

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**Z KUŞAĞINDA ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ
TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

Ali AKDEMİR¹ & İ. Haşim İNAL²

Öz

Dünya genelinde aynı yıllar arasında doğan, yaşadıkları dönemin ekonomik ve sosyal hareketleri ve koşulları nedeniyle benzer sıkıntıları ve süreçleri yaşamış kişi toplulukları kuşak (jenerasyon) olarak adlandırılmaktadır. Kuşaklara yönelik değer, düşünce ve davranışları anlayarak gelecek kuşaklara yönelik tahminlerde bulunabilmek açısından kuşaklar, son yıllarda ulusal ve uluslararası literatürde en sık araştırılan konulardan biri olmuştur. Bu çalışmada da günümüz iş hayatının en yakın mirasçısı olan Z kuşağı tarafından algılanan liderlik tarzlarının, takım performansı üzerindeki etkisi belirlenerek, geleceğin iş dünyasında çalışan performansını artırmaya yönelik yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Diğer taraftan çalışmanın globalleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile değişen iş hayatında geleceğin liderlik anlayışının belirlenmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla rassal örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan minimum bir yıllık iş tecrübesine sahip ve 18 yaşından büyük 653 Z kuşağı birey ile web üzerinden yapılandırılmış anket yöntemi aracılığıyla veri toplanmıştır. Anket formunda, çalışanların liderlik ve takım performansı algılarını ölçmek amacıyla iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Liderlik algısının belirlenmesinde otokratik liderlik, demokratik liderlik, katılımcı liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tipleri araştırma kapsamına alınmıştır. Örneklemeden elde edilen verilere öncelikle ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, sonrasında da ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacı ile korelasyon analizi yapılmış, hipotez testleri için ise lineer regresyon analizi kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda Z kuşağının otokratik liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte demokratik, serbest bırakıcı ve katılımcı liderlik tiplerinin ise Z kuşağının takım performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Z kuşağı, Liderlik, Takım Performansı, Yönetim, Kuşaklar.

JEL Kodları: O15, M10, M12.

Başvuru: 08.11.2021 **Kabul:** 13.02.2022

¹ Prof. Dr. Öğr. Üyesi, Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye, aliakdemir@arel.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5188-3304>

² Dr., Araştırmacı, İstanbul/Türkiye, doktora2019arel@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3803-9018>

RESEARCHING THE EFFECT OF THE Z GENERATION LEADERSHIP PERCEPTION ON TEAM PERFORMANCE³

Abstract

The communities of people born between the same years around the world who have experienced similar difficulties and processes due to the economic and social movements and conditions of the period in which they lived are called generations. Generations have the values that dominate the period they belong to and the patterns of thought and behavior shaped by them. In order to understand them and to make predictions for future generations; it is useful to examine the generations and the periods in which they are located. In this study, only the Z generation, which is the closest heir of today's business life, were included in the research. The main purpose of this study is to determine the effect of leadership perception on increasing the employee performance of Generation Z in Turkey and to contribute to understanding the leadership expectation of future generations. For this purpose, a web survey was conducted with 653 generation Z individuals who have a minimum of one year of work experience and are older than 18 years old. As a result of the analysis of the data, it was found that the autocratic leadership perception of generation Z did not have a statistically significant effect on the team performance, but the other three leadership types (democratic, participative, and laissez-faire leadership), had a positive and bidirectional effect on the team performance of generation Z.

Keywords: Generation Z, Leadership, Team Performance, Management, Generations.

JEL Codes: O15, M10, M12.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Günümüz iş hayatında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri açısından elindeki kaynakları özellikle de insan kaynağını en efektif şekilde kullanabilmesi büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynağının verimliliğinin artırılabilmesi ancak çalışan davranışlarının ve beklentilerinin anlaşılabilmesi ile mümkündür. Çalışan davranışlarını etkileyen farklı unsurlar olmakla birlikte ait oldukları kuşakların özellikleri de bu davranışları şekillendiren nedenlerden biridir. Belirli zaman aralıklarında doğan, ortak kültür ve değerlere sahip ve belirli bir sosyal çevreye ait olan gruplara, kuşak (jenerasyon) adı verilmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 169). Kuşakların, birbirinden farklı nitelikleri, bakış açıları, özellikleri, olay ve durumları değerlendirme kriterleri bulunmaktadır (Keleş, 2011: 131). Bu açıdan kuşakların iş hayatı içerisindeki davranışları da farklılık göstermektedir.

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

Takımlar, işletmelerin verimliliklerini artırabilmek amacıyla, mevcut kaynaklarını efektif bir şekilde kullanmalarını sağlamaya yönelik son yıllarda gelişen bir çalışma şeklidir ve iş yaşamının değişen yapısının getirdiği zorluklarla mücadele de işletmelere esneklik sağlayan bir yöntem olmaya başlamıştır (Zobal, 1999: 23). İşletmenin verimliliği açısından takımların performanslarının yönetilebilir olması gerekmektedir. Bu açıdan takımı oluşturan bireylerin oluşturduğu sinerji, takımın başarısını etkileyen unsurların başında gelmektedir. Takım içerisindeki sinerjinin sağlanabilmesi ve takımın birlikte ortak amaçlar için çalışabilmesi için takımı oluşturan çalışanların doğru seçilmiş olması önemlidir. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarını tanıması, onların beklentilerini anlayabilmesi gerekmektedir. Bu, çalışma hayatında kuşakların örgütsel davranışın konusu olarak değerlendirilmesinin nedenlerinden biridir. Takımların başarısını etkileyen bir diğer unsur ise liderlik kavramıdır. Liderlik, takım ve lider arasındaki etkileşimin kalitesidir (Baltaş, 2005: 107). İşletme içerisinde yer alan çalışma takımlarının performansını işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilen liderler, liderlik ettikleri takımların performanslarının da yüksek olmasını sağlayacaklardır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için liderliğin birey ve takım performansı üzerindeki etkisinden faydalanması gereklidir (Werner, 1993: 223). Bu, liderin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra liderlik ettiği takımın özelliklerini tanıması ile de ilgilidir. İşletme için en uygun olan liderin belirlenmesi, işletmenin yapısı ve çalışanlarının benimsedikleri liderlik algısı ile bağlantılıdır.

İş hayatının yeni mirasçıları olan Z kuşağının özelliklerini, davranış şekillerini ve hangi liderlik tarzını benimsediklerini belirleyebilmek onların hem bireysel hem de takım içi performanslarını yönetebilmek açısından önemlidir. Bu çalışmada da Z kuşağı tarafından algılanan liderlik tarzlarının takım performansı üzerine etkisi otokratik, demokratik, katılımcı ve serbest bırakıcı liderlik tarzları açısından değerlendirilmektedir. Bu amaçla öncelikle kuşaklar ve liderlik kavramlarına yönelik kavramsal çerçeve verilmiş, devamında da araştırmanın modeli üzerinden yapılan çalışmaya yönelik bulgular paylaşılmıştır.

1.1. Kuşaklar

Literatürde kuşak kavramının net bir şekilde tanımlanamadığı, genellikle toplumu etkileyen olaylara göre birbirinden farklı sınıflandırmalar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, kuşakları başlatan tek bir olay olmamasından kaynaklanmaktadır. Lagree'ye göre ise; aynı tarih aralığında yaşayarak aynı tarihsel olaylardan etkilenmiş ve benzer sosyal kimliğe sahip bireylerden oluşan topluluklara kuşak adı verilmektedir (Lagree, 1991, Aktaran: Latif ve Serbest, 2014: 136). Karl kuşaklarla ilgili en eski tanımlardan biri olan Mannheim'ın Kuşaklar Modeline göre, bireylerin aynı kuşağa ait olması için aşağıdaki özelliklerde olmaları gerekmektedir (Mannheim, 1952: 276-322):

- Biyoloji: Aynı zaman diliminde doğup, aynı zaman diliminde yaşlanmak.
- Sosyal Konum: Aynı zaman zarfında bireyler arasındaki sosyal etkileşim.
- Tarih ve Kültür: Aynı zaman diliminde doğup, aynı kültürü paylaşmak.

Yapılan tanımlara göre kuşaklar; belirli dönemlerde yaşamış, aynı yaş grubuna mensup, benzer sosyal, tarihsel ve kültürel olaylardan etkilenmiş, benzer değer yargıları olan bireylerden oluşmaktadır. Farklı araştırmacılara göre yapılan kuşak sınıflandırmaları Tablo-1’de paylaşılmaktadır.

Tablo 1. Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları

Kaynak		Kuşak Sınıflandırması			
Howe & Strauss (1991)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Zemke, Raines & Filipzak (2000)	Emektarlar (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	
Martin & Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	
Oblinger & Oblinger (2005)	Sessiz Kuşak (1925-1946)	Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumlar (1981-1995)	Z Kuşağı, Milenyum Kuşağı (1995-2010)
Tapscott (2009)		Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
Lancaster & Stillman (2010)	Gelenekselciler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı, Eko Patlaması, Bebek Kırıcılar, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)	

Kaynak: Reeves ve Oh, 2008

Kuşaklara yönelik ilk çalışmalar, 1830’lu yıllarda Auguste Comte tarafından yapılmaya başlamıştır. Comte, kuşaklar arası değişikliklerin bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimlerle sosyal ilerlemeyi sağlayan kuvvetler olduğunu belirtmiştir (Comte, 1974: 635-641). Kuşaklar, yaşadıkları kültür normlarına göre şekillendiğinden kuşakları değerlendirirken yaşadıkları dönem ve kültüre de bakmak gerekmektedir (Yelkikalan vd., 2010: 500). Altundağ (2012: 204), kuşakların, yaşadıkları toplumsal kültürden etkilendiği kadar, onu etkileyebilme vasıflarına da sahip olduklarını belirtmektedir. Bu anlamda iş hayatını da şekillendiren etkenlerden birinin kuşaklar kavramı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu anlamda Z kuşağı bireylerinin geleceğin iş hayatını şekillendireceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle de çalışmanın odak noktasını Oblinger ve Oblinger (2005) sınıflandırmasına göre Z kuşağında yer alan bireyler oluşturmaktadır. Ancak Z

kuşağın öncesinde yer alan Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarına da kısaca değinmek konunun bütünlüğü açısından faydalı olacaktır.

1.1.1. Bebek Patlaması, X ve Y Kuşakları

Bebek patlaması kuşağı; 1947-1964 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşağın bebek patlaması kuşağı olarak adlandırılmasının nedeni 2. Dünya Savaşı sonrası dünya nüfusunda yaşanan patlamadır. Bu kuşaktaki çalışanlar genellikle çalışkan, verilen görevleri eksiksiz yerine getiren ve iş yaşamında kendi konforlarından ziyade çalıştığı kurumun iyiliğini düşünen bireylerdir (Gürbüz, 2015: 41).

Doğum yılları 1965-1979 arasında olan X kuşağı, genel olarak stres düzeyi yüksek işlerden olabildiğince uzak durmaya çalışan, işi mümkün olduğunca sadeleştiren, çalışmayı sadece yaşamı sürdürmeyi sağlayacak bir araç olarak gören, keyif alarak çalışmak isteyen ve iş – aile dengesine dikkat eden bireylerden oluşmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 172). Genel olarak X kuşağı sosyal ve çok yoğun olmayan iş ortamlarını tercih etmektedir (Gürsoy vd., 2008: 452).

1980-1994 yılları arasında doğan Y kuşağı bireyleri, erken yaşta teknoloji ile tanışmışlardır (Oblinger ve Oblinger, 2005: 20; Gürbüz, 2015: 42; Adıgüzel vd., 2014: 174-179). Y kuşağı bireyleri genel olarak bağımsız, kendilerini ifade etmeyi seven, kuralları sorgulamaktan çekinmeyen, işlerinde gösterdikleri özveri ve çalışma karşılığında saygı ve takdiri hak ettiklerine inanan bir yapıya sahiplerdir. Üstleri tarafından tanınmayı ve yaptıkları işlerin fark edilmesini beklerler (Gürsoy vd., 2008: 139).

1.1.2. Z Kuşağı

Z kuşağı, 1995 yılı ve sonrasında doğan bireylerden oluşmaktadır. “İnternet Kuşağı” olarak da adlandırılan Z kuşağı, internetsiz yaşamın mümkün olmadığını düşünen, zaman ve mekân gibi kısıtlamalar olmaksızın bilgiye ulaşabilen bir nesildir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 72).

Z kuşağı önceki kuşaklara nazaran daha yaşlı ebeveynlere sahip ve daha yaşlı öğretmenlerden eğitim almaktadırlar. Rekabete diğer kuşaklara göre daha genç yaşta maruz kalmaktadırlar. Z kuşağı teknolojik gelişmelerin içine doğdukları için sosyalleşme ve iletişim alışkanlıkları da dijitalleşmektedir (Levickaite, 2010: 173). Bunun nedenle Z kuşağı, literatürde Dijital Nesil olarak da ifade edilmektedir.

Tabscott'a (2009) göre, Z kuşağının temel özellikleri; iş birlikçi, özgürlükçü ve sorgulayıcı bir karakterde olmaları, dürüstlüğe önem vermeleri, kişiselleştirilmiş hizmet ve ürünlerden etkilenmeleri, hızlı ve yenilikçi olmalarıdır. Ezberden ziyade oyunlaştırma, hikayeleştirme ve hayallerle hafızaları daha etkin hale gelebildiğinden geleneksel eğitim teknikleri onlar için uygun değildir. İş birliği içinde olmayı sevdiklerinden takım çalışmasına da yatkındırlar. İş dahil hayatın her alanında eğlenebilmek isterler (Tabscott, 2009: 6). Z kuşağı üyeleri edilgen olmayan bir yapıya sahiptir ve yaratıcılığa izin veren aktiviteleri tercih ederler.

Oblinger ve Oblinger (2005), Z kuşağının dijital bir çağda doğmuş olması sebebiyle diğer kuşaklardan farklılaşacağını öngörmektedir. Z kuşağı teknolojiyi hayatlarının her aşamasına ileri derecede kullanmaktadır. Bu, internet ve teknolojiyi doğal yaşam standardı olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır (Somyürek, 2014: 65). Serçemeli vd. (2015: 263), Z kuşağının, motor becerilerini senkronize bir şekilde kullanma seviyesi en yüksek olan kuşak olduğunu belirtmektedirler. Bu özellikler Z kuşağı için zaman zaman dikkat dağınıklığı ve konsantrasyon güçlüğü çekmelerine neden olmaktadır. Z kuşağının bilgiyi analiz etme ve yorumlama gibi yetenekleri de diğer kuşaklara göre daha gelişmiştir (Mishra vd., 2012: 97).

Z kuşağı, bilgisayar oyunları oynayan, internet üzerinden iletişim ve arkadaşlık kurabilen, alışveriş için sanal mağazaları tercih eden bir kuşaktır (Toruntay, 2011: 81). Kitabı bile bilgisayar ortamında okumayı tercih eden bu kuşak, cep telefonları olmadan yaşamamaktadır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 95). Z kuşağı diğer kuşaklara nazaran farklı ırklar, cinsiyet tercihleri ve kültür yapıları konusunda daha anlayışlı ve kabullenicidir. İdeolojilere, küresel ve toplumsal sorunlara karşı ilgi ve duyarlılıkları daha az olmasına rağmen sosyal sorumluluğa verdikleri önem daha yüksektir. İnsanlara karşı güvensizdirler ve dış dünya ile iletişimlerinin genellikle sanal ortamlar üzerinden ilerlemesi nedeniyle daha yalnız bireylerdir ve bu nedenle de “The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)” olarak da adlandırılmaktadır (Gardner ve Davis, 2013: 55-57).

Yaşları nedeniyle iş yaşamına henüz tam olarak girmediklerinden buradaki davranış ve tutumları net olarak belirlenememiştir. Gözlemlendiği kadarıyla Z kuşağı çalışma hayatında esnek çalışma saatlerini tercih eden, kendilerine güvenen, yaratıcı ve özgür olmak isteyen bireylerdir (Taş vd., 2017: 1045). Erken yaşta sorumluluk almak isterler ve girişimci ruha sahiplerdir (Taş vd., 2017: 1045). Üstleri ile arkadaş olabilmek, fikirlerinin dinlenmesi ve geri bildirim onlar için çok önemlidir. Z kuşağı üyeleri iş hayatına başladığında, yapay zekâ uygulamalarının artacak olması bu kuşağın karar vericiden ziyade uygulayıcı bir kuşak olacağı düşüncesini de oluşturmaktadır (Grow ve Yang, 2018). İş yaşamından beklentileri yüksektir ve yaptıkları işin hayatlarında anlam ifade etmesini isterler. Yapılan araştırmalara göre Z kuşağının geleceğe yönelik hedefleri arasında %81 oranında çok zengin ve %51 oranında meşhur olmak bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 149). Materyalist bir tarafı da olan bu kuşağın, küçük yaşlardan itibaren iş hayatına girmeye başladıkları gözlemlenmektedir. ABD’de son zamanlarda yapılan istatistiklere göre bu kuşaktaki öğrencilerin %81 oranında yarı zamanlı işlerde çalıştıkları gözlemlenmiştir (Santrock, 2017). Bu kuşak üyelerinin tatminsiz, kararsız, doğuştan tüketici ve otoriteye önem vermeyen bireylerden oluştuğu da literatürdeki görüşler arasındadır (Sezen ve İnce, 2018: 39). Ayrıca Peterson’ın (2014: 1) araştırmasına göre bu kuşak, işi kendileri öğrenip çözmeyi tercih etmekte ve danışmanlarla değil yalnız çalışmayı tercih etmektedir.

Tüm bu çalışmalardan yola çıkarak Z kuşağının genel özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- 1995 yılı sonrası doğan Z kuşağı bireyler indigo ve kristal çocuklar olarak adlandırılmaktadır.
- Teknoloji çocukları olarak da ifade edilen bu kuşak, teknolojiye çabuk ve doğal bir şekilde adapte olmaktadır. Teknoloji vazgeçilmezdir ve bu nedenle de teknolojinin olmadığı bir dünyayı hayal edemezler.
- Bilgiye kolay ve hızlı bir şekilde ulaşırlar ve edindikleri bilgileri bütüncül bir şekilde kullanabilirler.
- Teknolojiye yatkınlıkları sayesinde bütün dünya ile iletişim kurabilmektedirler ve bu sayede farklı insanları, mekân ve kültürleri tanıma imkanları vardır.
- İş yaşamına erken yaşta başlarlar ve diğer kuşaklara göre çalışmaya daha isteklidirler. Bu onların materyalist düşünceye sahip olmaları ile de bağlantılıdır. Kendi paralarını kazanmak isterler ve olabildiğince çok para kazanmaya odaklıdır.
- Girişimci ruha sahiptirler ve ağırlıklı olarak kendi işlerini kurmaya yönelirler.

Literatürde Z kuşağı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde araştırmaların genellikle Z kuşağının özelliklerini belirlemeye ve diğer kuşaklar arasındaki farklılıklar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Oblinger ve Oblinger, 2005: 20; Gürbüz, 2015: 40; Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 416; Kavalcı ve Ünal, 2016: 1033; Taş vd., 2017: 1045). Z kuşağının liderlik ve yönetim algısı ile ilgili araştırmalar onların iş yaşamına yeni dahil olmasıyla da bağlantılı olarak son birkaç yıla dayanmaktadır. Z kuşağını temsil eden bireylerin hem davranış hem de kişilik özelliklerinin incelenmesinin iş hayatı ve liderliğin geleceği açısından sağlıklı bilgilerin elde edilmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.2. Liderlik

Günümüzde organizasyonların en büyük sorunlarından biri insan kaynağının bilgi çağı ve globalleşmenin etkisindeki rekabetçi pazarda nasıl yönetileceğidir. Bu durum organizasyonlarda sisteme ve işe odaklı geleneksel yöneticilikten ziyade, insan odaklı liderlik ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Liderlik, içinde bulunduğumuz değişken organizasyonel ve sosyal koşullar nedeniyle de birçok farklı disiplin tarafından ele alınan bir kavramdır ve literatürde sayısız liderlik tanımı bulunmaktadır.

Liderlik, 19. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel çalışmalara konu olmaya başlanmış olup, literatürde yer alan lider ve liderlik tanımları 350'den fazladır (Erçetin, 2000: 77). Türkiye literatürüne bakıldığında liderliğin sadece 2002 yılından bu yana 400'ün üzerinde çalışmada ele alındığı görülmektedir (Özkan, 2016: 615). Kavram üzerine bu kadar çok sayıda çalışma ve tanım yapılmasına rağmen, içerik ve anlam olarak sürekli değişime uğramakta ve geliştirilmektedir (Özkan, 2016: 615). Sanayileşme, teknolojik değişimler, globalleşme, pandemi, kültür ve kuşak farklılıkları gibi dönem şartlarının sürekli değişiyor olması da ihtiyaç duyulan liderin tanımını değiştirmektedir.

Burns'ün tanımı ile liderlik, izleyicilerde motivasyon uyandırıp, onları amaca doğru harekete geçirmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamak için, kurumsal, politik, psikolojik gibi tüm kaynakların kullanılmasıdır (Burns, 1978: 4). Lider, güçlü ve dinamik bir kişiliği olmasına rağmen, kendi isteklerini takipçilerine zorlama olmadan yaptırabilen, çevresini etkisi altına alabilen, liderlik ettiği grubu yönetirken aynı zamanda rol model olabilen kişilerdir (Sorensen ve Epps, 1996: 113-125). Lider, astları ile arasında kurduğu güçlü bağ ile kendisinin ve onların yeteneklerini geliştiren kişidir (Akiş, 2004: 1-19). Lider, çalışanların enerjilerini ortaya çıkarır ve onları örgütün hedeflerine yönlendirir. Bu süreçte onların potansiyellerini de ortaya çıkartarak gelişimlerini destekler (Winston ve Patterson, 2006, aktaran Gandolfi ve Stone, 2018: 263-264). Lider, yenilikçi, vizyoner, eleştiri ve önerilere açık, yaratıcı, sorumluluk sahibi ve sorumluluk almaktan çekinmeyen, işinde yetkin, iletişimi güçlü kişilerdir (Carnegie, 2012: 200). Lider; takipçilerinden farklı yetenek ve becerilere sahip olanları belirleyerek bir araya getiren, onları eğiten ve geliştiren, onların çalışmalarını organizasyonun vizyonu ve hedefleri doğrultusunda yönlendiren, onları etkileyerek hem duygusal hem de fiziksel enerjilerini istek ve heyecanla organizasyonun hedefleri doğrultusunda kullanmalarını sağlayan kişilerdir (Winston ve Patterson, 2006, aktaran Gandolfi ve Stone, 2018: 263-264). Başarılı liderler, bütünsellik, güvenilirlik, analitiklik, yaratıcılık gibi kişisel özelliklerini ortaya koyarak vizyon oluşturur ve geleceğe yön verir. Bu anlamda astlarını da işe katarak onları hareketi geçirirler. Değişimi yönetebilir, takımlar kurarak ve onları destekleyerek kurumsal yeteneği güçlendirirler (Akdemir, 2018: 86).

İçinde bulunulan dönem ve kültürün koşullarına göre, farklı liderlik tipleri ortaya çıkmıştır. Bu durum sosyal ağ teorisine göre toplumların ilişki ağlarına bağlı olarak değişim ve gelişim süreci yaşamalarından kaynaklanmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 2003: 454-492; Podolny, 1993: 829-872). Ancak şunu da unutmamak gerekir ki tarih içerisinde öne çıkan ve bugün hala ismi anılan Atatürk, Gandhi, Napolyon gibi liderlerin ortak özellik ve davranışları, liderlik tarzları değişse de gelecekte de liderlerin en temel özellikleri olarak kalacaktır. Yapılan tanımlar incelendiğinde genellikle liderliğin özellikler ve süreç olarak iki temel yaklaşım çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Özellikler yaklaşımına göre liderlik, kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır ve liderler izleyicilerini, sahip oldukları bu özellikleri ile etkileyerek onlar tarafından kabul görür. Süreç olarak ise liderlik, liderin kişisel özelliklerinden ziyade izleyicileri ile arasındaki etkileşimdeki davranışları ile belirlenir, dolayısıyla liderlik öğrenilebilen bir süreçtir.

Liderlik kavramının geçirdiği değişim aşamalarına bakıldığında karşımıza liderliğin ilk bilimsel çalışmalarının başladığı 19 yüzyılda ortaya atılan “Büyük İnsan Teorisi” çıkmaktadır. Bu teoriye göre liderlik kalıtsal bir özelliktir ve doğuştan gelmektedir (Buluç, 2016: 41-68). Literatürde Büyük insan teorisinden sonra liderliğin kişilerin özelliklerinin bütünü olduğunu savunan yaklaşımların arttığı görülmektedir. Bu yaklaşımların temelinde bazı insanları diğerlerinden ayıran, doğal olarak sahip oldukları fiziksel özellikler ve yetenekler sebebiyle lider oldukları düşüncesi yer aldığından, 1920-1950 yılları arasında yapılan çalışmalar bir takım psikolojik testler yardımı ile liderlerin sahip olduğu özellikleri belirlemeye odaklanmıştır (Yukl, 1991:

310; Koçel, 2003: 586). Zaman içerisinde lider özelliklerinin bazı durumları açıklamakta yetersiz kalması araştırmacıların liderlik kavramını açıklayan yeni yaklaşımlara yönelmesine neden olmuş, bunun sonucunda da liderliğin davranışlardan oluşan bir süreç olduğu yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre liderin başarısını, liderin süreç içerisinde işe veya kişiye yönelik sergilediği davranışları belirlemektedir. İzleyenler ile iletişim şekli, delegasyon, yetki devri, geri bildirim, denetim, planlama ve kontrol tarzı, hedefleri nasıl belirlediği gibi süreçler liderin etkinliğini gösteren özellikler olarak değerlendirilmiştir (Bakan ve Büyükbese, 2010: 73-84). 1960'lardan itibaren ne özellikler ne de davranışlar, liderlik olgusunu açıklamada yeterli olmamış bu da araştırmacıları durumları incelemeye yönlendirmesiyle, liderlikte “Durumsallık Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır.

Liderlik ile ilgili yaklaşımlar liderin özellikleri ve davranışlarına odaklanmaktadır. Bu çalışmada da Z kuşağının takım performansının geliştirilmesinde astlarına yaklaşımına göre otokratik, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik tarzları araştırılacağı için bu liderlik tarzları üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, yapılması gereken işleri ve bu işlerin ne zaman, nasıl ve kimin tarafından yapılacağı gibi tüm süreçlerde karar gücünü elinde tutan ve otoriteyi temel alan bir liderlik tipidir. İzleyenler ile lider arasında belirgin bir mesafe bulunmaktadır. Otokratik liderler, genellikle tüm süreçlere kendi fikir ve yargılarına dayanarak bağımsız şekilde, kendileri karar verirler. Bu liderlik tipinde lider, yönetim yetkilerinin hepsini elinde bulundurur, mutlak ve otoriter kontrol söz konusudur (Maloş, 2012: 421-422; Eren, 2001: 483). Bu liderlik tarzında, izleyenler sadece liderin verdiği talimatlar doğrultusunda çalıştığından, grubun performansı sadece lider olduğu sürece elde edilebilir. Otokratik liderlik, yakından takip etmeyi gerektiren gruplar ve süreçler için etkili olabilir, çünkü bu onların rahatlamasını önler, üretkenliği ve hızı artırır. Bu tarzın kötüye kullanılabilir olması ve liderin koşulsuz itaat beklemesi nedeniyle otokratik liderlik genellikle diktatörlük olarak görülür. Bu nedenle de izleyenlerin bu tarz bir yönetime karşı negatif duygulanımda olması sık rastlanan bir durumdur (Güner, 2002: 25). Otokratik lider, izleyenlerin görüşlerini dikkate almadığı ve onları sadece emirlerine uyması gereken bireyler olarak gördüğü için izleyenlerin kendini küçük ve değersiz hissetmesine neden olabilir. Yapılan çalışmalar, bu tür liderlikte bazı çalışanların daha az performans gösterdiğini ve diğer liderlik türlerinin aksine çalışanların stres ve tükenmişlik seviyelerini arttırdığı dolayısıyla psikolojik esenliklerini de düşürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle entelektüel sermayelerinin yaratıcılık olduğu şirketler için tavsiye edilmeyen bir liderlik tipidir.

Otokratik liderlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Okakın ve Titiz, 1997: 3, aktaran: Akdemir, 2018: 99):

- Organizasyonun tüm yönetim ve işleyiş politikaları lider tarafından belirlenir.
- Eylem planı her zaman otorite tarafından bildirildiğinden gelecek belirsizdir.

- Lider, görevleri ve görevlerin sahip çalışan ve takımların belirleyicisidir.
- Çalışanları değerlendirirken objektif değildir, her zaman lider galip gelir

1.2.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, fikir paylaşımının önemli olduğu, karar alma sürecinin tüm çalışanlar ile paylaşıldığı ve çalışanlara değer verilen bir liderlik tipidir. Demokratik liderler, çalışanlara rehberlik ederek karar sürecine katılmaları ve yaratıcı fikirlerini ifade etmeleri konusunda teşvik edici davranır. Bu durum takım üyelerinin kendilerini ifade etmelerine ve sorumluluk duygularının gelişmesine katkı sağladığından takımın performansı lidere bağımlı değildir ve gelişime açıktır (Al Khajeh, 2018: 4-5). Organizasyon içerisinde takım üyelerinin gelişimini destekleyen bu liderlik tarzı uzun vadede yeni liderlerin yetiştirilmesine de imkân tanır. Demokratik liderlikte övgü ve eleştiri nesnedir, kişiye değil işe yöneliktir.

Demokratik liderler güçlerini yetki ve izleyicilerden alırlar (İbicioğlu vd., 2009: 1-23). Çalışanlara değer ve saygı gösterir, gelişimlerini sağlamaya yardımcı olur ve onların yönetimde söz almalarını destekler. Demokratik lider, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler ortaya koyarak çalışanların en yüksek seviyede performans göstermelerini, onların lidere ve kuruma aidiyet duygusuna sahip olmalarını sağlayan, eleştiriye ve geri bildirimine açık, çalışanların yeteneklerini belirleyip gelişimine fırsat veren, onların organizasyon içerisinde saygı duyulan birer birey olmasını destekleyen kişilerdir (İnce, 2013: 1-15).

Demokratik liderlikte (Okakın ve Titiz, 1997: 3, aktaran: Akdemir, 2018: 99):

- Tüm kararlar liderin cesaretlendirmesi ve takım kararı ile verilir.
- Takım amaca yönelik nasıl hareket edeceğinin bilincindedir. Lider sadece teknik yardım gerektiğinde yön verir.
- Takımların kurulması, ekip üyelerinin belirlenmesi, görev dağılımları ve çalışma şeklinin kararı takım üyelerine bırakılır.
- Eleştiriler de övgüler de olayla esas alınarak objektif olarak değerlendirilir.

Bu tarz liderlik ile yürütülen organizasyonlarda genel olarak çalışan performansı yüksek düzeydedir, iş birliği ve takım çalışması yaygındır, çalışanlar cezaların oluşturduğu korkudan bağımsız performanslarını sergiler (Büyükyavuz, 2015: 19). İnsan ilişkilerinin önemli olduğu demokratik liderlik tipinde izleyenler üzerinde baskı oluşturmadan faaliyetlerin devamlılığı sağlanır. Ancak Costley ve arkadaşlarına (1994) göre bu liderlik tarzında çalışanların yaratıcılığı ve gelişimleri desteklenirken herkesin fikrini beyan etmesi nedeni hızlı karar almayı gerektiren durumlarda geç kalınması gibi olumsuzluklar da yaşanabilir.

1.2.3. Katılımcı (İşbirlikçi) Liderlik

Bu liderlik yaklaşımında çalışanların problemlerin çözümü ve karar verme sürecine dahil olmaları ve aktif olarak sorumluluk almaları gerekmektedir. Bu yaklaşımda lider, çalışanlar arasında fikir birliği oluşturmayı tercih eder. Çalışanları etkileyerek ve onları destekleyerek karar alma sürecine katılımlarını kolaylaştırır. Genel olarak

yönetimde çalışanlarla eş düzeyde gibi davranarak onların kendi kendilerini yönetmelerine fırsat tanır (Miao vd., 2013: 5).

Katılımcı liderlik stilinde; şeffaf olmak, çalışanların yetkinliklerine güvenmek, fikir paylaşımını ve takım çalışmasını teşvik etmek ön plandadır (Sanaghan ve Lohndorf, 2015: 11). Bu tarzı benimseyen liderlerin, mentorluk, empati ve etkili iletişim, çatışma yönetimi, takım kurma ve iş birliği, bütünü görebilme, vizyon oluşturma gibi becerilere sahip olması beklenmektedir (Timothy, 2016: 3-21). Katılımcı lider, sahip olduğu yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşır. Bu doğrultuda amaç ve hedeflerin oluşturulması ve bunların gerçekleştirilmesi için yapılacak planlamalarda, görev dağılımı, iş tanımları, görev tanımları gibi süreçlerin oluşturulmasında çalışanlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda hareket eder.

Katılımcı liderlik tipinde karşılaşılabilecek en büyük sorun, çalışanların önemli veya önemsiz tüm karar mekanizmasına dahil olmalarından dolayı karar sistemi yavaş işleyeceğinden süreçlerde zaman kayıplarının yaşanabileceği olmasıdır (Alkin ve Ünsar, 2007: 75-94). Ayrıca çalışanların karar verici olma noktasında bilgi ve tecrübelerinin yetersizliği organizasyon için yanlış kararların alınmasına da yol açabilir (Hurley, 2011: 3-15).

1.2.4. *Laissez-faire (Serbest Bırakıcı) Liderlik*

Serbest bırakıcı liderlik tarzında liderin varlığı hissedilmez. Lider, çalışanları anlama ve dinleme, geri bildirim verme, çalışan motivasyonu, onların ihtiyaçlarıyla ilgilenme gibi konularda minimum düzeyde çaba harcar, görev ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde sorumluluk almaktan kaçınır ancak bu durum bu çalışanların gelişimlerine engel olan bir durumdur (Northouse, 2016: 494). Fiilen liderin olduğu ancak verilen sorumluluk ve görevlerin lider tarafından yerine getirilmediği bir tarzıdır. Bu tarz liderler kendi sorumluluklarının başkaları tarafından yapılmasından rahatsız değildir (Bass ve Avolio, 2002: 3). Dolayısıyla, organizasyon içerisinde takım içi rol çatışmaları, rol ve görevlerin dağılımda belirsizlikler, takım üyelerinin sorumluluklarını algılayamaması gibi olumsuzluklar oluşturabilir (Skogstad vd., 2007: 81). Liberal liderlik olarak da bilinen bu liderlik tarzı pasif ve etkisiz bir liderlik tarzıdır, kararlar lider tarafından değil takım üyeleri tarafından verilir, liderler takipçilerinin çalışmalarına karışmaz ve bu durum otoritenin takipçilere geçmesine neden olur (Türkmen, 1999: 63).

Bu tarz bir liderliğin sahip olduğu özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Okakın ve Titiz, 1997: 3, aktaran Akdemir, 2018: 99):

- Liderin minimum katılımı ve grubun karar almada maksimum özgürlüğü söz konusudur.
- Lider, takımın çalışması için materyallerin temininden sorumludur, çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
- Lider, takımın çalışma şekli, üyeleri ve görev dağılımıyla ilgili konulara kesinlikle müdahil olmaz.

- Kedisine sorulmadan takım üyeleri hakkında yorum veya eleştiri yapmaz. Durumların değerlendirilmesi veya düzeltilmesi gibi sorumlulukları yoktur.

1.2.5. İşletmelerde Liderlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Farklı liderlik tarzlarının, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak farklı etkileri bulunmaktadır. Çalışanların performansı, organizasyon başarısında ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktördür. Beceri, eğitim, motivasyon, özveri, maddi imkanlar, kariyer fırsatları, iletişim, geri bildirim gibi faktörler, bireylerin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörlerdir. Yapılan araştırmalara göre iyi bir liderlik, çalışanların motivasyon ve çalışma şevkinin yüksek olmasını, çalışanın organizasyona bağlılığını arttırdığını ve organizasyonun sürdürülebilir uzun vadeli başarı elde etmesini sağladığını göstermektedir (Ünsar ve Şimşeker, 2008: 1029-1045). Kötü bir liderlik ise, organizasyonu, organizasyonun hedeflerinden ve vizyonundan habersiz, yaptıkları işin öneminin bilincinde olmayan, motivasyonsuz ve isteksiz çalışanlardan oluşan, başarısız organizasyonlar haline getirecektir.

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, organizasyonların insan kaynağına yaptıkları yatırımın, performans ve verimlilik üzerinde önemli bir etken olduğu görülmektedir. Yine araştırmalara göre insan kaynakları uygulamalarının çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu da görülmektedir (Huselid, 1995: 635-672). Liderlik de temelde yönetsel bir kavram olmakla birlikte organizasyon içerisindeki liderlerin belirlenmesi ve yetiştirilmesi insan kaynakları uygulamalarının konuları arasındadır. Liderlik tiplerinin çalışanlar üzerindeki etkilerine bakıldığında genellikle demokratik ve katılımcı liderlik tarzının çalışanlar tarafından daha etik bulunduğu, otokratik liderlik tarzının ise bu kapsamda yer almadığı görülmektedir. Etik temelleri olan liderlik yaklaşımları, çalışanların iyi performans göstermesi açısından sağlam bir temel oluşturur. Ancak liderliğin tek başına yeterli olmadığı örgütsel değerler ile liderliğin bir bütün olarak çalışanlar üzerinde etkili olduğu da insan kaynakları tarafından göz ardı edilmemelidir.

Liderliğin işletme içerisindeki yeri ve çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında;

- Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalarda, çalışan odaklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonunu olumlu şekilde etkilediği bulunmuştur (Eren, 1989: 382).
- Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarında da yine liderlik tarzlarının çalışanların motivasyon ve verimlilikleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Koçel, 2003: 586).
- House ve Mitchell (1982), çalışana değer veren ve onu dikkate alan liderlerin çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

- Çetinkanat (2000), liderlik tarzlarının en az iş arkadaşları, çalışma şartları, terfi süreçleri, fiziksel ortam, ücret ve yan haklar gibi faktörler kadar çalışan motivasyonunu etkilediğini ortaya koymuştur.
- Telli vd. (2012) çalışmasında, çalışanlara yol gösteren, rol model olan ve onlara farklı bakış açıları kazandıran liderlik tiplerinin çalışan verimliliğini artırma konusunda daha etkili ve tercih edilir olduğunu ifade etmiştir

1.3. Kuşaklar ile Liderlik Algısı İlişkisi

Günümüzde farklı kuşakların iş hayatında bir arada olmaları hangi liderlik tarzının organizasyonu genel amaç ve hedeflerine ulaştıracağını belirlemek açısından önemli bir araştırma alanıdır. Literatürde, kuşaklar ile liderlik ilişkisi üzerine yapılmış birçok araştırma olmakla birlikte Z kuşağı bu araştırmalarda yeni yeni yer almaya başlamıştır. Laudert (2018), Z kuşağının liderlik algılarını değerlendirdiği kavramsal çalışmada, Z kuşağının etkinliği açısından adaptiv-uyumcul ve otantik liderliğin harmanlanması gerekliliğini vurgulamıştır. Şahbaz (2019), Y ve Z kuşaklarının liderlik algılarını karşılaştırdığı çalışmada dönüştürücü liderliğin bu kuşaklar açısından çağdaş liderlik yaklaşımı olarak kabul edildiğini, bununla birlikte her iki kuşağın da serbest bırakıcı liderlik ve pasif istisnalarla yönetim algılarının diğer liderlik tiplerine göre daha düşük olduğunu bulgulamışlardır. Diğer taraftan Z kuşağı çalışanların koçluk ve mentörlük desteğine ihtiyaç duyduğu, Y kuşağına göre motivasyon unsurlarına karşı daha hassas oldukları araştırma sonuçlarının bulguları arasındadır. Nas ve Doğan (2020), Z kuşağının paternalist liderlik algısı üzerine yaptıkları çalışmada, bu kuşağa ait bireylerin oldukça sorumlu, deneyime açık ve dışa dönük olduğu ve paternalist liderlik algısının ortalamanın üzerinde olduğunu bulgulamıştır.

Yılmaz (2017), Y kuşağının liderlik algısı üzerine yaptığı çalışmada, Y kuşağının ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik tarzını benimsediğini, babacan/paternalist liderliğin ise Y kuşağının en az tercih ettiği liderlik tarzı olduğunu bulgulamıştır. Akdemir vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise Y kuşağının liderlik algısının demokratik liderlik olduğu görülmüştür. İlic ve Yalçın (2017), X ve Y kuşaklarının iş değerleri ve liderlik algısına yönelik karşılaştırmalı çalışmasının sonucunda; X kuşağının başarılı lideri güvenilir, güçlü iletişim becerisi olan, yenilikçi ve adil gibi özellikler ile tanımlarken; Y kuşağının başarılı lider algısının zeki, pozitif, vizyoner, cesur ve takım odaklı olduğunu bulgulamıştır. Aynı çalışmada X kuşağının benimsediği liderlik tipinin genel olarak demokratik liderlik olduğu ancak koşullara göre otokratik liderlik uygulamalarına yönelik beklentilerinin olduğu da görülmüştür. Y kuşağının beklentilerinin ise güçlü iletişime sahip, karşılıklı fikirlere değer veren, birey odaklı ve geliştirme odaklı bir lider tarzı olduğu şeklindedir. Bako (2018), kuşakların liderlik algılarını incelediği çalışmada, Z kuşağının etkin lider algısının risk alma ve inandırıcılık olduğunu belirtirken; aynı değerlerin X kuşağında gözlemlenmediğini vurgulamaktadır. Bu farklılığın temel sebebi, Z kuşağının kariyer odaklı ve bireysel yaklaşıma sahip olması olarak düşünülmüştür (Levine ve Dean, 2012: 123). X ve Y kuşakları, liderin belirli konularda paylaşımcı davranmamasının kabul gören bir davranış olmadığını vurgularken; benzer bir algı Z kuşağı için de

geçerlidir. Bu durumun Z kuşağının edilgen karakter yapısı (Gardner ve Davis, 2013: 55-57) ve izole yaşam biçiminden (Twenge ve Foster, 2010) kaynaklandığı düşünülmektedir. Alasfour ve Lettau (2014) ise Bako ile benzer olarak kuşaklar üzerine yaptıkları çalışmada, X ve Y kuşaklarının liderlik algılarına yönelik benzerlikleri ortaya koyarken; Z kuşağına yönelik bir değerlendirme yapılamamıştır. Araştırmacılar bu durumun başlıca sebebinin, çalışmanın gerçekleştirildiği zaman diliminde söz konusu kuşağın henüz iş yaşamında olmamasından kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir. Kaçar ve Taş (2019), kuşakların yönetim tarzları üzerine yaptıkları çalışmada X kuşağının otoriter yönetime yakınken Y ve Z kuşaklarının demokratik liderlik tarzına yakın bir yapı sergilediğini paylaşmaktadır. Avcı (2020), Z kuşağının Maverick liderlik algısına yönelik araştırmasında Z kuşağı bireylerin, Maverick liderliğin en önemli özelliklerinden olan risk alma ve girişimcilik özelliklerini benimsediğini ifade etmektedir.

Literatürdeki çalışmalardan da görüldüğü üzere farklı kuşakların liderliğe yönelik algıları ve beklentileri değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, yakın bir dönemde özellikle de covid-19 süreci nedeniyle Z kuşağının iş hayatındaki artışı göz önüne alındığında, Z kuşağının performansının etkin yönlendirilebilmesi açısından liderlik olgusuna bakış açılarını açıklamak önem kazanmaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

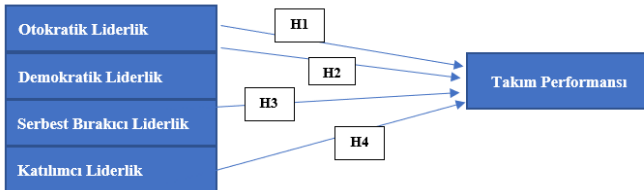
Bu çalışma yaşları itibariyle, geleceğin iş dünyasını şekillendirecek olan Z kuşağının demografik özellikleri ve liderlik algısının takım performansı üzerindeki etkisini araştırmak ve bu kuşağın takım performansını arttırabilmek için liderlik kavramına ilişkin beklentilerini belirleyebilmek amacı ile yapılmıştır.

2.2. Araştırmanın Kısıtları

Z kuşağını oluşturan bireylerin iş hayatında yeni yeni yer almaya başlaması nedeniyle aktif çalışan veya en az bir yıllık iş tecrübesine bireylerin az olması, Z kuşağının iş hayatındaki tecrübesinin kısıtlı olması nedeniyle farklı lider tipleri ile çalışmamış olması ve pandemi nedeniyle oluşan işsizlik süreçleri araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Şekil 1. Araştırma Modeli



H1: Z kuşağının otokratik liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Z kuşağının demokratik liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: Z kuşağının serbest bırakıcı liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Z kuşağının katılımcı liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.4. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

Araştırmada liderlik tarzına yönelik demokratik, serbest bırakıcı, katılımcı ve otokratik liderlik olmak üzere dört boyut ele alınmıştır. Araştırmanın evreninin en az bir yıldır çalışma hayatında olan Z kuşağı bireyler oluşturmaktadır. Araştırma verileri zaman ve ulaşılabilirlik açısından rassal örnekleme yöntemi ile belirlenen ve araştırmanın evrenini temsil ettiği düşünülen, en az bir yıllık iş deneyimine sahip 653 Z kuşağı bireyden oluşan örneklem ile web üzerinden yapılandırılmış anket çalışması yapılarak elde edilmiştir.

2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış anket kullanılmış olup, anket formunun oluşturulmasında 3 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Anket formu 3 bölüm olarak hazırlanmış, birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam iş deneyimi ve mevcut işyerindeki kıdemi için demografik maddeler kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde liderlik tarzlarına ait algıyı ölçmek amacı ile demokratik, serbest bırakıcı, katılımcı ve otokratik liderlik olmak üzere dört liderlik tarzı algısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Son bölümde ise 8 ifadeden oluşan takım performansı ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizinde öncelikle ölçeklerin genel ve ölçek bazında güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek yapısının modele uygunluğunu ve geçerliliğini kontrol etmek amacı ile de doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenlerin frekans analizleri incelenmiş, ölçekler için satır toplam puanları bulunarak ölçeklerin demografik gruplar arasındaki farklılıkları parametrik bağımsız t testi ve parametrik olmayan Mann Whitney U testleriyle, ayrıca parametrik ANOVA ve parametrik olmayan Kruskal Wallis testleri kullanılarak kontrol edilmiştir. Değişkenler arasındaki doğrusal veya doğrusal olmayan ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon testi yapılmış, hipotez testleri için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS 21.0 ve AMOS 23.0 paket programları yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın anket formunda elde edilen verilerin sayılaşılmasında demografik değişkenler dışında 5'li Likert kullanılmıştır (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Biraz Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Biraz Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum).

2.6. Araştırmanın Ölçekleri

2.6.1. Liderlik Ölçeği

Z kuşağı bireylerin liderlik algısını ölçmek için Abu Mansor ve arkadaşları tarafından 2012 yılında kullanılan liderlik ölçeğinin otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarını ölçümleyen 12 ifadesi ile Ogbonna ve Haris (2000) tarafından geliştirilen liderlik ölçeğinin katılımcı liderlik ile ilgili 5 ifadesi kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.753 olarak bulunmuş olup, bu değer ölçeğin "oldukça güvenilir" olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 405). Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacı KMO and Bartlett's testi yapılmış ve KMO değeri 0.877 olduğu ve p değeri de 0.05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün iyi olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu söylemek mümkündür (Altunışık vd., 2007: 217).

Tablo 2. Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha*	Güvenilirlik
Liderlik	17	.753	Oldukça Güvenilir
Otokratik Liderlik	4	.657	Oldukça Güvenilir
Demokratik Liderlik	4	.725	Oldukça Güvenilir
Serbest Bırakıcı Liderlik	4	.464	Düşük Güvenilirlik
Katılımcı Liderlik	5	.898	Yüksek Derecede Güvenilir

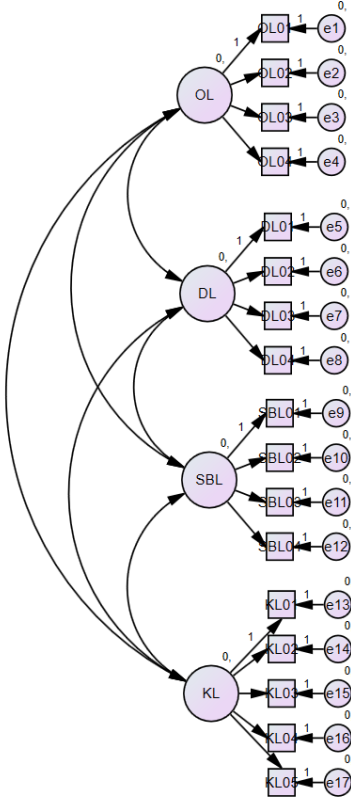
*($0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ güvenilirliği düşük, $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ yüksek derecede güvenilirdir.)

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör yükü 0,30'un altında olan ifade olmadığı görülmüştür.

Tablo 3. Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçek Değeri	Sonuç
Ki ² /df	≤3	3-5	4.271	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	<0.08	0.08-0.1	0.071	Kabul Edilebilir Uyum

Şekil 2. Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



2.6.2. Takım Performansı Ölçeği

Araştırmada, araştırmacı tarafından 2021 yılında literatüre dayalı olarak geliştirilen, tek boyut ve 8 ifadeden oluşan takım performansı ölçeği kullanılmıştır (İnal, 2021: 130). Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.888 olarak bulunmuş olup bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. KMO ve Barlett Testi sonucunda KMO değeri 0.915, p değeri de 0.05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün iyi olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu söylemek mümkündür (Altunışık vd., 2007: 217).

Tablo 4. Takım Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha*	Güvenilirlik
Takım Performansı	8	.888	Yüksek Derecede Güvenilir

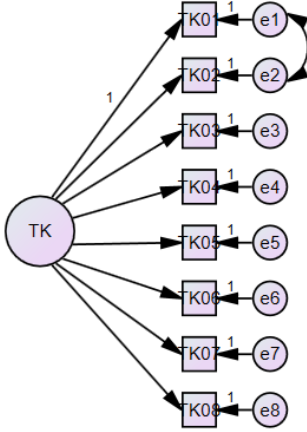
*($0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ güvenilirliği düşük, $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ yüksek derecede güvenilirdir.)

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör yükü 0,30'un altında olan ifade olmadığı görülmüştür. DFA sonunda ki^2/df değeri 5'in üzerinde bulunduğundan model iyileştirme çalışması yapılmış ve modelin uyumu sağlanmıştır.

Tablo 5. Takım Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçek Değeri	Sonuç
Ki^2/df	≤ 3	3-5	4.86	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	<0.08	0.08-0.1	0.073	Kabul Edilebilir Uyum

Şekil 3. Takım Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



3. BULGULAR

3.1. Demografik Verilere Yönelik Bulgular

Araştırma verileri normal dağılıma sahip olup demografik özelliklerin frekans dağılımları Tablo-6'da verilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu (Kadın: %54.7, Erkek: %45.3) ancak katılanların çoğunluğunun (%84.8) yaş itibari ile henüz bekar olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların %59.7'si lise mezundur. Toplam iş deneyimine bakıldığında ise beklenildiği gibi katılanların ağırlıklı olarak 1 yıllık bir iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir (%39.4). Katılanların %61.1'i mevcut pozisyonlarında oranında 1 yıldır çalışmaktadır.

Tablo 6. Demografik Verilerin Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	357	54.7
Erkek	296	45.3
Medeni Durum		
Bekar	554	84.8
Evli	99	15.2
Eğitim Düzeyi		
Lise	390	59.7
Ön Lisans	111	17.0
Lisans ve üzeri	152	23.3
Toplam İş Deneyimi		
1 yıl	257	39.4
2 yıl	126	19.3
3 yıl	89	13.6
4 yıl	67	10.3
5 yıl ve üzeri	114	17.5
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi		
1 yıl	399	61.1
2 yıl	119	18.2
3 yıl	63	9.6
4 yıl	36	5.5
5 yıl ve üzeri	36	5.5

Ölçeklerin demografik değişkenlere göre farklılıklarına Bağımsız T-testi ve One Way Anova testleri ile bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda liderlik tiplerinin cinsiyet gruplarına göre analizinde sadece serbest bırakıcı liderlik tipinin gruplar arasında anlamlı derecede ($p=0.06$) farklılaştığı buna göre erkeklerin kadınlara göre serbest bırakıcı liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. analiz sonuçlarına göre kadınların serbest bırakıcı liderlik algılarına yönelik puan ortalaması 2.98 olarak bulunurken erkeklerin puan ortalaması ise 3.07'dir. Takım performansı ölçek puanları ise cinsiyete göre farklılaşma göstermemiştir. Medeni durum gruplarına göre yapılan analizde ise demokratik liderlik algısının gruplar arasında anlamlı derecede ($p=0.016$) farklılık gösterdiği, diğer liderlik tipleri ve takım performansının ise farklılaşmadığı görülmüştür. Bekarların demokratik liderlik algıları puan ortalamasının 2.63 olduğu, evlilerin ise puan ortalamasının bekarlara göre yüksek olduğu (2.86) bulgulanmıştır. Eğitim gruplarına yönelik ölçeklerin farklılaşma analizi sonuçlarında hem liderlik ölçeği ve alt grupları hem de takım performansı ölçeği gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum toplam çalışma yılları ve mevcut pozisyonda çalışma süresi grupları için de benzer şekilde bulgulanmıştır.

3.2. Korelasyon Analizin Yönelik Bulgular

Araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olması nedeniyle değişkenler arasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, araştırmanın bağımlı değişkeni takım performansı ile bağımsız değişkeni liderlik arasında korelasyon katsayısının 0.422 olduğu, değişkenler arasında pozitif ve çift yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Liderlik alt boyutlarına bakıldığında otokratik liderlik alt boyutu ile takım performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı ancak demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve katılımcı liderlik boyutları ile takım performansı arasında pozitif, istatistiksel olarak anlamlı ve çift yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Otokratik	Demokratik	Serbest Bırakıcı	Katılımcı	Takım Performansı	Liderlik
Otokratik Liderlik	Pearson Correlation	1	-.333**	-.035	-.244**	-.019	.107**
	Sig. (2-tailed)		.000	.366	.000	.633	.006
Demokratik Liderlik	Pearson Correlation	-.333**	1	.490**	.541**	.370**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
Serbest Bırakıcı Liderlik	Pearson Correlation	-.035	.490**	1	.402**	.369**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.366	.000		.000	.000	.000
Katılımcı Liderlik	Pearson Correlation	-.244**	.541**	.402**	1	.297**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
Takım Performansı	Pearson Correlation	-.019	.370**	.369**	.297**	1	.422**
	Sig. (2-tailed)	.633	.000	.000	.000		.000
Liderlik	Pearson Correlation	.107**	.728**	.723**	.797**	.422**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.000	

3.3. Regresyon Analizin Yönelik Bulgular

Hipotezlerin test edilmesi amacı ile değişkenler arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Z kuşağının otokratik liderlik algısı ile takım performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak Z kuşağının demokratik liderlik algısı takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde Z kuşağının serbest bırakıcı liderlik ve katılımcı liderlik algıları da takım performansı algısını istatistiksel olarak pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 8. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R Kare	F	Anlamlılık F	BETA	T	P
Otokratik Liderlik	Takım Performansı	.000	.228	.633	-0.19	-.478	.633
Demokratik Liderlik		.137	103.405	.000*	.370	10.169	.000
Serbest Bırakıcı Liderlik		.136	102.661	.000*	.369	10.132	.000
Katılımcı Liderlik		.088	62.918	.000*	.297	7.932	.000

4. TARTIŞMA

Bu çalışma, Z kuşağının çalışan performansını arttırmada liderlik algısının etkisini belirleyebilmek ve geleceğin liderlik anlayışının belirlenmesine katkıda bulunabilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın araştırma verilerinin analizi sonucunda; tüm karar gücünü elinde tutan, otorite esaslı liderlik tipi otokratik liderliğin Z kuşağının takım performansı üzerine anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu sonuç literatürdeki Z kuşağının yenilikçi ve özgürlükçü yapısının otokratik liderlik tarzını reddettiğini gösteren çalışmalarla örtüşmektedir. Araştırmada ele alınan diğer üç liderlik tarzı olan demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve katılımcı liderliğin ise takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgu, literatürde yer alan çalışmalar ile paralel olup, Z kuşağının liderden beklentilerine ışık tutmaktadır (Akdemir, 2013; Kaçar ve Taş, 2019; Karaçetin ve Akbaş, 2019). Literatürde farklı görüşleri savunan çalışmalar da yer almaktadır. Koulopoulos ve Keldson (2014) yaptıkları araştırmada Z jenerasyonun büyük ölçüde Y kuşağı ile benzerlik gösterdiklerini ve liderlik beklentilerinin de bu nedenle otantik liderlik tarzı olacağını savunmuşlardır. Alkan (2020) ise çalışmasında Z kuşağının liderlik beklentisinin dönüşümcü liderlik olduğunu savunmaktadır. Laudert (2018) Z kuşağının liderlik algısını ele aldığı çalışmada, Z kuşağının etkinliğinin artırılması için adaptiv-uyumcul ve otantik liderliğin bir arada değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bako (2018) kuşakların liderlik algılarını incelediği çalışmasında, Z kuşağının etkin bir liderin sahip olması gereken özelliklerini risk alma ve inandırıcılık olarak tanımladığını belirtmiştir. Z kuşağının iş hayatına daha yeni girmekte olması, çalışmalarda temel kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de Z kuşağının liderlik algısına yönelik literatürde fikir birliği olmadığı görülmüştür. Bu, Z kuşağının henüz çok fazla yönetici ile çalışmadığından farklı liderlik tarzlarını değerlendirmekte kısıtlı kalmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer taraftan küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin lider kavramını da değiştirmeye başlaması ve bu nedenle tek bir tip liderlik yerine birden fazla liderlik kavramının harmanlanması da geleceğin yönetsel bakış açısını için gerekli olduğu düşünülmektedir.

Demografik değişkenlere göre ölçeklerin analizine bakıldığında liderlik tiplerinden sadece serbest bırakıcı liderliğin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu, buna

göre erkeklerin serbest bırakıcı liderlik algısının puan ortalamasının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde ise evliler ile bekarlar arasında sadece demokratik liderlik algısında anlamlı bir farklılık bulunmuş, buna göre bekarların demokratik liderlik algısının evlilere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Ancak yaş itibarı ile Z kuşağı içerisinde evli bireylerin sayısının azlığı göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada da evli katılımcıların oranı genele bakıldığında çok düşüktür (%15.2). Eğitim durumlarına, toplam çalışma yıllarına ve mevcut pozisyonda çalışma süresine göre ise Z kuşağının liderlik boyutları açısından herhangi bir farklılık olmadığı da bulgular arasındadır. Z kuşağının henüz yeni mezun veya öğrenci düzeyinde eğitime sahip olduğu düşünüldüğünde ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalarda bu sonuçların değişkenlik göstereceği düşünülmektedir. Zira bu çalışmada da katılımcıların %59.7'si lise mezunudur. Bu durum Z kuşağının eğitime yönelik algısına dair de bir fikir oluşturabilir. Bu nedenle eğitim ve evlilik gibi bireye göre anlamı farklılaşan demografik değişkenlerin araştırılmasının, Z kuşağının beklentilerinin, değer yargılarının ve bakış açısının belirlenmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Z kuşağının iş hayatından beklentileri, diğer kuşaklara göre iletişim tarzlarındaki farklılaşma, teknolojik gelişmelerin içine doğmuş olmaları geleneksel yönetim tarzlarını benimsemiş diğer kuşaklarla aralarında çoğu zaman çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar çalışanların liderlik algılarının takım performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu noktada iş hayatının yeni oyuncularını Z kuşağı çalışanların hangi liderlik tarzlarını benimsediklerini belirleyebilmek takım performansını artırmak açısından faydalı olacaktır (Ünal, 2021; Gümrükçü, 2016; Dizgah ve Keshavarz, 2015).

Araştırma ve literatür çalışmaları Z kuşağının otokratik liderlik tarzından ziyade farklı liderlik tarzlarını benimsediğini ve geleneksel yöneticiliğin farklı liderlik modellerine evrilmesi gerektiğini göstermektedir. Ancak hem bu çalışmada hem de literatürde Z kuşağının liderlik beklentisi net olarak açıklanamamaktadır. Z kuşağının iş hayatında yeni olması ve günümüz değişimlerinin liderlik modellerini de değiştirmeye başlaması ile açıklanabilecek olan bu durum ilerleyen çalışmalar için önemli bir bulgudur. Araştırmada ele alınan üç liderlik tipinin Z kuşağının takım performansı üzerinde pozitif etkisinin olması belki de tek bir liderlik tipi yerine birleştirilmiş modellerin geleceğin liderlik tanımını oluşturacağını düşündürmektedir. Diğer taraftan Z kuşağının iyi bir takım oyuncusu olması açısından sadece liderlik değil iş hayatındaki diğer kavramlara olan yaklaşımının da belirlenmesi gerekir.

Sonuç olarak Z kuşağının, takım içerisindeki performansının artırılması ve iyi bir takım oyuncusu olmalarının sağlanması örgütlerin başarısı açısından önemli olduğundan, takım çalışmasının başarısını etkileyen en önemli etkenlerden olan liderlik algısının Z kuşağı özelinde araştırılmaya devam edilmesi ve geleceğin liderlik algısının belirlenmesi açısından araştırmanın farklı liderlik tipleri için tekrarlanması

önerilmektedir. Z kuşağının yönetsel beklentileri doğrultusunda geleceğin liderlik kavramının oluşturulması, örgütlerin değişken piyasa şartlarına ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmasına da yardımcı olacaktır. Bu araştırmanın Z kuşağı bireylerin liderlik algılarını anlamak açısından da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

RESEARCHING THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES IN IMPROVING TEAM PERFORMANCE OF GENERATION Z

1. INTRODUCTION

In this study, the effect of generation Z perception of leadership on team performance was analyzed. From this point of view, the conceptual part of the research was created by examining the studies in the literature. It was tried to measure the effect of individuals' perception of leadership on team performance with the data obtained by the survey study conducted with generation Z individuals. Research on leadership in the study has focused on which autocratic, democratic, participative, and laissez-faire leadership styles. Therefore, considering that the place of generation Z in business life will increase soon, it becomes important to understand the perspective of generation Z on the phenomenon of leadership to effectively direct the performance of generation Z.

2. METHODS

The study was conducted through a web-based survey method with 653 generation Z individuals over the age of 18 selected by random sampling method in throughout Turkey. The research data were analyzed with the SPSS 22.0 and AMOS 24.0 package programs. Cronbach's Alpha Coefficient was used in the reliability analyzes of the scales. Correlation analyzes were performed to examine the relationship between the scales. Linear regression analysis was used for hypothesis theses.

3. RESULTS

As a result of the confirmatory factor analysis conducted in this study, it was seen that the leadership scale provided model fit, and model improvement studies were not needed. On the other hand, it was necessary to carry out a model improvement study to ensure the model compatibility of the team performance scale. In the reliability analysis, it was found that the leadership scale (Cronbach alpha:0,753) was acceptable reliable and the team performance scale (Cronbach alpha:0.88) was good level reliable.

Pearson correlation analysis was performed due to the normal distribution of the research data and it was observed that there was a positive, bidirectional, and statistically significant relationship between team performance, and leadership. When

evaluated in terms of leadership sub-dimensions, it was found that there was no significant relationship between autocratic leadership, and team performance, but a statistically significant, positive, and bidirectional relationship between team performance, democratic leadership, laissez-faire leadership, and participatory leadership.

As a result of the regression analysis carried out to test the hypotheses, no statistically significant relationship was found between the autocratic leadership perception of the Z generation and the team performance. However, generation Z's perception of democratic leadership has a statistically significant and positive effect on team performance. Similarly, the laissez-faire leadership and participatory leadership perceptions of the Z generation also affect the team performance perception in a statistically positive way.

4. DISCUSSION

This study was carried out to determine the effect of leadership perception on increasing the employee performance of the Z generation and to contribute to the determination of the leadership understanding of the future. As a result of the analysis of the survey data; It has been seen that autocratic leadership, which is an authority-based leadership type, does not have a significant effect on the team performance of generation Z. This result also coincides with the studies on the perception of the leadership of generation Z in the literature. Democratic, laissez-faire, and participatory leadership, which are the other three leadership styles discussed in the research, were found to have a statistically significant and positive effect on team performance in parallel with the studies in the literature.

When the literature is examined, it is seen that there is no common idea about the leadership preference of generation Z. This situation can be explained by the fact that generation Z individuals have just started to participate in business life and their leadership perceptions are just beginning to form. On the other hand, it is thought that globalization and technological developments have begun to change the concept of a leader, and therefore, blending more than one leadership concept instead of a single type of leadership is necessary for the managerial perspective of the future. In the examination of demographic data, it was found that there were differences between the groups regarding marital status and education levels. However, this may be related to the fact that most of the Z generation individuals are single and their education life has not been completed yet. For this reason, it is thought that different results will be reached in demographic analyzes in future studies.

CONCLUSION

The expectations of Generation Z, the differentiation in communication styles compared to other generations, and the fact that they were born into technological developments often cause conflicts with other generations that have adopted traditional management styles. For this reason, it is important to be able to specify

those future managerial roles and leadership styles to increase the team performance of the generation Z individuals, who are the main players of the future business world.

Studies on leadership and team performance show that employees' perceptions of leadership have a positive and statistically significant effect on team performance. So, it is important to determine the leadership styles of the new players of business life, generation Z employees, to increase team performance. As a result, it is suggested that the perception of leadership, which is one of the most important factors affecting the success of teamwork, should be continued to be investigated with different leadership styles in particular for the generation Z. It is thought that establishing the leadership concept of the future by determining the managerial expectations of the Z generation will also help the organizations to keep up with the technological developments and changing market conditions. It is thought that this research will contribute to the literature in terms of understanding the leadership perceptions of the Z generation individuals who are just entering business life.

KAYNAKÇA

- Abu Mansor, N. N., Choon, M., Mohamed, A. ve Shah, I. (2012). The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 521–529.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 11-42.
- 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.
- Al Khajeh, E.H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Alkan, D.P. (2020). İşgücünün Değişen Yüzü Z Kuşağı ve Kuşağın Lider Algısı. *Business Economics and Management Research Journal*, 3 (2), 137.
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 75-94.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Avcı, A. (2020). İş Dünyasında Maverick Liderlik ve Z Kuşağı İncelemesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16 (32), 5377-5392.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010 (2), 73-84.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bako, M. (2018). Different Leadership Style Choices, Different Generations. *Prizren Social Science Journal*, 2 (2), 127-143.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadersip*, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bulut, S., Doğan, U. ve Altundağ, Y. (2012). Ergen Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (EPDÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. International Counseling and Education Conference (ICEC 2012), 3-5 Mayıs 2012, İstanbul, Turkey.
- Buluç, B. (2016). *Geleneksel Liderlik Yaklaşımları*, Pegem A Yayıncılık.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, NY: Harper&Row Publishers.
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi; Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Carnegie, D. (2012). *Doğru ve Etkin Liderlik* (Çev. T. Kırca Alptekin), İstanbul: Nemesis Kitap.
- Comte, A. (1974). *The Positive Philosophy*, (Ed. Abraham S. Blumberg), AMS Pres. New York.
- Costley, D. L., Santana-Melgoza, C. ve Todd, R. (1994). *Human Relations in Organizations*, Minneapolis: West Publishing.
- Çetinkanat, A. C. (2000). *Kurumlarda Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dizgah, M.R. ve Keshavarz, A. (2015). Investigating The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership and Team Effectiveness in The Banks of Guilan Province-Iran. *Advances in Environmental Biology*, 9 (3), 992-1000.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında, Vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18 (4), 261-269.
- Gardner, H. ve Davis, K. (2013). *The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy, and Imagination in a Digital World*. London: Yale Universtiy Press.
- Grow, J. M. ve Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22 (1), 7-22.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (1), 89-115.
- Gümrükçü, D.M. (2016). *Örgütlerde Takım Performansında Liderin Rolü: Bankacılık Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- Gür, G. ve Wolff, R. A. (2021). COVID-19 Pandemi Döneminde Z Kuşağı ve Holakrasi Yönetimi. *Social Sciences Research Journal*, 10 (2), 287-295.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 39-57.
- Gürsoy, D., Maier, T. ve Chi, G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 448-458.
- Hurley, T.J. (2011). *Collaborative Leadership*. Oxford Leadership, 3-15.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Hodgetts, R.M. ve Luthans, F. (2003). *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw Hill/Irwin Publish.

- House, R. ve Mitchell, T.R. (1982). The Path Goal Theory of Leadership. D. D. White (Ed.), *Contemporary Perspectives in Organizational Behavior* içinde (ss. 189-192). Boston: Allyn and Bacon Inc.
- İbicioğlu, P., Özmen, Ö. İ. ve Taş, Y. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- 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.
- İnal, H. (2021). *Psikolojik Esenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Modeli Bağlamında İncelenmesi*. (Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35 (1), 1-15.
- 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.
- 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.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J.P. (1999). Liderler Gerçekte Ne Yapar? M. Tüzel (Çev. Ed.), *Liderlik* içinde (ss:45-66). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Koulopoulos, T. ve Keldsen, D. (2014). *The Six Forces Shaping the Future of Business: The Gen Z Effect*. New York and Oxon: Bibliomotion Inc.
- Latif, H. ve Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 136.
- Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. M.A. Leadership Studies: Capstone Project Papers: 30. Erişim: 04.09.2021, <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30/>.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3 (2), 170-183.
- Levine, A. ve Dean, D. R. (2012). *Generation on a Tightrope: A Portrait of Today's College Student*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maloş, R. (2012). Leadership styles. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 421-426.

- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* içinde (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
- Oblinger, D.G. ve Oblinger, J.L. (2005). *Educating the Net Generation*. Brockport Bookshelf, Book.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. ve Xu, L. (2013). Participative Leadership and The Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24 (1), S76–S92.
- Mishra, R. K., Sarkar, S. ve Singh, P. (2012). Today’s HR for a Sustainable Tomorrow. Ipsita C. P. (Ed.), *The Future of Workforce Management: Perspectives and Way Ahead* içinde. New Delhi: Allied Publishers.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership; Theory and Practice*. Washington DC: Sage Publications.
- Oblinger, D. G. ve Oblinger, J.L. (2005). Educating the Net Generation. Erişim: 01/10/2021, www.educause.edu/educatingthenetgen.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15 (2), 615-639.
- Peterson, H. (2014). Millennials Are Old News – Here’s Everything You Should Know About Generation Z. Erişim: 28.08.2021, <http://www.businessinsider.com>.
- Podolny J.M. (1993). A Status-Based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology*, 98, 829-872.
- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008). *Generational Differences Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. Taylor & Francis Group.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organisational Behavior*. Boston: Pearson.
- Sanaghan, P. ve Lohndorf, J. (2015). Collaborative leadership: The new leadership stance. *Collaborative Leadership in Higher Education*, 6-37.
- Santrock, J. W. (2017). Yaşam Boyu Gelişim Psikolojisi, Yüksel, G. (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayın.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Serçemeli, M., Kurnaz, A. ve Özcan, A. (2015). Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimi Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 261-276.
- Seymen, A. F. (2017). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Millî Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörütleri ile İlişkilendirilmesi. *Kent Akademisi*, 10 (32), 467-489.
- Sezen, B. ve İnce, M. (2018). Tüketicilerin Instagram Reklamlarına Karşı Tutumlarının Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Y ve Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6 (2), 39-56.

- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80–92.
- Somyürek, S. (2014). Öğretim Sürecinde Z Kuşağının Dikkatini Çekme: Artırılmış Gerçeklik. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 4 (1), 63-80.
- Sorensen, T. ve Epps, R. (1996). Leadership And Local Development: Dimensions of Leadership in Four Central Queensland Towns. *Journal of Rural Studies*, 12 (2), 113-125.
- Şahbaz, E. (2019). *Çalışma Yaşamında Y ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing the World*. New York: McGraw Hill.
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 643-675.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1048.
- Telli, E., Ünsar, A. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2 (2), 135-150.
- Timothy, R.K. (2016). Literature Review on Collaborative Leadership. *Ontario Public Health Association*, 3-21.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmen, İ. (1999). *Yönetimde Verimlilik, Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Ampirik Bir Çalışma*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Twenge, J. M. ve Foster, J. D. (2010). Birth Cohort Increases in Narcissistic Personality Traits Among American College Students 1982-2009. *Social Psychological and Personality Science*, 1 (1), 99-106.
- Ünal, E. (2021). *Takımlarda Liderlik ve Yetenek Geliştirme Projelerinin Performansa Etkisi: Servis Odaklı Moda Perakendesi Sektöründe Bir Proje Uygulaması*. (Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ünsar, Y. ve Şimşeker, M. (2008). Küreselleşme Süreci ve Liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3 (9), 1029-1045.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota.
- Yalçın, B. ve Ilic, D. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yaşar University*, 12, 136-160.

- Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 489-506.
- Yılmaz, E. (2017). *Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Türkiye.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in Organizations*. India: Pearson Education.
- Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53), 259-267.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015 (19), 415-440.
- Zobal C. (1999). The Ideal Team Compensation System- An Overview, Part II. *Team Performance Management*, 5 (1), 23-45.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	İ. Haşim İNAL Ali Akdemir
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	İ. Haşim İNAL Ali Akdemir
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	İ. Haşim İNAL
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	İ. Haşim İNAL Ali Akdemir
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	İ. Haşim İNAL