



Review Article

THE HARMONY BETWEEN THE GENERATION Z AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A MODERN LEADERSHIP APPROACHES

MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARINDAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN Z KUŞAĞI İLE UYUMU

Kaan KASAROĞLU

Yüksek Lisans Öğrencisi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Türkiye, ORCID: 0000-0003-1647-6145

Article Info:

Received : Jan 5, 2021

Revised : Oct 4, 2021

Accepted : Dec 27, 2021

Keywords:

Transformational leadership

Generation Z

Harmony

Workplace

Anahtar Kelimeler:

Dönüşümcü liderlik

Z Kuşağı

Uyum

İşletme

DOI: 10.46238/jobda.854283

ABSTRACT

The purpose of this study is to explain the importance of transformational leadership, one of the modern leadership approaches, for organizations, to evaluate the characteristics of Generation Z, which will enter the business life in the near future and to be a significant part of the workforce, and what the expectations are from the organization they will work with, and finally, to reveal whether the characteristics and expectations of the Generation Z are compatible with the characteristics of the transformational leader and its approach towards its employees. At first, the concept of leadership, historical development of the concept, leadership theories and transformational leadership as a modern approach are handled. Then, the concept of generation was examined, and information was given about the other four generations (Traditionalist, Baby Boomers, X and Y), especially the Z Generation. It has been seen in the examination that the personality traits of the Generation Z and their expectations from the organization are satisfactorily compatible with the mentality of the transformational leader and her approach towards its followers. The transformational leader can fulfill the needs of the organization as well as meet the expectation of Generation Z from the organization as Generation Z enters the business life.

ÖZ

Bu çalışmanın ana amacı, modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderliğin örgütler için önemini açıklanması, yakın gelecekte iş hayatına girecek olan ve iş gücünün önemli bir bölümü oluşturacak olan Z kuşağının özelliklerinin ve çalışacağı örgütten beklentisinin ne olduğunun değerlendirilmesi ve son olarak da Z kuşağının özellikleri ile beklentilerinin, dönüşümcü liderin özellikleri ile çalışanlarına karşı yaklaşımının uyumlu olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı, kavramın tarihsel gelişimi, liderlik kuramları ve modern bir yaklaşım olan dönüşümcü liderlik ele alınmıştır. Diğer bölümde ise kuşak kavramı incelenmiş olup, başta Z kuşağı olmak üzere diğer dört kuşak (Gelenekselci Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X kuşağı ve Y Kuşağı) hakkında bilgiler verilmiştir. Yapılan incelemede görülmüştür ki, Z kuşağının sahip olduğu kişilik özellikleri ve örgütten beklentileri ile dönüşümcü liderin mentalitesi ve takipçilerine karşı yaklaşımı tatmin edici düzeyde uyumludur. Z kuşağının iş hayatına girmesiyle dönüşümcü liderin örgütün ihtiyaç duyacağı dönüşümü gerçekleştirebileceği gibi, Z kuşağının örgütten beklentisini de karşılayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

© 2021 JOBDA All rights reserved

1 | GİRİŞ

Lider ve liderlik kavramları, eski dönemlerde insanların hayatlarını idame ettirebilmesinden savaşların kazanılmasına, devletlerin kurulmasından günümüz örgütlerinin varlığını sürdürebilmesine kadar geline süreçte etkin bir rol oynamış, oynamaya da devam etmektedir. Hackman ve Johnson (2013: 2)'e göre tarihçiler, felsefeciler ve sosyal bilimciler yüzyılı aşkın bir süredir liderliği anlama ve tanımlama çabası

içindedirler. Liderlik kavramının farklı disiplinlerce ele alınmış olması, farklı tanımlamaları da beraberinde getirmiştir. Bu kavramı Eren (2008; 431); "bir grup insanı belirli hedefler için bir araya getirme ve bu hedeflere ulaşmak için onları eyleme geçirme" şeklinde, Rauch ve Behling (1984: 46) ise; "ortak amaçlara ulaşmak için organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci" olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre liderlik; planlanan hedeflere ulaşma sürecinde çalışanları etkileme yeteneğidir (Daft ve

Marcic, 2011; 381). Türk Dil Kurumu'na (2020) göre ise liderlik kısaca "önderlik" olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik kavramında olduğu gibi lideri tanımlarken de araştırmacılar farklı açıklamalar gerçekleştirmişlerdir. Buna göre, Zel (1997), lideri; "sahip olduğu özel bazı yetenekleri ile izleyenleri etkileyen ve hedeflerine ulaşması konusunda yol gösteren kişidir" şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca lider; bir koç, yarının daha iyi olabilmesi için bugünden risk almaya istekli kişidir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012). Amerika Birleşik Devletleri'nin 40. Başkanı Ronald Reagan'a göre; "büyük lider en harika işleri yapan kişi değil, harika işleri insanlara yaptırılmayı başarabilen kişidir." (Strock, 1998: 17).

Liderler, sahip oldukları birtakım özellikler ile diğer insanlardan ayrılabilmesi, sahip olunan özellikler nedeniyle kendi içlerinde de farklılık göstermektedirler. Ancak yine de araştırmacılar; risk alabilme, analiz becerisi, kararlılık, iletişim becerisi, başkalarının fikir ve düşüncelerini önemseme, güçlü sezgi, empati yeteneği, özgüven, efektif bilgi kullanımı, öz farkındalık ve sorumluluk sahibi olma gibi bir liderde bulunması gereken evrensel özellikler bulunduğu noktasında hemfikirdirler (Çelik, 1997: 314; Wadsworth, 1999: 16-17; Pazarbaşı, 2012: 16-17; Erer ve Demirel, 2019: 648-649).

Liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar üzerinde durulan bir konu olsa da bilimsel anlamda 19. Yüzyıl sonlarında çalışılmaya başlanmış (Ercan, 2010: 12), ve farklı teoriler ortaya atılmıştır. Liderlik ile ilgili ortaya atılan teoriler kronolojik olarak Özellikler teorisi, Davranışsal liderlik teorileri, Durumsal liderlik teorileri (Bıçkes ve Yılmaz, 2020: 6) ve modern yaklaşımlardır (Yüksek, 2005). Her bir teorinin çeşitli noktalardan eksik kaldığının araştırmacılar tarafından ortaya konulması, bir diğer teorinin doğmasına yol açmıştır. 1940'lı yılların sonunda ortaya çıkan özellik yaklaşımında; bazı insanların, diğer insanların sahip olmadığı belirli özelliklere sahip doğal liderler olduğu varsayımı yatmakta (Yukl, 2013: 28), 1940'ların sonundan 1960'ların sonuna kadarlık dönemi kapsayan Davranışsal yaklaşımda ise liderin etkinliğini kişisel özellikleri değil, davranışları belirlemektedir (Yukl, 2013: 28). Davranışsal yaklaşımdan sonra ortaya atılan 1960'lı yılların sonundan 1980'lerin ilk yıllarını kapsayan Durumsallık yaklaşımı; lider etkililiğinin duruma göre farklılık gösterebileceğini savunan ve durumları ortaya koymaya çalışan kuramlardan oluşmaktadır (Yüksek, 2005: 21). Durumsallık Yaklaşımı, etkili liderlik özelliklerinin ve davranışlarının o an içerisinde bulunan şartlara göre farklılık gösterebileceğini savunmuştur (Erkmen, 2007: 24). Son yaklaşım ise, içerisinde dönüşümcü liderliği de barındıran modern yaklaşımlardır.

Çalışmanın bir diğer noktasını oluşturan kuşak kavramı; "belirli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilenmiş, koşullar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar" şeklinde tanımlanmaktadır (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1034-1035). Her kuşak, kendi yaşadığı dönemde meydana gelen olaylardan etkilenmiş ve özellikleri de bu doğrultuda şekillenmiştir. Bu durum da kuşaklar arasındaki farklılıkların oluşmasına sebep olmuştur.

Tamamen teknolojik bir dünyada doğmalarından ötürü kendilerinden önce gelen kuşaklara göre çok farklı özelliklere, isteklere ve yaşam tarzına sahip Z kuşağının farklılıkları, bu kuşağın iş yaşamından ve çalışacakları yerlerdeki yönetimden beklentileri noktasında da kendisini gösterecektir. Bu bağlamda yöneticilerin, tıpkı diğer kuşaklarda da olması gerektiği gibi Z kuşağının özelliklerini ve iş hayatından beklentilerini anlayıp, örgütün iş yapma şekillerini ve yönetim süreçlerini yeniden değerlendirip, süreci Z kuşağının da dahil olabileceği bir şekilde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Değişen çevre koşullarına ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayan, aynı zamanda yakın gelecekte iş gücünün önemli bir bölümü oluşturacak olan Z kuşağından verim almayı başaran örgütler, artan rekabet ortamında rakiplerine göre büyük avantaj yakalayacaklardır. Bu noktada da örgütlerin ihtiyaç duyduğu değişimin sağlanmasında dönüşümcü lider önemli rol oynamaktadır.

Z kuşağının iş hayatına girmesiyle, örgütlerin bu kuşak çalışanlarından verim alabilmeleri için birtakım değişikliklere ihtiyaç duyacağı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütlerin ihtiyaç duyduğu değişimi sağlayan dönüşümcü liderin özelliklerinin ve takipçilerine yaklaşımın, Z kuşağının iş yaşamından ve çalışacağı örgütten beklentileri ile uyumlu olup olmadığını ortaya koymaktır.

2 | MODERN YAKLAŞIMLAR ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra küresel düzeyde yaşanan hızlı değişim ve gelişimlerle birlikte ekonomik ve sosyal açıdan yeni bir döneme girilmiştir (Doğanbaş, 2017: 33). Değişimin ve gelişimin hızla yaşandığı günümüzde, işletmeler de varlıklarını sürdürebilmek için bu değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Örgütlerin bu sürece ayak uydurabilmesinde ve varlıklarını devam ettirebilmesinde lider ve liderlik olguları büyük önem taşımaktadır. Bu süreç içerisinde, Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık gibi eski liderlik yaklaşımları ile bu sürece uyum sağlanmasının mümkün olamayacağını anlaşılmıştır (Derindağ, 2020: 84), liderlikte yeni ve modern yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yaklaşımları; Karizmatik liderlik, Dönüşümcü liderlik ve Etkileşimci liderlik

olmak üzere 3 şekilde sınıflandırılmaktadır (Mansurova ve Güney, 2018: 36).

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak Downton'ın 1973 yılında yazmış olduğu "İsyan liderliği (Rebel Leadership)" adlı eserde ortaya atılmış (Northouse, 2016: 162), ardından 1978 yılında James McGregor Burns bu kavramı kuramsallaştırmıştır (Şahin, 2019: 86). İlerleyen yıllarda da bu kavram, üzerinde çalışmalar gerçekleştiren Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir (Ercan, 2010: 28). Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkmasında ve popülerleşmesinde globalleşmenin, rekabetin artmasının ve yeni yönetim yaklaşımlarının büyük etkisi olmuştur (Bolat ve Seymen, 2003: 63).

İlgili literatürde, dönüşümcü liderliğin farklı isimlerle de kullanıldığı görülmektedir. İngilizce'de genel olarak "transformational leadership" olarak karşımıza çıkan bu kavram için Türkçe karşılığı olarak "dönüşümcü-dönüştürücü liderlik", "transformasyonel liderlik" ve "dönüştürümsel liderlik" gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Yüksek, 2005: 32; Ercan, 2010: 27; Pazarbaşı, 2012: 44).

Yerli ve yabancı literatürde dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılmış pek çok araştırma ve incelemenin olması, beraberinde bu kavram hakkında yapılan farklı tanımlamaları da getirmiştir. Burns dönüşümcü liderliği; lider ve hedef kitle arasındaki etkileşim ve moral ve motivasyonun karşılıklı olarak yükseltilmesi olarak tanımlamaktadır (Derindağ, 2020: 87). Northouse (2016: 161-162), dönüşümcü liderliği duygular, değerler, etik ve uzun dönemli planlar ile ilgilenilen, aynı zamanda insanı değiştiren ve dönüştüren bir süreç olarak tanımlamaktadır. Pazarbaşı (2012: 44) ise bu liderlik kavramını, "ileriye dönük, yenilikçi anlayışa sahip ve değişimden etkilenen bir liderlik tarzı" şeklinde açıklamıştır. Bass (1990: 21)'e göre dönüşümcü liderlik, liderler çalışanların kişisel çıkarlarını genişletip yükselttiklerinde, farkındalık yaratıp grup için kabul edilebilir amaç ve misyon belirlediklerinde ve çalışanlarını, bireysel çıkarlarının ötesine bakabilmeleri için güdüleyebildiğinde oraya çıkan üstün liderlik performansıdır. Davranışçı liderlik ile ilgili yapılan çeşitli tanımların ortak paydasının lider-izleyici etkileşimi olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre lider, gücünü izleyiciden, yani çalışandan almaktadır.

Dönüşümcü liderlik kavramında olduğu gibi, dönüşümcü liderler ile ilgili de pek çok tanım yapılmış, kavram farklı yönlerden ele alınmaya çalışılmıştır. Yapılan bu tanımlarda dönüşümcü liderler ile ilgili ortaya çıkan bazı önemli noktalar:

- Dönüşümcü liderler, ikna kabiliyetlerini kullanarak insanların belirli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlar (Pazarbaşı, 2012: 45).

- Takipçiler, dönüşümcü lidere karşı sadakat, güven, hayranlık ve saygı duyarlar ve başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmaya motive olurlar (Yukl, 2013: 313).
- Dönüşümcü liderler, takipçilerin beklentilerinin üzerinde sonuçlar elde edebilmeleri için onlara ilham verme ve motive etme yeteneğine sahiptirler (Bertocci, 2009: 49).
- Dönüşümcü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını ve inançlarını değiştiren kişilerdir (Bolat ve Seymen, 2003: 66).
- Dönüşümcü liderler, takipçilerini, beklentinin üzerinde sonuçlar elde etmeye teşvik eden ve bunu yaparken kendi liderlik kapasitesini de geliştirmeyi amaçlayan kişilerdir (Bass ve Riggio, 2006: 3).
- Dönüşümcü liderler, örgütlerde özellikle kriz dönemlerinde ve değişimin gerekli olduğu durumlarda kritik rol oynarlar (Ercan, 2010: 33-34).

Yukarıda verilen bilgiler ve yapılan tanımlar doğrultusunda, genel olarak dönüşümcü liderlik davranışlarının dört boyutta toplandığı ve açıklandığı görülmektedir (Karip, 1998; Bolat ve Seymen, 2003; Bass ve Riggio, 2006; Yukl, 2013; Northouse, 2016). Bu boyutlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

1. İdealleştirilmiş etki (Karizma)

Karizma olarak da değerlendirilebilen bu boyut, bir vizyon geliştirme, gurur, saygı ve dürüstlük gibi unsurları içermektedir (Tetik ve Ünal, 2018). İdealleştirilmiş etki, izleyicileri için güçlü bir rol model olacak şekilde hareket eden liderleri tanımlar. Bu tür liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. Ayrıca takipçiler bu lider ile kendilerini özdeşleştirir ve lideri taklit etmek isterler. Bu noktada lider, kendi bireysel ihtiyaçlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktadır. Lider, tutarlı davranış sergiler ve gücü keyfi olarak değil, gerektiğinde kullanır (Bass ve Avolio, 2002; Northouse, 2016). Yani lider, örgüt içerisinde her yönüyle örnek davranışlar sergilemeli ki, takipçileri de lideri rol model olarak belirlenen misyon ve hedefleri benimseyip lideri taklit etmek için çaba gösterebilsinler.

Bass ve Avolio idealleştirilmiş etkiyi, davranış olarak idealleştirilen etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olmak üzere iki alt boyutta ele almıştır (Tetik ve Ünal, 2018). Karip (1998: 5), bahsedilen bu iki alt boyutu şu şekilde ele almaktadır; "Davranış olarak idealleştirilen etki, liderin, değer verdiği inanç ve değerleri anlatması, bir amaç ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini takipçilerine vurgulaması gibi davranışlar içermektedir. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise, takipçilerin lidere karşı gurur duymalarını sağlaması, örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutması ve dolayısıyla çalışanların lidere saygı duymasını sağlama gibi etkileri içermektedir".

2. İlham veren motivasyon

Literatürde esin verme olarak da geçebilen ilham veren motivasyon boyutu, izleyicilerin çalışmalarına anlam katacak, çevresindekileri motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde gerçekleştirilen davranışları içermektedir (Bass ve Avolio, 2002: 2). Diğer bir şekilde, izleyicilerini örgüt hedef ve amaçlarına uygun olarak hareket etmeye motive eden ve onlara ilham veren liderlik becerisidir. Bu noktada liderler, takipçilerinin kişisel çıkarlarından daha fazlasını başarabilmelerine odaklanmalarını sağlamak amacıyla birtakım semboller ve duygusal çekicilik unsurları kullanmaktadırlar ve liderler takım ruhunu geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla takipçileri ile yüksek düzeyde etkileşim kurarlar (Northouse, 2016: 169).

3. Entelektüel uyarım

Dönüşümcü lider, takipçilerinin bireysel bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri ve etkin bir şekilde kullanabilecekleri uygun ortamlar yaratır (Şahin, 2009: 104). Bu boyutta lider, izleyicilerinin var olan sorunlara ve örgütün işleyişine farklı şekillerde yaklaşımlarını, böylece yeni fikirler ortaya koymalarını sağlayarak yaratıcılıklarını teşvik eder (Bass ve Avolio, 2002: 2-3). Takipçilerden yaratıcı olmaları ve örgütün karşılaştığı çeşitli durumlara farklı fikirler üretmeleri beklenir. Kısaca, izleyicilerin düşünmelerini ve sorgulamalarını sağlayan bir davranış biçimidir. Liderin ve takipçinin farklı fikirlere ve çözüm önerilerine sahip olması takipçi için olumsuz bir durum değildir (Bass ve Riggio, 2006: 7).

4. Bireysel ilgi

Literatürde bireyselleştirilmiş ilgi veya birey düzeyinde ilgi olarak da karşımıza çıkan bu boyut (Şahin, 2009: 104; Şahin ve Gül, 2011: 243), takipçileri yönlendirme, onlara kılavuzluk etme, bireysel ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etme ile ilgilidir (Bolat ve Seymen, 2003: 68). Bu noktada dönüşümcü lider, bir koç veya danışman görevi üstlenerek takipçilerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için gerekli ilgiyi göstermektedir (Şahin, 2009: 104). Lider, takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve onlar için faydalı olacak çalışmalara katılmalarını sağlayarak bireysel ve profesyonel anlamda gelişmelerini amaçlar (Bertocci, 2009: 49). Bu noktada liderin, hangi takipçisini hangi yolla güdüleyebileceğini ve bireysel olarak takipçisinin nasıl motive olacağını bilmesi son derece önem taşımaktadır. Liderin bir yaklaşımı bir çalışanı motive edebilirken, aynı yaklaşım bir başka çalışana aynı etkiyi yaratmayabilir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayıca fazla olması sebebiyle yukarıda açıklanmaya çalışılan 4

boyut, bazı araştırmacılar tarafından daha farklı şekillerde de ele alınmış ve farklı sınıflandırmalara gidildiği görülmüştür. Örneğin Conger ve Kanungo (1987), çalışmalarında yukarıdaki dört boyuta ek olarak çevreye duyarlılık, kişisel risk boyutunu ve geleneksel olmayan davranışlar olmak üzere üç farklı boyut daha ele almışlardır (Tetik ve Ünal, 2018: 23).

Derindağ (2020: 98) etkin bir liderde bulunan nitelikleri şu şekilde maddeleştirmiştir:

- Dönüşüme ayak uydurabilen ve esnek,
- Yaratıcı bir yaklaşıma sahip ve amaç odaklı,
- İnsan odaklı, açık fikirli ve değişimi destekleyen,
- Düşünen, sorgulayıcı, kendisini değişimin bir temsilcisi olarak gören ve risk alabilen,
- Hedef takipçi kitlesini değişim için uyandıran, teşvik eden ve dönüşümü aşılaman,
- Örgütleri belirsizliklerden çıkabilmeleri için yönlendiren.

Bir diğer örnek olarak Zel (1997: 67; Akt. Barutçu ve Akatay, 2000: 196-197) 'e göre dönüşümcü lider; duygusal dayanıklılık, tutarlılık, yenilikçi olma, risk alabilme, yeterli mizah anlayışı, kuramsal yönelme ve tecrübe gibi temel 7 niteliğe sahiptir.

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılmış çalışmaların konu bazında çeşitlilik gösterdiği saptanmıştır. İlgili literatürde dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne etkisi (Mansurova ve Güney, 2017; Mohammed ve Paşaoğlu Baş, 2020), okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Çelik ve Eryılmaz, 2006; Töremen ve Yasan, 2010; Edizler ve Akbulut, 2011; Göksoy, Torlak ve Uğuz, 2019), dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017; Dayanç Kıyat ve Geyik, 2019; Eliyana ve Muzakki, 2019; Amor, Vazquez ve Faina, 2020), çalışanların dönüşümcü liderlik algıları (Bilen ve Babahanoğlu, 2019), örgütsel adalet (Güneş ve Buluç, 2012; Kinter ve Seymen, 2020), yaratıcılık (Wang, Tsai ve Tsai, 2014; Li, Zhao ve Begley, 2015; Shafi, vd., 2020; Liu ve Huang, 2020), iş etiği (Bolat ve Seymen, 2003), inovasyon ve performans (Kalay ve Öztürk, 2016; Çalışkan, 2018; Buil, Martinez ve Matute, 2019; Fırat ve Yeşil, 2020; Gao, Murphy ve Anderson, 2020; Jensen, Potocnik ve Chaudhry, 2020; Uysal ve Shibu, 2020; Çağlıyan, Attar ve Külahlı, 2021; Yang, Luu ve Quian, 2021), motivasyon (Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013; Aksel ve Elma, 2018; Smith, DeJoy ve Dyal, 2020), kriz yönetimi (Canöz ve Öndoğan, 2015; Emen ve Hamza, 2020; Kim, Im ve Shin, 2021), iş tatmini (Braun, Peus, Weisweiler ve Frey, 2013; Eren ve Titizoğlu, 2014; Li ve Yuan, 2017; Boamah, Laschinger, Wong ve Clarke, 2018), siyasi liderler (Taş, 2009; İzmirli, Gökbunar ve Özer, 2014; Türkmen, 2017), dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka (Çakar ve Arbak, 2003; Erkuş ve Günlü, 2008), işten ayrılma niyeti (Park ve Pierce, 2020) ve örgüt sağlığı ilişkisi (Sandıkcı, Vural ve Zorlu, 2015) ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Aynı zamanda,

çeşitli noktalardan dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin (Tyssen, Wald ve Spieth, 2014; Şengöz, 2019; Eren ve Titizoğlu, 2014; Alper Ay ve Keleş, 2017), serbest bırakıcı liderliğin (Agotnoes vd., 2021) ve istismarcı liderliğin karşılaştırıldığı çalışmalar da mevcuttur (Coşkuner ve Şentürk, 2017).

Verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi, örgütler değişen sosyal, ekonomik ve siyasal çevreye uyum sağlayabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için değişim sürecine ayak uydurmak durumundadırlar. Özellikle teknolojiye ve değişen dış çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin artan rekabet ortamında barınmaları mümkün görünmemektedir. Bu noktada örgütlerin ihtiyaç duyduğu değişimi gerçekleştirebilmeleri için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Dönüşümcü lider, örgütlerde gerçekleştirilmesi gereken değişime önderlik edebilecek niteliktedir (Şahin ve Gül, 2011: 243). Bu tür lider, takipçilerini ortak bir paydada toplayabilir, onları motive ederek beklentinin üzerinde performans göstermelerini sağlayabilir ve böylelikle önceden belirlenen ve örgütün yararına olacak hedeflere ulaşarak gerekli olan değişimi gerçekleştirebilir.

3 | KUŞAK KAVRAMI ve Z KUŞAĞI

Dilimizde “nesil”, “jenerasyon” ve “soy” gibi eş anlamları da bulunan kuşak kavramı, farklı alanlarda çalışan araştırmacıların üzerinde çalıştığı bir konu olmuş, dolayısıyla farklı tanımlamalar ve yorumlar gerçekleştirilmiştir. Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü (2017: 1034-1035) kuşak kavramını; “belirli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilenmiş, koşullar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar” olarak tanımlamıştır. Kupperschmidt (2000: 66) ise bu kavramı “kritik gelişim aşamalarında doğum yıllarını paylaşan, aynı yaş aralığında bulunan ve aynı veya benzer olayları tecrübe etmiş grup” olarak tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu (2020) sözlüğünde ise kuşak kavramı tanımının “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” şeklinde yapıldığı görülmektedir. Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kuşak kavramı; birbirine yakın yıllarda dünyaya gelmiş ve karakterlerinin şekillendiği süreçte benzer dış olaylardan ve gelişmelerden etkilenmiş kişilerin oluşturduğu topluluk şeklinde tanımlanabilir. Bu noktadan yola çıkarak, her kuşağın kendine has özellikleri, değerleri, tutumları ve beklentileri ile birlikte güçlü ve zayıf yanları (Lower, 2008: 80-84) olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 1: Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklar	Dönemleri
Gelenekselci Kuşak	1925-1945
Bebek Patlaması	1946-1964
X Kuşağı	1965-1980
Y Kuşağı	1981-2000
Z Kuşağı	2001-Günümüz

Kaynak: Reeves and Oh (2008: 296-297)

Bütün kuşak türleri kendi dönemlerinde maruz kaldığı çeşitli durum ve olaylar sebebiyle farklı karakteristik özellikler kazanmış ve bu durum iş yaşamlarına da yansımıştır. II. Dünya Savaşı ve 1929 ekonomik krizi gibi olaylardan etkilenen Gelenekselci kuşak, sadık, güvenilir, düzen yanlısı ve teknolojiye yavaş uyum sağlayan bireyler haline gelmiştir. (Cengiz Bilgin, 2010; Karstein, 2014: 4). Ayrıca bu kuşak iş yaşamında da işine adanmış, riskten kaçınan, ekip çalışması ve iş birliğine önem veren bireylerden oluşmaktadır (Tolbize, 2008: 2). Gelenekselcilerden sonraki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağı ise Aya iniş, Wietnam Savaşı ve televizyonun icadı gibi olaylardan etkilenmiş, bu durum ve gelişmeler bu kuşak üyelerini rekabetçi, hırslı, kişisel gelişime önem veren, iş yerinde ekip ruhunu benimsemiş, işine ve iş yerine sadık, idealist ve çalışkan bireyler haline getirmiştir (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 17; Latif ve Serbest, 2014: 138-139; Gürbüz, 2015; Korkmaz, 2017: 7; Bayramoğlu, 2018: 16; Düzgün, 2020: 221). Öte yandan X kuşağının AIDS, küresel enerji krizi, bilgisayarın ortaya çıkması gibi olaylara ek olarak ekonomik, sosyal ve ailesel olarak çalkantılı bir dönemde yetişmiş olduğu bilinmekte, bu gelişmeler bu kuşağı daha bireysel, kararlı, iş ile özel yaşam dengesine önem veren ve bağımsız bireyler olmasına neden olmuştur. (Jurkiewicz ve Brown, 1998: 22; Tolbize, 2008: 3; Latif ve Serbest, 2014: 140; Akten, 2016: 40; Zemke vd., 2017: 17). Önceki kuşaklar ile farkın en net hissedildiği kuşak olan Y kuşağı ise (Çora, 2019: 914), kendi dönemlerinde John Lennon cinayeti, Çernobil felaketi, Berlin duvarının yıkılışı, Sovyetlerin dağılması ve internetin yaygın kullanılmaya başlanması gibi olay ve durumlara maruz kalmışlardır (Zemke vd., 2017: 17). Yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda bu kuşak; bağımsızlık taraftarı, özgürlük tutkunu, yüksek eğitilmiş, teknoloji ile entegre, ne istediğini bilen, eğlenmeye önem veren, sorgulayıcı ve çoklu hareket edebilen bireylerden oluşmaktadır (Tufur, 2011: 36; Gürbüz, 2015: 142). Ayrıca, bu kuşak iş yaşamında da ilişki odaklı, özgüvenli, yaptıkları işin anlamlı olmasını isteyen, sorgulayıcı ve otorite karşıtı bir tutum sergilemektedir (Ceylan, 2014: 23; Latif ve Serbest, 2014: 146; Akten, 2016: 42).

Tablo 2: Kuşakları Tanımlayıcı Özelliklerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İkonik Teknoloji	Radyo Motorlu araçlar Uçak	Televizyon Müzik kasedi	Video kaydedici Walkman IBM bilgisayar	İnternet, e-mail, SMS, DVD, Playstation, Xbox, iPod	MacBook, iPad, Google, Facebook, Twitter, Android
Popüler Kültür	İspanyol paça pantolon, paten, Mickey Mouse	Paten, mini etek, Barbie oyuncaklar	Piercing, Hiper renkler, yırtık pantolon	Beyzbol şapkası, erkek kozmetik ürünleri, Havaianas	Dar pantolon, V yaka tişört, Ripstics
Öğrenme Formatı	Resmi, öğretici	Rahat, yapılandırılmış	Doğal, interaktif	Çoklu algı, görsele dayalı	Öğrenci merkezli, kinestetik
Öğrenme Çevresi	Askeri usul, didaktik & disiplinli	Sınıf tarzı, sessiz bir ortam	Yuvarlak masa tarzı, rahat bir ortam	Kafe tarzı, müzikli bir ortam	Salon tarzı, çoklu uyarıcı
Eğitimodağı	Geleneksel, hiyerarşik	Teknik, kanıt odaklı	Pratik, durum çalışması, uygulamalı	Duygusal, katılımcı	Çok modlu, çevrimiçi (Online) öğrenme, interaktif
İdeal lider	Otoriter komutan	Komuta eden düşünürler	Koordine ediciler	İşbirlikçilerini güçlendirenler	İlham veren ortak yaratıcılar

Kaynak: McCrindle Research, Generations Defined: 50 Years of Change over 5 Generations (2012).

Farklı istek, beklenti, yaşam tarzı ve özelliklere sahip olan kuşakların aynı örgütlerde çalışmaları ve aynı işleri yapmaları şüphesiz iş hayatını da etkilemektedir. Örgütler ve yöneticiler de bu durumun önemini kavramış olacak ki, Google arama motorunda “Generational differences in the workplace (çalışma ortamında kuşak farklılıkları)” anahtar kelimeleri arandığında yaklaşık olarak 57 milyon adet sonuç ile karşılaşılmaktadır (Gürbüz, 2015: 40).

2019 yılı Türkiye nüfusunun kuşaklara göre dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmektedir:



Şekil 1: Türkiye nüfusuna göre kuşak dağılımı Kaynak: (“Türkiye nüfusu Yaş Gruplarına göre dağılımı 2019”, 2020)

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2019 yılı Türkiye nüfusu 83 milyon 154 bin 997 kişidir. Yukarıdaki grafikte yüzdesel olarak verilen kuşak dağılımını sayısal olarak da ifade etmek gerekirse:

- Gelenekselci kuşak: 2.811.142 kişi
- Bebek Patlaması kuşağı: 12.684.351 kişi
- X kuşağı: 16.176.316 kişi
- Y kuşağı: 25.939.249 kişi
- Z kuşağı: 25.543.939 kişi

2019 yılı verilerine göre Türkiye nüfusunun yarısından fazlasını Y ve Z kuşakları oluşturmaktadır. Kuşakların doğum yılları göz önüne alındığında iş gücünün büyük çoğunluğunun X ve Y kuşağı tarafından karşılandığı görülmektedir. Yaşından ötürü henüz iş hayatında aktif olarak yer almayan Z kuşağı da yakın gelecekte iş hayatındaki yerini alacaktır. Burada örgütler ve yöneticiler, kuşaklar arasındaki farklılıkları anlayarak faaliyetlerini bu farklılıkları göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelilerdir. Özellikle yakın gelecekte iş hayatına girecek olan Z kuşağının istek, beklenti ve özelliklerinin dikkate alınması ve bu kuşağın örgüte entegre edilebilmesi, örgütlere uzun vadede pozitif etki sağlayacaktır.

3.1 | Z KUŞAĞI

Çalışmanın odak noktasını oluşturan Z kuşağı, 2001 yılından itibaren bugüne kadar gelinen süreçte dünyaya gelen kişileri tanımlamaktadır ve şu an bu kuşağın en yaşlı bireyi 20 yaşındadır. Teknolojinin tam ortasında doğmalarından ötürü bu kuşak; “Dijital Nesil”, “Jenerasyon I”, “İnternet Kuşağı”, “Net Kuşağı” ve “iKuşağı” gibi isimlerle de adlandırılmaktadır (Levickaite, 2010: 173). Dünyada her geçen gün değişimler görülmekte ve yeni teknolojiler üretilmektedir. Z jenerasyonu üyeleri de henüz gençlik çağlarında bu olayları yakından takip etmektedirler. Öte yandan, Dünya Ticaret Merkezi’ne yapılan saldırı, Irak Savaşı, “Büyük Durgunluk” olarak da adlandırılan 2008 ekonomik krizi, “i” çağının başlaması (iPod, iPad, iPhone) ve sosyal medyanın yükselişi bu çağın şahit olduğu bazı önemli olaylar olarak gösterilmektedir (Zemke ve diğ., 2013: 17). Türkiye’de de bu kuşak gezi olayları ve darbe girişimi

gibi sosyolojik olaylara tanıklık etmiştir (Taş ve Kaçar, 2019: 653).

Diğer kuşaklardan farklı olarak, Z Kuşağı bireylerinin teknoloji bağımlısı olduğu söylenmektedir (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1503). İnternetin olmadığı bir dünyayı tasvir etmek, bu kuşak için neredeyse imkansızdır. Akten (2016: 43) bu kuşağı, GSM tabanlı ve dünyada bulunan en bağlantılı (connected) kuşak olarak tanımlamıştır. Önceki kuşakların aksine, Z kuşağı teknolojik cihazların içerisinde büyümüş (Korkmaz, 2017: 10), dolayısıyla bu nesil oyuncak yerine bilgisayar, i-Pod ve cep telefonu ile oynayarak büyümüştür (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1504; Çora, 2019: 914). Bu durum, bu kuşağı tamamen dijital, aktif olarak internete bağlı ve internet dünyasında yaşayan bir kuşak haline getirmiştir (Düzgün, 2020: 224). Öte yandan sosyal medya, sosyalleşmelerindeki en önemli ve bariz araç olarak görülmektedir (Çora, 2019: 914). Bu sayede, fiziksel olarak birbirlerinden uzak olsalar dahi mobil cihazlar yardımıyla her an iletişim halinde kalabilmektedirler (Keleş, 2011: 132). Teknolojinin daha önce hiç bu kadar gelişmemiş olması ve Z kuşağının teknoloji entegre bir yaşam tarzı benimsemesi, bu kuşağı diğer kuşaklardan belirgin bir şekilde ayırmaktadır. Töröcsik, Szűcs ve Kehl (2014: 30)'e göre Z kuşağı, aynı kültürde yetişen, aynı yiyeceklerden, modadan ve lokasyonlardan hoşlanan dünyadaki ilk global kuşaktır.

Teknolojik bir dünyanın içine doğmaları ve gelişim süreçlerinde şahit oldukları olaylar nedeniyle Z kuşağı, diğer kuşaklardan daha farklı istek, beklenti, yaşam tarzı ve özelliklere sahiptir. Bu kuşağı kendisinden önce gelen kuşaklardan ayıran öncelikli faktör olarak değişen aile konsepti gösterilmektedir. X ve Y kuşağı, kadınların eğitim ve mesleki açıdan yükselişe geçtiği bir dönemde Dünyaya gelmişlerdir. Buna karşılık Z kuşağı, babaların da ev işlerine son derece yardımcı olduğu yeni bir aile düzeni içerisinde büyümüşlerdir (Sladek ve Grabinder, 2013: 1). Ayrıca, okul sayılarının artırılması, teknolojinin gelişmesiyle kaynaklara daha kolay erişim sağlanması, eğitime çevrimiçi (online) da devam edilebilmesi gibi yaşanan gelişmeler doğrultusunda daha erken yaşta eğitim görmeye başlayan Z kuşağı, diğer kuşaklara göre daha hızlı zihinsel gelişim göstermektedir (Tuncer ve Tuncer, 2016: 215).

Z kuşağı üyeleri; bireyselliğe önem veren, yeni iletişim araçlarını etkin kullanan, yeniliğe açık, hızlı, sabırsız, teknoloji odaklı, maddi konularda bilinçli, realist, yaratıcı, zevkine ve kendine düşkün olma ve aynı anda birden fazla işle ilgilenebilmeleri gibi çeşitli özelliklere sahiptirler (Sladek ve Grabinder, 2013: 7; Berkup, 2014: 224; Kırık ve Köyüstü, 2018: 1504; Taş

ve Kaçar, 2019: 653; Düzgün, 2020: 224). Yaratıcı oldukları için özgürlük istemekte, ancak özgürlüğü nasıl yöneteceklerini henüz bilmemektedirler (Düzgün, 2020: 224). Bu kuşağı diğer kuşaklardan farklı kılan bir diğer özellik de bilgiyi çok çabuk bir şekilde alabilmeleri, analiz edebilmeleri ve ele alınan bilgiye yönelik yorum getirebilmeleridir (Mishra, Sarkar ve Singh, 2012: 97). Bu özellikleriyle Z kuşağı, insanlık tarihinin el, göz, kulak gibi motor becerilerinin en yüksek düzeyde uyumunu yakalayabilen kuşak olarak görülmektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 653).

Z kuşağı her ne kadar teknoloji ile ilişkilendirilen bir nesil olsa da içinde doğdukları dönemde okullara yapılan saldırıların artması, iklim değişikliği, terörizm ve ekonomik kriz gibi karanlık olaylar bu kuşağın daha tutucu ve pragmatist bir tutum sergilemelerine yol açmıştır. Madalyonun diğer yüzünde, bu olaylar Z jenerasyonuna dünyayı değiştirmek ve daha iyi bir hale getirmek için ilham vermiştir (Sladek ve Grabinder, 2013: 2).

Yaşları sebebiyle henüz iş hayatında aktif olarak yer almasalar da bu kuşağın iş hayatına karşı tutumları hakkında bir ön çıkarım yapmak mümkündür. Dalot (2018: 45)'e göre bu kuşak, iş konusunda sağlanacak olan istikrar ile ilgilenmemektedir. Rutinden uzaklaşma eğiliminde oldukları için kolaylıkla iş değiştirebilecek potansiyele sahiptirler. Özgürlükçü ve bağımsız yapılarından ötürü otoriter yönetimi reddeden Z kuşağını, yalnızca maddi yönden güdülemek de mümkün görünmemekte, sosyal sorumluluk bilinci olan bir kuşak oldukları için, aynı bilinci çalışacakları işletmeden de beklemektedirler (Taş ve Kaçar, 2019: 658). Yapılan araştırmalar, teknolojinin gelişmesiyle bilgiye çok çabuk ve hiç zorlanmadan erişebilen Z kuşağının, aynı şekilde neredeyse hiç çaba harcamadan muhteşem bir mesleki kariyere ulaşmak istediğini gösteren özellikleri de olduğunu ortaya koymuştur (Dalot, 2018: 45).

Bu kuşak, hiyerarşi karşıtı ve iletişime açık tutumlar sergiledikleri için, çalıştıkları yerlerin organizasyon yapılarını değiştirecekleri düşünülmektedir (Latif ve Serbest, 2014: 151). Mengi (2011: 14), bu durumu şu şekilde özetlemektedir; "Z kuşağının iş süreçleri muhakkak teknolojiyle desteklenmiş ve bürokrasiden uzak tasarlanmış olacağı için "Ben" odağı yükselen çalışanların bireyselleşen taleplerine esnek karşılık verecek esnek sistemler tanımlanması ve ortamlar oluşturulması gerekecektir".

Yukarıda da belirtildiği gibi, şu an Z kuşağı iş hayatında aktif olarak bulunmuyor olsa da yakın

gelecekte bu durumun değişeceği ve bu kuşağın bireylerinin de iş dünyasındaki yerlerini alacakları bir gerçektir. Örgütler, bu kuşak çalışanlarından verimli bir şekilde faydalanmak istiyorsa, Z kuşağının iş yapma şekillerini, beklentilerini ve özelliklerini anlayıp buna göre hareket etmeleri hem çalışan hem örgüt için faydalı olacaktır. Kısaca, örgütlerin “Z kuşağının dilinden” anlamaları ve onların da anlayacağı dilden konuşmaları gerekmektedir. Bu noktada, Sladek ve Grabinder (2013: 12-13) çalışmasında, örgütlere bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler kısaca;

- Dijital bir varlık oluşturun,
- Onlara da söz hakkı verin,
- Mobil bağlantı kurun,
- Esnek bir program sunun,
- Ne için çalıştıklarını bilmelerini sağlayan bir yapı sağlayın,
- Otoritenin önemsizliğini kabul edin,
- Geri bildirim sağlayın,
- Çalışma takımları oluşturun,
- Öğretme davranışına yatırım yapın (Mentörlük)

Özellikle son yıllarda yerli ve yabancı literatürde Z kuşağı ile ilgili çalışmalar artış göstermekle birlikte, literatürde Z kuşağının özelliklerini (Goh ve Lee, 2018; Gabrielova ve Buchko, 2021; Lev, 2021), internet oyunları, sosyal medya ve teknoloji ile ilişkisini (Özkan ve Solmaz, 2015; Priporas, Stylos ve Fotiadis, 2017; Arğın, 2019; Doğan ve Erkan, 2019; Erten, 2019; Tutgun Ünal, 2019; Vitelar, 2019; Giunta, 2020; Köktener ve Algül, 2020; Dogra ve Kaushal, 2021; Mulier, Slabbinck ve Vermeir, 2021; Persada vd., 2021; Szymkowiak vd., 2021), lider algısını (Vadvilacivius ve Stelmokiene, 2019; Avcı, 2020; İlhan Nas ve Doğan, 2020; McGraw ve Stewart, 2020; Palalar Alkan, 2020; Erkuç, 2021), tüketim alışkanlıkları, satın alma ve karar verme süreçlerini (Kavalcı ve Ünal, 2016; Özden, 2019; Bakir, Gentina ve Araujo Gil, 2020; Eren ve Gödekmerdan Önder, 2020; Gümüş, 2020; Kartal ve Tatlı, 2020; Altun ve Karataş, 2021; Djafarova ve Bowes, 2021), iş hayatına karşı istek, beklenti ve tutumlarını (Cansever ve Kızıldağ, 2019; Karaçetin ve Akbaş, 2019; Kızıldağ, 2019; Maloni, Hiatt ve Campbell, 2019; Taş ve Kaçar, 2019; Ünlü ve Çiçek, 2019; Schroth, 2019; Düzgün, 2020; Stankiewicz-Mroz, 2020; Yıldırım alp ve Güvenç, 2020; Bayramov, Geylan ve Benligiray, 2021; Entina vd., 2021; Janssen ve Carradini, 2021; Leslie vd., 2021; Mücevher, 2021), iş hayatına etkilerini (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017; Çora, 2019), girişimcilik eğilimlerini (İnce, 2018; Jeraj ve Aydın, 2021; Ordun, Özveren ve Mercimek, 2021) ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Z

kuşağının iş hayatından beklentileri (Düzgün, 2020), sosyal medya kullanım düzeyleri (Gök, Kırık ve Akşit, 2019; Alptekin, Türkmen ve Arslantaş, 2021), seyahat motivasyonları (Çöp, İbiş ve Kızıldemir, 2020), liderlik seçimleri (Bako, 2018; Rudolph, Rauvola ve Zacher, 2018), mutluluk düzeyleri (Khan, Aleem ve Walia, 2021), karar verme tarzları (Özden, 2019), işe bağlılık ve motivasyonları (Altunok, 2019) ve okuryazarlık düzeyleri (Özer, Çelik ve Özatlı, 2020) gibi noktalarda diğer kuşaklar ile karşılaştırıldığı çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır.

İlgili literatürde ağırlıklı olarak iş yaşamında aktif olarak yer alan ve iş gücünün büyük bir bölümünü oluşturan X ve Y kuşağı üyelerinin liderlik algıları üzerine çalışmalar gerçekleştirildiği görülmektedir (Palalar Alkan, 2020). Oysa Z kuşağı bireylerinden iş yaşamında etkin bir şekilde faydalanabilmek için onların liderlik algılarını ve beklentilerini bilmek önem taşımaktadır (İlhan Nas ve Doğan, 2020). Bu bağlamda gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki araştırmalarda dikkat çekici sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Buna göre;

Palalar Alkan (2020), gerçekleştirdiği çalışmada Z kuşağı öğrencilerinin liderlik algılarını ortaya koymayı amaçlamış, bu bağlamda öğrencilerin seçtiği bireyler ile 56 adet yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğu “lideri etkin kılan özellikler” noktasında dönüşümcü liderliğin özelliklerini belirttikleri görülmüş, bu noktadan hareketle Z kuşağının dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren liderleri rol model olarak benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

İlhan Nas ve Doğan (2020); Z kuşağına mensup bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisini inceleme amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, turizm sektöründe çalışan 386 kişiden anket yolu ile veri elde etmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda Z kuşağı üyelerinin paternalist lider algısı ortalamasının üzerinde bir değer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

McGaha (2018)'in Z kuşağı'nın liderlik tercihlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği doktora tezinde, bu kuşağın etkili iletişim kurabilen, örgüt içinde pozitif bir kültür sürdürebilen, yüksek düzeyde duygusal zekâ gösterebilen, mentörlük sağlayabilen, ilgili, yetkin ve eşitliği sağlayan liderleri tercih ettiği, dolayısıyla Z kuşağının iş yaşamında dönüşümcü liderliği tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Al-Asfour ve Lettau (2014) de çalışmasında, liderlik yaklaşımları konusunda Y ve Z kuşağının yüksek uyumluluk gösterdiğini ve bu kuşak için de tercih

edilecek olan liderlik yaklaşımının dönüşümcü liderlik olacağını öne sürmüştür.

Z kuşağı ve liderlik çalışmalarına paralel olarak, Z kuşağının şahsi eğitimlerine önem veren, yöneticilerinin bir vizyon oluşturmasını bekleyen, gereken işin tamamlanması durumunda ne elde edeceklerini bilmek ve gerekli durumlarda uyarılmak isteyen (Düzgün, 2020), fikir ve düşüncelerine değer verilmesini isteyen bireyler olduğu (Yıldırım ve Güvenç, 2020), otokratik bir yönetim tarzının bu kuşak tarafından benimsenmediği (Karaçetin ve Akbaş, 2019), bunun yerine demokratik ve lider yapıda bir yönetim anlayışının bu kuşak için uygun olduğu (Taş ve Kaçar, 2019) sonuçlarına da çeşitli araştırmalarca ulaşılmıştır.

6 | TARTIŞMA ve SONUÇ

Artan rekabet, dijitalleşme ve küreselleşme gibi dış çevrede yaşanan değişimler ve gelişmeler, birer açık sistem olan örgütleri de oldukça etkilemektedir. Ancak bu etkinin pozitif mi yoksa negatif mi olacağına yine örgütler, yani kendileri karar verecektir. Yaşanan değişim sürecini yakından ve dikkatle takip eden, teknolojiyi ve teknolojik gelişmeleri iş süreçlerine entegre edebilen örgütlerin başarılı olması ve rakiplerine karşı avantaj elde etmesi kaçınılmazdır. Öte yandan, yaşanan değişimlere ve gelişmelere rağmen örgüt yapılarını ve iş yapma şekillerini değiştirmeyen örgütlerin, günümüz artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün görünmemektedir. Örgütlerin değişime ayak uydurarak gelişmelerini sağlayabilmeleri, örgüt içerisindeki ikna edebilecek, yönlendirebilecek ve onları destekleyecek etkin bir liderin varlığını zorunlu kılmaktadır (Şahin, 2009: 111). Bu noktada dönüşümcü liderler, örgütler için son derece önem arz etmektedir.

Takipçilerinde hayranlık ve saygı uyandıran (Yukl, 2013: 313), gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmaları için teşvik eden (Bass ve Riggio, 2006: 3), bir mentör görevi görerek takipçilerini yönlendiren, yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri uygun ortamlar sunan (Şahin, 2009: 104), onları motive eden, ilham veren, aynı zamanda kişisel ihtiyaçlarıyla da ilgilenerek hem bireysel hem de mesleki anlamda gelişmelerini amaçlayan (Bertocci, 2009: 49) ve örgütlerde değişimin gerekli olduğu durumlarda kritik rol oynayan (Ercan, 2010: 33-34) dönüşümcü liderler, böylelikle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları dönüşümü sağlamaktadırlar.

Dönüşümcü liderlerin, örgütlerin ihtiyaç duyduğu dönüşümü sağlarken dikkat etmesi gereken önemli

noktalardan biri de örgüt içerisinde farklı kuşakların bir arada çalışıyor olması durumudur. Taş ve Kaçar (2019: 667)'a göre günümüzde çalışma hayatında başarılı bir yönetim, ancak kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamakla ve bu farklılıklara göre yönetim ile mümkün olmaktadır. Çünkü farklı kuşaklara mensup çalışanlar, aynı örgüt içerisinde çalışıyor olsalar dahi istekleri, iş yapma tarzları, motive olma şekilleri ve örgütlerden beklentileri gibi noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Bu noktada dönüşümcü liderler, kuşakları birbirinden ayıran özellikleri ve farklı kuşakların örgütten beklentilerini iyi anlamalı ve faaliyetlerini bu özellikler ile beklentileri dikkate alarak gerçekleştirmelidir. Çünkü dönüşümcü liderin örgüt içerisinde takipçisine takınacağı bir tutum, belirli bir takipçi kitlesini motive edebilirken, başka bir grupta ise aynı pozitif etkiyi yaratmayabilir.

Tamamen teknolojik bir çağda doğmalarından ötürü kendilerinden önce gelen kuşaklara göre çok farklı özelliklere sahip olan Z kuşağı, tıpkı özelliklerinde olduğu gibi, çalışacakları örgütten ve iş yaşamından beklentileri noktasında da diğer kuşaklardan ayrılmaktadır. Düzgün (2020: 236), çalışmasında Z kuşağının iş hayatından beklentilerini şu şekilde özetlemektedir; "eğitim ve gelişimlerine son derece önem veren bu kuşak, yöneticilerinden gelecekte karşılaşılması muhtemel durumlara göre bir vizyon oluşturmasını, yapılması gerekenleri yaptıklarında ne elde edeceklerini yöneticilerinden açıkça duymayı ve çabaları karşılığında ödüllendirilebilmesi için ne yapmaları gerektiğini söylenmesini istemektedir". Ayrıca hızlı, teknoloji odaklı ve yaratıcı olmaları gibi sahip oldukları kişisel özelliklerini iş yaşamlarına da yansıtmaktadırlar. Özgürlükçü ve bağımsız yapılarından ötürü otoriteyi reddeden Z kuşağı, yalnızca maddiyat ile motive olmamakta, sosyal sorumluluk gibi manevi değerlere de önem vermekte ve yalnızca çalışanın örgüte değil, örgütün de çalışana sadakat duyması gerektiğini düşünmektedirler (Taş ve Kaçar, 2019: 658).

Elbette Z kuşağının iş hayatında aktif olarak rol almaya başlamasından sonra yapılacak olan çalışmalar neticesinde bu kuşağın iş yaşamından ve örgütlerden beklentileri daha net bir şekilde ortaya konulabilir. Ancak bu zamana kadar yapılan çalışmalardan çıkarılan sonuçlar değerlendirildiğinde bile, Z kuşağının çalışacağı yerden ve iş yaşamından beklentileri ile dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikleri ile takipçilerine karşı tutumu arasında mutlak bir uyum olduğu açıkça görülmektedir. Kavramsal olarak ortaya konan bu düşünce, alan yazında gerçekleştirilen çeşitli ampirik araştırmalarla da desteklenmektedir. Buna göre, McGaha (2018) ve

Palalar Alkan (2020) ampirik olarak gerçekleştirdiği çalışmalarında Z kuşağı üyelerinin iş yaşamında liderlik beklentilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile uyduğuna ve bu kuşak üyeleri tarafından benimsenebilecek bir liderlik yaklaşımı olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Al-Asfour ve Lettau (2014)'nin kavramsal olarak gerçekleştirdiği çalışmada da dönüşümcü liderlik yaklaşımının Z kuşağı üyeleri tarafından tercih edilebileceğinin öne sürülmüş olması gerçekleştirilen bu çalışmayı da destekler niteliktedir. Öte yandan, bugünün çalışanlarının daha bireysel olmasından ötürü dönüşümcü liderliğin, çalışanları idealize edilmiş bir vizyon ile motive etmenin zor olacağını (Anderson, Baur, Griffith ve Buckley, 2017) ve artan bireysellikten ötürü dönüşümcü liderliğin, genç kuşakların örgüt ihtiyaçlarını kendi bireysel ihtiyaçlarından daha öne koymaya motive etmede etkisiz kalacağını öne süren çalışmalar (Twenge, 2010; Twenge vd., 2010; Akt. Rudolph, Rauvola ve Zacher, 2018: 48) bu uyuma getirilen eleştirilerin de mevcut olduğunu göstermektedir.

Otoriteyi reddeden Z kuşağına karşılık çalışanlarına karşı mentörlük görevi üstlenen dönüşümcü lider, yaratıcı olan Z kuşağına karşılık takipçilerine yaratıcılıklarını gösterebilecekleri alanlar sunan dönüşümcü lider, eğitim ve gelişimlerine önem veren Z kuşağına karşılık takipçilerinin kişisel ve mesleki anlamda gelişmelerini amaçlayan dönüşümcü lider davranışı, alan yazın tarafından da desteklenen bu uyumun yalnızca birkaç örneği olarak gösterilebilir. İlerleyen dönemlerde yapılacak olan çalışmalar ile birlikte Z kuşağının örgütlerden şimdi olduğundan farklı beklentileri olduğu ortaya konulsa bile, dönüşümcü liderin, dönemin koşullarına göre hareket ederek örgütün ihtiyaç duyacağı dönüşümü sağlayacağı ve Z kuşağını da örgütün bir parçası yapacağı kuşkusuzdur. Çünkü dönüşümcü lider, gücünü takipçisinden ve değişimden almaktadır.

Z kuşağı ve dönüşümcü liderlik yaklaşımının uyumunun ele alındığı bu araştırmanın kavramsal olarak gerçekleştirilmesi araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışma sırasında, geleceği şekillendirecek olan Z kuşağı hakkında Türkiye'de sınırlı sayıda araştırma yapıldığı gözlemlenmiş, ilgili alanda yapılacak daha fazla ampirik çalışma ile birlikte ele alınan bu konunun hem literatüre hem de örgütlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, ilerleyen yıllarda Türkiye'de Z kuşağı ve iş yaşamında liderlik beklentileri ile ilgili daha kapsamlı çalışmaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Agotnes, K.W., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O.K., Espevik, R., Bakker, A.B. ve Einarsen, S.V. (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39, 423-433.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin Dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268.
- Akten, M. (2016). Y ve Z Kuşaklarının turizm algıları ve konaklama işletmelerinden beklentileri (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Asfour, A. ve Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for Multi-Generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69.
- Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerine etkisi. *GÜSBİD*, 6(4), 193-203.
- Alptekin, G., Türkmen, D. ve Arslantaş, H.A. (2021). Baby Boomers, X, Y, Z kuşaklarının sosyal medya kullanım düzeyleri ve tercihleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 51, 253-278.
- Altun, Ö. ve Karataş, İ. (2021). Z kuşağı ve internetten alışveriş ilgilenimleri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 289-311.
- Altunok, D. (2019). X ve Y kuşak farklılıklarının işe bağlılık ve motive eden faktörler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Akademisi Dergisi*, 2(1), 1-21.
- Amor, A.M., Vazquez, J.P.A. ve Faina, J.A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38, 169-178.
- Anderson H.J., Baue, J.E., Griffith, J.A. ve Buckley, M.R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28, 245-260.
- Arğın, E. (2019). Z kuşağının sosyal medya bağımlılığı ve narsist eğilimler: Elazığ ili Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 166-183.

- Avcı, A. (2020). İş Dünyasında Maverick liderlik ve Z kuşağı incelemesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(32), 5377-5392.
- Bakir, A., Gentina, E. ve Araujo Gil, L.D. (2020). What shapes adolescents' attitudes toward luxury brands? The role of self-worth, self-constural, gender and nation culture. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 57, 1-11.
- Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal*, 2(2), 127-143.
- Barutçu, E., ve Akatay, A. (2000). Bilgi toplumu ve Transformasyonel liderlik. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 4, 189-201.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (1990). Bass & Stogdill 's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application. (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. ve Avolio, B. (2002). Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Cases on Transactional and Transformational Leadership (1st ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. ve Riggio, R. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bayramoğlu, G. (2018). X ve Y Kuşağının liderlik davranışı açısından karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış*, 18(1), 15-29.
- Bayramov, S., Geylan, A. ve Benligiray, S. (2021). X, Y ve Z Kuşak çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 122-139.
- Berkup, B.S. (2014). Working With Generations X And Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSE Publishing, Rome-Italy*, 5(19): 218-229.
- Bertocci, D. (2009). Leadership in Organizations (1st ed.). Plymouth: University Press of America.
- Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., ve Shaikh, F. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Biçkes, M. ve Yılmaz, C. (2020). A Handbook of Leadership Styles. Ö. Demirtaş, M. Karaca (Eds.). Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Bilen, A. ve Babahanoğlu, N. (2019). Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları üzerine bir araştırma: Malatya ili Tekstil Sektörü örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(23), 151-175.
- Boamah, S.A., Laschinger, H.K.S., Wong, C. ve Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*, 66, 180-189.
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. ve Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Buil, I., Martinez, E. ve Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Canöz, K. ve Öndoğan, A.G. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Cansever, D. ve Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı ne ister? İşveren markası perspektifinden üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Ekonomi&Siyaset Özel Sayısı*, 303-322.
- Cengiz Bilgin, Demet (2010), "Evet Efendimci' Yalakalar CEO'ları Kriz Körü Yaptı", Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/13504186.aspx> (27.12.2020).
- Ceylan, A. (2014). X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Coşkuner, M. ve Şentürk, F.K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: Avm çalışanları örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Çağlıyan, V., Attar, M. ve Külahlı, S. (2021). Dönüşümcü liderliğin, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 124-145.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 18(2), 83-98.

- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: Lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.
- Çelik, A. (1997). *Kriz Ortamında Liderlik*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çora, H. (2019). Z Kuşağı Jeneratif Özelliklerinin 21yy İşletme Stratejilerine Etkileri KAÜİİBFD, 10(20), 909-926.
- Çöp, S., İbiş, S. ve Kızıldemir, Ö. (2020). Seyahat motivasyonlarının X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2528-2550.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2011). *Management: The New Workplace*, South-Western Cengage Learning, USA.
- Dalot, A. (2018). The Characteristic of Generation Z E-Mentor, 2(74), 44-50, <http://dx.doi.Org/10.15219/em74.1351>.
- Dayanç Kıyat, G.B. ve Geyik, E. (2019). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 223-236.
- Derindağ, O. F. (2020). Transformational Leadership. Ö. Demirtaş ve M. Karaca (Eds.), *A Handbook of Leadership Styles* (s. 84-101). Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Djafarova, E. ve Bowes, T. (2021). "Instagram made me buy it": Generation Z impulse purchases in fashion industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 1-9.
- Dogra, P. ve Kaushal, A. (2021). An investigation of Indian Generation Z adoption of the Voice-Based Assistants (VBA). *Journal of Promotion Management*, 27(5), 673-696.
- Doğan, S. ve Erkan, İ. (2019). Z kuşağının sosyal medyaya yönelik algılarının metafor analizi yoluyla incelenmesi. *Journal of Yasar University*, 14(Special Issue), 147-155.
- Doğanbaş, Z.E. (2017). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Düzgün, A. (2020). Comparison of the expectations of the business life of z and y generation. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 13(1), 217-241.
- Edizler, G. ve Akbulut, E. (2011). Özel öğretim kurumlarında eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"*, 2(2), 20-32.
- Eliyana, A. ve Muzakki, S.M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25, 144-150.
- Emen, M. ve Hamza, S. (2020). Kriz ortamlarında dönüşümcü liderliğin rolü: Mcdonald's örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 110-123.
- Entina, T., Karabulatova, I., Kormishova, A., Ekaterinovskaya, M., ve Troyanskaya, M. (2021). Tourism industry management in the global transformation: Meeting the needs of Generation Z. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 130-148.
- Ercan, Ü. (2010). Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*.
- Eren, B.A. ve Gödekmerdan Önder. (2020). Z kuşağı tüketicilerin on-line alışverişe yönelik deneyimlerinin belirlenmesi: Ankara uygulaması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(20), 203-227.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (11. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Eren, M.Ş. ve Titizoğlu, Ö.Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Erer, B. ve Demirel, E. (2019). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal Of Institute Of Economic Development And Social Researces*, 4(13), 647-656.
- Erkmen, G. (2007). *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Empatik Eğilimlerinin Sporda Tercih Ettikleri Lider Davranışları ile Karşılaştırılması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Erkut, B. (2021). Z Kuşağı, kurumsal girişimcilik ve liderlik arasındaki ilişki üzerine. *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 400-416.

- Erten P. (2019). Z kuşağının dijital teknolojiye yönelik tutumları. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 10(1), 190- 202.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(2), 40-57.
- Gabrielova, K. ve Buchko, A.A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. Business Horizons, 64, 489-499.
- Gao, R., Murphy, W.H. ve Anderson, R.E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. Journal of Business Research, 110, 237-245.
- Generations defined: 50 years of change over 5 generations - McCrindle. (2020). Erişim tarihi: 30.12.2020, Erişim adresi: <https://mccrindle.com.au/insights/blog/generation-s-defined-50-years-change-5-generations-resource/>
- Giunta, C. (2020). Digital marketing platform tools, Generation Z, and cultural considerations. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 14(2), 63-75.
- Goh, E. ve Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with. The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management, 73, 20-28.
- Gök, B., Kırık, A.M. ve Akşit, M. (2019). Y ve Z kuşağının Youtube kullanım alışkanlıkları. Akademik Sosyal Araştırmalar, 10, 77-89.
- Göksoy, S., Torlak, E. ve Uğuz, B. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(2), 209-222.
- Gümüş, N. (2020). Z kuşağı tüketicilerin satın alma karar tarzlarının incelenmesi. Journal of Yasar University, 15(58), 381-396.
- Güneş, A.M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(3), 411-437.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi? İş ve İnsan Dergisi, 2(1), 39-57.
- Hackman, M. Z. ve Johnson, C. E. (2013). Leadership A Communication Perspective (Sixth Edition). Illinois: Waveland Press Inc.
- İlhan Nas, T. ve Doğan, A. (2020). Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin Paternalist liderlik algılarına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 30-60.
- İnce, F. (2018). Z kuşağı ve girişimcilik eğilimi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32, 105-113.
- İzmirli, R., Gökbunar, R. ve Özer, B. (2014). Dönüşümcü bir lider olarak Turgut Özal. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 42, 245-256.
- Jannsen, D. ve Carradini, S. (2021). Generation Z workplace communication habits and expectations. IEEE Transactions On Professional Communication, 64(2), 137-153.
- Jensen, M., Potocnik, K. ve Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. European Management Journal, 38, 836-845.
- Jeraj, M. ve Aydın, G. (2021). Entrepreneurial curiosity among Generation Z: A multi-country empirical research. Advances in Business-Related Scientific Research Journal, 12(1), 12-33.
- Jurkiewicz, C.L. and Brown, R.G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. Review Of Public Personnel Administration, 18(4), 18-37.
- Kalay, F. ve Öztürk, T. (2016). The impact of transformational leadership on management innovation: An empirical research in Turkey. Research Journal of Business and Management, 3(1), 97-106.
- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin yeni yüzü: Z kuşağının yönetim tarzı algısı üzerine bir araştırma. AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7(16), 239-255.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 443-465.
- Kartal, A. ve Tatlı, E. (2020). Yeşil reklamların Z kuşağı tüketicilerin satın alma kararları üzerine etkisi. International Journal of Cultural and Social Studies, 6(1), 208-224.
- Kavalcı, K. ve Ünal, S. (2016). Y ve Z kuşaklarının öğrenme stilleri ve tüketici karar verme tarzları açısından karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), 1033-1050.
- Keleş, H.N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 129-139.
- Kerstein, D. (2014). Today's generations face new communication gaps. USA Today. Erişim adresi: <http://www.kcnawic.org/uploads/4/4/7/2/4472081/04-15-2014.pdf>
- Khan, A., Aleem, S. ve Walia, T. (2021). Happiness and well-being among generation X, generation Y and generation Z in Indian context: A survey study. Indian Journal of Positive Psychology, 12(1), 70-76.

- Kırık, A., Köyüstü, S. (2018). Z Kuşağı konusunda yapılmış tezlerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 6(2), 1497-1518.
- Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? Seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, XII, Özel sayı, 32-46.
- Kim, H., Im, J. ve Shin, Y.H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during crisis. Journal of Hospitality and Tourism Management, 48, 322-330.
- Kinter, O. ve Seymen, O.A. (2020). Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet ilişkisi: Kavramsal bir değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 30-53.
- Korkmaz, S. (2017). Y kuşağında liderlik tarzı beklentisine etki eden kişilik faktörü üzerine kesitsel bir çalışma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Köktener, A. ve Algül, A. (2020). Z kuşağı Youtube kullanım motivasyonları. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(4), 417-434.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. Health Care Manager, 19(1), 65-76.
- Latif, H. ve Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağı'nın iş ve çalışma anlayışı. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2(4), 132-163.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C. ve King, J. (2021). Generation Z. perceptions of a positive workplace environment. Employee Responsibilities and Rights Journal, 33, 171-187.
- Lev, T.A. (2021). Generation Z: Characteristics and challenges to entering the world of work. Cross-Cultural Management Journal, 23(1), 107-115.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks from the concept of the world without borders (the case of Lithuania). LIMES: Cultural Regionalistics, 3(2), 170-183.
- Li, C., Zhao, H. ve Begley, T.M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. Journal of Business Research, 68, 1149-1156.
- Li, J. ve Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 65, 59-70.
- Liu, C.H.S. ve Huang, Y.C. (2020). The influence of transformational leadership on subordinate creative behaviour development process. Tourism Management Perspectives, 36, 1-11.
- Lower, J. (2008), Brace yourself here comes generations Y. Critical Care Nurse, 28 (5): 80-84.
- Maloni, M., Hiatt, M.S. ve Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. The International Journal of Management Education, 17, 1-13.
- Mansurova, S. ve Güney, S. (2017). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. ABMYO Dergisi, 52, 33-54.
- McGaha, K.K. (2018). An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: Exploring Generation Z's leadership preferences (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Phoenix.
- McGraw, L. ve Stewart, C. (2020). Recruiting and Retaining the genius generation for virtual teams from a generation Z perspective. International Journal of Business Research and Information Technology, 7(1), 41-72.
- Mengi, Z., (2009). "X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı", Hürriyet İK, 11 Ekim, 14s.
- Mishra, R.K, Sarkar, S. ve Singh, P. (2012). Today's HR for a Sustainable Tomorrow, Ipsita C. Patranabis (Ed.). The Future of Workforce Management: Perspectives and Way Ahead, New Delhi: Allied Publishers.
- Mohammed, T.Y. ve Paşaoğlu Baş, D. (2020). Dönüşümcü liderlik stiline örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 8(2), 99-122.
- Mulier, L., Slabbinck, H. ve Vermeir, I. (2021). This way up: The effectiveness of mobile vertical video marketing. Journal of Interactive Marketing, 55, 1-15.
- Mücevher, M.H. (2021). Bireysel kariyer planlamada öz tanıma aracı olarak swot analizi: Z kuşağı üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 12(31), 856-869.
- Northouse, P. (2016). Leadership (7th ed.). California: Sage.
- Ordun, G., Özveren, C.G. ve Mercimek, K. (2021). Social, cultural, emotional intelligence and entrepreneurial intention: A research on generation Z. Journal of Organizational Behavior Review, 3(2), 222-240.
- Özden, A.B. (2019). Pozitif algının ve tüketici karar verme tarzlarının Y ve Z kuşakları açısından karşılaştırılması. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 5(1), 1-20.
- Özer, S., Çelik, S. ve Özatlı, N.S. (2021). Dijital çağda X, Y, Z kuşaklarının medya okuryazarlık düzeylerinin

farklı değişkenlere göre incelenmesi: Balıkesir örneği: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 217-232.

Özkan, M. ve Solmaz, B. (2015). Mobile addiction of Generation Z and its effects on their social lifes. Pcedia – Social and Behavioral Sciences, 205, 92-98.

Palalar Alkan, D. (2020). İşgücünün değişen yüzü Z kuşağı ve kuşağın lider algısı. Business, Economics and Management Research Journal, 3(2), 129-140.

Park, T. ve Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. Children and Youth Services Review, 108, 1-10.

Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Persada, S.F., Dalimunte, I., Nadlifatin, R., Miraja, B.A., Redi, A.A.N.P., Prasetyo, Y.T., Chin, J. ve Lin, S.C. (2021). Revealing the behavior inteniton of tech-savvy Generation Z to use electronic wallet usage: A theory of planned behavior based measurement. International Journal of Business and Society, 22(1), 213-226.

Piroporas, C.V., Stylos, N. ve Fotiadis, A.K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. Computers in Human Behavior, 77, 374-381.

Rauch, C. F. ve Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, ve R. Stewart (Eds.), Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership. Elmsford, New York: Pergamon Press, pp. 45-62

Reeves, T.C. ve Oh, E. (2008), Generational Differences, J. M. Spector, M. D. Merill, J. V. Merrienboer ve M. P. Driscoll (Eds.), Handbook of Research on Educational Communications and Technology, s.295-303, New York: Taylor & Francis Group.

Rudolph, C.W., Rauvola, R.S. ve Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. The Leadership Quarterly, 29, 44-57.

Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar İlinde bir araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 13(25), 161-200.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? California Management Review, 61(3), 5-18.

Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X. ve Sarker, M.N.I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. Asia Pacific Management Review, 25, 166-176.

Sladek, B. S., Grabinger, A. (2016). The first generation of the 21st Century has arrived! Erişim adresi: https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf.

Smith, T.D., DeJoy, D.M. ve Dyal, M.A. (2020). Safety spesific transformational leadership, safety motivation and personal protective equipment use among firefighters. Safety Science, 131, 1-5.

Stankiewicz-Mroz, A. (2020). Perception of work flexibility among students as representatives of Generation Z and employers from SME sector. Human Resource Management, 1(132), 49-63.

Strock, J.M. (1998). Reagan on leadership: Executive lessons from the great comminucator. Roseville, CA: Prima Basım.

Szymkowiak, A., Melovic, B., Dabic, M., Jeganathan, K. ve Kundi, G.S. (2021). Information technology and Gen Z: The role of teachers, the internet and technology in the education of young people. Technology in Society, 65, 1-10.

Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3), 97-118.

Şahin, K. (2019). Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şahin, K. ve Gül, H. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak Transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının Transformasyonel liderlik algısı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 237-249.

Şengöz, M. (2019). Çalışanların algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşim algısının ara değişken rolünün araştırılması. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 423-456.

Taş, H.Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. Uluslararası Toplum Araştırmalar Dergisi, 11(18), 643-675.

Taş, H.Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükkoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının Çalışma hayatına muhtemel etkileri. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 7(13), 1031-1048.

Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü liderliği. SDU International Journal of Technologic Sciences, 1(2), 1-9.

- Tetik, S. ve Ünal, A. (2018). Akademisyenlerin Dönüştürücü liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(Özel sayı), 20-42.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeyleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 27-39.
- Töröcsik, M., Szűcs, K. ve Kehl, D. (2014). How Generations Think: Research on Generation Z. *Acta Universitatis Sapientiae, Communicatio*, 1, 23-45.
- Tufur, M. (2011) "Türkiye'nin Y Kuşağı", *MediaCat Özel Eki*, Mayıs. Erişim tarihi: 31.12.2020.
- Tuncer, A. ve Tuncer, M. (2016). Eğlence reklamlarının viral uygulamaları ve Z kuşağı üzerinden bir değerlendirme. *TRT Akademi*, 1(1), 211-229.
- Tutgun Ünal, A. (2019). Youtube kullanıcısı Z kuşağının sosyal medya kullanım alışkanlıkları ve tercihlerinin incelenmesi. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 16, 61-85.
- Türk Dil Kurumu. (Çevrimiçi). Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 30.12.2020
- Türkiye İstatistik Kurumu. (Çevrimiçi). Erişim adresi: <https://www.tuik.gov.tr/> Erişim tarihi: 31.12.2020
- Türkmen, Z. (2017). XX. Yüzyıl Türkiye'sinin değişim ve dönüşüm önderi Mareşal Gazi Mustafa Kemal Atatürk. *Türk Dünyası Araştırmaları*, 117(230), 107-132.
- Tyssen, A.K., Wald, A. ve Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32, 365-375.
- Uysal, G. ve Shibu, A.A. (2020). Kobilerde örgütsel yenilik ve örgütsel yaratıcılık stratejileri: Dönüştürücü liderlik etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 41-49.
- Ünlü, G. ve Çiçek, H. (2019). Z kuşağının kariyer beklentileri: Lise öğrencileri üzerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 447-458.
- Vadvilavicius, T. ve Stelmokiene, U. (2019). The consequences of "Dark" Leadership: Perspective of Generation Z. *Management of Organizations Systematic Research*, 82(1), 97-110.
- Vitelar, A. (2019). Like me: Generation Z and the use of Social Media for personal branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 257-268.
- Wadsworth, W.J. (1999). *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*. (Çeviri: E. Sabri Yarmalı), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Wang, C.J., Tsai, H.T. ve Tsai, M.T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- Yang, M., Luu., T.T. ve Qian, D. (2021). Dual-focused transformational leadership and service innovation in hospitality organisations: A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 1-13.
- Yıldırım, S. ve Güvenç, D. (2020). "Z kuşağı"nın çalışma ortamı beklentilerine ilişkin bir araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 57-76.
- Yıldız Baydoğan, S. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüştürücü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8th Edition). Essex: Pearson.
- Yüksek, A.E. (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı* (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. *Verimlilik Dergisi*, 26.
- Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing The Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers In The Workplace*. New York: Amacom.