Yayın Geliş Tarihi: 03.11.2025
Yayına Kabul Tarihi: 23.12.2025
Online Yayın Tarihi: 15.06.2026
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1815887

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 28, Sayı: 2, Yıl: 2026, Sayfa: 1056-1084
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

Y VE Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ LİDERLİKTEN BEKLENTİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Berkin HANAYLI[*]

Öz[1]

Bu çalışma, tekstil sektöründe görev yapan Y (1981–1996) ve Z (1997–2012) kuşağı çalışanlarının liderlikten beklentilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüş ve İstanbul'da faaliyet gösteren dört tekstil işletmesinde çalışan 20 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemiyle seçilmiş, elde edilen veriler tematik içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Bulgular, her iki kuşağın da liderlerden adalet, güven ile etkili ve açık iletişim gibi temel değerlere ortak biçimde önem verdiğini göstermektedir. Bununla birlikte Y kuşağı (Milenyum Kuşağı) güven, rehberlik, kişisel gelişim desteği, vizyon sunma, disiplin–anlayış dengesi, emeğin karşılığını verme ve tutarlılık gibi özellikleri ön plana çıkarmıştır. Z kuşağı (Gen Z) ise netlik, şeffaflık, hızlı geri dönüş, samimiyet, dijital iletişim, motivasyon, takdir ve takım ruhunu güçlendirme beklentilerine vurgu yapmıştır. Olumlu liderlik deneyimlerinde Y kuşağı adalet, güven, vizyon ve gelişim desteği sunan liderleri değerli bulurken Z kuşağı samimiyet, şeffaflık, hızlı iletişim ve motivasyon sağlayan liderleri ön plana çıkarmıştır. Olumsuz liderlik deneyimlerinde ise her iki kuşak da adaletsizlik, güven kaybı ve iletişim eksikliğini temel sorunlar olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte Y kuşağı açısından aşırı baskı, empati eksikliği ve yaratıcılığa kapalı liderlik anlayışı öne çıkan sorunlar arasında yer alırken Z kuşağı açısından yavaş iletişim, samimiyetsizlik ve takdir yoksunluğu dikkat çeken sorunlar olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Y kuşağı, Z kuşağı, Liderlik Beklentileri, Tekstil Sektörü, Nitel Araştırma.*

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 7. Sürüm):

Hanaylı, B. (2026). Y ve z kuşağı çalışanlarının liderlikten beklentileri: tekstil sektöründe nitel bir araştırma*, 28* (2), 1056-1084.

[*] Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-6590-2038, berkin.hanayli@adu.edu.tr

[1]Bu araştırma, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 10.10.2025 tarihli toplantıda alınan 27/01 sayılı karar doğrultusunda onaylanmıştır.

LEADERSHIP EXPECTATIONS OF GENERATION Y AND GENERATION Z EMPLOYEES: A QUALITATIVE STUDY IN THE TEXTILE INDUSTRY

Abstract

This study aims to explore the leadership expectations of Generation Y (1981–1996) and Generation Z (1997–2012) employees working in the textile industry. The research was conducted within the framework of a qualitative research design, and semi-structured interviews were held with 20 participants employed in four textile companies operating in Istanbul. Participants were selected through the maximum variation sampling method, and the obtained data were analyzed using thematic content analysis. The findings indicate that both generations commonly value fundamental leadership qualities such as justice, trust, and effective and open communication. However, Generation Y (the Millennial Generation) emphasized attributes such as trust, guidance, personal development support, vision articulation, balance between discipline and understanding, recognition of effort, and consistency. Generation Z, on the other hand, highlighted expectations related to clarity, transparency, prompt feedback, sincerity, digital communication, motivation, recognition, and team spirit. In their positive leadership experiences, Generation Y valued leaders who were fair, trustworthy, visionary, and developmental, whereas Generation Z favored leaders who were sincere, transparent, communicative, and motivating. In their negative leadership experiences, both generations identified injustice, loss of trust, and lack of communication as major problems. Additionally, excessive pressure, lack of empathy, and resistance to creativity emerged as notable concerns for Generation Y, while slow communication, insincerity, and lack of recognition were identified as prominent issues for Generation Z.

Keywords: *Generation Y, Generation Z, Leadership Expectations, Textile Industry, Qualitative Research.*

GİRİŞ

Küresel iş dünyasında yaşanan hızlı dönüşümler, yalnızca örgütlerin rekabet gücünü değil, aynı zamanda insan kaynağına yönelik yaklaşımlarını da köklü biçimde etkilemektedir. Dijitalleşme, küreselleşme ve toplumsal değerlerdeki değişimler, çalışanların işten beklentilerini ve örgütsel süreçlere katılım biçimlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşümün merkezinde, günümüz iş gücünün önemli bir bölümünü oluşturan Y (1981–1996) ve Z (1997-2012) kuşakları yer almaktadır. Bağımsız denetim, danışmanlık ve araştırma kuruluşlarından biri olan Deloitte'in (2025) küresel anketine göre, Y ve Z kuşağı çalışanları, 2030 yılı itibarıyla küresel iş gücünün yaklaşık %74'ünü oluşturacaktır. Truncale (2025), World Economic Forum'da yayımlanan değerlendirmesinde, Z kuşağının çok kuşaklı iş gücü içinde işyeri kültürü, teknoloji kullanımı ve yenilik süreçleri üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Popüler basın kaynaklarından Forbes'te yayınlanan bir değerlendirmeye göre (Kelly, 2025), Z kuşağı tek başına

küresel iş gücünün yaklaşık %27'sini oluşturmaktadır. Bu veriler, Y ve Z kuşaklarının küresel iş piyasasında giderek artan ağırlığını ve örgütler açısından stratejik önemini ortaya koymaktadır.

Y ve Z kuşakları yalnızca demografik olarak işgücünde önemli bir ağırlığa sahip olmakla kalmamakta, aynı zamanda iş değerleri, motivasyon kaynakları ve liderlikten beklentileri açısından da önceki kuşaklardan belirgin biçimde ayrılmaktadır. Araştırmalar, Y ve Z kuşaklarının özgürlük, statü ve aidiyet gibi değerlere önem verdiklerini (Cennamo & Gardner, 2008); şeffaf iletişim, mentorluk ve kişisel gelişim fırsatları beklediklerini (Chillakuri, 2020) ve bu değer farklılıklarının zaman zaman geleneksel yönetsel yaklaşımlarla çatışabildiğini göstermektedir (Gabrielova & Buchko, 2021). Literatür, kuşakların iş değerleri ve liderlik beklentilerinin bağlama göre farklılaşabildiğini göstermektedir (Lyons & Kuron, 2014). Y kuşağı özellikle açık iletişim ve düzenli geri bildirim talep ederken (Myers & Sadaghiani, 2010), Z kuşağı iş-yaşam dengesi ile anlamlı işe daha fazla önem vermektedir (Schroth, 2019). Ayrıca genç kuşakların boş zaman ve dışsal ödülleri daha değerli gördüğünü ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Twenge vd., 2010). Bunun yanı sıra araştırmalar, Y kuşağının özellikle esneklik, işin anlamlı olması ve kişisel gelişim fırsatlarına önem verdiğini göstermektedir (Kuron vd., 2015; Myers & Sadaghiani, 2010). Z kuşağı ise dijital adaptasyon, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda daha belirgin bir hassasiyet sergilemektedir (Schroth, 2019; Sengupta vd., 2024). Bu bulgular, kuşak farklılıklarının örgütsel davranış literatüründe giderek daha merkezi bir araştırma konusu haline gelmesine yol açmaktadır.

Kuşakların iş değerleri ve motivasyon kaynaklarındaki farklılıkların, liderlik algılarına ve beklentilerine de yansıyabileceği görülmektedir. Bu nedenle liderlerin, geleneksel yetkinliklerin ötesinde kuşak farklılıklarını anlayabilen ve bu farklı beklentileri uyum içinde yönetebilen kapsayıcı bir yaklaşım geliştirmeleri önem kazanmaktadır. Y ve Z kuşaklarının iş gücündeki artan ağırlığı da bu gerekliliği daha belirgin hale getirmektedir.

Araştırmalar, Y ve Z kuşağı çalışanlarının otoriter ve tek yönlü liderlik anlayışından ziyade açık iletişimi, düzenli geri bildirimi, mentorluk ve kişisel gelişim fırsatlarını önceleyen liderlik tarzlarını tercih ettiklerini göstermektedir (Myers & Sadaghiani, 2010; Schroth, 2019; Valenti, 2019; Yılmaz vd., 2024). Ancak bu beklentilerin sektör bağlamında nasıl şekillendiğine ilişkin bilgiler oldukça sınırlıdır. Literatürdeki çalışmaların önemli bir bölümü nicel yöntemlere odaklanmakta; çalışanların doğrudan deneyimlerini yansıtan nitel araştırmalar ise oldukça sınırlı kalmaktadır (Saracel vd., 2023; Sengupta vd., 2024). Literatür, kuşakların iş değerleri konusunda geniş bir birikim sunmakla birlikte, liderlikten beklentilerinin özellikle bağlamsal değişkenlere göre nasıl farklılaştığı konusunda tartışmalar sürmektedir. Bu nedenle küresel eğilimlerin farklı sektör ve kültürel bağlamlarda nasıl karşılık bulduğunu anlamaya yönelik derinlemesine incelemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye'de tekstil sektörü, geniş istihdam yapısı ve farklı kuşakların birlikte çalıştığı dinamik bir alan olması nedeniyle kuşaklar arası beklentilerin özellikle liderlik bağlamında görünür hale geldiği bir sektördür. Sektörün yoğun rekabet koşulları ve hızlı yenilik süreçleri, kuşak farklılıklarının daha görünür hale gelmesine zemin hazırlamaktadır. Ancak literatürde, Türkiye'de tekstil sektörü bağlamında Y ve Z kuşaklarının liderlikten beklentilerini nitel bir yaklaşımla ve karşılaştırmalı biçimde ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, bu iki kuşağın liderlik anlayışlarını ve beklentilerini derinlemesine anlamaya çalışmaktır. Çalışma, liderliğin bireyler tarafından farklı biçimlerde anlamlandırıldığı varsayımından hareket etmekte ve katılımcı ifadelerine dayalı olarak kuşaklar arası ve bağlamsal farklılıkları ortaya koymaktadır.

Araştırmanın alana katkısı üç temel noktada öne çıkmaktadır. İlk olarak, araştırma kuşak farklılıklarının liderlik beklentilerine yansımalarını nitel bir bakış açısıyla ele alarak literatüre katkı sağlamaktadır. İkinci olarak, araştırmanın Türkiye'nin stratejik sektörlerinden biri olan tekstil sektörü bağlamında yürütülmesi, araştırmaya yerel düzeyde özgünlük kazandırmaktadır. Üçüncü olarak, elde edilen bulguların yalnızca kuramsal tartışmalara değil, aynı zamanda insan kaynakları politikaları ve liderlik uygulamalarına dair de pratik katkılar sunma potansiyeli bulunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kuşaklar

Toplumsal değişimi anlamada sıklıkla kullanılan kuşak kavramı, belirli dönemlerde doğan ve benzer sosyoekonomik ve kültürel koşullara tanıklık eden bireylerin paylaştığı ortak deneyimlere dayanan bir toplumsal grup olarak tanımlanmaktadır (Mannheim, 1952). Bu yaklaşım kuşakları yalnızca kronolojik doğum yıllarıyla değil, ortak yaşantıların şekillendirdiği bir kimlik ve değerler bütünü olarak ele almaktadır (Joshi vd., 2010). Araştırmalar kuşakların kesin sınırlarla ayrıştırılamadığını, tarihsel bağlam ve sosyal değişimlere bağlı olarak yaklaşık dönemler üzerinden değerlendirildiğini vurgulamaktadır (Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011).

Pew Research Center'ın (2015) sınıflandırmasına göre kuşaklar; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X, Y ve Z olarak beş grupta ele alınmaktadır (Dimock, 2019). Ancak bu sınıflandırmaların, araştırmalarda kullanım kolaylığı sağlamak amacıyla yapıldığı ve kültürel ya da bağlamsal farklılıklara göre değişebileceği belirtilmektedir. Nitekim literatürde kuşak özelliklerinin kuşaksal etkilerden mi yoksa yaş dönemine ve dönemin koşullarına özgü faktörlerden mi kaynaklandığına ilişkin tartışmalar sürmektedir (Costanza vd., 2012). Bu nedenle kuşakların bütüncül biçimde anlaşılabilmesi için hem tarihsel koşulların hem de yaşam döngüsü süreçlerinin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Y Kuşağı (1981–1996), analog ve dijital dönemlerin kesişiminde büyümüş olması nedeniyle hem teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilen hem de geleneksel değerlere yakın bir profil sergilemektedir (Dimock, 2019). Literatürde bu kuşağın iş yaşamında esneklik, iş–yaşam dengesi, anlamlı iş, düzenli geri bildirim ve değer uyumu gibi unsurlara önem verdiği belirtilmektedir (Cennamo & Gardner, 2008; Ng vd., 2010). Bu kuşak için kariyer tercihleri yalnızca ücret ve statüye değil, kişisel gelişim ve öğrenme fırsatlarına da dayanmaktadır (Ng vd., 2010).

Z Kuşağı (1997–2012) ise dijital teknolojilerin ve sosyal medyanın merkezde olduğu bir dönemde yetişmiş olup "dijital yerli" olarak tanımlanmaktadır (Hu vd., 2022). Bu kuşağın iletişim, öğrenme ve iş beklentileri büyük ölçüde dijital deneyimlerle şekillenmektedir. Z kuşağı iş ortamında esnek çalışma düzenlerini, hızlı geri bildirim mekanizmalarını, etik ve kapsayıcı uygulamaları, psikolojik güvenliği ve toplumsal katkı sağlayan işlere yönelmeyi önemli görmektedir (Francis & Hoefel, 2018; Parker & Igielnik, 2020).

Sonuç olarak, kuşaklar toplumsal değişimin iş yaşamına yansımalarını anlamada önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmakla birlikte, kesin sınırlarla ayrılmış homojen gruplar değildir. Kuşak yaklaşımı, çalışanların değerleri, beklentileri ve örgütsel uygulamalara verdikleri tepkileri anlamaya yardımcı olmakla birlikte, kültürel bağlam ve bireysel farklılıkların da dikkate alınmasını gerektirir. Bu nedenle kuşak perspektifi, tek başına belirleyici bir kategori olmaktan ziyade, liderlik, motivasyon ve insan kaynakları politikalarının tasarlanmasında örgütlere tamamlayıcı ve stratejik bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Liderlik

Liderlik, örgütlerde bireyleri ortak hedeflere yönlendirmeyi, etkilemeyi ve koordinasyon sağlamayı içeren etkileşim temelli bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Modern liderlik anlayışı sadece yönetsel yetkiyi değil; güven oluşturma, etkili iletişim kurma, çalışanları destekleme ve gelişim odaklı bir ortam yaratma gibi çok boyutlu unsurları kapsamaktadır (Uhl-Bien, 2006; Yukl, 2013). Bu çerçevede liderlik, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını güçlendiren kritik bir rol üstlenmektedir (Avolio vd., 2009; Judge & Piccolo, 2004).

Günümüzde iş gücünün kuşaksal çeşitliliği, liderlik algılarının ve beklentilerinin kuşaklar arasında anlamlı biçimde farklılaşabileceğini göstermektedir (Deal vd., 2010; Lyons & Kuron, 2014). Bu farklılaşma özellikle Y ve Z kuşağı gibi yeni nesil çalışanların iş değerleri, iletişim tercihleri ve liderlikten beklentilerinde belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır.

Y Kuşağı, katılımcı, destekleyici ve açık iletişime dayalı liderlik tarzlarına yüksek değer vermektedir. Bu kuşağın geri bildirim odaklı, öğrenmeyi ve gelişimi teşvik eden, esnek ve iş birliği sağlayan liderleri daha etkili bulduğu görülmektedir (Hershatter & Epstein, 2010; Myers & Sadaghiani, 2010). Hiyerarşik ve otoriter liderlik yaklaşımları Y kuşağı için çekiciliğini büyük ölçüde yitirmiştir (Wolor vd.,

2021). Bunun yerine ilişki kuran, mentorluk yapan ve çalışanların değer beklentilerini dikkate alan liderlik uygulamaları öne çıkmaktadır (Valenti, 2019).

Z Kuşağı ise dijital yerlilik özellikleri nedeniyle teknolojiye hâkim, hızlı iletişim kurabilen, şeffaf ve kapsayıcı liderlik anlayışını tercih etmektedir (Francis & Hoefel, 2018; Seemiller & Grace, 2016). Bu kuşak, bireysel farklılıklara duyarlı, psikolojik güvenlik sağlayan, etik değerlere önem veren ve toplumsal katkı yaratan liderlik yaklaşımlarına daha olumlu tepki göstermektedir (Parker & Igielnik, 2020). Dijital etkileşim becerileri, hızlı geri bildirim mekanizmaları ve esneklik Z kuşağının liderlik algısında belirleyici faktörlerdir (Taj, 2023). Bu çerçevede liderlik, günümüz örgütlerinde kuşaksal beklentilere uyum sağlama kapasitesiyle önem kazanmaktadır. İş gücünü oluşturan genç kuşakların, özellikle Y ve Z'nin, liderlikten beklentileri giderek ortak bir zeminde buluşmaktadır. Bu kuşaklar, yöneticileriyle açık bir iletişim içinde olmayı, çalışmalarının düzenli olarak değerlendirilmesini ve gelişimlerini destekleyen bir yönetim anlayışını önemsemektedir. Dolayısıyla modern liderlik anlayışı, kuşak farklılıklarını gözeten ve çalışan deneyimini merkeze alan uyarlanabilir bir yapı gerektirmekte olup, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından stratejik bir avantaj sunmaktadır.

YÖNTEM

Çalışma kapsamında, Y ve Z kuşağı çalışanlarının liderlikten beklentilerini derinlemesine incelemeyi amaçlayan nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar, bireylerin deneyimlerini, algılarını ve anlam dünyalarını ortaya çıkarmada etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Creswell & Creswell, 2018; Tisdell vd., 2025). Araştırmada, "liderlikten beklenti" olgusu Y ve Z kuşağı çalışanlarının bakış açıları doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla ele alınmış ve elde edilen veriler tematik içerik analiziyle çözümlenmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin temel nedeni, liderlik kavramının bireyler için öznel bir anlam dünyasına sahip olması ve farklı kuşakların bu kavrama yükledikleri anlamların farklılaşabileceği varsayımıdır. Nicel yöntemlerle ölçülmesi güç olan katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerine dayalı beklentilerin açığa çıkarılmasında nitel araştırma yaklaşımı uygun bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca, araştırmanın amacına uygun olarak tematik içerik analizi; katılımcıların kendi ifadelerinden hareketle oluşturulan temalar aracılığıyla liderlikten beklentilerin bağlamsal ve kuşaklar arası farklılıklarını bütüncül biçimde ortaya koyma olanağı sağlamaktadır. Bu sayede yalnızca "hangi beklentilerin" öne çıktığı değil, aynı zamanda bu beklentilerin "neden ve nasıl" oluştuğu da anlaşılabilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul'da faaliyet gösteren dört tekstil işletmesinde görev yapan 20 çalışan oluşturmaktadır. Tekstil sektörü, Türkiye ekonomisinde yüksek istihdam sağlayan, farklı kuşaklardan çalışanların yoğun biçimde bir arada bulunduğu ve liderlik uygulamalarının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olduğu bir sektör olması nedeniyle tercih edilmiştir. Katılımcılar,

amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi ile seçilmiştir (Patton, 2015). Maksimum çeşitlilik örneklemesinin tercih edilme nedeni, araştırma konusu açısından farklı özelliklere sahip bireylerin görüşlerini bir araya getirerek liderlikten beklentilerin kuşaklar arası benzerlik ve farklılıklarını daha bütüncül bir biçimde ortaya koyabilmektir. Böylelikle, katılımcıların seçiminde Y ve Z kuşaklarını temsil etmelerinin yanı sıra cinsiyet, eğitim düzeyi, departman ve sektör deneyimi açısından çeşitlilik göstermeleri esas alınmıştır. Katılımcılara, araştırmacının daha önce iletişim ağı bulunan tekstil işletmeleri aracılığıyla ulaşılmıştır. İşletme yöneticileriyle kurulan iletişim sonrası çalışanlara araştırmaya gönüllü katılım çağrısı yapılmıştır. Görüşmelere katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı gerçekleşmiştir. Bu süreçte, yöneticiler aracılığıyla ulaşılan çalışanlarda olası 'otorite etkisi'nin en aza indirilmesi için gönüllülük vurgulanmış ve katılımcılara istedikleri anda görüşmeden çekilebilecekleri açıkça belirtilmiştir. Ayrıca, yalnızca gönüllü olarak geri dönüş yapan bireyler çalışmaya dâhil edilmiş ve böylece gönüllü yanlılığı (self-selection bias) olasılığı yöntem bölümünde sınırlılık olarak dikkate alınmıştır. Çalışmanın raporlanmasında nitel araştırmalar için önerilen COREQ (Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research) kontrol listesi dikkate alınmıştır (Tong vd., 2007).

Araştırmaya katılan 20 çalışanın 10'u Y kuşağına (1981–1996 doğumlular), 10'u ise Z kuşağına (1997–2012 doğumlular) aittir. Katılımcılar; üretim, satış-pazarlama, insan kaynakları, tasarım ve ürün geliştirme, kalite kontrol ve tedarik zinciri gibi farklı departmanlarda görev yapmaktadırlar. Katılımcıların yaşları 21 ile 44 arasında değişmekte olup, sektör deneyimleri 1 yıldan 18 yıla kadar çeşitlilik göstermektedir. Örneklem büyüklüğü, nitel araştırmalarda derinlemesine veri elde etmeye imkân veren küçük grupların yeterli olabileceğine ilişkin metodolojik öneriler (Creswell & Poth, 2017; Guest vd., 2006) dikkate alınarak belirlenmiştir. Araştırmada 20 katılımcı ile yapılan görüşmeler sonucunda, elde edilen verilerde tekrar eden temaların ortaya çıktığı ve yeni bir görüşmenin bulgulara anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmüştür. Bu durum, çalışmada kuramsal/tematik doygunluğa ulaşıldığını göstermektedir.

Araştırmada veriler, önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya önceden belirlenmiş sorular doğrultusunda görüşmeyi yönlendirme olanağı sunarken aynı zamanda katılımcının kendi deneyimlerini serbestçe ifade etmesine imkân tanımaktadır (Kvale & Brinkmann, 2009). Görüşme formu, alan yazın taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu süreçte, yönetim ve organizasyon alanında uzman beş akademisyenden görüş alınmış; soruların kapsamı, açıklığı ve anlaşılırlığı hakkında geribildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Görüşme formunda, liderlikten beklentileri farklı boyutlarıyla incelemeyi amaçlayan toplam 10 soru yer almıştır. Bu kapsamda, (S1) katılımcıların ideal lider tanımlarını ve liderde bulunması gereken temel özellikleri ortaya çıkarmayı; (S2)

tekstil sektörünün koşulları bağlamında liderlerden beklentileri ve mevcut liderlerin bu beklentileri ne ölçüde karşıladığını anlamayı; (S3) geçmiş deneyimlerden hareketle en çok takdir edilen liderlik davranışlarını belirlemeyi; (S4) olumsuz deneyimlere ilişkin hayal kırıklıklarını ve sorunlu liderlik uygulamalarını ortaya koymayı; (S5) liderlerle iletişim ve geri bildirim süreçlerine dair deneyimleri ve ideal beklentileri öğrenmeyi; (S6) liderlerin çalışanların kariyer ve kişisel gelişimindeki rolüne ilişkin algıları ortaya çıkarmayı; (S7) kuşaklar arası farklılıkların liderlikten beklentilere nasıl yansıdığını anlamayı; (S8) farklı kuşaklardan çalışanlarla birlikte çalışırken liderlerin nelere dikkat etmesi gerektiğine ilişkin görüşleri belirlemeyi; (S9) gelecekte lider olma durumunda katılımcıların hangi özellikleri sürdürmek, hangilerini değiştirmek istediklerini keşfetmeyi; (S10) liderlik beklentilerine dair ek görüşleri ve katılımcıların serbest ifadelerini toplamayı hedeflemiştir. Görüşme sorularının tam listesi çalışmanın ek bölümünde sunulmuştur.

Görüşmeler, katılımcıların gönüllü katılımıyla 15–20 Ekim 2025 tarihleri arasında, coğrafi uzaklık ve erişim kolaylığı nedeniyle çevrim içi video konferans yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çevrim içi video görüşmeleri, nitel veri toplamada esneklik, uygulama kolaylığı ve erişilebilirlik sağlaması bakımından uygun bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Archibald et al., 2019; De Villiers et al., 2022). Bu doğrultuda her bir görüşme ortalama 30–45 dakika sürmüş, katılımcıların onayı alınarak ses ve görüntü kayıtları yapılmış ve kayıtlar daha sonra yazılı dökümlere dönüştürülmüştür. Görüşmeler sırasında katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilmeleri için uygun iletişim ortamı oluşturulmuş, görüşme sürecinde gizlilik, veri güvenliği ve kesintisiz iletişim kurulmasına özen gösterilmiştir.

Toplanan veriler, tematik içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Bu yaklaşım, katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak verilerin kodlanması, kodların temalar altında birleştirilmesi ve elde edilen bulguların düzenli bir tema yapısı içinde sunulmasına olanak sağlamaktadır (Braun & Clarke, 2006; Miles vd., 2014). Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlar ayrıntılı biçimde analiz edilmiş; bu yanıtlar doğrultusunda temalar oluşturulmuş, her tema açıklanmış ve katılımcıların ifadelerinden alınan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bulgular, Y ve Z kuşakları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar dikkate alınarak karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir.

Araştırmada temaların önemini ve yaygınlığını gösterebilmek için her bir temanın kaç katılımcı tarafından dile getirildiği belirtilmiştir. Bu amaçla bulgular bölümünde, ilgili tema açıklamalarının yanında parantez içinde (x/10) formatı kullanılmıştır. Burada "x" değeri, o temayı dile getiren katılımcı sayısını, "10" ise her kuşak için görüşülen toplam katılımcı sayısını göstermektedir. Örneğin "3/10" ifadesi, söz konusu temanın ilgili kuşakta 10 katılımcının 3'ü tarafından dile getirildiğini göstermektedir. Analiz sırasında aynı katılımcının bir temayı birden fazla kez dile getirmesi durumunda yalnızca bir kez sayım yapılmıştır. Bir ifade birden fazla tema ile ilişkili olduğunda ise en baskın anlamı yansıtan temaya dâhil edilmiştir. Bu yaklaşım sayesinde frekans değerleri, katılımcıların görüşlerinin

görece yaygınlığını doğru biçimde yansıtmaktadır. Frekans bilgileri, bulguların betimleyici ve şeffaf biçimde sunulmasını sağlamakta, temaların nitel içeriğini sayısal göstergelerle desteklemektedir.

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenirliğini artırmak amacıyla çeşitli stratejiler uygulanmıştır. Öncelikle veriler, Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği tematik analiz ilkeleri doğrultusunda sistematik biçimde çözümlenmiştir. Kodlama süreci araştırmacı tarafından yürütülmüş, geliştirilen kodlar ve temalar nitel araştırma alanında uzman iki akademisyen tarafından gözden geçirilerek doğrulanmıştır. Bu süreçte kodlamalar arasında yüksek düzeyde tutarlılık sağlanmıştır. Analiz boyunca ayrıntılı bir denetim izi tutulmuş, ayrıca nitel araştırma alanında uzman iki akademisyenden alınan geribildirimlerle kodlama ve tema geliştirme aşamaları desteklenmiştir. Bulguların geçerliliğini güçlendirmek için Lincoln ve Guba'nın (1985) önerdiği şekilde katılımcı doğrulaması yapılmış, katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılar kullanılarak aktarılabilirlik artırılmıştır. Veriler yinelenerek karşılaştırılmış, kodlar ve temalar sürekli gözden geçirilerek tutarlılık korunmuştur. Araştırma, ilgili üniversitenin Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 10.10.2025 tarihli ve 27/01 sayılı onayıyla yürütülmüş ve etik ilkelere uygun biçimde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kimliklerinin gizliliğini sağlamak amacıyla her birine kodlar (K1, K2 … K20) atanmıştır.

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Kod	Kuşak	Cinsiyet	Doğum Yılı	Departman	Eğitim Düzeyi	Tekstil Sektörü Deneyimi
K1	Y	Kadın	1988	Üretim	Önlisans	10 yıl
K2	Z	Erkek	1997	Üretim	Lisans	3 yıl
K3	Y	Kadın	1990	Üretim	Lisans	8 yıl
K4	Y	Erkek	1985	Satış Pazarlama	Yüksek Lisans	12 yıl
K5	Y	Kadın	1989	Satış Pazarlama	Lisans	10 yıl
K6	Z	Erkek	1997	Satış Pazarlama	Lisans	3 yıl
K7	Y	Kadın	1992	İnsan Kaynakları	Yüksek Lisans	7 yıl
K8	Y	Erkek	1993	İnsan Kaynakları	Lisans	8 yıl
K9	Z	Kadın	2001	İnsan Kaynakları	Lisans	2 yıl
K10	Y	Erkek	1982	Tasarım/Ürün Geliştirme	Lisans	15 yıl
K11	Z	Kadın	1999	Tasarım/Ürün Geliştirme	Lisans	3 yıl

K12	Z	Erkek	2002	Tasarım/Ürün Geliştirme	Lisans	1 yıl
K13	Y	Kadın	1994	Kalite Kontrol	Yüksek Lisans	7 yıl
K14	Z	Erkek	2000	Kalite Kontrol	Lisans	2 yıl
K15	Z	Kadın	2001	Kalite Kontrol	Lisans	2 yıl
K16	Y	Erkek	1981	Tedarik Zinciri	Lisans	18 yıl
K17	Z	Kadın	1997	Tedarik Zinciri	Lisans	3 yıl
K18	Z	Erkek	1998	Tedarik Zinciri	Lisans	4 yıl
K19	Y	Erkek	1987	Lojistik	Önlisans	11 yıl
K20	Z	Erkek	2000	Lojistik	Önlisans	2 yıl

Tablo 1'de, araştırmaya katılan 20 çalışanın demografik özellikleri yer almaktadır. Katılımcıların yarısı Y kuşağı (1981–1996), diğer yarısı Z kuşağına (1997–2012) dâhildir. Cinsiyet dağılımı dengeli olup, katılımcıların çoğu lisans mezunudur. Çalışanlar tekstil sektöründe farklı departmanlarda görev yapmakta ve 1 ila 18 yıl arasında değişen deneyime sahiptir.

Katılımcılara yöneltilen ilk görüşme sorusu, *"Size göre ideal bir lider nasıl olmalıdır? Bu liderin sahip olması gereken en önemli özellikler nelerdir?"* olup, katılımcıların liderden temel beklentilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu soruya verilen yanıtlar, Y ve Z kuşağı çalışanlarının ideal lider tanımlarında öne çıkan ortak değerleri ve farklılaşan yönleri göstermektedir. Bu kapsamda, Y ve Z kuşaklarının ideal liderlik özelliklerine ilişkin beklentileri Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2: İdeal Liderlik Özellikleri

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Güven (3/10) - Kişisel gelişim ve yol gösterme (2/10) - Açık iletişim ve tutarlılık (2/10) - Adalet (1/10) - Empati (1/10) - Sorumluluk verme (1/10)
Z Kuşağı	- Netlik ve açıklık (3/10) - Dinleme ve katılımcılık (2/10) - Dijital iletişim ve hızlı geri dönüş (2/10) - Adalet (1/10) - Samimiyet (1/10) - Esneklik (1/10) - Takım ruhu (1/10)

Y kuşağı çalışanları için en güçlü tema *güven* olmuştur (3/10). Katılımcılar, liderin arkasında durmasını ve ekibine güven vermesini özellikle vurgulamıştır. Örneğin K19, *"Bence liderin en önemli özelliği güven vermesi. Ne olursa olsun arkamda olduğunu hissetmeliyim"* ifadesiyle bu beklentiyi dile getirmiştir. Güven temasının yanı sıra *kişisel gelişim ve yol gösterme* (2/10) ile *açık iletişim ve tutarlılık* (2/10) da sıkça öne çıkan temalardır. K7 bu durumu, *"İdeal lider, yol gösteren ve*

aynı zamanda kişisel gelişimimize katkı sağlayan kişidir" sözleriyle açıklamıştır. Daha az sayıda katılımcı ise *adalet* (1/10), *empati* (1/10) ve *sorumluluk verme* (1/10) konularına değinmiştir. K8, *"Adil olmak bence en kritik özellik. Herkese eşit davranmayan biri lider olamaz"* derken; K13, *"Empati kurmayan biri lider olamaz"* ifadesiyle duygusal ihtiyaçların önemine işaret etmiştir. Genel olarak Y kuşağı, liderden *rehberlik eden, geliştiren ve güven veren* bir rol üstlenmesini beklemektedir.

Z kuşağı çalışanları için en belirgin tema *netlik ve açıklık* olmuştur (3/10). Katılımcılar, liderin taleplerini doğrudan ve belirsizlik yaratmadan iletmesi gerektiğini vurgulamışlardır. K2 bu beklentiyi, *"Benim için lider net olmalı, ne istediğini açıkça söylemeli"* sözleriyle dile getirmiştir. Netlik temasının yanında *dinleme ve katılımcılık* (2/10) ile *dijital iletişim ve hızlı geri dönüş* (2/10) de öne çıkan temalardır. K12, *"Hızlı geri dönüş yapan, dijital iletişim kanallarını aktif kullanan lideri tercih ederim"* derken; K9, *"Bence lider önce dinlemeli, sonra karar vermeli"* ifadesiyle katılımcılığın önemini ortaya koymuştur. Daha az sayıda katılımcı ise *adalet* (1/10), *samimiyet* (1/10), *esneklik* (1/10) ve *takım ruhu* (1/10) konularına değinmiştir. K20, *"Benim için lider samimi olmalı. Çok resmi davranan, sadece emir veren birini takip etmek zor geliyor"* sözleriyle samimiyet beklentisini öne çıkarırken; K18, *"Takım ruhunu hissettirmeyen bir liderle çalışmak zor olur"* ifadesiyle ekip odaklı bir yaklaşımın önemini vurgulamıştır.

Y ve Z kuşaklarının yanıtları karşılaştırıldığında, liderlikten beklentilerinde hem ortak hem de farklı yönlerin bulunduğu görülmektedir. Her iki kuşak da özellikle iletişim, güven ve adalet temasını liderlikte temel unsurlar olarak vurgulamıştır. Ancak öncelikler açısından bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Y kuşağı güvene, rehberliğe ve gelişim odaklı bir liderlik anlayışına önem verirken Z kuşağı netlik, dijital iletişim ve samimiyeti ön planda tutmaktadır. Bu durum, Y kuşağının deneyim ve rehberlik arayışını; Z kuşağının ise hız, açıklık ve teknolojiye uyum beklentisini yansıtmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen ikinci görüşme sorusu, *"Tekstil sektörünün çalışma şartlarını düşündüğünüzde, sizce bu sektördeki liderler hangi özellikleri taşımalıdır? Şu anki çalıştığınız departmanda liderinizden beklentileriniz nelerdir? Bu beklentilerinizin ne ölçüde karşılandığını düşünüyorsunuz?"* şeklinde olup, katılımcıların sektör koşulları çerçevesinde liderlerden beklentilerini ve mevcut liderlik uygulamalarını nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Y ve Z kuşaklarının sektöre özgü liderlik beklentileri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Sektörde Liderlik Beklentileri

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Adalet ve emeğin karşılığını verme (4/10) - Disiplin–anlayış dengesi (2/10) - Vizyon ve destek (2/10) - Geri bildirim ve gelişim (1/10) - Sorumluluk paylaşımı (1/10)

Z Kuşağı	- Adalet ve eşitlik (2/10) - Netlik ve açıklık (2/10) - Samimiyet ve yakın iletişim (2/10) - Motivasyon ve ilham (1/10) - Hızlı geri dönüş (1/10) - Esneklik (1/10) - Takım ruhu / örnek olma (1/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında en çok vurgulanan tema *adalet ve emeğin karşılığını verme* olmuştur (4/10). Katılımcılar, emeğin görülmesi, hakkın verilmesi ve güven ortamının sağlanmasının liderlikte kritik unsurlar olduğunu belirtmişlerdir. K8, *"Liderin adil davranması benim için en önemlisi. Bazı durumlarda kayırma olduğu için bu beklentim tam karşılanmıyor"* sözleriyle bu ihtiyacı dile getirmiştir. Bunun yanında *disiplin–anlayış dengesi* (2/10) ve *vizyon–destek* beklentisi (2/10) dikkat çekmiştir. K1, *"Üretimde iş yoğunluğu çok fazla. Liderin hem anlayışlı hem de disiplinli olması gerekiyor"* ifadesiyle disiplin ve empati arasındaki dengeye işaret ederken, K4, *"Stratejik vizyon sunan liderler işimizi daha anlamlı kılıyor"* sözleriyle vizyon beklentisini ortaya koymuştur. Daha az sayıda katılımcı ise *geri bildirim ve gelişim* (1/10) ile *sorumluluk paylaşımı* (1/10) konularını dile getirmiştir. K16, *"Sorumluluk paylaşan ve ekip ruhunu güçlendiren lider istiyorum"* sözleriyle ekip çalışmasına yapılan vurguyu somutlaştırmıştır.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında öne çıkan temalar *adalet ve eşitlik* (2/10), *netlik ve açıklık* (2/10) ile *samimiyet ve yakın iletişim* (2/10) olmuştur. K2, *"Liderin net olması lazım. Ne istediğini açık söylesin, kafa karıştırmasın"* ifadesiyle netlik beklentisini dile getirirken, K20, *"Benim için lider samimi olmalı. Çok resmi davranan, sadece emir veren birini takip etmek zor geliyor"* sözleriyle samimiyet ihtiyacını öne çıkarmıştır. Daha az sayıda katılımcı *motivasyon ve ilham* (1/10), *hızlı geri dönüş* (1/10), *esneklik* (1/10) ve *takım ruhu/örnek olma* (1/10) gibi konuları belirtmiştir. Örneğin K18, *"Küçük bir teşekkür ya da takdir bile bizi motive ediyor"* sözleriyle motivasyon beklentisini vurgulamış; K17 ise *"Bilgiyi saklamayan, şeffaf liderle daha verimli çalışıyoruz"* ifadesiyle açıklık ve eşitliğe dikkat çekmiştir.

Y ve Z kuşaklarının yanıtları birlikte değerlendirildiğinde, her iki kuşağın da liderlikte adalet ve güveni temel gereklilikler olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Ancak öncelikleri farklılık göstermektedir. Y kuşağı daha çok işin niteliğine ve örgütsel dengeye odaklanmakta, disiplin–anlayış dengesi, stratejik vizyon ve ekip ruhunu güçlendiren sorumluluk paylaşımını ön plana çıkarmaktadır. Z kuşağı ise iletişim tarzı ve duygusal iklime daha fazla önem vermekte, netlik, samimiyet, hızlı geri dönüş ve motivasyon gibi unsurları öne çıkarmaktadır. Bu farklılık, Z kuşağının çağın dijital ve dinamik yapısına uyum sağlayan daha esnek ve katılımcı bir liderlik anlayışını benimsediğini göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen üçüncü görüşme sorusu, *"Şimdiye kadar çalıştığınız liderlerin davranışlarını düşündüğünüzde, en memnun olduğunuz liderlik özellikleri nelerdir?"* şeklindedir. Bu soru, katılımcıların daha önce deneyimledikleri liderlik davranışları arasından en olumlu gördükleri özellikleri ortaya koymayı

amaçlamaktadır. Her iki kuşağın olumlu liderlik deneyimlerinde öne çıkan ortak noktalar ve farklı temalar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Olumlu Liderlik Deneyimleri

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Adalet ve güven (4/10) - Vizyon ve yol gösterme (2/10) - Geri bildirim ve gelişim (2/10) - Yaratıcılığa alan açma (2/10) - Sorumluluk paylaşımı (2/10)
Z Kuşağı	- Samimiyet ve içten iletişim (3/10) - Adalet ve net iletişim (3/10) - Hızlı ve şeffaf iletişim (2/10) - Motivasyon (2/10) - Takım ruhu (2/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında en çok öne çıkan temalar *adalet ve güven* olmuştur (4/10). Katılımcılar, özellikle eşit davranan, emeği gören ve sözünün arkasında duran liderleri olumlu deneyim olarak hatırlamıştır. K3, *"Çalışanın emeğini görüp hakkını veren liderler hep aklımda kaldı"* sözleriyle bu beklentiyi dile getirmiştir. Bunun yanında *vizyon ve yol gösterme* (2/10), *geri bildirim ve gelişim* (2/10) ile *yaratıcılığa alan açma ve sorumluluk paylaşımı* (2/10) öne çıkan diğer temalar olmuştur. K10, *"Yaratıcı fikirlere alan tanıyan liderlerden çok memnun kaldım"* diyerek yenilikçi bir yaklaşımı vurgulamış, K7 ise *"Bana kariyerimle ilgili yol gösteren ve gelişimime katkı sağlayan liderleri her zaman örnek aldım"* ifadesiyle rehberlik beklentisini öne çıkarmıştır. Genel olarak Y kuşağı çalışanları, *adil, güven veren, vizyoner ve geliştirici* liderlik özelliklerini olumlu deneyimler olarak tanımlamışlardır.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında ise iletişim tarzı ve duygusal iklime ilişkin temalar öne çıkmıştır. En çok dile getirilen unsur *samimiyet ve içten iletişim* olmuştur (3/10). Katılımcılar, resmi olmayan, doğal ve samimi iletişim kuran liderlerden memnuniyet duyduklarını belirtmişlerdir. K20, *"Samimi ve esprili liderlerden memnun kaldım. Ortamı daha rahatlatıyor, herkes işini daha keyifli yapıyor"* sözleriyle bu beklentiyi özetlemiştir. Bunun dışında *adalet ve net iletişim* (3/10), *hızlı ve şeffaf iletişim* (2/10) ile *motivasyon ve takım ruhu* (2/10) öne çıkan diğer temalardır. K12, *"Mesajlara zamanında cevap vermesi bile güven veriyor"* diyerek hızlı iletişimi örneklendirmiş, K14 ise *"Takım ruhunu öne çıkaran liderden çok memnun kaldım"* sözleriyle ekip odaklı yaklaşımı vurgulamıştır. Ayrıca K11, *"Şeffaf davranan lider bana güven veriyor"* diyerek açıklığın önemine dikkat çekmiş, K18 ise *"Başarılarımızı takdir eden liderlerle çalışmak beni hep motive etti"* ifadesiyle motivasyon beklentisini dile getirmiştir.

Y ve Z kuşakları liderlikte adalet, güven ve çalışanlara değer verilmesini ortak bir gereklilik olarak görmektedir. Bununla birlikte, iki kuşak arasında öncelikler bakımından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Y kuşağı, liderlikte işin niteliğine ve çalışan gelişimine odaklanmakta; adalet, vizyon ve yaratıcılığa alan

açma gibi unsurları ön planda tutmaktadır. Z kuşağı ise iletişim biçimine ve duygusal iklime daha fazla önem vermektedir. Bu kuşak için samimiyet, hızlı ve şeffaf iletişim, motivasyon ve ekip ruhu, liderlik anlayışını şekillendiren temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen dördüncü görüşme sorusu, *"Liderlik konusunda yaşadığınız en büyük hayal kırıklıkları ya da olumsuz deneyimler nelerdir? Bu durumları biraz açıklar mısınız?"* şeklindedir. Bu soru, katılımcıların geçmişte karşılaştıkları olumsuz liderlik davranışlarını ve bu davranışların çalışma motivasyonlarına etkilerini ortaya koymaktadır. Y ve Z kuşaklarının olumsuz liderlik deneyimlerinde öne çıkan temalar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Olumsuz Liderlik Deneyimleri

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Adaletsizlik ve güven kaybı (3/10) - İletişimsizlik ve yapıcı olmayan geri bildirim (3/10) - Aşırı baskı ve empati eksikliği (2/10) - Yaratıcılığa kapalı olma ve sorumluluğu çalışanlara yükleme (2/10)
Z Kuşağı	- Adaletsizlik ve emeğin görülmemesi (3/10) - İletişimsizlik, netlik ve şeffaflık eksikliği (3/10) - Samimiyetsizlik ve aşırı resmiyet (2/10) - İletişimde yavaşlık ve sürekli eleştiri (2/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında öne çıkan olumsuz deneyimler dört ana tema etrafında toplanmıştır. En çok vurgulanan unsurlar *adaletsizlik ve güven kaybı* (3/10) ile *iletişimsizlik ve yapıcı olmayan geri bildirim* (3/10) olmuştur. K3, *"Adaletsizlik beni çok hayal kırıklığına uğrattı"* sözleriyle eşitlik eksikliğini öne çıkarırken; K5, *"Nerede yanlış yaptığımı bilmeden sürekli eleştirilmek, gerçekten yıpratıcı oldu"* ifadesiyle yıkıcı iletişimin motivasyonu düşürdüğünü belirtmiştir. Bunun yanında *aşırı baskı ve empati eksikliği* (2/10) ile *yaratıcılığa kapalı olma ve sorumluluğu çalışanlara yükleme* (2/10) dile getirilen diğer olumsuzluklardır. K10, *"Yaratıcı fikirlere kapalı bir liderle çalışmak en büyük hayal kırıklığımdı"* sözleriyle yeniliklere dirençli liderlikten duyduğu memnuniyetsizliği aktarırken; K13, *"Çalışanın yaşadığı zorluklara duyarsız kalan liderlerle ilerlemek çok zordu"* diyerek empati eksikliğine dikkat çekmiştir.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında da dört temel tema öne çıkmıştır. Katılımcılar en çok *adaletsizlik ve emeğin görülmemesi* (3/10) ile *iletişimsizlik, netlik ve şeffaflık eksikliğ*ini (3/10) vurgulamıştır. K6, *"Satışta en kötü deneyimim, ayrımcılık yapan liderdi"* sözleriyle adalet eksikliğini dile getirmiş; K2 ise, *"Benim için en büyük hayal kırıklığı, net olmayan liderdi"* ifadesiyle iletişim sorunlarını öne çıkarmıştır. Ayrıca *samimiyetsizlik ve aşırı resmiyet* (2/10) ile *iletişimde yavaşlık ve sürekli eleştiri* (2/10) dikkat çeken diğer olumsuzluklardır. K12, *"Mesajlara günlerce dönmeyen liderdi. Dijital çağdayız, hızlı geri dönüş bekliyoruz"* sözleriyle özellikle genç kuşağın hız beklentisinin karşılanmadığında yaşadığı hayal kırıklığını yansıtmıştır. Benzer şekilde K18, *"Sürekli eleştiren ama başarıyı görmeyen liderler moralimizi bozuyor"* diyerek tek taraflı iletişimin motivasyon kırıcı etkisini dile

getirmiştir. K17 ise, *"Resmi ve mesafeli liderler bizi uzaklaştırıyor, samimiyet olmayınca güven de oluşmuyor"* sözleriyle samimiyet eksikliğine dikkat çekmiştir.

Y ve Z kuşakları, liderlerde adaletsizlik, iletişim eksikliği ve güven kaybını ortak bir sorun olarak görmektedir. Ancak bu olumsuzlukları farklı biçimlerde deneyimlemektedirler. Y kuşağı yönetim tarzına ve iş süreçlerine odaklanmakta, baskıcı tutumları, empati eksikliğini ve yaratıcılığa kapalı olmayı sorun olarak değerlendirmektedir. Z kuşağı ise iletişim biçimi ve duygusal bağa daha duyarlıdır. Netlik ve şeffaflık eksikliği, samimiyetsizlik ve takdir edilmemek bu kuşağın en çok dile getirdiği olumsuzluklardır. Bu bulgular, Y kuşağının yapısal sorunlara, Z kuşağının ise iletişim temelli eksikliklere daha duyarlı olduğunu göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen beşinci görüşme sorusu, *"Liderinizle iletişim ve geri bildirim süreçlerinde bugüne kadar edindiğiniz deneyimleri paylaşır mısınız? Bu alanlarda sizin için ideal olan iletişim ve geri bildirim nasıl olmalı, beklentileriniz nelerdir?"* şeklindedir. Bu soru, çalışanların liderleriyle iletişim ve geri bildirim süreçlerine ilişkin olumlu ve olumsuz deneyimlerini ortaya koymaktadır. Y ve Z kuşaklarının iletişim ve geri bildirim konusundaki beklentileri karşılaştırmalı olarak Tablo 6'da özetlenmektedir.

Tablo 6: İletişim ve Geri Bildirim Deneyimleri

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Düzenli geri bildirim eksikliği ve tek taraflı iletişim (4/10) - Takdir edilmemek, sadece eksiklerin vurgulanması (2/10) - Samimi ve çözüm odaklı iletişim (2/10) - Tutarsız iletişim (2/10)
Z Kuşağı	- Hızlı geri dönüş ve zamanında iletişim (3/10) - Samimiyet, içtenlik ve teşekkür (3/10) - Dengeli geri bildirim (2/10) - Dinlenmeme / zorlukların göz ardı edilmesi (2/10) - Şeffaflık (1/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında en fazla öne çıkan sorun *düzenli geri bildirim eksikliği ve tek taraflı iletişim* olmuştur (4/10). Katılımcılar, çoğu liderin yalnızca hedeflere odaklandığını ve çalışanların görüşlerini dikkate almadığını belirtmişlerdir. K1, *"Şimdiye kadar çalıştığım liderlerin çoğu tek taraflı iletişim kurdu, biz konuşsak da dikkate alınmadık"* sözleriyle bu durumu örneklendirmiştir. K3 ise düzenli geri bildirimin motive edici etkisini, *"Bir dönem düzenli geri bildirim toplantıları yapıldı, o süreçte gerçekten motive olmuştum"* ifadesiyle dile getirmiştir. Bunun dışında, *takdir edilmemek ve yalnızca eksiklerin vurgulanması* (2/10) sıkça dile getirilmiştir. K5, *"Genelde sadece eksikler söylendi, yaptıklarımızın değeri pek görülmedi"* diyerek bu eksikliği vurgulamıştır. Ayrıca *samimi ve çözüm odaklı iletişim* (2/10) ile *tutarsız iletişim* (2/10) öne çıkan diğer sorunlardır. K19, *"En çok zorlandığım nokta tutarsız iletişim oldu; bir gün söylenen ertesi gün değişiyordu"* sözleriyle güven kaybına neden olan iletişim biçimini aktarmıştır. K7, *"Açıkça konuşan ve sorunları çözmeye odaklanan liderlerle çalışmak bizi çok rahatlattı"* ifadesiyle samimiyetin ve çözüm odaklılığın önemini ortaya koymuştur.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında ise beklentiler farklılaşmıştır. En çok öne çıkan temalar *hızlı geri dönüş ve zamanında iletişim* (3/10) ile *samimiyet, içtenlik ve teşekkür* (3/10) olmuştur. K14, *"Mesajlarıma hemen dönen liderlerle çalıştım, bu gerçekten işleri hızlandırdı"* sözleriyle hızın önemini dile getirirken; K15, *"Bir keresinde emeğim fark edilip teşekkür edilmişti, çok mutlu olmuştum"* ifadesiyle küçük ama samimi geri bildirimlerin etkisini vurgulamıştır. Bunların yanı sıra *dengeli geri bildirim* (2/10) ve *çalışanların dinlenmemesi ya da zorlukların göz ardı edilmesi* (2/10) de dikkat çekmiştir. K14, *"İdeal olan hem eksikleri hem de doğruları söylemek"* sözleriyle dengeli yaklaşımı öne çıkarırken; K6, *"Yaşadığımız zorluklar hiç önemsenmedi"* ifadesiyle bu eksikliği dile getirmiştir. K11, *"Sorularımıza zamanında yanıt veren ve bizi dinleyen liderlerle daha motive çalışıyoruz"* sözleriyle duyulma ihtiyacına işaret etmiştir. K17 ise, *"Şeffaf olan ve ekibin yanında duran liderler bize güven veriyor"* diyerek şeffaf iletişimin önemini vurgulamıştır.

Y ve Z kuşakları, liderlerle iletişimde açıklık, düzenlilik ve güveni ortak bir gereklilik olarak görmektedir. Ancak bu beklentileri farklı biçimlerde ifade etmektedirler. Y kuşağı düzenli geri bildirim, takdir edilme ve tutarlı iletişimi önemli bulmakta; iletişimi daha çok gelişim ve işin niteliğiyle ilişkilendirmektedir. Z kuşağı ise iletişimde hız, samimiyet ve şeffaflığa önem vermekte; bu süreci duygusal bağ ve motivasyon kaynağı olarak değerlendirmektedir. Bu bulgular, Y kuşağının yapıcı geri bildirime, Z kuşağının ise içten ve hızlı etkileşime daha duyarlı olduğunu göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen altıncı görüşme sorusu, *"Liderinizin kariyer ve kişisel gelişiminizde nasıl bir rol üstlenmesini bekliyorsunuz? Onu bir mentor veya rol model olarak görüyor musunuz? Görüyorsanız hangi yönlerini örnek alıyor ya da almıyorsunuz?"* şeklindedir. Bu soru, çalışanların liderlerden beklentilerinin yalnızca iş süreçleriyle sınırlı kalmayıp, kariyer ve kişisel gelişim boyutuna da uzandığını ortaya koymaktadır. Bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda, Y ve Z kuşaklarının lideri bir mentor veya rol model olarak nasıl tanımladıkları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Liderin Mentor/Rol Model Rolü

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Rehberlik ve yol gösterme (3/10) - Adalet ve şeffaflık (3/10) - Vizyon ve yeniliklere açıklık (2/10) - Geri bildirim ve geliştirme (2/10)
Z Kuşağı	- Samimiyet ve içtenlik (3/10) - Destek ve cesaretlendirme (3/10) - Açık yönlendirme ve hızlı iletişim (2/10) - Şeffaflık ve bilgi paylaşımı (2/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında öne çıkan başlıca temalar *rehberlik ve yol gösterme* (3/10), *adalet ve şeffaflık* (3/10), *vizyon ve yeniliklere açıklık* (2/10) ile *geri bildirim ve geliştirme* (2/10) olmuştur. Katılımcılar, kariyerlerine katkı sağlayan liderleri birer mentor olarak tanımlamışlardır. K1, *"Benim için lider, kariyerimde rehberlik eden, tecrübesini paylaşan kişi olmalı"* sözleriyle bu ihtiyacı dile

getirmiştir. Benzer şekilde K8, *"Adil olan, emeği gören lider benim için gerçekten yol gösterici oluyor"* ifadesiyle adaletin önemini vurgulamıştır. *Vizyoner liderler* de olumlu örnek olarak öne çıkmıştır. K4, *"Mentor olarak daha çok vizyoner ve stratejik düşünenleri örnek alıyorum"* diyerek bu beklentiyi somutlaştırmıştır. *Gelişim ve geri bildirim* beklentisi de Y kuşağı için belirleyici olmuştur. K5, *"Yol açan, geri bildirim veren ve geliştiren kişidir"* sözleriyle mentorluk sürecinde geri bildirimin önemini açıklamıştır. K13 ise, *"Eğitim olanaklarını teşvik eden liderler bana hep yol gösterici olmuştur"* diyerek gelişime yapılan katkının değerini ortaya koymuştur. Genel olarak Y kuşağı, mentor liderliği *adil, vizyoner, rehberlik eden ve geliştiren* bir rol olarak tanımlamaktadır.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında öne çıkan temalar *samimiyet ve içtenlik* (3/10), *destek ve cesaretlendirme* (3/10), *açık yönlendirme ve hızlı iletişim* (2/10) ile *şeffaflık ve bilgi paylaşımı* (2/10) olmuştur. K11, *"Samimi ve içten liderler benim için yol gösterici oldu"* ifadesiyle genç kuşağın doğal ve içten bir iletişim tarzına verdiği önemi ortaya koymuştur. K9, *"Yeni olduğum için liderden en büyük beklentim cesaretlendirmesiydi"* sözleriyle desteğin değerini vurgulamıştır. *İletişimde netlik* de bu kuşak için önemli bir unsur olmuştur. K14, *"Mentor olarak gördüğüm liderler net konuşanlardı"* diyerek beklentisini dile getirmiştir. Bunun yanında, *şeffaflık ve bilgi paylaşımı* gelişime katkı sağlayan önemli bir özellik olarak görülmüştür. K17, *"Şeffaf olan, bilgiyi paylaşan liderler bana çok şey kattı"* ifadesiyle bu yaklaşımı desteklemiştir. K15 ise, *"Motivasyon veren ve hata yapmaktan korkutmayan liderler, bizim için gerçek mentor oluyor"* sözleriyle destekleyici liderliğin önemine dikkat çekmiştir.

Y ve Z kuşakları, liderlerini mentor veya rol model olarak görme eğilimindedir. Ancak bu rolü farklı biçimlerde tanımlamaktadırlar. Y kuşağı rehberlik, adalet, vizyon ve geri bildirim gibi gelişim odaklı özelliklere önem verirken, Z kuşağı samimiyet, destek, hızlı iletişim ve şeffaflık gibi duygusal ve iletişim temelli niteliklere değer vermektedir. Bu bulgular, Y kuşağının mentorlukta deneyim ve yönlendirme arayışına, Z kuşağının ise yakınlık ve güven temelli bir ilişkiye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen yedinci görüşme sorusu, *"Sizce kendi kuşağınızın (Y veya Z) liderlikten beklentileri diğer kuşaklara göre farklı mı? Hangi açılardan farklı veya benzerdir?"* şeklindedir. Bu soru, çalışanların kendi kuşaklarının liderlikten beklentilerini diğer kuşaklarla kıyaslamalarını ve benzerlik ile farklılıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda, Y ve Z kuşaklarının beklentilerinde öne çıkan farklılıklar ve ortak noktalar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Kuşaklar Arası Liderlik Beklentileri

Kuşak	Temalar

Y Kuşağı	- Rehberlik, tecrübe paylaşımı ve vizyon (4/10) - Adalet ve şeffaflık (3/10) - Düzenli ve yapıcı geri bildirim (2/10) - Güven ve tutarlılık (1/10)
Z Kuşağı	- Hızlı ve net iletişim (3/10) - Samimiyet ve yakınlık (3/10) - Adalet, eşitlik ve takdir (2/10) - Motivasyon ve pozitif enerji (2/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında dört ana tema öne çıkmıştır. En sık dile getirilen beklenti *rehberlik, tecrübe paylaşımı ve vizyon* olmuştur (4/10). Katılımcılar, bu kuşağın özellikle yön gösterici ve stratejik liderlik yaklaşımını benimsediğini belirtmişlerdir. K1, *"Biz liderden daha çok rehberlik ve tecrübe paylaşımı bekliyoruz. Z kuşağı ise daha hızlı iletişim ve esneklik istiyor"* sözleriyle bu farkı açıkça ortaya koymuştur. İkinci olarak *adalet ve şeffaflık* (3/10) ön plana çıkmıştır. K3, *"Y kuşağı olarak biz, emeğin karşılığını almak ve hakkaniyetli bir lider görmek istiyoruz"* ifadesiyle bu beklentiyi dile getirmiştir. Daha sınırlı sayıda katılımcı *düzenli ve yapıcı geri bildirim* (2/10) ile *güven ve tutarlılık* (1/10) konularına dikkat çekmiştir. K13, *"Biz Y kuşağı olarak yapıcı geri bildirim bekliyoruz, Z kuşağı ise teşekkür ve takdir gibi anlık motivasyona daha çok önem veriyor"* diyerek kuşak farklılıklarını vurgulamıştır. Benzer şekilde K7, *"Bizim için liderin tutarlı olması güven veriyor, Z kuşağı ise daha çok samimiyet bekliyor"* sözleriyle bu ayrımı somutlaştırmıştır.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında ise iletişim ve duygusal iklime dayalı temalar ön plandadır. En sık dile getirilen beklentiler *hızlı ve net iletişim* (3/10) ile *samimiyet ve yakınlık* (3/10) olmuştur. K2, *"Biz Z kuşağı olarak daha net ve hızlı iletişim bekliyoruz. Y kuşağı daha çok tecrübeye odaklı"* sözleriyle bu farkı özetlemiştir. K20 ise, *"Bizim kuşak samimi ve yakın lider istiyor. Y kuşağı da samimiyet ister ama onlar daha resmi bir ilişkiye de uyum sağlar"* diyerek iletişim tarzındaki farklılığı belirtmiştir. Bunun dışında *adalet, eşitlik ve takdir* (2/10) ile *motivasyon ve pozitif enerji* (2/10) öne çıkan diğer temalar olmuştur. K15, *"Bizim kuşak emeği takdir eden lider ister. Y kuşağı da değer görmek ister ama biz daha küçük bir teşekkürden bile çok etkileniyoruz"* sözleriyle beklentilerin yoğunluk farkına dikkat çekmiştir. K12, *"Bizim için enerjik ve motive edici liderler çok değerli. Y kuşağı daha çok deneyim aktarımı bekliyor"* diyerek pozitif enerji beklentisini dile getirmiştir. Ayrıca K17, *"Şeffaf ve hızlı iletişim biz Z kuşağı için vazgeçilmez, Y kuşağı daha çok sabredebiliyor"* ifadesiyle iletişim hızının önemine vurgu yapmıştır.

Her iki kuşak da liderlikte adalet ve güven gibi temel değerlere önem vermektedir. Ancak beklentilerin ağırlık noktaları farklılaşmaktadır. Y kuşağı daha çok rehberlik, vizyon ve düzenli geri bildirim gibi gelişim odaklı konulara yoğunlaşmaktadır. Z kuşağı ise hızlı iletişim, samimiyet, takdir ve pozitif enerji gibi iletişim tarzı ve duygusal iklime yönelik beklentilere odaklanmaktadır. Bu farklılık, Y kuşağının "tecrübeye dayalı rehberlik ve gelişim odaklı liderliği"; Z kuşağının ise "hızlı, samimi ve motive edici liderliği" daha çok önemsediğini göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen sekizinci görüşme sorusu, *"Çalışma ortamınızda farklı kuşaklardan çalışanlar olduğunu düşünürsek, bir liderin farklı kuşaklarla çalışırken nelere dikkat etmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?"* şeklindedir. Bu soru, kuşaklar arası farklılıkların liderlik süreçlerine nasıl yansıdığını ve liderin bu farklılıklara nasıl uyum sağlaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Farklı kuşaklarla çalışırken liderlerden beklenen temel özellikler Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Farklı Kuşaklarla Çalışırken Liderin Dikkat Etmesi Gerekenler

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Tecrübe paylaşımı, rehberlik ve vizyon (4/10) - Adalet ve hakkaniyet (2/10) - İletişim ve geri bildirim tarzı (2/10) - Tutarlılık ve güven (2/10)
Z Kuşağı	- Hızlı ve net iletişim (3/10) - Samimiyet ve yakın iletişim (3/10) - Takdir ve motivasyon (2/10) - Şeffaflık ve bilgi paylaşımı (2/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında dört temel tema öne çıkmıştır. En sık dile getirilen beklenti *tecrübe paylaşımı, rehberlik ve vizyon* olmuştur (4/10). Katılımcılar, özellikle stratejik bakış açısına sahip, yol gösterici liderlik anlayışını vurgulamışlardır. K10, *"Biz Y kuşağı daha çok vizyon ve yön ararız. Z kuşağı ise esnekliğe önem verir. Liderin hem vizyonu paylaşması hem esneklik tanıması gerekir"* sözleriyle bu ihtiyacı açıklamıştır. İkinci sırada *adalet ve hakkaniyet* (2/10) öne çıkmıştır. K3, *"Biz Y kuşağı olarak emeğimizin karşılığını görmek isteriz. Z kuşağı daha çok anında takdir bekliyor. Liderin bu dengeyi kurması gerekir"* ifadesiyle bu beklentiyi dile getirmiştir. Üçüncü tema *iletişim ve geri bildirim tarzı* olmuştur (2/10). K5, *"Biz düzenli geri bildirimle gelişiriz, Z kuşağı daha hızlı ve dijital geri dönüş ister"* sözleriyle bu ayrımı belirtmiştir. Son olarak *tutarlılık ve güven* beklentisi (2/10) dikkat çekmiştir. K19, *"Bizim için tutarlılık önemli, Z kuşağı için samimiyet daha ön planda. Lider hem güven veren hem de sıcak bir iletişim kurabilirse farklı kuşakları bir arada tutabilir"* sözleriyle bu noktaya işaret etmiştir. Benzer şekilde K7, *"Y kuşağı için liderin profesyonel tutumu güven yaratır, Z kuşağı daha çok yakınlık ister"* ifadesiyle kuşaklar arası farklı bakış açılarını ortaya koymuştur.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında ise farklı bir odak görülmektedir. En çok dile getirilen beklenti *hızlı ve net iletişim* olmuştur (3/10). K2, *"Biz Z kuşağı net ve hızlı iletişim isteriz. Y kuşağı daha çok tecrübeye değer verir. Liderin bunları dengelemesi lazım"* sözleriyle bu ihtiyacı dile getirmiştir. İkinci olarak *samimiyet ve yakın iletişim* (3/10) öne çıkmıştır. K20, *"Bizim kuşak samimiyet ister, Y kuşağı ise daha çok tutarlılık bekler. Lider hem güven veren hem samimi bir profil çizebilirse kuşak farkını ortadan kaldırır"* ifadesiyle bu beklentiyi açıklamıştır. Üçüncü sırada *takdir ve motivasyon* beklentisi yer almıştır (2/10). K15, *"Bizim kuşak küçük bir teşekkürden bile mutlu olur. Y kuşağı daha çok kariyer desteği bekler"* sözleriyle kuşaklar arası yaklaşım farklılığını vurgulamıştır. Dördüncü tema *şeffaflık ve bilgi*

paylaşımı olmuştur (2/10). K17, *"Şeffaflık ikimiz için de önemli ama biz Z kuşağı daha hızlı bilgi isteriz. Y kuşağı sabırla bekleyebilir. Liderin bilgiyi paylaşma temposunu kuşağa göre ayarlaması lazım"* ifadesiyle bu farklılığa dikkat çekmiştir. Ayrıca K12, *"Bizim için hızlı geri bildirim çok kritik; süreç uzadığında motivasyon kayboluyor"* sözleriyle hız ihtiyacını öne çıkarmıştır. K9 ise, *"Yeni kuşak olarak destek ve moral arıyoruz, Y kuşağı ise daha çok deneyim aktarımı istiyor"* diyerek kuşak farklılıklarını vurgulamıştır.

Her iki kuşak da liderlikte adalet, güven ve kuşak farklarını gözeten iletişim tarzını ortak beklenti olarak dile getirmektedir. Bununla birlikte, odak noktaları farklılaşmaktadır. Y kuşağı, liderden daha çok rehberlik, vizyon ve düzenli geri bildirim beklerken; Z kuşağı hızlı iletişim, samimiyet, takdir ve şeffaflığa öncelik vermektedir. Edinilen bulgular, farklı kuşaklarla çalışan liderlerin tek tip bir yaklaşım yerine, kuşakların ihtiyaçlarına uygun esnek ve çok boyutlu iletişim ve yönetim stratejileri geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Katılımcılara yöneltilen dokuzuncu görüşme sorusu, *"Gelecekte siz de lider pozisyonuna gelirseniz, mevcut deneyimlerinizden hareketle hangi özellikleri sürdürür, hangi özellikleri değiştirirdiniz?"* şeklindedir. Bu soru, katılımcıların kendi deneyimlerinden yola çıkarak olumlu buldukları liderlik davranışlarını devam ettirme; olumsuz bulduklarını ise değiştirme yönündeki eğilimlerini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, Y ve Z kuşaklarının gelecekte liderlikte sürdürmek veya değiştirmek istedikleri özellikler Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Gelecekte Liderlikte Sürdürülmek/Değiştirilmek İstenen Özellikler

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Adalet ve güveni sürdürme (3/10) - Tecrübe paylaşımı, vizyon ve rehberlik (3/10) - Geri bildirim ve yapıcı yaklaşım (2/10) - Empati, sorumluluk paylaşımı ve tutarlılık (2/10)
Z Kuşağı	- Samimiyet ve içten iletişim (4/10) - Hızlı iletişim ve şeffaflık (3/10) - Adalet ve eşitlik (2/10) - Takdir ve pozitif motivasyon (1/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında dört temel tema öne çıkmıştır. İlk olarak, *adalet ve güveni sürdürme* beklentisi dikkat çekmiştir (3/10). Katılımcılar, adaletin korunmasının ve tutarlı davranışların güven yarattığını vurgulamışlardır. K3, *"Adaleti hep korumak isterim… emeği görmeyen yaklaşımları asla sürdürmem"* sözleriyle bu ilkenin önemini ifade etmiştir. İkinci sırada *tecrübe paylaşımı, vizyon ve rehberlik* beklentisi yer almıştır (3/10). K4, *"Vizyoner liderlerle çalışmak bana çok şey kattı, ben de bunu sürdürmek isterim"* sözleriyle bu ihtiyacı ortaya koymuştur. Üçüncü tema *geri bildirim ve yapıcı yaklaşım* olmuştur (2/10). K5, *"Geri bildirim vermeyi kesinlikle sürdürürdüm… sadece sonuç isteyen, süreci*

önemsemeyen yaklaşımları değiştirmek isterim" ifadesiyle bu beklentiyi dile getirmiştir. Son olarak *empati, sorumluluk paylaşımı ve tutarlılık* öne çıkmıştır (2/10). K19, *"Tutarlılığı kesinlikle korurum… tutarsız davranışları değiştirmek isterim"* diyerek bu noktaya dikkat çekmiştir. K13 ise, *"Çalışanların gelişimine destek olan bir liderlik yaklaşımını sürdürmek isterim"* ifadesiyle kişisel gelişim odaklı bir katkı sunmuştur.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında ise iletişim ve duygusal iklim temaları öne çıkmıştır. En fazla dile getirilen beklenti *samimiyet ve içten iletişimin korunması* olmuştur (4/10). Katılımcılar, mesafeli ve soğuk bir yaklaşım yerine doğal, yakın ve esprili bir iletişimi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. K20, *"Samimiyeti ve esprili yaklaşımı korurum. Ama mesafeli ve soğuk tavırları değiştirirdim"* diyerek bu ihtiyacı özetlemiştir. İkinci olarak *hızlı iletişim ve şeffaflık* ön plana çıkmıştır (3/10). K12, *"Hızlı geri dönüş yapmayı sürdürmek isterim… ilgisiz kalmayı değiştirmek isterim"* ifadesiyle hızın önemini vurgulamıştır. Benzer biçimde K17, *"Bilgiyi paylaşan ve süreci açık yöneten liderler bizim için çok değerli, kapalı ve geç kalan iletişimi kesinlikle değiştirmek isterim"* sözleriyle şeffaflık beklentisini dile getirmiştir. Üçüncü tema *adalet ve eşitlik* olmuştur (2/10). K6, *"Adil olmayı sürdürmek isterim… ayrımcılığı değiştirmek isterim"* sözleriyle bu değeri öne çıkarmıştır. Son olarak *takdir ve pozitif motivasyon* (1/10) dile getirilmiştir. K15, *"Emeği takdir etmeyi sürdürürdüm. Ama görmezden gelen lider tavrını değiştirirdim"* ifadesiyle bu yaklaşımı açıklamıştır. K11, *"Destekleyici ve şeffaf liderlik tarzını sürdürmek isterim, baskıcı yaklaşımları değiştirmek isterim"* sözleriyle bu görüşü desteklemiştir.

Her iki kuşak da gelecekte liderlikte adalet, güven ve şeffaflığı sürdürülmesi gereken temel değerler olarak görmektedir. Ancak odak noktaları farklılaşmaktadır. Y kuşağı, bu değerleri daha çok iş süreçleri ve gelişim boyutuyla ilişkilendirmekte, özellikle vizyon, rehberlik, geri bildirim ve tutarlılığa önem vermektedir. Z kuşağı ise daha çok iletişim tarzı ve duygusal iklim üzerinde yoğunlaşmakta, samimiyet, hızlı iletişim, takdir ve pozitif motivasyonu ön plana çıkarmaktadır. Bulgular, Y kuşağı için liderliğin daha çok "geliştirici ve yol gösterici", Z kuşağı için ise "samimi, destekleyici ve motive edici" bir rolü ifade ettiğini göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen onuncu görüşme sorusu, *"Eklemek istediğiniz, benim sormadığım ama liderlik beklentileriniz açısından önemli gördüğünüz başka bir konu var mı?"* şeklindedir. Bu soru, katılımcıların liderlikten beklentileri konusunda daha önce dile getirilmemiş yeni boyutları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Katılımcıların ek görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 11'de özetlenmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Ek Liderlik Beklentileri

Kuşak	Temalar
Y Kuşağı	- Samimi ilgi ve insani dokunuş (3/10) - Sosyal duyarlılık ve aile yaşamına önem verme (2/10) - Sahada görünür olma (2/10) - Dürüstlük ve esneklik (2/10)
Z Kuşağı	- Öğrenme fırsatları ve kariyer desteği (3/10) - Sahada bulunma ve deneyimsel bilgi (2/10) - Sorumluluk verme ve hata yapmaya izin tanıma (2/10) - Pozitif enerji, kutlama ve esneklik (2/10)

Y kuşağı çalışanlarının yanıtlarında dört ana tema öne çıkmıştır. İlk sırada *samimi ilgi ve insani dokunuş* beklentisi yer almıştır (3/10). Katılımcılar, liderin yalnızca iş süreçlerine değil, çalışanların günlük yaşamına da ilgi göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır. K1, *"Bence liderin biraz da günlük hayata dair bir dokunuşu olmalı… bazen 'nasılsın, iyi misin' diye sorması bile çok şey değiştiriyor"* sözleriyle bu ihtiyacı ifade etmiştir. İkinci tema *sosyal duyarlılık ve aile yaşamına önem verme* olmuştur (2/10). K8, *"Liderin sadece çalışanı değil, ekibin aile hayatını da anlaması lazım"* ifadesiyle bu beklentiyi dile getirmiştir. Üçüncü olarak *sahada görünür olma* öne çıkmıştır (2/10). K13, *"Bazen liderin ofiste değil de sahada bizimle olması çok iyi oluyor"* diyerek liderin ekip içinde görünürlüğünü vurgulamıştır. Son olarak *dürüstlük ve esneklik* teması dikkat çekmiştir (2/10). K19, *"Lider dürüstçe 'bilmiyorum' diyebilmeli. Her şeyi bildiğini iddia eden lider güven kaybettiriyor"* sözleriyle bu beklentiyi açıkça yansıtmıştır. K7, *"Bizim için empati kuran ve insani yönünü gösteren liderler çok değerlidir"* diyerek insani yaklaşımı pekiştirmiş; K16, *"Ekip içinde sorumluluk alan ve çalışanıyla yan yana duran liderler unutulmaz"* sözleriyle görünür liderlik beklentisini güçlendirmiştir.

Z kuşağı çalışanlarının yanıtlarında da dört temel tema öne çıkmıştır. İlk olarak *öğrenme fırsatları ve kariyer desteği* öne çıkmıştır (3/10). K12, *"Ben liderin öğrenme fırsatları yaratmasını çok isterim. Mesela atölye çalışmaları, eğitimler…"* sözleriyle bu beklentiyi dile getirmiştir. İkinci tema *sahada bulunma ve deneyimsel bilgi* olmuştur (2/10). K2, *"Benim için önemli olan, liderin yaptığı işi bizden de iyi bilmesi. Sahaya inip işi yerinde görebilen lider, çalışanına güven veriyor"* ifadesiyle bu beklentiyi açıklamıştır. Üçüncü sırada *sorumluluk verme ve hata yapmaya izin tanıma* gelmiştir (2/10). K6, *"Lider bize güvenip sorumluluk vermeli. Hata yapacaksak da kendi deneyimimizle öğrenelim"* sözleriyle bu yaklaşımı yansıtmıştır. Son olarak *pozitif enerji, kutlama ve esneklik* öne çıkmıştır (2/10). K15, *"Küçük başarıların kutlanması çok güzel bir şey… küçük jestler bizim kuşağa çok iyi geliyor"* ifadesiyle motivasyonel beklentiyi öne çıkarmıştır. K9, *"Yeni başladığımızda hata yapmamıza anlayış gösteren liderler bizim için çok kıymetli"* sözleriyle öğrenme odaklı yaklaşımı desteklemiş; K17, *"Şeffaf ve enerjik liderler, genç çalışanlara güven veriyor"* ifadesiyle şeffaflık ve pozitif enerji ihtiyacını pekiştirmiştir.

Her iki kuşak da liderlerden samimiyet, sahada bulunma ve çalışanı anlamaya yönelik insani bir yaklaşım beklemektedir. Ancak odaklandıkları noktalar

farklıdır. Y kuşağı, sosyal duyarlılık, dürüstlük, insani dokunuş ve görünürlük gibi güven ve değer odaklı temaları ön plana çıkarmaktadır. Z kuşağı ise sorumluluk verme, öğrenme fırsatları, kutlama ve pozitif enerji gibi gelişim ve motivasyon odaklı beklentilere ağırlık vermektedir. Bu farklılıklar, Y kuşağı için liderliğin daha çok "samimi, güven veren ve insani yönü güçlü" bir rol; Z kuşağı için ise "öğreten, destekleyen ve motive eden" bir rol anlamına geldiğini göstermektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, tekstil sektöründe çalışan Y (1981–1996) ve Z (1997–2012) kuşaklarının liderlik beklentilerini nitel bir bakış açısıyla incelemiş ve kuşaklar arası benzerlikler ile ayrışma noktalarını ortaya koymuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, tematik analiz yoluyla değerlendirilmiş; Y kuşağının güven, rehberlik ve gelişim desteğine, Z kuşağının ise netlik, hızlı geri dönüş ve samimi iletişime öncelik verdiği görülmüştür. Y kuşağının bu yönelimi, kariyer boyunca koçluk ve rehberliğe duydukları ihtiyacın bir yansımasıdır (Myers & Sadaghiani, 2010; Ng vd., 2010). Z kuşağının hız ve açıklığa verdiği önem ise dijital çağda yetişmelerinin doğal bir sonucudur (Francis & Hoefel, 2018; Schroth, 2019). Bu bulgular, literatürde raporlanan Y için "geliştirici ve güven veren", Z için ise "net, hızlı ve samimi iletişim kuran" liderlik beklentileriyle uyumludur (Aguas, 2019; Saracel vd., 2023).

Tekstil sektörünün yoğun temposu ve termin baskısı, kuşakların liderlikten beklentilerini şekillendiren önemli bir unsur olmuştur. Y kuşağı bu koşullarda adalet, disiplin–anlayış dengesi ve vizyon desteğini öne çıkarırken; Z kuşağı netlik ve samimiyeti daha kritik görmüştür. Bu ayrışma, kıdemli çalışanların düzen ve uzun vadeli yönlendirme ihtiyacıyla, genç çalışanların değişen süreçlerde hızlı güvence arayışıyla açıklanabilir. Bulgular, liderlik davranışlarının bağlama göre değiştiğini vurgulayan koşulsallık yaklaşımlarıyla tutarlıdır.

Olumlu liderlik deneyimlerinde Y kuşağı adalet, güven ve vizyon sunan liderleri değerli bulurken; Z kuşağı samimiyet, şeffaflık ve içten iletişimi psikolojik güvenlik ve aidiyetin temel koşulu olarak tanımlamıştır. Bu bulgular, etik ve otantik liderliğin ilişki kurma, güven oluşturma ve insani değerler üzerinden bağlılığı artırdığını gösteren çalışmalarla uyumludur (Avolio & Gardner, 2005; Brown vd., 2005). Olumsuz deneyimlerde ise Y kuşağı baskıcı tutum ve empati eksikliğine, Z kuşağı ise iletişimde yavaşlık ve aşırı resmiyete tepki göstermiştir. Bu sonuçlar, kuşak farklarının keskin ayrımlardan ziyade iletişim tarzı ve hız gibi süreçlerde yoğunlaştığını göstermektedir.

Geri bildirim süreçlerinde Y kuşağı düzenli ve yapılandırılmış görüşmeleri güven verici bulurken; Z kuşağı zamanında verilen kısa geri dönüşleri ve görünür takdir uygulamalarını daha etkili görmüştür. Bu bulgu, Y'nin koçluk ve rehberliğe, Z'nin ise hızlı ve destekleyici iletişime öncelik verdiğini göstermekte olup literatürde raporlanan sonuçlarla da tutarlıdır (Hershatter & Epstein, 2010; Li vd.,

2025). Mentorluk bağlamında Y kuşağı rehberlik, vizyon ve adalet odaklı bir ilişki beklerken; Z kuşağı samimiyet, cesaretlendirme ve şeffaf bilgi paylaşımını ön plana çıkarmıştır. Bu yönelim, literatürde Y kuşağının koçluk ve gelişim desteğine verdiği önemi vurgulayan çalışmalarla (Valenti, 2019) ve Z kuşağının mentor desteği arayışını ortaya koyan bulgularla uyumludur (Pietroń-Pyszczek & Borowska, 2022). Bu çerçevede mentorluk beklentilerinin kuşaklara göre farklılaşabileceği söylenebilir. Nitekim literatürde Y kuşağının yapılandırılmış mentorluk ve liderlik gelişim programlarına önem verdiği (Easton & Steyn, 2025), Z kuşağının ise samimiyet, hızlı geri bildirim ve şeffaf iletişimi temel bir beklenti olarak gördüğü raporlanmaktadır (Robertson, 2023). Bu doğrultuda liderlik anlayışının, Y kuşağının vizyon ve tutarlılık; Z kuşağının hız ve açıklık beklentilerini dengeli biçimde karşılayacak şekilde yapılandırılması önerilmektedir.

Bulgular doğrultusunda tekstil işletmeleri için kuşak duyarlı liderlik politikalarının geliştirilmesi önem taşımaktadır. Y kuşağı çalışanları için düzenli gelişim görüşmeleri, vizyon paylaşımı ve adil süreç tasarımları öne çıkarken; Z kuşağı için hızlı dijital geri bildirim, kısa bilgilendirme akışları ve görünür takdir pratikleri daha etkili görünmektedir. Üretim hatlarında vardiya başı mikro-toplantılar ve sahada aktif liderlik, iki kuşağın ihtiyaçlarını aynı anda karşılayabilecek bütüncül bir iletişim modeli sunmaktadır. Ayrıca bu uygulamaların yöneticiler için yapılandırılmış iletişim ve geri bildirim eğitimleriyle desteklenmesi, kuşaklar arası beklenti farklılıklarının daha etkin yönetilmesine katkı sağlayabilir. Bu öneriler, işletmelerin liderlik süreçlerini kuşak farklılıklarını gözeten, bağlama duyarlı ve sürdürülebilir biçimde yapılandırmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmanın temel sınırlılığı, verilerin tek bir ilde ve yalnızca tekstil sektöründe toplanmış olmasıdır. Gelecek araştırmalarda farklı sektör ve örneklemlerle bulguların genellenebilirliği test edilebilir; boylamsal çalışmalarla yaş, dönem ve kuşak etkileri ayrıştırılabilir. Ayrıca ilişki tonu ve iletişim hızıyla ilişkili örgütsel adalet, psikolojik güvenlik, lider–üye etkileşimi ve iletişim açıklığının aracılık veya düzenleyici rolleri incelenebilir.

Yazar Katkı oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı : Çalışma tek yazarlı olup katkı oranı %100'dür ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Aguas, M. J. (2019). Millennial and Generation Z's perspectives on leadership effectiveness. *Emerging Leadership Journeys, 13*(1), 1–22.

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019). Using Zoom videoconferencing for qualitative data collection: Perceptions and experiences of researchers and participants. *International Journal of Qualitative Methods, 18*, 1–8. https://doi.org/10.1177/1609406919874596

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person–organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 891–906. https://doi.org/10.1108/02683940810904385

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), 1277–1296. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

De Villiers, C., Farooq, M. B., & Molinari, M. (2022). Qualitative research interviews using online video technology – challenges and opportunities. *Meditari Accountancy Research, 30*(6), 1764–1782. https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2021-1252

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to know. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 191–199. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2

Deloitte. (2025). *The Deloitte global 2025 Gen Z and millennial survey*. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html

Dimock, M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

Easton, C., & Steyn, R. (2025). Millennial leaders' preferences for leadership development: A qualitative analysis. *Administrative Sciences, 15*(4), Article 135. https://doi.org/10.3390/admsci15040135

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons, 64*(4), 489–497. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 211–223. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y

Hu, Q., Hu, X., & Hou, P. (2022). One social media, distinct habitus: Generation Z's social media uses and gratifications and the moderation effect of economic capital. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 939128. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.939128

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review, 35*(3), 392–414. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kelly, J. (2025, April 1). *GKelly, J. (2025, April 1). Gen-Z's are redefining the way they want to work. Forbes. https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2025/04/01/gen-zs-takeover-and-redefining-the-workplace/*

Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review, 44*(6), 991–1009. https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.

Li, H., Li, F., Ma, J., & Liu, B. (2025). How digital leadership adds affective commitment of new generation employees: An affective events perspective. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1476047. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476047

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), 139–157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 163–195). Routledge & Kegan Paul.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 225–238. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281–292. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Parker, K., & Igielnik, R. (2020, May 14). *On the cusp of adulthood and facing an uncertain future: What we know about Gen Z so far*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Pew Research Center. (2015, September 3). *The whys and hows of generations research*. https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/

Pietroń-Pyszczek, A., & Borowska, M. (2022). Generation Z need for mentor support. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 149*(6), 44–59. https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2045

Robertson, E. (2023). *A preliminary exploration of the workplace expectations of Generation Z amidst COVID-19* [Master's thesis, Pepperdine University]. Pepperdine Digital Commons.

Saracel, N., Bilgiç, E., Topal, F., Kozak, G. T., Kütükcü, H., & Madi, N. (2023). Yöneticilerin bakış açısı ile Z kuşağı çalışanların liderlik beklentileri [Leadership expectations of Generation Z employees from the perspective of managers]. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 15*(2), 970–987. https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1630

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.

Sengupta, D., Mathews, M., Bridges, L., D'Costa, R., & Bastian, B. L. (2024). Sustainability orientation of Generation Z and its role in their choice of employer—A comparative qualitative inquiry of India and United States. *Administrative Sciences, 14*(10), Article 249. https://doi.org/10.3390/admsci14100249

Taj, M. Y. (2023). Generational shifts in leadership values and beliefs—Focusing Generation Z. *International Journal of Scientific Development and Research, 8*(6), 1943–1947. https://doi.org/10.5281/zenodo.10445397

Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care, 19*(6), 349–357. https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042

Truncale, J. (2025, January 17). *Tomorrow's workforce changed yesterday – now what for businesses that want to be future-ready?* World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses/

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 654–676. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Valenti, A. (2019). Leadership preferences of the millennial generation. *Journal of Business Diversity, 19*(1), 75–84.

Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Calitatea, 22*(184), 105–110. https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13

Yılmaz, B., Dinler Kısaçtutan, E., & Gürün Karatepe, S. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1378982. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.