

 <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1887>

 **Öğr. Gör. Naci Atalay DAVUTOĞLU**  
Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O, İşletme Bölümü, Kayseri / TÜRKİYE

 **Öğr. Gör. Tülay MUĞALOĞLU**  
Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O, İşletme Bölümü, Kayseri / TÜRKİYE

 **Öğr. Gör. Öznur ARSLAN**  
Kayseri Üniversitesi, Pınarbaşı Suna Yalçın M.Y.O Pazarlama Bölümü, Kayseri /TÜRKİYE

**Citation:** Davutoğlu, N. A, Muğaloğlu, T. & Arslan, Ö. (2020). Dönüşümcü lider özelliği ile donatılmış Y kuşağı yöneticilerin tekno yönetimle yapısal ilişkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(54), 1481-1489.

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDER ÖZELLİĞİ İLE DONATILMIŞ Y KUŞAĞI YÖNETİCİLERİN TEKNO YÖNETİMLE YAPISAL İLİŞKİSİ

### ÖZET

Y Kuşağı genel olarak 1980-2000 yılları arasında dünyaya gelen, teknoloji meraklısı, çoklu görev ve takım oyunculuğuna yatkın, otonom yapıya sahip, ben merkezli, hırslı, gayri resmi davranış sergilenme dâhil birçok klişeleştirilmiş karakterizasyona sahip ve anlamı olan çalışmaları seven kuşak olarak bilinmektedir. Dönüşümcü Yönetici ise çalışanlara ilham vererek değişim sonucu oluşan olumsuz durumlarda motivasyon sağlayan, entelektüel insan kaynağının nasıl yönetileceğini bilen, Sanayi 4.0'ın alt yapısını oluşturan bilgi, öğrenme, yenilik gibi kavramlarla yoğrulmuş, günlük amaç olarak bu kavramın uygulamasını misyon edinerek, işletmesinin bu devrimin benimsenmesi ve uygulanmasında gelecekte en iyiler arasına girmesi konusunda vizyon belirleyen kişidir. Çalışmadaki nihai amaç Sanayi 4.0'ın uygulama tarzı olan Tekno Yönetimi gelecek yüzyıla aktaran yönetici tiplerinin nasıl olması gerektiği konusunu ele almak, yeniliklere, değişime ayak uydurma amacıyla gelecek vizyonu olan işletmelere bu tür yöneticilerin gerekli olduğu bilincini yerleştirmektir. Bu amaçla nitel araştırma tekniği olan literatür taraması yapılarak kavramlar dikkatli şekilde analiz edilmiş, birbirleriyle ilişkilendirilmiş, geleceğin yönetici tipi açıklanarak önemi vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Yönetici, Y Kuşağı, Tekno Yönetim, Sanayi 4.0.

## STRUCTURAL RELATIONSHIP OF GENERATION Y MANAGERS EQUIPPED WITH TRANSFORMATIVE LEADER FEATURE WITH TECHNO MANAGEMENT

### ABSTRACT

Generation Y is generally known as the generation born between 1980 and 2000, tech-savvy, capable of multitasking and team acting, autonomous, self-centered, ambitious, loves work with many stereotypical characterizations and meaning, including informal behavior. The transformative manager is the person who inspires the employees and provides motivation in negative situations resulting from the change, knows how to manage the intellectual human resource, is knotted with concepts such as knowledge, learning and innovation that form the infrastructure of Industry 4.0, has a mission to apply this concept as a daily goal, and sets a vision for his business to be among the best The ultimate goal of the study is to address the issue of how the manager type should be, which transfers Industry 4.0's implementation style of techno-management into the next century, and to place the awareness that such managers are necessary in businesses with future vision in order to adapt to innovation and change. For this purpose, the concepts were carefully analyzed by conducting a literature review, which is a qualitative research technique, and their importance was emphasized by explaining the type of managers of the future that are associated with each other.

**Keywords:** Transformative Manager, Generation Y, Techno-Management, Industry 4.0.

## 1. GİRİŞ

Sanayi 4.0'ı uygulayan geleceğin işletmeleri Y Kuşağı çalışanları için akıllı örgüt kültürü ile iş-yaşam dengesi kültürü oluşturmuştur. Bu kültür ile hem çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, değerleri, öncelikleri, gibi kavramlar ele alınırken hem de kreş ve anaokulu uygulaması, çalışanların çocukları için burslar, yeterli tatil zamanı, doğum, babalık izni ve Y kuşağına ve ebeveynlik ve aileye verdiği önem

için evlat edinme yardımı gibi avantajlar sunmaktadır. Yani Y Kuşağı Yöneticisi dönüşümcü yöneticilik uygulamasıyla akıllı örgüt kültürü oluşturacaksa çalışanların mutluluğuna ve memnuniyetine yatırım yaparak doğrudan çalışanların üretkenliğini artırabilir. Bu üretkenliği doğrudan çalışma ortamlarını eğlenceli hale getirmek anlamına gelmektedir.

Yani akıllı örgüt kültürü ile dönüşümcü ve yenilik imkânı sunan yeni yöneticilik uygulamasında aynı kuşak çalışanlar için esnek çalışma programları oluşturarak, gelişmiş ağ ve mobil teknoloji sayesinde esnek-yarı zamanlı telekomünikasyon imkânları ile çalışmanın artık her yerde gerçekleştirilebildiği algısını oluşturmak bu tür yönetim anlayışında önemli bir yere sahiptir.

Bu algının sağlanabilmesi için yeni bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla kariyer gelişimi için fırsat sağlayan, teknolojiye erişimin kolay, esnek çalışma programlarına yatkın, telekomünikasyon seçenekleri fazla, esnek çalışma politikaları ile biçimlenen, iş-yaşam dengesi ve güven içeren bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Yani işletmeler akıllı örgüt kültürü ile bu tür çalışanları elde tutmak için harika çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir.

Dolayısıyla bu örgüt kültürü ile donatılmış Y kuşağı Yöneticiler, kuşağının dünyayı farklı gördüğünü düstur olarak ele almalı, bir işletmenin büyümesini ve başarısını desteklemek için bu farklılıklarla nasıl başa çıkacağını da anlamalıdır. Bu yöneticiler işyerindeki kuşak farklılıklarının farkında olarak ve kuşaklar arası yönetim tekniklerini ayarlayarak Y Kuşağı çalışanları için istedikleri sonuçlara ulaşmada daha başarılı olmayı dönüşümcü yöneticilik ile gerçekleştireceğini bilmelidir. Y kuşağı yöneticisi bu yönetim tarzını uygulamadan önce her bir çalışanın sosyal, psikolojik, ekonomik, ideolojik değerlerini tek tek tahlil ederek akıllı örgüt kültürü oluşturup değişim ve yenilikle yoğrulmuş dönüşümü gerçekleştirme şansını yakalayarak geleceğin vizyonunu oluşturmaktadır.

Dolayısıyla çalışma öncelikle dönüşümcü yöneticinin ne olduğunu dikkate alarak yapılmıştır. Bu bakış açısıyla dönüşümcü yönetici aynen liderlik gibi çalışanlara ilham vererek değişim sonucu oluşan olumsuz durumlarda motivasyon sağlayan, entelektüel insan kaynağının nasıl yönetileceğini bilen, Sanayi 4.0'ın alt yapısını oluşturan bilgi, öğrenme, yenilik gibi kavramlarla yoğrulmuş, günlük amaç olarak bu kavramın uygulamasını misyon edinerek, işletmesinin bu devrimin benimsenmesi ve uygulanmasında gelecekte en iyiler arasına girmesi konusunda vizyon belirleyen kişidir.

Y kuşağının nasıl yönetileceğini bilenler için bu kuşak tarihteki en yüksek performanslı işgücü olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin bu kuşağın özelliklerine dayanarak daha verimli sonuçlar elde etmek amacıyla dönüşümcü yöneticilik uygulamasıyla Y kuşağını etkin yönetmeleri için belli kriterleri göz önüne alarak, tüm uygulamaların kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir. Günümüzde işletmelerde çalışan birden fazla kuşak olmasına rağmen, Y kuşağı çalışanlarını yöneten aynı kuşak yöneticiler dönüşümcü yöneticilik kavramını dikkate alarak açıklanmalıdır.

Bu yönetici tipinin günümüz işletmelerinde yöneticilik yapan Y kuşağı ile anlamını bulacağı düşünülerek Y kuşağı ele alınmıştır. Çünkü bu kuşak teknoloji meraklısı olan, çoklu görev ve takım oyunculuğuna yatkın, otonom yapıya sahip, ben merkezli, hırslı, gayri resmi davranış sergilenme dâhil birçok klişeleştirilmiş karakterizasyona sahip ve anlamı olan çalışmalarından zevk almayı seven kuşak olarak bilinmektedir. Dolayısıyla her iki kavram ayrı ayrı analiz edilerek bütünlük sağlamak amacıyla Sanayi 4.0'ın Uygulaması olarak bilinen Tekno Yönetim ile ilişkilendirilerek Dönüşümcü Lider Özelliği ile Donatılmış Y Kuşağı Yöneticilerin Tekno Yönetimle Yapısal İlişkisi ele alınmıştır.

Sonuç olarak çalışmanın temel amacı Y kuşağı yöneticilerin, Y kuşağı çalışanların verimliliğini artırmak için nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda bilgilendirmek, günümüz koşullarında etkin olan ve aynı zamanda Sanayi 4.0 kavramı ile de uyumlu dönüşümcü yöneticilik kavramını dikkate alarak bu yönetim biçimini uygulamasını gündeme getirmek ve yaygınlaşmasını sağlamaktır.

## **2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDER ÖZELLİĞİ İLE DONATILMIŞ YÖNETİCİ KAVRAMININ İÇERİĞİ**

Sanayi 4.0 ile birlikte işletme dünyası yeni yeni fikirlere, uygulamalara, yöneticilik tarzlarına yelken açmış durumda sürekli başkalaşım geçirmektedir. Bu başkalaşım ile daha çok grup-lider yönetimi olarak bilinen informal grup yönetiminde son dönemde çok sıklıkla kullanılan ve bu yönetim ile özdeşleşen dönüşümcü liderlik kavramı Sanayi 4.0 ile birlikte artık formel yapılarda da kullanılmaya başlanmıştır (Jones, George & Hill, 2003).

Bu kavramın yöneticilikte bu kadar sıklıkla kullanılmasının nedeni tanımında gizlidir. Çünkü bu kavram yenilikçilik, öğrenmeye açık olma, dönüşümcülük, esneklik, bilgi merkezli olma gibi kavramların bileşenlerinden oluşan ve Sanayi 4.0'ında ilham kaynağı olan kavramları ifade etmektedir (Politis, 2001).

Dönüşümcü Yöneticilik aynen liderlik gibi çalışanlara ilham vererek değişim sonucu oluşan olumsuz durumlarda motivasyon sağlayan, entelektüel insan kaynağının nasıl yönetileceğini bilen, Sanayi 4.0'ın alt yapısını oluşturan bilgi, öğrenme, yenilik gibi kavramlarla yoğrulmuş, günlük amaç olarak bu kavramın uygulamasını misyon edinerek, işletmesinin bu devrimin benimsenmesi ve uygulanmasında gelecekte en iyiler arasına girmesi konusunda vizyon belirleyen kişidir (Shah & Mulla, 2013).

Yani dönüşümcü yöneticilik, Sanayi 4.0 sonucu oluşacak hızlı değişime adapte olabilecek, faaliyetlerini günün koşullarına uyumlaştıracak, organizasyon yapısını sanallaştıracak, kilit personelinin bilgi temelli yetiştirecek, alt yöneticileri yönetici geliştirme eğitimleri ile yetkinleştirecek yöneticiliği ifade etmektedir (Isaacson, 2012). Dönüşümcü yönetici perspektifinde eğitilen başta kilit olmak üzere diğer personelin bu eğitimler sonucu daha kalifiye hale gelerek yeni teknolojiye uyum sağlaması ve uyum sonrası bu teknolojinin etkin yönetilmesi için gerekli donanımına sahip olması temel amaç olarak ele alınmaktadır (Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012).

Çünkü değişim odaklı yönetici başta bilgi olmak üzere öğrenme ve öğretme, öğrendiğini uygulama ve uygulatma, yenilikleri takip etme ve edilmesini sağlama, değişime açık olma ve değişimi sağlama, spesifik konulara ilgi duyma ve personele bu konuda ilham verme, akıllı örgüt kültürü oluşturma ve sürekliliğini sağlama gibi konularda öncü olma durumundadır. Bu öncülük Sanayi 4.0'ın uygulanmasının da hareket noktasını oluşturmaktadır (Slåtten, 2014).

Bu devrim, yönetim-yöneticiliğe yenilikçi rol model olarak ifade edilen dönüşümcü yöneticilik kavramını benimseterek, bilgi yayılımını kolaylaştırıcı imkân sağlaması, akıllı örgüt kültürü atmosferi yaratarak çalışanların özgürce çalışmasını özendirilmesi, ekip-takım çalışması ile çalışma delegasyonları oluşturup yenilikleri takip etmesi, yönetime-yöneticiye danışmanlık yapması gibi fırsatlarla bu kavramın yaygınlaşmasını sağlamıştır (Afsar, Badir & Saeed, 2014).

Yani Sanayi 4.0 ile değişim odaklı yöneticilik kavramı benimsenip gerek somut gerekse soyut faaliyetlerde başkalaşım yaratma sonucu re-organizasyona gidilip günün koşullarına uygun esnek yapılar oluşturulabilir. Dönüşümcü yöneticilik kavramı ile oluşturulan esnek yapılanmada gerek yönetici gerekse çalışanın ihtiyaçları, beklentileri, değer yargıları, değişime olan inançları, gelecek ve yetkinsizleştirme korkusu gibi konularda akıllı örgüt kültürü oluşturularak olumsuz olabilecek atmosfer en aza indirmek amaçlanmaktadır (Birasnav, 2014).

Bu atmosferi yaratacak dönüşümcü yönetici de bulunması gereken en önemli öğeler derin bilgi sahibi olma, ikna kabiliyetinde ustalık, uzağı görebilme yetisi, misyon-vizyon uyumunu gerek kendisine gerekse çalışanlarına inandırma, yeniliğe ve değişime hazır olma gibi kavramlar hayati öneme sahiptir (Politis, 2001). Dolayısıyla bu öğelere sahip olan dönüşümcü yönetici aynı zamanda yeniliğe ve dönüşüme hazır olan yöneticidir. Ve bu tür yönetici lidere has olan karizmatik yetki ile çalışanların ruh dünyasında yer edinerek ilerinin yöneticileri için rol model olma yolunda kendilerini çalışanlarına adanarak değişim ve dönüşümü sıkıntısız atlatılmasını gerçekleştirir (Shah & Mulla, 2013).

Dönüşümcü yöneticinin oluşturduğu rol modeli ile çalışanlarda akıllı örgüt kültürü oluşturularak bağlılık ve duygusal motivasyonu en üst noktaya çıkararak entelektüel birikim sonucu olan yetkinlik kavramına işlerlik kazandırılır. Bu yetkinlik ile çalışanlar işlerini özveri ile yaparken bir taraftan da yeniliğe uyum sağlama konusunda elastikiyet sağlayacaklardır. Elastikiyet sonucu yaratılan yeni örgüt kültürü ile çalışanlar hem özgüvene sahip olacak hem de takım arkadaşlarına güvenmenin pozitif yönlerini keşfetmiş olacaklardır (Isaacson, 2012).

Sonuç olarak dönüşümcü yönetici, danışmanlık, koçluk, mentörlük, personel güçlendirme, yönetici yetiştirme ve geliştirme, temel yetenek bazında en iyi olma, kıyaslama gibi uygulamalarla yetkinleştirilmiş çalışan sayısını artırmayı gerçekleştirmektedir. Yani dönüşümcü yöneticiler gerek bu sanayi devrimi gerekse bir sonraki yüzyılda ortaya atılacak beşinci sanayi devrimi olarak ifade edilen siber çağa uygun evrilme ve dönüşüm ile hem çalışan hem de organizasyon yapısında sürdürülebilir değişimi gerçekleştirebilir (Slåtten, 2014).

### 3. Y KUŞAĞI KAVRAMININ İÇERİĞİ

Yıllar arasında farklılık gösterse de, çoğu araştırma Y kuşağının 1980-2000 yılları arasında doğduğunu kabul etmektedir (Beekman; 2011, Çekada; 2012). Araştırmacılar Y Kuşağını tanımlamak için kullandıkları oldukça farklı tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlamaları kısaca haklı nesil, net nesil, senaryo sahipleri, Google nesil ve dijital yerliler olarak sıralamak mümkündür (Balda & Mora, 2011; Çekada, 2012; Evans, 2011).

Dolayısıyla Y Kuşağı'nın teknoloji meraklısı olan, çoklu görevlilere ve takım oyunculuğuna yatkın, otonom yapıya sahip, ben merkezli, hırslı, gayri resmi davranış sergilenme dahil birçok klişeleştirilmiş karakterizasyona sahip ve anlamı olan çalışmalarından zevk almayı seven kuşak olarak bilinmektedir (Balda & Mora, 2011; Bannon, Ford & Meltzer, 2011; Beekman, 2011).

Tulgan ve Martin'e (2001) göre, sıkı çalışmayı seven aynı zamanda eğitime değer vermesi nedeniyle önceki nesillerden daha nitelikli eğitim alan kuşaktır, eğitimin başarısının anahtarı olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla Y kuşağı çalışanların başarı sırrı yüksek öğretimli olduğunu kabul edilmektedir.

Genel kabul gören düşünceye göre bu kuşak teknoloji meraklısı (Bannon vd., 2011; Beekman, 2011; Çekada, 2012) ve dijital sonrası küreselleşen dünyayı ilk deneyimleyen kişi olarak bilinmektedir. Aynı zamanda kablosuz cihazlar, sosyal ağlar, dizüstü bilgisayarlar, internet tabanlı haberler ve mesajlaşma ile büyümesi, sadece teknolojiyle büyümekle kalmayıp ondan da bağımsız olarak büyümeleri bu kuşağın önemli yapısal özelliği olarak ele alınmaktadır. Örneğin akıllı cep telefonu kullanma sıklığı bu kuşağın en belirgin ayırıcı olmaktadır (Bannon vd., 2011).

Y kuşağının geniş mesafelerdeki aile ve arkadaşlarla anında bağlantı kurması bu kuşağın teknolojiyi zevk unsuru olarak kullanması ve anlık mesajlaşma, bloglama, mesajlaşma ve e-postalar aracılığıyla aldıkları sosyal etkileşim ile gerçekleştirmektedir (Çekada, 2012). Dolayısıyla Bannon ve diğ. (2011)'e göre Y kuşağının çevrimiçi özel bilgi paylaşımı konusunda daha liberal ve çevrimiçi ilişkiler kurmak konusunda rahatlığı en belirgin özelliğidir.

Balda ve Mora (2011), Y kuşağının bilgisayarların, video oyunlarının, bilgi yönetiminin ve paylaşımının, ağların ve İnternet'in dilini akıcı bir şekilde konuşarak yükseltildiğini belirtmiştir. Yani teknoloji bu kuşağın, çoklu kaynaklardan hızlı bir şekilde bilgi toplamasına ve veriler arasında bağlantılar kurmasına olanak tanıyan hipermetin zihinleri geliştirmesini sağlamıştır (Bannon vd., 2011). Bu kavramda çok sayıda kaynaktan bir kerede bilgi alma ve analiz etme yeteneğinin, Y Kuşağı için çoklu görev özelliklerini vurgulamaktadır.

Çekada'ya (2012) göre, diğer nesiller Y kuşağını sabırsız olduğu kadar bir faaliyetten diğerine sorunsuz bir şekilde geçebilen yetkin çoklu görevlilerden oluşan bir nesil olarak açıklamaktadır. Y kuşağı, özellikle iletişim ortamlarında çoklu görev yapmak için kullanılma ve başkalarına anında geri bildirim verebilme gibi teknik bağlantıları sıklıkla kullanılmaktadır. Yani Y kuşağı en iyi metni okumak yerine görsel yöntemlerle öğrenen (Çekada, 2012), bir şeyleri kendi başlarına keşfetmeyi seven, bir görevin nasıl gerçekleştirileceğine dair detayları anlatmayı sevmeyen, bağımsız öğreniciler oldukları için görevi yerine getirebilmek için harekete geçmeleri ve ihtiyaç duydukları bilgileri bulan kişilerdir (Çekada, 2012). Dolayısıyla fikirleri paylaşmak ve bu fikirleri beslemek için bir grup içinde birlikte çalışmaya inanmaları önemli artı değer olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer kuşaklar ekip projeleri fikrini araştırırken, Y Kuşağı, tarihin en irksal olarak farklı işgücü üretimi oldukları için farklı insanlarla çalışmaya alışkın olması dikkate değer bir diğer yanını vermektedir (Sheahan, 2005; Espinoza, Ukleja & Rusch, 2010).

Y kuşağının genlerinde var olan özgürlük ve özgüven onların yönetilmek yerine yöneten olmaları, koçluk, mentörlük gibi liderlik özellikleri dolayısıyla da çalışanlarına danışmanlık yapması akıllı örgüt iklimi oluşturma yönünde avantaj sağlamaktadır. Bu örgüt kültürü ile işletmelerde var olan statüko yerini teknoloji ile sanal ortamlar yaratılarak hiyerarşi yerine temel yetenek bazında bilgiye yer vererek daha esnek çalışma ortamı yaratmaları en belirgin özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca bu örgüt kültüründe Y kuşağı çalışanları işte eğlenmekten keyif alırlar (Sheahan, 2005) ve bunu mutluluğun temel anahtarı sayıp çalışmanın düsturu olarak ifade etmektedirler. Dolayısıyla Y kuşağı mutluluğun doğrudan üretkenlikle ilişkili olduğunu göstermiş, bununda ancak akıllı örgüt kültürü oluşturularak gerçekleştirileceğini kanıtlamışlardır (Hsieh, 2010).

Y kuşağı çalışanları bir şekilde daha büyük resme katkıda bulunan bir görev verilmesini ve daha sonra bu görevi yerine getirmek için yalnız bırakılmalarını istemektedir (Çekada, 2012). Çünkü fark yaratabilecekleri proje veya çalışmalara yönelerek işin ya da projenin anlam ve sonucunu hedefe yönelik olarak yapmaktadır ve yönetim sürecine katılmayı amaç edinmektedir (Thome, 2012).

Y kuşağı çalışanlarının bir diğer özelliği ise informal ilişkilere yatkın olmalıdır. Çünkü bu özellik hem kendileri hem de işletmeleri için yaratıcı ve yenilik katma olarak ifade edilmektedir. Bu özellik aynı zamanda daima yeni ve daha verimli yöntemler bulmaya çalışma konusunda ortam hazırlamaktadır. Dolayısıyla Y Kuşağı yöneticisi çalışanların yetkilerini sorgulamaktan ziyade yöntemin etkinliğini sorguladıklarını fark etmelidirler (Sheahan, 2005). Kısaca Y kuşağı yöneticisi günümüz koşullarında yeni yönetim teknikleri ile çalışanlarını işe bağlama konusunda üretken olmalıdır.

#### 4. TEKNO YÖNETİM KAVRAMININ İÇERİĞİ

Gelecekte yüzyılda üretim-hizmet-satış olarak ifade edilen sektörlerde faaliyetler teknolojik argümanlar kullanılarak yapılacağından işletmelerin bu argümanlara uygun şekilde, yapısını re-organize edebilmesi ancak günümüzün trendi sayılan dördüncü sanayi devrimine ayak uydurması ile mümkündür (Dombrowski & Wagner, 2014; Heng, 2014; Thoben, Busse, Denkena & Gausemeier, 2014; Trenkle, 2014; Hermann, Pentek & Otto, 2016; Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği [TÜSİAD], 2016). Bu kavram ürün geliştirimi, üretim süreci, üretim sonrası hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi ve birbirleriyle iletişimi, makineler ile ürünler arasında bilgi alışverişi, otonom kontrol ve optimizasyon, modüler yapıli fabrikalardaki fiziksel işlemleri kapsamaktadır (Acatech, 2012; Kagermann, Wahlster & Helbig, 2013; Ege, 2014; Schwab, 2016; Ötleş & Özyurt, 2016; Kılıç & Alkan, 2018).

Yani bu kavramın sistematığı aynı zamanda nesnelere birbirleriyle iletişimini içermektedir. Dolayısıyla geleceğin teknolojisi insan-insan ya da insan-makineden çok makine-makine şeklinde olacaktır. Çünkü geçmişteki teknolojik yapılanmaya baktığımızda insanoğlu makineye her daim hükmetmiştir. Yani makineyi bozmuş, tamir etmiş bir nevi rehabilite etmiştir. Bu davranış kalıbı sanayi devrimleri olarak bilinen makineleşme, elektrik enerjisinin kullanımı ile elektronikleşme, bilginin dijital ortamda kullanılmaya başlandığı bilgisayar teknolojisine kadar devam etmiştir (Ahuja & Carley, 1999). Bu üç sanayi devriminde aktif rol hep insanoğlunun elinde olmakla birlikte artık yeni devrim olarak ifade edilen Sanayi 4.0 bu aktif rolü makinalara bırakmış gibi gözükmektedir (Achatz vd., 2009).

Çünkü bu devrim ile iş hayatında yönetim ve üretim akıllı robotlar tarafından gerçekleştirilebilecek, bir terslik söz konusu olduğunda süreçler ve makineler akıllı robotlar tarafından otomatik olarak durdurulacak yani üretim ve üretim süreci yönetimi pratikleşecek, ürünlerin üzerine yerleştirilen sensörler ve akıllı etiketler, tedarik zinciri boyunca ürünlerin kendini yönetmesini sağlayarak tedarik zinciri daha akıllı hale gelecek, makineler üzerinde yer alacak olan akıllı ölçüm cihazları ve sensörler, nerede ne kadar enerji kullanılması gerektiğini ölçerek optimum enerji düzeyini belirleyecek, akıllı fabrikalardaki akıllı robotlar üretimin her sürecini yönettiği için üretim sürecinin daha verimli bir biçimde yönetilmesi sağlanacaktır (Akben & Avşar, 2018).

Dolayısıyla Dördüncü Sanayi Devrimi sürecinde fabrikalardaki makineler, bilgisayarlar, sensörler ve diğer entegre bilgisayar sistemleri birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak, insanlardan neredeyse tamamen bağımsız olarak kendi kendilerini koordine ve optimize ederek üretim yapabilecektir (Armbrust vd., 2010).

Yani bu kavram küresel boyutta sanayi üretimini yüksek teknoloji ile donatarak, makineler arası iletişim çağına, diğer bir deyişle Tekno Yönetimin gizilgücü olan Siber Fiziksel Sistemlere geçişi sağlayacaktır, Ekonomiden sosyal düzene kadar yapılacak radikal dönüşümler ile çok yakın bir gelecekte akıllı fabrikalar ile akıllı ürün uygulamaları kendini gösterecektir.

Sanayi 4.0'ın gizilgücü Tekno Yönetim kavramı teknolojilerin ve değer zinciri organizasyonların kolektif bir bütünüdür. Ve bu kavram, genel olarak Nesnelere İnterneti, Hizmetlerin İnterneti, Siber-Fiziksel Sistemler olmak üzere üç yapıdan oluşmaktadır (Armutlu & Akçay, 2013). Yani Sanayi 4.0'ın gizilgücü olan bu kavram ile modüler yapıli akıllı fabrikaları, fiziksel işlemleri, siber-fiziksel sistemlerle izleme, fiziksel dünyanın sanal bir kopyasını oluşturma ve merkezi olmayan kararların verilmesi oluşturur (Baki; 2010). Yani Nesnelere İnterneti ile Siber-Fiziksel Sistemler birbirleriyle ve insanlarla gerçek zamanlı olarak iletişime geçip işbirliği içinde çalışırken, Hizmetlerin İnterneti ile Sanal

organizasyonlar kurarak örgütsel hizmetler sunulabilecektir (Barner; 1996).

## 5. Dönüşümcü Lider Özelliği İle Donatılmış Y Kuşağı Yöneticilerin Tekno Yönetimle Yapısal İlişkisi

Her biri yeni nesil olarak ifade edilen kuşak terimi benzer yaşlardan oluşan, benzer düşünen, benzer sosyal, psikolojik, siyasal, teknolojik alt yapıya sahip, genelde her yirmi yılda bir oluşan kavrama denilmektedir. Kuşaklar bu periyot ile değiştikçe aynı periyot içindeki yöneticiler de her yeni nesil için ayrı bir yönetim tavrı sergilemek zorundadır. Yani farklılaştırılmış yönetim teknikleri aslında hem yönetimde kalıcı başarıyı sağlama hem de çalışanları anlamak adına önemli bir kavramdır. Çünkü her yeni nesil dünyayı herkesin gördüğü gözle göremez ve algılayamaz, bu yüzden yöneticiler her kuşak için benzersiz yönetim biçimi oluşturmalarıdır. Sadece ait olduğu kuşağı ele alan yönetim biçimlerinde önemli olan her neslin davranış ve tutumlarını şekillendiren ve benzersiz olan yönetim deneyimlerinin oluşmasını sağlamaktır. Bu bakış açısından hareketle Y kuşağı yöneticisi dönüşümcü yönetici kavramını uygulayarak başarılı olma şansını yakalamayı gerçekleştirebilir.

Bu kavram Y Kuşağını yönetmenin anahtarı olarak görülmesinin en önemli nedeni yöneticinin değişim ve yeniliği empati yaparak çalışanın gözüyle algılamasıdır. Yani herkesin dünyayı kendi yöntemleriyle gördüğünü anlamak ve anlatmakla ilgilidir. Dolayısıyla Y kuşağı yöneticileri hem kuşak benzerliklerini hem de farklılıklarını yönetmek için çalışanlarını anlaması ve değişime yönlendirmesi çok önemli bir yönetim kavramıdır.

Çünkü her neslin kendine özgü davranış ve tutum algılaması, deneyim ve tecrübeleri farklıdır. Amaç, bu farklılık içinde çalışanları ortak noktada buluşturmadır. O yüzden Y kuşağı yöneticisi bu ortak noktayı oluşturmak için günümüzün vizyonu olarak ifade edilen Sanayi 4.0 kavramını odak noktasına alıp, çalışanları bilgi, öğrenme, yenilik, değişim, akıllı örgüt kültürü gibi kavramlarla bilinçlendirmelidir. Dolayısıyla günümüz dünyasında kalıcı olan Sanayi 4.0 kavramının uygulama biçimi olan dönüşümcü yöneticilik hem bu devrimin iyi anlaşılmasını hem de Y kuşağının kendine özgü çalışma biçimini bir arada tutan dönemin özelliklerinin de ifade eden yönetim biçimidir.

Bu yönetim biçiminde önemli olan nokta Y kuşağının tipik özelliklerine dikkat ederek bu özelliklere uygun açılımlar geliştirmek ve buna uygun örgüt kültürünün oluşturmaktır. Yani Y kuşağının çalışma disipliniyi iyi analiz ederek onlara özgü ortamlar yaratarak bu tür yönetim biçimini başarılı şekilde uygulamak mümkündür.

Y Kuşağı yöneticileri Sanayi 4.0 çerçevesinde çalışanların eğitim durumlarını, özerklik tercihlerini, yönetim tekniklerinden ne anladığı, iletişim tercihlerini, işyeri örgüt yapısı, örgüt kültürü, formal-informel ilişkiler gibi kavramları göz önüne alarak yenilikçi ve dönüşümcü yöneticilik yaklaşımıyla çalışanların her biri için ortak nokta olarak yeni yönetimin içerdiği yenilikçi stillerle birlikte, iş-yaşam dengeleri arasında uyumluluklarına bakarak da bu değişimi oluşturmalarıdır.

Ancak günümüz trendiyle uyum içinde olan bu tür yönetimin başarı anahtarı, Y kuşağının bu yönetim anlayışını benimsemesi ve uygulanmasına olanak sağlamasıyla gerçekleştirilir. Dolayısıyla Y kuşağı yöneticisi dönüşümcü yöneticilik anlayışının getirişiyle farklılıkları görmezlikten gelme yerine empati yaparak gözlemlemeli, her bir çalışanın beklentilerine, ihtiyaçlarına, önceliklerine, değer yargılarına, amaçlarına bakarak akıllı örgüt kültürü oluşturmak için değişim ve dönüşümü ilk önce kendisinden başlayarak gerçekleştirmelidir.

Y kuşağı Yöneticisinin, dönüşümcü yönetici olma yolunda yapması gereken ilk şey önyargıları yıkarak yani hale etkisini bir kenara bırakarak her bir çalışanın olduğu gibi görüp onu nasıl dönüştüreceğini yine onun dilinden konuşarak yapmalıdır. Yani Y kuşağının yaşadığı dünyaya girerek yönetim deneyimini onun bakış açısıyla uyarlaması gerekmektedir.

Çünkü bu nesil teknolojik donanıma sahip, özgüvenli, iyi eğitim almış, değişime açık, yeniliği seven, gönüllülük kavramına yer veren nesil olarak bilinmektedir. Dolayısıyla bu neslin yönetilmesinde bu tür yönetim uygulamasını ele almak aynı zamanda yapısına da uygun yönetim anlayışını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak çalışmanın temel amacı Y kuşağı yöneticilerin, Y kuşağı çalışanların verimliliğini artırmak için nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda bilgilendirmek, günümüz koşullarında etkin olan ve aynı

zamanda Sanayi 4.0 kavramı ile de uyumlu dönüşümcü yöneticilik kavramını dikkate alarak bu yönetim biçimini uygulamasını gündeme getirmek ve yaygınlaşmasını sağlamaktır.

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Milenyum, Dijital, Altın Kuşak gibi kavramlarla ifade edilen Y kuşağı teknolojiyle büyüyen kuşak olarak modern teknolojiler ve tüketim toplumu tarafından kuşatılmış bir çevrede büyümüş kuşaktır. Y Kuşağı, bu teknoloji sayesinde farklı kaynaklardan bilgi toplayarak ve topladığı bilgileri filtreleyerek problemlerin çözümünde kullanabilmek gibi doğal bir yeteneğe sahiptir. Bu kuşak her şeyi elde edebileceğine ve kendilerinin dönüşümcü olduklarına inanmaktadırlar. İnternet ile birlikte büyümüş olmaları nedeniyle günlerinin çok büyük bir kısmını medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirmektedirler.

Eş zamanlı olarak bir kaç işi birden yapabilen Y kuşağı çalışanları yine Y kuşağı yöneticilerce iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağıdır. Dolayısıyla Y kuşağı çalışanları ve yöneticileri ilişkilere büyük önem vermekte, ilişkileri geliştirmek için sosyalleşmeye zaman ayırmakta, ilişkilerde sanal görüşmeyi de tercih edebilmekte, aile ve iş yaşantısını dengelemekte, uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışma seçeneklerine sıcak bakmaktadırlar.

Diğer yandan Değişimci Yönetici, çalışanların kendi gereksinim ve beklentilerini karşılama ve onları motive etme işlevlerini örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştiren kişidir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü yönetici çalışanların gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştirerek onları yönlendiren kişidir. Dönüşümcü yöneticilerin kurumun değişen dış çevre koşullarına karşı başarı ile faaliyetlerini sürdürebilmesi için kurum içerisinde de değişim görevini üstlenmeleri gerekmektedir. Dönüşümcü yöneticiler, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli kurumsal koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler. Değişim odaklı olmaları nedeniyle grup içerisinde yüksek derecede etkileşim sağlamaktadırlar. Dönüşümcü yöneticiler kurumlarda katılımcı bir kültür oluşturarak, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmelerine de yardımcı olmaktadır. Sanayi 4.0 ile işletme dünyası sürekli başkalaşım geçirmektedir. Buna bağlı olarak dönüşümcü liderlik informal grup yönetiminde kullanıldığı gibi formel yapılarda da kullanılmaktadır.

Rekabetin, kalitenin ve bilgiye dayalı bir ekonominin baskın olduğu günümüz iş dünyasında, işletmelerin geleceğe yönelik iş planları içine, öngörülecek teknolojik değişimleri de katması, teknoloji yönetimini şirket yönetimlerinin gündemine taşımıştır. Günümüzde dünya pazarlarını ve üretim süreçlerini altüst eden teknolojiler karşısında işletmelerin, durağan kalmamak, sürekli öğrenmek ve kendilerini geliştirmekten başka seçenekleri yoktur. Rekabetteki en güçlü silah teknolojik gelişmeye, teknolojik yeniliğe sahip olmak ve dördüncü sanayi devrimine ayak uydurmaktır. Geleceğin teknolojisi daha çok makine-makine şeklinde olacak, insanın makineye hükmetmesi Sanayi 4.0 ile yer değiştirecektir. Gelecekte neredeyse insandan bağımsız olarak makineler kendi kendisini koordine ve optimize edecektir.

Yönetimde başarıyı sağlamak ve çalışanları anlamak için kuşaklar değiştikçe yöneticiler de her yeni nesil için ayrı bir yönetim tavrı sergilemek zorundadır. Kuşakların kendine özgü özellikleri vardır ve yönetici bu farklılıkları ortak noktada buluşturması ve Sanayi 4.0 kavramını ve onun uygulama biçimi olan dönüşümcü yöneticiliği odak noktasına alması gerekmektedir.

Dolayısıyla Y Kuşağı yöneticileri Sanayi 4.0 çerçevesinde akıllı örgüt kültürü ile çalışanların tüm farklı özelliklerini dikkate alarak dönüşümcü yöneticilik yaklaşımıyla çalışanların her biri için ortak nokta bulmalı ve iş-yaşam dengeleri arasında uyumluluklarına bakarak da bu değişimi oluşturmalıdır. Bu nedenle Y kuşağı yöneticisi değişim ve dönüşümü ilk önce kendisinden başlayarak gerçekleştirmelidir. Y kuşağı yöneticisinin, Dönüşümcü yönetici olma yolunda yapması gereken ilk şey önyargıları yıkmak, her bir çalışanını olduğu gibi görmek, Y kuşağının dünyasına bağlı olarak yönetim deneyimini onun bakış açısıyla uyarlaması gerekmektedir.

Sonuç olarak Dönüşümcü lider özelliği ile donatılmış Y kuşağının Dönüşümcü yöneticileri akıllı örgüt kültürüne yer vererek çalışanların mutluluğuna ve memnuniyetine yatırım yapıp, doğrudan çalışanların üretkenliğini artırabilir ve bu üretkenliği çalışma ortamlarını eğlenceli hale getirmek için çabalamalıdır. Yani bu çaba sonucu Y kuşağının Dönüşümcü yöneticileri oluşturduğu rol modeli ile çalışanlarda akıllı

örgüt kültürü oluşturularak bağlılık ve duygusal motivasyonu en üst noktaya çıkararak entelektüel birikim sonucu olan yetkinlik kavramına işlerlik kazandırmayı amaçlamalıdır.

## KAYNAKÇA

- ACATECH (2012). Acatech-National Academy of Science and Engineering, 2011. *Cyber-Physical Systems: Driving Force for Innovations in Mobility, Health, Energy and Production*. Springer Berlin Heidelberg.
- ACHATZ, R., BEETZ, K., BROY, M., DÄMBKES, H., DAMM, W., GRİMM, K. & LİGGESMEYER, P. (2009). *Nationale Roadmap Embedded Systems*. ZVEI-Zentralverband Elektrotechnik-und Elektronikindustrie eV, Kompetenzzentrum Embedded Software & Systems.
- AFSAR, B. F., BADİR, Y. & BİN SAEED, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 402-428.
- AHUJA, M. K. & CARLEY, K. M. (1998). Network structure in virtual organizations. *Organization science*, 10(6), 741-757.
- AKBEN, Ö. Ü. İ. & AVŞAR, Ö. G. İ. İ. (2018). Endüstri 4.0 ve Karanlık Üretim: Genel Bir Bakış. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 26-37.
- ARMBRUST, M., FOX, A., GRİFFİTH, R., JOSEPH, A.D., KATZ, R., KONWİNSKİ, A., ... & ZAHARİA, M. (2010). Bulutların üstünde: Bulut bilgi işlem görünümü. *ACM'nin iletişimi*, 53(4),50-58.
- ARMUTLU, H. & AKÇAY, M. (2013). Bulut bilişimin bireysel kullanımı için örnek bir uygulama. *Akademik Bilişim Konferansı*, 23-25.
- ARYEE, S., WALUMBWA, F. O., ZHOU, Q. & HARTNELL, C.A. (2012). Transformational leadership, innovative behaviour, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1) 1-25.
- BAKİ, B. (2000). Yeni ekonomilerin güncel ve iş hayatına etkileri. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 31-46.
- BALDA, J. B. & MORA, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, Millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13-24.
- BANNON, S., FORD, K. & MELTZER, L. (2011). Understanding Millennials in the workplace. *CPA Journal*, 81(11), 61-65.
- BARNER, R. (1996). The new millennium workplace: Seven changes that will challenge managers--and workers. *The Futurist*, 30(2), 14.
- BEEKMAN, T. (2011). Fill in the generation gap. *Strategic Finance*, 93(3), 15-17.
- BİRASNAV, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- ÇEKADA, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce. *Professional Safety*, 57(3), 40-44.
- DOMBROWSKİ, U. & WAGNER, T. (2014). Mental strain as field of action in the 4th industrial revolution. *Procedia Cirp*, 17(1), 100-105.
- EGE, B. (2014). 4. Sanayi Devrimi kapıda mı? *Bilim ve Teknik Dergisi*, 26-29.
- ESPİNOZA, C., UKLEJA, M. & RUSCH, C. (2010). *Managing the Millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons, Inc.
- EVANS, B. (2011). *The millennial generation is productive in the workplace*. In D. Haugen & S. Musser (Eds.). *The Millennial generation*. (pp. 56-65). Greenhaven Press.



- HERMANN, M., PENTEK, T. & OTTO, B. (2016, January). *Design principles for industrie 4.0 scenarios*. In 2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS) (pp. 3928-3937). IEEE.
- HENG, S. (2014). *Industry 4.0: upgrading of Germany's industrial capabilities on the horizon*. Available at SSRN 2656608.
- HSIEH, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. New York, NY: Hachette Book Group.
- ISAACSON, W. (2012). The real leadership lessons of Steve Jobs. *Harvard business review*, 90(4), 92-102.
- JONES, G. R., GEORGE, J. M. & HILL, C. W. (2003). *Contemporary management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- KAGERMANN, H., WAHLSTER, W. & HELBIG, J. (2013). *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative industrie 4.0, Frankfurt: National Academy of Science and Engineering, April 2013*. Disponible en [http://www.acatech.de/fileadmin/user\\_upload/Baumstruktur\\_nach\\_Website/Acatech/root/de/Material\\_fuer\\_Sonderseiten/Industrie\\_4.0/Final\\_report\\_\\_Industrie\\_4.0\\_accessible.pdf](http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Material_fuer_Sonderseiten/Industrie_4.0/Final_report__Industrie_4.0_accessible.pdf), 82.
- KILIÇ, S. & ALKAN, R. M. (2018). Dördüncü Sanayi Devrimi Endüstri 4.0: Dünya ve Türkiye değerlendirmeleri. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 29-49.
- ÖTLEŞ, S. & ÖZYURT, V. H. (2016). Endüstri 4.0; Gıda Sektörü Perspektifi. *Dünya Gıda Dergisi*, Mayıs, 89-96.
- POLİTİS, J.D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8),354-364.
- SCHWAB, K. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- SHAH, T. & MULLA, Z.R. (2013). Leader Motives, Impression Management, and Charisma AComparison of Steve Jobs and Bill Gates. *Management and Labour Studies*, 38(3),155-184.
- SHEAHAN, P. (2005). *Generation Y: Thriving (and surviving) with Generation Y at work*. Victoria, Australia: Hardie Grant Books.
- SLÄTTEN, T. (2014). Determinants and effects ofemployee's creative self-efficacy on innovativeactivities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4) 326-347.
- THOBEN, K. D., BUSSE, M., DENKENA, B. & GAUSEMEIER, J. (2014). System-integrated Intelligence–New Challenges for Product and Production Engineering in the Context of Industry 4.0. *Procedia Technol*, 15, 1-4.
- THOME, B. (2012, February 27). *Interview by J. L. Kilber* [Personal Interview].
- TREMKLE, A. (2014). Industry 4.0 Challenges Applications and Potentials. *Uluslararası İleri Endüstriyel Otomasyon Kongre ve Sergisi*, 5.
- TULGAN, B. & MARTİN, C. (2001). *Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞ İNSANLARI DERNEĞİ [TÜSİAD] (2016). *Türkiye'nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olarak sanayi 4.0*. Erişim: 18 Eylül 2018.