



**Liderlik Stilllerinin Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkilerinin X ve Y  
Kuşağı Açısından İncelenmesi**  
*Investigation Of The Effect Of Leadership Styles Of Generation X And Y  
On Creative Behaviour*

**Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**  
Kocaeli Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Kocaeli, Türkiye  
[orcid.org/0000-0002-0123-4939](https://orcid.org/0000-0002-0123-4939)  
[hulyacekmecelioglu@gmail.com](mailto:hulyacekmecelioglu@gmail.com)

**Gönül KONAKAY**  
Kocaeli Üniversitesi  
Hereke Ö.İ. Uzunyol Meslek  
Yüksekokulu, Kocaeli, Türkiye  
[orcid.org/0000-0002-4113-8992](https://orcid.org/0000-0002-4113-8992)  
[gkonakay@hotmail.com](mailto:gkonakay@hotmail.com)

**Özet**

Bu çalışmada farklı özellik, tutum ve davranışlara sahip olduğu tartışılan X ve Y kuşağının davranışsal liderlik teorisi kapsamında tanımlanan göreve ve insan yönelik liderlik stillerine ilişkin algıları ile yaratıcı davranışa ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Çalışmada ayrıca liderlik stillerinin yaratıcı davranış üzerindeki etkileri de incelenmektedir. Araştırma Kocaeli ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren dört işletmenin beyaz ve mavi yakalı 195 çalışanı üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, X ve Y kuşağına ait çalışanların demografik özellikler açısından liderlik stilleri ile yaratıcı davranışa ilişkin farklı algılara sahip olduğu, liderlik stillerinin ise yaratıcı davranış üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak Kavramı, Kuşakların Sınıflaması, Liderlik, Liderlik Tarzları, Yaratıcı Davranış

**Abstract**

*The purpose of this study was to investigate whether the perceptions of task-oriented and people-oriented leadership styles of Generation X and Y, claimed to have different characteristics, attitudes and behaviors, and their perceptions of creative behavior differed with respect to demographic variables. The research also examined the effects of their leadership styles on creative behavior. The present study was conducted on 195 white-collar and blue-collar employees of four firms operating in the manufacturing sector in Kocaeli province. The results of the study showed that Generation X and Y employees had different perceptions regarding leadership styles and creative behavior in terms of demographic characteristics and that leadership styles had important effects on creative behavior.*

**Keywords:** Concept of Generation, Classification of Generations, Leadership, Leadership Styles, Creative Behavior.

## GİRİŞ

Liderlik yönetim alanında ilgi çeken, araştırma konusu olan ve olmaya devam eden oldukça önemli bir konudur. Bu konunun bu denli önemli bir araştırma konusu olmasını sağlayan temel unsur, liderlerin gerek bireysel yaşamımızda, gerekse kurumların yaşamında ve başarısında yarattığı etkiler olmuştur. Liderlerin, bireylerin, kurumların ve toplumların başarısındaki önemli rolünden dolayı liderlerin özelliklerine, davranışlarına ve liderlik sürecinde sergiledikleri liderlik tarzlarına dair birçok çalışma yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Liderlik teorilerinden davranışsal liderlik teorisi özellikler teorisinden sonra açıklama gücü yüksek, nicel araştırma yapmaya uygun bir teori olarak görülmüştür. Davranışsal teoriye göre, liderlerin başarısında ve etkin oluşunda en önemli unsur liderin özelliklerinin yanı sıra, liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlarıdır. Liderin etkin oluşundaki önemli unsurlar yetki bırakma veya bırakmama, astları ile iletişimi, yönetim sürecini yönetme şeklidir (Koçak, 2017,s.1). Çalışmamızın bir diğer önemli değişkeni olan yaratıcı davranış, bireylerin sahip olduğu yaratıcı özellikler ile eylemlerinden oluşmaktadır. Yaratıcılık, her alanda yeni, yararlı ve farklı fikir, ürün ve hizmetlerin üretilmesidir (Amabile vd., 1996; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s. 293). Yöneticilerin astların hatalarına hoşgörü ile bakmaları, çalışanlarına açık hedefler belirleyerek, özgür ve yeni fikirleri desteklemeleri yaratıcılığı cesaretlendirici bir örgüt ortamı oluşturmalarını sağlar (Stonar, Wankel, 1986, s. 397).

Türkiye’de yönetim yazınında liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında davranışsal liderlik alanında yapılan araştırma sayısının az olduğu, göreve ve insana yönelik liderlik stilleri ile etkilerinin çok incelenmediği görülmektedir. Diğer yandan, liderlik davranışları ve bu davranışların sonuçlarının kuşaklar açısından incelendiği çalışmaların çok kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada davranışsal liderlik teorisi kapsamında, farklı liderlik stillerinin X ve Y kuşağı açısından nasıl farklılaştığı ve bu farklılaşmanın sonuçları incelenmektedir. Teorik olarak, kuşakların değerleri, tutumları, davranışları, alışkanlıkları, motivasyonları, otorite algıları ve liderlik beklentileri farklıdır(Crampton ve Hodge, 2007, s.16). Kuşakların birbirleri ile olan bu benzerlik ve farklılıklar ve bunların nasıl yönetileceğine dair cevaplanmamış bir çok soru vardır (Özer ve diğ., 2013, s.124). Bu nedenle bu çalışmada, liderlik stilleri ve yaratıcı davranış kavramları kuşaklar açısından incelenmiş ve kuşaklar, kuşakların özellikleri, tutum ve davranışları ile ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### *Kuşak Kavramı ve Özellikleri*

Kuşak olgusu temelde yaş kavramına dayanmaktadır. Kuşak kavramını; belirli zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve yaşamını sürdürmüş, söz konusu dönemde yaşanan olaylardan etkilenmiş dolayısıyla ortak özelliklere ve bakış açlarına sahip oldukları varsayılan insan grupları olarak tanımlamak mümkündür (Zemke vd., 2013, s. 78). Kuşaklar arasında sadece yaş farkı değil, değer ve algılama farkı da bulunmaktadır (Lazarevic, 2012).

Literatüre bakıldığında, değişik kaynaklarda kuşakların özelliklerinin ve tarihsel sınıflandırılmalarının farklı olduğu görülmektedir(Bakırtaş ve diğ., 2016).

Zhang ve Bonk (2010), 20. Yüzyılın başından itibaren kuşakları aşağıdaki tarihlere göre:

- 1946 yılından daha önce doğanlar; Sessiz veya olgun kuşak,
- 1946-1964 (veya 1961) yılları arası doğanlar bebek patlaması (Baby Boomer) kuşağı,
- 1965-1981 veya 1961-1980 yılları arası doğmuş olanlar X kuşağı,
- 1980 veya 1982 yıllarından sonra doğan kuşağı ise milenyum kuşağı, Y kuşağı veya internet kuşağı olarak adlandırmıştır (Zhang,& ve Bonk, 2010, ss. 76-92).

#### *Sessiz Kuşak (1946'dan Önce Doğanlar)*

Bu kuşağın insanları II. Dünya Savaşında yaşı küçük olduğu için savaşa katılmamış fakat savaşın tüm sıkıntılarını çok fazla çekmiş olan insanlardır (Levickaite,2010, s.171).Bu kuşağın insanları geniş ailelerde, yoğun komşuluk ilişkileriyle ve yerel sosyal gruplar ile yaşamlarını sürdürmüşlerdir.

Sessiz kuşağın insanları kanaatkârdır ve yaşam standartları günümüz standartları ile (eğitim, gelir, gider harcamaları vb. ) karşılaştırıldığında oldukça alt düzeyde kalan çalışkan bireylerdir (Erden, 2013, s. 97-98).

#### *Bebek Patlaması (Baby Boomers, 1946-1964)*

Baby Boomers (BB) adını, İkinci Dünya Savaşı sonrasında bebek doğum oranlarındaki artıştan almıştır. Tıptaki gelişmeler ve bebek ölüm oranlarındaki düşüşler ile ABD'de 19 yıl boyunca her 17 dakikada dünyaya bir çocuk gelerek bu kuşağın sayısının önceki kuşağa göre daha fazla olmasını sağlamıştır (Baran, 2014, s.7). Bu kuşakta doğanların sayılarının fazla oluşu nedeniyle toplumu tekrar tasarlayan kuşak adıyla isimlendirilmiştir(Levickaite, 2010, s.173).

Bu kuşak işkolik, bireysel motivasyonu yüksek, uzun yıllar sadakat ile aynı iş yerinde kıdem alabilen, bunun karşılığında ödül ve terfi bekleyen, değişimi sevmeyen ve bir sonraki kuşaklara göre daha çok dürüstlüğü önemseyen fakat daha az hırslı ve kararlılık gösteren özelliklere sahiptirler (Arsenault, 2004, s.134).

#### *X Kuşağı*

Tıpkı diğer kuşaklarda olduğu gibi doğum tarihleri birçok kaynağa göre değişmekle birlikte ilgili yazında genel olarak X kuşağının 1960 ve 1980' li yıllar arasında doğduğu bilinmektedir. Patlama kuşağının gölgesi altında büyüyen bu kuşak :'' Görünmez Kuşak '' (Generation Invisible/GI) ya da ''Kayıp Kuşak '' (Generation Lost ) ve ''Gölge kuşak '' (Shadow Generation ) olarak da adlandırılabilir.

X kuşağının iş-yaşam dengesindeki arayışı önceki kuşak üyelerine göre daha fazladır. Gelecek kaygıları yüksek olduğu için materyalist bir yapıdadırlar. İş yerinde terfi imkânı ve yükselme umutları olduğunda kurum sadakatleri yüksektir. X kuşağının üyeleri iş hedeflerini gerçekleştirdiklerinde hemen ödül beklemektedirler. Teknoloji kullanımının bir zorunluluk olduğunu fark ederek bu sorunla baş edebilmişlerdir. Kanaatkâr, otoriteye saygılı ve oldukça sadık bir kuşaktır (Keleş, 2011, s.131).Toplumsal sorunlara karşı oldukça duyarlı, değişen dünyanın ekonomik sorunları ile baş edebilen, mücadeleyi seven, güven duyguları zayıf, markaya düşkün olan bir kuşaktır(Tekin, Akgemci, 2016, s. 25).

### *Y Kuşağı*

2025 yılında dünya nüfusunun % 60'ının Y kuşağından oluşacağı tahmin edilmektedir (Deloitte, 2014). Günümüzde nüfusun %35'ini 1980 ve 2000 yılları arasında dünyaya gelen Y kuşağı oluşturmaktadır. Y Kuşağının en bilinen ismi “Y” harfinin okunuşu (vay) neden anlamına gelen “Why” (vay) sözcüğünün okunuşu ile aynı karşılığa denk gelmektedir. Bir diğer deyişle, İngilizcede her “Y Kuşağı” denildiğinde bu aynı zamanda “Neden Kuşağı” anlamına da gelmektedir (Altuntuğ, 2012, s.206 )Y kuşağı bireyleri liberal görüşlü, esnek düşünen, giriştikleri işlerde hevesli fakat sabır duyguları zayıf bireylerdir. Teknolojiye olan yatkınlıkları kendilerinden önceki kuşaklarla aralarında farklılık yaratmaktadır (Jain ve Viswanathan, 2015, s.296). Y kuşağı özgüveni olan bir kuşak olmasına rağmen narsizm gibi olumsuz kişilik özelliğine sahip oldukları ileri sürülen bir kuşaktır (Deal vd., 2010, s.192). Y kuşağı, iş ortamında bağımsız olmayı istemekte, çoklu görevlerde başarılı olmakta, üstlerinden hızlı geri dönüşüm beklemekte oldukça sabırsız bireyler olarak nitelendirilmektedirler(Zeeshan ve Iram, 2012, s.316).

Toplumlar yeni doğan kuşaklar ile değişmeye başlamaktadırlar. İş hayatından ayrılan kuşakların yerleri, günümüzde Y Kuşağı ile dolmaktadır. İşletmelerde farklı kuşaklar sergiledikleri iş değerlerinin tespiti örgütlerin iş akışlarına olumlu katkı sağlayacaktır. Y kuşağı hiyerarşi korkusu içinde olan bir yöneticiye değil, kendinden emin, özgüveni yüksek, geribildirim veren ve yetiştiren yöneticilerle çalışmaya ihtiyaç duymaktadır (Adıgüzel, Batur ve Eksili, 2014, s.176).

Y Kuşağı bireyleri eğlenceli çalışma ortamlarında akranlarıyla eğlenerek ve kişisel tatmin sağlayan işlerde olmayı tercih etmektedirler (Şenturan ve Diğ., 2016, s.175). Bu kuşak değişime oldukça yatkındır, yeni işlerinde adaptasyon sıkıntısı çekmemektedirler (Akdemir vd., 2013, s.18).Çalıştıkları örgütlerin sosyal sorumluluk bilincinde olması, bu alanda projeler yürütmesi ve toplumdaki imajını yükseltmesi bu kuşağın bireyleri için son derece önemli ve kıymetlidir (Özer vd., 2013, s.126).

Akademik alanda gelişen ilgi ile ortaya çıkan çalışmaların odak noktası, kuşakların iş değerlerindeki farklılıkların doğru değerlendirilmesi ile geliştirilecek stratejilerin, bu ‘farklılıkların neden olabileceği çatışmaların’, yaratıcılığı, etkiliği artıracak biçimde sinerjiye dönüştürebileceğidir (Kupperschmidt, 2000). Y kuşağı bireyleri yaşamak için çalışmaktadırlar. İş hayatlarının merkezi olmadığı için tatil olanakları yüksek ve sıkı denetimin olmadığı işlerde çalışmayı tercih etmektedirler. İş ahlakı konusunda diğer kuşaklara göre daha az ahlaki kabullerinin olduğu gözlemlenmektedir(Twenge,2010, ss. 203-204).

### ***Davranışsal Liderlik, Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik***

Liderlik,sadece liderin davranışlarının değil aynı zamanda izleyicilerin davranışlarının sonucudur. Lider izleyen ilişkisi çift taraflı dinamik gücü olan bir süreçtir. Etkili liderlik te lider izleyici ilişkisi, izleyicilerle ve örgüt performansı ile birlikte yürütülmelidir (Mullins, 1996, s. 246). Liderin örgüt içindeki etkileyici konumu davranışlarının bütün örgüte yansımaya sebep olmaktadır. Lider, izleyicilerine davranışlarıyla model olan kişidir (Palmer, 2009, s. 528).

Ohio State Üniversitesi, ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksine, Michigan Üniversitesi Enstitüsü araştırmalarına bakıldığında liderliğin iki önem arz eden davranışsal boyuta sahip liderlik tarzı olduğu görülür. Bunlar göreve yönelik

liderlik tarzı ile insana yönelik liderlik tarzıdır. İnsana yönelik liderlikte lider, izleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarını tatmine çalışmaktadır. Liderin organizasyon içinde yarattığı hava arkadaşçadır, fakat işle ilgili yapılması gerekenler, planlama ve organize etme faaliyetleri zayıf düzeydedir. (Scanlan ve Keys, 1987, s.363; Wagner ve Hollenbeck, 2005, s.418). Liderin odaklandığı konu izleyenleri arasındaki arkadaşlığı, birbirlerine güveni, saygıyı geliştirmek ve beraberlik için bireysel ilgidir (Hunsaker, 2005, s.423). İnsana yönelik lider grup üyelerinin memnuniyetini geliştirir. Grubun amaçlarını en yüksek verim ve sonuç alınacak şekilde yönlendirir (Erkan, Abaan, 2006, s.3). İnsana yönelik liderlik, çalışanın istek ve ihtiyaçlarına önem veren, çalışanlar arası farklılıkları kabullenen, kişiler arası ilişkileri önemseyen liderliktir (Robbins, 2000, s. 134).

İnsana yönelik liderler, grup performansını yönetirken çalışanın isteklerini önemser (Northcraft and Neale, 1990, s.414). Göreve yönelik liderler, işin daha çok teknik ve görev yönlerine vurgu yaparlar, odaklandıkları temel nokta grup amaçlarına ulaşılmasıdır (Robbins, 2000, s.134). İş odaklı liderler, özellikle işin gerektirdiği eylemlere ilgi gösteren kişilerdir (Northcraft and Neale, 1990, s.414). İşin yapısı belirsiz ve acil durumlarda, kriz ortamlarında göreve yönelik liderlik tercih edilmektedir. Çünkü odaklanan amaçlara ulaşabilmek için acil iş tanımı yapabilen, performans standartlarını oluşturup denetleyebilen lidere gereksinim duyulmaktadır. Bu tarz liderlik uzun vadede iş tatminini düşüren, örgütsel bağlılığı zayıflatan ve işten ayrılma niyetini oluşturmaktadır. Hangi liderlik tarzının etkin olacağını belirleyen durumsal koşullardır ( Özdevecioğlu, Kanıgür, 2009, s.57). Diğer yandan liderlik, insan kaynağının yaratıcı davranışlarının açığa çıkmasında, katılımcı bir örgüt yapısının meydana getirilmesinde oldukça önemli bir konudur. Organizasyon koşullarına uygun liderlik tarzının seçilerek uygulanması çalışan X ve Y kuşaklarında yaratıcı davranışlarının açığa çıkarılmasında etkili olabilir.

Bu çalışmada Kocaeli’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli dört imalat işletmesindeki 195 X ve Y kuşağından oluşan çalışanların yöneticilerinin göreve ve insana yönelik liderlik stilleri sergilemelerine yönelik algıları ve yaratıcı davranış ilişkin algıları yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma yılı ile karşılaştırılarak incelenmiştir. Ayrıca liderlik stillerinin yaratıcı davranış üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

### ***Yaratıcı Davranış***

Yaratıcılık, insanın yaşadığı ve çalıştığı sosyal ortamın içinde şartlara göre değişen kalite unsurudur. İnsanın çalışma şartları, değerleri, ilişkileri, otoriteye bağlılığı sosyal formların yapı taşlarını ve bireylerin yaratıcılıklarının oluşmasında oldukça önemlidir (Ansburg-Hill, 2003, s.1141) Bu yüzden liderlik davranışları ile çalışanların yaratıcılıklarının açığa çıkmasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Fromm (1997) yaratıcılığı , “görebilme ve tepki gösterebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Ancak kişinin tepki gösterebilmesi için içsel olgunluğa erişmesi, zihinsel ve psikolojik engelleyicilerden arınmış olması gerekir. Torrance (1974) ise yaratıcılığı “boşlukları, rahatsız edici ya da eksik öğeleri sezip, bunlar hakkında düşünceler geliştirmek, varsayımlar kurmak, bunları sınamak ve sonuçları iletmek süreci” olarak tanımlamıştır. Torrance’a göre, bu sürecin her aşaması insan ilişkileri ile gerçekleşecektir (Taş, 1999, ss.34-35). Yüksek düzeyde kişisel yaratıcılık özelliğine sahip insanlar, bilgisiz ve yetersiz oldukları alanları geliştirmeleri gerektiğinin

bilincinde olup, bu eksikleri aşma konusunda derinden bir özgüven duygusuna sahiptirler (Yılmaz, 2011, s.343).

T.P. Jones'in (1977) tanımında, "Yaratıcılık bireye farklı ve üretici düşünce zincirlerini kullanarak alışılmış düşünce zincirlerinden kopma gücü veren, sonuçları bireye ve muhtemelen başkalarına da yararlar sağlayan düşüncelerdeki esneklik, özgürlük ve duyarlılığın bir toplamıdır" (Uzunçarşılı, Özdayı, 1997, s.360). Torrance (1974) yaratıcılığın kriterlerini orjinallik, esneklik, akıcılık ve ayrıntılandırma olarak nitelendirmiştir (Aydın, Çakar, 2014, s.82). Yaratıcılık farklı durumlarda yaratıcı ve orijinal görüşler geliştirme sürecidir. Yaratıcı davranış aşağıdakilerin tümünü içerir: (Haşit, 2015, s.1 )

- Yeni ürün veya hizmet oluşturmak
- Oluşturulmuş bir ürün ve hizmetin yeni kullanım alanını yaratmak
- Problem çözümlenmek
- Tartışmaları çözümlenmek

Yaratıcılığın en yüksek derecesine ulaşma gücü ender kişilerde görülen bir özelliktir. Fakat kişilere yaratıcılığın gelişmesine yönelik eğitimler verildiğinde ve çalışma ortamları hazırlandığında yaratıcılık düzeyinde belirli bir artış olabilecektir (Gardner: 1990, ss.51 -52).

Yaratıcılık, yapısı gereği kişisel bir süreçtir. Yaratıcı grup etkinliklerinde herkesin bir nebze yaratıcı olduğu kabul edilir. Bu etkinlikler yaratıcılığın geliştirilmesi için kolaylıkların sunulduğu hızlandırıcı çalışmalardır (Cengiz, Ekrem, Acuner, 2010, ss.423-424). Yapılan işler, iş yapanların erdemiyle yaratıcı iş olarak adlandırılır. Yaratıcı liderler işin akışını değiştirebilen kilit oyuncularlardır (Okakın, Ayvacioğlu, 2014, s.287). Liderler örgütsel yaratıcılığın örgütsel ve yönetsel koşullarını hazırlayarak, çalışanların yaratıcı özelliklerini açığa çıkaracak bir ortam hazırlar.

Literatürde, bireysel yaratıcılığın, çoğunlukla ortaya çıkan çevresel faktörlerden önemli ölçüde etkilendiğine inanılmaktadır. Bireylerin kontrolü dışında örgütleri etkileyen çevresel faktörler artan veya azalan yaratıcılık düzeyinde en önemli faktörler olarak görülebilmektedirler (Kesen, 2016, s.56)

Yaratıcılığın örgüte yerleştirilmesinde liderler önemli rol oynar. Örgütteki yaratıcılık yeteneklerinin açığa çıkarılmasında ve gerekli vizyonun oluşturulması görevi liderindir. Liderlerin örgütte yaratıcılık yönündeki katkıları aşağıdaki unsurlardır (Cengiz, Acuner, Baki, 2007, s.104):

- İşgücüne işin nasıl yapacağı hakkında karar verme yetkisinin tanınması: İş için duyarlılık kontrolü,
- Mücadele: Zor projelerin ve önemli görevlerin başarılmasında çok çalışma duygusu yaratılması,
- Yeterli kaynaklar: Başarıyı sağlayan bilginin ve faaliyetlerin anlatılması, gerekli fonların temini, materyalin tespitinin sağlanması,
- Yönetici teşviki: İşgücü ve takım çalışmalarına katkı sağlayan, amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesine destek veren yönetim anlayışı,

• Örgütsel teşvik: Yaratıcılığın gelişmesini teşvik eden pozitif desteğe dayalı bir kültür oluşturulması, yenilik ve yaratıcılığın artmasını ödül ile destekleyen ve onaylayan vizyoner yönetim mekanizmaları oluşturmak.

### ***Liderlik Yaratıcılık İlişkisi***

Göreve yönelik liderlik davranışları üretim artışına ve verimliliğe katkı sağlarken, liderin insana yönelik davranışlar sergilemesi çalışanların iş tatminine olumlu etki yaratır (Northcraft and Neale, 1990; Robbins, 2000). Yapılan bazı araştırmalarda ise insana yönelik liderliğin çalışanların davranışlarında pozitif etkisi olduğunu, verimliliğe etkisi olmadığını, diğer taraftan, göreve yönelik liderlikte ise çalışanların ne davranışlarında ne de üretkenliklerinde bir artış olmadığını göstermektedir (Mullins, 1996, s. 257; Wagner and Hollenbeck, 2005, s. 417).

Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi sıralamasına giren 126 işletmede yapılan bir araştırmada, iş çevresinin unsurlarının yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmiş ve bulunan sonuçlar örgütsel teşvik ve yüreklendirme, özgürlük ve otonomi, grup arkadaşlarının desteği, işin önemlilik derecesi ve iddialı oluşu gibi unsurların yaratıcılıkta ve artışında oldukça yüksek ve olumlu bir etki gücünün olduğunu ve tüm bu değişkenler göstermektedir (Eren, Gündüz, 2002).

Cengiz, Acuner ve Baki (2007, s. 98) araştırmalarında örgütsel yaratıcılık unsurlarından en önemlisinin yönetim desteği olduğu diğerlerinin ise açık politika, takdir, yetkinlik ve esneklik olduğunu tespit etmişlerdir. Yılmaz ve Karahan (2010, s.156) araştırmalarında vizyon odaklı liderliğin örgütsel yaratıcılıkta çalışan odaklı liderliğe göre daha çok etkili olduğunu bulmuşlardır.

Einsteine ve Hwang (2007) ampirik çalışmalarında, örgütsel yaratıcılıkta açık iletişimin ve otonomiye verilen desteğin önemine vurgu yapmışlardır. Yazarlara göre, örgütsel yaratıcılıkta en önemli faktör açık iletişim ile gerçekleşen örgütsel liderliktir (Einsteine ve Hwang, 2007, s. 1049 ).

Uğurlu ve Ceylan (2014, s. 96) çalışmalarında, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik ve örgütsel yaratıcılık algıları orta düzeyde tespit edilmiştir. Uçar, Rezzan (2017, s.198) araştırmalarında İlkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Cengiz,Acuner ve Baki (2010) duygusal zeka ve yaratıcılık arasındaki ilişkide, liderlerin yaratıcılığı arttırıcı örgütsel iklim yaratmalarının çalışanlar üzerinde yaratıcılık yeteneklerini açığa çıkartıcı ve geliştirci bir modelleme ortaya çıkarmışlardır.

Çekmecelioğlu (2014, s.30) insana yönelik liderlerin davranışlarının çalışanların davranışlarında etkili, motive edici, örgütsel bağlılığı ve iş performansını arttırıcı, fakat işten ayrılma niyetini azalttığını yaptığı araştırmada tespit etmiştir. Göreve yönelik liderlik ise duygusal bağlılıkta pozitif bir etki yaratırken, çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetinde bir etkisinin istatistiki anlamda olmadığını bulgulamıştır.

Eisenberger ve Rhoades (2001), Eisenberger, Rhoades ve Cameron (1999) dışsal bir motivasyon aracı olarak verilecek ödüllerin çalışanların yaratıcılığını olumlu olarak etkileyeceğini bulmuşlardır. Putwain, Kearsley ve Symes (2012) hem içsel hem de dışsal motivasyon araçları ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu;

Csikszentmihalyi (1990) teşviklerin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı artırdığını; Bursel (2005) bireysel farkındalık ve içsel motivasyonun yaratıcılık için temel oluşturduğunu belirlemiştir (Akgündüz,2013, ss. 134-135).

Keleş (2011) çalışmasına göre; Y kuşağı çalışanları görev tanımlarında ve çalışma koşullarında esnek davranabilmeyi beklemektedirler. Y kuşağının sıkı denetimde tutulması onlara güvenilmediği algısını oluşturmakta ve bu durumdan motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Y kuşağının iş yerinde kendini rahat hissetmesi motivasyonu olumlu etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Keleş'in 2013 yılında yaptığı diğer bir çalışma da Y kuşağının "bağımsız olma isteği", "yaratıcılığa yatkınlığı" ve "risk alma cesareti" araştırılmıştır. "Bağımsız olma isteği" bileşeninde Y kuşağı bebek patlamasındakilere göre bağımsızlığına daha fazla düşkündür. Y kuşağındakilerde "yaratıcılık yatkınlığı" ve "risk alma cesareti" diğer kuşaklara nazaran daha fazladır (Kelgökmen, Yalçın, 2017, s.141).

Kelgökmen ve Yalçın (2017) araştırmalarında, X ve Y kuşakları işyerinde kişisel problemlerini üst yönetime yansıtmayı onaylamamakta fakat kişisel problemler için yapılması gereken davranışlarda destekleyici bir yönetimi benimsemektedirler. İki kuşakta yöneticilerinin kendi fikirlerini almasını istemektedirler. Y kuşağı çalışanları teknolojik olarak yönetimi zayıf olarak nitelendirmişlerdir. Y 'ler kurumun değerleri ve hedefleri için yapılacak paylaşımın motivasyon artırıcı etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır. İki kuşak üyeleri işlerine yönelik geri dönüt istemekte, X kuşağı bunu takdir, terfi ve maddi ödüllendirme diye nitelerken, Y kuşağı buna ek olarak kendilerinin gelişimi için önemli bir bilgilendirme kavramı olduğunu ifade etmişlerdir (Kelgökmen, Yalçın, 2017, s.156).

## YÖNTEM

Araştırmanın amacı, X ve Y kuşağının demografik değişkenler ( yaş, cinsiyet, çalışma yılı ve medeni durum) açısından göreve yönelik liderlik, insana yönelik liderlik ve yaratıcı davranış açısından algılamalarının farklılık içerip içermediğini incelemektir. Araştırmada ayrıca liderlik tarzları kapsamında göreve yönelik ve insana yönelik liderlik stillerinin yaratıcı davranış üzerinde etkili olup olmadığı, etkili ise bu etkinin ne yönde olduğu incelenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ana hipotezleri ile birlikte alt hipotezler şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Göreve yönelik liderlik çalışanların yaratıcı davranışını pozitif yönde etkiler.

H<sub>2</sub>: İnsana yönelik liderlik çalışanların yaratıcı davranışını pozitif yönde etkiler.

H<sub>3</sub>: Demografik değişkenler açısından X ve Y kuşağının yöneticilerinin sergiledikleri insana yönelik liderlik stili algılamasında anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>4</sub>: Demografik değişkenler açısından X ve Y kuşağının yöneticilerinin sergiledikleri göreve yönelik liderlik stili algılamasında anlamlı farklılıklar vardır.

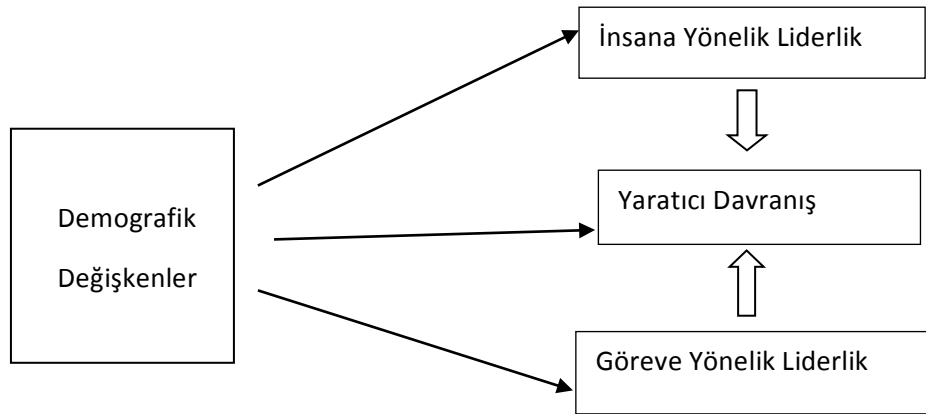
H<sub>5</sub>: Demografik değişkenler açısından X ve Y kuşağının yöneticilerinin sergiledikleri yaratıcı davranış algılamasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bu araştırma Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 10 imalat işletmesinden çalışmaya dâhil olmak isteyen dört işletmenin çalışanları ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak da anket yöntemi seçilmiş, anket formları işletmelerin insan kaynakları bölümleri tarafından yaptırılmıştır. İşletmelere dağıtılan 500 anket formundan eksiksiz olarak geriye dönen 195 anket değerlendirilmiştir. Anket geriye



dönüşü % 39 oranındadır. Araştırmada kullanılan göreve yönelik ve insana yönelik liderlik stilleri maddeleri Clark (2004) tarafından geliştirilen Yönetmel Matriks adlı iki boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek toplam 17 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki 9 soru göreve yönelik liderlik , 8 sorusu ise insana yönelik liderlik stilini ölçmektedir. Tüm değişkenler 1’den 5’e Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Yaratıcı davranış ölçeği Sungur’un (1997) çalışmasından elde edilmiştir. Bu beş soru, bireyin yeni fikirler yaratma, oluşturma, fikirlerini olgunlaştırmak için ortamlar yaratma, fikirleri uygulamak için yol ve yöntemler bulma, diğerlerinin fikirlerine destek verme yönündeki tutumları sorgulamaktadır.

X ve Y Kuşağının Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Stillерinin Yaratıcı Davranış Yönünden Karşılaştırılması



## BULGULAR

Araştırma Kocaeli’nde faaliyet gösteren dört küçük ve orta ölçekli işletmede gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde %82,1’i erkekler, %9,1’ ini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %47,7’ si 35 yaşın altında Y kuşağını temsil etmekte, %46,7’ si 35-50 yaş aralığında X kuşağını temsil etmektedir, %3,7’ si 50 yaş üstü Bebek patlaması (Baby Boomer) kuşağıdır. Katılımcıların %74,9’u evli, %16,9’u bekarıdır. Katılımcılar eğitim açısından değerlendirildiğinde %16,8’i ilköğretim, %46,4’ ü orta öğretim, %35,8’i üniversite, %1’ i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %35,4’ ü 1-5 yıl arası, %35,4 ü 6-10 yıl arası, %19’ si 11-15 yıl arası, %4’ ü de 16 yıl üzerinde çalışma yılına sahiptir.

**Tablo -1: X ve Y Kuşağı Çalışanların Yaş Değişkenini Açısından İnsana Yönelik Liderlik Stiline İlişkin Algularının Farklılaşması**

|                         | Yaş                      | N  | Ort.   | s.s.   | t     | p    |
|-------------------------|--------------------------|----|--------|--------|-------|------|
| İnsana Yönelik Liderlik | 35 yaş ve altı-Y Kuşağı  | 93 | 4,0430 | ,87983 | 4,349 | ,000 |
|                         | 35-50 yaş arası-X Kuşağı | 90 | 4,5389 | ,64866 |       |      |

Tablo 1’e göre insana yönelik liderlik faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre ;  $F=8,124$ ,  $P=0,000$   $P < 0,05$  olduğundan varyanslar eşit değildir. İnsana yönelik liderlik faktörü soruları yaşa göre farklılık gösterir. X Kuşağının ortalamasının  $X_{ort.}=4,5389$ , Y Kuşağının ortalamasından  $Y_{ort.}=4,0430$  daha yüksek olduğu görülmüştür.

X ve Y kuşağı çalışanlarının yöneticilerinin sergiledikleri insana yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar vardır. X kuşağı çalışanları yöneticilerinin insana yönelik liderlik stilini daha yüksek sergilediğini düşünmektedir.

**Tablo -2: X ve Y Kuşağı Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Göreve Yönelik Liderlik Algılamalarının Farklılaşması**

|                         | Yaş                      | N  | Ort.   | s.s.   | t     | p    |
|-------------------------|--------------------------|----|--------|--------|-------|------|
| Göreve Yönelik Liderlik | 35 yaş ve altı-Y Kuşağı  | 92 | 3,9034 | ,87166 | 3,635 | ,000 |
|                         | 35-50 yaş arası-X Kuşağı | 89 | 4,2934 | ,53791 |       |      |

Tablo 2'ye göre göreve yönelik liderlik faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre;  $F=15,527$ ,  $P=0,000$   $P < 0,05$  olduğundan varyanslar eşit değildir. Göreve yönelik liderlik faktörü soruları yaşa göre farklılık gösterir. X Kuşağının ortalamasının  $X_{ort.}=4,2934$ , Y Kuşağının ortalamasından  $Y_{ort.}=3,9034$  daha yüksek olduğu görülüyor.

X ve Y kuşağı çalışanların yaş değişkenine göre göreve yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar vardır. X kuşağı çalışanları yöneticilerin göreve yönelik liderlik stili sergilemelerine ilişkin algıları Y kuşağına göre daha yüksektir.

**Tablo -3: X ve Y Kuşağı Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Yaratıcı Davranış Algılamalarının Farklılaşması**

|                   | Yaş                      | N  | Ort.   | s.s.   | t     | p    |
|-------------------|--------------------------|----|--------|--------|-------|------|
| Yaratıcı Davranış | 35 yaş ve altı-Y Kuşağı  | 92 | 3,6217 | ,91793 | 1,002 | ,318 |
|                   | 35-50 yaş arası-X Kuşağı | 91 | 3,7495 | ,80255 |       |      |

Tablo 3'e göre yaratıcı davranış faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre;  $F=1,457$ ,  $P=0,318$   $P > 0,05$  olduğundan varyanslar eşittir. Yaratıcı davranış faktörü soruları X ve Y kuşağı (yaş değişkeni) göre farklılık göstermez.

X ve Y kuşağı çalışanlarının yaratıcı davranış algılamaları arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

**Tablo-4: X ve Y Kuşağı Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından İnsana Yönelik Liderlik Algılamalarının Farklılaşması**

|                         | Cinsiyet | N   | Ort.   | s.s.   | t     | p    |
|-------------------------|----------|-----|--------|--------|-------|------|
| İnsana Yönelik Liderlik | Erkek    | 160 | 4,3240 | ,80859 | 1,752 | ,097 |
|                         | Bayan    | 16  | 3,9583 | ,79466 |       |      |

Tablo 4'e göre insana yönelik liderlik faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre;  $F=,164$ ,  $P=0,097$   $P > 0,05$  olduğundan varyanslar eşittir. İnsana yönelik liderlik faktörü soruları cinsiyete göre farklılık göstermez. X ve Y kuşağı çalışanların cinsiyet değişkenine göre insana yönelik liderlik faktörü arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

**Tablo -5: X ve Y Kuşağı Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Göreve Yönelik Liderlik Algılamalarının Farklılaşması**

|                         | Cinsiyet | N   | Ort.   | s.s.   | t     | p    |
|-------------------------|----------|-----|--------|--------|-------|------|
| Göreve Yönelik Liderlik | Erkek    | 157 | 4,1189 | ,74186 | 1,103 | ,285 |
|                         | Bayan    | 16  | 3,8819 | ,82599 |       |      |

Tablo 5'e göre göreve yönelik liderlik faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre;  $F=1,550$ ,  $P=0,285$   $P > 0,05$  olduğundan varyanslar eşittir. Göreve yönelik liderlik faktörü soruları cinsiyete göre farklılık göstermez. X ve Y kuşağı çalışanların cinsiyet değişkenine göre insana yönelik liderlik stiline ilişkin algılamaları arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

**Tablo -6: X ve Y Kuşağı Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Yaratıcı Davranış Algılamalarının Farklılaşması**

|                   | Cinsiyet | N   | Ort.   | s.s.   | t    | p    |
|-------------------|----------|-----|--------|--------|------|------|
| Yaratıcı Davranış | Erkek    | 159 | 3,6855 | ,85579 | ,293 | ,773 |
|                   | Bayan    | 15  | 3,6267 | ,73238 |      |      |

Tablo 6'e göre yaratıcı davranış faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre;  $F=,336$ ,  $P=0,773$   $P > 0,05$  olduğundan varyanslar eşittir. Yaratıcı davranış faktörü soruları cinsiyete göre farklılık göstermez. X ve Y kuşağı çalışanlarının cinsiyet değişkeni açısından yaratıcı davranışa ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

**Tablo -7: X ve Y Kuşağı Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından İnsana Yönelik Liderlik Algılamalarının Farklılaşması**

|                         | Medeni Durum | N   | Ort.   | s.s.   | t     | p    |
|-------------------------|--------------|-----|--------|--------|-------|------|
| İnsana Yönelik Liderlik | Evli         | 145 | 4,3506 | ,79706 | 2,065 | ,045 |
|                         | Bekar        | 33  | 4,0152 | ,85225 |       |      |

Tablo 7'ye göre insana yönelik liderlik faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre;  $F=,295$ ,  $P=0,045$   $P > 0,05$  olduğu için varyanslar eşittir. İnsana Yönelik Liderlik faktörü soruları medeni duruma göre farklılık gösterir. Evli olanların ortalamasının  $X_{ort.} = 4,3506$ , bekar olanların ortalamasından  $X_{ort.} = 4,0152$  daha yüksek olduğu görülüyor. X ve Y kuşağı çalışanların medeni durum değişkenine göre insana yönelik liderlik algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

**Tablo -8: X ve Y Kuşağı Çalışanların Medeni Durum Değişkeninin Göreve Yönelik Liderlik Algılamaları Açısından Farklılaşması**

|                         | Medeni Durum | N   | Ort.   | s.s.   | t    | p    |
|-------------------------|--------------|-----|--------|--------|------|------|
| Göreve Yönelik Liderlik | Evli         | 143 | 4,1057 | ,76166 | ,546 | ,588 |
|                         | Bekar        | 33  | 4,0303 | ,70398 |      |      |

Tablo 8'e göre göreve yönelik liderlik faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre;  $F=,005$ ,  $P=0,588$   $P > 0,05$  olduğundan varyanslar eşittir. Göreve yönelik liderlik faktörü soruları medeni duruma göre farklılık göstermez. X ve Y kuşağı çalışanların medeni durum değişkenine göre göreve yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

**Tablo -9: X ve Y Kuşağı Çalışanların Medeni Durum Değişkenini Açısından Yaratıcı Davranış Algılamalarının Farklılaşması**

|                   | Medeni Durum | N   | Ort.0  | s.s.   | t     | p    |
|-------------------|--------------|-----|--------|--------|-------|------|
| Yaratıcı Davranış | Evli         | 145 | 3,6483 | ,83576 | -,941 | ,352 |
|                   | Bekar        | 32  | 3,8187 | ,94679 |       |      |

Tablo 9'a göre yaratıcı davranış faktörü soruları için bağımsız gruplar t testine göre;  $F=1,524$ ,  $P=0,352$   $P > 0,05$  olduğu için varyanslar eşittir. Yaratıcı davranış faktörü soruları medeni duruma göre farklılık göstermez.

**Tablo 10: X ve Y Kuşağı Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre İnsana Yönelik Liderlik Faktörü ANOVA Testi Sonucu**

|                         |                  | N  | Ortalama              | F                    | P           |
|-------------------------|------------------|----|-----------------------|----------------------|-------------|
| İnsana Yönelik Liderlik | 1-5 yıl          | 69 | <b>4,0411</b>         | 7,104                | 0,000       |
|                         | 6-10 yıl         | 69 | 4,3502                |                      |             |
|                         | 11-15 yıl        | 35 | <b>4,7143</b>         |                      |             |
|                         | 16 yıl ve üstü   | 7  | 4,7381                |                      |             |
|                         |                  |    | <b>Ortalama Farkı</b> | <b>Standart hata</b> | <b>p</b>    |
| Scheffe Sonuçları       |                  |    |                       |                      |             |
| 1-5 yıl                 | 6-10 yıl         |    | -,30918               | ,12826               | ,079        |
|                         | <b>11-15 yıl</b> |    | <b>-,67322*</b>       | <b>,15634</b>        | <b>,000</b> |
|                         | 16 yıl ve üstü   |    | -,69703               | ,29884               | ,095        |
| 6-10 yıl                | 1-5 yıl          |    | ,30918                | ,12826               | ,079        |
|                         | 11-15 yıl        |    | -,36404               | ,15634               | ,095        |
| 11-15 yıl               | 16 yıl ve üstü   |    | -,38785               | ,29884               | ,566        |
|                         | <b>1-5 yıl</b>   |    | <b>,67322*</b>        | <b>,15634</b>        | <b>,000</b> |
|                         | 6-10 yıl         |    | ,36404                | ,15634               | ,095        |
|                         | 16 yıl ve üstü   |    | -,02381               | ,31192               | 1,000       |
| 16 yıl ve üstü          | 1-5 yıl          |    | ,69703                | ,29884               | ,095        |
|                         | 6-10 yıl         |    | ,38785                | ,29884               | ,566        |
|                         | 11-15 yıl        |    | ,02381                | ,31192               | 1,000       |

Tablo 10'daki Scheffe testi sonucuna göre insana yönelik liderlik eğiliminde 11-15 yıl arası çalışan X ve Y kuşağının ortalaması 1-5 yıl arası çalışan X ve Y Kuşağının insana yönelik liderlik tercihinde daha fazla olduğu tespit edilmiştir. ( $X_{ort. 11-15} = 4,7143$ ;  $X_{ort. 1-5} = 4,0411$ ). X ve Y kuşağı çalışanların çalışma yılı değişkenine göre insana yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar vardır..

**Tablo 11: X ve Y Kuşağı Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Göreve Yönelik Liderlik Faktörü ANOVA Testi Sonucu**

|                         |                | N                | Ortalama              | F                    | P               |
|-------------------------|----------------|------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| Göreve Yönelik Liderlik | 1-5 yıl        | 68               | <b>3,9003</b>         | 3,633                | 0,014           |
|                         | 6-10 yıl       | 67               | 4,1426                |                      |                 |
|                         | 11-15 yıl      | 36               | <b>4,3519</b>         |                      |                 |
|                         | 16 yıl ve üstü | 7                | 4,3810                |                      |                 |
|                         |                |                  | <b>Ortalama Farkı</b> | <b>Standart hata</b> | <b>p değeri</b> |
| Scheffe Sonuçları       |                |                  |                       |                      |                 |
|                         | 1-5 yıl        | 6-10 yıl         | -,24229               | ,12414               | ,211            |
|                         |                | <b>11-15 yıl</b> | <b>-,45153*</b>       | <b>,14865</b>        | <b>,014</b>     |
|                         |                | 16 yıl ve üstü   | -,48063               | ,28627               | ,338            |
|                         | 6-10 yıl       | 1-5 yıl          | ,24229                | ,12414               | ,211            |
|                         |                | 11-15 yıl        | -,20923               | ,14903               | ,499            |
|                         |                | 16 yıl ve üstü   | -,23833               | ,28647               | ,839            |
|                         | 11-15 yıl      | <b>1-5 yıl</b>   | <b>,45153*</b>        | <b>,14865</b>        | <b>,014</b>     |
|                         |                | 6-10 yıl         | ,20923                | ,14903               | ,499            |
|                         |                | 16 yıl ve üstü   | -,02910               | ,29791               | 1,000           |
|                         | 16 yıl ve üstü | 1-5 yıl          | ,48063                | ,28627               | ,338            |
|                         |                | 6-10 yıl         | ,23833                | ,28647               | ,839            |
|                         |                | 11-15 yıl        | ,02910                | ,29791               | 1,000           |
|                         | 1-5 yıl        | 6-10 yıl         | -,24229               | ,12414               | ,211            |

Tablo 11'deki Scheffe testi sonucuna göre göreve yönelik liderlik eğiliminde 11-15 yıl arası çalışan X ve Y kuşağının ortalaması 1-5 yıl arası çalışan X ve Y Kuşağının göreve yönelik liderlik algılamaları daha fazla olduğu tespit edilmiştir ( $X_{ort. 11-15} = 4,3519$ ;  $X_{ort. 1-5} = 3,9003$ ).

X ve Y kuşağı çalışanların çalışma yılı değişkenine göre göreve yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar vardır. Scheffe testi sonucuna göre X ve Y Kuşağı Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Yaratıcı Davranış Faktörü ANOVA Testi Sonucu  $F=0,730$ ,  $P=0,535$   $P > 0,05$  olduğu için ilişki tespit edilememiştir. X ve Y kuşağı çalışanların çalışma yılı değişkenine göre yaratıcı davranış arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

**Tablo- 12: İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Stillerinin Yaratıcı Davranışa Üzerindeki Etkisi**

| Model                     | R                 | R <sup>2</sup> | ss     | t değeri | F Değeri | p değeri |
|---------------------------|-------------------|----------------|--------|----------|----------|----------|
| 1.İnsana Yönelik Liderlik | ,288 <sup>a</sup> | 0,083          | ,82162 | 4,176    | 17,437   | 0,000    |
| 2.Göreve Yönelik Liderlik | ,304 <sup>a</sup> | ,092           | ,81743 | 4,427    | 19,598   | 0,000    |

a. Bağımsız Değişkenler: İnsana Yönelik Liderlik ,Göreve Yönelik Liderlik  
b. Bağımlı Değişken: Yaratıcı Davranış

Regresyon analizleri sonuçları incelendiğinde, göreve yönelik liderlik tarzının yaratıcı davranış pozitif bir etkisinin ( $\beta$  .304,) olduğu görülmektedir. İnsana yönelik liderlik tarzlarının yaratıcı davranışta pozitif etkisinde ( $\beta$  .288,) olduğu görülmüştür. Bu tablo sonuçlarına göre  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri KABUL edilmiştir. İnsana Yönelik liderlik tarzının Yaratıcı davranış üzerinde etkisi % 8 iken göreve yönelik liderlik davranışının yaratıcı davranış üzerindeki etkisi % 9'dur. Her iki liderlik stiline yaratıcı davranış üzerinde düşük düzeyde bir etkisi vardır.

### SONUÇ ve ÖNERİLER

X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütlerinde var olan yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerine ilişkin algılamaları ile yaratıcı davranışa ilişkin algılamaların demografik değişkenlere göre farklılaşıp, farklılaşmadığının incelendiği bu çalışmada, kuşaklara ve kuşakların algılamalarına ilişkin önemli sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmamızda ayrıca liderlik stillerinin yaratıcı davranış üzerinde düşük pozitif etkilerinin olduğu ve göreve yönelik liderlik tarzı ile insana yönelik liderlik tarzının yaratıcı davranış üzerindeki etki düzeylerinin çok az farklı olduğu görülmektedir.

X ve Y kuşağı çalışanlarının yöneticilerinin insana yönelik liderlik ile göreve yönelik liderlik davranışları sergilemelerine ilişkin algılamalarının farklı olduğu tespit edilmiştir. X kuşağı çalışanları Y kuşağı çalışanlarına göre, yöneticilerinin hem göreve hem de insana yönelik liderlik davranışını daha yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmekle birlikte, yöneticilerinin insana yönelik liderlik tarzını daha yüksek oranda sergilediklerini düşünmektedirler. Araştırmada aynı zamanda, medeni durum göre ile X ve Y kuşağının insana yönelik liderlik algılamaları arasında ilişki olduğu ve bu iki kuşağın evli olanlarının yöneticilerinin daha çok insana yönelik liderlik sergilediklerini düşündükleri saptamıştır. Demografik değişkenlere ilişkin bir diğer bulguda X ve Y kuşağı çalışanlarının kıdem yılı arttıkça yöneticilerinin göreve ve insana yönelik liderlik stili sergileme düzeylerinin arttığı, yani çalışanlar örgüt içinde daha uzun süre çalıştıkça yöneticilerinin daha çok yetkinleştiğini düşündükleri görülmektedir. Yöneticilerin her iki liderlik tarzından hangisini daha çok sergilediklerine ilişkin algıları kıyaslanacak olursa, yöneticilerinin daha çok insana yönelik liderlik tarzını sergilediklerine ilişkin bir algılarının olduğu görülmektedir.

Liderlik literatüründe göreve yönelik ve insana yönelik liderlik stillerinin etkilerini, birbirleri arasında farklılık olup olmadığını inceleyen çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu araştırmaların artırılması, yöneticilerin sergiledikleri davranış tarzlarının etkilerinin görülmesi ve bu doğrultuda, gerek çalışanlar gerekse kurumların yaratıcı ve rekabetçi olmasını sağlayacak davranışsal özelliklerin belirlenmesi açısından yararlı olacaktır. Bu bağlamda, göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının yaratıcı davranış

üzerindeki etkilerinin de incelendiği araştırmamızda, her iki liderlik tarzının yaratıcılık üzerinde pozitif etkilerinin olduğu, ancak insana yönelik liderlik tarzının yaratıcılık üzerinde çok az yüksek oranda bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Göreve yönelik liderlik tarzı, çalışanın performansını yükseltmek üzere ona işle ilgili fikir verilmesi, hedeflerinin belirlenmesi, kompleks ve zor görevler için risk alınması doğrultusunda çalışanların desteklenmesini içermektedir. Göreve yönelik liderlik aynı zamanda çalışanların kompleks işler yapmasını kolaylaştırmak, çalışanlara açık ve net hedefler belirlemek, hedef doğrultusunda çalışana gerekli desteği vermek kapsamına sahip olduğu için, yöneticinin çalışanların yaratıcı davranışını pozitif yönde etkilemesi anlamlıdır. Yaratıcı işler kompleks ve zor işlerdir. Belirli bir iddiaya sahiptir. Bu işlerin yapılması, çalışanların göreve yönelik olarak süreç içinde desteklenmesini gerektirir. Liderin örgüt hedeflerine vurgu yapması, üretimi arttırmak için çalışanlarına yaptıkları işin geri dönüşünü bildirmesi çalışanların örgütte kalmalarını ve örgüt amaçları için hareket geçme ve örgüt değerlerini benimsemelerine katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda yöneticilerin bu tarz davranışları çalışanların yaptıkları işler, karşılaştıkları sorunları çözme ve örgüt hedefleri doğrultusunda daha yaratıcı davranmalarını, yeni ve yararlı fikirler geliştirmelerini, eylemlerde bulunmalarını sağlayacaktır.

İnsana yönelik liderler, çalışanla empati kuran, insana önem veren, çalışanların performans ve davranışlarının iyileştirilmesi gibi konulara eğilim gösteren liderlerdir. İş performansını pozitif yönde etkilerler. İnsana yönelik liderlik stilinin yaratıcı davranış üzerinde, göreve yönelik liderlik stilinden daha fazla etkisinin olması, yöneticilerin kurum çalışanlarına karşı davranışlarının daha çok destekleyici, cesaretlendirici ve iletişim odaklı olması gerektiğini göstermektedir. Gerek X kuşağı gerekse Y kuşağı çalışanları, yöneticilerinin insana yönelik bir liderlik tarzı sergilemesinden etkilenmektedir. Bu sonuç bize, örgütlerin başarılı ve rekabetçi olmasında önemli bir yeri olan yaratıcılığın liderlik stili ile ilişkili olduğunu, hem göreve hem de insana yönelik liderlik tarzlarının sergilenmesi gerektiğini, ancak yöneticilerin iletişim yönlü, insan odaklı davranışlarının yaratıcılığın geliştirilmesinde daha önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

#### KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(19), 165-182
- Akgündüz Y. (2013). “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 9, Sayı 20, 2013, ss. 131-148.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., & Balcı, O. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 11-42.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1), 203-212.

- Ansburg P. I., Hill K. (2003). “Creative And Analytic Thinkers Differ in Their Use Of Attentional Resources”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 34, pp.1141–1152.
- Arsenault, P.M. (2004). “Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue”, **The Leadership and Organization Development Journal**, 25:124-141.
- Aydın E. , Çakar U. (2014). “Ekogirişimcilik ve Yaratıcılık İlişkisi: Geri Dönüşüm Sektörü Üzerinde Bir Araştırma”, *YÖNETİM VE EKONOMİ Yıl:2014 Cilt:21 Sayı:1 (77-89)*
- Bakırtaş H., Divanoğlu S.U., Akkaş C. (2016). **Y kuşağı, Farkı Ne? Neyi, Niçin, Nasıl Alır ya da Aldırır?** Ekin Yayınevi, Bursa.
- Bozkurt Ö., Goral M. (2014). “The Assesment Of Modern Leadership Styles In Relation With Demographic Factors” *Research Journal of Business & Management - RJBM*, Vol.1(3) (169-179).
- Cengiz E., Acuner T., Baki B.(2010). “Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi” **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Volume: 7, Issue: 1 (421-433)
- Cengiz E., Acuner T., Baki B. (2007). “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 9, Sayı: 1, (98-121).
- Crampton, S.M., Ve Hodge, J.W. (2007). “Generations in the Workplace: Understanding Age Diversity”, **The Business Review Cambridge**, 9(1):16-23.
- Çekmecelioğlu H. G. (2014). “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, **KOSBED**, 28: 21 – 34.
- Einstene, P., Hwang, K. P. (2007). An Appraisal for Determinants of Organizational Creativity and Impacts on Innovative Behavior, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 1041-1055.
- Erkan E., Abaan S. (2006). “Devlete ve Özel Sektöre Bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi”, **Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**,(1–13).
- Erden A.S. (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımalar”, **Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(1), 93-112.
- Gardner, W.J. (1990). **Yenilikçi Birey Zinde Toplum**, İlgı Yayıncılık, Çev.Şan Özalp, Hikmet Seçim, İstanbul.
- Haşit, G. (2015). İŞLETME BAŞARISINDA YÖNETSEL YARATICILIĞIN ROLÜ. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), . Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/dpusbe/issue/4750/65251>
- Hunsaker, P. L. (2005). *Management A Skills Approach*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Jain, V. ve Viswanathan, V. (2015). Choosing and using mobile apps: A conceptual framework for Generation Y. **Journal of Customer Behaviour**, 14(4), 295-309.
- Keleş, H. N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 129-139.



- Kelgökmen İlic, D., Yalçın, B. (2017) “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri Ve Liderlik Algılamaları”, **Journal of Yasar University**, 12/46, 136-160.
- Kesen M. (2016). “Linking Organizational Identification with Individual Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator”, **Journal of Yasar University**, 2016, 11/41, 56-66
- Koçak Ö. (2009). Liderlik Öđretileri, Erişim: 07.03.2017 <http://omerkoçak71.blogspot.com.tr/2009/06/liderlik-ogretileri-ozellikler-teorisi.html>
- Koçel, T. (2005). **İşletme Yöneticiliđi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 10. Baskı.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). “Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management”, **The Health Care Manager**, 19(1):65-76.
- Lazarević, V., (2012). Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers. **Young Consumers**, 13(1), pp. 45-61.
- Levickaite R., (2010). “Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania” **Limes**, Vol: 3, No: 2,170-183.
- Mullins, L.J. (1996). **Management and Organizational Behavior**, Sixth Edition, Prentice Hall, s.651.
- Northcraft, G. B. Ve Neale, M. A. (1990). **Organizational Behavior-A Management Challenge**, The Dryden Pres, ABD.
- Okakın N., Ayvacioğlu M. (2014). “Kurumlarda Yaratıcılık Üzerine Bir Çalışma” (2014) **Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi**, Cilt 11,Sayı 41, (283-300).
- Özer, P.S., Eriş, E., D., & Özmen, Ö.N.T. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 38, 123-142.
- Özdevecioğlu M., Kanıgür S., (2009). ”Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü, KMU İİBF Dergisi** Yıl:11 Sayı:16 Haziran, (53-82).
- Palmer, D. E. (2009). Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis. **Journal of Business Ethics**, 88, 525- 536.
- Robbins, S. (2000). **Essentials of Organizational Behavior**, Prentice Hall; International 2 Revised edition.
- Scanlan, Burt K., Keys, B. (1987). **Management and Organizational Behavior**, 2nd edition, Krieger (Malibar, Fla.)
- Stoner, J. & Wankel, C. (1986). **Management**, Prestige Hall Press, New Jersey. Witt, A. (1989) “Sex Differences Among Bank Employees İn The Relationships Of Commitment With Psychological Climate And Job Satisfaction”, **Journal Of General Psychology**, 116 (4), s. 419-426.
- Senturan S.Ş., Kose A., Dertli E. M., Basak S., Senturk N. (2016). “X ve Y Kuşaağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme” **Business and Economics Research Journal**, Volume 7 Number 3 pp. 171-182
- Taş H. (1999). “Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Temmuz, Malatya.

- Tekin İ.Ç., Akgemci T. (2016). “Y Kuşağı Çalışanların İş Değerlerinin Araştırılması: Konya İli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama” **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi** Cilt 1 Sayı 2 (15-22).
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. **Journal of Management**, 36 (5), 1117-1142
- Uğurlu C. T., Ceylan N. (2014). “Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 10, Sayı 2 (2014) (96-112)
- Uzunçarşılı Ü., Özdayı N. (1997). “Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık İle Liderlik Özelliklerinin Araştırılması”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 9 (359-367).
- Uçar R., Dağlı A. (2017). “İlkokul Müdürlerinin Dağıtımcı Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** Kış-2017 Cilt:16 Sayı:60 (198-216)
- Yılmaz H. , Karahan A. ( 2010). “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**,17/2 (2010) 145-158.
- Yılmaz H. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yaratıcılık ve Rekabet Başarısı Üzerine Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **19.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 26-28 Mayıs, Çanakkale.
- Zeeshan, A. Ve Iram, A. (2012). “Generational Diversity: Strategies to Bridge The Diversity Gap”, **International Journal of Engineering and Management Science**, 3(3):315-318.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and nexters in your workplace. **American Management Association**, New York.
- Zhang K. & Bonk C. J., (2010). Generational learners ve e-learning Technologies. Handbook of research on practices and outcomes in e-learning: issues and trends. **USA: IGI-Global**, 76-92.
- Wagner, John A. ve Hollenbeck, John R. (1992). Management of Organizational Behavior, First Ed.
- Woodman, R. W., Sawyer, J.E. & Griffin R. W., (1993) “Toward A Theory Of Organizational Creativity”, **Academy of Management Review**, Vol. 18, N. 2.,s. 293-317.

## Investigation Of The Effect Of Leadership Styles Of Generation X And Y On Creative Behaviour

**Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİÖĐLU**

Kocaeli University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences, Kocaeli, Turkey  
[orcid.org/0000-0002-0123-4939](https://orcid.org/0000-0002-0123-4939)  
[hulyacekmecelioglu@gmail.com](mailto:hulyacekmecelioglu@gmail.com)

**Gönül KONAKAY**

Kocaeli University  
Hereke Ö.İ. Uzunyol Vocational School  
Kocaeli, Turkey  
[orcid.org/0000-0002-4113-8992](https://orcid.org/0000-0002-4113-8992)  
[gkonakay@hotmail.com](mailto:gkonakay@hotmail.com)

### Extensive Summary

The purpose of this study was to investigate the effects of task-oriented and people-oriented leadership styles of Generation X and Y on creative behavior. In this context, the study examines the effect of task-oriented and people-oriented leadership on creative behavior with respect to the age, gender and duration of work of Generation X and Y. The research was conducted on 200 white-collar and blue-collar employees of five firms operating in the manufacturing sector in the Eastern Marmara Region. The two dimensional Administrative Matrix scale developed by Clark (2204) was used for task-oriented and people-oriented leadership styles. The creative behavior scale was derived from Sungur's (1997) study.

In order to examine the relationships between the variables, t-test was conducted for the age, gender and marital status of Generation X and Y; ANOVA test, factor analysis and regression analysis were carried out for their duration of work. The study showed important findings regarding leadership and creative behaviors of Generation X and Y.

Task-oriented leadership style includes providing opinions about business and setting goals to increase employee's performance, and encouraging them to take risks for difficult tasks. Since task-oriented leadership facilitates complex works, sets clear and specific goals for employees, supports employees to reach the goals, the manager has a significant effect on creative behavior of the employees. Creative works are difficult and complex. They are challenging. It is necessary to support the employees to do these tasks.

The questions related to people-oriented leadership factor of Generation X and Y employees differed with respect to gender. The mean of Generation X,  $X_{mean}=4,5389$ , was seen to be higher than that of Generation Y,  $Y_{mean}=4,0430$ . The questions related to task-oriented leadership factor of Generation X and Y employees differed with respect to gender. It was found that the mean of Generation X,  $X_{mean}=4,2934$ , was higher than that of Generation Y,  $Y_{mean}=3,9034$ . The results showed that generation X adapted both leadership styles regarding gender more than Generation Y. There were no differences between the creative behaviors of generation X and Y. No difference was found between both leadership styles and creative behavior.

The questions related to people-oriented leadership factor of Generation X and Y differed with respect to marital status. The mean of those who were married,  $X_{\text{mean}}=4,3506$ , was found to be higher than those who were not,  $X_{\text{mean}}=4,0152$ . No significance was found between task-oriented leadership and creative behavior.

As for the tendency to people-oriented leadership, the mean of Generation X and Y with a work duration of 11-15 years was found to be higher than those with work duration of 1-5 years. ( $X_{\text{mean}} 11-15= 4,7143$ ;  $X_{\text{mean}} 1-5= 4,0411$ ). And for the tendency to task-oriented leadership, the mean of Generation X and Y with a work duration of 11-15 years was found to be higher than those with work duration of 1-5 years ( $X_{\text{mean}} 11-15= 4,3519$ ;  $X_{\text{mean}} 1-5=3,9003$ ). In the present study, generation X was found to adapt both leadership styles regarding gender and duration of work.

People-oriented leaders tend to empathize with their employees, pay attention to them, and improve their performance and behaviors. They affect work performance positively. The fact that people-oriented leadership style has more effect on creative behavior than task-oriented leadership style shows that people-oriented leadership style should be adapted at work to reveal creative behavior in the working generation Y.

When the literature on leadership is considered, it is seen that behavioral leadership theory has an important place in terms of explaining the effect of leaders on the employees and organization. However, there are very few studies that investigate the effects of task- and people-oriented leadership styles and whether they differ from each other. Increasing the number of such studies on behavioral leadership theories will help reveal creative behaviors of the employees in different generations enabling the businesses to provide a competitive advantage.

Leaders' behaviors such as highlighting the goals of the organization, providing feedback related to the business they do to increase production enable to retain the employees in the organization, help them act towards the goals of the organization and adapt organizational values.