

POTANSİYEL İŞGÜCÜ OLARAK Y KUŞAĞININ TRANSFORMASYONEL LİDERLERLE ÇALIŞABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Benan Yücebalkan

Kocaeli Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr.
benan@benansweb.com

Barış Aksu

Kocaeli Üniversitesi
Öğr.Gör./Doktora Öğrencisi
baris.aksu@kocaeli.edu.tr

Özet

Y kuşağı olarak tanımlanan 1977-1994 yılları arasında doğanlar, günümüzün potansiyel işgücü olan ve yakın gelecekte yönetici pozisyonlarda yer alacak bireylerden oluşmaktadır. Bu çalışmada, günümüz koşullarına uygun olduğu ileri sürülen transformasyonel liderliğin temel bileşenleri olarak ortak vizyon oluşturma, yeni paradigmalara açıklık, yüksek motivasyon becerisi, takım çalışması, yaratıcılık, sorun çözme becerisi, çalışanları güçlendirme ve esnek yönetim anlayışına yönelik y kuşağının algısı ve düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Transformasyonel liderlik, y kuşağı.*

Alan Tanımı: Liderlik (İşletme ve Yönetim)

A RESEARCH ABOUT THE INTEROPERABILITY OF POTENTIAL LABOR GENERATION Y WITH TRANSFORMATIONAL LEADERS

Summary

Defined as generation Y born in 1977-1994 are potential labor for today and at managerial positions for the near future. In this work, it was studied to determine the perceptions and thoughts of generation Y about the components of transformational leadership which is known as coherent with the present as creating a shared vision, opening new paradigms, high motivation skills, team work, creativity, problem solving skills, staff empowerment and flexible management approach.

Keywords: *Transformational leadership, generation Y.*

JEL Code: M19.

1. GİRİŞ

Y kuşağı olarak tanımlanan 1977-1994 yılları arasında doğanlar, Türkiye İstatistik Kurumunun 2012 verilerine göre toplam nüfusun yaklaşık %25'ini oluşturmaktadır ve gelecek 5-15 yıl içinde yönetici pozisyonlara yerleşeceklerdir. Potansiyel işgücü olarak Y kuşağının kendilerinden önceki X kuşağına göre farklılıkları iş yaşamında da ortaya çıkacaktır. Diğer yandan değişim, hız, belirsizlik, fırsatlar, tehditler, krizler, risklerle tanımlanan içinde bulunduğumuz zaman dilimine uyum sağlayabilecek liderlik modelinin transformasyonel liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Transformasyonel liderlik geleceğe, yeniliğe, reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bu güne dek en çok araştırılan liderlik konsepti olan transformasyonel liderlik, bireyler ve takımlar için arzulanan sonuçlarla yakından bağlantılıdır (Braun, Feus, Weisweiler and Prey, 2013:270). Değişim kültürünü merkeze alır ve dönüşümü vurgular. Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından ileri sürülen transformasyonel liderlik teorisine göre, lider davranışının dört boyutu bulunmaktadır (Piccolo and Colquitt, 2006:328): İdeal etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek. Bu dört boyuttan hareketle gerçekleştirilen

çalışmada, potansiyel işgücü olarak y kuşağının transformasyonel liderliğin bileşenlerine yönelik düşüncelerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal çerçevesi y kuşağı, potansiyel işgücü olarak y kuşağının iş yaşamındaki profili, transformasyonel liderlik kavramı ve transformasyonel liderliğin bileşenlerinden oluşmaktadır.

2.1. X, Y, M Kuşakları

Kuşak; toplum bilimi terimi olarak yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon biçiminde tanımlanmaktadır. Felsefi bir terim olarak ise yaklaşık aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla benzer sıkıntıları paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş bireyler topluluğudur (www.tdk.org.tr). Ancak birey topluluklarını birbirinden ayıran belirli çizgiler olmadığından, kuşak kavramı oldukça bulanık bir kavramdır. Kuşak kavramı, özellikle belirli zaman dilimleri içinde yeni gelen insanların koşullarına göre tüm kültür alanlarında yepyeni anlayışların ortaya çıkmakta olduğu görüşüyle beslenir (Timuçin, 2002: 338). Sonuç olarak genç insanları kendilerinden önceki nesillerden ayıran temel farklılıkların yaş, koşullar ve deneyimler olduğu söylenebilir (Mc Crindle, 2).

Çalışmanın odaklandığı Y kuşağının öncesinde X kuşağı, sonrasında ise M kuşağı yer almaktadır.

- **X Kuşağı (Baby Burst):** 1965-1977 yılları arasında doğan bir ara kuşaktır (U.S. Census Bureau). Türkiye’de “Geçiş Dönemi Çocukları” ya da “Kayıp Kuşak” olarak adlandırılmakta olup, toplam nüfus içindeki oranı 2012 verilerine göre %17,4’dür (www.tuik.gov.tr). Değişen dünya dinamiklerinin yansıması olan ekonomik sorunlarla yüz yüze gelmiş, olabildiğince kanaatkar, toplumsal sorunlar karşısında duyarlı, sadık, idealist, şüpheli ve mücadelecidirler. Teknolojik devrime denk geldiklerinden, zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır.

Markalara ilgi duyan, hatta kimliklerini markalara göre tanımlamayı başlatan ilk kuşak oldukları ileri sürülmektedir. Otoriteye saygılı, iş motivasyonu yüksek, iş yaşamında sadık ve kanaat duyguları yüksek bir kuşaktır. Yaşadıkları gelecek kaygısı bu kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklamıştır. X kuşağı, kadınların iş yaşamına atılması ve az çocuk sahibi olunmasıyla birlikte geleneksel aile modelinde de bir kırılmaya yol açmıştır (Altuntuğ, 2012:206; Keleş, 2011:131; Senbir, 2004:24).

- **Y Kuşağı (Echo Boom ya da Next Generation):** 1977-1994 yılları arasında doğan kuşaktır (U.S. Census Bureau). Türkiye’de bu kuşak “80 Sonrası Kuşak” olarak adlandırılmakta olup, toplam nüfus içindeki oranı 2012 verilerine göre %25,1’dir (www.tuik.gov.tr). Dünya genelinde ise kendilerini “Non-Nuclear Family Generation, the Nothing-Is-Sacred Generation, the Wannabees, the Feel-Good Generation, CyberKids, the Do-or-Die Generation ve the Searching-for-an-Identity Generation” biçiminde adlandırmaktadırlar (Martin, 2005:40). Kupperschmidt (2000), Y kuşağını ‘ilk dalga’ (1979–1984), ‘çekirdek grup’ (1985–1989) ve ‘son dalga’ (1990–1994) biçiminde sınıflandırmaktadır (Leask, Fyall and Barron, 2013: 21). Y kuşağı, PC’nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu yılların, küreselleşmeye başlayan dünyanın teknoloji dostu, bireysel ve rahat çocuklarıdır (Senbir, 2004:25). Y’leri X’lerden ayıran en önemli özellik, onların teknolojiyle ve tüketimle gönüllü bir ilişki içinde olmalarıdır. Özellikle internet kullanımında uzmanlaşmaları sayesinde, çoklu kimlikler edinmişlerdir. İnternetin sanal dünyası gerçek dünya algısının yerine geçerek, insanların kendilerini ve ilişkilerini bu sanal dünyanın sunduğu semboller üzerinden kurmalarına yol açtığı için; üretime dayalı dünya algısında bir kırılma yaratarak, tüketim dünyasının kapısını aralayan ilk kuşak olma ünvanını taşımaktadırlar (Altuntuğ, 2012:206). İçinde büyüdüğü teknoloji giderek karmaşıklaşmış, ancak kullanımı kolaylaşmıştır. Y’ler teknolojiyi yalnızca kullanmayı değil, yaratmayı da isterler (Martin, 2005:41).
- **M ya da Milenyum Kuşağı (Millenials):** 1994-2003 yılları arasında doğan kuşaktır (U.S. Census Bureau). Türkiye’de “Dijital Kuşak” olarak adlandırılmakta olup, toplam nüfus içindeki oranı 2012 yılı verilerine göre

%17,1'dir (www.tüik.gov.tr). M kuşağı; PC, GSM ve internet çocuklarıdır. Teknoloji dostu olmanın ötesinde teknolojik, bireysel, zor beğenen küresel dünya vatandaşlarıdır (Senbir, 2004:25-26). Yeniliklerden haberdar, bir çok konuda bilgili, yetenekli ama yalnız, içine kapanık bir kuşaktır. M kuşağı tüm dünyalarını küçük bir bilgisayar ekranına sığdırmayı başarmıştır (Yelkikalan, 501).

2.2. Y Kuşağının İş Yaşamındaki Profili

Y'ler kendine güvenen, bağımsız, teknoloji odaklı, girişimci (Martin, 2005:40-43), sabırsız, bireyci, sonuca odaklanan, egosu yüksek, her şeyi hemen isteyen, hemen tüketen, bedel ödemek istemeyen, bürokrasiden ve ciddiyetten hoşlanmayan, hız tutkunu bir kuşaktır (Altuntuğ, 2012:206). Kuşağın üyeleri iş yaşamı ve aile arasında denge kurma arayışındadırlar. Öğrencilikleri sırasında spor yaparak, müzik dersleri alarak vb. çoklu görevlerle yaşamayı ve sosyal aktivitelere zaman ayırmayı öğrenmişlerdir (Kodatt, 63). Öğrenmek, gelişmek, hızlı yükselmek ve kırklı yaşlarında emekli olmak isterler. Bu nedenle yöneticilerinden beklentileri yüksektir (Baltaş, 2013). Talepleri karşılanmadığı sürece kolayca çalıştıkları işi değiştirebilirler. Bu kuşağın üyeleri, kurumsal yapılar içindeki mekanizmaları çok fazla benimsememekte ve hatta olabildiğince uzak kalmayı seçmekte; yalnızca kendilerine çizdikleri görev ve rol içinde ilerlemektedirler (Yelkikalan, 501). Eğlenmek ve teşvik edilmek isterler. Uyum becerileri yüksektir ancak kolayca sıkılabilirler. İlerici düşünürler ve hızla yeni bilgi üretebilirler. Yüksek standartları vardır ve takım çalışmasında sivrilirler. Y kuşağı üyesi olan Sheahan; Y kuşağını rekabetçi, teknoloji odaklı, marka bilinçli, çok kültürlü, ırk-renk-cinsiyet konularında daha az kaygılı ve ailesine-arkadaşlarına daha sadık biçiminde tanımlamaktadır (Hutchinson, Brown, and Longworth, 2012:445). Başarı arayışında, ekip odaklı, dikkatli, meraklıdırlar. Hem kişisel gelişimleri, hem de anlamlı bir kariyer için farklı ve yaratıcılık isteyen zorlukların arayışındadırlar. Problemlere yeni ve farklı yollarla yaklaşmak isterler. Koçlara ve mentorlara ihtiyaç duyarlar. (Vinke, Loredana, and Nicolae, 2012:751). İş ararken önem verdikleri faktörler sırasıyla şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanaklarıdır. Bağımsız düşünmenin ve yaratıcılığın pozitif karşılandığı ortamlar onlara çekici gelir. Rutin işlerden sıkılırlar. Hedef odaklıdırlar. Kariyer ve gelişimleri için her türlü talepte bulunmaktan çekinmezler, çok hızlı iş değiştirirler. İşverenlerini sorgularlar.

Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmazlar. Yüksek otorite karşısında çok rahatsız olurlar (Yücebalkan, 2010). Y kuşağı çalışanları, iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır (Keleş, 2011: 131).

2.3. Transformasyonel Liderlik

Burns (1978) tarafından tanımlanan ve daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilen transformasyonel liderlik; örgüt üyelerinin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek, örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma sürecidir. Transformasyonel liderlik süreci üç aşamada gerçekleşir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012:14):

- İlk aşamada lider, astların yaptıkları işlerin sonuçlarını daha önemli ve değerli algılamalarını sağlar.
- İkinci aşamada lider, astlarının kendi çıkarlarını aşarak grup ve örgüt için harcadıkları çabayı artırmalarını teşvik eder.
- Son aşamada liderin astların ihtiyaçlarını değiştirmede ve genişletmede etkili olduğu kabul edilir.

Bu süreç, hem astların hem de liderin dönüşümü ile sonuçlanır. Lider bir tür moral dönüşümü sağlayan aracı konumuna gelirken; astlar yalnızca bireysel hedeflerine odaklanmış bireylerden, örgütsel hedeflere odaklanan bireylere; diğer bir deyişle birer lidere dönüşür (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012:14).

Transformasyonel liderlik; örgütte bireyler için sorumluluk duygusu yaratan, problemleri ele almada yeni yolları teşvik eden ve örgütün bütün üyelerini öğrenmek için zorlayan bir liderlik tarzıdır ve bu liderlik türü karizmatik liderlik ve ilham verici (inspirational) liderlik ile yakından ilişkilidir (İraz, Şimşek, 110). Bass, transformasyonel liderliğin dört alt boyutunu tanımlamıştır (Bass,1999:11): İdeal etki (idealized influence), telkinle güdüleme (inspirational motivation), entelektüel uyarım (intellectual stimulation) ve bireysel destek (individualized consideration).

- **İdeal Etki:** İdeal etki, izleyenlere karizmatik bir rol model sunmak biçiminde tanımlanmaktadır (Judge and Bono, 2000:751). Bass, Weber'in karizma tanımlamasını göz ardı etmekte ve transformasyonel liderliği tam

olarak anlayabilmek için, liderin davranış ve karakter özelliklerinin dikkate alınması gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Lider, çalışanlarına coşku verir, macera duygusunu canlandırır, gurur ve güven duygusu aşılır (Alkan, 2006:60). Arzu edilen bir gelecek öngörür ve ona nasıl ulaşılabileceğini dile getirir (Bass,1999:11). İzleyenlerinin ihtiyaçlarını, kendi ihtiyaçlarının üzerinde tutar. Riskleri izleyenleriyle paylaşır. Temel etik, ilke ve değerleri ile davranışları tutarlıdır. Saygı, hayranlık ve güven uyandırır (Bass, Avolio, Yung, Berson, 2003:208).

- **Telkinle Güdüleme:** Telkinle güdüleme, çalışanların işlerinde anlam olması gerekliliğini vurgular (Tonkin, 2013:44). Lider, izleyenlerin paylaşılan vizyona tam bir bağlılık içinde olmalarını ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlar, güvene dayalı bir ilişki kurar (Alkan, 2006:61). Kendisi, çalışanların izleyeceği bir örnek olarak yüksek performans standartları belirler, kararlılık ve güven gösterir. İzleyiciler, liderle bütünleşir (Bass,1999:11). Coşkulu ve iyimserdir. Takım ruhu uyandırır (Bass, Avolio, Yung, Berson, 2003:208). Ortak hedef ve girişimleri anlamlı kılar ve teşvik eder (Bass, Steidlmeier, 1999). İnsanları 'en iyi'yi yapmaları yönünde motive eder (Eisenbeiß and Boerner, 2013: 55). İzleyenlerine ideal ve yüksek etik standartlar gösteren lider, gelecek hakkında emindir (Zhu, Sosik, Riggio and Yang, 2012:190).
- **Entelektüel Uyarım:** Lider, çalışanların örgütün sorunlarını çözmede yeniliğe ve değişime dönük olmalarına olanak tanır. Yaratıcı düşüncenin gücüne inanır. Çalışanlarından sorunların çözümünde yeni yollar bulmalarını; problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmalarını ister, yaratıcılığı cesaretlendirir (Alkan, 2006:61). Bu noktadan hareketle, izleyenlerine yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde yardımcı olur (Bass,1999:11). Statükoya meydan okuyarak (Judge and Bono, 2000:751), eski durumlara yeni yollarla yaklaşılmasını sağlar. Üyelerin hatalarıyla alay edilmez ve/veya kamusal alanda eleştiri getirilmez (Bass, Avolio, Yung, Berson, 2003:208). Böylelikle entelektüel uyarımda bulunarak, izleyenlerin yaratıcı potansiyellerini harekete geçirir (Eisenbeiß and Boerner, 2013: 54).

- **Bireysel Destek:** Bireysel destek, izleyenlerin bireysel farklılıklarını dikkate alan koçluk ve mentorluk davranışıdır (Eisenbeiß and Boerner, 2013: 55). Lider, izleyenlerinin gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat eder ve gelişmeleri için destekler (Bass,1999:11). İzleyenlerin potansiyellerini yükseltmeleri için çalışılır. Gelişmeyi destekleyen iklimde, yeni öğrenme fırsatları yaratılır. İhtiyaçlar ve istekler açısından bireysel farklılıklar gözönünde bulundurulur (Bass, Avolio, Yung, Berson, 2003:208). Lider, kişisel gelişime ihtiyacı olanlarla ilgilenir ve ihtiyaçlarıyla gelecek beklentilerinin örtüşmesini sağlar (Zhu, Sosik, Riggio and Yang, 2012:190). Her izleyene bir birey olarak davranır ve koçluk, mentorlukla gelişme fırsatları sunar (Bass, Steidlmeier, 1999). Otoriter değil, çalışanların gelişim ve performanslarının artmasını sağlayan empati kurma becerisini geliştiren bir liderdir (Alkan, 2006:61).

Uygulama çalışmasında transformasyonel liderliğin temel bileşenleri ideal etkiye bağlı olarak ortak vizyon oluşturma ve yeni paradigmalara açıklık, telkinle güdülemeye bağlı olarak yüksek motivasyon becerisi ve takım çalışması, entelektüel uyarıma bağlı olarak yaratıcılık ve sorun çözme becerisi, bireysel desteğe bağlı olarak da çalışanları güçlendirme ve esnek yönetim anlayışı olarak belirlenmiştir.

3. METODOLOJİ

Araştırmanın amacı; potansiyel işgücü olarak y kuşağının transformasyonel liderliğin bileşenlerine yönelik düşüncelerini belirlemektir. Ayrıca transformasyonel liderliğin bileşenlerine verdikleri önem dereceleri de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada sistematik rassal örnekleme yöntemi uygulanmış, veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda 33 soruya yer verilmiş, verilerin toplanmasından önce 40 öğrenci üzerinde pilot uygulama yapılmış, gerekli düzeltmelerden sonra anket formuna son şekil verilmiştir. Anketin uygulanmasına 13.05.2013 tarihinde başlanmış ve iki hafta süreyle devam etmiştir. Anket formunda cevaplayıcıların demografik özelliklerini ve ekonomik yapılarını belirlemeye yönelik sorular yer almış; transformasyonel liderliğin bileşenlerine yönelik düşünceleri 5'li Likert ölçeği ile belirlenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu'nda toplam öğrenci sayısı 1385'dir. Anket formu 420 öğrenci

üzerinde uygulanmış, 388'i geçerli sayılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 17 istatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışmada ANOVA, ki-kare testi, Fisher's Exact test, t-test, Mann-Whitney-U test ve Friedman testi uygulanmıştır. Tüm analizlerde istatistiki anlam düzeyi olarak %5 ($p=0,05$) kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Toplam 388 geçerli anket üzerinde yapılan incelemede kızlar toplamın %80,2'sini, erkekler de %19,8'ini oluşturmaktadır. Tablo 1'de görüldüğü üzere, çalışmaya katılan öğrencilerin yaşları $20,57 \pm 1,91$ 'dir. Öğrencilerin cinsiyetlerine göre yaşlarında, ailesinin yaşadığı yerde ve aylık gelirlerinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır ($p>0,05$). Ancak herhangi bir işte çalışmış olma durumu ile halen bir işte çalışıyor olmaları bakımından kızlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Buna göre kızların %65,9'u, erkeklerin de %88,3'ü iş yaşamında bulunmuşlardır. Kızların %6,1'i ve erkeklerin de %26'sı halen bir işyerinde çalışmaktadır. Öğrencilerin büyük çoğunluğunun aylık gelirleri 1999 TL ve aşağısında yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Profili

		Cinsiyet (%)		Toplam	Test
		Kız	Erkek		
Yaş	18	4,53	2,63	4,16	0,506*
	19	21,36	10,53	19,22	
	20	30,74	35,53	31,69	
	21	26,21	34,21	27,79	
	22	10,03	11,84	10,39	
	23	4,21	2,63	3,90	
	24 ve üzeri	2,91	2,63	2,86	
Ailenin Yaşadığı Yer	İl	59,8	62,3	60,3	0,559**
	İlçe	28,3	22,1	27,1	
	Kasaba	3,9	6,5	4,4	
	Köy	7,7	9,1	8,0	
Herhangi bir işte çalıştı mı?	Evet	65,9	88,3	70,4	0,000***
	Hayır	34,1	11,7	29,6	
Çalışmaya devam ediyor mu?	Evet	6,1	26,0	10,1	0,000***
	Hayır	93,6	74,0	89,7	
Aylık gelir	1000 TL'den az	20,6	15,6	19,6	0,395***
	1000-1999 TL	46,3	46,8	46,4	
	2000-2999 TL	21,9	24,7	22,4	
	3000-3999 TL	7,1	3,9	6,4	
	4000-4999 TL	2,3	3,9	2,6	
	5000 TL ve üzeri	1,9	5,2	2,6	
Toplam		311 (%80,2)	77 (%19,8)	388 (%100)	

* ANOVA, ** Ki-kare testi , ***Fisher's Exact Test

Ankete katılanların ebeveynlerine bakıldığında ise, Tablo 2'de görüldüğü üzere, annelerin %72,6'sının çalışmadığı ve babaların da %62'sinin ücretli-maaşlı bir işe sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca annelerin %46,6'sı ilkokul, babaların %39,1'i ilkokul ve %28'i ortaokul mezunudur.

Tablo 2. Katılımcıların Ebeveynlerinin Profili

		Anne (%)	Baba (%)
Eğitim	Okur-yazar değil	4,9	0,5
	Okur-yazar	4,6	2,1
	İlkokul	46,6	39,1
	Ortaokul	27,3	28,0
	Lise	14,9	24,9
	Ön lisans	0,8	1,8
	Lisans	0,8	3,4
	Lisans üstü	0,0	0,3
Meslek	Çalışmayan	72,6	6,1
	Günderlik çalışan	3,3	5,1
	Ücretli-maaşlı çalışan	18,9	62,0
	Kendi hesabına çalışan	5,2	26,9

Katılımcıların cinsiyetine göre yöneticide bulunması gereken faktörler incelendiğinde, Tablo 3’de görüldüğü üzere, sunulan önermeleri kızların daha fazla önemsendiği görülmüştür. Yöneticinin “esnek yönetim anlayışı” ($p=0,000$), “sorun çözme becerisi” ($p=0,001$), “yeni paradigmalara açıklık” ($p=0,001$), “yüksek motivasyon becerisi” ($p=0,017$) ve “çalışanları güçlendirme” ($p=0,018$), özellikleri; kızlar tarafından erkeklere göre daha fazla önemsenen noktalar olmaktadır.

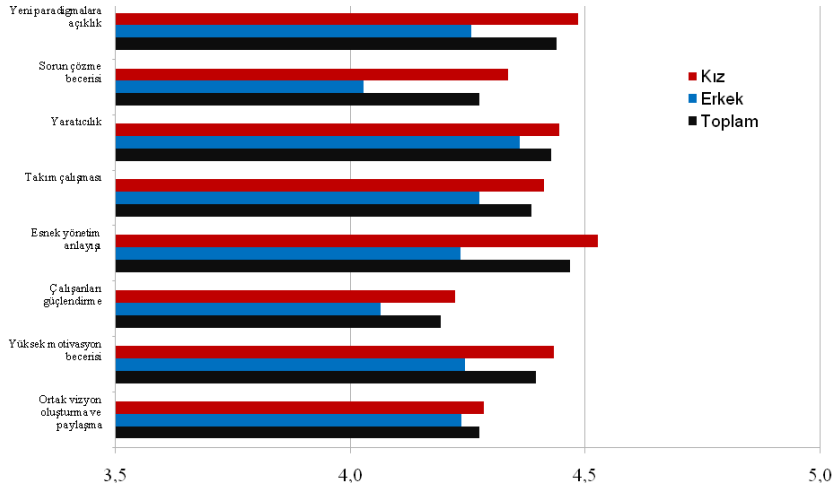
Tablo 3’de ve Şekil 1’de görüldüğü üzere kızlar tarafından en fazla önemsenen özellik ‘esnek yönetim anlayışı’, en az önemsenen özellik ‘çalışanları güçlendirme’ iken; erkekler tarafından en fazla önemsenen özellik ‘yaratıcılık’, en az önemsenen özellikler ‘sorun çözme becerisi’ ile ‘çalışanları güçlendirme’dir. Toplamda ise en az önemsenen özellik ‘çalışanları güçlendirme’, en fazla önemsenen özellikler ‘esnek yönetim anlayışı’, ‘yeni paradigmalara açıklık’ ve ‘yaratıcılık’tır.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Transformasyonel Liderlik Bileşenleri Önemliliği

	Cinsiyet	Ortalama	Std.Sp	Önem Derecesi (%)	Fark (%)	p
Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma	Kız	4,28	0,54	85,67	1,12	0,490 *
	Erkek	4,24	0,56	84,72		
	Toplam	4,27	0,54	85,49		
Yüksek motivasyon becerisi	Kız	4,43	0,50	88,65	4,46	0,017 **
	Erkek	4,24	0,60	84,86		
	Toplam	4,39	0,53	87,89		
Çalışanları güçlendirme	Kız	4,22	0,51	84,46	3,89	0,018 *
	Erkek	4,06	0,56	81,29		
	Toplam	4,19	0,53	83,83		
Esnek yönetim anlayışı	Kız	4,53	0,49	90,51	6,89	0,000 **
	Erkek	4,23	0,64	84,68		
	Toplam	4,47	0,54	89,35		
Takım çalışması	Kız	4,41	0,53	88,23	3,20	0,051 *
	Erkek	4,27	0,61	85,50		
	Toplam	4,38	0,55	87,69		
Yaratıcılık	Kız	4,44	0,54	88,88	1,95	0,209 *
	Erkek	4,36	0,50	87,19		
	Toplam	4,43	0,53	88,55		
Sorun çözme becerisi	Kız	4,34	0,53	86,70	7,62	0,001 **
	Erkek	4,03	0,72	80,56		
	Toplam	4,27	0,59	85,48		
Yeni paradigmalara açıklık	Kız	4,48	0,52	89,67	5,30	0,001 *
	Erkek	4,26	0,58	85,16		
	Toplam	4,44	0,54	88,78		

* t-test uygulanmıştır **Varyans eşitliği sağlanmadığı için Mann-Whitney-U test kullanılmıştır.

Şekil 1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Transformasyonel Liderlik Bileşenleri Önemliliği



SONUÇ

Transformasyonel liderliğin ideal etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek bileşenlerini Y kuşağı kızlarının erkeklere oranla daha fazla önemsendiği görülmüştür. Çalışmada Y kuşağının yöneticiden beklediği en az önemli özellik ‘çalışanları güçlendirme’ olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum, Y kuşağının yetki devralmakta fazla istekli olmadığı biçiminde yorumlanabilir. Anılan sonuç, kurumsal yapılar içindeki mekanizmalardan olabildiğince uzak kalmayı seçen, yalnızca kendilerine çizdikleri görev ve rol içinde ilerleyen Y kuşağı çalışanlarının davranışlarıyla örtüşmektedir. Çalışmada Y kuşağının yöneticiden beklediği en önemli özellikler, ‘esnek yönetim anlayışı’, ‘yeni paradigmalara açıklık’ ve ‘yaratıcılık’ olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç da, yüksek otoriteden rahatsızlık duyan, bağımsız düşünmenin ve yaratıcılığın pozitif karşılandığı ortamları çekici bulan Y kuşağının öncelikleri ile tutarlıdır. Ancak Y kuşağı kızları ile erkekleri arasında önceliklerin değiştiği görülmüştür. Y kuşağı kızlarının yöneticilerinde en fazla önemsendiği özellik karar süreçlerinde esneklik iken; Y kuşağı erkelerinin yöneticilerinde en fazla önemsendiği özellik yenilik ve yaratıcılık olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın sonucunda transformasyonel liderliğin ideal etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek bileşenlerinin birbirlerine yakın oranda

destek bulduğu görülmüştür. Bu durum, McCrindle'ın ifade ettiği gibi; tarihteki en iyi eğitim görmüş, maddi olarak donatılmış, girişimci, eğlenen, desteklenen ve korunan kuşak olan; uyarılmaya, saygı görmeye ve dikkatle izlenmeye ihtiyaç duyan (Hutchinson, Brown, and Longworth, 2012:445) Y kuşağı için transformatiyonel liderliğin onay bulan bir liderlik türü olduğu sonucuna vardirmiştir.

KAYNAKLAR

Alkan, Osman, Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006.

Altuntuğ, Nevriye, “*Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili*”, içinde : Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, ISSN 1309-8039, 2012, 203-212.

Baltaş, Acar, “*Y Kuşağını Yönetmek*”, acarbaltas.com, <http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=97>, [İndirme Tarihi: 10.09.2013].

Bass, Bernard M., “*Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, (1), 9–32.

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I. and Yair Berson, “*Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*”, Journal of Applied Psychology, 2003, Vol.88, No.2, 207–218.

Bass, Bernard M. and P. Steidlmeier, “*Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*”, Leadership Quarterly, 10489843, June 1999, Vol.10, No.2.

Braun, Susanne, Feus, Claudia, Weisweiler, Silke and Dieter Prey, “*Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust*”, The Leadership Quarterly 24, 2013, 270–283.

Çetin, Şahin, Korkmaz, Mehmet ve Cahit Çakmakçı, “*Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*”, Educational Administration: Theory and Practice 2012, Vol. 18, Issue 1, 7-36, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2012, Cilt 18, Sayı 1, 7-36.

Eisenbeiß, Silke, Astrid and Sabine, Boerner, “*A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity*”, British Journal of Management, Vol. 24, 2013, 54–68.

Hutchinson, Dianne, Brown, Janie and Karen Longworth, “*Attracting and Maintaining the Y Generation in Nursing: A Literature Review*”, Journal of Nursing Management, 2012, 20, 444–450.

İraz, Rıfat ve Göksel Şimşek, “*Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü : Transformasyonel Liderlik İncelemesi*”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 99-117,
http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/981347990319.pdf, [İndirme Tarihi: 28.05.2013].

Judge, Timothy A. and Joyce E. Bono, “*Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership*”, Journal of Applied Psychology 2000, Vol. 85, No. 5, 751-765.

Keleş, Hatice Necla, “*Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, içinde : Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, ISSN 1309-8039, 2011, 129-139.

Kodatt, Stephanie, “*I Understand "You": Leadership Preferences Within the Different Generations*”, Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 61-65,
<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=cf3f0c06-65f3-46e9-b910-f6f870970933%40sessionmgr4&vid=3&hid=7>, [İndirme Tarihi: 28.05.2013].

Leask, Anna, Fyall, Alan and Paul Barron, “*Generation Y: Opportunity or Challenge – Strategies to Engage Generation Y in the UK Attractions’ Sector*”, Current Issues on Tourism, Vol.16, No.1, 2013, 17-46.

Martin, Carolyn, A., “*From High Maintenance to High Productivity*”, Industrial and Commercial Training, Vol. 37 No. 1 2005, 39-44.

Mc Crindle, Mark, “*Understanding Generation Y*”, The Australian Leadership Foundation Press, 1-6,
<http://www.rowingvictoria.asn.au/documents/gorowing/UnderstandingGenY.pdf>,
[İndirme Tarihi: 27.05.2013].

Piccolo, Ronald F. and Jason A. Colquitt, “*Transformational Leadership and Job Behaviors : The Mediating Role of Core Job Characteristics*”, Academy of Management Journal, 2006, Vol. 49, No. 2, 327–340.

Senbir, Hakan, Z Son İnsan mı ?, İstanbul : Okuyan Us Yayınları, 2004.

Timuçin, Afşar, Felsefe Sözlüğü, 4. b., İstanbul : Bulut Yayınları, 2002.

Tonkin, Thomas H., “*Authentic versus Transformational Leadership : Assessing Their Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior of Followers*”, International Journal of Business and Public Administration, Vol.10, No.1, Winter 2013, 40-61.

Vinke, Joop, Loredana, Orhei and Bibu Nicolae, “*Gyroscopic Management and Generation Y*”, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, April, 2012, 750-755.

Yelkikalan, Nazan, Akatay, Ayten ve Emel Altın, “*Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili : İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci*”, 489-506, http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/691348087155.pdf,
[İndirme Tarihi: 27.05.2013].

Yücebalkan, Benan, *Yol verin Y kuşağı geliyor*”, Özgür Kocaeli Gazetesi, 02.05.2010, <http://www.ozgurkocaeli.com.tr/haber/yol-verin-y-kusagi-geliyor-51458.html>, [İndirme Tarihi: 10.09.2013].

Zhu, Weichun, Sosik, John J., Riggio, Ronald E. and Baiyin Yang, “*Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers’ Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment*”, Journal of Behavioral and Applied Management, Vol.13, No.3, 2012, 186-212.