Dördüncüsünde, liderin geçici bir karar alması halinde söz konusudur. Beşincil durumda, lider sorunu ortaya koyar, astların görüşlerini alır ve kararı açıklar. Altıncı durumda ise ,lider belirli bir yetkinlik dahlinde takipçilerinin kararlarını gözlemler. Yedinci liderlik durumunda, lider kendine bir çerçeve çizerek kararı takipçilerine bırakır.

2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Değişen dünyanın, yönetim ve işletme alanına yansıyan dönüşümleri geleneksel liderlik tarzlarının güncellenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Ortaya konulan yeni teorilerde, liderliğe dair üzerinde hassasiyet gösterilmeyen konular ele alınarak kavramlar geliştirilmiştir.

2.1.4.1. Otantik Liderlik

Latince'de Otantik kelimesi "gerçek olmak" anlamına gelmektedir. Bu kökenden türetilen Otantik liderler, özü ve sözü bir olan, sahici, samimi, ahlak ve etik ilkelere sahip liderleri tanımlamaktadır (https://www.kendinigelistir.com/otantik-liderlik-nedir/). Bu liderlerin, olmak istedikleri kişi ile oldukları kişi arasında bir uçurum söz konusu değildir. Samimi olduklarından , kişilere göre davranışlarında farklılıklar göstermezler. Bu, takipçilerinde güven duygusu yaratmasına sebep olmaktadır. Güven ve samimiyeti hisseden takipçilerin işe bağımlılığı artması, performanslarını da pozitif ivmede etkilemektedir.

Otantik liderlerin hizmet edebilme duygular yüksek olduğundan, çalışanları için de doğru bir rol model olmaktadırlar. Ayrıca eksiklerini gidermeye gayretli olan bu liderler, kendilerine karşı da dürüst olmaktan kaçınmazlar. Hareket ve

davranışlarının temelini , değerleri oluştururken, merhamet ve empati duyguları da gelişmiş kişilerdir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

2.1.4.2 Spiritüel Liderlik

Latince kökenden gelen spritus kelimesinden türetilen bu kavramı, maneviyata düşkün materyalizmden uzak bir liderliğin tanımıdır. Ruhsal Liderlik olarak da tanımlaman ve son otuz yıl içerinde ortaya çıkan yeni liderlik kavramlarından biri olan bu kavram (Baloğlu ve Karadağ, 2009) , evrensel değerlerle parallel ilişkilendirilmiştir. Fry (2003)'a göre ruhsal liderlik , bireyin kendisinin veyabir başkasının ruhsal olarak güçlü olabilmesi için özgüvenine sağlanan destektir. Ruhsal liderler, takipçileri ile empati kurarak onların psikolojik gereksinimlerini gidermek adına çabalarlar. Liderlerin bu davranışları da, takipçilerin örgüte olan bağlılığını pekiştirmektedir (Fry, 2003). Etik liderler, takipçilerine verdikleri değer ile, yaşamlarına anlam katarak, engellerde ,zorluklarda ,mutlu ve mutsuz anlarda anlar, güvensiz durumlarda onların destekçisi olarak kalplerine dokunurlar (Bozkuş ve Gündüz, 2015).

2.1.4.3. Hizmetkar Liderlik

1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından ortaya sürülenve Patterson tarafından geliştirilen Hizmetkar liderlik kavramı, takipçilerine hizmet anlayışına sahip liderleri tanımlamaktadır. Bu tanımda lider, yeni düşüncelerle farklı alanların meydana gelmesini sağlamakta ve bunun için Zemin hazırlayarak, güncelliklten beslenmektedir(https://www.banucakar.com/blog/2013/hizmetkar-liderlik-liderlik-ne-yonetmekle-ne-de-gucle-ilgilidir/) . Bu tanıma göstermektedir ki, hizmetkar liderler vizyon sahibi bir karaktere sahiptir. Hizmetkar liderler , takipçilerine hizmet sunabilmek adına gücü ve bilgeliği sentezleyerek, verim sağlayabilen kişilerdir (Erdoğruca, 2011). Russel ve Stone (2002)'e göre hizmetkar liderler, dinleme yeteneği ve empati duygusu gelişmiş, bireyleri geliştirmeye yönelik bir tavır sergileyen, farkındalıkları yüksek, ikna etme ve öngörü gücü yüksek, görev almaktan kaçınmayan ve iyi birer takım oyuncusudurlar.

2.1.4.4. Stratejik Liderlik

2005 yılında Ireland ve Hitt tarafından ortaya sürüle stratejik liderlik, geleceğe dair değişiklikleri harekete geçirebilmek için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009) .Buna göre stratejik liderler, örgütün değişim zamanlarında başarılı bir hamleler yapan kişiler olarak tanımlanabilmektedir. Stratejist olarak tanımlanan bu liderler, yönetim sürecin yöneterek analiz, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde söz sahibidirler. Esnek bir yönetim anlayışı, performansı arttırma, vizyon yaratma ve güç sağlama takipçilerine sundukları en önemli özelliklerindendir.

2.1.4.5. Vizyoner Liderlerlik

Liderleri yöneticilerden ayıran en önemli husus vizyon kavramıdır (Erçetin, 1998: 87). Vizyoner liderlik ise, yeniliğe herkesten farklı bir bakış açısıyla bakabilmeyi tanımlamaktadır. Vizyoner liderlikler, takipçilerine değer ve hedef bütünlüğü sunarak, bütünleşmeyi sağlayabilen liderlerdir. (https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/54987/mod_resource/content/0/8_G%C3%BCncel%20Liderlik%20Yakla%C5%9F%C4%B1mlar%C4%B1%2C%20Hizmetkar%20ve%20Vizyoner%20Liderlik.pdf). Bu liderler, etkileme gücü yüksek, süreci başarılı bir şekilde yönetebilen, duvarları yıkmaktan ve sınırları aşmaktan korkmayan, öngörülü, mevcut koşullar kadar geleceği de değerlendirebilen, hedef odaklı bireylerdir.

2.1.4.6. Entellektüel Liderlik

Entelektüel liderler, geçmişte var olan uygulama ve düşüncelerin aksine yenilikçi, vizyon ve misyon geliştirmeye dair performansı yüksek, esnek, var olan kalıpları yenileriyle değiştirebilen ve korkusuz liderlerdir. Ayrıca, takipçilerini olağan ve öngörülemeyen durumlara hazırlayan ve onları cesaretlendiren bireyler olarak tanımlanmaktadırlar (Ceylan, 1997: 319). Analitik düşünme becerileri sayesinde, takipçisi oldukları dinamikleri var olan koşullara başarılı bir şekilde entegre

edebilmektedirler. En verimliyi öğrenme ve en iyisini elde edebilme düşüncesi, başarılarının kilit noktasıdır (Koç, 2006: 184).

2.1.4.7. Karizmatik Liderlik

Max Weber'e'göre karizma "makam otoritesine dayanmayan etki" olarak tanımlanır. Bass'a göre ise karizma; etkin bir lider ile sıradan bir yöneticinin arasındaki en önemli ayırıcı unsurdur. Uygunç (2000)'a göre karizmtik liderler ; yol gösterebilen, ilham ve motivasyon kaynağı, pozitif ve vizyonist, öngörülü ve empatik özelliklere sahip liderdir (Uyguç, 2000: 591). Ayrıca bu liderin en önemli özellikleri arasında, yüksek ikna gücü ve kararlı yapıları gösterilmektedir. Ayrıca karizmatik liderler, olağanüstü yeteneklere sahip, coşkulu,enerjisi yüksek, vizyonist ve radikal bireylerdir.

2.1.5 Yeni Liderlik Yaklaşımları

2.1.5.1 Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik : Tarih boyunca liderliğe istinaden birçok tanım ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalar özellikle son zamanlarda Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik anlayışının etkili bir liderlik anlayışı olduğunu savunmaktadır. Kurum, kuruluş ve örgütlerin zamanın şartlarına uygun, varlık gösterdikleri çevreye uyumlu ve etkin bir varoluş gösterebilmeleri değişim güçlerine bağlıdır. Mevcut çağa uyum sağlayabilmek için alışıla gelmiş ortamdaki lider anlayışından sıyrılmak önem arz etmektedir. Değişkendöneme ayak uydurabilecek liderler ise Dönüşümcü liderler olacaktır savı ileri sürülmektedir. (Cömert, 2004: 12). Dönüşümcü liderlerin temel düşüncesi; mevcut kavramlardan ayrı olmamak üzere yeniliklere ve değişime açık olarak, yararcı ve tekdüze amaçları değiştirmek üzerinedir. Mc Groger Burns'un (1978). İlk olarak 1978 yılında geliştirdiği Dönüşümcü Liderlik kavramı Bernard Bass (1981) tarafından gündeme gertirilmiştir. Burns, lider ve gurubunun moral ve motivasyonlarının yükseltilmesini liderlik olarak tanımlar.

''Dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri guruplarına çekici kılarak, bu bilinci geliştirmek üzerine efor

sarfederler'' (Akbaba, 2002: 8-14). ''Tichy ve Devana; dönüşümcü liderliğin, kaosla uğraşma yeteneğine sahip, değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşen, ileri görüşlü liderlerle gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir'' (Keçecioğlu.: 240).''Hellriegel, Slocum ve Woodman dönüşümcü liderliği, karizmatik yeteneklerini kullanarak ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma ve en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlardır'' (Erçetin, 2000: 184).

Türk Dil Kurumu dönüşüm kavramını, mevcut durumdan farklı bir hal alma, şekil değiştirme vb olarak açıklamıştır. Biyolojik olarak ise herhangi bir organdaki değişiklik, psikolojik olarak bilinçaltındaki değişimlerden bahsedilmiştir. Liderlik kavramının araştırılması esnasında iki durum incelenmiştir: Görev ve insani boyut. Yapılan araştırmalarda çalışılan işin verdiği haz, iş gücünü kullanma ve saygı değerlik olarak iki liderlik etkenleri temel alınmıştır. Bu temeller de sık tercih edilen temeller oldu. Liderlik araştırmalarına devam eden teorisyenler bir takım teorilerin, lider- kitle arasındaki temel bağa indirgenmesini uygun bulmamışlardır. Teorisyenler, liderlerin onları izleyen kitle veya gruplara örnek olabileceği durumların varlıığını savunmuşlardır (Kırby ve ark., 1992: 31).

Araştırmalar söz konusu liderin etkili bir güce sahip olduğunu söylemekyerek, Dönüşümcü liderlerin kitle ve toplumları etkileri ile değiştirebileceğini savunmuşlardır. Avolio ve Bass'a göre (1988), ''Dönüşümcü liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara, tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir''

House, etkileyici lider üzerindeki birçok araştırmayı bir araya getirerek bu liderliğin takipçileri üzerindeki etkisinin araştırılmasını konu almıştır. Bass ise Dönüşümcü ve Sürdürümcü (Transaksiyonel) liderlik arasındaki farkları diğer liderlik özelliklerini de ele alarak tekrar ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderler yoğunlukla etkileyici lider özellikleri taşıdığı ve yüksek performans ile kitle ve toplumları etkiledikleri ortaya çıkmıştır.

20 yüzyılın son evrelerinde olguya yönelik yapılan araştırmalar Dönüşümcü ve Karizmatik liderlik üzerinde entelektüel enerji baskın konu olarak ele alınmıştı. Böylece yeni ve farklı görüşler ve yaklaşımlar gündeme getirilmiştir.

Araştırmalar, dönüşümcü ve temel liderlik vasıfları sentezlenmemiş, temel liderlik özellikleri içerisindeki etkenlerin dönüşümcü liderliğe olan etkisi üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Liderlik özellikleri bir tablo şeklinde ele alınmış, bireysel ve grupla iletişim, ödül ve ceza davranışları ile gelişmeler üzerinde de karar verebilme yetkinlikleri incelenmiştir. ‘’Bu özellik modeli dönüşümcü liderliğinde eyleme geçmemiş, hatta liderlik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranış şekilleri üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Fakat yine de bu ilişkiye şüpheyle bakılmıştır’’ (Çelik, 1998). ‘’Örneğin Kerr ve Dermier’in (1978) ana modelinde, destekçi liderlik davranışlarıyla liderlik özellikleri arasında orta düzeyde bir bağlantı olduğu vurgulanmıştır. Benzer ilişkinin dönüşümcü liderlik eylemleri ve liderlik özellikleri arasında da olduğu savunulmuştur’’ (Çelik, 1998).

Araştırmalar gösterdi ki, grup bağlılığıyla desteği, bireyselleştirme ve iş doyumu arasında orta seviyede bir ilişkiye sahiptir. Başka bir performans ölçme setinde yenilikçi liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinden ziyade örgütsel rol gücüne yönelik etki odak alınmıştır Başka bir veride ise, yenilikçi liderliğin rol performansının ivmesi önem arz ettiği belirtilmiştir. Aynı araştırma, ‘’yenilikçi liderliğin olağanüstü bir rolü olarak görülen örgütsel vatandaşlığı geliştirme rolünün önemsiz olduğunu savunmuştur’’ (Philip ve ark.,1996).

Burns, liderliğin moral boyutlarını dönüşümcü ve sürdürümcü olarak ayrıştırmaktadır. Dönüşümcü liderliğin moral değerleri içerisinde dürüstlük, doğruluk, sadakat, bütünlük ve sorumluluk yer almaktadır. Sürdürümcü liderlikte, grubun hakları ve ihtiyaçları dikkate alınır. Liderle yapılan sözleşme açık ve nettir.

Dönüşümcü liderlik modeli insani değerlere dikkat etmektedir. Liderliğin, isteklendirmeye ivme kazanadırmayla bir bağlantısı yoktur. Asıl bağlantı gerçekçi karar verebilmektir. Geleceğe dair kesinliği net olan kararlar alabilmek ve etkili

verimlilik ile ilgilidir. Dönüşümcü liderlik insani değerlerin, sosyal yaşamda ve yönetimde kullanabilme yeteneğidir.

Araştırmacılar tarafından dönüşümcü liderlik modellemeleri dört dalda incelenmektedir:

Burns Modeli :

James MC Gregor Burns (1978), etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarının farklılıklarına değinmiştir. Burns'e göre, liderler ve takipçilerin birbirlerinin isteklenmelerini arttırma güdümü transformasyonel liderlik kavramının ta kendisidir. ''Burns'e göre, dönüşümcü liderlik; iş yerinin herhangi bir pozisyonunda, herhangi birisi tarafından gösterilebilecek herhangi bir işin en alt seviyeden en üst seviyeye kadar her türlü çalışanı kapsamasıdır'' (Gökkaya ve Kocacık, 2005: 38-47).

Bennis ve Naus Modeli :

Bennis ve Naus, çalışmalarında iş yerinin SWOT analizi çin 30'u kamu 60'ı özel sektörden toplamda 90 lider üzerinde 5 sene süren bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.Bu analiz sonucunda:

- Lider, net görüş sahibi olmalıdır.
- Dönüşümcü lider aynı zamanda Sosyal bir mimardır.
- Liderlerin sürekli değişim ve çelişki yaşaması, takipçilerinde inanç ve güven zedelenmesine neden olabilir
- Liderler zayıf ve güçlü yönlerini bilerek, güçlü yönlerini ön plana çıkartmalıdırlar

Tichy ve Davanna Modeli :

Tichy ve Davanna, çoğunluğu 12 şirket CEO'sunun oluşturduğu bir araştırma ile transformayonel liderlik ve kurum dönüşümü ilişkisine odaklanmış; dönüşümün kurum üzerindeki etkisini incelemiştir. Onlara göre değişim 3 perdelik bir oyundur (Tichy ve Devenna, 1986):

- Değişim ihtiyacının tanımlanması

- Yeni bir uzak görüşlülük oluşturulması
- Değişimin kurumsallaştırılması

Bass Modeli:

Bass'ın tranformasyonel liderlik anlayışı, liderin takipçiler üzerindeki etkisiyle açıklanır. Bass'a göre liderlerin takipçileri dönüştürme yöntemleri şöyledir (Arslan, 2009: 1-12) :

- Görev çıktılarının anlam ve önem farkındalığının arttırılması
- Kişisel ilgilerin, takım uğruna aşılmasının ikna edilmesi
- Daha yüksek istekli ihtiyaçların harekete geçirilmesi

2.1.5.2.Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik :

Etkileşimci liderler, daima üreten, hiyerarşı arasında iletişim kuran, uyum sağlayan, has amaçlar yaratan ve problem çözümüne önem gösteren liderlerdir. Etkileşimci liderlikte yön gösterme veya rehberlik yapmak temel ihtiyaç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu yönlendirme içerisinde sorunlara çözümü, isabetli kararlar alabilme ve çalışanın performansına katkıda bulunma gibi ögeler yer almaktadır.

Bu liderlik anlayışına sahip olanlar olağanüstü bir durum olmaması halinde harekete geçmemeyi veya sadece standartlar karşılanmadığında astlara müdahale etmeyi tercih eder (Sökmen, 2010, s. 140). Bunun nedeni ise karar alma konusunda zorlanmaları ve çoğu zaman geciktirmeleridir. Kimi araştırmacılar bu boyutu serbest bırakıcı liderlik olarak da tanımlamaktadır; çünkü bu anlayıştaki liderler, çalışanlarını görevlerin yapılması konusunda tamamen serbest bırakmış durumdadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 221).

Stratt (1995)'e göre bu liderler, zamanın ve şartların değişimi karşısında çalışanlarına yol gösterirler. Her takipçiye eşit davranarak problemlere çözümler üretir ve örnek davranışlar sergilerler. Bu liderlik tarzında liderler, izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getiren iş yaptırma yöntemlerini kullanmaktadırlar (Çatır, 2009: 25).

Burns'e göre , bir lider etkileşimci liderlik davranışları sergiliyorsa dönüşümcü liderliğe dair bir davranış sergileyemez. Ona göre bu iki liderlik kavramı birbirinin zıttı kavramdır (Başol, 2005: 40).

2.2. KUŞAK KAVRAMI VE LİDERLİK

Kuşak kavramı, günümüzde oldukça popüler olan ve üzerinde titizlikle çalışılan konulardan biri haline gelerek gündemde varlığını sürdürmektedir. Literatürde yer alan araştırmalar, kavram bağlamında farklı ifadeler içermektedir.1923 yılında Karl Mannheim tarafından ortaya konan "Problem of Generations" isimli çalışmada ilk kez ortaya çıkan kuşak kavramı, "*belirli bir zaman diliminde önemli tarihsel olayları yaşamış belirli bir yaştaki insanların oluşturduğu bir grup*" olarak tanımlanmaktadır (Mainnheim, 1952). Mannheim'e göre bir kuşağın oluşumunda iki önemli faktör bulunmaktadır: Birincisi gerçekleşen önemli tarihsel olaylar, ikincisi ise kişilerin genç yaşta bu olayları deneyimlemeleridir (Bayramoğlu,2018; Wikipedia). Böylece bu olaylar sonuncunda oluşan tecrübeler, kişilerin gelecek hayatlarını anlayabilme ve yorumlayabilme tarzlarını etkilemektedir (Wikipedia).

Kuşakların yılllara göre dağılımı hususunda ise oldukça farklı veriler ortaya koyulmakta; kimi araştırmacı iki kuşak arasını 20-25 yıl olarak baz alırken bir kısmı ise 25-30 yıl olarak temellendirmektedir. Ancak OECD'nin 2018 verileri değerlendirmeleri, biyolojik yaklaşım doğrultusunda 30 yıl olarak baz alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun en önemli sebebi ise teknolojik gelişimin her geçen gün artan hızının on yılda bir iki katı seviyesine ulaşmasıdır (Aksu, 2018, s. 2635). Bu veri karmaşası arasında araştırmacıların ortaya koyduğu ve kuşakların yıllara göre sınıflandırıldığı tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2.4. Kuşaklar ve Tarihsel Detaylandırmaları

	Geleneksel elciler	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı (Baby Busters)	Y Kuşağı (Echo Boomer)	Z Kuşağı (Milenyum Kuşağı
Howe&Strauss, 1991	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	
Martin&Tulgan, 2002	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000	
Tappscott,2009		1946-1964	1965-1975	1975-2000	
Oblinger, 2005	…. -1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995-….
Yelkikalan&Altın, 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	
Zamke&Rainess&Filipczak, 2000	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999	
Salahuddin, 2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000	
Appelbaum,2005		1943-1960	1961-1981		
Haeberle vd., 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999-….
Lamm ve Meeks, 2009		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Gürsoy, 2008		1943-1960	1961-1980	1981-1999	
Kyles, 2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Lancster& Stilmann, 202	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1999	
Senbir, 2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	
Yüksekbilgili, 2013	1925-1946	1946-1963	1963-1981	1983-1995	
Tsui, 2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2000
Sessa, 2007	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983-…	
Washburn, 2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1983-2003	
Williams & Page, 2011	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	
Spitnas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980		
Hammit, 2005	1922-1945	1945-1964	1965-1980	1981-2000	2001-….
Trowe, 2009	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	

Kaynak : Oh ve Reeves, 2014; Şenturan ve ark., 2016 ;Keskindemir, 2016 ; Hatipoğlu, 2014; Ayhün, 2013; Yüksekbilgili, 2014)

Howe ve Strauss, kuşak farklılıklarının temelini ortak tarih (çocukluktan gençliğe dayanan aynı dönem içerisinde gerçekleşen olaylar), aidiyet duygusu (var olan dönem kuşağı içerisinde yer alma) ve benzer inançlara (bir önceki/sonraki kuşaktan ayrılan özellikler) dayandırmaktadır (Oh ve Reeves, 2014, s. 821). McCrindle (2014) için, kuşak kavramının gündemde böylesi ilgi görmesinin en önemli sebebi, anlayabilme ve anlaşılabilme temelinden doğan sağlıklı iletişim kurabilme isteğidir. Debesse'in 1955 yılında ortaya koyduğu çalışması, kuşakları 2 farklı kavram olarak ele almaktadır. Bunlardan ilki aile kuşağı diğeri ise toplumsal kuşaktır. Akrabalık bağına dayanan, ailesel devinim içeren kuşaklar ailesel kuşak kavramı altında yer alırken; ailesel bağların yer almadığı ancak aynı çağ içerisinde yer alarak bu sebeple de duygu ve davranış biçimlerinde benzerlik sahibi olan insanların yer aldığı kuşağa ise toplumsal kuşak olarak değerlendirilmektedir (Onur, 1980).

Liderliği esas temelini oluşturan işgücü ise; profesyonel ve profesyonel olmayan 3 kuşaktan meydana gelmektedir (Howe ve Strauss, 2000):

I. Bebek patlaması- baby boomers (1943-1960)
II. X kuşağı (1960-1980)
III. Y kuşağı- Millenialslar (1980-2004)

Kuşaklara dair genel özellikler ve temel farklılıklar Tablo 2.5'te belirtilmektedir.

Tablo 2.5. Kuşaklar ve Kuşaklara Dair Genel Özellikler

	Sosyal Çevre	Teknolojik Çevre	Davranış	Olaylar
Sessiz Kuşak (1925-1943)	'Korkmamız gereken tek şey korkusunun kendisidir.''	Televizyonun Hayat Katılması	-Çalışkan -Otorite İtaatkarı -Sadık -Babaerkil -Riskten Kaçınan -Sisteme Güvenli	Dünya: II: II.Dünya Savaşı Türkiye: Cumhuriyet Dönemi
Bebek Patlaması (1943-1960)	'Bir Hayalim Var.''	Radyo Çağının Altın Çocukları	-Hırslı -Kural Dışı -Çalışmak için Yaşayan -Hep Genç	Dünya: İnsan Hakları Türkiye: İhtilal – Çok Partili Dönem

X Kuşağı (1960-1980)	- Kariyerden sonra bir aile kurmayı düşünen - Eve Düşkün	- İnternet sosyal ve ticari amaçlıdır. -Ev bilgisayarında da araştırma yapan	-Yüksek Benlik Saygısı -Şüpheci -Liyakata Dayalı Liderlik -Sisteme Güvensiz -Teknolojiye Takın	Dünya: Berlin Duvarının Yıkımı SSCB Yıkılması Türkiye: Sağ/Sol Çatışması
Y Kuşağı (1980-2004)	Durumlar,liderler ve güncel olaylar doğrultusunda şekillenen -‘’MESAJINIZ VAR’’	Teknolojik ve İletişimci	-İyimser -Teknoloji Tutkunu -Yüksek Eğitimli - Aileye Düşkün - Kişisel Destek Taraftarı -Geribildirim istekli	Dünya: Körfez Savaşı 11 Eylül Saldırısı 1960 Kültür karşıtlığının sona ermesi Türkiye: Refah ve Kriz Dönemleri
Z Kuşağı (2004-…)	- Daima Çevrimiçi - Takma İsim Düşkünü	Komple Teknolojik İletişimci		Dünya: BREXIT Suriye İç Savaşı Mülteci Krizi Kadın Harekatları Corona Salgını Türkiye: AB Müzakereleri FETÖ Operasyonları Kürt Açılımı

Kaynak: (Levickaitė, 2010; Topçuoğlu,2005; Ferreira, 2013)

2.3. Y KUŞAĞI VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

X kuşağından sonra gelen bu kuşak; millennials, echo boomer, dijital kuşak vb. Birden fazla tanımlama ile anılmasına rağmen en genel hali ile Y KUŞAĞIolarak isimlendirilmektedir.

İş gücünün tanımlanmasında Y kuşağı önemli bir etken olarak kabul görülmektedir. Jack Welch “Y Kuşağı dünyanın en heyecan verici kuşağıdır. Onlar her şeyi kendileri yapmak istiyor, dünyayı değiştirmek istiyorlar ve teknoloji çok hızlı ilerliyor, bunu başaracaklarına inanıyorum” demektedir (Giang, 2013; Bayramoğlu, 2018). 2025 yılına kadar işletmelerinin işgücünün %70’ni Y kuşağı oluşturması ve

liderlik kapsamında gerçekleştireceği değişimler merak konusudur (Coleman, 2014). Yeni nesil işçiler olarak adlandırılan bu kuşak, "her şeyi, şimdi istiyorum" mottosuyla yönetimsel anlamda farklılık göstermektedir. Bu farklılık, örgütsel beklenti ve ihtiyaçlarına da yansımaktadır.

Deloitte tarafından 2015 yılında gerçekleştirilen, kuşağın örgüt ve liderliğe dair beklentilerini tanımlayan "Y Kuşağı Araştırmasının'' temel bulguları şu şekildedir:

- %50'lik kısmı büyük işletmelerde; %25'lik kısım ise bireysel olarak kendi kuracağı işte çalışmak tercihindedirler.
- Y kuşağı için liderliğin temel unsurları; stratejik düşünce, ilham olma, vizyon ve yüksek iletişim yeteneğidir.
- Liderleri değerlendirmelerinde, karşılıklı iletişim ve tutumu ön planda tutmaktadırlar.
- Söz konusu liderlerin maddiyat odaklı düşünceleri ise onlar için eleştiri konusu olmaktadır.
- Y kuşağı yaşam döngüsünde, tek bir işte sabit kalmayacağını düşünmektedir. Lowe ve arkadaşları (2011) yılında gerçekleştirdiği çalışmalarında, Y Kuşağının teknolojik bilgili kısa vadede düşünmeyi seven ödül odaklı bir nesil olduğunu savunmaktadır.

Gen Y için teknoloji; içinde doğduğu yüzyıl gereği olmazsa olmazdır. Teknoloji, onlar için sadece bir gelişim aracı olarak kabul görmemekte, aynı zamanda ihtiyaçlarını karşılamaya da hizmet etmektedir. Bu nedenledir ki, profesyonel hayatlarını olduğu kadar sosyal yaşamlarını da elektronik ajandalarda düzenlemekte, iş başvuruları ve psikometrik değerlendirmelerini online olarak gerçekleştirmektedirler (baltasgrubu.com, 2019). CGK (The Center for Generational Kinetics) 2015 yılı verileri ise göstermektedir ki işlerine internet aracılığı ile kabul edilen Y kuşağı sayısı, diğer kuşaklara nazaran %47 daha yüksek bir orana sahiptir. Y kuşağında yer alan bireyler, dijital teknoloji hakimiyetlerinin yüksek olmasının bir sonucu olarak farklı bir düşünme, iletişim kurma ve öğrenme metodlarına sahiplerdir (Barnes, Marateo ve Ferris, 2007; Bayramoğlu, 2018). Bu nedenle Y kuşağı yalnızca iş arkadaşlarıyla değil, amirleriyle de yakın temas halinde olma eğilimindedirler

(Howe ve Nadler, 2012, s. 6; Kyles, 2005, s. 54). Bu da, araştırmalar doğrultusunda, bu kuşağın oldukça yüksek bir kısmının rehberlik hususunda bir üst kuşak tarafından yönlendirilmeyi sevdiklerini ortaya koymuştur. Böylelikle, kendi mevcut bilgi ve becerileri ile harmanlayarak, farklı perspektiflerden yeni düşünceler ortaya koyabileceklerine inanmaktadırlar.

Bu kuşak için teknoloji sebebiyle değişimin hızı yüksek olduğundan, sürekli ve anlık geribildirim önem taşımaktadır (Devine, 2010; Bayramoğlu, 2018). Bunun bir diğer sebebi ise, otorite varlığına ihtiyaç duyarak bu otoritelerin yönlendirmeleri ile kısa sürede başarıya ulaşma istekleridir. Bu da iş bağlığını arttırarak, onlara net bir yol haritası sunmakta ve amacına odaklanmasını sağlamaktadır (Parry & Urwin, 2011, s. 86). Ayrıca yer aldıkları yüzyıl sebebiyle helikopter ebeveynlikle büyüyen bu kuşak, bir üst jenerasyonun ilgisi ile karşılanmaktan memnuniyet duymaktadır (Howe ve Nadler, 2012, s. 8). Bu nedenle anında geri bildirim; bu kuşağın kilit noktası ve başarının temel bileşenlerinden biri haline gelmektedir (Howe ve Strauss,2009).

Eisner (2005) Gen Y'nin, yapıcı ve hızlı geri bildirimin olduğu, keyif ve zorlukların yer aldığı bir çalışma ortamı arzusunda olduklarını belirmiştir. Bunun nedeni ise her dakika daha da aktifleşen ve veri akışının durmaksızın devam ettiği teknolojik dünyalarında, birden fazla işi aynı anda yaparak tüm becerilerini sergilemek istemeleridir. Çoklu ve spesifik görevlendirmelerin var olduğu iş sahasında yer almalarının, yöneticilik ve liderlik özellikleri olduğu kadar kişisel özelliklerine de katkıda bulunacağını düşünmektedirler. Ancak bu düşünceleri, kişiliklerinin bir parçası olan acelecilik özelliklerini negatif olarak doğrudan etkilemektedir. Yetenekli Y Kuşağı, bu becerilerinin bir bedeli olarak çok çabuk sıkılmaktadırlar (Lower, 2008, s. 80).

Y kuşağı, iş yeri kültürü ve ahlakı hususunda oldukça hassastır. Onlar için kaliteli iletişim temelindeki seviyeli bireysel ilişkiler ve bağlantılar, çalışma hayatı için son derece önem arz etmektedir (Colley, 2009; Dalin, 2008). Sosyal olarak etkileşim kurabileceği ve iş birliği içinde çalışabileceği bir ortam, bu kuşak için çok önemlidir (Deloitte ve Touche, 2011, s. 4). Y Kuşağı, en büyük özelliklerinden biri de, hiyerarşik düzenden bağımsız, şeffaf iletişimin var olduğu çalışma ortamıdır. Hiyerarşik yapıların iletişimi ve kişisel ilişkileri engellediğini ve sosyalleşmenin önüne geçtiğine

inanırlar. Çalışma ortamındaki samimiyet duygusu, görev aldıkları kuruluşlarına dair aidiyet duygularını pekiştirmektedir.

Aidiyet duygularını arttıran bir diğer husus ise görev ve sorumlulukları doğrultusunda, gelişim ve değişimdir. Çünkü Y Kuşağı, kendilerini yaptıkları iş ile tanımlamamakta ve çalışmayı sadece bir araç olarak görmektedirler (Atkinson, 2011). McCrindle, Gen Y için yeteneklerini ve performanslarını arttırıcı faaliyetleri, bu kuşağın motivasyon unsuru olarak tanımlamaktadır. Martin (2011), Bu kuşak bireylerinin, gelişim fırsatlarının olmadığı ve ihtiyaçların karşılanmadığı bir organizasyonun parçası olmayacaklarını belirtmektedir. Dolayısıyla Gen Y temel iş değerlerini; '' kişisel tatmin sağlayabilecekleri ve var olan yeteneklerini geliştirecek alternatifleri değerlendirmek'' olarak tanımlamaktadır (Yu ve Miller, 2005). Y Kuşağı, ayrıca sorumluluğu bir fırsat olarak görmekte ve yeteneklerini sergileyebilmek adına bu sorumluluğu severek karşılamaktadır.

Eisner (2005) çalışmasında Gen Y'nin hedeflerine ulaşmasında, değişime olduğu kadar çalışma esnekliğine de önem verdiğini savunmuştur. Çünkü bu kuşak ailenin gözbebeği olarak, esnek ilgi ile büyümüştür. Yeaton (2008), bu kuşak için yaşamsal hedefler ve tutkuların, esnek çalışma programlarına uyum sağlaması gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda Deloitte'nin 2008 araştırmaları, %87'lik oranda Y Kuşağı üyesinin yer aldıkları iş dünyasında değer odaklı olduklarını ve bu değeri hissettirip/hissedemediği durumlarda da iş değiştirtmekten çekinmediklerini ortaya koymaktadır (Kyles, 2005, s. 54). Ancak, 2011 PWC araştırmasına göre ise böylesi bir durumla karşı karşıya kaldıklarında bu iş değiştirme düşünceleri, eyleme pek de yansımamaktadır. % 54 oranında kuşak üyesi, en az 2 maksimum 5 kurum değişimi hedeflemekte; bu da sanılanın aksine yüksek bir oran olmadığını ortaya koymaktadır.

CGK (The Center for Generational Kinetics) 2015 araştırmalarına göre; Y Kuşağı kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde, liderlerine güvenebildiklerinde, yaptığı iş türünden memnun olduklarında, işte ilerleyebildiklerinde ve çalışan değil birey olarak kabul gördüklerinde motive olarak işlerine daha çok bağlanmaktadırlar.

Bu bilgileri destekler nitelikte Sessa ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, farklı kuşakların tercih ettikleri liderlik özelliklerine odaklanılmıştır. Araştırmanın Gen Y kısmında ise dürüstlük, yenilik, kararlılık ve sadakat yer almaktadır. Tüm bunların yanında, Y kuşağı hakkındaki genel literatür şefkat ve empati ile ilişkilendirilmiştir (Baggot, 2009).

Dulin tarafından geliştirilen yöntemde Y kuşağı beş noktada ele alınmaktadır (Dulin, 2008. S.4) :

I. Öz yönetim,
II. Yetkinlik,
III. Başkalarını yönetme,
IV. Kişisel ilişkiler,
V. İletişim.

Özetlenecek olursa Y kuşağı liderlerini, liderlik anlayışları doğrultusunda; meraklı, nesillere karşı saygılı, kişisel ilişki kurma konusunda daha rahat ve esnek, topluma duyarlı, teknoloji odaklı, katılımcı ve işbirlikçi, gelişime yatkın, sosyal-profesyonel hayat dengesinde hassas, statükoyla mücadele eden, yenilikçi ancak bunu çabuk tüketen, vizyonist bireyler olarak tanımlamak mümkündür (Swantee, 2013).

Y Kuşağı işgücü, henüz X kuşağının tahtını tamamen devralmamıştır. X kuşağına oranla az sayıda olmaları, mevcut bilgi becerilerini ise değerli hale getirmektedir. Swantee (2013) ‘’ Y Kuşağı liderleri, işgücü olarak deneyimlerini üst düzeye çıkarıyorlar’’ diyerek, bu düşünceyi onaylamaktadır Everything Everywhere firmasının sahibi Olaf Swantee (2013), Y kuşağı liderler adaylarının, geleceği şekillendireceğini ve karar verme mekanizmalarında önemli bir rol oynayacağını savunmaktadır. Ayrıca liderlik yeteneklerini iş alanlarına göre şekillendireceklerini, iş araçlarını kişisel becerileri doğrultusunda özelleştireceklerini, hızlı ilerleme ve girişimcilik istekleri ile de yönetim yelpazesinde etkilerini arttıracaklarını da belirtmektedir. Swante (2013), etkisini arttıran Y kuşağının, mevcut iş ortamlarından yüksek düzeyde faydalanarak uzun vadede başarı bir liderlik sergileyeceği kanaatindedir.

Milenyum çağına mensup olan Y kuşağı lider adayları, Hartford'un 2014 Liderlik Araştırmasına göre liderlik gelişimine oldukça önem vermektedirler. Aynı araştırma kapsamında, %83'lük kısım bugün lider oldukları inancında iken %73 'lük kısmı gelecekte lider olabileceklerine dair inanç taşımaktadırlar. Bu düşünceyi destekleyen Deloiitte LLP, geleceğin liderlerinin Y kuşağından oluşacağının bilince olarak bu liderlik serüvenini bir boru hattı olarak görmektedir. Bu nedenle, 2009 yılında bir girişimde bulunarak kuşaklar arası iletişimi sağlayarak yönetimde etkinliği sağlayabilmek amacı ile Y Kuşağı konseyleri kurmuştur. Mevcut konsey, Yetenek Örgütü'nde yetenekleri doğrultusunda eğitilerek üst düzey liderler tarafından desteklenmektedir. Ardından tüm konsey üyeleri ve liderlerin yer aldığı bir çevrimiçi organizasyon düzenlenmektedir. Bu organizasyon kapsamında, yönetimden finansa insan kaynaklarından içerik oluşturma süreçlerine kadar profesyonel hayatın bir çok dalında paneller, atölye çalışmaları ve uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Böylelikle profesyonel gelişimin ve sürdürülebilirliğin sağlanacağını düşünen firma, etkin işgücü kaynağı olan Y kuşağından etkin liderler yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Profesyonel yaşamda, kişisel katılım biçimleri ve iş süreçleri kişilere bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Balda & Mora, 2012). Dolayısıyla bu değişkenlik tabanında başarılı olabilmek için, liderlik eğilimlerine ve ilişkilerine dikkat etmek gerekmektedir. Y Kuşağının iş hayatındaki liderlik eğilimi ''en iyiyi yapabilmek'' olarak tanımlanmaktadır (Youth American Service, 2010). Bu düşünce doğrultusunda Hewlett ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada (2009, s.4) , %84'lük Y kuşağı katılımcısının dünya üzerinden kalıcı bir etki bırakma arzusunda olduğu ortaya konulmuştur. Bu söylemlerin yanı sıra, lider adaylarının davranışları incelendiğinde iki önemli husus liderlik kapsamında ön plana çıkmıştır : İletişimin Doğası ve Kapsamı (Balda ve Mora, 2012).

Buna göre , Y kuşağı lider adayları iletişimin işin devam edebilmesi adına yalnızca bir ast-üst resmiyetinde kalmamasından ziyade diyalog olarak sürdürülmesi isteğindedirler (Gürsoy ve ark., 2008) Bir diğer husus ise, mahremiyet anlayışları. Curtis (2010) Y kuşağının önceki nesillere göre bambaşka bir gizlilik anlayışına sahip olduğunu söylemektedir. Buna göre, tüm bilgiler açık ve şeffafça paylaşılmalıdır. Ayrıca sınıf farkı göz etmeksizin, tüm bilgilerin akış içerisinde tüm işçiler ile

paylaşılması taraftarıdırlar (George, 2008). Bazı ampirik araştırmalar, Y kuşağının tüm stratejik bilgilerin şeffafça paylaşılması isteklerinin şaşırtıcı olduğunu da ayrıca göstermektedir.

Brogan ve Smith, 2009 yılındaki çalışmalarında teknolojinin profesyonel yaşamı nasıl değiştirdiğine dair bir çalışma ortaya koymuşlardır. Çalışmada Y kuşağına göre, iletişimin güven temellerinden birinin teknoloji olduğu savunulmaktadır. Çevrimiçi iletişimin kolaylıkla insani ilişkileri geliştirdiği ve bu iletişim kolaylığı sayesinde ise karışık sosyal çevrelere daha kolay ulaşabildiklerini; böylelikle projelerini, fikirlerini ve yeteneklerini daha açık bir şekilde sunarak daha rahat sonuca vardıklarını belirtmişlerdir (Balda ve Mora, 2011). Tüm bunların yanında, liderliklerinde iş ve yaşam arasındaki dengenin hassasiyeti kadar iş ahlakıyla perçinlenen iş birliğinin motivasyon ögeleri olduğunu belirtmişlerdir (Gursoy ve ark. ,2008).

Bir çok kuşağın bir arada yer alması iş hayatında bazı değer algılarını değiştirmese de (Deal, 2007) işgücü Y Kuşağında doğru evrildikçe, genç kuşağın yer aldığı profesyonel yaşamda öncelikler değiştirmiştir. Liderlik anlayışları kapsamında, genç çalışanların desteklenmesi ve mentörlük vurgulanan bu değişimler arasındadır (Deal, 2007; W.Strauss ve Howe, 1991; Zemke ve ark., 2000). Bu düşünce de, Y kuşağı liderliğinin eğitime dayalı gelişimin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Yu ve Miller, 2005)

Kişinin tutumları yaş, eğitim ve deneyimler sonucunda yaşam boyunca şekillenmektedir (Deal, 2007). Bu nedenle, profesyonel yaşamda sergilediği tutum ve davranışları da, işe bağlılık düzeyini direkt olarak etkileyen temel husustur. Y kuşağı lider adayları, profesyonel yaşamda başarıya giden yolun çok çalışmaktan ziyade kişisel tatminden geçtiğine inanmaktadırlar (Wallace, 2006). Bu da bireysel çalışmayı grup çalışmasına tercih etmelerinin sebebini açıklamaktadır.

2003 yılında Rodriguez ve ark. Gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, işgücünü devralmaya başlayan Y kuşağı için yeni liderlik anlayışlarının gerektiği ortaya konulmuştur. Bu çalışma sonucunda X kuşağı ile ilişkilendirilen dönüşümcü liderliğin bir sonraki kuş içen esin kaynağı olmayacağı sonucuna varılmıştır (Rodriguez ve ark.,

2003). Çünkü bu kuşak, esneklik ve teknolojiyi liderliklerinin temel ögelerinden ikisi haline getirmişlerdir. Y kuşağı, tercih ettiği esnek yönetimden anlaşılacağı üzere otoriteyi tercih etmedikleri gibi liderliklerinde de otoriteden hoşlanmazlar (Rodriguez ve ark., 2003). Y kuşağı liderleri, değer merkezli ve kültürel hususlarda hassas bir tavır sergilemektedirler (Green, 2007). Ayrıca, girişimci zihinleri ve yaratıcılıkları esnek liderlik anlayışlarının temel bir sonucudur (Gravett ve Throckmorton ,2007; Hermann, 2000).

Potansiyelleri ve sayıları göz önünde bulundurulduğunda, Y kuşağının liderlik stilinin tam olarak anlaşılabilmesi için X kuşağı liderlerinin bu kuşağa uyum sağlaması önem arz etmektedir (Piktialis, 2007; Tulgan, 2009).

2.3.1. Türk Y Kuşağı Profili

Küresel nüfusun yaklaşık iki milyarını oluşturan Y Kuşağı, gerek iş hayatında gerekse sosyal alanda gün geçtikçe daha da söz sahibi olmaktadır. Dünya içerisinde en genç nüfusa sahip olan Türkiye nüfusunun yaklaşık yirmi yedi milyonluk kısmı ise Y Kuşağından oluşmaktadır. Bu rakamlar araştırmacıları, geleceği şekillendirecek bu kuşağa dair anlama ve anlamlandırma çalışmalarına yöneltmiştir.

Doğu ve Batı Y Kuşağı bireyleri üzerinde yapılan araştırmalarda, çeşitli benzerlikler olduğu iddia edilmiş ancak 2013 yılında yapılan çalışmalar, listede yer alan 34 ana özellikten 9'unun bariz farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu farklılıklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2.6. Y Kuşağını Batılı Akranlarından Ayıran Temel Özellikler

Teknolojiyi yakından takip eder.
Aynı anda birden fazla işi yapabilir
Farklı kaynak ve araçlardan eş zamanlı gelen bilgileri kolaylıkla kavrayabilir.
Kendisini öğrenmeye istekli biri olarak tanımlar.
Sosyal bilince sahiptir.
Kendisini işbirlikçi olarak tanımlar.
Sabırsızdır.

Geleceği düşünmektense şimdiye odaklanmaya eğilimlidir.
Beraber çalıştığı kişilerde, mevkiye daha az, yeteneğe ve başarıya daha fazla saygı duyar.
Esnek koşullarda çalışmayı ister.
İşyerinde yönetim kararlarına dahil edilmeyi ister.
Zorlu işlerle karşılaşmayı ve bu işlerle gelişebileceği bir kariyeri tercih eder.
İşyerinde görev odaklı yöneticilerdense ilişki odaklı yöneticilerle çalışmayı tercih eder.
Çalıştığı işyerinde ilerlemek için gerekli görülenden uzun saatler çalışmayı tercih eder..
Dinleme, iletişim kurma, takım oyuncusu olma, zaman yönetimi gibi sosyal becerileri teknik ve teknolojik becerileri kadar güçlü değildi

Kaynak : (Yüksekbilgili, Türk Tipi Y Kuşağı, 2013)

Y kuşağı baz alınarak düzenli araştırmalar yapan Deloitte, 2013 araştırmasına 17 ülkeyi dahil ederek oldukça geniş bir veri haritası ortaya koymuştur. Araştırmanın Türkiye tarafındaki sonuçlar, 2013 Ocak itibariyle %16,2 oranındaki Y kuşağının üniversite mezunu olduğunu göstermektedir. Bir diğer sonuç, inovasyon bilinci ve kamu için inovatif reform gerekliliğine dair olan inancın %15'lik bir düzeyde yer almasıdır. Demografik gelir eşitsizliği, doğal kaynak tüketimi ve terör başlıca sebep olmak üzere yaşanacak olan huzursuz toplum Y kuşağının gelecek kaygılarının başlıca sebepleridir.

Edelman tarafından gerçekleştirilen ve 8095 adı verilen çalışma, 2012 yılında gerçekleştirilmiştir. Çalışma, 2012 yılı içerisinde ilk kez Türkiye'den de verileri içermektedir. Y kuşağının çarpıcı verilerini ortaya koyan bu çalışma, Y jenerasyonunun tarihteki en kolleftif nesil olduğunu söylemektedir. Bu çalışmaya göre Türkiye'deki Y Kuşağı tıpkı Kanada, Çin, Almanya, Hollanda, Birleşik Arap Emirliklerindeki akranları gibi internet başta olmak üzere mobil teknolojilere çarpıcı bir hız ile adapte olmaktadır. Ayrıca teknoloji kadar, satın alma davranışlarını şekillendiren en önemli unsurun akran ve deneyim davranışları olduğu belirterek, yenilikçi oldukları kadar geleneksele de bağlı olduklarını eklemektedirler. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye'de ise Y kuşağının %66'sı, sevgilisi, arkadaşı ya da ailesini alışverişlerinde yanında görmek istemektedir. Küresel ve bireysel başarıya ulaşmanın anahtarlarından birini ise iletişim olarak belirtmişlerdir.

Bir diğer çalışma KONDA tarafından 2011 yılında gerçekleştirilmiştir. Buna Y Kuşağının Türkiye profil özellikleri şu şekildedir:

I. Kişisel istikbalinden her ne kadar umutlu olsa da, ülke geleceği hakkında endişe duymaktadır.
II. Toplumsal ahlak ve düzen kurallarına karşı esnektir.
III. Devlet/Toplum kurum ve kuruluşlarına karşı güven duymamaktadır.
IV. Torpilin başarının anahtarı olduğuna inanmakta ve eğitimden daha öncelikli görmektedirler.
V. Başarının kariyer değil, maddi güç doğrultusunda elde edildiğine inanmaktadırlar.
VI. Toplumsal cinsiyet normlarına dair genel tabularını yıkamamışlardır.

İnterneti sosyal eğlence aracı olarak görmekte ve kişilerarası iletişimde öncelikli olarak kullanmaktadırlar.

21. YY'da iş hayatının en önemli şekillendiricisi olan Y Kuşağı, dünyada 2025 yılına kadar iş sahasının % 75'ine hakim olacaklar (https://businessht.bloomberght.com/ekonomi/haber/1825548-is-dunyasinda-hkimiyeti-giderek-artan-y-kusagi-ile-nasil-iletisim-kurulmali).Assessment Systems'ın Kurucusu ve CEO'su Levent Sevinç, Y Kuşağının rahat iletişime yatkın bireyler olduğunu savunmaktadır. Y kuşağının kendini dinleyen esnek bir liderin varlığına önem gösterdiğini vurgulayan Sevinç, kuşağın performans ve geri bildirim hassasiyetinin de yüksek olduğuna değinmektedir.

Türkiye'deki Y Kuşağı profilinin %30'u freelancer olarak çalışmayı tercih ederken, bu oran global düzeyde %40'larda seyretmektedir. Kuşağın %86'lık oranı ise, iş hayatındaki tercih ettikleri firmaların hem kurumsal hem de kendileri için bireysel olarak dünyada ses getirmekte etken olduğunu düşünmektedir. Türkiye'deki iş hayatında boy gösteren Y Kuşağının %38'i otomasyon, yapay zeka ve robot teknolojilerinin iş sahasının geliştireceğini ve yüzde 58'i ise verimliliği yükselteceğini düşünmektedir Ülkenin %21 oranındaki Y kuşağının en büyük korkusu ise, işsizlik olarak belirtilmektedir (https://t24.com.tr/haber/turkiyedeki-y-kusagini-anlamak-icin-bilinmesi-gereken-5-yeni-sey,387260).

2019 yılında Universum tarafından Türkiye'nin Gençleri İçin En Çekici İşverenler Araştırması araştırmasına ülkeden 83.000 genç birey katılım göstermiştir. İstanbul, Ankara, İzmir, Adana başta olmak üzere çeşitli şehirlerde gerçekleşen ve Y kuşağındaki akranları bir araya getirmiş ve gençlerin kariyer düşüncelerini belirlemeye odaklanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'deki Y Kuşağı bireyler; adaptasyon düzeylerinin yüksek olmasını baz alarak prestijli bir iş tercih etmektedir. Ayrıca, değişim odaklı ve vizyonist olduklarından, onları heyecanlandırmayacak veya değer katmayacak herhangi bir iş sahasında yer almayı tercih etmemektedirler. Sorumluluk hissiyatları yüksek olduğundan çalışmalarının karşılığında finansal getirisini dengeleyebilecekleri; etik değerleri olan ve iş ahlakları ile örtüşen firmalardan yana tercihlerini kullanmaktadırlar. Uluslararası platformda kendini göstermekte çekinmedikleri gibi, otonom iş ikliminde verimli olabileceklerine inanmaktadırlar (https://hbrturkiye.com/dergi/turkiye-nin-gencleri-is-yasamindan-ne- bekliyor-sirketleri-nasil-goruyor).

Y kuşağı liderlerini, liderlik anlayışları doğrultusunda; meraklı, nesillere karşı saygılı, kişisel ilişki kurma konusunda daha rahat ve esnek, topluma duyarlı, teknoloji odaklı, katılımcı ve işbirlikçi, gelişime yatkın, sosyal-profesyonel hayat dengesinde hassas, statükoyla mücadele eden, yenilikçi ancak bunu çabuk tüketen, vizyonist bireyler olarak tanımlamak mümkündür (Swantee, 2013).

Y Kuşağının bu özellikleri doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalar Tablo 2.7' de bir araya getirilmiştir :

Tablo 2.7. Y Kuşağı Liderliği Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmalar

Yazar	Yıl	Konu	Yöntem	Sonuç
Ali Akdemir Gönül Konakay Harun Demirkayaaral Noyan, Bülent Demir, Cengiz Ağ, Çağlar Pehlivan, Eşref	2012	Y Kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması	İstanbul Sefaköy'de ikamet etmekte olan ve özel sektörde çalışan 18-32 yaş aralığındaki Y kuşağı katılımcılarının yer aldığı çalışma, Y kuşağının kariyer algısı ve liderlik özelliklerini anket	Bu çalışmaya göre, Y kuşağı katılımcıları demokratik lider tipinde bir liderlik tercih etmekte ve yöneticileri ile olan ilişkisinde işbirliği ve motivasyonu öncelikli olarak belirlemektedir.

Özdemir, Gülbeniz Akduman, Hanife Eregez, İlksen Öztürk, Oktay Balcı			ve ölçekler üzerinden belirlemeye çalışılmıştır.	
Serçin Korkmaz	2017	Y Kuşağında Liderlik Tarzı Beklentisine Etki Eden Kişilik Faktörü Üzerine Kesitsel Bir Çalışma	Mersin ilinde yaşayan 18-36 yaş aralığındaki 212 Y Kuşağı katılımcısının yer aldığı çalışmada, katılımcıların bireysel özellikleri ve liderlik tarzı beklentileri Kişilik ve Liderlik Testleri ile ortaya konulmuştur.	Araştırma verilerine göre kişilik özellikleri liderlik tarzı beklentisi üzerinde etkili olurken Y kuşağının da bu kapsamda olduğu, medeni durum ve eğitim düzeyinin Y kuşağının liderlik tarzı beklentilerinde önemli bir etken olduğu sonucu elde edilmiştir.
Emel Yılmaz	2017	Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi örneği	Adana Seyhan Belediyesinde çalışan 18-36 ve 18-26 yaşları arasında olan iki farklı gurubun yer aldığı çalışmada, Y kuşağının liderlik tarzlarına dair doğum döneminin farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.	Aynı kuşağın iki farklı döneminde dünyaya gelen katılımcıların, hizmetkar liderlik tercihlerinde farklılık elde edilirken, transformasyonel transaksiyonel liderlik tarzı tercihleri arasında farklılığa dair bir veri elde edilmemiştir.
Murat Koç Linda Öztürk	2017	Mavi Yaka Y Kuşağının Liderlik Algılaması Üzerine Bazı Tespitler-Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesi Örneği)	Kahramanmaraş OSB'de çalışmakta olan 307 Y kuşağı mavi yakalı çalışana uygulanan çalışmada, anket yöntemi uygulanmıştır.	Çalışma sonuçlarına göre mavi yaka olarak çalışan Y kuşağı katılımcılarının, sahip oldukları işlevsel ve bireysel özellikler doğrultusunda hizmetkar liderliğe daha yatkın olduğu verisi elde edilmiştir.
Gönül Konakay Harun Demirkaya Sabiha Sevinç Altaş	2017	Y Kuşağının Girişimcilik Eğilimlerinin Demografik Değişkenler ile İncelenmesi	Araştırma Kocaeli Üniversitesinde Temel İşletmecilik dersi alan 512 öğrencisi üzerinde, Üniversite Öğrencilerine Yönelik	Bu çalışmaya göre araştırmaya katılan öğrencilerin ailelerininim girişimcilik özellikleri , katılımcıların girişimcilik boyutunda etkili olmazken liderlik

Arzu Yüce Morkoyunlu Ayfer Özmen			Girişimcilik Ölçeği ve Kruskal Wallis testi uygulanarak gerçekleştirilmiştir	boyutunda etkili olmaktadır.
Fulya MISIRDALI YANGİL Meltem DİL ŞAHİN	2019	Sürdürülebilir Liderlik Ölçeğil : Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi	Kütahya ilindeki özel bir işletmede 250 katılımcı ile gerçekleştirilen ankette, çağdaş liderlik tipi analiz edilmiştir.	Sürdürülebilir Liderlik kapsamında, yönetimsel değişkenler ve yaş farklılığı ele alındığında Y kuşağının X kuşağına nazaran inovasyon - karlılık davranışının daha yüksek oranda algılandığı sonucuna varılmıştır. .
İlknur TAŞTAN BOZ Fatih BERBER	2017	Y Kuşağı Çalışanların Yönetimde Yaşadığı Problemlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma	Amaçlı örnekleme yöntemi ile, Y kuşağına mensup ve özel sektörde çalışan 6 katılımcı ve bir yardımcının yer aldığı çalışma 110 dakikalık röportaj ve soru örneklemleri ile desteklenmiştir.	Bu çalışmada Y kuşağının liderlik algısı, takipçilerinin sosyal saygısını kazanan ve güvenilir bireyler olarak tanımlanmaktadır.Ayrıc bu çalışma, her yöneticinin bir lider özelliği taşımadığı düşüncesini destekler veriler içermektedir.
Nilay GEMLİK , Pınar İLTER , Gülfer BEKTAŞ	2018	Y kuşağı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Yöneticilerinden Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma	İstanbul'da bir kamu hastanesinde gerçekleştirilen çalışmada, Y kuşağı 6 hastane yöneticisinin yöneticilik ve liderlik beklentilerini tanımlamak adına nitel bir yöntem olan derinlemesine görüşme yöntemi ardından analiz edilmiştir.	Araştıra sonucuna göre, Y kuşağı vizyonist, şeffaf , kendisine rehber olabilecek , saygıya önem veren ve kendisini değerli kılabilecek liderleri tercih etmektedir. Ayrıca çalışma motivasyonu Y kuşağının kilit özelliği olarak ortaya koymuştur.

Kaynak: (Akdemir vd.,2012; Korkmaz, 2017; Yılmaz, 2017; Koç ve Öztürk, 2017; Konakay vd. 2017; Yangil ve Şahin, 2019; Taştan ve Berber, 2017; Gemlik vd., 2018)

2.4. BENLİK SAYGISI ve LİDERLİK

Benlik saygısı, kişilik ve liderliğe dair bu kısma kadar yer alan bilgiler, kavramların hem kendi içlerinde hem de birbirinden bağımsız olarak tanımlamalarını içermektedir. Bu bölümde ise, benlik saygısı ve liderlik ilişkilendirilmesinin yanı sıra benlik saygısının temel oluşum unsurları, seviyeleri ve bunların liderlik yönelimleri üzerindeki etkilerine dair bilgiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Benlik saygısı, 3 ana unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar literatürde; başkalarının saygısı, yeterlilik, kendilik olarak yer almaktadır. Kişinin başkalarından gördüğü saygı, ortaya çıkan pozitif sonuçları doğrultusunda kişinin kendisine olan sevgi düzeyini yükselmesine sebep olmaktadır (Özkan, 1994). Bunun yanında birey, kendi ihtiyaçları doğrultusunda taleplerini ne denli karşılayabilirse, yeterliliği de o denli gelişmektedir (Sarı ve Cenkseven, 2008). Kişinin, kendine has özellikleri, kim olduğu ve becerileri ile kendilik kavramının içerisinde yer almaktadır (Uzel, 2015).

Benlik saygısının sağlıklı değerlendirilerek, bireyin benlik saygısı düzeyinin belirlenmesi kavramın etkilediği hususlar açısından oldukça önemlidir. Buradan da anlaşılmaktadır ki benlik saygısı düşük ve/veya yüksek olarak 2 kategoride sınıflandırılmaktadır (Türksoy, 2014). Buna göre bireyin kendisini değerlendirme sürecinde olumlu bir tutum içerisinde olması benlik saygısının yüksekliğine; olumsuz bir tutum içerisinde olması benlik saygısı düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Yüksek benlik saygısı gösteren kişiler, kaliteli bir yaşama, olumlu tutumlara, farklı görüşlere, bireysel değerlere, özgüvene ve başarıya sahip olurken; düşük benlik saygısına sahip bireyler negatif, çekingen, depresif ve kaygılı bir karakteristik tablo çizmektedirler.

Kişinin benlik saygısı düzeyi birçok alanda stratejik önem arz ettiği gibi, profesyonel yaşamda da büyük rol oynamaktadır. Hızla gelişen teknoloji ve koşullarla paralel olarak iş hayatı da , sürekli bir değişim ve gelişim içerisindedir. Ancak bu dinamik yapının rekabetçi bir atmosferde sürmesi, doğal bir stres ortamının oluşmasına sebep olmakta, bunun doğal bir sonucu olarak birey ise stresi alt edecek

ve rakiplerine fark yaratacak kendi yöntemlerini devreye sokmak zorundadır. Bu noktada bireyin benlik saygısı düzeyi, etken rol oynamaktadır.

Profesyonel çerçevede incelendiğinde, Makikangas ve Kinnunen (2003) düşük benlik saygısı ve iyimserlik düzeylerinin duygusal tükenme ve psikolojik sıkıntı üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olduğunu savunmaktadırlar. Düşük benlik saygısı, özellikle yöneticiler arasında profesyonel tükenmişlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Janssen ve ark., 1999; Leroy-Frémont ve ark., 2014). Buna göre, benlik saygısı yüksek olan kişiler iş stresinden ve bu stres faktörlerinin sonuçlarından daha az etkilenmektedir (Hobfoll ve Freddy, 1993). Ayrıca benlik saygısı, bireysel refahı ve strese karşı daha iyi direnci destekleyerek; kendini gerçekleştirme ve sosyal entegrasyon yoluyla adaptasyonu kolaylaştırmaktadır (Oyserman ve ark., 2004; Bardou ve Oubrayrie Roussel, 2014). Yüksek benlik saygısına sahip yöneticilerin, yaşam memnuniyeti ve refah oranlarının yüksek olması bu durumu açıkça ortaya koymaktadır (Leroy-Frémont ve ark., 2014).

Rosenberg benlik saygısını ‘’bireyin benliğine karşı pozitif ya da negatif tutumu’ olarak açıklamakta, böylelikle hayatın tüm noktası ile ilişkilendirmektedir (Rosenberg, 1965). DuBoiss ve Flay, benlik saygısının akademik performansı etkilediğini savunurken, Bass ise liderliği doğrudan etkilediğini savunmaktadır (Orth, Robins ve Widaman, 2012) Bu da liderin tutum ve davranışlarını anlamlandırma sürecinde benlik saygısının önemini desteklemektedir (Oktuğ, 2019). Ro Bredfeldt (1991) Hristiyan İncil Kolejinde kadınlar ve erkekler üzerinde yaptığı çalışmasında benlik saygısı düzeylerini ve etkilerini Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği ile belirlemeye çalışmıştır. Çalışmasında; erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeye sahip olduğu sonucuna varırken, benlik saygısının liderlik beklentileri ve tutumlar arasındaki ilişkilerini ortaya koymaktadır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise ataerkil tutumların benlik saygısını doğrudan etkilediği, bunun doğal bir sonucu olarak da kişinin liderlik beklentilerine etki ettiğidir.

Benlik saygısına dair son 50 yılda ölçeklerle desteklenen, 20.000’den fazla çalışma ortaya konulmuştur. Başlangıçta sonuçlar %5’lik varyans değerleri ile, benlik kavramının kişilik kavramını etkilemediği yönünde aksi sonuçlar doğursa da yapılan çalışmalar bunun aksini göstermektedir (Cheff, 2015). Üzerinde sayısız çalışmaların

gerçekleştirildiği benlik saygısı kavramı, birçok alanda belirleyici olduğu gibi liderlik alanında da belirleyici faktörlerden biri olmaktadır. Bu kavram, kişinin bireysel olarak kendisini gayretli, başarılı ve etkili hissetmesi olarak tanımlanabilmektedir (Kohut, 1971; Yörükoğlu, 1985; Jersild, 1985). Bireyin kendisini, yargılama sürecinin ardından edindiği öz değerleme sonuçları, varoluştan gelen özelliklerini kabul etmesini sağlayarak bireysel beğeni kavramını doğurmaktadır (Kohut, 1971; Yörükoğlu, 1985; Jersild, 1985).

Benlik saygısının, psikolojik ve fiziksel boyutları incelenerek ve sağlık ve refah üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Yüksek benlik saygısına sahip olan bireyler psikolojik ve fizyolojik olarak daha sağlıklı iken, düşük düzeye sahip bireyler bitkin ve kaygı düzleri yüksek bir duruş sergilemektedirler. Bu da söz konusu kavramın sosyal entegrasyonu, üretken davranışları, çalışma performansını, yetkinliği ve mesleki başarıyı etkilediğini desteklemektedir (Baumeister ve ark., 2003; Brockner, 1983; Judge ve Bono, 2001). Bu da gösteriyor ki kişisel özellikleri doğrudan etkileyen benlik saygısı, dolayısıyla iş anlayışını ve yönetme/yönetilme tarzına da etki etmektedir (Judge ve Bono, 2011). Bu nedenle liderlik kavramı da benlik saygısının doğrudan etkilendiği kavramlardan biri olup, iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir. (Yüksel, 2006; Orth ve ark., 2012).

3. ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Y kuşağı lider ve lider adaylarının benlik saygıları ve liderlik yönelimleri arasındaki ilişkide; sektör, cinsiyet, medeni durum ve eğitim değişkenlerinin etkileri incelenmiştir. Analizler neticesinde, liderlik yönelimleri, bireysel, sosyal ve ailesel özsaygıları , liderlik modelleri çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmaya ait hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Y kuşağı katılımcıların liderlik yönelimleri ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Y kuşağı katılımcıların benlik saygısı liderlik yönelimlerini etkilemektedir.

H3: Y kuşağı katılımcıların liderlik yönelimleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Y kuşağı katılımcıların liderlik yönelimleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Y kuşağı katılımcıların liderlik yönelimleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Y kuşağı katılımcıların liderlik yönelimleri sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.3 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma tanımlayıcı ve çıkarımsal bir çalışmadır. 1980-2000 arasında doğan ve Y kuşağına dahil olan gönüllü katılımcılardan oluşmaktadır.

3.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evren grubunu , 1980-1999 aralığında doğup Y kuşağı olarak

kabul edilen lider ve lider adaylarından oluşmaktadır. Örneklem grubunu ise kamu, özel ve diğer sektörlerde çalışan 201 kadın 148 erkek çalışandan oluşmaktadır. Bu çalışmada 17 katılımcı Y kuşağı kriterlerine uygun olmadığı gerekçesiyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışmada psikolojik bir tedavi alıp alan, alkol, uyuşturucu, sigara kullanan herhangi bir iyileştirme programına katılmış olan bireyler çalışmaya dahil edilmemiştir.

3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma kamu, özel ve diğer sektörlerde çalışan Y kuşağı lider ve lider adayları ile sınırlıdır. Ayrıca, Bu çalışma Y (1980-1990) kuşağı ile Türkiyedeki yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.

4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Bu çalışmada katılımcıların demografik bilgilerine ulaşılabilmesi açısından, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bunun yanında, verilerin toplanması Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği ve Liderlik Yönelim Ölçeği kullanılmıştır.

6.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu form, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek ve yaş değişkenlerini içeren bir form olarak katılımcılara sunulmuştur.

6.2. COOPERSMİTH BENLİK SAYGISI ÖLÇEĞİ

Orijinal ölçek, Coopersmith'in genel özsaygı olarak adlandırdığı alt ölçek ile bireylerin arkadaşlık ilişkilerinde, ailede, ebeveynlerle olan ilişkilerde ve okulda kendilerini nasıl algıladıklarına ilişkin maddeler içeren 5 alt boyutla yer almaktadır. Bunlar genel özsaygı (general self-esteem), okul programları (school curriculum), aile-ebeveyn (home-parent) ve sosyal- arkadaşlık (social-peers) boyutlarıdır. Ölçeğin orijinali yalan ölçeği (lie scale) adı verilen ve kişinin ölçeği yanıtlarken kendisini olduğu gibi yanıtlamaması ya da sosyal bakımdan istendik bir biçimde yansıtmasını önleyici tekrar ya da benzer maddelerden oluşan beşinci bir alt ölçek içermektedir (Coopersmith, 1967). Roberson ve Miller'in (1986)'na göre, Kokenes (1978) ve Moran, Michael ve Dembo (1978) tarafından ölçeğin orijinalinin faktör yapısını belirleme amaçlı olarak yürütülen çalışmalardan genellikle bu boyutların varlığını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmanın amaç ve önemi doğrultusunda 5 alt boyuttan ilk üçü olan genel öz saygı, sosyal öz saygı ve ev-aile öz saygı alt başlıkları kullanılmıştır.

6.3. LİDERLİK YÖNELİM ÖLÇEĞİ

Bolman ve Deal'a (1991) ait Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin Türkçe'ye çevrilmesi 2003 yılında Dereli tarafından yapılmıştır. 32 maddeden oluşan bu ölçeğin Bolman ve Deal (1991) tarafından yapılan geçerlik çalışması ile her biri kendi içinde 2 boyutu olan 4 alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu boyutlar ve bunlara ait Bolman tarafından belirlenen madde faktör yüklerinin; Analitik (Analytic) ve Örgütlenmiş (Organized) boyutlarından oluşan Yapısal (Structural) Liderlik için 0,589 ile 0,763 arasında, Destekleyici (Supportive) ve katılımcı (Participative) boyutlardan oluşan İnsan Kaynaklı (Human Resource) Liderlik için 0,738 ile 0,867 arasında, Güçlü (Powerful) ve Becerikli (Adroit) boyutlardan oluşan Politik (Political) Liderlik için 0,683 ile 0,732 arasında, İlham Verici (Inspirational) ve Karizmatik (Charismatic) boyutlardan oluşan Sembolik (Symbolic) Liderlik için 0,749 ile 0,868 arasında olduğu belirtilmiştir. Söz konusu alt boyutlara ait güvenirlik katsayıları ise Yapısal Liderlik (a=0,92), İnsan Kaynaklı Liderlik (a=0,93), Politik Liderlik (a=0,91) ve Sembolik Liderlik (a=0,93) şeklinde ifade edilmiştir (www.leebolman.com'dan 17.07.2012'de erişilmiştir). Yapılan araştırmada kullanılan ölçekte derecelendirme seçenekleri "Hiçbir Zaman=1, Nadiren=2, Bazen=3, Sık Sık=4 ve Her Zaman=5" şeklinde oluşturulmuş ve gerçekleştirilen analiz sonucu ölçeğin tümüne ait güvenirlik katsayısı a=0,91, alt boyutlar için de Yapısal Liderlik (a=0,70), İnsan Kaynaklı Liderlik (a=0,79), Politik Liderlik (a=0,76), Sembolik Liderlik (a=0,77) olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayısı 0,60 ve üstünde olan ölçekler oldukça güvenilir, 0,80 ve üstünde olan ölçekler ise yüksek düzeyde güvenilir ölçekler olarak kabul edilmektedir (Özdamar, 1999). Bu bilgi doğrultusunda elde edilen güvenirlik katsayıları, kullanılan ölçeğin bütününün yüksek düzeyde güvenilir ve her bir alt boyutun ise oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

5. VERİ ANALİZLERİ

Araştırma kapsamında Y kuşağında bulunan katılımcıların Coopersmıth özsaygı ve liderlik yönelimi puanlarını incelemek için ortalama, standart sapma, maksimum ve minimum değerler hesaplanmıştır. Envanterlerden elde edilen puanların dağılımını incelemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±1 aralığında bulunması verilerin normale oldukça yakın dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu araştırmada ölçek puanları için hesaplanan katsayılar belirtilen aralıkta yer almıştır (Tablo 1). Bu sonuç, normal dağılım varsayımının karşılandığını göstermiştir.

Katılımcıların Coopersmıth özsaygı ve liderlik yönelimi puanlarını cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Envanter puanlarını; eğitim düzeyi ve çalışılan sektör değişkenlerine göre karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Eğitim durumu ve medeni durum değişkenlerine göre sağlı bir karşılaştırma yapabilmek için kişi sayısının az olduğu bazı gruplar bir üst veya bir alt grup ile birleştirilerek analize dahil edilmiştir. Analizler SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

6. BULGULAR

Tablo 8.1. Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Envanterlerinden Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	SH	Değer	SH
Genel özsaygı	-0,85	0,13	0,59	0,26
Sosyal özsaygı	-0,97	0,13	0,90	0,26
Ev-aile özsaygısı	-0,99	0,13	0,14	0,26
İnsana yönelik liderlik	-0,16	0,13	-0,45	0,26
Göreve yönelik liderlik	-0,44	0,13	-0,64	0,26

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Coopersmıth özsaygı ve liderlik yönelimi puanları arasındaki ilişkilerin incelemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Coopersmıth özsaygı bileşenlerinin liderlik yönelimi üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığını belirlemek için VIF değerleri hesaplanmıştır. VIF<10 değerleri çoklu bağlantı probleminin olmadığını işaret etmektedir (Hair, vd., 1995). Bu araştırmada VIF değerleri 1,20 ile 1,41 arasında değişmektedir. Bu değerler bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığın göstermiştir. Hataların bağımsızlığı varsayımını incelemek için Durbin-Watson katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayının (>1.50 ve <2.50) aralığında bulunması, hataların bağımsızlığı varsayımının karşılandığını işaret etmektedir (Kalaycı, 2017). Hesaplanan katsayısı (Durbin-Watson=2.09) ilgili varsayımın karşılandığını göstermiştir. Verilerin regresyon analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır.

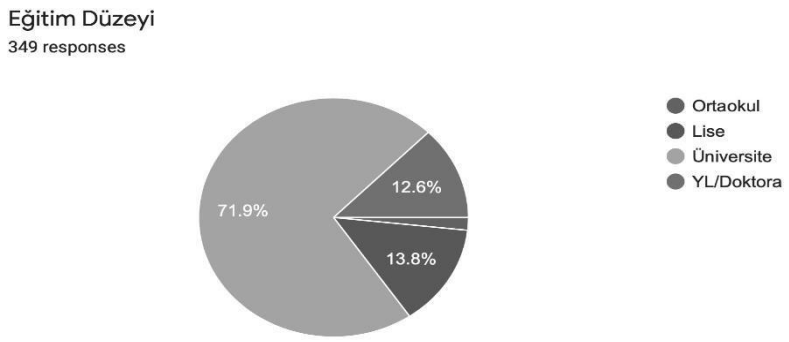
8.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu bölümde katılımcıların doğum yılı, görev durumu, medeni hal, eğitim durumu ve sektör ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 8.2. Anket Değişkenleri

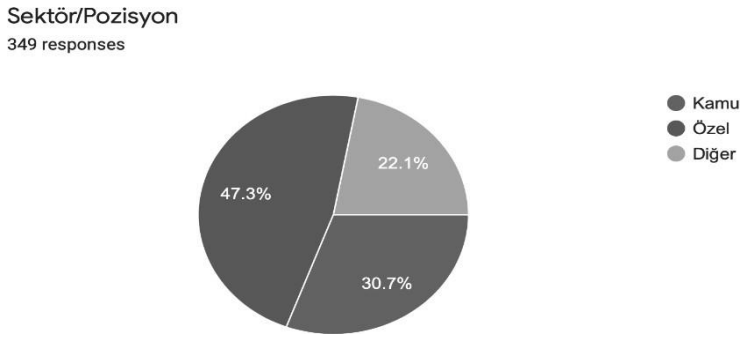
	Doğum Yılı	Görev Durumu	Medeni Hal	Eğitim Durumu
Geçerli	349	349	349	349
Geçersiz	17	0	0	0
Minimum	1980	1	-	4
Maksimum	2000	19	-	15+

Ankete katılan kişi sayısı 366 olup, 17 kayıp veri bulunmaktadır. Katılımcıların en küçüğü 1999 doğumlu, en büyüğü ise 1980 doğumludur. Kişilerin eğitim durumları en az ilkokul/ortaokul en yüksek doktora olarak belirlenmiştir. Bireylerin medeni halleri evli-bekar olarak 2 ayrı kategoride incelenmiştir.



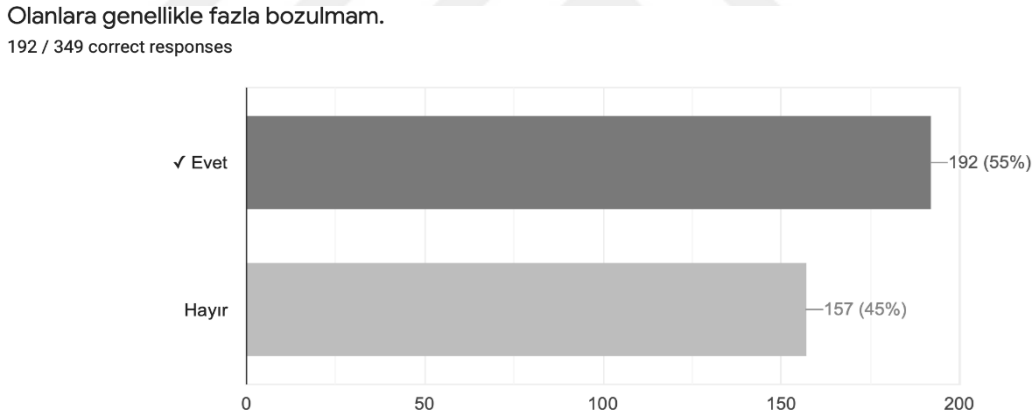
Şekil 8.1. Eğitim Düzeyi

Katılımcıların, eğitim durumu incelendiğinde %12.6'lık kısmı yüksek lisans ve doktora mezunu iken %71.9'lik kısmı üniversite mezundur. Diğer yandan %13.8'lik kısmı lise mezunu olarak tespit edilmiştir



Şekil 8.2. Sektör / Pozisyon Bilgileri

Sektör bazında incelendiğinde ise, aktif çalışma durumlarına göre %47.3 oranında özel sektör, %30.7 oranında kamu ve %22.1 oranında diğer alanlarda çalışan katılımcılar bu çalışmaya dahil olmuştur.



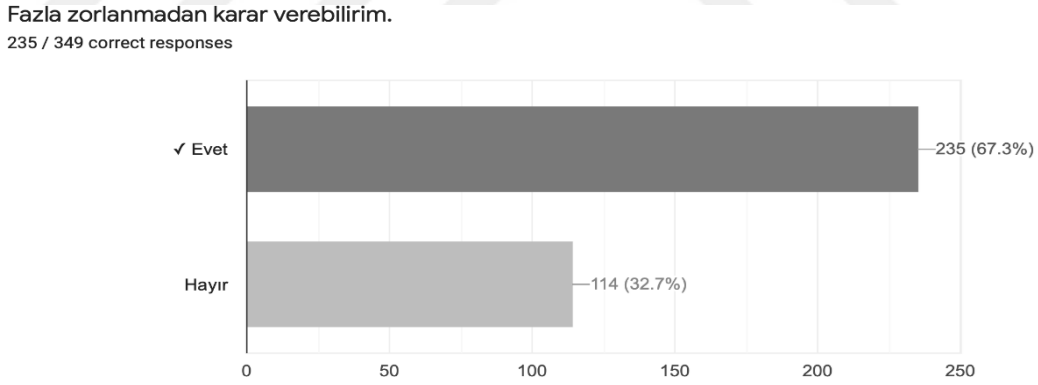
Şekil 8.3. Coopersmith Benlik Saygısı Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – I

Coopersmith Benlik Saygısının kısa ölçeğinin kullanıldığı çalışmanın birinci kısmı, katılımcıların genel özsaygılarının değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Katılımlardan 192 kişi, yaşanan durumlardan olumsuz bir gidişat olması durumunda bunun kendilerinde herhangi bir olumsuz hissiyat uyandırmayacağını belirtmiştir.



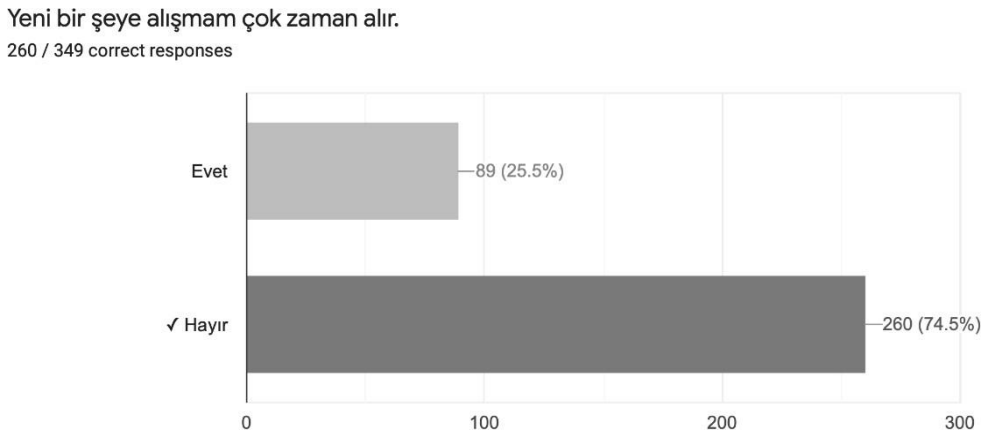
Şekil 8.4. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – II

349 katılımcıdan 182 katılımcı ise, şartlarının değişmesi durumunda bir çok hususta değişime gideceklerini belirtirken, %47.9'luk bir oranı oluşturan 167 katılımcı hayatlarından memnun olduklarını belirtrmişlerdir.



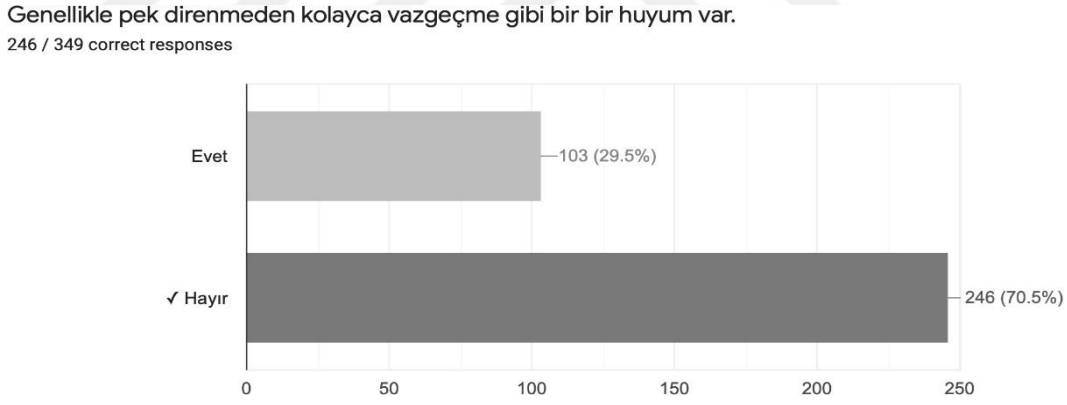
Şekil 8.5. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – III

Yaş aralığı 20-40 arasında değişen katılımcılardan %67.3'ü karar verme mekanizmalarına güvenerek, olaylar karşısında kolayca kara verebildiklerini belirtmişlerdir. Ancak 114 kişi için karar vermenin pek de kolay olmadığı tespit edilmiştir.



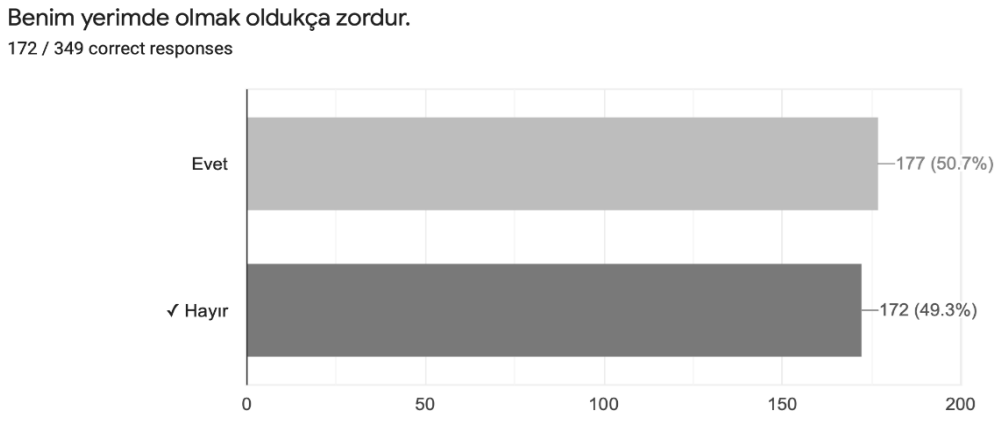
Şekil 8.6. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – IV

Katılımcıların en yüksek oranda beklenen cevabı verdiği sorulardan biri olan yeniliğe alışma, % 74.5 oranında katılımcıları zorlamadığı görülmüştür.



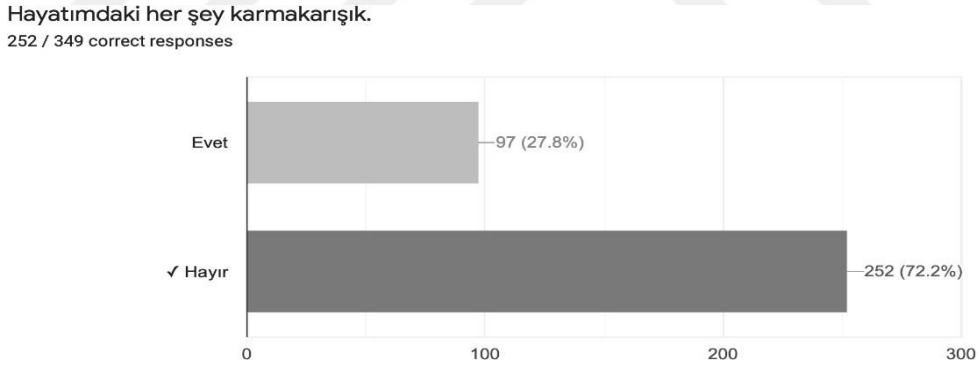
Şekil 8.7. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – V

Ankete katılan 246 Y kuşağı bireyinin , var olan durumların kendilerini tatmin etmemesi durumunda kolayca vazgeçmektense direnerek değişime gitme taraftarı olduklarını ortaya koymuştur.



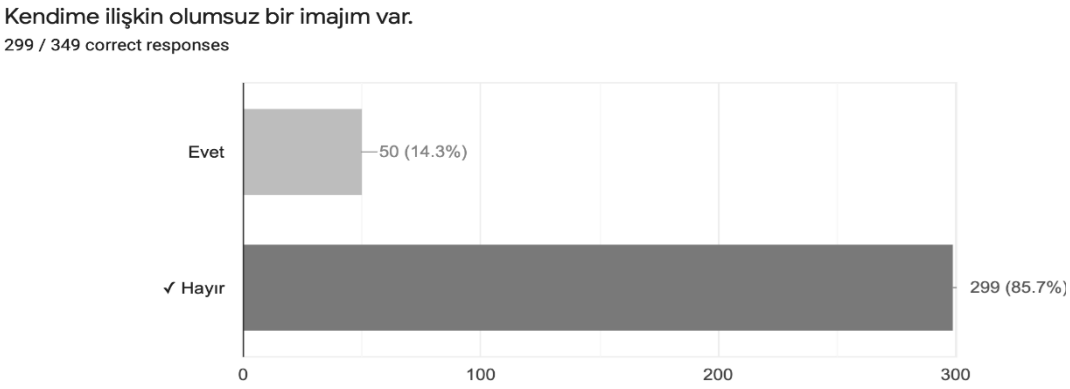
Şekil 8.8. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VI

172 katılımcı, bir başka bireyin kendisi yerinde olmasını gözünde büyütmemeleri gerektiğini belirtirken,%50.7 oranında katılımcı mevcut durumlarında bir başkasının yer almasının zor olduğunu söylemiştir.



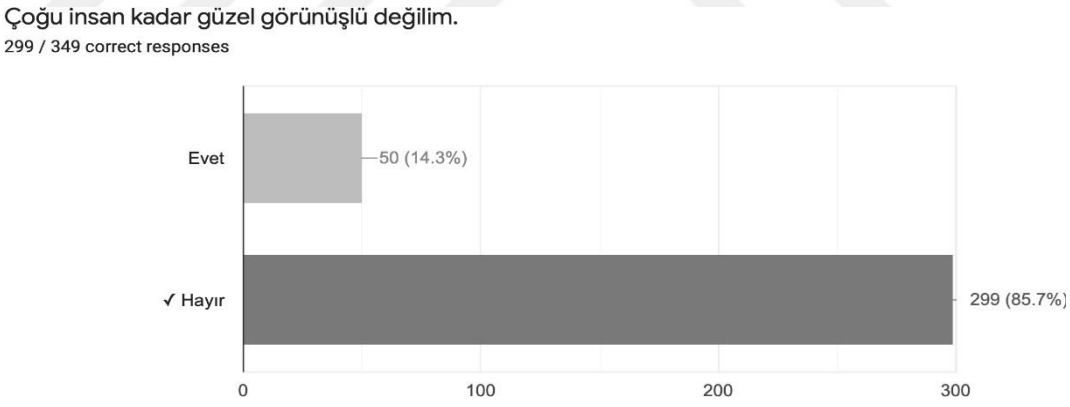
Şekil 8.9. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VII

Araştırmanın en çarpıcı hususlarından birisi olan hayat karmaşası hakkında yöneltilen soruda, katılımcıların %72.2'si hayatsal gidişatlarının gayet yolunda ve karmaşık olduğunu belirtmişlerdir. 92 katılımcı ise hayatı ile ilgili henüz bir düzene sahip olmadıkları için EVET cevabını işaretlemişlerdir.



Şekil 8.10. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları-VIII

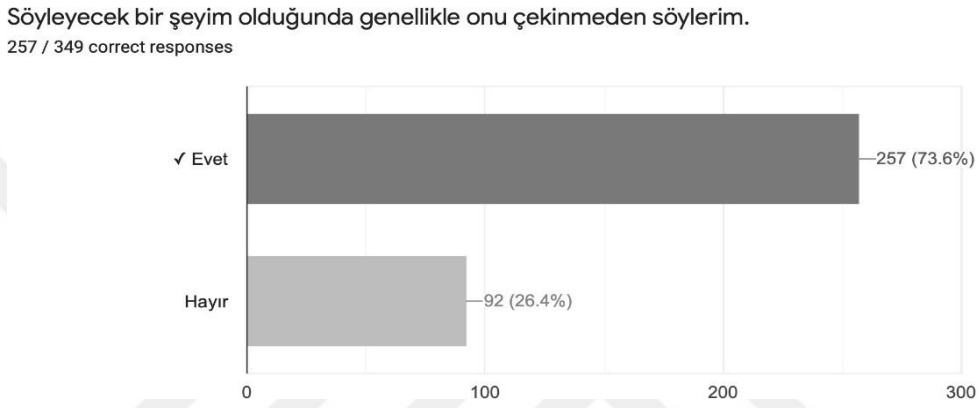
Diğer yandan, ankette yer alan Y kuşağı katılımcılarının kendilerine dair oldukça yüksek bir olumlu beğeniye sahip olduğu görülmektedişr. Katılcımlardan yalnızca 50 kişiyi oluşturan %14.3'lük kısmı öz-imajlarından memnuniyet duymadıklarını belirtmiştir.



Şekil 8.11. Coopersmith Benlik Saygısı Ölçeği Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – IX

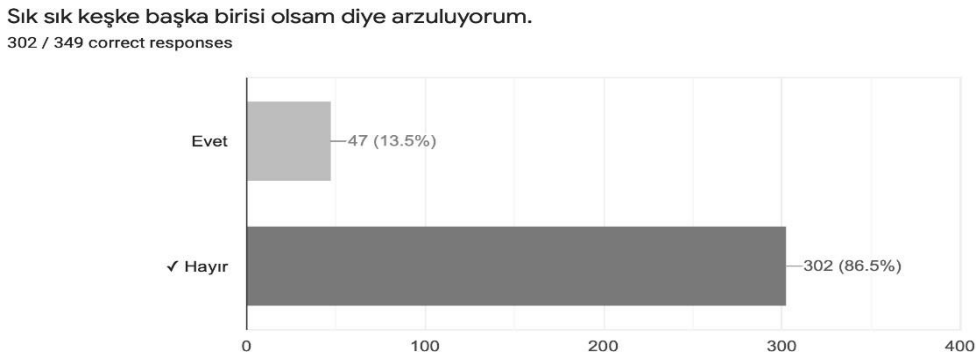
Bir önceki soruyu desteklercesine, dış görüşünden memnun olan bireylerin oranı da %85.7 olarak ortaya çıkmıştır. Peş peşe sorulan bu iki soruya bireylerin aynı oranda cevap vermesi, kişilerin kendi öz benliğine dair düşüncelerinin tutarlığını kanıtlamaktadır.

Aynı çalışma kapsamında, Liderlik Yönelim Anketinin uygulandığı katılımcıların liderliği dair beklentileri ve aynı zamanda kendi liderlik tarzlarına dair bilgiler ortaya konulmaktadır. Beşli likert ölçeği ile uygulanan bu ankette, katılımcılara 35 Soru sorulmuştur. Sorulara Daima, Nadiren, Asla, Sık Sık olarak cevap vermeleri beklenmektedir. Soruların cevaplarına istinaden , bireylerin liderlik bakış açılarına dair detaylandırmalar aşağıda yer almaktadır



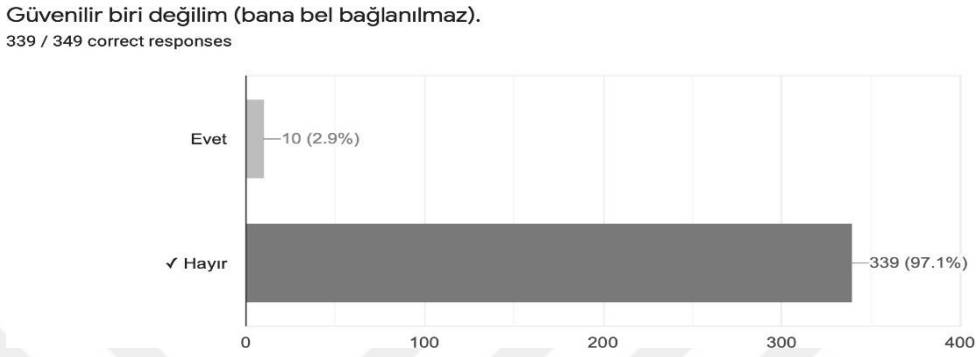
Şekil 8.12. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – I

349 katılımcıdan 257'si düşündüklerini korkmadan ve çekinmeden söylerken, diğer 92 katılımcı bu konuda çekimser kalmıştır.



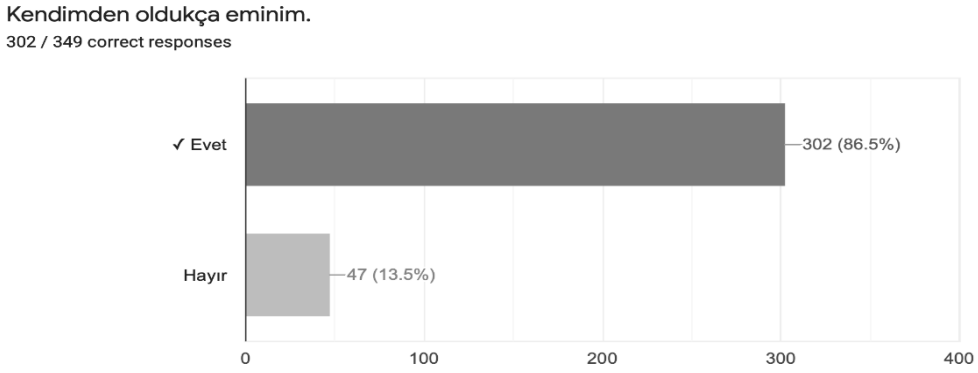
Şekil 8.13. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – II

%86.5 oranındaki katılımcı, bireysel varlığından memnuniyet duymaktadır. %13.5'lik kısmı oluşturan 47 kişi ise sıklıkla bir başkası olmayı arzulamaktadır.



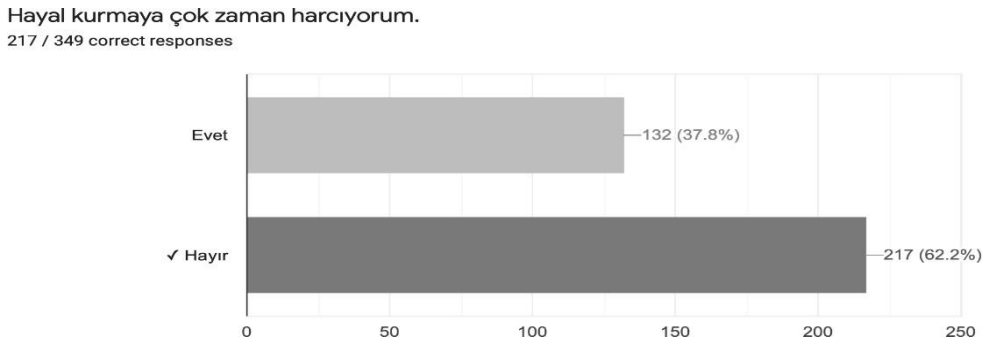
Şekil 8.14. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – III

Yalnızca 10 katılımcının negatif cevap verdiği bu kısımda, %97.1'lik oranı veren 339 kişi güvenilir bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir.



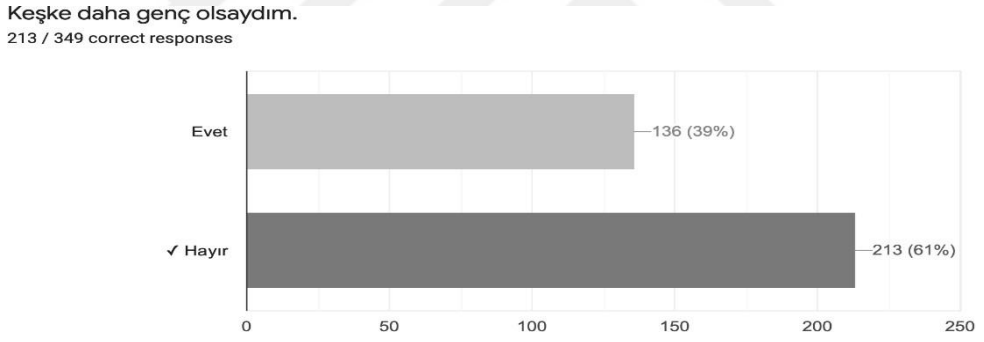
Şekil 8.15. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – IV

Katılımcılardan 47 kişi kişisel özgüveni konusunda negatif bir tavır ortaya koyarken, 302 Y kuşağı katılımcısı pozitif bir tavır göstermektedir



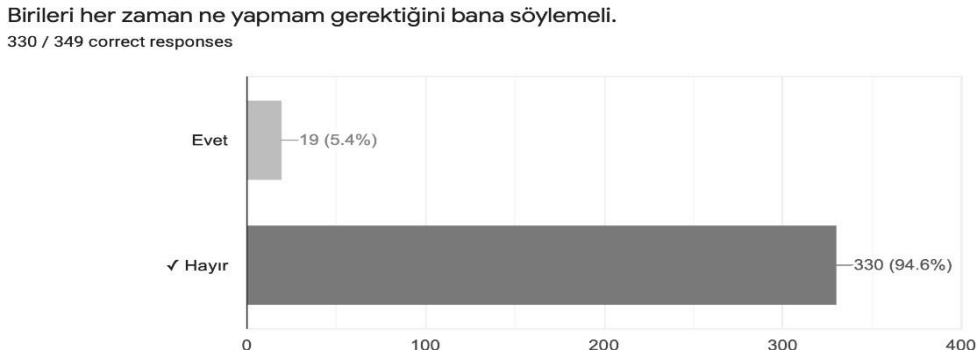
Şekil 8.16. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – V

Katılımcılarının yarısından fazlası (217 kişi) hayal kurma konusunda makul zaman ayırırken; %37.8 oranında ki katılımcı bunun için fazla zaman harcadığını söylemektedir.



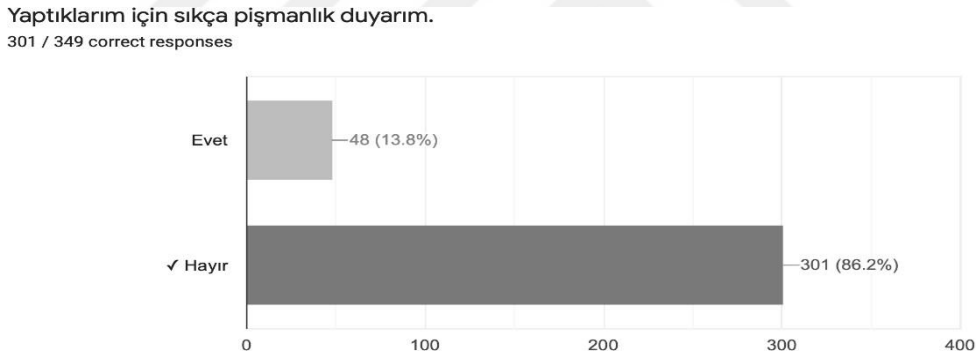
Şekil 8.17. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VI

Veriler göstermektedir ki katılımcılardan 106 kişi mevcut yaşından memnunken %61 oranında ki katılımcı daha genç olmayı arzulamaktadır.



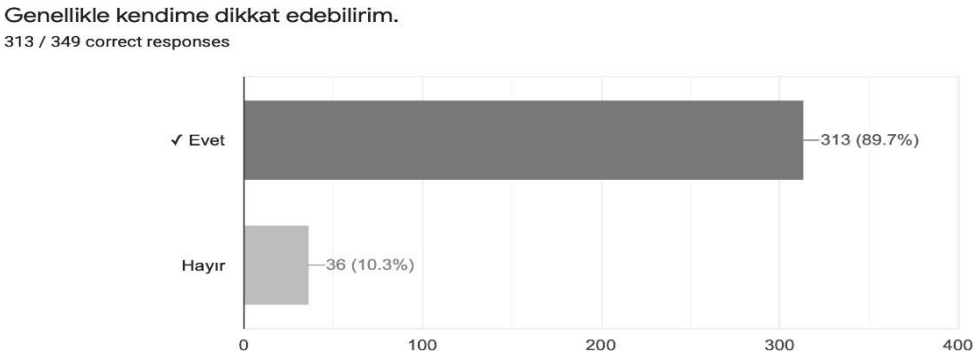
Şekil 8.18. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VII

Yalnızca 19 katılımcının ‘’ Evet ’’ olarak yanıtladığı bu kısımda sonuçların %94.6’sı davranışlarında özgür olduğunu katılımcıların davranışlarında özgür olduğunu ortaya koymaktadır.



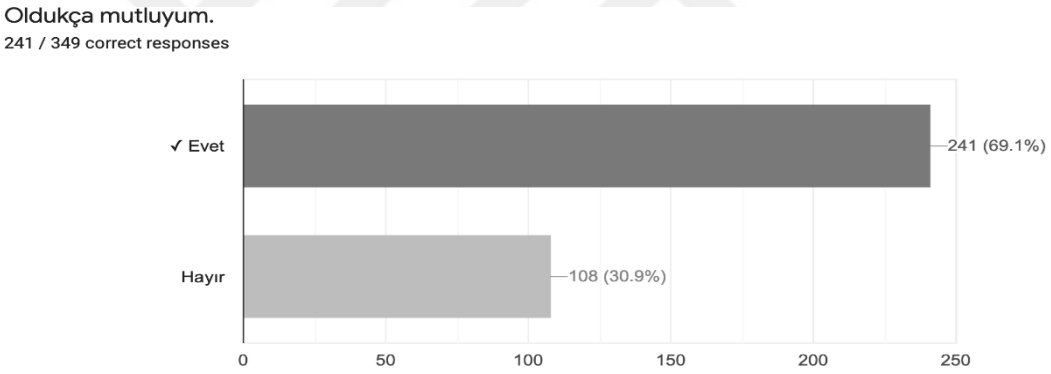
Şekil 8.19. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – VIII

Bu kısımda ki verilerde katılımcıların %13.8’i davranışlarından pişmanlık hissederken %86’lık kısım pişmanlık hissiyatı taşımamaktadır.



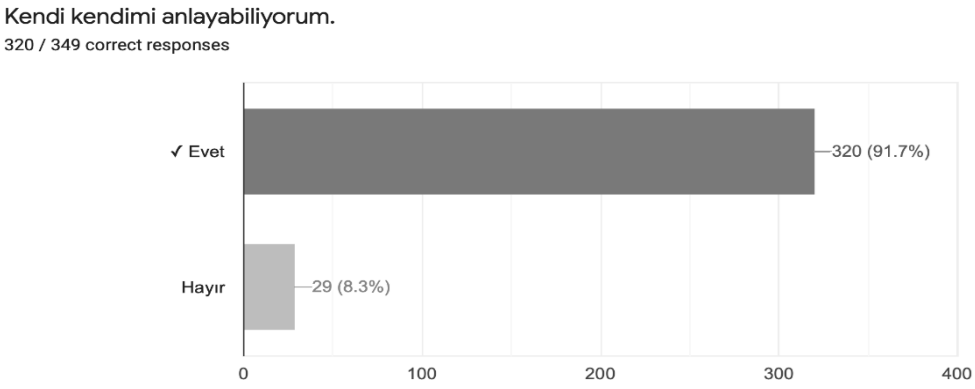
Şekil 8.20. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – IX

Y kuşağı katılımcılarının %10.3'lük kısmı genellikle kendine dikkat etmezken %90'a yakın kısmı bireysel olarak dikkatli davranmaktadır.



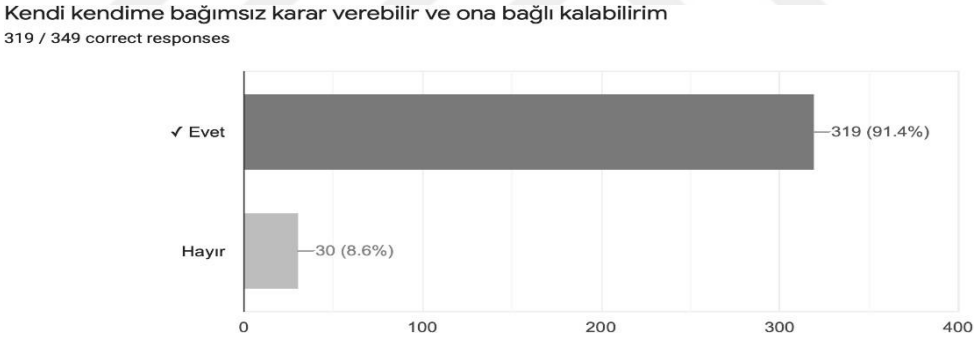
Şekil 8.21. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – X

Genç kuşak katılımcılarının neredeyse yarıdan fazlası, genellikle muylu bir ruh halindeyken %30'u geçen kısmı ise kendisini mutlu hissetmemektedir.



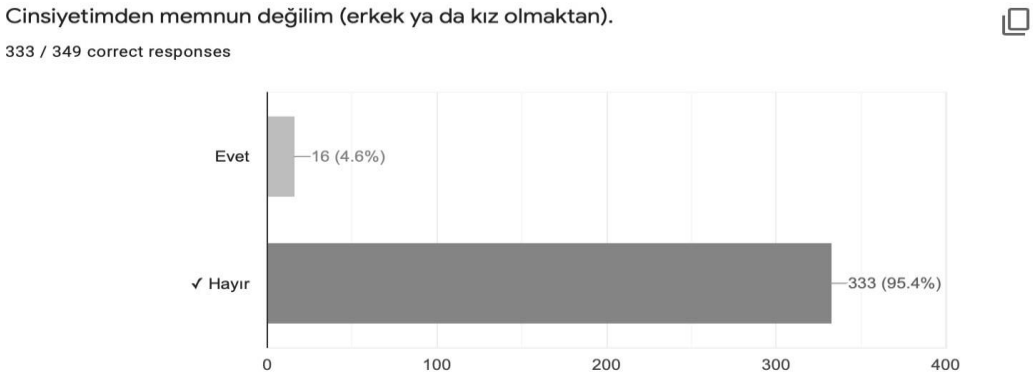
Şekil 8.22. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XI

Kişilerin kendilerini anlayabilme noktasında yöneltilen bu soruda, %9'a yakın birey kendini anlayamadığını belirtmiş ancak 29 kişiye oluşturan %90,'u geçkin katılımcı bireysel olarak kendini anlayabildiği yanıtı vermiştir.



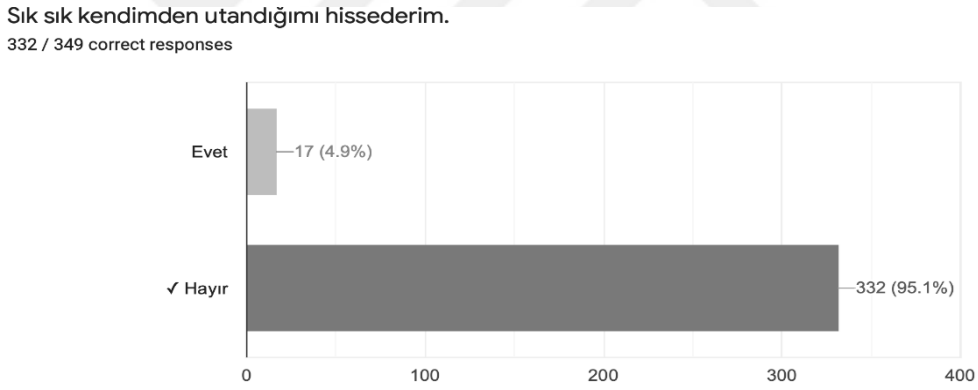
Şekil 8.23. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XII

Bireylerin bağımsız karar yetileri sorulduğunda ise, yalnızca 30 katılımcı bireysel olarak karar verebilme yetisine sahip olmadığını ve desteğe ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.



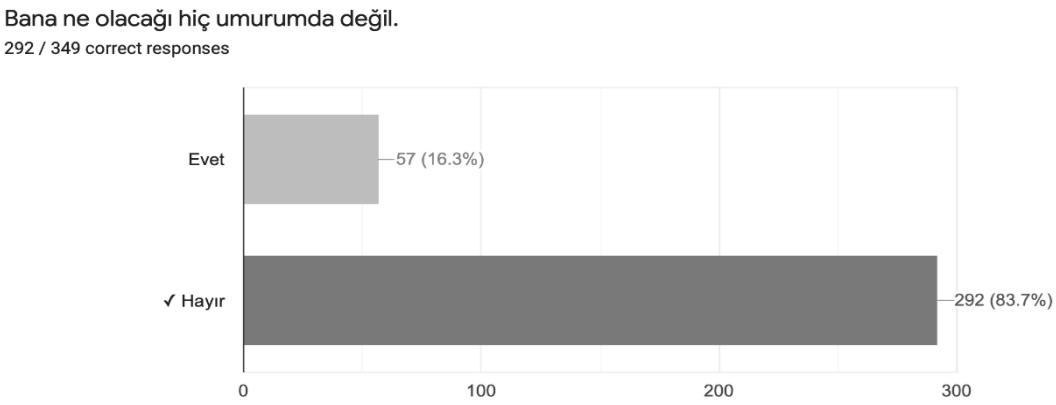
Şekil 8.24. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XIII

Anketin farklı boyuttaki sorularında biri olan bu kısımda, katılımcılardan %4.6'sı cinsiyetinden memnun olmadığını belirtmiştir.



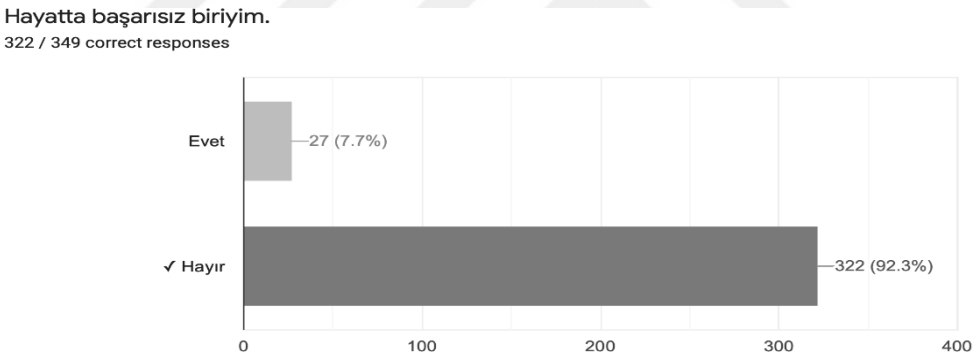
Şekil 8.25. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XIX

Y kuşağı katılımcılarından 17 kişi, sık sık utanma hissiyatına kapıldığını diğer 332 katılımcı ise böyle bir hissiyata sahip olmadığını belirtmiştir.



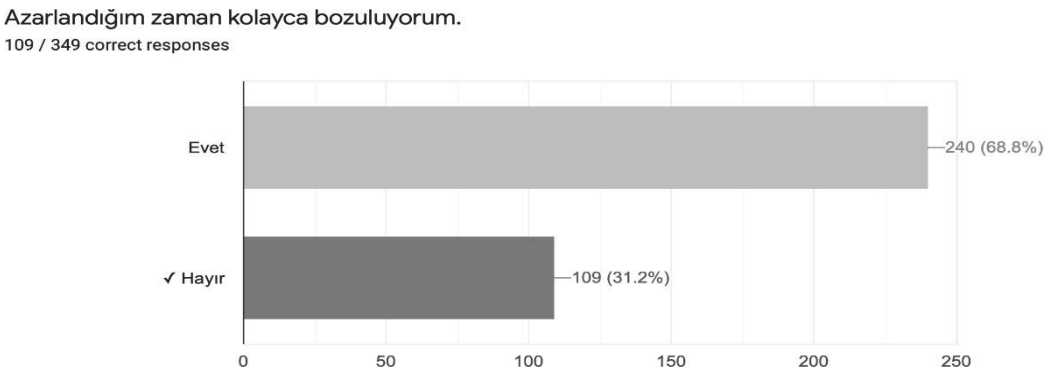
Şekil 8.26. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XV

.%83.7 oranındaki katılımcı geleceğe dair endişe duyarken, % 16'yı aşan katılımcı ise buna dair bir endişe taşımamaktadır.



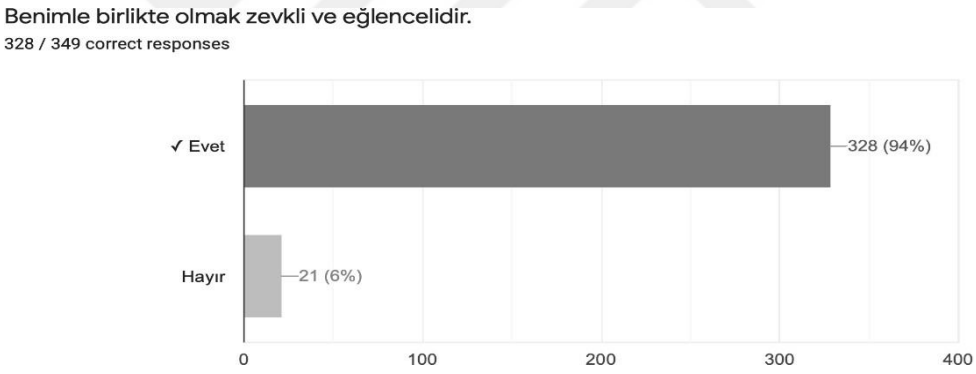
Şekil 8.27. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XVI

Katılımcıların %92.3'ü hayatta başarısız olduğunu düşünmezken, yalnızca %7.7'si başarısızlık hissiyatına sahip olduğu görülmüştür.



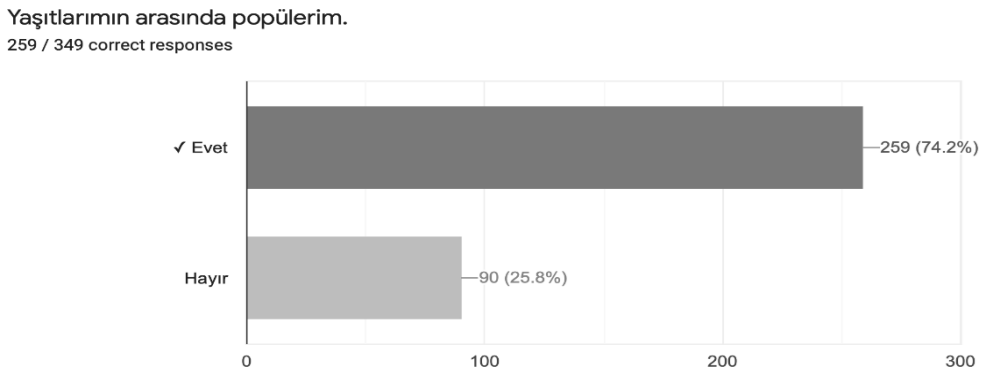
Şekil 8.28. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XVII

Bireylerin, %30'u aşkın kısmı azarladığında bozulma ve üzülme duygusuna sahip olmazken, 240katılımcı bu durumda bozulacağını belirtmiştir.



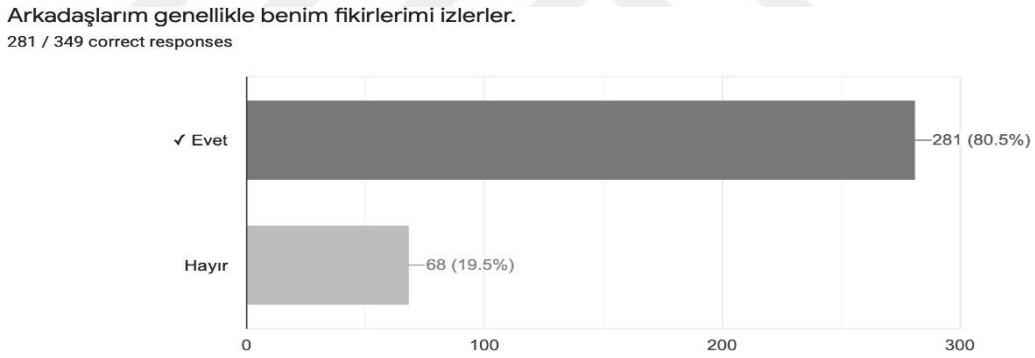
Şekil 8.29. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XVIII

Genç kuşak katılımcılarının yaklaşık %6'sı kendini eğlenceli bulmamaktadır Bu azımsanacak oranın yanı sıra büyük bir kısım ise, zevkli ve eğlenceli olduğu kanattindedir.



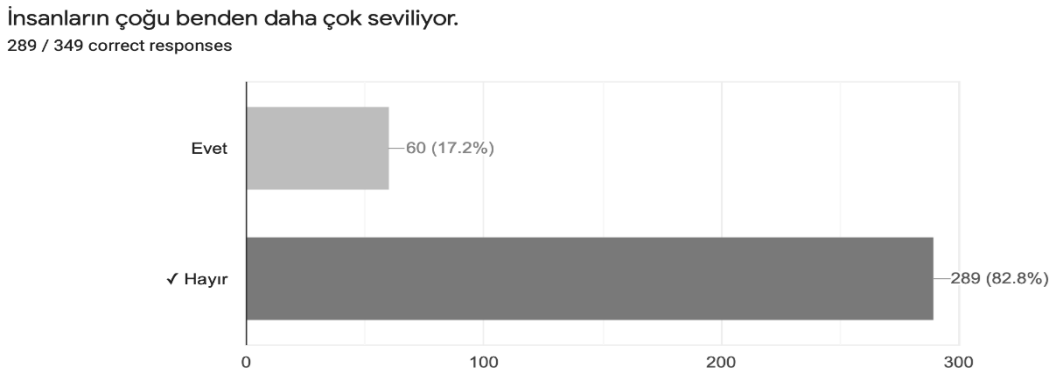
Şekil 8.30. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XIX

Y kuşağı için önemli özelliklerden biri olarak görülen eğlenceye popülerlik, bu araştırma kapsamında da değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların %75'i aşkın kısmı, bireysel popülleritesinin yüksek olduğu düşüncesine sahiptir.



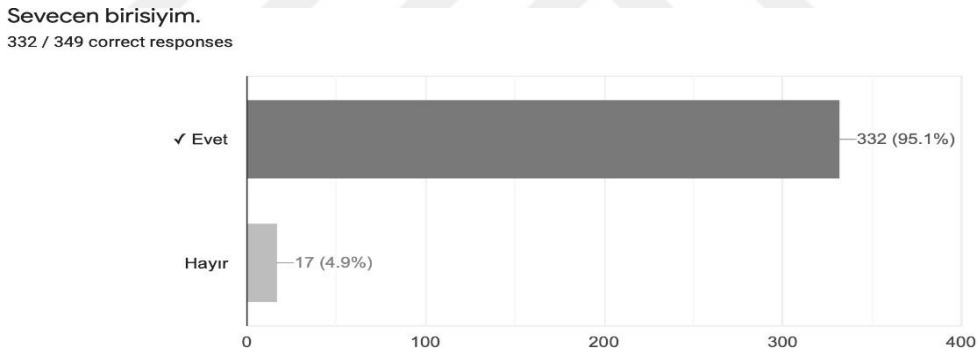
Şekil 8.31. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XX

Y kuşağı özellikleri arasında, arkadaşlık ve iletişim önem arz etmektedir. Bu soru katılımcılara yöneltildiğinde, ortalama %80 oranında arkadaşları arasında fikirlerin önemli olduğu ve insanları etkileyerek onda takip hissiyatı yarattığı verisi elde edilmiştir.



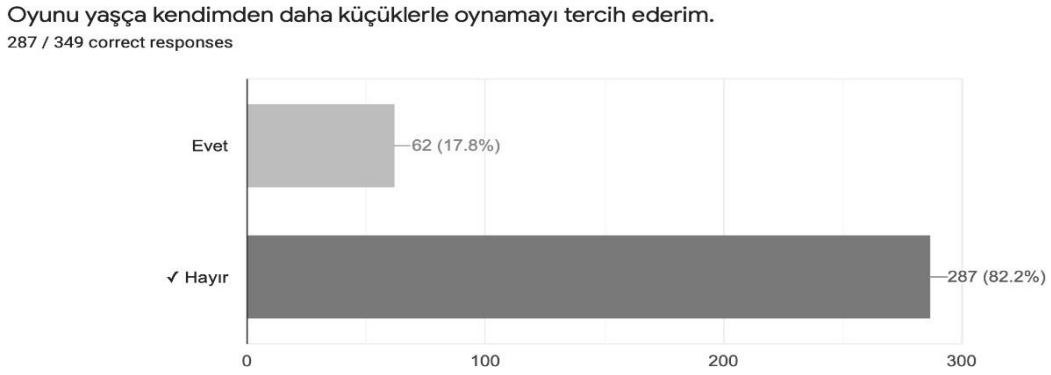
Şekil 8.32. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XI

Temel ihtiyaçlar arasında olan sevme ve sevilme ihtiyacına yönelik bilgi edinilmeye çalışan bu kısımda 289 katılımcının oluşturduğu % 82'lik oran, insanların kendisinden daha çok sevilmediğini düşündüklerini göstermektedir.



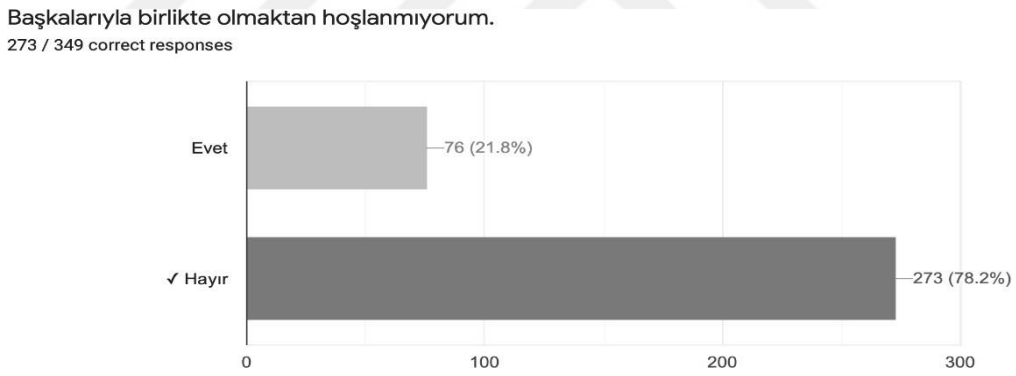
Şekil 8.33. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXII

Ayrıca yapılan anket sonucu ortaya koymaktadır ki, yüksek orandaki Y kuşağı bireyi oldukça sevecen ve sıcakkanlı olduğu kanattindedir.



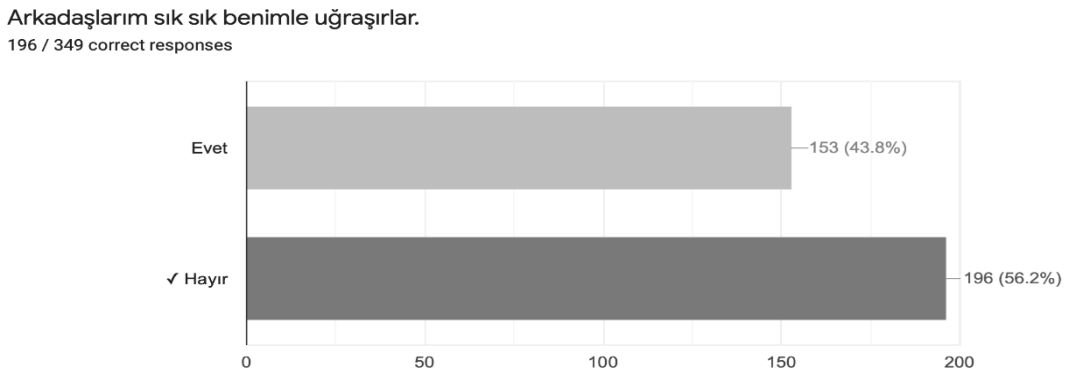
Şekil 8.34. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXIII

Y kuşağı özellikleri arasındaki, iletişim noktası baz alındığında çoğu Y kuşağı bireyi yaşıtlarından küçüklerle değil akran ve yüksek yaştaki bireylerle iletişim halinde olmayı yeğlemektedirler.



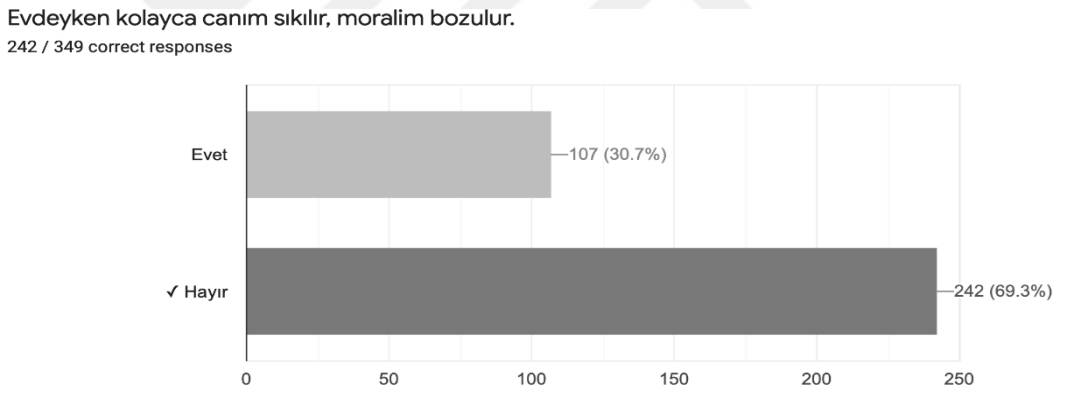
Şekil 8.35. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXIV

Bir öncek veriyi destekleyen bu kısımda ise, yalnızca %21 oranındaki katılımcılar başkaları ile iletişim halinde olmaktan hoşlanmamaktadırlar.



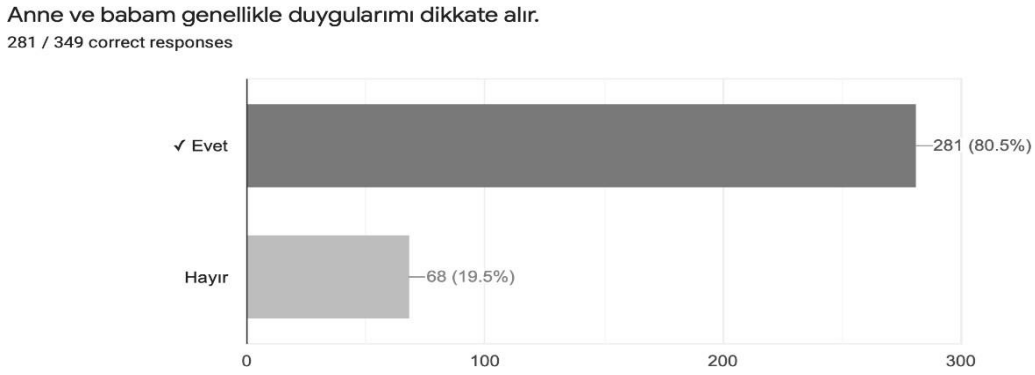
Şekil 8.36. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXV

Akranların kendi arasında iletişimlerine yönelik yöneltilen bu soruda, neredeyse yarı yarıya oranda bireylerin arkadaşlarının birbiri ile uğraştıkları verisi elde edilmiştir.



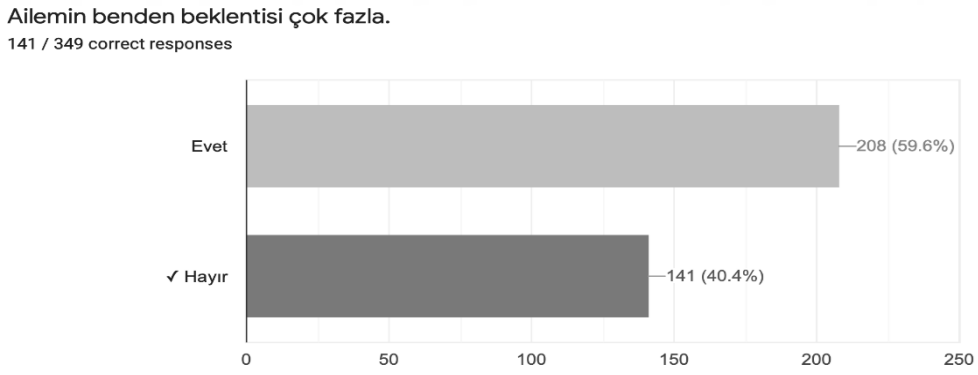
Şekil 8.37. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXVI

Oldukça yüksek enerjileri ile çalışmalara konu olan Y kuşağı bireylerinden, bu ankete katılan %30 oranındaki katılımcısı evde zaman geçirmekten hoşlanmayarak sıkıldığını belirtmiştir. Ancak, geriye kalan %70 oranındaki katılımcı evde zaman geçirmekten mutlu olduğunu ifade etmiştir.



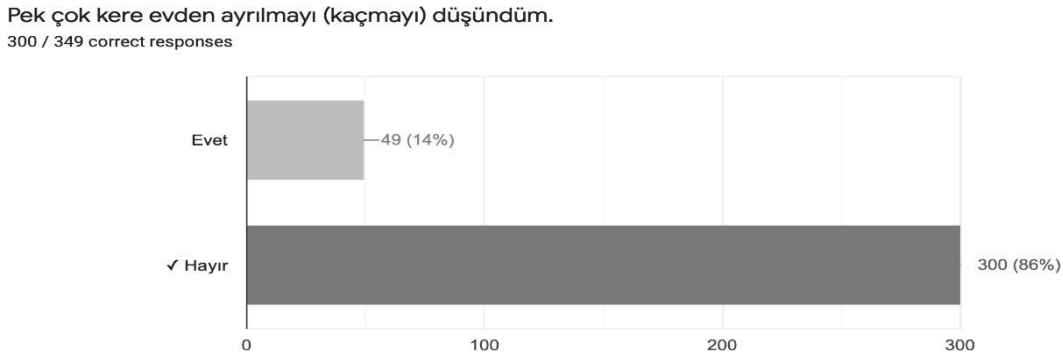
Şekil 8.38. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXVII

Anne baba iletişimi konusunda hassas olan Y kuşağı bireyleri, iletişim hususunda ebeveynleri ile hassas ilişki içerisindedirler. Bu anket sonucu da göstermektedir ki, katılımcıların %80'ninden fazlası ailesi ile duygu ve düşünce alışverişinde bulunmaktadır. Ayrıca ebeveynlerinin bu duygu ve düşünceleri dikkate aldığı hissiyatına sahiptirler.



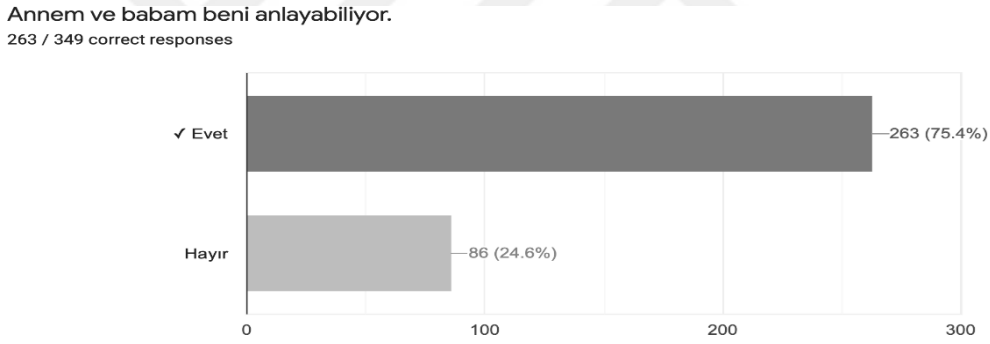
Şekil 8.39. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXVIII

Bu iletişimin bir sonucu olarak, ailelerin beklentilerine yönelik bir soruda neredeyse yarı yarıya bir oran görülmktedir. Katılımcıların %60'lık kısmı, ailelerin kendilerine büyük bir beklenti yükü yüklediklerini ifade etmektedir.



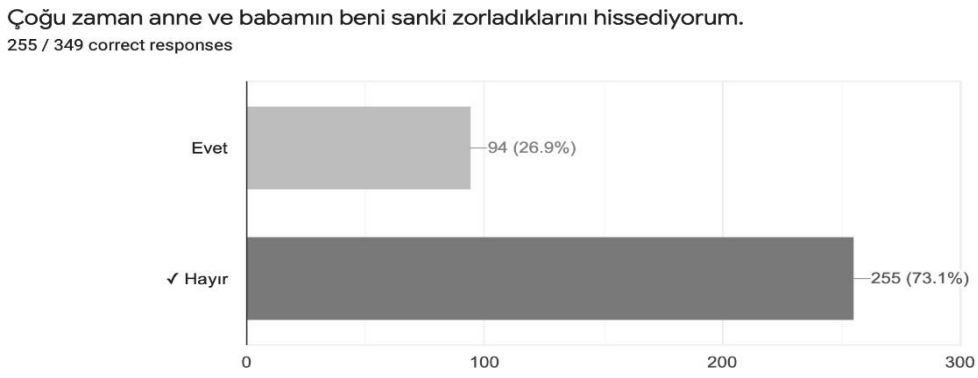
Şekil 8.40. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXIX

Ayrıca, ailesel ilişkilere dair sorulan bir diğer soruda, katılımcıların yalnızca %14 zaman zaman ailelerinden ayrılarak birlikte yaşamak istemediğini belirtmiştir.



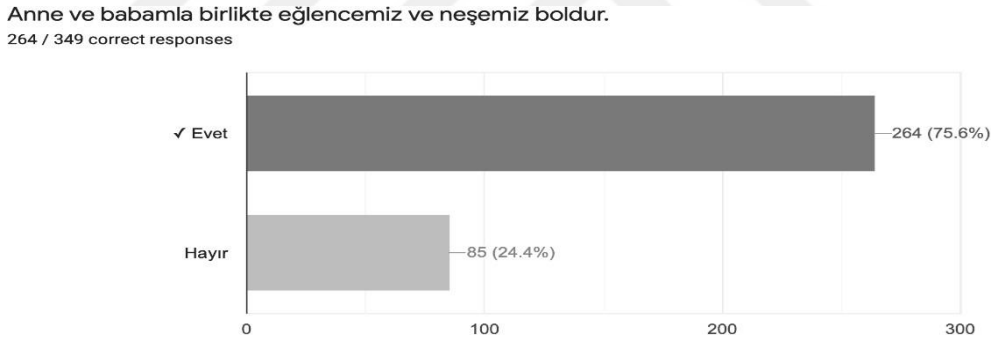
Şekil 8.41. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXX

Ancak bunun yanı sıra, çelişkili olarak, %26'lık bir orandaki katılımcı ailesinin kendisini anlamadığına dair bir düşünceye sahiptir.



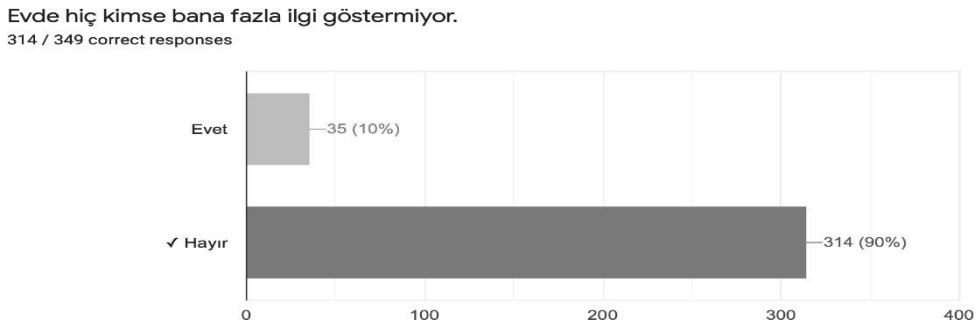
Şekil 8.42. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXI

Ailesel ilişkilere dair yöneltilen bir diğer soruda, zorlama ve zorlanmaya dair duygu ve düşüncelere odaklanılmıştır. 349 katılımcıdan 94'ü ailesinin, bireysel olarak sık sık zorlanmaya itildiğine dair bir duyguya sahiptir.



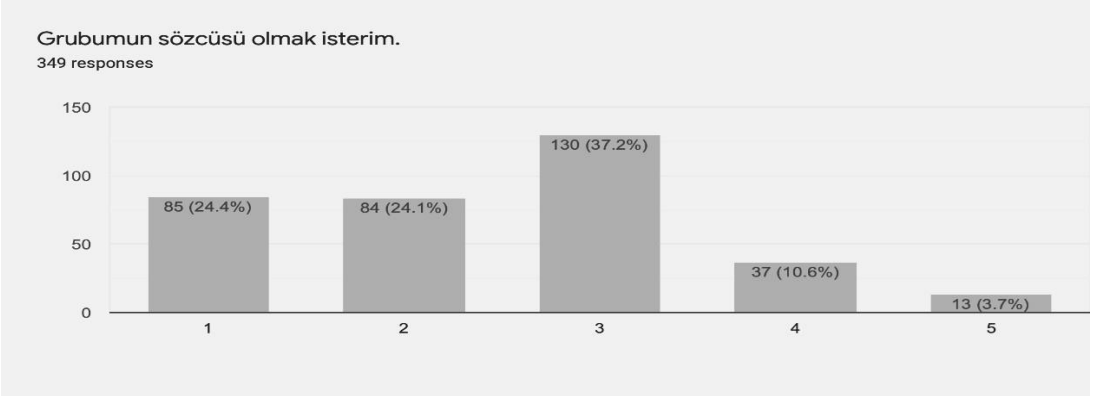
Şekil 8.43. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXII

Sosyal hayatında olduğu kadar, hayatının tüm alanlarında neşeli bir kuşak olarak tanımlanan bu kuşak aile hayatında da bu neşeyi korumak istemektedir. Bu alana dair soru sorulduğunda ise, 264 katılımcı aile ilişkilerinde, ebeveynleri ile mutlu ve oldukça yüksek bir enerjiye sahip olduklarını belirtmişlerdir.



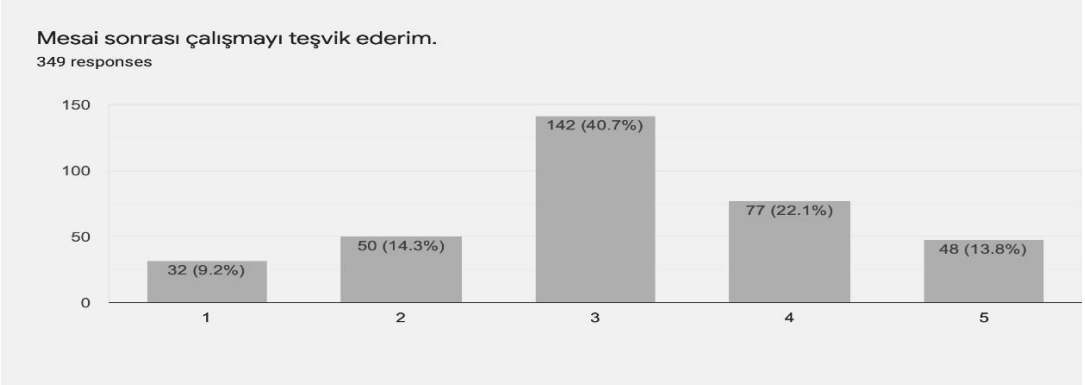
Şekil 8.44. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXIII

Aile ilişkilerindeki ilgi ve alakaya yöneldiğinde ise, 314 katılımcı ailesinin fazlaca ilgisi olduğunu belirmiştir. Oranın %10'lık kısmını ise, ailesel bir ilgiye maruz kalmadığını belirten Y kuşağı oluşturmaktadır.



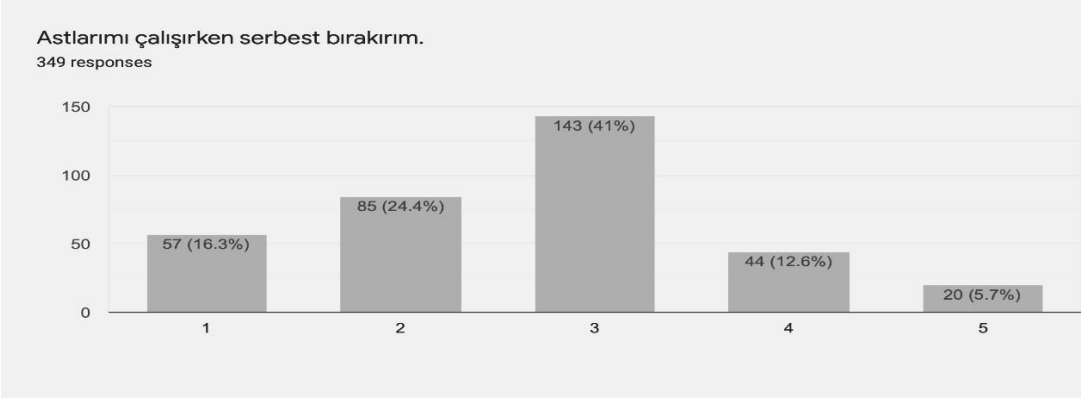
Şekil 8.45. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXIV

Katılımcıların ortalama %24'ü daima grup içerisinde söz sahibi olmak isterken, aynı oranda ki diğer katılımcılar bu düşüncelerine sık sık olarak belirtmişlerdir. 13 Katılımcının oluşturduğu yaklaşık %3.5'lik oran grup içerisinde söz sahibi olmak istemezken, 130 kişi grup sözcüsü olmaya bazen gönüllü olmaktadır.



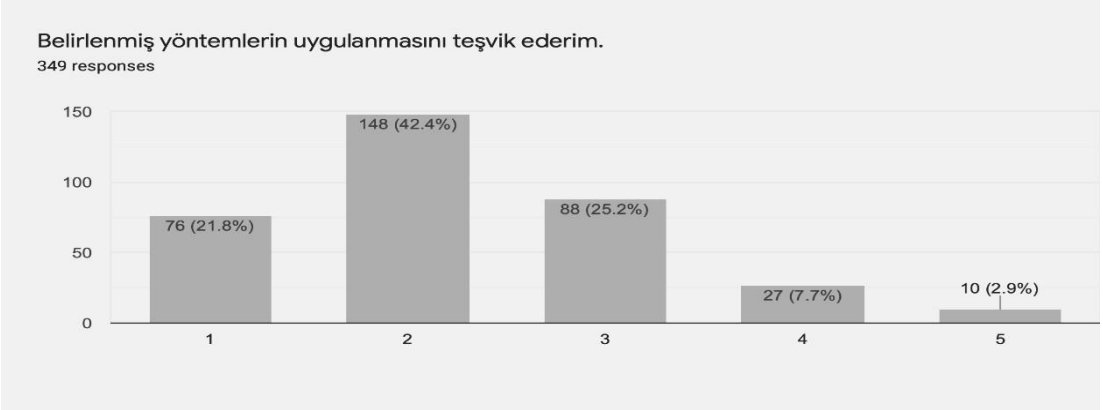
Şekil 8.46. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXV

Katılımcıların %40'a aşkın kısmı mesai sonrası çalışmaya bazen teşvik ederken, 48 kişi mesai sonrası katılıma sıcak bakmamaktadır. Bunun yanında %9 oranında fazla mesaiye daima sıcak bakan bir katılımcı oranı mevcuttur.



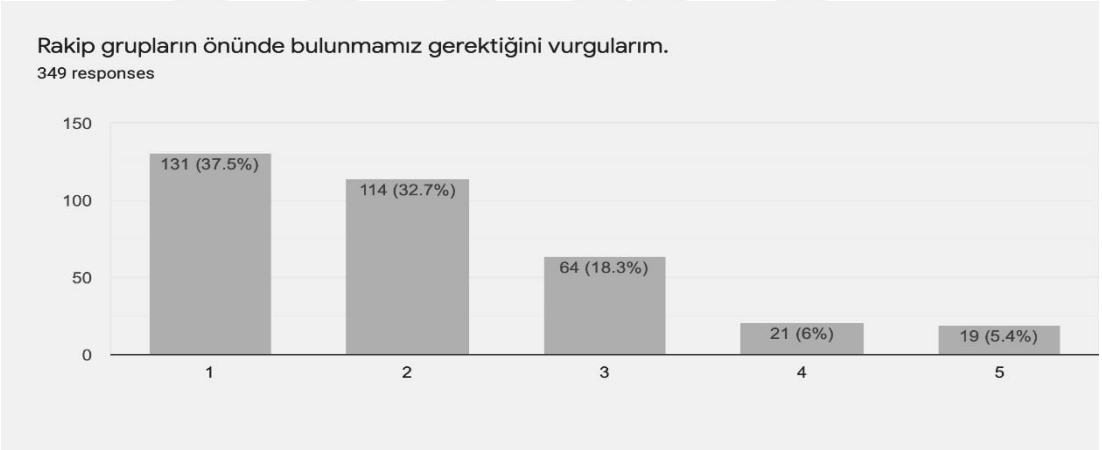
Şekil 8.47. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXVI

Ast - üst ilişkilerine bakıldığında y kuşağı astlarını nadiren %12 oranında serbest bırakmaktadır. 349 katılımcıdan 57'si çalışanlarının daima serbest kalması düşüncesindeyken 85'i sıklıkla çalışma serbesttisi göstermektedir.



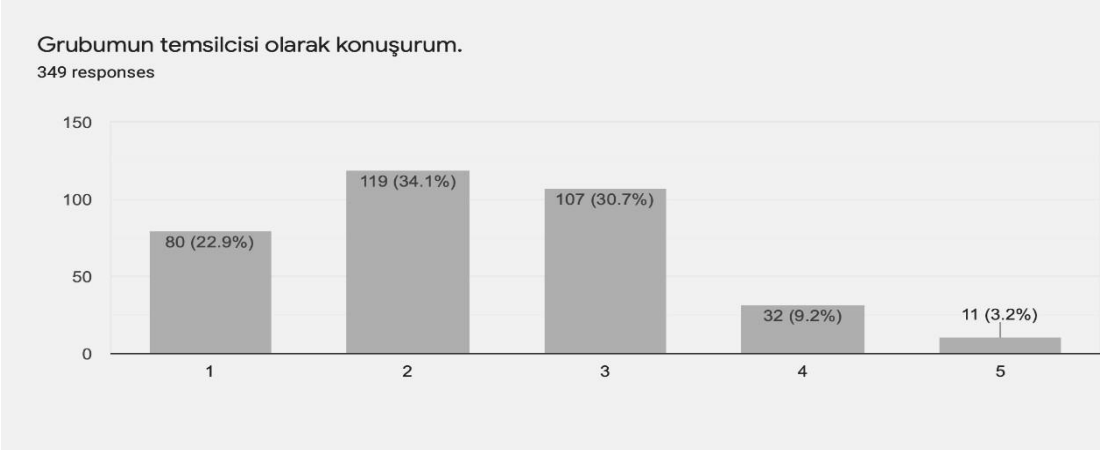
Şekil 8.48. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXVII

Çalışma yöntemleri sorgulandığında, kabul gören ve belirlenen yöntemlerin sıklıkla uygulanmasının oranı %40'ı geçmiştir. Bu oranın yarısını oluşturan %21'lik kısım risk almadan, daima bu yöntemlerin uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Yalnızca %3 katılımcı ise bu yöntemlere asla başvurmadığını ifade etmektedir.



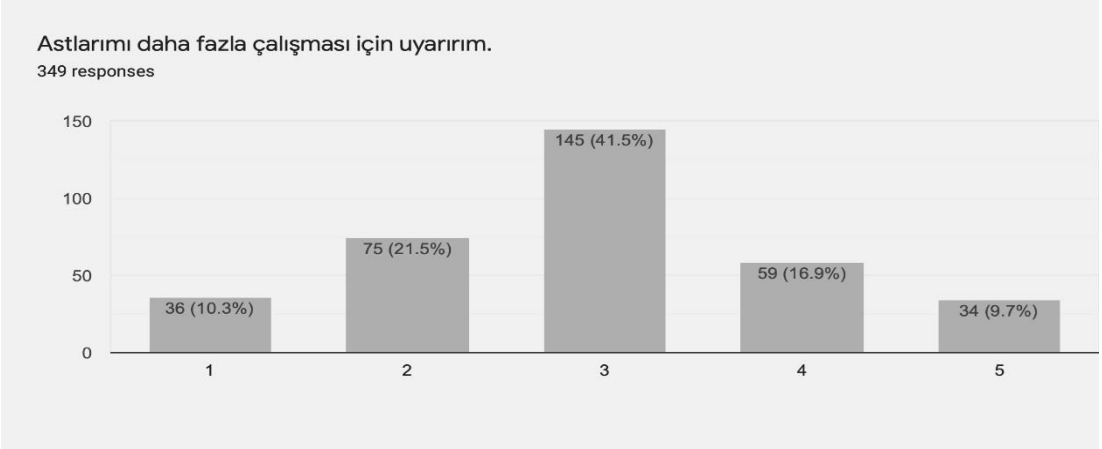
Şekil 8.49. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXVIII

Rekabet ortamında iş hayatına atılan y kuşağı iş hayatında birçok farklılığa tanık olmuştur. Lider ruhlu bu kuşaktan ankete katılan %37.5'i çalışanlarına daima rakip grupları geçmesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Ancak %5.4'ü bu duruma asla başvurmazken %6'lık kısmı nadiren bu vurguda bulunmaktadır.



Şekil 8.50. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XXXIX

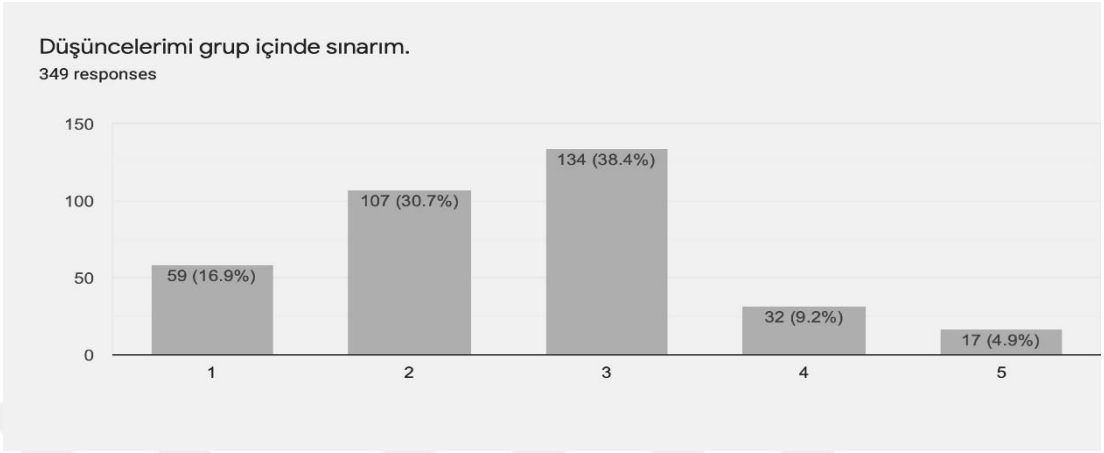
Örgütlerin devamı için yönlendirecek bir lidere ve temsilciye ihtiyaç duymaktadır. Grup temsilcisi hakkında ki bilgileri sorulan y kuşağı katılımcıları farklı düşüncelere sahiptir. Grubun temsilcisi olmak ve konuşmak hakkında düşünceleri sorulan katılımcılar farklı düşüncelere sahiptir. %22.9'u soruya daima cevabı verirken %34.1'i sıklıkla grup temsilcisi olarak konuştuğunu belirtmiştir. Ancak 11 kişinin yer aldığı %3.2'i oranında ki katılımcı bir grup temsilcisi olarak asla konuşmak istemediklerini belirtmiştir.



Şekil 8.51 Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XL

Astların çalışmasına dair düşünceleri sorulan katılımcılar %41.5 oranında bazen uyarı yaptıklarını belirtmiştir. Yalnızca 36 lider ve lider adayı astların daha fazla çalışabilmesi için daima uyarılması gerektiğini düşünmektedir. Bunu sıklıkla yapan

katılımcıların oranı %21.5 iken, nadiren yapan katılımcıların sayısı %17'ye yaklaşmaktadır.



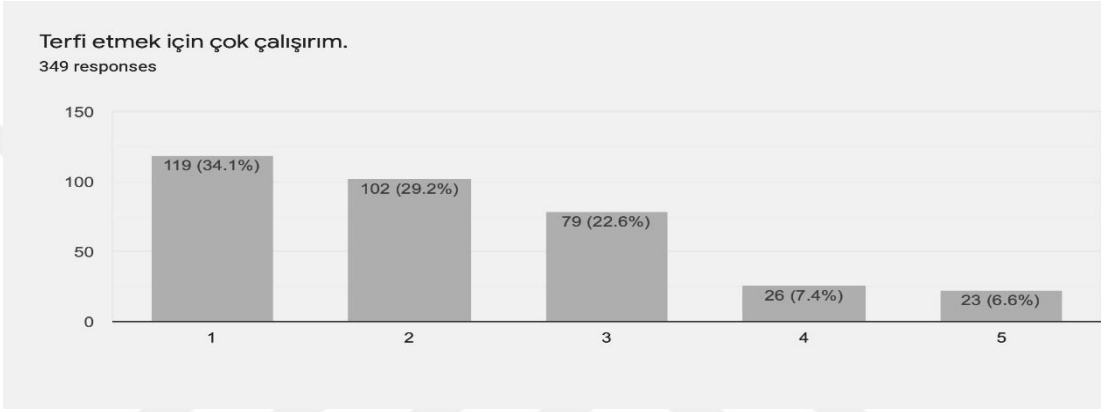
Şekil 8.52. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLI

Duygu ve düşüncelerin grup içerisinde şeffaflıkla paylaşılması, iletişimin devamlılığı ve grubun başarısı için olmazsa olmaz ögelerden biridir. 349 katılımcıya yöneltilen soruda, düşüncelerini grup içerisindeki sınama sıklığı irdelenmiştir. Yaklaşık %5 oranında ki katılımcı düşüncelerini asla sınamazken, %16.9 oranını oluşturan 59 katılımcı bunu daima yapmaktadır. Düşüncelerini bazen sınayan y kuşağı katılımcılarının oranı ise %38'i aşmaktadır.



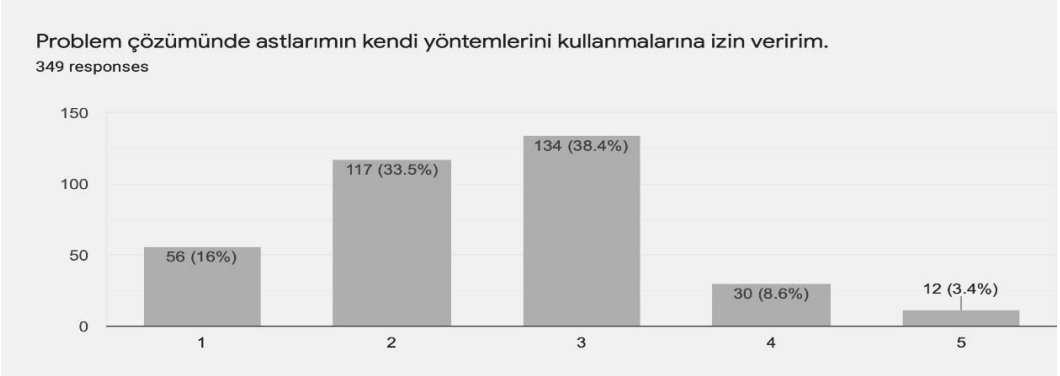
Şekil 8.53. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLII

Lider - takipçi ilişkilerinde iş yapma tarzı her zaman birbirinin aynısı değildir. Bu ister X kuşağı ister Y kuşağı olsun, dönem içerisindeki gelişimler aynı olsada bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Liderlere, astların kendi tarzları doğrultusunda iş yapmalarına dair olan düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların yalnızca %10.6'sı, astlarının işleri daima kendi tarzlarıyla yapma konusunda serbest bıraktığı görülmüştür. Buna bazen izin veren Y kuşağı liderlerinin oranı %40'a yaklaşırken, 349 liderin 25'i buna asla müsade etmemektedir.



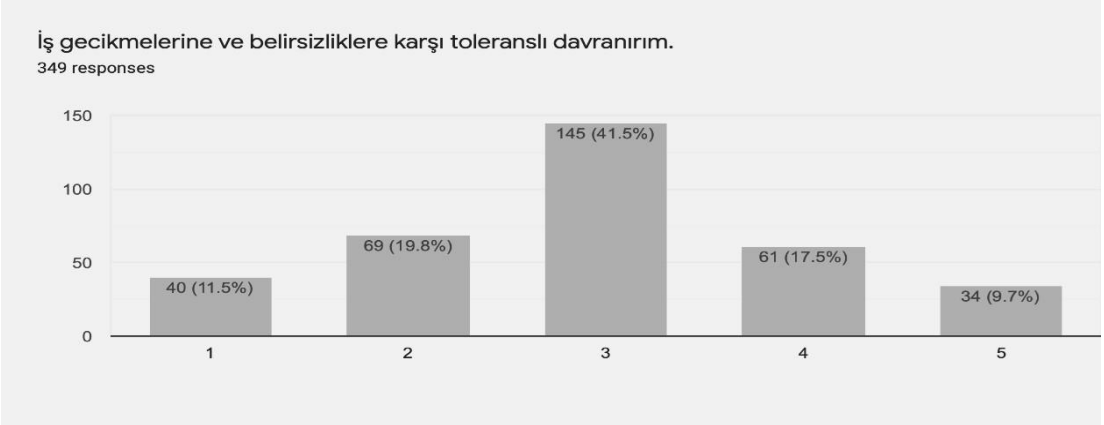
Şekil 8.54. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLIII

Rekabetçi ortamın en büyük kamçılayıcılarından biri kuşkusuzdur ki terfi etmektir. Y kuşağındaki lider ve lider adaylarına yöneltilen bu soruda, terfi ve çalışma dengesi hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Buna göre 119 katılımcı, terfi etmek için daima çok çalışması gerektiğine inanmaktadır. %29.2'İ oranındaki katılımcı ise terfi için çok çalışmanın sıklıkla gerekli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılan %7.4 oranındaki Y kuşağı terfi için çalışmayı nadiren gerekli görürken, %6.6 katılımcı ise terfi için asla gerektiğinden fazla çalışmaması taraftarıdır.



Şekil 8.55. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLIV

Örgütlerin ayakta kalabilmesi için kriz yönetimi ve bu yönetim sürecinde göstermiş oldukları yöntemler devamlılıkları için önemli yapı taşlarındandır. Y kuşağı liderleri ve lider adayları problem çözümünde ast-üst ilişkisini kullanmaktadır. Araştırmanın bu kısmında, astlarının problem çözümü hakkında ki düşünceleri sorgulanmıştır. %16 oranındaki lider ve lider adayları, kaotik ortamlarda problem çözümünü tamamen astlarına bırakmıştır. %33.5 oranı astların problem çözümünde kendi yöntemlerini sıklıkla kullanmalarına izin verirken yaklaşık %39'u buna bazen müsade etmektedir. Yalnızca 3.4'ü, problem çözümünde lider olarak kendilerini tek otorite olduğunu belirtmektedir.



Şekil 8.56. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLV

Y kuşağında yer alan lider ve lider adaylarına bazı koşullarda tolerans düzeyleri sorulmuştur. Astlarının işe geç kalmaları ve/veya belirsizliklerine karşı ne derece anlayışlı davrandıkları sorulmuştur. Katılımcıların %41.5'i Bu durumda bazen

esnek davranırken %9.7'si katı bir tutum içerisindedir. Ancak %11.5 oranındaki ender katılımcı, böylesi durumlar karşısında daima anlayışlı olabileceklerini belirtmiştir.



Şekil 8.57. Liderlik Yönelim Anketi Sorularına İlişkin Cevap Dağılımları – XLVI

Fikir alışverişlerine dair düşünceleri sorulduğunda ise, %35 oranındaki 122 katılımcı karar alırken bazen astlarına danıştığını belirtmiştir. %16'lık katılımcı ise, astlarına danışmadan asla harekete geçmeyeceklerini belirtmiştir. Kural ve düzenlemeler hakkındaki düşünceleri sorulan katılımcılar, birbirine yakın cevaplar vermişlerdir. 138 lider ve/veya lider adayı astlarının daima kural çerçevesinde hareket etmesini istemektedir. Bu oranın yarısını oluşturan 63 katılımcı ise kural ve düzenlemelere itaatin bazen gerekli olduğu kanaatindedirler. Astlarının tamamen serbest olmasını isteyen katılımcı oranı %2.9'dur.

8.2. BULGU YORUMLARI

Bu bölümde, araştırmanın amacına uygun olarak öncelikle Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Envanterlerinden elde edilen puanlar betimsel analiz teknikleri ile incelenmiştir. Bir sonraki adımda, envanterlerden alınan puanlar arasındaki ilişkiler hesaplanmıştır. Sonraki adımda özsaygı bileşenlerinin liderlik yönelimleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Son adımda ise envanterden alınan puanlar cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve sektör değişkenlerine göre karşılaştırılarak incelenmiştir.

Tablo 8.3. Coopersmıth Özsaygı Envanterinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

CÖB	N	Min.	Maks.	Ort.	Ss
Genel özsaygı	349	7	26	20,01	3,78
Sosyal özsaygı	349	2	8	6,44	1,29
Ev-aile özsaygısı	349	0	8	5,92	1,84

Tablo incelendiğinde, genel özsaygı puanlarının 7 ile 26 arasında değiştiği ve puan ortalamasının 20,01 (Ss=3,78) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen puan ortalamasına göre araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcıların genel özsaygılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Sosyal özsaygı puanlarının 2 ile 8 arasında değiştiği ve puan ortalamasının 6,44 (Ss=1,29) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen puan ortalamasına göre araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcıların sosyal özsaygılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Ev-aile özsaygısı puanlarının 0 ile 8 arasında değiştiği ve puan ortalamasının 5,92 (Ss=1,84) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen puan ortalamasına göre araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcıların ev-aile özsaygılarının yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Tablo 8.4. Liderlik Yönelimi Envanterinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

LYÖ	N	Min.	Maks.	Ort	Ss
İnsana yönelik liderlik	349	0	13	6,42	2,79
Göreve yönelik liderlik	349	0	18	10,13	4,66

Tablo incelendiğinde, insana yönelik liderlik puanlarının 0 ile 13 arasında değiştiği ve puan ortalamasının 6,42 (Ss=2,79) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. İnsana yönelik liderlikte 0-7 puan arası düşük; 8-13 puan arası orta ve 14-15 puanlar

ise yüksek oranda insana yönelime karşılık gelmektedir (Luthans, 1995: 412). Buna göre, araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcıların insana yönelik liderlik algılarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo incelendiğinde, göreve yönelik liderlik puanlarının 0 ile 18 arasında değiştiği ve puan ortalamasının 10,13 (Ss=4,66) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Göreve yönelik liderlikte 0-8 puan arası düşük; 9-16 puan arası orta ve 17-20 puan arası ise yüksek göreve yönelimi ifade etmektedir (Luthans, 1995: 412). Buna göre, araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcıların göreve yönelik liderlik algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 8.5. Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Envanterlerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

CBÖ-LYÖ	1.	2.	3.	4.	5.
1. İnsana yönelik liderlik	1				
2. Göreve yönelik liderlik	,563**	1			
3. Genel özsaygı	,161**	,203**	1		
4. Sosyal özsaygı	,128*	,216**	,406**	1	
5. Ev-aile özsaygısı	-0,006	-0,008	,437**	,221**	1

*p<0,05; **p<0,01; N=349

Tabloda yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, insana yönelik liderlik puanları ile genel özsaygı (r=0,161; p<0,01) ve sosyal saygı (r=0,128; p<0,05) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Genel özsaygı ve sosyal özsaygı puanları arttıkça insana yönelik liderlik algısı da artış göstermektedir.

Göreve yönelik liderlik puanları ile genel özsaygı (r=0,203; p<0,01) ve sosyal saygı (r=0,216; p<0,01) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Genel özsaygı ve sosyal özsaygı puanları arttıkça göreve yönelik liderlik algısı da artış göstermektedir.

Tablo 8.6. Coopersmıth Özsaygı Bileşenlerinin ve İnsana Yönelik Liderlik Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

CBÖ	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	3,65	0,92		3,95	<0,01
Genel özsaygı	0,13	0,05	0,17	2,74	0,01
Sosyal özsaygı	0,17	0,13	0,08	1,38	0,17
Ev-aile özsaygısı	-0,15	0,09	-0,10	-1,68	0,10
R=0,196		R2=0,039		F=4,61	p<0,01

Bağımlı değişken=İnsana yönelik liderlik

Tablo incelendiğinde, genel özsaygı, sosyal özsaygı ve ev-aile özsaygısı birlikte insana yönelik liderlik ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (R=0,196; F=4,61; p<0,01). Özsaygı bileşenleri insana yönelik liderlikteki değişimin %4'ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte, standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, özsaygı bileşenlerinden sadece genel özsaygının insana yönelik liderliğin anlamlı yordayıcısı olduğu belirlenmiştir (β= 0,17; p<0,05). Genel özsaygı insana yönelik liderliği pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 8.7. Coopersmıth Özsaygı Bileşenlerinin ve Göreve Yönelik Liderlik Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

CBÖ	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	3,45	1,52		2,28	0,02
Genel özsaygı	0,24	0,08	0,19	3,11	<0,01
Sosyal özsaygı	0,60	0,21	0,17	2,94	<0,01
Ev-aile özsaygısı	-0,33	0,15	-0,13	-2,23	0,03
R=0,275		R2=0,076		F=9,43	p<0,01

Bağımlı değişken=göreve yönelik liderlik

Tablo incelendiğinde, genel özsaygı, sosyal özsaygı ve ev-aile özsaygısı birlikte göreve yönelik liderlik ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (R=0,275; F=9,43; p<0,01). Özsaygı bileşenleri göreve yönelik liderlikteki değişimin %8'ini açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, genel özsaygı (β= 0,19; p<0,01), sosyal özsaygı (β= 0,17; p<0,01) ve ev-aile özsaygısı (β= -0,13; p<0,05) değişkenlerinin göreve yönelik liderliğin anlamlı yordayıcısı olduğu belirlenmiştir (β= 0,17; p<0,05). Genel özsaygı ve sosyal özsaygı göreve yönelik liderliği pozitif yönde, ev-aile özsaygısı ise göreve yönelik liderliği negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 8.8. Cinsiyete Göre Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları

CBÖ-YLÖ	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
Genel özsaygı	Kadın	201	19,88	3,82	-0,72	0,47
	Erkek	148	20,18	3,72		
Sosyal özsaygı	Kadın	201	6,54	1,22	1,76	0,08
	Erkek	148	6,30	1,37		
Ev-aile özsaygısı	Kadın	201	5,65	1,98	-3,17	<0,01
	Erkek	148	6,28	1,57		
İnsana yönelik liderlik	Kadın	201	6,30	2,78	-0,94	0,35
	Erkek	148	6,58	2,80		
Göreve yönelik liderlik	Kadın	201	9,78	4,55	-1,64	0,10
	Erkek	148	10,61	4,79		

Tablo incelendiğinde, genel özsaygı, sosyal özsaygı, insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Diğer yandan, ev-aile özsaygısı puan ortalaması cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<0,05). Erkeklerin ev-aile özsaygısı puan ortalamaları, kadınların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 8.9. Medeni Duruma Göre Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları

CBÖ	Medeni durum	N	Ort.	Ss	t	p
Genel Özsaygı	Bekar & boşanmış	219	19,74	3,99	-0,71	0,09
	Evli	130	20,45	3,35		
Sosyal Özsaygı	Bekar & boşanmış	219	6,35	1,27	1,64	0,10
	Evli	130	6,58	1,31		
Ev-Aile Özsaygısı	Bekar & boşanmış	219	5,71	1,98	-2,72	0,01
	Evli	130	6,26	1,52		
İnsana Yönelik Liderlik	Bekar & boşanmış	219	6,49	2,74	0,65	0,52
	Evli	130	6,29	2,88		
Göreve Yönelik Liderlik	Bekar & boşanmış	219	10,08	4,43	-0,28	0,78
	Evli	130	10,22	5,05		

Tablo incelendiğinde, genel özsaygı, sosyal özsaygı, insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, ev-aile özsaygısı puan ortalaması medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Evli olduğunu ifade eden katılımcıların ev-aile özsaygısı puan ortalamaları, bekar & boşanmış olduğunu ifade eden katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 8.10. Eğitim Düzeyine Göre Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

CBÖ-LYÖ	Eğitim düzeyi	N	Ort.	Ss	F	p
Genel Özsaygı	Ortaokul & lise	55	19,45	3,87	0,94	0,39
	Üniversite	250	20,04	3,71		
	YL/ Doktora	44	20,48	4,05		
Sosyal Özsaygı	Ortaokul & lise	55	6,35	1,35	0,68	0,51
	Üniversite	250	6,42	1,30		
	YL/ Doktora	44	6,64	1,16		
Ev-Aile Özsaygısı	Ortaokul & lise	55	5,56	2,11	1,29	0,28
	Üniversite	250	5,96	1,72		
	YL/ Doktora	44	6,09	2,10		
İnsana Yönelik Liderlik	Ortaokul & lise	55	6,75	2,25	1,23	0,29
	Üniversite	250	6,27	2,82		
	YL/ Doktora	44	6,84	3,18		
Göreve Yönelik Liderlik	Ortaokul & lise	55	10,56	4,43	2,07	0,13
	Üniversite	250	9,84	4,74		
	YL/ Doktora	44	11,27	4,39		

Tablo incelendiğinde, genel özsaygı, sosyal özsaygı, ev-aile özsaygısı, insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Ortaokul & lise, üniversite ve YL/doktora mezunu olduğunu ifade eden katılımcıların genel özsaygı, sosyal özsaygı, ev-aile özsaygısı, insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 8.11. Sektör/Pozisyona Göre Coopersmıth Özsaygı ve Liderlik Yönelimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

CBÖ-LYÖ	Sektör	N	Ort.	Ss	F	p
Genel Özsaygı	Özel	167	19,84	3,91	0,41	0,66
	Kamu	107	20,04	3,66		
	Diğer	75	20,32	3,67		
Sosyal Özsaygı	Özel	167	6,37	1,24	0,52	0,60
	Kamu	107	6,47	1,44		
	Diğer	75	6,55	1,15		
Ev-Aile Özsaygısı	Özel	167	5,71	1,99	2,70	0,07
	Kamu	107	6,23	1,64		
	Diğer	75	5,93	1,73		
İnsana Yönelik Liderlik	Özel	167	6,44	2,68	0,01	0,99
	Kamu	107	6,40	2,83		
	Diğer	75	6,39	3,00		
Göreve Yönelik Liderlik	Özel	167	10,63	4,31	1,87	0,16
	Kamu	107	9,66	4,93		
	Diğer	75	9,68	4,95		

Tablo incelendiğinde, genel özsaygı, sosyal özsaygı, ev-aile özsaygısı, insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik puan ortalamalarının sektör/pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Özel sektörde, kamu sektöründe ve diğer farklı sektörlerde çalıştığını ifade eden katılımcıların genel özsaygı, sosyal özsaygı, ev-aile özsaygısı, insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak, Y kuşağı benlik saygısının birden fazla değişkenle liderlik yönelimlerinin nasıl etkilenebileceği araştırılmıştır. Yaşları 20 ile 40 arasında değişen Y kuşağının, iş gücünün tanımlanmasında önemli bir etken olduğu kabul görülmektedir. Milenyum çağına mensup olan Y kuşağı lider adaylarına göre, profesyonel yaşamda, kişisel katılım biçimleri ve iş süreçleri kişilere bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Balda & Mora, 2012). Dolayısıyla bu değişkenlik tabanında başarılı olabilmek için, liderlik eğilimlerine ve ilişkilerine dikkat etmek gerekmektedir. Y Kuşağının iş hayatındaki liderlik eğilimi ‘’en iyiyi yapabilmek’’ olarak tanımlanmaktadır (Youth American Service,2010). Bu düşünce benlik ve benlik saygısı kavramı ile doğrudan bağlantılı olup, Çakmak ve Kara (2011)’in tanımlarında yer aldığı gibi bireyin kimliği, kendilik değeri, fiziksel ve düşünsel yetenekleri, sınırları, inançları, değer yargıları, amaçları, istekleri vb. gibi kendisi hakkındaki algıların tamamı olarak biçimlendirilebilir. Bu nedenle, elde edilen veriler sayesinde Y kuşağı ve ilgili değişkenlere dair zaman içerisinde değişen birçok veri ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada ortaya konulmak istenen Y kuşağı, benlik saygısı ve liderlik ilişkileri arasındaki bağlam birbirinden farklı sonuçları içermektedir. Coopersmith özsaygı ve liderlik yönelimi verileri, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, sonuçlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum, Heilman’ın 1989 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında elde ettiği verilerin aksini göstermektedir. Profesyonel yaşamda, liderliği cinsiyete göre irdeleyen Heilmann, kadınların özgüvenlerinin daha düşük olduğu verisini elde etmiştir. Erkeklerin katılımcıların ise otokratik liderliğe gözlemlenmiştir. Benzer bir çalışma Bardwick (1976) tarafından gerçekleştirilmiş ve liderlik anlayışlarında kadınların daha çok toleranslı, erkeklerin ise tutucu özellikte liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuştur. Christopher Mason, Karen Mason, Alice Mathews 2016 yılında; benlik saygısı ve liderlik üzerine 67 kadın 45 erkek katılımcının yer aldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bakanlıklara eğitim veren envanejelere ve çok mezhepli bireylerle anket yöntemi ile gerçekleşen bu çalışma, liderlik beklentilerinin özsaygının

belirlenmesinde önemli bir etken olduğu sonucunu içermektedir. Elde edilen sonuçlar özsaygı ve liderlik tutumlarının cinsiyet anlayışlarına göre değişkenlik gösterdiği sonucunu kapsamaktadır. Günbayı (2005)'nın öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada ise, erkek öğretmenlerin liderlik özelliklerine ilişkin ortalamalarının kadınlara göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmaların aksine; erkek ve kadın arasında liderlik-cinsiyet ayrımının var olmadığı verisini sunan çalışmalar da mevcuttur. Öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, liderlik anlayışının mevcut medeni durum ve cinsiyet ile doğrudan bağlantılı olmadığı verisi bunlardan bir tanesidir. Dobbs (2013) çalışmasında, cinsiyet değişkeni açısından liderlik yönelimlerinin farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. 2017 yılında Çetinkaya ise cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile incelediğinde, Dobbs'un çalışmasını destekleyici sonuçlar elde etmiştir. Bunlara ek olarak, Chua ve Murray (2015) cinsiyet değişkeni ile liderliğin bir farklılık göstermediğini, Demirel (2015) ise medeni hal ve cinsiyet değişkenleri açısından bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur.

Söz konusu bu çalışmada; genel özsaygı, sosyal özsaygı, ev-aile özsaygısı, insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Ortaokul & lise, üniversite ve YL/doktora mezunu olduğunu ifade eden katılımcıların genel özsaygı, sosyal özsaygı, ev-aile özsaygısı, insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir. Diğer yandan Gizem Saygılı,Teoman İsmail Kesecioğlu, Halit Kırıktaş (2015), benlik saygısının etkeni olan eğitim hususunu incelediklerinde farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Üniversite öğrencileri ile gerçekleştirilen bu çalışma, eğitim düzeylerinin benlik saygısı üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Literatürdeki bu farklılığın sebebi, bireylerin dinamik sosyo kültürel özelliklerine dayandığı düşünülebilir.

Karaman (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, 21-25 Yaş Arası Gençlerde Benlik Saygısına Etki Eden Ebeveyn Tutumları incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuca göre; sağlıklı, iletişimsel ve mutlu bir ailede büyüyen bireyler yüksek benlik saygısına sahip olurken, aile içi şiddete maruz kalanların ise düşük benlik saygısına sahip olduğu gözlemlenmiştir . Ocakçı (2009), benlik saygısını

çalışan gençler üzerinden ele aldığında, araştırmaya katılan gençlerden ailedeki kararlara katılanların katılmayanlara göre daha yüksek bir benlik saygısına sahip olduğu bilgisi elde etmiştir. Bunun yanında demokratik aile yapısı gösteren ailelere sahip katılımcıların da, benlik saygıları diğerlerine göre daha yüksek bir oran göstermiştir.

Literatürdeki birçok çalışma, kişilik özellikleri ve liderlik algısının anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bilgisini vermektedir. Bass ve Stodgil her ne kadar bunun aksini iddia etse de Lord ve arkadaşları 1986 çalışmalarında kişilik özellikleri ve liderlik algısı konusunda anlamlı bir ilişkini olabileceği fikrini desteklemişlerdir.

Ayrıca, Erkuş'un 2011 yılındaki çalışmasındaki Elde edilen bilgilerde bu bakış açısını destekler niteliğe sahiptir. 2012 yılında, Colbert ve arkadaşlarının ortaya koyduğu araştırmada, kişiliğin liderlik algıları ile doğrusal pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. (Colbert ve diğ., 2012). Smith ve Canger (2004) 'in araştırmasında, lider-takipçi ilişkisinde kişilik özelliklerinin ne derece önemli olduğu da ortaya konulmuştur (Judg vd., 2002: 765).

Araştırmalar bize göstermektedir ki değişen teknoloji ve dönüşen iş sahası bu kuşağın etkisi altında kalarak artan bir gelişim sürecine girecektir. Y kuşağının liderlik tarzları ve yönelimleri, ancak tatmin oldukları süreçte verimli bir hal alacaktır. Bu eş zamanlı olarak, iş bağlılığı ve motivasyon ögelerini de arttıracaktır. Ayrıca yapıcı ve hızlı geri bildirimin olduğu, keyif ve zorlukların yer aldığı bir çalışma ortamı sunmak motivasyon ve bağlılığı arttıracaktır. Y kuşağı liderlerinin özellikleri; meraklı, yalnızca iş arkadaşlarıyla değil, amirleriyle de yakın temas kurabilen, kişisel ilişki kurma konusunda daha Ilımlı ve pozitif yaklaşıma sahip olup esnek davranışlar gösterebilen ve statüko konusunda mücadeleci bir ruha sahip olmaları şeklinde özetlenebilir. Topluma duyarlı, katılımcı ve işbirlikçi olma tarzları sosyal ve profesyonel hayat dengesi kurma yeteneklerini geliştirerek iş ortamlarına samimiyet duygularını ve bulundukları kurumsal yapı içerisinde aidiyet süreçlerini desteklemektedir/geliştirecektir. Dolayısıyla kendi mevcut bilgi ve becerilerini içselleştirerek, farklı açılardan yeni fikirsel süreçler ortaya koyabileceklerine inanılmaktadır (Howe & Nadler, 2012, s. 6; Kyles, 2005, s. 54, Swantee, 2013.) Diğer yandan X kuşağının rehberlik süreçlerine açık olmaları Y kuşağının önemli bir vizyona

sahip olduğu gerçeğini desteklemektedir. Sonuç olarak y kuşağının sahip olduğu liderlik eğilim özelliğini ‘’en iyiyi yapabilmek’’ odağına temellendirmek mümkündür (Youth American Service,2010).

8. YORUM VE ÖNERİLER

Bu çalışmaya göre, *Olumsuz bir gidişat olması durumunda bunun kendilerinde herhangi bir olumsuz hissiyat uyandırıp uyandırmayacağı* sorusuna deneklerin %55'lik kısmı, etki etmeyeceğini belirtirken %45'lik kısmı ise bunun olumsuz bir hissiyat uyandıracağını belirtmiştir. Aynı kapsamda değerlendirilecek olan diğer bir soruda da diğer *Şartlarının değişmesi durumunda yahut yeterli imkanlarınız olsa değiştirmek istediğiniz bir çok özelliğiniz var mı* sorusuna yaklaşık 350 katılımcının %52,1'lik kısmı bir çok hususta değişime gideceklerini ifade etmiştir. Yönlendirilen mevcut durumlarının kendilerini tatmin edip etmeyeceği ile ilgili soruya katılımcıların %75,5' i değişime karşı direneceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %30'luk bir kısmı ise kolayca vazgeçme eğilimi göstermişlerdir. Bu durum Deloitte'nin 2008 yılında Y kuşağı ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, onların değer odaklı çalışma eğilimi gösterdiklerini ve yer aldıkları iş dünyasında da değer odaklı çalışacaklarını ifade etmeleri ile benzerdir. Ayrıca Y kuşağının değerler ile ilgili bir tereddüt yaşadıklarında iş değiştirmekten çekinmeyeceklerini ve bu oranın %80 olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmaya göre liderlik yönelim anketinin problem çözümleri konusunda *astlarımın kendi yöntemlerini kullanmalarını izin veririm* sorusuna lider ve lider adaylarının %50'si sık sık cevabını vermişlerdir. Bu bağlamda bu kişiler davranışsal liderlik teorilerinden 9.9 tipi liderlik çerçevesinde üretme ve çalışana en üst seviyede ilgi gösterenler grubunda yer almaktadırlar. Sonuç olarak Y kuşağının dönüşümcü liderliğe yatkın olduğu söylenebilir.

Y Kuşağı deneklerinin genel öz saygı kapsamında, karar verme mekanizmalarına güvenerek olaylar karşısında kolayca karar verebilme yeteneklerine bakıldığında %67.3 ile 235 kişi bu konuda rahatlıkla karar verebileceklerini belirtirken, yaklaşık 1/3'lük kısmı olan %32,7'lik kesimi (114 kişi) karar vermenin pek de kolay olmadığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda Y kuşağının bir olay karşısında 3'te 1'lik kesiminin karar verme mekanizmaları ile vicdanları arasında kalabileceği ortaya çıkmaktadır. Öte yandan aynı katılımcıların çalıştıkları iş pozisyonları içerisinde grup sözcüsü olmak isterim'e verdikleri cevaplar incelendiğinde "Daima ve

sık sık" diyenlerin toplamı %48 olmuş ve bazen diyenlerinde oranı %37 olmuştur. Bu bağlamda yukarıda belirtilen olaylar karşısında karar verebilme yetileri arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilen astlarımı daha fazla çalışması için uyarırım sorusuna vermiş oldukları cevaplara bakıldığında %31,8' i lider veya lider adayları astlarının daha fazla çalışması konusunda sık sık uyaracaklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, Y kuşağının bir kısmında davranışsal liderlik teorilerinden 1.1 tipi liderlik kapsamına giren fakirleşmiş liderlik özelliği gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır. Geriye kalan kısım için ise 5.5 tipi liderlik kapsamında orta yol yönetimi özelliğine sahip olduklarını ifade edebiliriz.

Ast-üst ilişkilerine baktığımızda ise Y kuşağı astlarını %12 oranında serbest bırakmaktadır. Bu durum, Y kuşağı katılımcıları demokratik lider tipinde bir liderlik tercih etmekte ve yöneticileri ile olan ilişkisinde iş birliği ve motivasyonu öncelikli kılmaktadır. Ayrıca bu durum davranışsal liderlik tutumlarından 1.9 tipi liderlik olan, kulüp liderliği olarak tanımlanmakta ve bu liderler rahat, anlayışlı ve samimi ilişkiler göstermektedirler.

Ailemin benden beklentisi çok fazla sorusuna bireylerin %60 kadarı evet cevabını vererek, büyük bir sorumluluk taşıdıklarını bildirmektedirler. %40'lık kesim o ise bu konuda daha serbest davranışlar sergilediklerini göstermişlerdir.

Anne ve babam duygularımı genelde dikkate alır sorusuna deneklerin %80'inden fazlası olumlu cevap vermiştir. Bu durum Y kuşağının aile içi iletişim konusunda iyi bir çocukluk dönemi geçirdiği ile ilişkilendirilebilir. Geriye kalan %20'den az orandaki bireylerin ise otoriter bir aile içerisinde yetiştiği görülmüştür.

Pek çok kere evden ayrılmayı/kaçmayı düşündüm sorusuna deneklerin %86'sı hayır derken %14' ü evet cevabını vermiştir. Bu sonuçlara göre %14'lük katılımcının kimlik kazanımı karşısında kimlik karmaşası dönemini başarıyla atlatamayan bireyler olduğunu söyleyebiliriz. Yani bu katılımcılar evlerinden ve ebeveynlerinden ayrılma düşüncesine kapılmışlardır. Bu durum, %86 katılımcıda ise tam tersi bir süreç şeklinde gerçekleşmiştir.

Arkadaşlarım sık sık benimle uğraşır şeklinde sorulan soruya %56'2'lik katılımcı problem ve sıkıntı yaşamadığını belirtmişlerdir. Ancak %44'lük katılımcı akranları tarafından rahatsız edilerek problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ortaya çıkan bu sonuçların birçok sebebi olabileceği düşünebilir. Bu sebepler sevgi kaynaklı olabileceği gibi kin ve/veya kıskançlık temelli de olabilir. Ayrıca oranlarda ortaya çıkan yakın değerler Y kuşağındaki bireylerin sevgi edinimi veya kin ve kıskançlık gibi süreçlerle karşılaştıklarını göstermektedir.

Öz saygı envanteri kapsamında katılımcılara yöneltilen *hayatınızdaki her şey karmakarışık mı* sorusuna katılımcıların %72'si hayati gidişatları konusunda herhangi bir sorunları olmadıklarını ifade etmişlerdir. %28 'lik kısmı hayatlarında henüz bir düzen kuramadıklarını düşünmektedir. *Kendime ilişkin olumsuz bir imajım var* sorusuna adayların %85,7'i kendilerine dair olumlu bir beğeniye ve imaja sahip olduğunu belirtmeleri kimlik kazanımı karşısında kimlik karmaşası aşamasını sağlıklı bir şekilde geçirmiş olduklarını göstermektedir. %14,3'ünün ise bu aşamayı başarılı atlatamadıklarını görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen s*öyleyecekleri bir şeyler olduğunda genellikle çekinip çekinmedikleri* sorulduğunda %73,6'sı korkmadan ve çekinmeden söyleyebileceğini belirtirken, %26,4' ü bu konuda çekimser kalacağını belirtmiştir. Liderlik yönelim envanteri kapsamında sorulan *grubumun temsilcisi olarak konuşurum* sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında %57'si daima ve sık sık cevabını vermiş ve Y kuşağının iş dünyasında genel olarak atik ve cesur olduğunu ortaya koymuştur. .

Yine Y kuşağı liderlik yönelimini ortaya çıkaracak *genel öz saygı kapsamında* diğer bir soru olan, *Sık sık başka biri olmak ister miydiniz* sorusuna deneklerin %86.5' sı mevcut bireysel varlıklarından memnuniyet duyarken, %13.5'i ise sıklıkla bir başkası olmayı arzulamaktadır. Bu %13.5'ini çocukluk döneminin normal bir gelişim evresi olan rol model alma basamağını başarılı bir şekilde atlatamadığını göstermektedir.

Y kuşağının benlik bilinci ve liderlik vasıfları olarak kendilerinden emin olma durumlarının ölçüldüğü, genel öz saygı kapsamında bir soru olan "Kendimden oldukça eminim" sorusuna katılımcıların; %86'5'i EVET cevabını verirken %13'5'i olan 47

kişi bu soruya HAYIR yanıtını vermiştir. Öte yandan benzer bir soru olarak kabul edebileceğimiz, bir liderin sahip olması gereken önemli özelliklerden biri olan ve bir liderin kendi mahiyetindeki insanları belirlenen hedeflere ulaştırma kapsamındaki "Güvenilir biri değilim, bana bel bağlanılmaz'' sorusuna ezici bir çoğunlukta %97.1 oranında adayların HAYIR dedikleri ve kendilerini güvenilir buldukları tespit edilmiştir. Buradan hareketle Y Nesli Ericson'un 1 – 3 Yaş – Bağımsızlık Karşısında Utanç ve Şüphe evresini başarıyla atlattığı ve öz benliklerinde güvenilir biri olmayı başarmış oldukları söylenebilir. Y Kuşağı Liderlik Yönelim ölçeğinde sorulan sorulardan "Astlarımın işlerini kendi bildikleri gibi yapmalarına izin veririm" maddesinde ise %39'a yakınının daima ve sık sık cevabını vererek iş hayatında hem çalışan hem iş veren olarak karşılıklı bir güven ilişkisi yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Liderlik açısından önemli bir husus olan "davranışlarına dikkat etme" hakkındaki "Genellikle kendinize dikkat eder misiniz?" maddesine %89,7'lik bir kısım evet cevabı vermiştir. %10,3'lük bir kesim olan 36 kişinin ise bu konuda yetersiz olduğunu düşündüğü görülmektedir. Bireylerin; iç huzuru, mutluluğu, yaptıkları işlerde kendilerini iyi hissetmeleri liderlik vasıflarının gelişmesinde önemli bir rol oynar. O hâlde bu durum, Y kuşağı bireysel yetkinliklerinin farkındadır şeklinde yorumlanabilir. Bir başka ifade ile kendi potansiyeline vâkıftır. Bu açıdan genel öz saygı kapsamında sorulan *"Yeterince Mutlu musunuz?"* sorusuna deneklerin %69,1 kesimi olan 241 kişi bu soruya olumlu cevap verirken, %30,9 ile 108 kişi ise soruyu olumsuz yanıtlamış ve mutlu olmadıklarını belirtmiştir. Yine büyük çoğunluğun iç huzuru yakaladığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre çalışmaya farklı yorumlar katılarak genişletilebilmesi açısından, farklı demografik özellikler baz alınarak yapılabilmesinin yanı sıra kuşakta ilk ve ikincil yarıyıl olarak ayrıma gidilmesi önerilebilir.

Bu çalışma sadece Y kuşağı ile sınırlandırıldığından, sonraki çalışmalarda tarihsel süreç içerisinde başarılı olmuş liderler ile Y kuşağı liderlerinin eğilim ve özellikleri arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca günümüzde mevcudiyetini sürdüren liderler ile Y kuşağı arasında eğilim ve özellik süreçlerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Y kuşağının eğilim ve özelliklerini ortaya çıkarmak açısından farklı evren ve örneklem gruplarından veya farklı demografik özelliklere de bakılabilir.

KAYNAKÇA

AKBABA, Altun S.; Okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumlarının incelenmesi. Çağdaş Eğitim, 2002, s.286, 8-14.

AKDEMİR, Ali / KONAKAY, Gönül / DEMİRKAYA, Harun / NOYAN, Aral / DEMİR, Bülent / AĞ, Cengiz / PEHLİVAN, Çağlar / ÖZDEMİR, Eşref / AKDUMAN, Gülbeniz / EREGEZ, Hanife / ÖZTÜRK, İlksen / BALCI, Oktay; Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzları Beklentilerinin Araştırılması, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, NO: 2, Vol: 6, 2013.

AKTAŞ, Ramazan ; Liderlik Sunumu, 2015.

AKTUNA, Halil Can / KILIÇLAR, Arzu; Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 2/2, 2019, s. 299-322.

ALDER Harry, çev: Halime Misge Kurşun, Bir Lider Gibi Düşünün, Kariyer Yay. 1. Baskı Ekim 2002, İstanbul, s:41.

ALKIN, M.C. Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi S.B.E: Edirne, 2006.

ARSENAULT, Paul M.; Validating generational Differences: A Legitimate diversity and leadership issue. Leadership & Organization Development Journal, 25, 2004, s. 124-141.

AYDOĞAN, S, İlköğretim 2.Kademe Öğrencilerinin Umut Ve Benlik Saygısı Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

B.R. Johnson/ R.B. Tompkins / D. Webb, Objective Hope: Assessing the Effectiveness of Faith-Based Organizations: A Review of the Literature, Baylor University Center for Civic Innovation, Manhattan, 2008, ss.10-12.

BALDA, Janis Bragan/ MORA, Fernando, Adapting Leadership Theory and Practice for the Networked,Millennial Generation, Journal of Leadership Studies, Vol:5, No:3, 2011.

BALKIS, M. ve Duru, E, Akademik erteleme Eğilimi, Akademik Başarı İlişkisinde Genel Performans ve Nenlik Saygısının Rolü. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, No: 27, 2010, s.159-170.

Baloğlu, N., & Karadağ, E. Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme : Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi, 2009, s.165-190.

BARUTÇUGİL, İsmet.; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul, Kariyer Yayıncılık, s.502, 2002.

BASS, M. Bernard; Stogdill's Handbook of Leadership, Free Press, NewYork, 1981.

BAŞARAN, İE; Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış, 2004, s.161.

BAŞOL, Ömür; Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

BOZKUŞ, K. /Gündüz, Y. ; Ruhsal liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, No: 24/1, 2016, s. 405-420.

BULUT, Çağrı / ARBAK, Hande; İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, Yaşar Üniversitesi, 2012, s. 5-19.

BURNS, M. G., Leadership, Harper-Row, New York, 1978.

CANBOLAT ÖZKAN, Ela; Kurumsal Yaklaşımlar Çerçevesinde Liderlik Kuramına Bakış, International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI) Dergisi, Cilt: 3, No: 4, 2019.

CASIMIR, Gian; Combinative Aspects of Leadership style, The ordering and temporal spacing of Leadership Behaviors, The leadership quarterly volume 12, Issue 3, Autumn, 2001, s. 245-278.

CEYLAN, A.; Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, No:2, 1997, s. 314-320.

ÇATIR, Ozan ; Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 2009.

ÇELİK, V.; Eğitimde dönüşümcü liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yayıncılık, 1998, s.16.

D. ONUR ; Psikoloji kuramları ve yaratıcılık ilişkisi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No: 8(1), 2018, s.145-156.

DAL, V., Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algılarının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2009.

DE RUTİER, Naomi M. P. / GEERT, Paul L. C. Van / KUNNEN, E. Saskia; Explaining the "How" of Self-Esteem Development: The Self-Organizing Self-Esteem Model, Review of General Psychology, Vol. 21, No. 1, University of Groningen, 2017, s. 49–68.

DEMİRCİ, İ. / ÖZ, B./ AKIN A ./ AKIN.Ü, Psikolojide güncel Kavramlar 2., Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 243-25.

DEVRANİ, Tülay; Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar, ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ , Nisan 2010.

ERÇETİN, Ş.; Lider Sarmalında Vizyon, 2000, s. 184.

F., Hesselbein; Leader to leader, 1999, s.13.

FRY, L. W; Toward a Theory of Spiritual Leadership.The Leadership Quarterly, s.693-727, 2003.

GENTILE, Britanny / TWENGE, Jean M. / CAMPBELL, W. Keith; Birth Cohort Differences in Self-Esteem, 1988–2008: A Cross-Temporal Meta-Analysis, Review of General Psychology, Vol. 14, No. 3, 2010, s. 261–268.

GÖKTAŞ,Pınar/ ÇARIKÇI, İlker Hüseyin; Kuşakların Siyasal İletişim Kültür ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi, MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, No: 3, 2015, s.7-33.

GRAYBILL, Jolie Ogg; Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership, University of Nebraska-Lincoln, 2014.

GÜNBAYI, İ., "Women and Men Teachers 'Approaches to Leadership Styles", Social Behavior and Personality, 33(7), 2005, 685-698.

GÜNDOĞDU R.; Gelişim Psikolojisi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,2016.

GÜNEY, S.; Liderlik, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2012, 37-38.

GÜRHAN, Nermin / KAYA, Burhanettin / ATLI ÖZBAŞ, Azize / KABATAŞ, Esra / ŞAHİN, Can / DOĞAN, Hacı; The Relationship between Self-Esteem and Psychological Symptoms for University Students, 2017, s. 11-15.

H., Yiğit ; Ergenlerin Benlik Saygılarının Yaşam Doyumu ve Bazı Özlük Nitelikleri Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.

HAIR, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). Multivariate data analysis (3rd ed). New York: Macmillan.

HM. Drucker; The Politicial Uses of Technology, 1974.

HOGAN, Robert / KAISER, Robert B; What We Know About Leadership, Review of General Psychology, Vol. 9, No. 2, 2005, s. 169–180.

HORECZY, Andrea / LANAİ, Aliya / MENDES, Gregory / MİLLER, Matthew / SAMSA, Laura / SCONGACK, Timothy; Leadership Preferences of Generation Y. (yıl, yayınevi, vs).

J. K. Hemphill and A. E. Coons; "Development of the Leader Behavior... Coons Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.

J.G. Hunt, 8c diğ., Emerging Leadership Vistas, MA: Lexingt on Books, 1988.

KALAYCI, Ş. (2017). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (8.Basım), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

KANARYAN,Hasibe Gül / ÖNEN, Mustafa S ; Liderlik ve Motivasyon Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum Dergisi, No:10, s.5.

KAPLAN, Emine Özge; Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma, İzmir, 2017.

KARADOĞAN, Ahmet; Z Kuşağı ve Öğretmenlik Mesleği, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No:5, 2019.

KEÇEÇİOĞLU, T.; Lider ve liderlik. Okumuş Adam Yayıncılık İstanbul, S: 37., s.240.

KELEŞ, Hatice Necla; Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:3, No:2, 2011.

KELGÖKMEN İLİÇ, Derya / YALÇIN, BUSE; Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları (Differentiated Job Values and Leadership Perceptions of Gen Y), Journal of Yasar University, 2017, s.136-160,2015, 2008.

KESKEN, Jülide / AYYILDIZ, N. Ayşe; Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. Ege Akademic Bakış Review, 8 (2), 729- 754.

KIRBY P.C.; Paradise, L.V. & King, M.I. Extraordinary Leaders in Education: Understanding transformational leadership. Journal of Educational Research, 1992, s. 303-31.

KOCACIK, F., GÖKKAYA V.B., Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", C.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 2005, s.38-47.

KOÇ, Oktay (2009). Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgütiçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

KOÇEL, T; İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Basım A.Ş, 2011.KOHUT H: The analysis of the self. New York, International Universities Press, 1971.

KUMBAROĞLU, Z. B., Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeyleri İle Benlik Saygısı Düzeylerinin Çeşitli Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, 2013.

KUNAL, O., Benlik saygısı, Yaşam İçin Bir Pasaport, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları. 2010.

KUZGUN, Y., Karar Stratejileri Ölçeği; Geliştirilmesi Ve Standardizasyonu. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1992.

MASON, Christopher / MASON, Karen / MATHEWS, Alice; Aspiring to Lead: An Investigation into the Interactions Between Self-Esteem, Patriarchal Attitudes, Gender, and Christian Leadership, Journal of Phsychology & Theology, Vol. 44, No. 3, 2016 2, s.44–256.

MRUK, C. J., Self-esteem Research Theory and Practice: Toward a Positive Psychology of Self-Esteem, New York: Springer Pub, 2006, S.10.

OKTUĞ, Zeynep; Liderin Entelektüel Uyarım ve İlham Verici Motivasyon Becerilerine Atfedilen Önemin Mizah Yoluyla Başa Çıkma ve Benlik Saygısı Bağlamında İncelenmesi, 2nd International Congress On New Horizons In Education And Social Sciences (ICES-2019) Proceedings, İstanbul, 2019.

ÖMERT, M.; Dönüşümcü Liderlik, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 2004, s.12.

ÖZERKAN, K.N., Spor Psikolojisine Giriş, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

ÖZKALP, Enver; Sosyolojiye Giriş, Anadolu Üniversitesi Eğitim, sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, No:140, Eskişehir, 2000.

ÖZKAN, İshak; Benlik Saygısını Etkileyen Etkenler, Düşünen Adam, No: 7 (3), 1994, s. 4-9.

PFLANZ, Mary L.; Women in Positions of Influence: Exploring the Journeys of Women in Positions of Influence: Exploring the Journeys of Female Community Leaders, University of Nebraska – Lincoln, 2011.

PODSAKOFF, Philip M./ MACKENZIE, Scott M. / WILLIAM, H. Bommer, Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, 1996, 1: s. 263.

RAZI, G.S. / KUZU, A., YILDIZ / A.N., OCAKCI / A.F./ ARİFOĞLU, B.C. Çalışan gençlerde Benlik Saygısı, İletişim Becerileri ve Stresle Baş Etme, Koruyucu Hekimlik Bülteni, No: 8(1), 2009, s.17-26.

ROGERS, Carl R. The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change. Journal of Consulting Psychology, 21. 1957, Retrieved from http://www.shoreline.edu/dchris/psych236/Documents/Rogers.pdf, , 1

RUGANCI, N. , "Self-Consciousness, Self-Esteem and Depression". Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1988.

RUSSEL, R. F./ GREGORY, Stone, A.; A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership ve Organization Development Journal, 23(3), 2002, s.145-157.

SCHEFF, Thomas; Three Scandals in Psychology: The Need for a New Approach, Review of General Psychology, Vol. 19, No. 2, 2015, s. 203–205.

SEU, H. E., Self-efficacy as a mediator in the relationship between self-oriented perfectionism and academic procrastination. Journal of Social Behavior and Personality, No: 36 (6), 2008, s.753-764.

SINGH, Kashvi / FISHER, Sally; Powerful Women in Leadership: An Exploration of the Characteristcs of Succesful Women Leaders, 2018.

STOGDILL, Ralph M.; Leadership, membership and organization. Psychological bulletin, 1950, s.47.1:1.

STRATT, Robert J.; Leaders with Vision: The Quest for School Renewal.1995, s.109.

ŞAHİN, Kenan; Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu, İstanbul, 2019.

TABACHNICK, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics. Allyn & Bacon/Pearson Education.

TAYMUR, İ./ TÜRKÇAPAR, M; Kişilik: Tanımı, Sınıflaması ve Değerlendirmesi, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, No:4, 2012; s.154-177.

TEKARSLAN, E. Ve ark., Sosyal Psikoloji. İstanbul, Filiz Kitabevi, 1989.

TÜRKSOY, A. / YÜRİK, E.; Özel İlgi Turizmi: Turistik ürün çeşitlendirmesi, Ankara., Nobel Yayınları, No:2, 2011, s. 255-274.

UĞUROĞLU ve ÇELİK ; Ögütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Dergipark,NO:12, 2009,S.121-156.

UYGUÇ, NERMİN / DUYGULU, Ekrem/ ÇIRAKLAR, Nurcan ; N. Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, Kayseri.

ÜNSAR, Sinan / ŞİMŞEKER, Melih; Küreselleşme Süreci ve Liderlik (Globalizing Processs and Leadership), Journal of Yaşar University, 2008.

WADIWALLA, M. , The Influence of Mother care on the relationship Between Self-Esteem and Neural Subtrates in Young Men and Women: A Neuroimaging Study, Unpublished Doctoral Thesis, McGill University, Montreal, 2007, s.12.

ZEMKE, R. / RAINES, C./ & FILIPZCAK, B.; Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. Amacom, 1999.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/

http://psychology. about.com/od/psychosocialhteries/a/psychological.htm

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/54987/mod_resource/content/0/8_G%C3%BCncel%20Liderlik%20Yakla%C5%9F%C4%B1mlar%C4%B1%2C%20Hizmetkar%20ve%20Vizyoner%20Liderlik.pdf

https://businessht.bloomberght.com/ekonomi/haber/1825548-is-dunyasinda-hkimiyeti-giderek-artan-y-kusagi-ile-nasil-iletisim-kurulmali

https://learning.blogs.nytimes.com/2010/06/03/does-your-generation-have-too-much-self-esteem/

https://learning.blogs.nytimes.com/2010/06/03/does-your-generation-have-too-much-self-esteem/

https://slideplayer.biz.tr/slide/8864677/

https://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik

https://www.acarbaltas.com/y-kusagi-ne-istiyor/

https://www.acarbaltas.com/y-kusagini-yonetmek/

https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/y-kusagi-onlarin-dunyadan-dunyanin-onlardan-beklentileri.html

https://www.banucakar.com/blog/2013/hizmetkar-liderlik-liderlik-ne-yonetmekle-ne-de-gucle-ilgilidir/

https://www.kendinigelistir.com/otantik-liderlik-nedir/

https://www.uplifers.com/is-hayatinda-basariya-kosan-guclu-liderlerin-14-ortak-ozelligi/#ixzz6Ilfpjx3c

https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html

https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-tr.html

https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html

87ju

ÖZGEÇMİŞ

EKLER

EK 1

COOPERSMİTH BENLİK SAYGISI ENVANTERİ

Aşağıda her insanın zaman zaman hissedebileceği bir takım durumlar maddeler halinde sıralanmıştır.

Bu maddelerle belirtilen ifadeler eğer sizin genellikle hissettiklerinizi tanımlıyor ve size çoğunlukla uygun geliyorsa cevap kâğıdında ilgili sorunun karşısındaki evet sütununa bir çarpı işareti (x), bu ifadeler eğer sizin genellikle hissettiklerinizi tanımlamıyor ve size çoğunlukla uygun gelmiyorsa bu durumda hayır sütununa (x) işareti koyunuz.

Bu maddelerin doğru ve yanlış cevapları yoktur. Bu nedenle yanıtlarınızı verirken mantığınızdan çok duygularınıza kulak veriniz. Araştırmaya olacak katkınızın, yanıtlarınızın dürüstlüğü oranında olacağını unutmayınız.

Evet	Hayır	
		1. Olanlara genellikle fazla bozulmam.
		2. Sınıfın önünde konuşma yapmak bana oldukça zor gelir.
		3. Eğer gücüm yetse değiştirmek isteyeceğim pek çok özelliğim var.
		4. Fazla zorlanmadan karar verebilirim.
		5. Benimle birlikte olmak zevkli ve eğlencelidir.
		6. Evdeyken kolayca canım sıkılır, moralim bozulur
		7. Yeni bir şeye alışmam çok zaman alır.
		8.Yaşıtlarımın arasında popülerim.
		9. Anne ve babam genellikle duygularımı dikkate alır.
		10.Genellikle pek direnmeden kolayca vazgeçme gibi bir bir huyum var.
		11.Ailemin benden beklentisi çok fazla.
		12.Benim yerimde olmak oldukça zordur.
		13.Hayatımdaki her şey karmakarışık.
		14.Arkadaşlarım genellikle benim fikirlerimi izlerler.
		15.Kendime ilişkin olumsuz bir imajım var.
		16.Pek çok kere evden ayrılmayı (kaçmayı) düşündüm.
		17.Okuldayken sık sık canım sıkılır.
		18.Çoğu insan kadar güzel görünüşlü değilim.

Evet	Hayır	
		19.Söyleyecek bir şeyim olduğunda genellikle onu çekinmeden söylerim.
		20.Annem ve babam beni anlayabiliyor.
		21.İnsanların çoğu benden daha çok seviliyor.
		22.Çoğu zaman anne ve babamın beni sanki zorladıklarını hissediyorum.
		23.Okulda çoğu zaman cesaretim kırılıyor.
		24.Sık sık keşke başka birisi olsam diye arzuluyorum.
		25.Güvenilir biri değilim (bana bel bağlanılmaz).
		26.Hiç bir şey için asla kaygı duymam.
		27.Kendimden oldukça eminim.
		28.Sevecen birisiyim.
		29.Anne ve babamla birlikte eğlencemiz ve neşemiz boldur.
		30.Hayal kurmaya çok zaman harcıyorum.
		31.Keşke daha genç olsaydım.
		32.Her zaman doğru olanı yaparım
		33.Okuldaki başarılarımla gurur duymaktayım.
		34.Birileri her zaman ne yapmam gerektiğini bana söylemeli.
		35.Yaptıklarım için sıkça pişmanlık duyarım.
		36.Hiç bir zaman mutlu olmam.
		37.Derslerimle ilgili olarak yapabileceğimin en iyisini yapıyorum.
		38.Genellikle kendime dikkat edebilirim.
		39.Oldukça mutluyum.
		40.Oyunu yaşça kendimden daha küçüklerle oynamayı tercih ederim.
		41.Tanıdığım herkesi seviyorum.
		42.Sınıfta ön plana çıkmaktan hoşlanırım.
		43.Kendi kendimi anlayabiliyorum.
		44.Evde hiç kimse bana fazla ilgi göstermiyor.
		45.Hiç bir zaman asla azarlanmam.
		46.Okulda, olmak istediğim kadar başarılı değilim.
		47.Kendi kendime bağımsız karar verebilir ve ona bağlı kalabilirim.
		48.Cinsiyetimden memnun değilim (erkek ya da kız olmaktan)
		49.Başkalarıyla birlikte olmaktan hoşlanmıyorum.
		50.Hiç bir zaman asla utanmam.
		51.Sık sık kendimden utandığımı hissederim.
		52.Arkadaşlarım sık sık benimle uğraşırlar.
		53.Her zaman doğruyu söylerim.
		54.Öğretmenlerim bana yeterince başarılı olmadığımı hissettiriyor.
		55.Bana ne olacağı hiç umurumda değil.
		56.Hayatta başarısız biriyim.
		57.Azarlandığım zaman kolayca bozuluyorum.
		58.Kime ne söyleyeceğimi her zaman bilirim.

EK 2

LİDERLİK YÖNELİM ANKETİ

		DAİMA	SIKSIK	BAZEN	NADİREN	ASLA
1	Grubumun sözcüsü olmak isterim.					
2	Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.					
3	Astlarımı çalışırken serbest bırakırım.					
4	Belirlenmiş yöntemlerin uygulanmasını teşvik ederim.					
5	Rakip grupların önünde bulunmamız gerektiğini vurgularım.					
6	Grubumun temsilcisi olarak konuşurum.					
7	Astlarımı daha fazla çalışması için uyarırım.					
8	Düşüncelerimi grup içinde sınarım.					
9	Astlarımın işlerini kendi bildikleri gibi yapmalarına izin veririm.					
10	Terfi etmek için çok çalışırım.					
11	Problem çözümünde astlarımın kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.					
12	İş gecikmelerine ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.					
13	İş yerine ziyaretçiler geldiğinde, grubun sözcülüğünü yaparım.					
14	İşlerin hızlı yapılması için astlarımı uyarırım.					
15	Astlarımı iş yerinde serbest çalışmaları için teşvik ederim.					
16	Grup içerisindeki çatışmaları çözümlerim.					
17	Ayrıntılar içerisinde boğulurum.					
18	Bağlı olduğum grubu örgüt dışında temsil ederim.					
19	Astlarımın iş yerinde serbest hareket etmeleri beni rahatsız eder.					

20	İş ile ilgili neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğine ben karar veririm.					
21	Astlarımı daha üretken olmaları için teşvik ederim.					
22	Astlarıma yetki devretmekten rahatsız olmam.					
23	İşlerin sonucu genelde beklediğim gibi sonuçlanır.					
24	Astlarımın gerektiğinde kendi başlarına karar vermelerine izin veririm.					
25	Astlarıma özel görevler veririm.					
26	Değişiklik yapmaya istekliyimdir.					
27	Astlarımın daha fazla çalışmalarını isterim.					
28	Astların yargılarına güvenirim.					
29	Yapılacak işlerin planını oluştururum.					
30	Davranışlarımın hesabını vermeye karşıyım.					
31	Astlarımı fikirkerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna ederim.					
32	Astlarıma çalışma hızlarını kendilerinin saptalamaları için izin veririm.					
33	Astlarımı önceki başarılarını yükseltmeleri içni cesaretlendiririm.					
34	Astlarıma danışmadan harekete geçerim.					
35	Astlarımın belirlenmiş kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.					