

Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers' Perspectives

Nüket SARACEL ^a Elif BİLGİÇ ^b Fatma TOPAL ^c Gözde TEZER KOZAK ^d
Hikmet KÜTÜKCÜ ^e Nil MADİ ^f

^a Doğuş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. nsaracel@dogus.edu.tr

^b Doğuş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, İstanbul, Türkiye. 202191048005@dogus.edu.tr

^c Doğuş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, İstanbul, Türkiye. 202191048003@dogus.edu.tr

^d Doğuş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, İstanbul, Türkiye. 20182002020@dogus.edu.tr

^e Doğuş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, İstanbul, Türkiye. 202191048006@dogus.edu.tr

^f Doğuş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, İstanbul, Türkiye. 202191049001@dogus.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Z Kuşağı
Liderlik
Liderlik Türleri
Kuşak

Gönderilme Tarihi 16 Temmuz 2022

Revizyon Tarihi 22 Mayıs 2023

Kabul Tarihi 30 Mayıs 2023

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Amaç: Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin bakışı ile Z kuşağı çalışanların ne tür liderlik tarzı beklentisi içinde olduklarını ortaya koymaktır.

Yöntem: Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, Z Kuşağı çalışanları yönetmiş veya halen yönetmekte olan tüm yöneticilerdir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ve Ankara illerinde yaşayan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren, Z Kuşağı çalışanları yönetmiş veya halen yönetmekte olan 30 yöneticidir. Katılımcılara mülakatın birinci bölümünde; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem durumu, sektör ve departman bilgisinin yer aldığı demografik sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise, katılımcıların Z kuşağının liderlik stili beklentisine ilişkin algılarını ölçen 2'li likert (Katılıyorum / Katılmıyorum) olarak ölçeklendirilen ve 25 sorudan oluşan bir mülakat uygulanmış ve sonrasında 5 açık uçlu soru yöneltilmiştir. Mülakat için oluşturulan sorular literatürdeki liderlik özellikleri esas alınarak hazırlanmıştır.

Bulgular: Yapılan nitel analizler sonucunda, katılımcıların Z kuşağının en çok dönüşümcü lider beklentisi içinde olduğu, otokratik lider beklentilerinin ise en düşük olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tartışma: Bu çalışmada elde edilen bulgulardan hareketle, motivasyon ve açık iletişim beklentisinde olan, kararlara katılım sağlamak isteyen Z kuşağı ile çalışan yöneticilere dönüşümcü lider özelliklerini benimsemeleri önerilmektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Generation Z
Leadership
Types of Leadership
Generation

Received 16 Temmuz 2022

Revised 22 May 2023

Accepted 30 May 2023

Article Classification:

Research Article

Purpose – In this study, it is aimed to determine the leadership style expectations of the generation Z, from the perspective of the managers.

Design/methodology/approach – This research was carried out with the interview method, which is one of the qualitative research method. The population of the research is all managers who have managed or currently manage Generation Z employees. The sample of the research is 30 managers who live in İstanbul and Ankara and operate in different sectors, have managed or are currently manage Generation Z employees. In the first part of the interview, demographic questions were asked to the participants, including age, gender, education level, seniority, sector and department information. The questions of the interview were prepared on the basis of leadership characteristics in the literature.

Findings – As a result of the qualitative analysis, it was found that, the most expected leadership style of Gen Z is Transformational Leadership and the least is Autocratic Leadership.

Discussion – Based on the findings of this study, it is recommended to managers who work with Gen Z who expects motivation and open communication and wants to participate in decisions to adopt transformational leadership characteristics.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Saracel, N. ve Diğ., (2023). Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 970-987.

1. GİRİŞ

Sosyal ve teknolojik gelişmeler kuşakların tutumlarına oldukça fazla etki etmektedir. Bu etki hem günlük hayatta hem de iş hayatında değişikliklerin hızla meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bir örgütün farklı kuşaklardan oluşan çalışanları tarafından ortak hedeflerin benimsenmesi ve bu hedeflere yönelik çalışmaların ekip bilinci ile gerçekleştirilmesi büyük önem taşır. Farklı kuşaklara ait bireyler çeşitli amaçlara, değer yargısına ve beklentilere sahiptir. Kuşaklar arasındaki bu ayırt edici özellikler örgüt içerisinde ortak bir hedef doğrultusunda birleşmeyi güçleştirir. Bu birleşmeyi sağlamada örgüt liderlerinin önemli fonksiyonu bulunur. Değişime ayak uydurmak isteyen liderlerin ortak örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanlarını motive etmeye, dikkatlerini çekmeye ve etkilemeye her zamankinden daha çok ihtiyaçları vardır. Liderlerin bu ihtiyacı karşılayabilecek nitelikte özelliklere sahip olması gerekliliğinden dolayı etkili liderlik kavramının önemi her geçen gün artmaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucunda etkili bir lideri belirleyen birtakım yetkinliklerin, karakteristik niteliklerin ve donanımsal özelliklerin var olduğu meydana çıkmıştır. Bu özelliklerin ise faaliyet gösterilen sektöre ve şirkete ilişkin değişkenlerle paralel olduğu düşünülmüştür (Aycan, 2021; Çelebi, 2021). Dijitalleşen Dünya çeşitli kolaylıklar ve avantajlar sunmakla birlikte liderlerde ek özelliklerin geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır. Liderler daha önceden sahip olduğu pek çok farklı özellikleri sayesinde çalışanları etkileyebilme ve öncü olma özelliklerini kullanırlar. Bununla birlikte Çelebi'nin (2021) yapmış olduğu araştırmalarda, dijitalleşmenin bir sonucu olarak etkili bir liderde bulunması gereken ilave ölçütler arasında girişimci ve vizyon sahibi olmak, dijital uzmanlık, sürdürülebilir iş ilişkileri kurmak gibi yetkinlikler olduğu ortaya konmuştur.

Günümüz çalışanlarını oluşturan X, Y ve Z kuşakları pek çok farklı nitelik açısından ayrılmaktadır. Örneğin X kuşağına mensup bireyler iş yaşam dengesine değer vermek, otoriteye bağlı ve saygılı olmak gibi özelliklere sahipken (Düzgün, 2020; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017), Y kuşağı özgürlüğüne daha düşkün, esnek bir çalışma hayatını arzu eden, teknolojiye önem veren kişiliklerdir (Düzgün, 2020). Z kuşağı ise enerjik, iş konusunda istekli, ücret konusunda talepte bulunan, toplumsal sorumluluklar almaya hevesli bireylerdir (Taş ve Kaçar, 2019). Bu kuşaklar liderlik açısından değerlendirildiğinde X kuşağında güvenilirlik liderlik açısından oldukça önemli bir kavramdır. Y kuşağında bundan farklı olarak çalışanları dinleyen ve geri bildirim veren bir liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014). Sosyolojik ve teknolojik gelişmelerin etkisi tüm kuşaklarda görülmesine karşın, bu etki Z kuşağında oldukça belirgindir. İş hayatına aniden ve beklenmedik şekilde giren bu yeni neslin karşılaştığı farklı zorluklarla baş etmesinde liderlik becerilerinin rolü oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda günümüz yöneticilerinin bu yeni kuşakla örgütsel başarının devam etmesini sağlamak için harekete geçmesi gereklidir. Henüz Z kuşağını tam olarak tanımayan bazı yöneticiler bu kuşağın liderlik beklentilerini anlamaya çalışmakta, organizasyon yapısı ve iletişim kanallarını bu yeni çalışan kuşağına uygun olarak şekillendirmeye çalışmaktadır. Düzgün (2020) yapmış olduğu çalışmada Y ve Z kuşaklarını iş hayatı açısından beklentilerindeki farklılıkları ortaya koymuştur. Bayramoğlu (2018) çalışmasına göre ise X ve Y kuşaklarının liderlik tarzlarında önemli seviyede farklılık olmadığı belirlenmiştir. Farklı bir bakış açısından Laudert (2018) Z kuşağının yönetimi açısından en uygun liderlik tarzlarının adapte edici - uyumcul ve otantik olarak ortaya koymuştur.

Tüm bu teknolojik ve sosyolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak örgütlerde meydana gelecek değişimler öngörüldüğünde çalışanların hangi liderlik tarzını benimseyeceklerinin örgütlerin başarısı açısından önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Günümüzde iş hayatına yeni giren Z kuşağı bireylerinin örgütlerdeki sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu kuşağı mensup bireylerin gelecekte iş hayatında oransal olarak büyük bir çoğunluğa ulaşacağı bilinmektedir. Bu sebeple liderlerin yeni kuşakları anlama ve etkinliklerini arttırmada yeni yolları aramaları gerekliliği kaçınılmazdır. Bu çalışmanın amacı Z kuşağına liderlik eden yöneticilerin bakış açısıyla bu kuşağına ait liderlik beklentilerinin değerlendirilmesidir. Böylece örgütlerin liderleri aracılığıyla çalışanlarını ortak hedefler etrafında birleştirebilmesi ve mevcut kuşaklar ile yeni kuşaklara ait bireylerin uyumla çalışabilecekleri bir iş ortamını sağlayabilmesi kolaylaşacaktır. Liderlerin özellikle yeni kuşakları yönetmesinde ve onlara önderlik etmesinde bu alan yazında yapılan çalışmaların sonuçları oldukça etkili olacaktır. Bir liderin hem kendi deneyimlerinden hem de literatürde bulunan araştırmalardan yararlanması Z kuşağını anlamaları ve uygun liderlik yöntemlerini uygulamaları açısından önemlidir. Bu çalışmada iş hayatına yeni giren Z kuşağına liderlik yapacak yöneticilere bir yol gösterebilmek amacıyla literatüre katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Liderlik

2.1.1. Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik kavramları araştırmacılar tarafından birçok şekilde tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde Tablo 1’de görüldüğü gibi farklı tanımlara ve teorilere rastlamak mümkündür. Geniş bir tanımlama yapmak gerekirse liderlik “kişileri üyesi oldukları örgütün etkin ve başarılı olması için etkileme, motive etme ve katkıda bulunmalarını sağlama yeteneği” olarak ifade edilebilir (House, Javidan ve Dorfman, 2001). Lider ise diğerlerinin fikirlerini etkileyen, ortak amaca doğru yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Aycan, 2021).

Tablo 1. Liderlik tanımları

Yazar	Liderlik tanımı
Stogdill (1974)	Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi devam ettirebilmektir.
Burns (1978)	Liderlik, takipçilerin güdülerini kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltildiğinde, karşılandığında ve tatmin edildiğinde ortaya çıkar.
Yukl (1989)	Liderlik, bir insanın, söylediği şekilde davranması hâlinde gelişme kaydedileceğini vurgulayarak başka birini ikna etmesidir.
Zel (2001)	Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.
İslam (2010)	Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreçtir.
Tevrüz, Erdem, ve Bozkurt, (2016)	Liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme, aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir.
Eren, 2019	Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.

Etkili liderlik hem araştırmacılar hem de liderleri yakından ilgilendiren önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmalar liderlerin birçok özellik, donanım ve beceriye sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Sahip olunması gereken özellik ve becerilerin, sektör, örgütsel faktörler ve takipçiler gibi birçok değişkene göre önem dereceleri değişmektedir (Aycan, 2021; Çelebi, 2021). Nelson ve Cohen’in (2015) 122 ülkede farklı kuşaklardan katılımcılarla yaptıkları çalışmada, günümüzde ve gelecek 10 yıl içerisinde liderliğin en önemli özelliklerinin ne olacağını sormuşlardır. Çalışma sonuçları incelendiğinde, liderin en önemli özelliğinin ilham verici ve etkileyici olduğu görülmüştür. Diğer dört özellik ise dürüstlük, ileri görüşlülük, zekâ ve cesaret olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte, dijital çağda farklı özelliklerin de ön plana çıktığı görülmüştür. Çelebi’ye göre (2021) “Girişimci ve yenilikçi olmak, dijital becerilere sahip olunması, güçlü bir vizyon sahibi olmak ve kitleye bunu idrak ettirerek peşinden sürüklemek, inovasyon peşinde ve sürdürülebilir iş ilişkileri kurmak” gibi özellikler dijital çağın en önemli etkili liderlik özellikleri arasında yer almaktadır.

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Başlıca Çalışmalar

Liderlik ile ilgili farklı teoriler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar Tablo 2’de görüleceği gibi kronolojik olarak, Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsal Yaklaşım ve Modern Yaklaşımlar olarak ifade edilebilir (Toduk, 2017). Her bir yaklaşımın çeşitli noktaları açıklamakta yetersiz kalması bir diğer yaklaşımın doğmasına yol açmıştır (Kasaroğlu, 2021).

Tablo 2. Liderlik yaklaşımları

Yaklaşımlar	Yıl	Tanımlar	Başlıca Çalışmalar
Özellikler Yaklaşımı	1950 ve öncesi	Liderler, doğuştan gelen, kalıtsal, “üstün insan” özelliklerine sahiptir.	Stogdill’in çalışmaları Mann’ın çalışmaları
Davranışsal Yaklaşım	1950 - 1960'lar	Liderler ile çalışanlar arasındaki etkileşime odaklanan yaklaşımdır. Liderler insan/ ilişki veya görev odaklı olarak tanımlanmakta, bunların farkı kombinasyonları ile farklı liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır.	Iowa, Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan çalışmalar Blake ve Moutan’ın Yönetim Matriksi Mc Gregor’un X ve Y Kuramı Likert’in Sistem 4 Modeli
Durumsal Yaklaşım	1960 - 1980'lerin başı	Liderlerin davranışlarının içindeki buldukları ortam ve koşullar belirlemektedir.	Friedler’in Durumsallık Teorisi Amaç-Yol Teorisi Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Modeli Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Liderlik Modeli
Modern Yaklaşımlar	1980'lerden günümüze	Liderler, değişim, dönüşüm, etik, şeffaflık gibi değerler odağında karizmatik, motivasyon ve ilham kaynağı olarak tanımlanmakta, değişen koşullara uyum sağlamaya yönelik farklı özellik ve davranışlara odaklanılmaktadır.	Otokratik Liderlik Karizmatik Liderlik Stratejik Liderlik Hizmetkar Liderlik Etik Liderlik Otantik Liderlik İşlemsel Liderlik Dönüşümcü Liderlik Babacan Liderlik

Kaynak: Toduk, 2017; Yalçın, 2021; Küçüközkan, 2015; Erkutlu, 2014; Eren, 2019; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2016.

2.1.3. Modern Yaklaşımlarda Liderlik Türleri

Modern yaklaşımlara kadar geliştirilen teorilerin liderlik konusuna çeşitli katkılarda bulunmakla birlikte, tüm sorulara yanıt sağlayamadığı görülmüştür (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2016). 1980 sonrası modern teoriler incelendiğinde ise otokratik, karizmatik, işlemsel, dönüşümcü, otantik, babacan liderlik gibi liderlik türleri karşımıza çıkmaktadır. Tablo 3’de liderlik türleri ve özellikleri özetlenmiştir.

Tablo 3. Liderlik Türleri ve Özellikleri

Tür	Tanım	Liderin özellikleri
Otokratik	Tüm yetkinin liderde toplandığı, karar alma sürecinde tek yetkilinin liderin kendisinin olduğu liderlik türüdür.	Tüm yetki kendisinde toplanır Karar alma sürecinde tek yetkili kendisidir. Hiyerarşik gücüne güvenir. Kendisi tarafından verilen talimatların eksiksiz olarak yerine getirmesini bekler.
Karizmatik	Liderin karizmatik çekiciliği ile takipçileri arasında meydana gelen duygusal etkileşime dayanan liderlik türüdür.	Kendi yeteneklerine ve takipçilerine güvenir ve güveni hissettirir Kendisi ve ekipekiler için yüksek beklentiler belirler Etki gücü yüksektir

		Kendi heyecanı, şevki ve enerjisini kullanarak diğerlerini motive eder Ekibindekilere olağanüstü başarılarla ulaşmaları için hevesle ilham verir
İşlemsel	Liderin, amaçlara ve hem örgütsel hem bireysel kazançlara üst seviyede ulaşabilmek amacıyla takipçilerini motive ettiği ve ulaşma durumunda ödüllendirdiği liderlik türüdür.	Ekibindekileri beklentileri ve olumlu sonuçlar durumunda alacakları ödüller hakkında bilgilendirir Yüksek performans için ödül ve ceza yollarını seçebilir Sadece hata yapılması, hata olasılığının olduğu veya yardım istendiği durumlarda müdahale eder Ekibindekileri kendi hallerine bırakarak kendi faaliyetlerini düzenlemelerine fırsat verir.
Dönüşümcü	Liderin, takipçilerinden beklenenden daha fazlasını yapabilmelerine yönelik motive ettiği, yenilik ve değişime odaklı liderlik türüdür.	Ekibindekilere örnek teşkil eder, onların güvenini kazanmaya önem verir Yüksek hedeflere ulaşmak için ekibindekilere ilham verir, motive eder Ekibindekilerin farklı açılardan düşünmelerini teşvik eder. Ekibindekilerin bireysel iyiliğini önemser, yardımcı olur.
Otantik	Liderin öz farkındalığına, ahlak ve etik anlayışına, ilişkilerdeki şeffaflığına odaklı bir liderlik türüdür.	Etik değerlere bağlı ve şeffaftır Kendi amaçları, ihtiyaçları, hedefleri, değerleri, yetenekleri hakkında farkındalığı yüksektir Duygu ve düşüncelerini açıkça paylaşır
Babacan	Lider ile takipçilerinin arasındaki ilişkinin ebeveyn-çocuk ilişkisine benzetildiği bir liderlik türüdür. Liderin takipçileri için neyin iyi olduğunu bildiği düşünülmede, karşılığında lidere sadakat, uyum ve saygı gösterilmesi beklenmektedir.	İşyerinde aile ortamı yaratır Ekibindekilerle yakın ve bireysel ilişkiler geliştirmeye önem verir Ekibindekilerin iş dışı yaşamlarına da dahil olur Ekibindekilerden otoritesini sorgulamadan sadakat göstermesini ve itaat etmesini bekler.

Kaynak: Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Eren, 2019; Oran, 2018; Sacavm, Martinez, da Cunha, Abreu, ve Johnson, 2017; Antonakis, 2012; Bass, 1990; Tevrüz, Erdem, ve Bozkurt, 2016; Toduk, 2017; Gedik, 2020; Korkmaz, 2017; Akyürek, 2020; Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013; Aycan, Kanungo, ve Mandonça, 2016.

2.2. Kuşak Kavramı ve Tanımı

İlk kez 1923 yılında Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından yapılan "Problem of Generations" isimli çalışmada, kuşak kavramı sosyal ve tarihsel açıdan incelenmiş ve toplumsal ya da tarihsel süreç içerisinde ortak bir durumu paylaşan kişilerin aynı kuşağa veya yaş grubuna dahil olması şeklinde tanımlanmıştır (Bayramoğlu, 2018; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017). Ryder (1965), kuşak kavramını aynı zaman diliminde ve aynı türden olayları yaşamış bir grup bireyi tanımlamak için kullanmıştır. Benzer şekilde, Carlsson ve Karlsson (1970) kuşağı, aynı zaman aralığında doğmak, ilk işe girmek ve neredeyse aynı zamanda evlenmek gibi hayattaki bazı önemli adımları aynı anda atan kişiler olarak ifade etmektedir (Bako, 2018). Türk Dil

Kurumu (TDK)'na göre ise "kuşak", "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu" olarak tanımlanmıştır (TDK, 2022). Kupperschmidt (2000) tarafından yapılan kuşak kavramı ile ilgili açıklamada; aynı yıl, yaş, bölge ve kritik değişim dönemlerinde hayata dair belli başlı olayları yaşayan bireylerin aynı kuşağa ait oldukları belirtilmiştir (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017).

Kuşakların sınıflandırılması konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bunun nedeni ise dünya çapında meydana gelen olayların ve gelişmelerin çeşitli zamanlarda gerçekleşmesi ve bunların etki düzeylerinin farklı sonuçlarının ortaya çıkmasıdır. Reeves ve Oh (2007) tarafından oluşturulan ve literatürdeki farklı yazarlarca uluslararası düzeyde yapılmış olan kuşak sınıflandırmaları Tablo 4'de bir araya toplanmıştır (Kavak, 2020).

Tablo 4: Uluslararası Literatürde Bulunan Kuşak Sınıflandırmaları

Yazarlar		Sınıflandırma			
Tapscott, 2009		Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
Zemke, Raines, Filipczak, 2000	Eski Askerler Kuşağı (1922- 1943)	Bebek Patlaması Kuşağı (1943- 1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler Kuşağı (1980-1999)	
Howe-Strauss, 1991	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Martin-Tulgan, 2002	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar Kuşağı (1978-2000)	
Lancaster-Stillmann, 2002	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı (1981-1999)	
Oblinger-Oblinger, 2005	Yetişkinler Kuşağı (1946 ve öncesi)	Bebek Patlaması Kuşağı (1947- 1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (Milenyum Kuşağı) (1995 ve sonrası)

Kaynak: (Kavak, 2020)

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Oblinger ve Oblinger (2005) tarafından geliştirilmiş olan kuşak sınıflandırmasına dayanarak X, Y ve Z kuşaklarının özelliklerine değinilecektir. Çalışma yaşamında daha fazla yer almaları nedeniyle X ve Y kuşağı ile araştırmamızda odaklanmamız dolayısıyla da Z kuşağı özellikleri üzerinde durulacaktır.

2.2.1. X Kuşağı

X Kuşağı, bebek patlaması kuşağından sonra ortaya çıkan ve 1965-1980 yılları arasında dünyaya gelen bireyleri kapsayan bir nesildir (Kavak, 2020). Bu bireyler 1980 Askeri Darbesi gibi ağır siyasi olayları yaşamış olduklarından "Geçiş Dönemi Kuşağı" ya da "Kayıp Kuşak" olarak da nitelendirilen kişilerden oluşmaktadır (Taş ve Kaçar, 2019). X kuşağı bireyleri özgürlüğüne düşkün, bireysel düşünen, yaratıcı, şüpheli, sabırsız, eğlenceli, doğası gereği gayri resmi olan, pozitif iletişim kurabilen, kendilerini saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışan olumlu ve olumsuz özelliklere sahiptirler (Akdemir, Konakay ve Demirkaya, 2013; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017).

İş yaşamı açısından incelendiğinde ise X kuşağındaki bireyler iş yaşamı dengesine önem veren, iş motivasyonları yüksek, girişimci, özerk, otoriteye saygılı ve fazla çalışma saatleri konusunda çekingen bir

yapıya sahiptir. İlgili çekici bir vizyona sahip olan X kuşağı yöneticileri bu sayede çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri ve kariyerlerini biçimlendirebilecekleri bir ortam sağlarlar (Düzgün, 2020; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017).

Tablo 5: X Kuşağı, Özellikleri ve X Kuşağı ile İlgili Çalışmalar

Kuşak Türü	Kuşak Özellikleri	Yapılan Çalışmalar
X Kuşağı	<p>Sosyal Hayat: Bu kuşak bireyleri özgürlüğüne düşkün, bireysel düşünen, yaratıcı, şüpheci, sabırsız, eğlenceli, doğası gereği gayri resmi olan, pozitif iletişim kurabilen, saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışan kişilerdir.</p> <p>İş Hayatı: iş yaşamı dengesine önem veren, iş motivasyonları yüksek, girişimci, özerk, otoriteye saygılı ve fazladan çalışma saatleri konusunda çekingen özelliktedirler.</p>	<p>Generations: The history of America's future (Strauss and Howe, 1991)</p> <p>Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth? (Davis vd., 2006)</p> <p>Career Success: Constructing a Multidimensional Model (Dries vd., 2008)</p> <p>Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit (Cennamo ve Gardner, 2008)</p> <p>Generational differences in work ethic: an examination of measurement equivalence across three cohorts (Meriac vd., 2010)</p> <p>Generations at work: are there differences and do they matter? (Benson ve Brown, 2011)</p> <p>Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications (Cogin, 2012)</p>

2.2.2. Y Kuşağı

Y kuşağı bireyleri 1981 ile 1995 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır (Kavak, 2020). Bu kuşak "İnternet kuşağı", "Echo Boomers", "Millenials", "Nexters", "Generation www", "Dijital Generation", "E-Generation", "N-Gens" olarak da adlandırılmaktadır (Akdemir, Konakay ve Demirkaya, 2013; Düzgün, 2020). Yaratıcı, özgürlüğüne düşkün, akıllı, teknolojiye meraklı, çevreye ve dünyaya duyarlı, eğitim seviyesi yüksek, değişime açık, emir almayı sevmeyen, birden fazla işi aynı anda yapabilen (multitask), sabırsız ve sadakatsizlik gibi olumlu ya da olumsuz özellikler Y kuşağını betimlemektedir (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017; Palalar Alkan, 2020; Taş ve Kaçar, 2019).

İş yaşamı açısından incelendiğinde, Y kuşağı kendisine tanımlanan görevleri yerine getirirken özgür ve esnek bir çalışma alanı talep etmekte ve yönetim tarafından desteklediği ve talimatların şeffaf olduğu bir yönetim tarzını tercih etmektedir. Teknoloji, Y kuşağının hayatında önemli bir yer teşkil eder ve çalıştıkları şirketlerde de bu konuda yüksek beklentilere sahiptirler. Yöneticileri tarafından verilen sorumlulukları, becerileri ve yeteneklerini ortaya koymak için bir fırsat olarak görürler (Düzgün, 2020).

Tablo 6: Y Kuşağı, Özellikleri ve Y Kuşağı ile İlgili Çalışmalar

Kuşak Türü	Kuşak Özellikleri	Yapılan Çalışmalar
Y Kuşağı	<p>Sosyal Hayat: Yaratıcı, özgürlüğüne düşkün, akıllı, teknolojiye meraklı, çevreye ve dünyaya duyarlı, eğitim seviyesi yüksek, değişime açık, emir almayı sevmeyen, birden fazla işi aynı anda yapabilen</p>	<p>Career Success: Constructing a Multidimensional Model (Dries vd., 2008)</p> <p>Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit (Cennamo ve Gardner, 2008)</p> <p>Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes (Sullivan vd., 2009)</p> <p>Generational differences in work ethic: an examination of measurement equivalence across three cohorts (Meriac vd., 2010)</p>

(multitask), sabırsız ve sadakatsiz özellik gösterirler.	Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications (Cogin, 2012)
İş Hayatı: özgür ve esnek bir çalışma alanı talep eden, yönetim tarafından desteklendiği ve talimatların şeffaf olduğu bir yönetim tarzını da tercih eden, teknolojiye önem veren, sorumluluk almaya yatkın kişilerdir.	Generational difference: Revisiting generational work value for the new millennium (Smola ve Sutton 2002)

2.2.3. Z Kuşağı

Z Kuşağı, 1995 yılı ve sonrasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Z kuşağının tarihsel sınıflandırılması konusunda literatürde farklı çalışmalar bulunmaktadır. Latif ve Serbest'e (2014) göre Z kuşağı, 2000 yılı sonrasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Oblinger ve Oblinger (2005) ise Z kuşağını oluşturan bireyleri 1995 ve sonrası olacak şekilde sınıflandırmış ve çalışmalarına konu etmiştir (Kavak, 2020). Bu kuşak "Generation I (Kuşak I)", "The Internet Generation (İnternet Kuşağı)", "Generation Next", "Next Generation (Gelecek Kuşak)", "iGeneration (İ Kuşak)" ve "The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)" olarak da adlandırılmaktadır (Akdemir, Konakay ve Demirkaya, 2013; Düzgün, 2020). Küreselleşmenin getirdiği bilgiye kolay erişebilme ve yüksek teknolojik hız gibi özelliklere sahip bir dönemde büyüyen Z kuşağı bireylerinde, iletişim ve sosyal etkileşim alışkanlıkları dijital hale gelmiş ve sosyal ağlar günlük yaşamlarında önemli bir yer edinmiştir (Düzgün, 2020; Taş ve Kaçar, 2019). Zevklerine ve kendine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kullanabilme işlerini kısa ve ciddi biçimde yerine getirme sonuç odaklı, işbirlikçi, yaratıcı, küresel fikirli, misyon sahibi olmaya hazır, inançlı, iyimser, çoklu görevleri başarabilme, açık görüşlü, bağımsız, dürüst, bireyci, iş birliğine yatkınlık gibi olumlu ve olumsuz özellikler Z kuşağını yansıtmaktadır (Düzgün, 2020; Taş ve Kaçar, 2019).

İş yaşamı açısından incelendiğinde, motivasyonu yüksek ve girişimci bir ruha sahip olan Z kuşağı, kendilerini motive edici araçlar arasında sadece ücretin yeterli olmadığını bilincinde olup, sosyal sorumluluğun da önemli bir faktör olduğunu düşünmektedir (Taş ve Kaçar, 2019). Ayrıca, seslerini duyurabildikleri, onları dinleyen, belirli periyotlarla geri bildirim veren ve çeşitli projelere katkıda bulunmalarını sağlayan bir iş ortamı bu kuşağın en önemli beklentileri arasındadır. Otoritenin önemsiz olduğunu düşünen Z kuşağı için insanlar arasındaki eşitlik temel değerler arasındadır (Düzgün, 2020).

Tablo 7: Z Kuşağı, Özellikleri ve Z Kuşağı ile İlgili Çalışmalar

Kuşak Türü	Kuşak Özellikleri	Yapılan Çalışmalar
Z Kuşağı	Sosyal Hayat: Zevklerine ve kendine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kullanabilen, işlerini kısa ve ciddi biçimde yerine getiren, sonuç odaklı, işbirlikçi, yaratıcı, küresel fikirli, misyon sahibi olmaya hazır, inançlı, iyimser, çoklu görevleri başarabilme, açık görüşlü, bağımsız, dürüst, bireyci, iş birliğine yatkın kişilerdir. İş Hayatı: motivasyonu yüksek, girişimci bir ruha sahip, sosyal sorumluluğun bilincinde, esnek iş ortamını tercih eden kişilerdir.	Educating the Net Generation (Oblinger vd. 2005) Grown up Digital (Tapscott 2009) Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania) (Levickaite 2010) A Tsunami of Learners Called Generation Z (Rothman 2014) The Challenge of Teaching Generation Z (Cilliers 2017)

2.3. Kuşaklar ile Liderlik İlişkisi

Literatürde kuşaklar ve liderlik algısı ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Düzgün (2020) çalışmasında, kuşak yöneticilerine yol göstermesi açısından Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerini ortaya koyarak karşılaştırmasını yapmıştır. Çalışmada örgüt kültürlerinin liderlik, takım çalışması, motivasyon ve gelişim alanları gibi unsurlar açısından paralellik göstermediği ancak iletişim ve karar verme unsurları açısından benzer beklentilere sahip oldukları sonucuna varılmıştır (Düzgün, 2020). X ve Y kuşaklarının ana karakteristik ve liderlik davranış özelliklerini araştıran Bayramoğlu (2018) ise çalışmasında X ve Y kuşaklarının liderlik davranışları açısından belirgin bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Dürüstlük, alçakgönüllülük, iletişim içerisinde olma, başarılı olma isteği ve güçlüklerle mücadele etme özelliğinin X ve Y kuşaklarının vazgeçilmez özellikleri olduğu görülmüştür (Bayramoğlu, 2018). Z kuşağının etkinliğinin artırılması için hem adapte edici-uyumcul hem de otantik liderliğin kullanılması gerektiğini savunan Laudert (2018) bu yolla kolektif zekanın gelişebileceğini çalışmasında belirtmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Zamanla ve teknolojik gelişmeler ile birlikte örgütler değişim yaşamakta ve örgütleri oluşturan çalışanların ve grupların hangi liderlik tarzını tercih ettiğini anlamının bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Günümüzde liderlerin iş hayatına dahil olacak yeni kuşakların özelliklerini, ihtiyaçlarını ve davranışlarını anlayarak birlikte verimli ve etkin bir şekilde çalışabilme yollarını ve en iyi nasıl liderlik edebileceklerini, çalışanların motivasyonlarını nasıl artıracaklarını araştırmaları gerekmektedir. 2025 yılına kadar OECD ülkelerinde işgücünün yaklaşık %27'sini (World Economic Forum, 2022) Z kuşağında bireylerin oluşturacağı tahmin edilmekte ve ilgili liderlik becerilerinin bu doğrultuda geliştirilmesinin veya dönüştürülmesinin liderlerin ve örgütlerin etkinliğini artırma açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, olgular arası ilişkilerin incelenmesinden çok Z kuşağına liderlik eden yöneticilerin deneyim ve görüşlerinden hareketle bu kuşağın hangi tür liderlerle çalışmaktan hoşlandığı, bu konudaki beklentilerinin ne olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, mülakata katılan yöneticilerin çalıştırdıkları Z kuşağına yönelik olarak en çok ve en az katıldığı ifadelerin frekans analizi yapılarak, bu ifadelerin ilişkili olduğu liderlik türü/türleri ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ayrıca açık uçlu 5 soru sorularak katılımcıların yönettikleri Z kuşağını tanımlayan ifadeleri ve bu kuşağın en dikkati çeken özelliklerinin de bilinerek, bu özelliklere uygun yönetim tarzlarının geliştirilmesine dayanak teşkil etmesi düşünülmüştür. Mülakata başlamadan evvel katılımcılara araştırmanın konusu ve amacı hakkında bilgi verilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Z Kuşağı çalışanları yönetmiş veya halen yönetmekte olan tüm yöneticilerdir. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ve Ankara illerinde yaşayan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren, Z Kuşağı çalışanları yönetmiş veya halen yönetmekte olan 30 yöneticidir. Araştırmada kullanılan yöntem Kolayda Örneklem yöntemidir. Zira evrenin kaç kişiden oluştuğunun belirleniminin zor olduğu bir araştırma yapıldığından bu yöntem baş vurulmuştur. Belirlenen 30 yönetici, hale hazırda Z kuşağı çalıştırdığını bildiğimiz yöneticiler arasından seçilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olan mülakat yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara mülakatın birinci bölümünde; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem durumu, sektör ve departman bilgisinin yer aldığı demografik sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise, katılımcıların Z kuşağının liderlik stili beklentisine ilişkin algılarını ölçen 2'li likert (Katılıyorum / Katılmıyorum) olarak ölçeklendirilen ve 25 sorudan oluşan bir mülakat uygulanmış ve sonrasında 5 açık uçlu soru yöneltilmiştir. Mülakat için oluşturulan sorular literatürdeki liderlik özellikleri esas alınarak hazırlanmıştır.

Bu araştırma 15 Mayıs-15 Haziran 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar katılımcılar ile yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır.

Araştırmanın temel sınırlılığı iki şehirde (İstanbul, Ankara) gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu bakımdan çalışmanın diğer illeri kapsayacak şekilde geliştirilmesi faydalı olacaktır. Literatürde yer alan 6 liderlik türüne

odaklanan bu çalışmada diğer liderlik türleri ele alınmamıştır. Katılımcı sayısının 30 olması da araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Soruları

Yapılan bu araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

Z kuşağına liderlik eden yöneticiler, Z kuşağının hangi tür liderlerle çalışmayı tercih ettiklerini düşünmektedir?

Z kuşağına liderlik eden yöneticilerin, Z kuşağının tercih ettiği liderlik türü hakkındaki görüşlerinde cinsiyet açısından fark var mıdır?

Z kuşağına liderlik eden yöneticilerin, Z kuşağının tercih ettiği liderlik türü hakkındaki görüşlerinde kuşaklar açısından fark var mıdır?

Z kuşağına liderlik eden yöneticilerin, Z kuşağının tercih ettiği liderlik türü hakkındaki görüşlerinde yaş grupları açısından fark var mıdır?

Z kuşağına liderlik eden yöneticilerin, Z kuşağının tercih ettiği liderlik türü hakkındaki görüşlerinde kıdem açısından fark var mıdır?

Z kuşağına liderlik eden yöneticilerin, Z kuşağının tercih ettiği liderlik türü hakkındaki görüşlerinde çalışan sektör açısından fark var mıdır?

Z kuşağına liderlik eden yöneticilerin, Z kuşağının tercih ettiği liderlik türü hakkındaki görüşlerinde çalıştıkları birim açısından fark var mıdır?

Z kuşağına liderlik eden yöneticiler, Z kuşağını nasıl tanımlamaktadır?

Z kuşağına liderlik eden yöneticiler, Z kuşağı ile ilgili olumlu gördükleri yanları nelerdir?

Z kuşağına liderlik eden yöneticiler, Z kuşağı çalışanları ile ne tür olumsuzluklar yaşamaktadır? nasıl tanımlamaktadır?

Z kuşağına liderlik eden yöneticiler, Z kuşağı çalışanlarının hangi kurum içi haberleşme kanalları tercihlerini gözlemlemektedir?

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan toplam katılımcı sayısı 30 olup, %30'u kadın, %70'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 39,4 olup, 8'i X, 22'si Y kuşağıdır. %57'si lisans, %43'ü lisansüstü mezundur. Çalışma hayatındaki deneyimleri incelendiğinde, katılımcıların %10'u 10 yıl ve altı kıdeme, %43'ü 11-15 yıl, %27'si 16-20 yıl, %7'si 21-25 yıl, %13'ü 25 yıl üzeri kıdeme sahiptir. Çalıştıkları sektörler incelendiğinde katılımcılar arasında hizmet ve üretim sektörlerinde çalışanların sayıları eşittir. %37'si satış, %17'si finans, %7'si iş veya ürün geliştirme, %40'ı ise operasyon, insan kaynakları, pazarlama gibi farklı birimlerde çalışmakta olup tabloda "diğer" olarak belirtilmiştir. Araştırmada katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, toplam kıdem, sektör ve çalıştığı birime ilişkin veriler aşağıdaki Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	Grup	Frekans	Frekans%
Cinsiyet	Kadın	9	30%
	Erkek	21	70%
Yaş	30-35	8	27%
	36-40	11	37%
	41-45	5	17%
	46-50	5	17%
	50 üzeri	1	3%
Eğitim	Lisans	17	57%
	Lisansüstü	13	43%

Toplam Deneyim	Kıdem veya	10 yıl ve altı	3	10%
		11-15 yıl	13	43%
		16-20 yıl	8	27%
		21-25 yıl	2	7%
		25 yıl üzeri	4	13%
Sektör	Hizmet	15	50%	
	Üretim	15	50%	
Çalıştığı birim	Satış	11	37%	
	Finans	5	17%	
	İş/Ürün Geliştirme	2	7%	
	Diğer	12	40%	

Mülakatta yer alan kapalı uçlu ifadelerde Karizmatik Liderlik ile ilgili 5, diğer liderlik türleri için 4 ifade yer almaktadır. Verilen yanıtlarda “katılıyorum” seçeneklerinin frekansları incelenerek, her liderlik türü için “katılıyorum” ifadelerinin toplamı alınmıştır. Toplam “katılıyorum” yanıtları, her bir liderlik türünde yer alan ifadelerin sayısına bölünerek, ortalama elde edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Z Kuşağının Beklediği Liderlik Türüne Yönelik Algıları

Liderlik Türü	Frekans (“Katılıyorum”)	Ortalama (Frekans/İfade Sayısı)
Dönüşümcü Liderlik	100	25
Otantik Liderlik	87	21,75
İşlemsel Liderlik	84	21
Karizmatik Liderlik	96	19,2
Babacan Liderlik	47	11,75
Otokratik Liderlik	27	6,75

Katılımcıların yanıtları incelendiğinde, katılımcıların Z kuşağının en çok Dönüşümcü Lider beklentisinde olduğunu, en az ise Otokratik Lider beklentisinde olduğunu düşündüğü görülmektedir.

Yanıtların ortalamaları ile demografik bilgiler incelendiğinde;

- Kadınların en çok Karizmatik ve Dönüşümcü, erkeklerin ise Dönüşümcü Liderlik ile ilgili ifadelere katıldığı, hem kadınların hem erkeklerin en az katıldığı ifadelerin Otokratik Liderlik ile ilgili olduğu görülmüştür.
- Kuşak bazında incelendiğinde her iki kuşakta da (X ve Y kuşakları) en yüksek katılımın Dönüşümcü, en düşük katılımın ise Otokratik Liderlik ile ilgili olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde ise; 36-40 yaş aralığındaki katılımcılarda en yüksek katılımın Karizmatik Liderlik, diğer yaş gruplarında ise en yüksek Dönüşümcü Liderlik ile ilgili olduğu; en düşük katılımın ise tüm yaş gruplarında Otokratik Liderlik ile ilgili ifadelerde olduğu gözlemlenmiştir.
- Katılımcıların kıdemleri ile verdikleri yanıtlar incelendiğinde, 10 yıl ve altı kıdeme sahip katılımcıların en çok katıldığı ifadelerin Karizmatik Liderlik, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 25 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcıların Dönüşümcü Liderlik, 21-25 yıl kıdeme sahip katılımcıların ise Otantik Liderlik ile ilgili olduğu gözlemlenmiştir. Tüm kıdem gruplarında katılımcıların en az katıldığı liderlik türü ise Otokratik Liderlik olmuştur.
- Hizmet sektöründe çalışan katılımcıların en çok katıldığı ifadelerin Dönüşümcü Liderlik, üretim sektöründe çalışanların ise Karizmatik Liderlik olup, iki sektörde de en az katılım Otokratik Liderlik ile ilgili olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların çalıştıkları birimler incelendiğinde, satış biriminde çalışan katılımcıların en çok katıldığı ifadelerin Karizmatik Liderlik, en az katıldığı Otokratik Liderlik; finans biriminde çalışan katılımcıların en çok katıldığı ifadelerin Dönüşümcü Liderlik, en az katılığı Otokratik Liderlik; iş/ürün geliştirme biriminde çalışan katılımcıların en çok katıldığı ifadelerin İşlemsel Liderlik, en az katılığı Otokratik Liderlik, diğer birimlerde çalışan katılımcıların en çok katıldığı ifadelerin Dönüşümcü Liderlik, en az katılığı Babacan Liderlik olduğu görülmüştür.

Katılımcılar tarafından en yüksek “katılıyorum” yanıtı verilen ifadeler Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların en çok katıldığı ifadeler

İfade	İlişkili Liderlik Türü	Frekans (“Katılıyorum”)
İ10.Kendisinden beklentileri bilmek ve olumlu sonuçlar neticesinde nasıl ödüllendirileceğini bilmek ister.	İşlemsel	28
İ13.Aşırı müdahalelerden hoşlanmaz, kendi faaliyetleri için fırsat sunulmasını bekler.	İşlemsel	28
İ17.Bireysel iyiliğe önem verir ve yöneticisinin bu konuda yardımcı olmasını bekler.	Dönüşümcü	27
İ20.Yöneticisinden, yöneticinin amaçları, hedefleri, değerleri ve yeteneklerinin farkında olmasını bekler.	Otantik	27
İ8.Yöneticisinden heyecan, yüksek enerji ve motivasyon beklentisi içerisindedir.	Karizmatik	25
İ16.Farklı açılardan düşünmek için teşvik edilmek ister.	Dönüşümcü	25
İ19.Şeffaflığa önem verir.	Otantik	25

Katılımcılar tarafından en düşük “katılıyorum” yanıtı verilen, başka deyişle katılımcıların en çok katılmadığı ifadeler Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların en az katıldığı ifadeler

İfade	İlişkili Liderlik Türü	Frekans (“Katılıyorum”)
İ25.Otoriteyi sorgulamadan yöneticisine itaat eder ve sadakat gösterir.	Babacan	3
İ2.Karar alma sürecinde yöneticisinin tek yetkili olmasını ister.	Otokratik	4
İ1.Z kuşağı tüm yetkinin yöneticisinde toplanmasını ister.	Otokratik	5
İ3.Hiyerarşik güce inanır.	Otokratik	8

Katılımcılara Z kuşağını nasıl tanımladıkları ve Z kuşağının en dikkat çeken özellikleri sorulduğunda en sık gelen yanıtlar aşağıdaki tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Z kuşağı ile ilgili katılımcıların betimleyici ifadeleri

Z kuşağını tanımlayan ifadeler	Z kuşağının en dikkat çeken özellikleri
Teknoloji ile birlikte doğan ve büyüyen	Özgürlüğüne düşkün
Teknoloji bağımlısı / tutkunu	Öz güveni yüksek
Özgürlüğüne düşkün	Pratik
Talepkâr	Hızlı adaptasyon
Bireysel	Bireysel
Heyecanlı	Kuruma bağlılıkları/sadakatleri düşük
Yaratıcı	
Şeffaf	

Katılımcıların Z kuşağı ile ilgili bazı ifadeleri aşağıda belirtilmiştir:

K2. “İş mailini hazırlarken aynı anda da sosyal medyada beğeni yapan bir kuşak. Çoklu zekası var, değerlendirilirse, yönlendirilirse müthiş bir kuşak.”

K6. “En basit haliyle, hiyerarşik ve geleneksel yapılar içinde çalışma hayatına başlamış ancak buldukları çevreleri kendi değerleri, bakış açıları ve öz benlikleri ile radikal bir biçimde değiştiren, dinamik, donanımlı ve özgürlüklerine düşkün bir nesil olarak tanımlayabilirim.”

K12. “Önceki kuşaklar ile arasında çok önemli farklar olan, teknoloji ve iletişimasyonun getirdiği değişimi en dibine kadar gören, hisseden ve içinde büyüyen bazen gelecekte “bu çocuklar nasıl bu işleri yönetecek” dediğim kitle.”

K18. “Z kuşağını bizim kuşağa göre çok yaratıcı buluyorum. Bazı durumlara çok farklı pencerelerden bakabiliyorlar. Aynı zamanda değerlerine çok bağlılar. Akıllarına takılan şeyleri hemen araştırıp buluyorlar.”

K23. “Kesinlikle bizden olmadıklarını biliyorum. Bizden çok farklı beklenti setleri var. İstemediği bir şeyi Z kuşağına yaptırabilmenin çok mümkün olmadığını düşünüyorum.”

K27. “İnternet ve teknoloji ile birlikte doğan ve büyüme devam eden bu sebeple de hayattaki her şeyin dijital olduğunu düşünen bir nesil. Örf, adet, etik kurallar çerçevesinde bir yaşam tarzı yerine çeşitliliğe inanan, kültürel normlardan uzak bir hayatı benimseyen yeni bir kuşak.”

K28. “Genelde kendisinden önceki kuşaklara göre istek ve taleplerinin yüksek olduğunu, bununla birlikte kendisinden beklentilerin olduğu durumlarda bencil bir duruş sergileyerek, beklentilere karşılık verme çabası göstermekte yetersiz olduklarını düşünüyorum.”

Katılımcıların Z kuşağının en dikkat çeken özellikleri ile ilgili bazı paylaşımları aşağıda belirtilmiştir:

K8. “Mesai harcamadan çok para kazanma beklentisi”

K9. “Bütün dünyayla diğer kuşaklardan çok daha kolay entegre olması, çok fazla talepler olmamaları, yeni dünya düzeninin tam istediği tarzda bireyler olmaları”

K11. “Çok fazla bilgiye ulaşmanın verdiği kafa karışıklığı yaşıyormuş gibi görünüp, hiç beklenmedik şekilde kendine has fikirleri olması”

K26. “Kendi doğru bildiği ve inandığı konularda karşı tarafı ikna etmek için çok zaman harcamayan ve bunun karşı tarafın bir eksikliği olduğunu ve kendisini geliştirmesi gerektiğini düşünmeleri”

K27. “Açık iletişim ve net beklentileri olması, “her görevi ben yaparım”dan çok “bu görevi yaparım” diyebilecek yetkinliğe sahip olmaları dikkat edici özellikleri arasında. Başka bir özellikleri ise, yaptıkları iş karşılığında maddi ve manevi beklentilerini açıkça dile getiren yapılara sahip olmaları.”

Katılımcılara Z kuşağı çalışanlarının olumlu yanları sorulduğunda en sık gelen yanıtlar “farklı, geniş bakış açılarının olması, özgüvenli, sorgulayıcı, iş geliştirici, heyecanlı, istekli, araştırmacı, enerjik, dinamik, teknolojiye yatkın olmaları, haklarını rahatlıkla isteyebilmeleri, hızlı hareket edebilmeleri ve açık iletişim kurmaları” şeklindedir. Katılımcıların bazı ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K2. “İlgilerini çektiğinde güzel dinliyorlar, anlatılan şeylerin ilgilerini çekmeleri önemli.”

K5. “İletişim becerileri benim dikkatimi çekiyor. Tabii bunun dijital bir dönemden geçmemizle de doğrudan ilişkisi var, ikna kabiliyetleri yüksek olabiliyor ve özellikle kendi kuşakları içinde bir birliktelik yaratıp isterlerse aynı amaca çok kolaylıkla gidebiliyorlar.”

K11. “Anlamlı olduğunda yaptıkları şeyi severek yapıyorlar. Zorluk veya kolaylık, eğer anlam kaybı yok ise, çok etkilemiyor.”

Katılımcılara Z kuşağı çalışanları ile yaşadıkları olumsuzluklar sorulduğunda “disiplin, konsantrasyon, hiyerarşik yapıda zorluklar, takım çalışmasında sıkıntılar, inatçı, sabırsız olmaları, aşırı sorgulamaları, çabuk sıkılmaları, motivasyon eksikliği yaşamaları, aidiyet duygularının düşük olması, sorumluluktan kaçınmaları” en sık gelen yanıtlar olmuştur. Katılımcıların bazı ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K6. “Yetkinlikleri, gelişimlerdeki kat ettikleri mesafe vb kriterlere bakmadan kariyer yollarında ilerlemek istemeleri ve altı doldurulmayan bu beklentileri yönetmenin zorlukları. Geleneksel yöneticilerle yaşanan kuşak çatışması, geleneksel yöneticilerin Z kuşağı mensuplarından kendileri gibi davranmasını beklemesi, bu olmadığı beklentilerin karşılanmadığı hissi yaşayan geleneksel yöneticilerin ikna edilmesinin yarattığı zorluklar”

K2. “İnsanların hal ve tavırlarını analiz edemiyorlar. Toplantıda bazen nasıl konuşacaklarını bilmiyorlar, bu da tecrübesizliklerinden kaynaklanıyor. Eskiden olan şeyleri bilmiyorlar bu normal ama araştırmıyorlar. Eskiden bu iş nasıl yapılmış bakmıyorlar, sürekli ileri bakmaktan aslında ileriye de analiz edemiyorlar. Sürekli ileri bakarak yeni şeyler çıkmaz, eskiye de bakmak gerekir.”

K7. “Aidiyet ve iş etiği konularının benimsendirilmesi zorluğu”

K12. “Amaç etrafında birleştirmekte güçlük çekiyoruz. Dinleme konusunda başarısız, hırs konusunda kendini zorlamayan, daha çok günlük yaşayan, özel hayatını işin önüne alan, iş hayatının daha çok geçinmek için olduğunu düşünen.”

K13. “Sorumluluk düşük, hiyerarşiye dikkat etmiyorlar”

K16. “Otorite kısmında sorun yaşanabiliyor. Bazen o hiyerarşiden rahatsız olabiliyorlar. Motivasyonları da bu doğruda hemen düşebiliyor.”

K17. “Mesai saatlerine uyumda zorluk yaşıyoruz. Kıyafet prosedüründe bir kalıba girmek istemiyorlar. Daha marjinal, daha özgür kıyafetler istiyorlar.”

K22. “Kendilerine verdiğimiz görevlere ikna etmek ve görevleri kabullenmelerini sağlamak zorlayıcı bir süreç. Takım olma bilinci kazandırmak ta en zorlayıcı süreçler arasında”

K28. “Çalıştığı takımın iş bütünlüğünde kendilerine yer bulmakta zorlanmaları ve takımın bir parçası gibi hissetmektense, yalnız kendine ait iş parçalarının sorumlusu olmaya çalışmaları diğer kuşaklarla çatışma ihtimallerini oluşturmaktadır. Bu durum özellikle hiyerarşik yapıdaki takım çalışmalarında sinerjiyi bozabilmektedir. Z kuşağı klasik yönetim ve organizasyonlara dahil edilirken bu konuda sıkıntılar yaşandığını düşünüyorum.”

Katılımcılara Z kuşağı çalışanlarının hangi kurum içi haberleşme kanalları tercihleri sorulduğunda en sık gelen yanıt Whatsapp (23 katılımcı) olmuştur. Ardından, eposta, Instagram, Microsoft Teams, Skype, Webex, Youtube ve Twitter listelenmiştir. Katılımcıların bazı ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K3. “Zoom, webex, mail, whatsapp, her türlü iletişim aracına hakim oldukları için her şey diyebilirim.”

K5. “Açıkçası şirket iletişim araçlarını tercih ediyoruz iş ile alakalı konularda ama tabii ki sosyal medya üzerinden ya da ulaşamayınca saat/zaman fark etmeksizin telefonla da iletişim çabaları oluyor. Bu biraz da yeni çağın getirdiği sonuca çabuk ulaşma isteğiyle alakalı.”

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Yöneticilerin bakışı ile Z kuşağı çalışanların ne tür liderlik tarzı beklentisi içinde olduklarını ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmanın sonucunda, Z kuşağını yönetenlerin Z kuşağının en çok dönüşümcü lider, en az otokratik lider beklentisinde olduğunu görülmektedir. Yöneticiler, özgürlüğüne düşkün, teknoloji tutkunu, heyecanlı, talepkâr, şeffaf, yaratıcı, bireysel olarak tanımladıkları Z kuşağının kendilerine birey olarak önem verilmesine, yardımcı olunmasına ve farklı, yaratıcı fikirler sunabildikleri ortamların sağlanmasına önem verdiklerini düşünmektedirler. Bununla birlikte, tüm yetkinin yöneticide toplanmasını, yöneticinin hiyerarşik güç ile hareket etmesini tercih etmedikleri görülmektedir. Yöneticilerin Z kuşağı ile en çok zorlandıklarını ifade ettikleri konular arasında disiplin, hiyerarşik yapıda zorluklar, aşırı sorgulamaları yer almaktadır. Bu konular, Z kuşağının tercih etmediği düşünülen Otokratik Liderlik özellikleri ile paralellik göstermektedir. Y kuşağı ile ilgili yapılan araştırmalarda Y kuşağının da Z kuşağının beklentilerine benzer liderlik tercihi yapılmış olduğu görülmektedir. Teknoloji tutkunu olarak tanımladıkları Z kuşağı için tercih edilen haberleşme kanalı olarak dijital araçların, hızlı haberleşme imkânı sunan anlık mesajlaşma uygulamalarının uygun olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerini heyecan, yüksek enerji, motivasyon ve ilham kaynağı olarak görebilecekleri, açık iletişimin hâkim olduğu, beklentilerin ve sonuçların açık ve netlikle konuşulduğu, yapılan işin anlamının vurgulandığı, farklı fikirlerin ve bakış açıların teşvik edildiği, şeffaf, aşırı müdahaleden uzak bir çalışma ortamı Z kuşağının beklentileri arasında yer almaktadır.

Literatürde X kuşağı ve Y kuşağının iş hayatındaki niteliklerine yönelik çalışmalar yer almaktadır. X kuşağı yaygın şekilde becerilerini geliştirebilen yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedir. Kariyer hedeflerini

gerçekleştirmek için doğru yönlendirmeyi sağlayabilecek yöneticiler onlar için önem taşımaktadır. Ayhün (2013), çalışmasında X kuşağını kendini geliştirme çabasında olan ve aynı zamanda yöneticilerinin deneyimlerinden faydalanmak isteyen bir kuşak olarak tanımlamaktadır. Çalışmamızda, Z kuşağı sadece deneyimlerinden faydalanmakta kalmayıp hem de yönetim sürecinde ve iş yapma sürecinde etkin olarak var olmayı istediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde İlic ve Yalçın, (2017) çalışmalarında, X kuşağının liderlik tanımının ekip çalışmasına yatkın, motivasyon temelli, güçlü iletişim kurabilen gibi kavramlardan oluştuğunu ifade etmektedirler. Çalışmada, X kuşağının demokratik-katılımcı liderliği otoriter liderlik tipinden daha etkin olduğunu düşünerek, ancak zorunlu hallerde otoriter liderliğin tercih edilebileceğine inandığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada, Y kuşağının pozitif, vizyoner, takım çalışmasını ön plana çıkaran, dönüşümcü liderlik stilini benimsedikleri ifade edilmiştir. Belirtilen bu çalışmalar, çalışmamızın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışmamızda, İlic ve Yalçın, (2017) 'ın yapmış olduğu çalışmaya benzer şekilde, Y kuşağı gibi Z kuşağının da liderlik beklentisinin dönüşümcü, özgürlükçü bir liderlik tipi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Adıgüzel, Batur, Ekşili, (2014), çalışmalarında Y kuşağının iş hayatında daha özgür çalışmayı tercih etmekte olduğunu, Y kuşağı için yöneticileri ile interaktif çalışmanın önemli olduğunu, mentorluk ve liderlik kavramının Y kuşağında oldukça öncelikli olduğunu ifade etmektedirler. Bu çalışmalar ile çalışmamızın sonuçları özgür bir lider tipi olan dönüşümcü lider tercihinin ağırlıklı olarak bulunması neticesi ile paralellik göstermektedir. Akdemir ve diğerleri, (2012) çalışmalarında, Y kuşağının demokratik lider tipi ile çalışmak istediğini, X kuşağı için liderlik kavramı güvenilirlik ile eşleştirilirken, Y kuşağı için liderlik, dinleyen ve geri bildirim veren bir nitelik göstermekte olduğunu ifade etmektedirler. Çalışmamızda Z kuşağı kişisel özelliklerine daha benzer olarak kendilerini yönetmesini bekledikleri liderinde yaratıcı ve yenilikçi lider tipi olan dönüşümcü lider olmasını tercih etmektedirler. McNeil, (2018) çalışmasında, Y kuşağının yönlendirmeye ve motivasyona ihtiyaç duyduğunu, özgür ve bağımsız bir ortam tercih ettiğini, Y kuşağının liderleriyle şeffaflık, iş birliği ve iki yönlü geri bildirim ile karakterize edilen akran benzeri ilişkiler istediğini ortaya koymuştur. Genellikle günümüzde iş hayatında Y kuşağının hem yönetici hem de yönetilen pozisyonda olduğu, Z kuşağının da yönetilen kuşak içerisinde olduğu düşünüldüğünde Y kuşağı ile Z kuşağı arasında bir empati ilişkisi olduğu ve Y kuşağının yönetici pozisyonunda olduğu bu ortamda Z kuşağının da yönetici beklentisinin Y kuşağının yönetici beklentisine paralel olduğu söylenebilir. Cruz, (2014) ise çalışmasında, Y kuşağının, katılımcı liderlik stilini benimseyen liderler ile çalışmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Y kuşağı çalışanlarının işverenlerinden yüksek beklentileri olduğu ve kuruluşların tüm ihtiyaçları karşılama konusunda zorluk yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda, Cruz, (2014) çalışmasında Y kuşağının yönetici beklentilerine yakın olarak Z kuşağının da Yaratıcı fikirleri ile hem katılımcı hem de değiştirici bir liderlik tipi olan dönüşümcü liderliği benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Lisbon, (2010) çalışmasında, proaktif olarak yanıt verebilen liderlerin Y Kuşağı çalışanlarını elinde tutma olasılığının en yüksek olduğunu, Y kuşağının katılımcı ve özerk liderlik özelliklerini benimsediklerini ortaya koymuştur. Ab Rahman ve Jantan (2020) çalışmalarında, Y Kuşağının Dönüşümcü veya Hizmetkar Liderliğe göre Etik Liderliği daha çok tercih ettiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmamızda, Z kuşağı çalışanların hiyerarşik, formal yapılardan ziyade, yöneticilerinin kendilerine ilham verdiği, motive ettiği, kararlarda katılım gösterebildikleri, süreçleri sorgulayabildikleri, yaratıcılığa fırsat sağlayan, kıyafet prosedürü gibi kendilerini "bir kalıba girmeye" zorlamayan, özgürlüklerine saygı duyan ortamları tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, Z kuşağı ile çalışan yöneticilerin kesin emir, talimatlar vererek uyulmasını beklemek, karar sürecini tek başına yürütmek gibi otokratik lider özellikleri ve davranışları yerine, dönüşümcü lider özelliklerini yansıtan davranışları benimsemeleri önerilmektedir. Bu noktada diğer iki kuşağın beklentileri ile Z kuşağının liderlik beklentileri farklılık göstermektedir. Liderlerden motivasyon ve açık iletişim beklentisi üç kuşakta da mevcuttur. Y kuşağındaki özgür çalışma beklentisi Z kuşağında da devamlılık göstermektedir. Farklı kuşakların birlikte üretken çalışabilmeleri için açık iletişimin sürdürülmesi, karşılıklı beklentilerin ve mevcut durumlar hakkında bilgilendirmelerin açık, net ve sürekli olarak yapılması tavsiye edilmektedir.

Genel olarak çalışma sonucunda, literatür taraması neticesinde Z kuşağının yönetici beklentileri ile ilgili yapılan çalışmaların nispeten eksik kaldığı görülmüş ve literatüre katkı sağlaması açısından bu çalışma kurgulanmıştır. Gelecekte konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterici olması açısından çalışmanın kıymeti olduğu düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalar için, araştırmanın sonuçlarını genelleştirebilmek adına, farklı şehirler, sektör ve birimlerde çalışan yöneticiler üzerinde ve diğer liderlik türlerini de dahil eden araştırmaların yapılması yerinde olacaktır. Benzer araştırmaların, farklı sektörlerde

çalışan ve farklı iş modelleri uygulayan firmalar ve bu firmalardaki yöneticiler ve çalışanlara da uygulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ab Rahman, M. R. Z. B., & Jantan, A. H. (2020). Leadership Style for Generation Y in Today's Workforce, a Case of Malaysia. *Journal of International Business and Management*, 3(4), 1-11.
- 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*, 19, 165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akyürek, İ. (2020). Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, (3)3, 99 – 109.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and Charismatic Leadership. D. V. Day, ve J. Antonakis (Ed.), *The Nature of Leadership* içinde (256-288. ss.). Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Aycan, Z. (2021). *Yeni Nesil Liderlik Güç Kültüründen Güçlendirme Kültürüne Dönüşüm*. İstanbul, Doğan Yayınları ve Yapımcılık.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mandonça, M. (2016). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*. (Çev. A. Kayaopalı). İstanbul, Koç Üniversitesi Yayınları. (Orijinal Yayın Tarihi, 2014).
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Bako, M. (2018). Different Leadership Style Choices, Different Choices. *Prizren Social Science Journal*, 2(2), 127-143.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bayramoğlu, G. (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış*, 18(1), 15-30.
- Benson, J., Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, HarperCollins.
- Çelebi, F. (2021). *Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik*. Ankara, İksad Yayınevi.
- Cruz, M. C. (2014). *Generation Y workplace needs and preferred leadership styles*. (Yüksek Lisans Tezi, Pepperdine University, ABD). Erişim adresi https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/466/?utm_source=digitalcommons.pepperdine.edu%2Fetd%2F466&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Carlsson, G., & Karlsson, K. (1970). Cohorts and the Generation of Generations. *American Sociological Review*, 35, 710.
- Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cilliers E. J. (2017), The Challenge of Teaching Generation Z. *International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188-198.
- Cogin, J. (2011). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 1-27.
- Davis, J., Houston, A. (2006). Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth?. *Journal of Computer Information Systems* 46(3), 43-49.
- Demir, C., Yılmaz, M.K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, (2)1, 129-152.

- Dries, N., Pepermans, R., Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2), 254-267.
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 218-241.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. (13.Baskı). İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara, Efil Yayınevi.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, (3)2, 19-34.
- Groundwater-Smith, S. (2007). As rain is to fields, so good teachers are to students. S. Knipe (Ed.), *Middle years schooling: Reframing adolescence* içinde (151-170. ss.). Frenchs Forest, Pearson Education Australia.
- House, R.J., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505.
- Islam, K. (2010). Good governance and bureaucratic leadership: Can 'builders and titans' approach be applicable in public agency leadership? A case of bureaucracy in Bangladesh. *Studies on Asia*, 4(1), 132-156.
- Kasaroğlu, K. (2021). Modern Liderlik Yaklaşımlarından Dönüşümcü Liderliğin Z Kuşağı ile Uyumu. *Journal of Business in The Digital Age* 4(2), 106-121.
- Kavak, A. B. (2020). *Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi <http://earsiv.cankaya.edu.tr:8080/xmlui/handle/20.500.12416/4086>
- Kelgökmen İlic, D., & Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12(46), 136-160.
- Khadar, J. P. (2012). *Exploring leadership preferences associated with generation Y*. (Doktora tezi). Erişim adresi ProQuest Dissertations Publishing.
- Klemm, A. K. (2017). *Keep minding the gap—gender-related differences in leadership expectations and preferences of the generation Y*. (Yüksek Lisans Tezi, Universidade Nova de Lisboa, İspanya). Erişim adresi <https://run.unl.pt/handle/10362/23074>.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven. *International Journal of Social Science*, 58, 437-454.
- Kuşak. (t.y.). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri* içinde. 15 Mayıs 2022 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multi-Generation Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19, 65-76.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Laudert, E. (2018). *Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work*. (Yüksek Lisans tezi, University of San Diego, ABD). Erişim adresi <https://digital.sandiego.edu/solesmalcap/30>.
- McNeil, K. L. (2018). *Leadership Preferences of Millennials: Exploring How Generation Y Wants to be Led*. (Doktora tezi). Erişim adresi ProQuest Dissertations Publishing.
- Meriac, Z., Baltes, B., Early, B., Hanson-B., B. (2017). Generational differences in work ethic: an examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 315-324.
- Nelson, P., & Cohen, E. (2015). *Leadership Traits Insights for Today Pathway to the Future*. ABD, Nelson Cohen Global Consulting.
- Oran, F. Ç. (2018). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne). Erişim adresi

<https://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/trakya/3036/0157199.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Palalar Alkan, D. (2020). İşgücünün Değişen Yüzü Z Kuşağı ve Kuşağın Lider Algısı. *Business, Economics and Management Research Journal*, 3(2), 129-140.
- Reeves T. C., Oh, E. (2007). Generational Differences. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, University of Georgia, Athens, Georgia, 295-303.
- Rothman, D. (2016). A Tsunami of Learners Called Generation Z. *Maryland Police and Correctional Training Commissions*. http://www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf
- Sacavem, A., Martinez, L. F., Viera da Cunha, J., Abreu, A. M., & Johnson, S. K. (2017). Charismatic leadership: A study on delivery styles, mood, and performance. *Journal of Leadership Studies*, 11(3), 21-38.
- Smola, K., Sutton, C. D. (2002), Generational difference: Revisiting generational work value for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research*. New York, Free Press.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future*. New York, William Morrow and Company.
- Sullivan, S., Forret, M. L., Carraher, S. M. (2009). Using the Kaleidoscope Career Model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Taş, H., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 644-675.
- Tevrüz, S., Erdem, İ., & Bozkurt, T. (2016). *Davranışlarımızdan Seçmeler – Örgütsel Yaklaşım*. (4.Basım). Ankara, Nobel Yayın.
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin Liderlik Haritası*. İstanbul, Doğan Egmont Yayınları.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up Digital: How the Net Generation Is Changing the World*. New York, McGraw Hill.
- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the Net Generation*. Educase. <https://www.educause.edu/ir/library/PDF/pub7101.PDF>
- World Economic Forum. (2022). Chart: How Gen Z employment levels compare in OECD countries. Erişim adresi <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/gen-z-unemployment-chart-global-comparisons/>
- Yalçın, M. (2021). Duygusal Emek ve Etkili Liderlik. Ankara, İksad Yayınevi.
- Yalçın, B., & İlic, D. K. (2017). Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 12(46), 136-160.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey, Prentice Hall.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara, Seçkin yayınları.