

İŞGÜCÜNÜN DEĞİŞEN YÜZÜ Z KUŞAĞI VE KUŞAĞIN LİDER ALGISI

Deniz PALALAR ALKAN¹

Özet

Kuşak çalışmaları yönetim literatüründe de ilgi gören bir kavramdır. Bunun temel sebeplerinden biri modern işletmelerde görev alan kuşakların farklı değer yargıları ve bakış açılarına sahip olmalarına rağmen ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi adına birlikte iş görme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmalarından kaynaklıdır. Literatürde liderliğin bilimsel bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmesi alan yazını genişleterek; pratiğe önemli bir destek sağlamaktadır. Ancak farklı kuşakların aynı anda birlikte iş görmeleri nedeni ile hangi liderlik tipolojisinin örgütün genel amaç ve hedeflerine ulaştırmada benimsenmesi gerekliliği ise önemli bir araştırma sorunsalıdır. Alan yazında farklı kuşakların liderliğe yönelik algıları ve beklentileri arasında önemli varyanslar gözlemlenmiştir. Bu durum, yakın bir dönemde iş gücüne giren/girecek olan Z kuşağının liderlik beklentisinin ne olduğu hususunun anlaşılması gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu yönde gerçekleştirilen çalışmanın amacı, Yüksek öğrenim kurumunda müfredatta yer alan "Liderlik" dersine kayıtlı olan Z kuşağı öğrencilerinin liderliğe ilişkin algılarının belirlenmesidir. Çalışmada Z kuşağının lider algısı ve lider profilinin belirlenmesi, kendilerinin seçtiği bireyler ile gerçekleştirdikleri mülakatlar aracılığıyla incelenmesine yöneliktir. Araştırma 2018 Bahar ve 2019 Güz yarıyılında "Capstone Project" kapsamında 56 adet yarı yapılandırılmış mülakatı içermektedir. Araştırmanın amacı seçilen liderler ile Z kuşağının lideri kimdir sorusuna ışık tutmaktır. Katılımcıların çoğunluğunun (%87) erkek olduğu gözlemlenmekle birlikte, büyük bir çoğunluğunun bankacılık ve finans, üretim, teknoloji, ithalat ve ihracat, yapı-inşaat ve enerji sektörlerinde görev aldıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılardan sadece 3'nün yüksek öğrenim kurumunda görev alması özellikle ilgi çekici bir durumdur. Literatürde Z kuşağının iş hayatına daha yeni gireceği hususu ile birlikte literatürde mevcut yapılan çalışmaların temel kısıtlılığı araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Kuşak ve liderlik ilişkisinin ele alındığı çalışmalarda Z kuşağı üzerine yapılan çalışmaların ampirik çalışmadan ziyade yoğunlukla kavramsal bir bakış açısı ile ele aldığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada, Z kuşağının liderinin kim olduğu üzerine ışık tutabilmeyi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Çalışmaları, Z Kuşağı, Liderlik

JEL Kodları: M00, M10


CHANGING FACE OF THE WORKFORCE: GENERATION Z AND ITS' PERCEPTION OF LEADERSHIP

Abstract

Generation cohort studies attracts attention in the management literature. One of the main reasons for this interest is that the generations working in modern enterprises possess different values and perspectives, even though they are obliged to achieve common goals while working in collaboratively. Evaluating the concept of leadership within the framework of a scientific approach facilitates to enriching the existing literature; while providing vital insight to management practitioners. Since different generations work together simultaneously in organizations, which leadership typology should be adopted in achieving the general goals and objectives of the organization is an important research problem. In the literature, significant variances have been observed between the perceptions and expectations of different generations towards leadership. This situation underlines the necessity of understanding the leadership expectation of Generation Z, who will enter the workforce shortly. The purpose of the study carried out in this direction aims to determine the leadership perceptions of the generation Z students enrolled in the "Leadership" course in the curriculum of the higher education institution. In the study, the leader perception and leader profile of the generation Z is analyzed and examined through the interviews they have made with the individuals of their preferred leaders. The research includes 56 semi-structured interviews within the scope of the "Capstone Project" conducted in the Spring 2018 and Fall 2019 semesters. The research aims to shed light on the question of "who is the leader of Generation Z" with the leaders they have chosen. Although it is observed that the majority of the participants (87%) are men, it has been observed that the vast majority of the leaders work in banking and finance, manufacturing, technology, import and export, building-construction, and energy sectors. It is a particularly interesting fact that only 3 of the participants work in a higher education institution. The main limitation of the existing studies in the literature, together with the issue that Generation Z will enter the business world shortly, emphasizes the importance of the research. The existing studies, researching the relationship between Generation Z's perception of leadership, commonly are constructed from a conceptual perspective rather than empirical work. Thus, the study aimed to shed light on who is the leader of generation Z.

Keywords: Generation Cohort, Generation Z, Leadership

JEL Codes: M00, M10

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yeditepe Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, deniz.alkan@yeditepe.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-2204-7024

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi etkenlerin ışığında toplum yapıları dönüşmekte; bireylerin tutum, beklenti ve davranışları da söz konusu dönüşüme paralel bir biçimde değişim göstermektedir. Bu değişim sonucu organizasyonlar da sahip olduğu işgücüne uyumcul nitelikte yapılara dönüşme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Yirminci yüzyılın özellikle son çeyreğinde yaşanan değişimlerin etkisi işletmelerde dört farklı kuşağın bir arada iş görmesine ortam yaratmış, bu durum kuşak kavramı ile ilintili çalışmalara yönelik ilginin artmasına yol açmıştır (Haynes, 2011). Her bir kuşağın kendini bir diğerinden ayıran ortak sosyal, politik, tarihi ve ekonomik karakteristiği bulunmaktadır (Williams ve Page, 2011). Kuşaklar çerçevesinde değerlendirilen bireyler ise, içinde bulunduğu çevresel etkenlerin biçimlendirmesiyle, farklı karakteristik özellikler ortaya koymakla birlikte farklı değer sistemi ile şekillenen amaç ve hedeflere sahip olabilmektedir. Kuşak kuramına ilişkin ilk çalışma Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından geliştirilmiştir. Mannheim, bireyin, belirli bir toplumsal ya da tarihsel süreç tarafından önemli derecede etkilendiğini ve şekillendiğini ifade etmiştir. Mannheim'ın tanımlamasında sosyal ve tarihsel değişimlerin bir sonucu olarak toplumda paylaşılan deneyimlerin artışı gözlemlendiğini; bu deneyimlerin beraberinde belirli bir sosyal gruplaşmanın ortaya çıkmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Oluşan sosyal grupların da bireyin davranışlarını büyük bir ölçüde şekillendirdiğini ifade etmiştir (Mannheim, 1952).

Mevcut literatürdeki çalışmalardan farklılaşan çalışmanın amacı, Z kuşağının özgürce seçtikleri lider olarak algıladıkları kişilerle görüşmelerin yapılması böylelikle Z kuşağının liderinin özelliklerini, davranışlarını ve lider profilini incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın temel varsayımı, Z kuşağının liderlik algısının seçtikleri liderler aracılığı ile incelenmesi ile birlikte daha objektif bir değerlendirme yapılabileceğinin düşüncesidir. Metodolojinin arkasındaki rasyonelite, bireylerin rol model aldıkları liderlerle daha yoğun özdeşleşme ve benzerlik gösterdikleri Rol modelleme olgusuyla açıklanabilir. Bandura'nın (1977) belirttiği gibi birey, rol model aldığı kişiyi gözlemleyerek ve taklit ederek öğrenme eğilimindedir. Böylelikle çalışma, Z kuşağının rol model aldığı liderlerin incelenmesi ile Z kuşağının lider beklentilerine ışık tutmaya çalışmayı ve Z kuşağının liderliğe yönelik algısını seçtikleri liderin bakış açısıyla incelemeyi hedeflemiştir. Çalışmada yakın bir gelecekte iş dünyasına giren ve girecek olan Z kuşağının etkin bir biçimde yönlendirilmesi adına bir öneri sunulmakla birlikte yönetim geliştirme programları adına da bir çerçeve sunma amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kuşak Çalışmaları

Kuşak çalışmaları yönetim literatüründe de ilgi gören bir kavramdır. Bunun temel sebeplerinden biri modern işletmelerde görev alan kuşakların farklı değer yargıları ve bakış açılarına sahip olmalarına rağmen ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi adına birlikte iş görme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmalarından kaynaklıdır. Evrensel bir kuşak sınıflamasının olmaması, kavrama ilişkin genel kabul gören bir tipolojinin oluşumunu zorlaştırmaktadır. Örneğin Cogin (2012) kuşaklara atfedilen karakteristik özelliklerin popülist bir perspektif ile ele alındığını savunmaktadır. Kuşak olgusuna yöneltile eleştiriler söz konusu olsa da iş hayatında kuşaklar arası belirgin farklılıkların gerçekliği, konu üzerine yapılan çalışmaların temellendirilmesinde önemli bir husustur.

Ryder (1965) bir kuşağı, “aynı zaman diliminde benzer tarihsel olgular yaşayan grup” olarak betimlendirirken; Carlsson ve Karsson (1970) kuşak olgusunu; doğum, evlilik ve ilk istihdam gibi bireyin hayatını önemli derecede şekillendiren ve etki eden sosyal ve tarihsel olguları aynı zaman diliminde yaşayan birey topluluğu olarak ifade etmektedir. Söz konusu tanımlara paralel olarak Lancaster ve Stillman (2002) ile Kotler ve Keller (2006)'in çalışmaları kuşak olgusunu benzer nitelikler çerçevesinde tanımlamış ve literatürde yaygın biçimde ele alınan 4 temel kuşak sınıflandırmasını alan yazınına kazandırmışlardır. Bu kuşaklardan bebek patlaması kuşağını (Baby Boomer) 1946-1964 yılları arasında doğanlar, X Jenerasyonunu ise 1965 ile 1980 yılları arasında doğmuş bireyler oluşturmaktadır. Sınıflandırmada bir diğer kategori olan Y jenerasyonunu oluşturan bireylerin doğum yıl aralığı 1981 ile 1994 iken; Z jenerasyonu ise 1995 ile 2002 yılları arasında doğan bireyler olarak sınıflandırılmaktadır.

Kuşak gruplarının karakteristik özelliklerinin belirtildiği Tablo 1’de, farklı kuşak bireyleri arasında belirgin farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Kuşak Gruplarının Karakteristik Özellikleri

Kuşak Adı (Cohort)	Kuşak Özellikleri
Bebek patlaması (BabyBoomer)	Girişimcilik özellikleri ile ön plana çıkan bu grup, ne kadar hedonistik davranışlar ortaya koysa da davranışlarına değer odaklılık kılavuzluk etmektedir.
X Jenerasyonu	Alaycı bir yapıya sahip olmaları ile birlikte X jenerasyonu iletişimde pozitif bir etki yaratabilmede oldukça etkilidir. Kendinden önceki bebek patlaması jenerasyonuna oranla bireyselci bir yaklaşıma sahiptir.
Y Jenerasyonu	Y kuşağı, X kuşağına nazaran daha idealist profil ortaya koymaktadır.
Z Jenerasyonu	Z jenerasyonu, çok kültürlü ve yüksek derecede teknoloji kullanan karakteristik özelliklere sahiptir.

Kaynak: Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Bebek patlaması kuşağı sınıflandırmasında yer alan bireylerin, işyerinde güvenliği önceliklendirdiği (Loomis, 2000; Becton vd., 2014), üyesi buldukları işletmenin emeklilik dönemine değin çalışana güven vermesi gerektiğine inandıkları belirtilmektedir (Raths, 1999). Kottler ve Keller’in (2006) de belirttiği üzere Bebek Patlaması kuşağının belirgin bir özelliği hedonistik davranışlardır. Bu davranışlar söz konusu kuşağın rekabetçi yapısını ortaya koymakla birlikte, iyi para kazanma, büyük ofis ve özel park yeri ayrıcalığı gibi ödüllendirme mekanizmalarına ilişkin beklentilere sahip olma nedenlerini açıklamaktadır (Kim, 2008). Özgürlük ve bireysellik özellikleri ile karakterize edilen X kuşağı, ebeveynleri olan Bebek Patlaması kuşağı kadar yoğun biçimde çalışmaya düşkün değildir. Loysk (1997) X kuşağının önemli bir özelliğinin, iş aile dengesini kurma motivasyonu olduğunu belirtmektedir. X kuşağında bir diğer özellik, çok kültürlülük ile küresel düşünce sisteminin benimsemesidir. Yaratıcı, bireysel ve teknolojiye adapte olan bireyler olarak tanımlanan X kuşağı üyeleri yüksek bir öğrenim seviyesine sahiptir ve genel kabul gören olguları sorgulama eğilimi sergilemektedir (Williams & Page, 2011). X kuşağı ile benzer nitelik gösteren Y kuşağı değişimi kucaklayan; otorite figürünü sorgulayan özellikler ile donanmıştır. Teknolojiyi kendinden önceki kuşaklara oranla daha fazla benimseyen Y kuşağı, birden fazla işi aynı anda yapabilen (multitask), hırslı bireyler olarak tanımlanmaktadır. Z kuşağı ise literatürde gerçekçi, küresel ve teknoloji yerlisi (native) şeklinde nitelendirilmektedir.

2.2. Liderlik

Liderlik farklı disiplinler tarafından ele alınan bir kavramdır. Liderlik olgusu sistematik bir biçimde değerlendirildiğinde, kavrama yönelik farklı odak noktasına sahip çalışmaların ortaya konulduğu gözlemlenmektedir. Bu durum kavramın tanımlanmasına yönelik farklı perspektiflerin alan yazına kazandırılmasına katkıda bulunmuştur. Ancak literatürde bu çalışmaları kapsayan ve genel kabul gören belirli sınıflandırmaların varlığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan, liderin karakteristik özellikleri ile sahip olduğu yeteneklere odaklanılan çalışmaları “lider-odaklı (leader-centric)”; liderliği, lider ve üyeler arasında bir ilişki ve süreç olarak açıklayan çalışmaları “ilişkisel” ve son olarak liderliğin kompleks bir süreç şeklinde ifade edildiği ve dinamik bir bakış açısı ile incelendiği çalışmaları ise “sistem-yaklaşım” şeklinde değerlendirilmiştir.

Liderlik sürecini lider odaklı yaklaşım çerçevesinden değerlendiren çalışmaların büyük bir bölümü Darvinci bir anlayış ile kavramı açıklamaya çalışmakta; araştırmalar genellikle belirgin bir ayrıcalığa sahip “büyük liderlere” odaklanmaktadır. Büyük Adam Teorisi (Great Men Theory) olarak da ifade edilen bu yaklaşımın temel prensibi, bir lideri ayrıcalıklı kılan özelliklerin ne olduğunun açıklanması olup; bu özelliklerin doğuştan gelen bir nitelik olduğu varsayımına dayanmaktadır (Bass, 1990). Joseph Rost (1991) ise lider odaklı yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilen çalışmaları “endüstriyel paradigma” betimlemesi ile açıklamakta; liderlik sürecinin salt lider özelliklerine odaklanıldığı, yukarıdan aşağı akış gösteren hiyerarşik bir niteliğe sahip olduğunu ifade etmiştir.

Kavram üzerine Burns'un (1978) "Leadership-Liderlik" adlı eseri, liderlik çalışmalarında önemli bir paradigma değişimine yol açmıştır. Burns, kendinden önce gelen çalışmalarda sıklıkla eşanlamli kullanılan "güç" ve "liderlik" kavramını yeniden değerlendirmiş; liderliğin birden fazla farklı güç kaynakları olabileceğini ileri sürmüştür. Burns'un (1978) tanımında liderlik ilişkisel, kolektif ve amaca yönelik gerçekleştirilen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu durum, liderlik üzerine geliştirilen bir diğer sınıflandırma olan ilişkisel yaklaşımın doğmasına; liderliğin aynı zamanda lider-üye ilişkilerine odaklanılarak açıklanması gerekliliğinin ortaya konulmasına yol açmıştır. Burns (1978), literatürde sıklıkla ele alınan bir liderlik yaklaşımını, "Dönüşümcü Liderlik" tarzını ortaya koymuş; liderliğin dönüşümcü ve işlemler (transactional) nitelikte iki temel tarzı olduğunu belirtmiştir. Liderlik çalışmalarına ilişkin geliştirilen sınıflandırmada son olarak ele alınan sistem perspektifi ise özellikle organizasyonların canlı bir organizma olarak sürekli olarak öğrenen yapılar şeklinde nitelendirilmesini takiben ortaya atılmıştır (Senge vd., 2004). Şebeke yapıların yaygınlaşması, değişimin hızının katlanan biçimde artışı, globalleşme ve benzeri etkenler liderliğin de paralel biçimde yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir. Sistem yaklaşımının yönetsel düşünceye ilişkin etkisi ile birlikte organizasyonlarda öğrenme ön plana çıkmış; yapılarda entegrasyonun önemi vurgulanmış ve "bütün, parçaların toplamından daha büyüktür" inancını yaygınlaştırmıştır (Senge, 2006). Lider ise bu süreçte değişimi benimseyen, koşullara uyumcul (adaptive) yaklaşan bir tarz olarak betimlenmiştir.

2.3. Kuşaklar ile Liderlik Algısı İlişkisi

İlgili literatürde belirtildiği üzere liderliğin bilimsel bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmesi alan yazını genişleterek, pratiğe önemli bir destek sağlamaktadır. Ancak farklı kuşakların aynı anda birlikte iş görmeleri nedeni ile hangi liderlik tipolojisinin örgütün genel amaç ve hedeflerine ulaştırmada benimsenmesi gerekliliği önemli bir araştırma alanıdır. Literatürde, kuşaklar ile liderlik ilişkisi üzerine hem ulusal hem de uluslararası çalışmalar mevcuttur. Ancak alan yazında yaygın olarak X ve Y kuşaklarının liderlik algıları üzerine çalışmalar ortaya konulduğu gözlemlenmektedir. Bu durumun temel sebeplerinden birinin, işgücünün büyük bir çoğunluğunun söz konusu kuşakları içermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Örneğin Yılmaz (2017) çalışmasında, Y kuşağının liderlik tarzının dönüşümcü lider olduğu sonucunu ampirik çalışması ile desteklemiş; babacan/paternal bir liderliğin ise Y kuşağı tarafından en az tercih edilen bir liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir. Akdemir vd. (2013) ise Y kuşağının liderlik algısının demokratik lider olduğu ifade edilmiştir.

İlic ve Yalçın (2017) ise çalışanların iş değerleri ve lider algısına yönelik X ve Y kuşaklarını karşılaştırmalı olarak ele aldığı çalışmasında, X ve Y kuşaklarının beklentilerinin farklı olduğunu vurgulamıştır. Çalışma bulguları, X kuşağının "başarılı bir liderin karakteristik özelliklerini" tanımlamaları istenilen sorularda lideri güvenilir, güçlü iletişim becerisi olan, yenilikçi ve adil gibi özellikler ile tanımladıkları belirtilirken; Y kuşağının aynı sorulara ilişkin başarılı lider algısının ise zeki, pozitif, vizyoner, cesur ve takım odaklı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak çalışmada X jenerasyonun benimsediği lider tipolojisinin demokratik liderler olduğu ifadesi belirtilse de gerekli koşullarda otokratik lider davranışlarının uygulanmasına yönelik algıları bulunduğu araştırma sonuçlarında vurgulanmıştır. Çalışmada Y kuşağının beklentilerinin ise güçlü iletişime sahip, karşılıklı fikirlere değer veren, birey odaklı ve geliştirme odaklı bir lider tarzı olduğu şeklindedir.

Literatürde, Z jenerasyonunun liderlik algısı üzerine yapılan çalışmalarda özellikle son yıllarda bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Laudert (2018) Z jenerasyonunun liderlik üzerine algılarını ele aldığı kavramsal çalışmasında, Z jenerasyonunun etkinliğinin artırılması için adaptiv-uyumcul ve otantik liderliğin harmanlanması gerekliliğini vurgulamıştır. Bako (2018) dört farklı jenerasyonun (Baby boomer, Jenerasyon X, Y ve Z) liderlik algılarına ilişkin değerlendirmelerini incelediği çalışmasında, Z jenerasyonun "etkin bir liderin sahip olması gereken özellikler" in risk alma ve inandırıcılık olduğunu belirtirken; aynı değerlerin X jenerasyonunda gözlemlenmediğini ifade etmektedir. Bu farklılığın temel sebebinin Z jenerasyonunun kariyer odaklılığı ile bireysel (individualist) yaklaşıma sahip olduğu temeline dayandırılmıştır (Levine & Dean, 2012). Çalışmanın bir başka bulgusu Z jenerasyonunun liderin normatif ve iç grup rekabetini destekleyici davranışlarının değerlendirilmesine ilişkin olup; Z jenerasyonunun, kendinden önceki X ve Y jenerasyonuna kıyasla farklı bir algıya sahip olduğunu ortaya

koymaktadır. Çalışmada X ve Y jenerasyonu, liderin belirli konularda paylaşımcı davranmamasının, kabul gören bir davranış olmadığını vurgularken; benzer bir algı Z jenerasyonda bulunmamaktadır. Bu durumun Z jenerasyonunun karakteristik özellikleri olarak belirtilen edilgenlik durumu (Gardner & Davis, 2013) ve izole yaşam biçiminden (Twenge & Foster, 2010) kaynaklandığı öne sürülmektedir. Al-Asfour ve Lettau (2014) ise Bako ile benzer olarak dört farklı jenerasyonu ele aldığı çalışmada, X ve Y jenerasyonlarının liderlik algılarına yönelik benzerlikleri ortaya koyarken; Z jenerasyonuna yönelik bir değerlendirme yapılamamıştır. Araştırmacılar bu durumun başlıca sebebinin, çalışmanın gerçekleştirildiği zaman diliminde söz konusu jenerasyonun iş gücüne katılım göstermemesinden kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmalardan da anlaşılacağı üzere farklı kuşakların liderliğe yönelik algıları ve beklentileri önemli varyanslar göstermektedir. Bu durum, yakın bir dönemde iş gücüne giren/girecek olan Z kuşağının anlaşılması gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu sorunsaldan hareketle çalışmanın temel amacı Z kuşağının liderlik olgusuna bakış açısını açıklamak yönündedir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın gerçekleştirilmesinin temel sebebi, Z jenerasyonun liderlik üzerine algılarının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda çalışmada, literatürdeki çalışmalardan farklı olarak Z jenerasyonun liderlik üzerine algıları, çalışmayı gerçekleştiren Z kuşağı üyesinin seçtiği ve lider özelliklerine sahip olduklarına inandıkları bir lider/yönetici ile öğretim elemanı tarafından kendisine iletilen açık uçlu yarı yapılandırılmış mülakatın uygulanması ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, literatürde var olan araştırmalardan farklı bir biçimde, Z kuşağının lider algısı ve lider profilinin belirlenmesi, kendilerinin seçtiği bireyler ile gerçekleştirdikleri mülakatlar aracılığıyla incelenmesine yöneliktir. Diğer bir ifade ile çalışmanın temel varsayımı, Z kuşağının kendi seçtikleri liderlerin incelenmesi ile birlikte söz konusu kuşağın liderlik algısının daha objektif biçimde değerlendirileceği düşüncesidir. Bu düşünce literatürde ele alınan rol modelleme olgusu ile açıklanabilmektedir. Bireyler, rol model olarak aldıkları liderler ile özdeşleşme ve benzeşme göstermektedirler. Bandura (1977)'nin ifade ettiği üzere birey rol model aldığı bireyi gözlemleyerek, taklit ederek öğrenme eğilimi göstermektedir. Çalışmada Z kuşağının liderliğe yönelik algısını belirlemede kendisine rol model olarak aldığı lider perspektifinden incelenmesini öncelikli olarak Z kuşağının lidere yönelik beklentilerine ışık tutmakla birlikte pratik hayata da bir öneri sunma niyeti taşımaktadır.

Çalışma, liderlik dersi kapsamında “Capstone Project” olarak belirtilen, ders müfredatında liderlik kavramı üzerine gerekli kuramların anlatılmasını takiben öğrenci tarafından gerçekleştirilmektedir. Projenin dönem sonu olarak öğrencilere iletilmesinin temel nedeni, öğrencilere liderlik konusuna ilişkin gerekli kuramsal çerçevenin kazandırılması ve böylelikle tercih edilen liderin seçilmesinde öğrencinin kavrama ilişkin yeterli bilgiye sahip olmasının sağlanmasıdır. Çalışma, 2018 yılı Bahar ve 2019 yılı Güz yarıyıllarını kapsamaktadır.

Araştırmada seçilen lider ile mülakatı yapacak olan öğrenci arasında bir aile bağının bulunmaması, sektörde ortalama 5 yıllık bir deneyiminin bulunması ve mülakat yapılacak olan bireyin nezdinde en az 3 kişilik bir ekibin bulunması gerekliliği mülakatı yapacak olan öğrencilere aktarılmıştır. Araştırma kapsamında 56 adet mülakat gerçekleştirilmiştir. Z kuşağının kendine lider olarak seçtiği bireylere yönelik sorular 3 farklı tema altında sınıflandırılmış; mülakat sonucu elde edilen tüm bilgilerin, harfi harfine (verbatim) olacak şekilde aktarılması istenmiştir.

Görüşme verilerini analiz etmek için tematik analiz uygulanmıştır. Tematik analizde izlenen prosedür, deneysel materyalin metodik olarak kodlanmasını gerektirmektedir. Nitel verilerin açık kodlar (explicit) kullanılarak kodlanması ile oluşturulan temalar, araştırma kapsamında elde edilen ifadelerdeki örüntülerin tanımlanmasına yöneliktir (Boyatzis,1998). Mülakatlar tematik analizi doğrultusunda, veriye dayalı bir yaklaşım uygulanarak; tümevarımsal olarak kodlanmış ve temalar oluşturulmuştur. Güvenilirlik için, liderlik konusunda iki farklı araştırmacı verileri bağımsız olarak kodlamıştır. Araştırmacılar arasında kodlama hususunda bir anlaşmaya varılamadığında, tema analizden çıkarılmış

veya araştırmacılar arasında tam bir anlaşmaya varılıncaya kadar yeniden yapılandırılmıştır. Analiz Maxqda 12 programı kullanılarak içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılım gösteren liderlerin demografik bilgileri incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun (%87) erkek olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların çalıştıkları sektörler farklılık göstermekle birlikte büyük bir çoğunluğunun bankacılık ve finans, sağlık, teknoloji, ithalat ve ihracat ve enerji sektörlerinde görev aldıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılardan sadece 3'nün yüksek öğrenim kurumunda görev alması özellikle ilgi çekici bir durumdur. Ancak, çalışma kapsamındaki Z kuşağı örnekleminin işletme öğrencileri olması söz konusu seçimi açıklamaktadır. Öğrenciler, liderlere ilişkin seçimlerini genellikle zorunlu staj kapsamında görev aldıkları işletmelerden seçme eğilimi göstermiştir. Ayrıca, lider seçimi ile öğrencinin müfredatta yer alan alan (core) ilgisi arasında bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Liderlik dersini alan öğrencilerin müfredatta yer alan finans, muhasebe, insan kaynakları, pazarlama ve benzeri alanlara yönelmesi de söz konusu durumu açıklamaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakat içerik analizinde lider özellikleri ile etkili liderin tanımına ilişkin frekans analizi Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Z kuşağı Liderinin Lider Özellikleri ile Etkili Lider Tanımına İlişkin İfadeleri

Ana Tema	Frekans	Alt Tema	Frekans
Kişilik Odaklı Özellikler	319	Duygusal zekâ	10
		Doğuştan gelen bir özellik (Karizma)	8
		Güvenirlik	18
		Dürüstlük	21
		Bütünlük	23
		Adaletli olma	38
		Şeffaflık	4
		Saygı duyulma	5
		Enerjik olma	4
		Risk alma ve yenilikçi	16
		İlham veren	49
		Vizyoner olma	51
		Sosyal odak	6
		Çözüm odaklılık	9
		Sorumluluk alma	5
Yaratıcılık	37		
Duygu kontrolü	15		
İlişki Odaklı Özellikler	108	Ortak amaç oluşturma ve katılımcılığın teşvik edilmesi	43
		Rol modelleme	7
		Bireysel ilgi	24
		Öz yetkinlik kazandırma	24
		Güçlendirme	10
Toplam	427		

Araştırma bulguları sonucu kodlama grupları incelendiğinde, liderlere yöneltilen sorular 3 tema grubu altında toplanmıştır. Bunlardan ilki Tablo 2'de belirtildiği üzere liderin özellikleri ve etkili bir liderliğin ne olduğu sorusu üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan mülakatlar kapsamında liderlerin “bir lider özellikleri en olmalıdır?” ile “lideri sizce etkili kılan nedir” sorularına yoğun bir biçimde lider odaklı unsurlar bazında cevap verdikleri gözlemlenmektedir. Bu durum araştırmaya katılım gösteren liderlerin, liderliği öncelikli olarak lider perspektifinden değerlendirmeleri, lideri etkili kılan unsurların bireyin karakteristik özellikleri ile ilişkilendirmelerinden kaynaklanabilmektedir.

Katılımcıların lider kimdir sorusuna yönelik cevapları incelendiğinde liderliğin “duygusal bir mesele, kurallara bağlı değil, yakın temas kuran” gibi yorumları belirttikleri gözlemlenmiştir. Bununla birlikte en yüksek frekansta vizyoner olma, ilham verme ve adaletli olma kavramları lider kimdir sorusuna yönelik verilen ifadeleri oluşturmaktadır. Katılımcılardan E.Ö.'nün mülakatı gerçekleştirdiği finans alanında görev alan lider tanımında “*Lider olarak en önemli unsur adaletli olmaktır. Buradaki adalet*

mutlak eşitlik değil yani adalet ve eşitlik kavramları ayrı olarak ele alınmalıdır. Lider, verilen görevi farklı performansta sergileyen iki takım üyesini farklı derecelendirmelidir” şeklinde betimlerken; D.B.’nin lider olarak mülakatı gerçekleştirdiği sağlık sektöründe görev alan yönetici ise liderliği “lider, özellikle çalışanlar arasında adaleti sağlayandır, her daim adaleti sağlamak adına yeni yöntemler geliştiren ve organizasyonda adaletsizliğe karşı dik duruş sergileyendir” şeklinde tanımlamıştır.

Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu vurgulayan M.P.’nin mülakatı gerçekleştirdiği teknoloji sektöründe görev alan katılımcı ise “Lideri tanımlamak aslında kolay bir iş değil, lider doğuştan gelir ve doğal bir olgudur. Lider doğal olarak lider özelliklerine sahiptir ve sahip olduğu özellikler ile diğerlerinden ayrılır ve diğerleri (çalışanlar) ona saygı duyarlar” şeklinde tanımlamıştır. D.T.’nin mülakatı gerçekleştirdiği teknoloji alanında üst düzey yönetici olan katılımcı ise lideri “Liderlik doğuştan gelen bir yetenektir, eğitim ile ancak yönetici olunabilir ancak lider olmak diğerlerinin seni takip etmesidir. Eğer takipçilerin birinin davranışlarını örnek alır ise ancak liderdir” tanımlamıştır.

Tablo 2 incelendiğinde yoğunlukla; ilişkisel olarak lideri etki kılan davranışın ise ortak amaç oluşturma olduğunu gözlemlenmiştir. E.İ.’nin mülakatı gerçekleştirdiği üretim sektörü üst düzey yöneticisi ise lideri “bir lider ayrıştırıcı değil birleştirici, toparlayıcı benliği ile biz olmayı öğretendir. Çalışana karşı samimiyet duygusuna sahip, ortak çıkarları gözetir, organizasyonun kimliğine ve diline sahip çıkandır” şeklinde ortak vizyon ve amaç vurgusu ile betimlemiştir. V.E.’nin mülakatında global bir organizasyonda satış direktörlüğü görevini üstlenen katılımcı ise liderliği “lider, katılımı teşvik edendir. Benim hayat felsefem bu yöndedir ve her bir bireyin katkısı önemlidir. 17 yıllık çalışma tecrübem çalışanların kendilerini rahat ve kendinden emin hissedecek bir ortamda çalışmalarını sağlamam gerektiğini öğretti ve liderin yöneticiden farkı bence budur” şeklinde ifade etmiştir. A.İ.’nin gerçekleştirmiş olduğu mülakatta finans ve bankacılık alanında üst düzey lider ise liderliği etkin kılan davranışı “Etkili bir lider adaletli, karakterli, cesaretli olmakla birlikte beraber çalıştığı kişiler ile iyi bir iletişime sahip olmalıdır. Bu ilişki sağlam temellere dayanmalıdır bu da ancak şeffaflık ile gerçekleşebilir” şeklinde tanımlamıştır. C.K.’nin yine benzer bir şekilde finans ve bankacılık alanında Kurumsal İlişkiler departmanı direktörü katılımcı ise etkin lider davranışını “liderin etkinliği ancak çalışanlarının fikirlerini açık ve rahat bir biçimde ifade edebildiği bir ortam sağlaması ile gerçekleşebileceğine inanıyorum. Bireyi dinleme, anlama ve ona destek olma aslında liderliğin doğru bileşenidir” olarak ifade etmiştir.

Tablo 3. Z Kuşağı Liderlerinin Karşılaştığı Zorluklar ve Çözüm Metodolojileri

Tema Grubu	Frekans	Alt Tema	Frekans
Liderin Karşılaştığı Zorluklar			
Lider-odaklı (Leader-centric)	35	Zaman Baskısı	12
		Hedef Baskısı (KPI)	3
		Üst yönetim Desteği	3
		Duygu kontrolü	5
		Deneyimden kaynaklı (organizasyona yeni katılma, göreve yeni atanma)	12
İlişki Odaklı (Relational)	25	Yapısal değişim kaynaklı	2
		Güven	16
		Değer uyumsuzluğu	2
Sistem Odaklı (System Approach)	48	Ekonomik Dalgalanma kaynaklı (kur değişiklikleri, krizler, küçülme, rekabet artışı)	38
		Regülasyon Değişikliği kaynaklı	10
Toplam	108		
Karşılaşılan Zorluklarla Mücadele Yöntemleri			
Lider-odaklı	34	Danışma, fikir alışverişi	8
		Yeni risk analizi yöntemleri geliştirilmesi ve planlama fonksiyonu değişiklikleri	14
		Lider becerilerin gelişimi	12
İlişki Odaklı	80	Çalışan motivasyonu artırmaya yönelik uygulamalar (yetkilendirme, bireysel ilgi, yeni İK metotların uygulanması, katılımcılığın desteklenmesi)	35
		Çatışma kaynaklı problemlere yönelik uygulamalar (ortak vizyon vurgusu, ikna becerilerin kullanımı ve arabuluculuk, açık iletişim)	45
Toplam	114		

Tablo 3’te liderlere yöneltilen diğer sorular (a) liderin karşılaştığı zorlukların belirlenmesi; (b) liderin karşılaşılan zorluklar ile mücadele etmede sıklıkla kullandığı metodolojilerin saptanmasına yöneliktir. Tablo 3’te belirtilen lider davranışlarına yönelik sınıflandırmalar, literatürde yaygın olarak kabul edilen ve çalışma kapsamında ele alınan liderlik çalışmaları sınıflandırmaları çerçevesinde kodlanmıştır. Bu durum lider davranışlarının daha anlaşılır bir biçimde kategorize edilmesini mümkün kılmasından kaynaklıdır.

Tablo 3’te belirtilen Lider odaklı zorluklar incelendiğinde yoğunlukla zaman baskısı ve kurum kültürüne yeni olma benzeri olguların liderleri zorlayıcı etkenler olduğu gözlemlenmiştir. Zaman baskısı konusunda Y.D’nin finans ve bankacılık sektöründe Şube müdürlüğü görevini yürüten katılımcı en önemli zorluğu tanımlamada *“benim açımdan hedeflerin tutturulamaması ve satışların üst seviyeye zamanında çıkarılmamasıdır. Benim için en büyük başarısızlık budur. Bir performans döneminde (6 aylık dönem) şubede genel ekonomik konjonktürden kaynaklı bir daralma yaşandı, ancak istenilen hedeflerin yönetim tarafından kısa dönemde gerçekleştirilmesi gerekliliği ve baskısı aktarıldı. Karşılaştığım en zorlu durum budur”* şeklinde tanımlamıştır. B.N’nin mülakatı gerçekleştirmiş olduğu çok uluslu bir yapı-inşaat sektörü direktörü ise karşılaştığı en zorlu koşulu *“çok dar bir zamanda karşı karşıya kalındığında ve bilgilendirme akışının sağlam olmadığı koşullarda sonuç istenilen ve hedeflenenin aksi yönde gelişir. Bu durum çalışanın değil liderin sorumluluğundadır ve bu yüzden zaman planlaması çok iyi olmalı çünkü sektör hızlı hareket edebilmeyi ve hızlı tepki vermeyi gerektiriyor”* şeklinde belirtmiştir.

Z kuşağı liderinin karşılaştığı ve frekansı ağırlıklı olan zorluk ise sistem odaklı zorluklar olarak tanımlanmıştır. Bu noktada liderler özellikle ekonomik dalgalanmalar ve bu volatilité sonucu karşı karşıya kalınan birleşme ve satın almalar, krizler benzeri durumları önemli zorluklar olarak değerlendirmiştir. Bazı liderler ise sektörün yapısından kaynaklı hiper rekabetin lider üzerine olumsuz etkilerini belirtmiştir. R. B’nin Avusturya merkezli bir üretim şirketinin Türkiye üst düzey yöneticisi karşılaştığı en önemli zorluğu *“büyüme hedefleri gerçekten önemli bir stres faktörü, kar marjının ön planda olduğu işletmemizde diğer işletmeler gibi bütçeler yıllık olarak düzenlenir ve hedef her zaman kar yapmak üzerine kuruludur. Ülkede kur değişikliği alçalma-yükselme sürekli bir oynaklık var ve üretim dışarıda yapılıyor. Bu durum üretimin maliyetini bizler için çok yükseltiyor bu durum zaten var olan rekabeti zorlaştırıyor. Piyasanın beklentisi fiyatı ucuz ancak yüksek kalite ürünler, ancak kur dalgalanmalarına karşı bazı önlemler alsak da bu durumu her zaman yönetebilmek mümkün değil”* şeklinde ifade etmiştir. O.E.’nin mülakatında global perakende lideri işletmede finans departmanında bütçe direktörlüğü yapan katılımcı *“biz bütçe yaparken ürünler yurtdışından geldiği için kurları yakından takip ediyoruz. Geleceğe yönelik yapılan bütçede ABD dolarının 7 bandına yaklaştığı gün işe geri dönüp bütçeyi revize etmek durumunda kaldık. Belirli bir dolar öngörüsü vardı ancak beklenilenin çok üzerinde bir durumla karşı karşıya kalındı”* şeklinde bir lider olarak karşılaştığı zorluğu aktarmıştır.

Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer konu liderlerin karşılaştığı zorluklar karşısında ele aldığı yöntemlerdir. Tablodan da görüldüğü üzere karşılaşılan zorluklar ile mücadelede liderlerin yoğunlukla ilişki odaklı metodolojileri tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Özellikle çalışan motivasyonunun artırılması ve olası çatışmaların etkin yönetimi önemli mekanizmalar olarak liderler tarafından ele alınmaktadır. E.Ö’nün gerçekleştirmiş olduğu yapı-inşaat sektörü lideri karşılaşılan zorlukları yenmede en etkin yöntemle ilişkin açıklamasında *“Projelerin uzun soluklu olması kaynaklı kimi zaman ekip içi ve ekip dışı sebeplerle demotive olunuyor. Burada liderin görevi edip uyumunu ve inancını yüksek tutup aksayan noktalara müdahale etmektir. Lider olarak sorun çözme becerisi hayati öneme sahiptir, gerektiğinde proje sürecinde aksayan süreçlerde gerekli rotasyonların sağlanması ve B veya hatta C planları ile stratejik değişiklikler en başından planlanmalıdır”* şeklinde ifade belirtmiştir. A.E.’nin mülakatında lider 2013 yılında yaşadığı bir deneyimi paylaşarak zorluklarla mücadelede en etkin yöntemin *“...çalışanlar ile iyi bir diyalog kurulmalıdır, onlar ile açık bir iletişim benimsemeli lider. Yaşanan hatalarda davranışa odaklanmalı ve çalışanların inisiyatif almaları için desteklenmelidir. Çatışmada her iki tarafın dinlenmesi gerekir ve bu objektif olmalıdır.... çatışmada önceliklerin belirlenmesi uygun bir çözümün bulunmasında atılması gereken önemli bir adımdır”* olduğunu ifade etmiştir.

5. SONUÇ

Araştırma sonuçlarına bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, bir lideri etkili kılan nedir ile lider özellikleri nedir sorularına yönelik verdikleri cevapların yoğunlukla etik değerler olduğu gözlemlenmektedir (%32,6). Bu durum liderlerin karakteristik özelliklerinde etik değerlerin önemini vurguladıklarını; lideri etkili kılan özelliklerin dürüstlük, güvenilir olma, şeffaflık ve bütünlük gibi değerler olduğunu göstermektedir. Bu durumu, vizyoner olma (%16) ve ilham verme (%15,3) takip etmektedir. Araştırmaya katılım gösteren liderlerin büyük bir bölümü, “bir lideri etkili kılan özellikler” hususunda ifade ettikleri betimlemeler sonucunda, dönüşümcü liderlik özelliklerini belirttikleri gözlemlenmektedir. Liderler, etkili liderlik sürecinde ilişkisel bağlamda ön plana çıkan davranışların, çalışanlara örnek olarak bireysel ilgi ile çalışana öz yetkinliğin kazandırılması (entelektüel teşvik) olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca liderler etkililiği, ortak amaçların oluşturulması şeklinde betimlemişlerdir. Bu durum, dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki ile paralel bir nitelik olup; liderin izleyicileri ortak amaç ve vizyon doğrultusunda motive etme özelliği ile paralellik göstermektedir.

Çalışmaya katılım gösteren liderlerin ortak özelliğinin dönüşümcü liderlik olduğu sonucu, karşılaştığı zorluklara ilişkin açıklamaları ile de desteklenmektedir. Liderler karşılaştıkları zorlukları ifade ederken yoğunlukla (%44,5) kriz, kur değişikliği, regülasyon değişiklikleri kaynaklı yaşanan zorlukları dile getirmişlerdir. Çalışmada liderlik sürecinde bir diğer önemli bir özelliğin “sabır etmek, paniklememek” gibi düşük nevroitik davranışlar olması gerekliliği mülakatlarda sıklıkla kullanılmıştır. Bu durum dönüşümcü liderliğin özellikle belirsizlik ortamlarında ön plana çıktığını, güven telkini sağlayarak gerekli dönüşümü gerçekleştirdiklerini destekler niteliktedir.

Çalışma bulguları, Z jenerasyonunun kendine lider olarak rol model aldığı kişilerin literatürde var olan çalışmalar ile farklılıklarını ortaya koymaktadır. Koulopoulos ve Keldson (2014) Z jenerasyonun büyük ölçüde Y kuşağı ile benzerlik gösterdiğini ifade etmekte ve Z kuşağının liderlerinin de Y kuşağında olduğu gibi otantik liderlik tarzı olacağı düşüncesini öne sürmektedir. Laudert (2018) ise Z kuşağının iş hayatına entegrasyonunda liderlerin uyumcul (adaptiv) ve otantik liderlik stilini benimsemelerini önermektedir. Halisdemir (2016) çalışmasında Z kuşağının okul yöneticilerinden beklentilerini ele almış; liderlerin demokratiklik ve mentorluk benzeri ihtiyaçları karşılamada yetersiz olduğunu vurgulamış ve liderlerin daha fazla demokratik davranışlar sergilemesi gerekliliğini tartışmıştır. Literatürde Z kuşağının iş hayatına daha yeni gireceği hususu, yapılan çalışmaların temel kısıtlılığını oluşturmaktadır. Kuşak ve liderlik ilişkisinin ele alındığı çalışmalar Z kuşağı üzerine ampirik çalışmadan ziyade yoğunlukla kavramsal bir bakış açısı ile ele aldığı gözlemlenmektedir. Çalışmalar incelendiğinde Z kuşağının liderlik algısına yönelik genel kabul gören bir fikir birliğine sahip olmadığı gözlemlenmektedir. Bu çalışma, bulguları ile Z kuşağının liderinin kim olduğu üzerine ışık tutabilmekte ancak, analiz sonuçları genelleştirilememektedir.

Dijitalleşmenin geniş tabana yayıldığı ve neredeyse işletmeler adına bir zorunluluk haline dönüştüğü günümüz iş dünyasında, teknolojik yerli olan Z jenerasyonunun kendinden önceki jenerasyonlar ile ilişkiselliği bir diğer ifade ile insan becerilerinin betimlenmesi ve geliştirilmesi hususu da ayrı bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Konu üzerine geliştirilebilecek çalışmalar yüksek düzeyde teknoloji kullanımına sahip olan Z jenerasyonunun duygusal ve sosyal becerilerine odaklanarak; liderlik çalışmalarına katkıda bulunabilir. Bu durum özellikle bir süreç olarak nitelendirile liderlik olgusunun değişen jenerasyon ihtiyaç ve gerekliliklerine cevap verebilecek düzeyde öncül olabilecek lider geliştirme program içeriklilerinin oluşturulması adına da önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 11*(2), 58-69.
- Bako, M. (2018). Different Leadership Style Choices, Different Generations. *Prizren Social Science Journal, 2*(2), 127-143.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row Publishers.
- Carlsson, G., & Karlsson, K. (1970). Age, cohorts and the generation of generations. *American Psychological Review*, 35(4), 710-718.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Gardner, H., & Davis, K. (2013). *The App Generation: How today's youth navigate identity, intimacy, and imagination in a digital world*. New Haven, CT: Yale University Press. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2982119, Erişim Tarihi: 05.02.2020.
- Halisdemir, M. (2016). *Okul yöneticilerinin Z Kuşağına yönelik tutumları ve Z kuşağının okul yöneticisi algısı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Haynes, B. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Estate*, 13(2), 98-108.
- İlic, D. K., & Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12(46), 136-160.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management, (12th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Traditionalists, baby boomers, generation xers, millennials: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Business.
- Laudert, E. (2018). *Generation Z: Utilizing adaptive and authentic leadership to promote intergenerational collaboration at work*. M.A. Leadership Studies: Capstone Project Papers: 30. <https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=solesmalscap>, Erişim Tarihi: 04.02.2019.
- Levine, A., & Dean, D. R. (2012). *Generation on a tightrope: A portrait of today's college student*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Loomis, J. E. (2000). *Gen X*. Indianapolis, IN: Rough Notes Co.
- Loysk, B. (1997). How to manage an X'er. *The Futurist*, 31, 43-44.
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. Kecskemeti, P. (ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works: 276-322*. New York: Routledge. New York, NY: Doubleday Currency.
- Raths, D. (1999). Bridging the generation gap. *InfoWorld*, 21(45), 84-85.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Ryder, N. B. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*, 30(1), 843-861.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future*. New York, NY: Society for Organization Learning.
- Twenge, J. M., & Foster, J. D. (2010). Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students 1982-2009. *Social Psychological and Personality Science, 1*(1), 99-106.
- Williams, K., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business, 3*(3), 1-17.
- Yılmaz, E. (2017). *Y kuşağının iki farklı döneminin tercih ettiği liderlik tarzı üzerine görgül bir araştırma: Seyhan belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Türkiye.

