



T.C
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KUŞAK ÇATIŞMASI VE İŞLETMELERE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YETER ÇELEN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. NİYAZİERDOĞAN

ANKARA

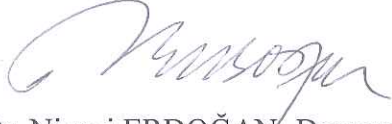
2019

KABUL VE ONAY

Yeter ÇELEN tarafından hazırlanan " Kuşak Çatışması ve İşletmelere Etkileri" başlıklı bu çalışma, 09.07.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN -Başkan



Doç. Dr. Niyazi ERDOĞAN- Danışman



Dr. Öğretim Üyesi Cavit ELGEZDİ- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

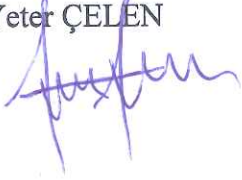
BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- ❖ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ❖ Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- ❖ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerde erişime açılabilir.

(Tarih ve İmza)

Yeter ÇELEN



TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Tez çalışmam esnasında sorularımı büyük bir sabır ile cevaplayan, beni yönlendiren, motive eden hayata ve kariyer gelişimime büyük katkısı olan Doç. Dr. Niyazi ERDOĞAN' a ve,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca beni her zaman destekleyen MNG Kargo'nun yöneticilerine çok teşekkür ederim.



ÖZET

Yirmi birinci yüzyılda kuşak sınıflandırılması, Gelenekselciler, Bebek Patlaması (Baby Boomer) , X, Y ve Z kuşağı şeklinde yapılmaktadır. İnsanların algıları, beklentileri, öncelikleri, hayata bakış açıları ve de davranışları zaman kavramına bağlı olarak değişmektedir. Birbirine yakın zamanda dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin bulunması ve her bir kuşağın farklı özelliklere sahip olması, araştırmacıların kuşak kavramı ve kuşakların özelliklerine olan ilgilerinin yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Günümüz şartlarında, bir arada çalışmak zorunda olan dört kuşak bulunmaktadır. Bu kuşakların birbirleri ile yaşadıkları sorunlar şüphesiz sosyal yaşam ve çalışma yaşamı açısından organizasyonların tüm çalışma düzenlerini etkileyebilecek niteliktedir. Ayrıca bu kuşakların iş görme algısı, farklılıkları, yeni çalışma alışkanlıklarının çıkmasına neden olmaktadır? Bu çalışmanın amacı, kuşak kavramını tanımlamak, kuşak sınıflandırması ve kuşakların farklılaşan özelliklerini inceleyerek iş yaşamında bir arada çalışmalarının işletmelere olan avantaj ve dezavantajlarını ve bunları yönetme yollarını ortaya çıkarmaktır.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Kuşaklar Arası, Çatışma

ABSTRACT

The classification of the generation in the 20th and 21st Century are Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Y and Z. People's perceptions, expectations, priorities, perspectives on life, and ultimately their behavior change depending on the concept of time. People who were born in similar time interval have similar features and the fact that each generation has different characteristics has led to the intensification of researchers' interest in the concept of generation and the characteristics of generations.

In today's conditions, there are four generations that have to work together. The problems that these generations have with each other are undoubtedly capable of affecting all the working order of the organizations in terms of social and working life. Furthermore, differences in the perception of work of these generations lead to the emergence of new working habits. The subject of this study is to define the concept of generation, to classify the characteristics of generations and to identify the advantages and disadvantages of working together in business life.

Keywords: Generation, Conflict of generations, Confict,

ÖN SÖZ

Sosyal yaşam içerisinde kuşak farkları yüzyıllardır konuşulan bir konudur. Yetişkin kuşak ile genç kuşak arasında bu uyumsuzluk her dönem öne çıkmaktadır. Kuşaklar arası çatışmanın en önemli nedeni, her yaşın kendi özelliklerine göre, hayata ve olaylara bakmaları ve yorumlamalarıdır. Kuşaklar arası çatışma bir anlamda değer yargılarının çatışmasıdır. Değer yargıları bireyin yaş ve psikolojisine göre değişmektedir. Elli yaşındaki bir yetişkinle, on beş yaşındaki genç olaylara aynı gözle bakamaz. Genç insan, idealisttir, dünyayı düzelterek, henüz hayatın gerçekleriyle karşı karşıya kalmamıştır. Elli yaşındaki insan, hayatta geçirdiği kötü deneyimlerle birçok tecrübeler kazanmış, bu arada yaptığı mücadelelerle yorulmuştur.

Özellikle 20. Yüzyılında yaşanan hızlı gelişmeler kuşaklar arasındaki çatışmayı iyice su yüzüne çıkarmıştır. Bilimsel ve teknolojik yenilikler yaşama şekillerini ve değer yargılarını değiştirmiş, yaygınlaşan eğitim ve iletişim araçları insanlara yepyeni uyanış ve biçim getirmiştir. Uzayan eğitim dönemi, toplumdaki yerini almak için sabırsızlanan, büyük bir tüketici kesim yani gençlik oluşturmuştur.

Yüzyıllardır var olan çatışma 4 farklı neslin ve yakın zamanda sayısı azda olsa iş hayatına girmeye başlayan 5. neslinde iş hayatında yer almaya başlaması ile birlikte bu konu şirketler için büyük önem taşımaya başlamıştır. Şirketlerin bu farklı dinamikleri bir arada tutabilmeleri ve stratejilerini ona göre geliştirebilmeleri için kuşakları iyi tanımaları gerekliliği tez konusunu seçilmesinde etkili olmuştur.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ÖN SÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
GİRİŞ.....	1
1. KUŞAK, ÇATIŞMA VE KUŞAK ÇATIŞMASI TANIMLARI	3
1.1. Kuşak Nedir?	3
1.2. Çatışma Nedir?.....	6
1.3. Kuşak Çatışması Nedir?.....	8
1.2.KUŞAK KAVRAMINI OLUŞTURAN ETKENLER VE KUŞAK ÇATIŞMASININ TARİHÇESİ	9
1.2.1.Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler.....	9
1.2.2. Kuşak Çatışmasının Tarihçesi	11
1.3. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ.....	12
1.3.1. Gelenekselciler (Traditionalists) (1925-1945).....	14
1.3.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) 1946 – 1964)	16
1.3.3. X Kuşağı (1965 – 1979)	19
1.3.4. Y Kuşağı (1980-1999)	23
1.3.5. Z Kuşağı (2000-2020).....	30
1.4. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR	35
1.4.1. Kuşakların Davranış Farklılıkları	36
1.4.2.Kuşakların İş Dünyasındaki Farklılıklarının Karşılaştırması.....	38
1.5. KURUMLARDA ÇATIŞMAYA YOL AÇAN ETMENLER	42
2. KUŞAKLARIN İŞLETMEYE ETKİLERİ.....	50
2.1. Kuşakların İş Alanındaki Yeri ve Etkileri.....	50
2.1.1. Gelenekselci Kuşağın İş Alanındaki Yeri ve Etkisi	50
2.1.2. Bebek Patlaması (Baby Boomerslar)’nın İş Alanındaki Yeri ve Etkisi	51
2.1.3. X Kuşağının İş Alanındaki Yeri ve Etkisi	52
2.1.4. Y Kuşağının İş Alanındaki Yeri ve Etkisi.....	55
2.1.5. Z Kuşağının İş Alanındaki Yeri ve Etkisi.....	57
2.2. Kuşakların İşletmelere Olumlu Etkileri.....	58
2.3. Kuşakların İşletmelere Olabilecek Olumsuz Etkileri.....	60
3. KUŞAK ÇATIŞMASININ YÖNETİMİ	62

3.1. Çatışmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Yönetimi	62
3.1.1 Kuşakları Anlamanın Yolları.....	63
3.1.2 Dinamizm ve Deneyimi Karıştırmın	63
3.1.3. Uygun Ortamı Yaratmak	64
3.2. Üç Kuşak Yöneticinin Kişilik Analizi ve Gelecekte Ne Bekledikleri	65
3.3. Çatışmayı Yönetmenin Yöntemleri	67
4. KUŞAKLARIN BİRBİRİNE OLAN BAKIŞ AÇILARI	70
4.1. Kuşaklar Hakkında Yorumlamalar	73
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	79



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye’deki Kuşakları Etkileyen Olaylar, Karakteristik Özellikleri ve Çalışmaya Bakışları	34
Tablo 2. Kuşakların Tüketim Alışkanları	37
Tablo 3. Kuşakların Çalışma Değeri ve Çalışmaya Bakış Açılıarı Özet Tablosu	40
Tablo 4. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	60
Tablo 5. Eski-Yeni Kuşak Görüşleri Karşılaştırması	70





GİRİŞ

Bazı önemli tarihsel olaylar baz alınarak yola çıkılıp çeşitli zaman dilimleri belirlenerek ve aynı dönemin farklı yıllarında dünyaya gelen, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmiş ya da belli bir sosyal gruba ait olanlar için yapılan tanımlamalara kuşak (jenerasyon) denilmektedir. Yetişme tarzları, içerisinde buldukları ortam etkilendikleri siyasi ve kültürel olaylardan kaynaklı kuşaklar farklı özelliklere sahiptirler. Kuşakları içerisinde mevcut olan farklı özellikler jenerasyonların günlük yaşam ve hareketlerine etki ettiği gibi işletmelerdeki iş yapış şekillerini de etkileyerek çatışmaya neden olmaktadır. Yaşları farklı bireylerin iç içe yaşam sürmesinden kaynaklanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklar tarafından farklı algılanma, yöntem, iletişim ve uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle farklı bilim dallarının yaptığı çalışmaların var olan çatışmaları tanımlayarak onları anlamlandırıp, sorun teşkil eden konu ve olaylara çareler arayarak, çözüm oluşturacak yollar bulmasını zorunlu hale getirmiştir.

Kuşak kavramının tarihsel süreci incelendiğinde birçok düşünür ve araştırmacı tarafından ayrı tanım şekilleri görülmektedir. Bu tanımlamalar her çalışmada farklı isimlendirilmektedir. Farklı zaman aralıklarından kaynaklı ortaya çıkan kuşak tanımı, Tarih, Sosyoloji, Siyaset Bilimi gibi birçok bilim dalı için önem teşkil eden yeni yazın alanlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Böylece yeryüzündeki incelemelerde birey, yurt, kültür değişiklikleri kapsamında kuşak çatışması tanımlaması ve tarihsel ayrımlar baz alınarak sınıflandırmaların oluşturulmasına imkan yaratılmıştır. Kuşakların, tarihi dönem sınıflar, sosyo kültürel ve siyasi hadiseler, iktisadi olaylar neticesinde farklılara uğradığı görülmektedir. Bir çok farklı isim konulmuş olsa da genel olarak kabul gören bu sınıflara, Gelenekselciler, Bebek Patlaması Kuşağı, X (Olgun) Kuşak ve Y Kuşağı ve yakın zamanda literatürlerde yer almaya başlayan Milenyum(Z) kuşağını kapsamaktadır. Değişik özelliklere sahip olan bu kuşakların hayatın her evresinde bir arada yaşıyor olması, sahip oldukları sosyal ve kültürel zenginlikleri ve kolektif bilinç paylaşımı ile birlikte, iletişim sorunu başta olmak üzere pek çok sorunu ve çatışmayı da kaçınılmaz kılmaktadır.

Günümüz dünyasında işletmelerde bireylerin sık sık farklı grevlere gelmek istedikleri, yaşanan memnunsuzluklarda hemen farklı iş arayışına girdikleri bunun yanında da zaman kavramını iyi değerlendirerek birçok işi aynı anda yapmaya

alışması, teknoloji kullanımının bu yöne kaymasına neden olmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişimi ve değişimi ile birlikte kişiler hareket halindeyken bile birbirlerine rahatlıkla ulaşabilmekte, istediği bilgiyi elde edebilmekte, e-maillerini takip edip yönlendirebilmekte, video izlemekte veya doküman alıp gönderebilmektedirler. Böylece teknoloji mobil çalışmayı etkin kılmakta, kişilere her an her yerde görevlerini yapma imkânı sağlamaktadır. Bu imkânlar kişilerin iş yapış biçiminin değişmesini sağlamıştır. İş yapış biçimlerinde meydana gelen bu değişimler firmaların yeniden yapılanmalarını ve hem yönetimsel hem de teknolojik değişimlere ayak uydurma zorunluluğunu beraberinde getiriyor. Değişimlere ayak uydurabilen ve bu yönde tedbirleri zamanında alabilen firmalar çatışmalardan daha az etkilenerak verimliliklerini arttırırken, ayak uydurmakta güçlük çekenler ciddi çatışmalarla karşı karşıya gelebilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KUŞAK, ÇATIŞMA VE KUŞAK ÇATIŞMASI TANIMLARI

1.1. Kuşak Nedir?

3000 yıl öncesinde başlayan tarihimizin yaşadığımız ana kadar olan sürecinde, neredeyse aynı senelerde dünyaya gelmiş, aynı devrin koşullarını yaşamış ve bu sebepten birbirine benzer yükümlülükler almış bireyler topluluğu kuşak adını almaktadır. Öncesinden bu yana her bir nesil daha da ilerlemiş ve gelişmiş ancak bu gelişme sürecinde bulunmuş her kuşak bir önceki kuşağı modern olmamakla suçlarken gelecek nesli ise yükümlülük alamamakla ve değer bilmemekle suçlamışlardır.

Kuşak, asırlardır toplum bilimciler, felsefeciler, tarihçiler ve iktisatçılar ile pazarlamacılar tarafından üzerinde durulan bir ifadedir. Neredeyse 150 sene süresince batının en mühim bilimcileri kuşak kavramını genişletmek ve daha iyi bir hale getirmek için çabalamışlardır. Kuşak kavramıyla alakalı bilimsel çalışmaları başlatan kişi Auguste Comte'dur. Devrin bilim ile uğraşanlarının hemen hemen tamamı Comte'un düşüncesini benimseyerek, nesillerin, çağdaş dünyada, toplumsal dönüşümün hızının temel belirleyicisi olduğunu iddia etmektedir (Strauss ve Howe, 1997: 63). Comte zaman içinde meydana gelen dönüşümlerin dinamik güçler olduğunu ve toplumsal gelişmenin bir neslin kendinden sonra gelen nesle aktaracağı deneyimlerle olanaklı hale gelebileceğini ifade etmiştir (Latif ve Serbest, 2014; Ekşili ve Antalyalı, 2017).

Kuşak kavramı Türk Dil Kurumu (2016)'nın belirttiğine göre neredeyse aynı senelerde dünyaya gelmiş ve aynı devrin koşullarını deneyimlemiş bu sebeple benzer problemlerle karşı karşıya kalmış birey topluluklarını ifade etmektedir. Kuşak aynı zamanda aynı senelerde dünyaya gelmekle değil aynı dönemdeki toplumsal, siyasi, tarihi ve iktisadi koşulları birlikte yaşamak ve bunun sonucunda benzer nitelikler sergilemektir (Aka, 2017:11). Bu betimlemelere göre nesil, dünyaya gelme zamanı belirgin olacak biçimde benzer tecrübeler edinen kişilere karşılık gelmektedir (Gardner ve Davis, 2013: 39).

Ayrı zamanlarda dünyaya gelen ve devrin zorunluluklarıyla çok farklı şartlarda yetişen kuşak üyeleri, yaşama karşı olan tutumlarından aile hayatlarına, eğitim süreçlerinden çalışma yaşamlarına, tüketim alışkanlıklarından teknoloji kullanımlarına kadar birçok farklı noktada farklı kişilik özellikleri sergilemektedirler. Dünya sürekli bir dönüşün yaşamaktadır. İktisadi, toplumsal, kültürel, politik, teknolojik, sanatsal gibi farklı sahalarda meydana gelen dönüşümler hayatın tamamında hissedilmekle beraber kişinin idrak durumlarını, hayattan beklentilerini, önceliklerini, yaşama karşı tutumlarını ve hareketlerini şekillendirmektedir. Bu etkileşimler; nesilleri meydana getirmekle beraber nitelikleri üzerinde de etkili olmaktadır (İşçimen, 2012, s. 2). Değişik kuşaklar / kohortlar kuşakların yaş grupları, nitelikleri, yaşadıkları sosyal ve politik dönüşümlere dair alan yazın kapsamlıdır. Kuşaklar ya da kohortlarla alakalı bilgiler vermeden önce, ilgili detaylara girmeden önce, üretim ya da kohort tanımları verilmelidir. Biyolojik yaklaşımla, bir neslin meydana gelişinden itibaren o bireyin bebek olduğu döneme kadar olan süreci içine alır. Antropolojik şekilde ele alındığında Ardner (1989)'ın da ileri sürdüğü gibi kuşaklar ifadesini, toplumların gençleri tanımlamak için kullandıkları bir işe alım çeşidi şeklinde düşünmektedir. Hatta, kuşaklar arasındaki bağ, mülk, sorumluluklar, alışkanlıklar ve sağlık gibi olguların ticaretinin gerçekleştirildiği bir dönüşüm düzeni olarak düşünülmektedir (Finch, 1989).

Nesiller yaş, dönem ve topluluk ifadeleriyle açıklanmaktadır. Yaş, bir kişinin dünya üzerinde geçirdiği süredir ve bu süreçte olaylar ve geçişler yaşanmaktadır. Dönem, kişinin hayatı boyunca başına gelenlerdir. Topluluk, yaşamlarını biçimlendiren senelerde durumu ve tecrübelerini paylaşmış bir grup insandır. Bu insanlar, yaşamlarının geri kalan kısmında benzer hareket ve tutumları devam ettirecektir (DeVaney 2015: 11). Tarihsel bazda en mühim ifadelerden biri olan kuşak, kişilerin toplumdaki birey olarak ilişkisinin niteliğini açıklamaktadır (Alwin ve McCommon 2007: 221).

Diğer taraftan, toplumsal bakış açısı, antropolojik bakış açısından daha çoktur. Bunun sebebi kuşakların, ortak tarihsel tecrübesinin ve kitlesel hareketliliğinin geneli durumuna gelmesidir (Joshi et al., 2011). 1900'lü yılların ilk dönemlerinde, yetkililer

“doğum” ifadesini, doğum zamanı haricinde ortak tecrübeleriyle ifade etmeye başladılar (Gardner ve Davis, 2013). Ryder (1965) bir kohortu yani topluluğu, aynı anda aynı tür olayları deneyimlemiş bir grup insan şeklinde ifade eder. Carlsson ve Karlsson (1970)’a göre ise kohort, aynı devirde birtakım mühim kararlar almış ve uygulamış kişilerdir. McCrindle ve Wolfinger (2010) kuşak kavramını, yaş ve yaşam evresi, şartlar ve teknoloji, durumlar ve tecrübelerle birleşen bir topluluk şeklinde açıklamaktadır. Kuşakların tanımı üzerine daha derin bir anlayış gerekliyse, Mannheim’ın kuşak tanımı daha derindir ve kuşaklar sorununa dair olan deneyi dikkatlice incelenmelidir. Mannheim (1952), eserinde insan mevcudiyetinin biyolojik ritminin haricinde- yaşam, ölüm ve yaşlanma- aynı devrin üyelerinin, toplumsal sürecin tarihsel bir yönünün bir bölümü olduğunu ileri sürmektedir. Bu durum aynı sınıf üyelerini birtakım fikir ve faaliyete iten belirli bir olası tecrübe yelpazesine kısıtlar (Mannheim, 1972). Mannheim ve Scott&Zac ve Burnett’in de ifade ettiği gibi (Joshi ve ark., 2011’de belirtildiği gibi) “her nesil, genç yetişkinlik aşamasında bilinçlerini etkileyen ve onları daha genç ve daha yaşlı kuşaklardan farklılaştıran birtakım olay ile toplu şekilde karşılaşır”. Bu olaylar, kişilerin ergenlik dönemlerinden yetişkinliğe geçtiği ve tamamının “kuşak” olarak isimlendirilen ortak bir kimlik yarattıkları şekillendirici yıllarda onları yüz yüze tutan kişileri etkilemektedir.

Biyolojik bazlı tanımlar düşünüldüğünde, ailelerin ve çocuklarının dünyaya gelmeleri arasında olan süre şeklinde gerçekleştirilen açıklamalara rastlanılmaktadır. Bu gibi açıklamalarda, yaklaşık olarak 20-25 senelik bir süreye bir nesle denk geliyorken bu açıklamalar çocuk sahibi olma düşüncelerinin gittikçe geciktirilmesiyle anlamını yitirmiştir. Yaşadığımız dönemde çocuk sahibi olma yaşı baz alındığında yapılan gruplandırma çok uzun bir süreye rastlayacağından nesil kavramının esas açıklamasından uzaklaşma yaşanır.

Nesillerin tamamı, esaslarında belirli bir nitelik ve karakteristik özellikler taşımaktadır. Aynı zamanda dünyaya gelmiş ve yetişmiş oldukları dönemlere dair nitelikleri de vardır. Bu sebeptendir ki belirli karakteristik nitelikleri bulunsa da aynı dönemlerde dünyaya gelmiş ve yetişmiş olanların sabit vasıflar sergilemesi kaçınılmazdır. Her nesil birbirinden bu yolla farklılaşabilir (Karaaslan, 2014: 31).

Toplum bilim çerçevesinde yapılan açıklamalar göz önüne alındığında, belirli bir dönemde dünyaya gelmiş kişilerin tecrübe ettikleri toplumsal, kültürel ve politik çevrenin tesiri benzer durumlarla karşılaşması ve doğallıkla olaylara karşı yaklaşım ve hareketlerinin benzer biçimlenmesi olarak ifade edilmektedir.

Gardner ve Davis (2013), bir neslin, bazı teknolojilerin meydana geldiği ve gençlerin onu doğal bir biçimde özümsemeye ve kullanmaya başladığı bir çağ olarak açıklanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıklama, çağımızın en yeni teknolojiyle ortaya çıkan Z Kuşağı için kabul edilir. Howe ve Strauss (2000), nesil üyeleri, aile yaşamı, toplumsal cinsiyet rolleri, örgütler, politika, din, kültür, hayat şekli ve gelecek hakkındaki yaklaşımları kapsayan belirgin bir kişi ve değişken bir oluşum şeklinde betimlemektedir. Bir nesil, bir insanın düşündüğü, duyduğu ya da gerçekleştireceği herhangi bir şeyi düşünebilir, duyabilir veya gerçekleştirebilir. Herhangi bir sosyal sınıf (ırk, grup, din ya da milliyet) gibi, bir kuşak da çok sayıda kişisel istisna yapabilir ve net olmayabilir. Fakat diğer pek çok sınıfın tersine, kendi bireysel öyküsüne sahiptir. Eşsiz bir geçmiş için nostaljiyi algılayabilir, kısıtlı bir zamanın geleceğiyle alakalı aciliyeti duyabilir ve kendi ölümlerini hissedebilir. Bir kuşak gelip geliştikçe, bu çekirdek birey her zaman kendini gösterir.

1.2. Çatışma Nedir?

Çatışma kavramı geniş anlamda karşıtlık ve uyumsuzluk anlamına gelir. Dar anlamdaysa kavga anlamını taşır. Çatışmalar fikir, hisler, menfaat ve hedef farklılıklarından meydana gelir. Bu sebeple insan topluluğunun var olduğu her yerde çatışma yaşanır. Çünkü insanların arasında bulunan ilişkilerde tam uyum ve denge bulunmaz. Uyumlu bir ailede dahi anlaşmazlık, karşılıklı şekilde birbirini etkileme ve farklılaştırma uğraşı vardır. Arkadaşlar ve sevgililer arasında da uyum-anlaşmazlık, yaklaşma-uzaklaşma devamlı karşılaşılan olgulardır bu sebeple çatışma hayatın kaçınılmaz bir bölümüdür (Yörükoğlu,2000, s.204).

Çatışma, psikoloji, toplum bilimi, antropoloji, politika ve idare bilimleri tarafından araştırma konusu yapılmış bir ifade olması sebebiyle, farklı bilim insanları tarafından çeşitli yönleri göz önünde bulundurularak farklı biçimlerde açıklanmıştır (Seval, 2006). Çatışma ifadesiyle alakalı ilk açıklamalar Darwin, Marx ve Fried tarafından gerçekleştirilmiş ve bu üç teorisyen çatışmanın yarışçı ve yıkıcı tarafları

üzerinde durmuşlardır. Darwin'e göre çatışma kavramı, ömür için yarışçı mücadele ve en makul olanın yaşamına devam etmesi, Marx'a göre bu kavram sınıf mücadelesi, Freud'a göre ise psikoseksüel gelişime yaklaşım ile id (alt benlik) ve süper ego (üst benlik) arasında bulunan savaştır. Bu 3 teorisyen çatışmanın yarışçı ve yıkıcı tarafları üzerinde durarak kendilerinden sonra gelen bilimsel çalışmalara yol göstermişlerdir (Akt. Deutsch, 1994).

Çatışma ifadesinin genel kullanımı çoğunlukla şiddet, yıkım, hasımlık, kavga ve savaş manalarına gelir (Mayer, 1990; Akt. Karip, 2015). Çatışma, genellikle bütün canlılara has bir durumdur ve her canlı hayati özellikte bir gereksinimini karşılamak istediğinde bir engelle karşı karşıya kaldığında problem ve gerginlikle baş başa kalacak ve çatışma ortaya çıkacaktır (Eren, 2015). Çatışma kişisel bazda ele alındığında karar verme evresinde birden çok seçenek ya da olay arasında tercih yapmak mecburiyetinde kalan kişinin kendi içerisinde yaşadığı, tutarsızlık şeklinde ifade edilebildiği gibi karşılıklı birbirinin gayelerine erişmesini önlemeye çalışan hasımlık ve kavga durumu olarak da ifade edilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010). Çatışma bireyin kendini öteki bireylerden ayrı ve münakaşada hissettiği andır ve kendi arzu ve gereksinimlerinin önlendiğini anlamasıyla birlikte kendini gösterir (Batool, Khattak ve Saleem, 2016). Koçel (2018) 'e göre çatışma kavramı birey ya da sınırlar arasında aniden ya da belirli bir oluşma süreci olan, gizli ya da açık uyuşmazlık, geçinememe halidir. Çatışma çoğunlukla birbiriyle çok sık etkileşimde bulunan bireyler arasında gelişir ve bireylerin yeterli olmayan kaynaklar, arzu ve çıkarlarının uyuşmaması, bir sınıfın diğer sınıfın hareketlerini idare etmeye çalışması gibi hallerde meydana gelir (Rahim, 2002). Akkırman (1998) ise çatışma kavramını; bireyler veya sınıflar arasındaki ilgi odaklarının, hedeflerinin, tercihlerinin, değerleri ve idraklerinin ayrı olması nedeniyle doğan huzursuzluk, dert, stres, hasımlık ve savaş gibi negatif davranışlara yol açan toplumsal bir durum şeklinde belirtmektedir.

Janićjević (2008) bir olayın çatışma olarak nitelenebilmesi için dört ögenin bulunması gerektiğini ileri sürer (Akt. Spaho, 2013):

- Kaynak noksanlığı, hatalı teşkilatlanma politikası, hatalı ödüllendirme düzenlemeleri, hatalı teşkilat düşüncesi gibi çatışmanın meydana gelmesinin temeli olan şartlar,
- Stres, gerginlik, hasımlık, endişe gibi kişilerin ve sınıfların duygusal hali,

- Çatışmanın mevcut olduğuna ve farklı bir tarafın tehlike altında kalabileceği veya durumun çıkarını riske attığı hususunda kişilerin ve sınıfların bilişsel hali,
- Pasif direnişten kavgaya doğru çatışma hali,

Çatışma, insan hayatının her noktasında görüldüğü gibi, ayrımları bulunan kişilerin birlikte olduğu şirketlerde de görülmesi kaçınılmaz bir durumdur (Karcioğlu, Kâhya ve Buzkan, 2012).

Çatışma, farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık, ters düşme ve uyumsuzluk şeklinde meydana gelen ve iyi idare edilmediğinde kuruma ve personele zarar verebilecek hareketli bir iletişim prosesidir (Arslan, 2016). Kurumdaki çatışma, kişiler ve sınıfların beraber çalışma problemlerinden ortaya çıkan ve normal eylemlerin durmasına ve karmaşık hale gelmesine yol açan olaylar şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2015). Şimşek (2013), kurumsal çatışmayı, kurumda iki ya da daha çok birey ya da sınıf arasında sınırlı kaynakların bölüşülmesi ya da görevlerin paylaşılmasıyla yine aynı birey ya da sınıflar arasındaki konum, gaye, değer veya algı ayrılıklarından doğan anlaşamama ya da ters düşme şeklinde ifade etmektedir.

1.3. Kuşak Çatışması Nedir?

Gençlik çağında duygular yoğundur ve devamlı değişiklik halindedirler. Genç, mutlulukla üzüntü, sevgi ile kin arasında bir yerdedir. Psikolojik reaksiyonlarında aşırılık, hareketlerindeki tutarsızlık bu çağa has bir tereddüdün bir göstergesidir. Genç, bir taraftan içinden gelen arzularını kontrol etme uğraşı verirken diğer taraftan da etrafıyla çatışma yaşayabilir. İç dünyası ile dış dünya arasında denge oluşturmak için çabalar. Genç, kendine has bir yaşam sürmek arzusunda olmakta, özgürlüğünü elde etmek istemektedir. Bu aşamada gencin sıklıkla ailesiyle düşünce farklılığı ve çatışma yaşadığını görürüz.

Fiziksel, cinsel ve ruhsal dönüşümlerden farklı olarak ergenlik vasıtasıyla çocukluktan yetişkinliğe geçiş, ebeveynlerin, diğer aile bireylerinin, akranların ve okulun etkisinde kalan kişilikte ve sosyal davranışta mühim dönüşümleri kapsar. Kaosun ortasında bulunan genç, şekillenmekte olan kimlik duygusu ile ilgilenmeli ve yükselen özgürlük arzusuyla devam eden özgürlük ihtiyacı arasındaki çatışmayı

aydınlatmalıdır. Birçok genç, yaşamının ileri zamanlarındaki muhtemel eğitime dair karar almak ve bir meslek tercihi yapmak mecburiyetindedir. Bazıları evliliğe odaklanırken bazıları da sosyal olmayan davranışla birtakım zararlı alışkanlıkların üstesinden gelme durumunda olabilirler.

Kişi çocukluk aşamasında ebeveynlerine karşı alıcı bir konumdayken, ergenlik aşamasında bu yaklaşımın farklılaştığı, aileden uzaklaştığı görülen ergen birey hayata dair fikir ve hissediş şekillerini anlayabilmek için ailesinden uzak durmaktadır. Fikir sahasında yalnızca ebeveynlerden gelen tesirlere karşın başkalarının fikirlerini de kapsayan yeni alanlara eğilim göstermektedir. Ergen bireyin bu tip hareketlerinin nedeni, başkalarınca beğeni kazanmak, onaylanmak ve aşırı özgürlük isteği ve yetişkinlere kendisini bağımlı olma zorunluluğu hissettiren bağları kopararak kendi karakterini ortaya koyma ihtiyacıdır. Ergenin bağımsızlığı adına sürdürdüğü kavga sadece ailesine değil bütün kontrol mekanizmasına karşıdır. İki neslin ayrı şekillerde sosyalleşmesi, nesiller arasında fikir, inanç ve faaliyet açısından farklılık oluşturmaktadır. Böylece, ebeveynlerin benimsediği toplumsal ve kültürel şekiller, çocukların benimsedikleriyle biraz da olsa ayırım sergilemektedir. Aynı şekilde yaş arttıkça toplumsallaşmanın azalması veya topluma adapte olmada hissedilen azalmanın görülmesi nesiller arası uçurumu çoğaltan bir diğer sebeptir. Nesiller arasındaki bu ayır hissetme ve fikir sebebiyle ebeveyn ile ergen birey arasında uygun seviyede kusursuz bir ilişki oluşturulamamaktadır.

1.2.KUŞAK KAVRAMINI OLUŞTURAN ETKENLER VE KUŞAK ÇATIŞMASININ TARİHÇESİ

1.2.1.Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler

Kuşak ifadesinin geçmişi yazılı kaynaklar bazında değerlendirildiğinde bazı bilim alanlarında meselenin Eski Yunan'a, bazıların ise Antik Mısır'a dayandığı ifade edilmektedir (Joshi vd., 2011). Geçmişten itibaren süregelen pek çok fenomen gittikçe farklılaşmış ve yeni ifade ve tanımların meydana gelmesine yol açmıştır. Ortaya çıkan bu farklılaşmalar yaşamın çeşitli noktalarını etkilemektedir. Bilhassa sosyal, kültürel, siyasi, eğitsel, toplumsal ve teknolojik sahalardaki farklılaşmaları ortaya çıkarmıştır. Nesil ifadesini tanımlayabilmek için ilk olarak birtakım ifadeleri incelemek gerekir.

a) Yaş Olgusu

Yaş, Türk Dil Kurumu'nun belirttiğine göre bir canlının dünyaya gelişinden itibaren hayatı süresince yinelenen belli zaman aralıklarının bütünü ya da doğumdan itibaren geçen vakit ve sene birimiyle ölçülen zaman şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr).

Bir bireyin dünyaya geldiği yıl ve yakın zamanları, o bireyin bir işi gerçekleştirmesi veya gerçekleştirmemesine sebep olacak mühim unsurlar arasında bulunmaktadır. Bazı kültürlerde bulunmuş bireyler bakımından yaşın önemi çoktur. Fakat bu ehemmiyet kültürden kültüre değişmektedir. Batı'da kronolojik sıralama mühimken, Afrika gibi yerlerde bu sıralamanın önemi bulunmayabilir. Yaş durumu toplumların ilerlemişlikleriyle alakalıdır. Batı'da takvimlendirme ve numerik olarak yaş ifadesi okuma durumu bilim yöntemlerine göre temellendirilmiştir (Fortes, 1984).

Diğer bir ifadeyle, yaş kavramını numerik şekilde sayarak bir takvim temelinde ele almak bütünüyle toplumun kültürel niteliğiyle ilgilidir. Bu sebeple kapitalizmin ilerlemesiyle yükselen önemi olan saat ve takvimin bazı kavramlarıyla ilgilidir. (Thompson, 1967). Özetle yaş olgusunda, toplumun değerleri, ilerleme seviyeleri ve bilgi düzeyleri önemlidir.

b) Fiziksel Yaş

Fiziksel yaş kavramı, TDK'nın ifadesine göre, cinsel erginliğe başlangıcın ortalama yaşına göre, kişinin erginliğe adım atmasında insan bedeni biyolojik ve fiziki şekilde de yaş almakta ve pek çok farklılık yaşamaktadır (www.tdk.gov.tr). Fiziksel yaş kişinin dünyaya gelişiyile başlar. Daha sonra çocukluğa geçiş yaşanır ve bu durum çocukluktan erginliğe ve erginlikten de yetişkinliğe doğru bir aşama izler. Yetişkin olan kişilerde üremeyi yeniden başlatırlar. Üreme döngüsü kişilerin sonraki yaşlarında kadın ve erkekler bazında farklılık göstermektedir. Biyolojik yaşlanma kişilerde çeşitli biçimlerde farklılık sergileyerek süregelen bir süreç durumundadır. Kişilerde bazı fiziki farklılıklar ve kırışıklıklarla yaşlanma safhasında doğru bir geçiş yaşanır (Pilcher, 1995). Bunların haricinde kişinin yaşı kendi denetimi dışında ve devamlı süren küresel bir taraf olarak ifade edilmektedir (Thompson, 1967).

Toplumlarda görülen farklılaşmanın kaynağı, her toplumda nesilsel çağ hızının kaçınılmaz bir neticesi haline gelmiştir. (Tocqueville, 2004). Diğer bir deyişle nesiller yaşlandıkça yerlerini yeni nesiller aldıkça kişilerin yaklaşımları, davranışları, inançları ve hayat tarzları da aynı yönde farklılıktan etkilenir.

c) Yaşam Seyri Teorisi (The Life Course Theory)

Kişilerin hayat deneyimleri ve bunların tesirlerini incelemek için kurgulanmış bir kuramdır. Bilimsel açıdan alanlar arası entelektüel bir tutumu yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle tarih, ruh bilimi, biyoloji, düşünme bilimi, toplum bilimi gibi pek çok alanın ampirik gözlemleri kapsamaktadır. Kişilerin hayatları ve ilerlemelerine dair çalışma ve düşünmenin yeni bir kanalı şeklinde de isimlendirilmektedir(Osunluk, 2011). Aynı zamanda kişilerin hayatlarını nasıl sürdüreceğini düşünmenin bir kanalı ve ilerlemelerine dair karar vermelerine de katkı sağlayacak bir yöntem olarak da düşünülebilir.

Yaşam seyri kuramını incelediğimizde, kişinin aile hayatı, ilişkileri, çalışma yaşamı, bireyin sağlığı, eğitimdeki durumu, toplumsal çevresindeki farklılıklar için düzenlemeyi kapsayan hayat sahalarında ortaya çıkan geçişleri yansıtarak, yaşam seyrinin algılanmasına katkı sağlamaktadır (Bynner, 2001).

1.2.2. Kuşak Çatışmasının Tarihçesi

Devirler boyunca ebeveyn, öğretmen ve idareci olarak bütün yetişkinlerin gençlere karşı ortak yaklaşımı gençlik döneminin övülüp gençleri hafife almak, onlara kibirlenmek ve eleştirmek olmuştur. Bu yaklaşımlar “nerede bizim çağımızdaki gençlik” diye hayıflanmışlar, solan gençliklerinin arkasından yakınmışlardır. Sokrates gibi bir filozof ‘bugünün gençleri lüks ve gösteriş düşkünü, saygısız, başkaldıran, geveze ve obur yaratıklardır.’ şeklinde bir ifadede bulunmuştur. İsa’dan 8 asır önce yaşamış Hesiad adlı filozof “Günümüzün gençleri öyle umursamaz ki, gelecekte ülke idaresini de ele alacaklarını düşündükçe umutsuzluğa kapılıyorum. Bizlere, büyüklere karşı saygılı olmayı, ağır başlı davranmayı öğretmişlerdi. “Şimdiki gençler, kuralları önemsemiyorlar, çok duyarsızlar ve sabırsızlar” sözlerini sarf etmiştir. Günümüze kadar

gelen nesiller arası çatışma 20. asrın süratli sosyal farklılaşmaları nesiller arasındaki bu farklılaşmayı daha da hissedilir duruma getirmiş, eski değerlerin ve hayat düşüncesinin dönüşmesini mecburi tutmuştur. Eski nesiller, değişimlere adapte olmakta zorlanınca, gelenek ve eski hayat yaklaşımına sıkıca bağlanırken, yenilikçi nesiller ise ilerlemelere süratli bir biçimde adapte olmada daha muvaffak olmuşlardır. Bunun doğal bir neticesi olarak, yetişkin nesillerle genç nesiller arasında bulunan farklılık günden güne artmış ve yeni boyutlara erişmiştir.

1.3. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ

Amerika'da son birkaç yılda, çeşitli kuşak sınıflarında çalışanlar için, Etik Kaynak Merkezi'nin (Ethics Resource Center) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile 2011 senesinde bir araştırma raporu düzenlenmiştir. Bu rapora göre, yaş açısından ele alındığında, kuşak ayrılıkları ve diğer kuşaklarla alakalı şikayetler kesin olarak yeni bir durum değildir. Bu da kuşaklar arası iletişimi şekillendirmektedir. Ayrıca beraber bulunma ve çalışma tutumları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu etki, kuşakların gruplandırılması gereksinimini gündeme almaktadır. Çeşitli kuşakların perspektifleri ve iş görme yaklaşımlarını anlamlandırabilmek ve iyi bir kültürel nitelik oluşturabilmek için bu gruplandırmanın gerçekleştirilmesi mecburi olmaktadır.

Kuşakları yalnızca meydana geldikleri zaman zarfları temel alınarak gruplandırmak doğru değildir. Ayrıca kuşakları meydana getiren toplumun fikirleri, duyguları ve tecrübelerinin belirlenmesi de onları gruplandırmak için kullanılır (Zemke vd. 2013; 4).

Önemli olaylar, sosyal eğilimler ve kurum kültürleriyle biçimlenme iş görme şekilleri kuşak ayrılıklarından doğmaktadır. Bununla beraber her kuşak o işin doğru ve yanlışını benzersiz perspektifiyle iletir ve bu doğrultuda doğru ve yanlışları meydana getirmektedir (ERC Raporu, 2011). Bu durum kurumlarda birlikte iş gören kuşakların kültür ayrılıkları ve iletişim problemlerinin temelini meydana getirmektedir.

İşletmede, yöneticilerin her kuşaktan azami düzeyde bütünlüğünü sağlayabilmesinin ve özendirebilmesinin en etkili kanalını saptamak için, kuşaklar ve

deneyim süreleri değerlendirilmelidir. (ERC Raporu, 2011). Amerika’da dünya görüşündeki farklılıklar yalnızca kuşakların gelişmesi değil tarihsel durumlar ve yaşlanma örüntüsünden de kaynaklanmaktadır (Alwin, 2002).

Ortalama her 20 yılda yeni bir kuşak meydana gelir ve bu kuşağın da ortak arzuları, gereksinimleri, motivasyonları ve faaliyeti meydana gelmektedir. Kuşakların basit fakat ortaya konmuş içgüdüleriyle yaş trendi, işe yaklaşımları, kuşaksal farklılaşmayı ve etkinin bütün ticari çalışmalara etkileri ile kuşakların algılama türlerinin kökten dönüşmesine neden olmaktadır (www.capital.com.tr).

Alan yazın taraması gerçekleştirildiğinde kuşakların gruplandırılmasında yazarların çok sık düşünce farklılığı olduğu görülmektedir (Pancar, 2014: 11). Kuşakların ne zaman sona erip başladığı konusunda net bir bilgi bulunmamaktadır. Birçok bilim insanı bu gruplandırmaları kendi deneyimlerinden hareketle gerçekleştirilmiştir. Başlangıç ve bitiş zamanları arasında ortalama bir veya üç yıl arası bir farklılık olmakta ve her neslin vadesi de 15-20 yıl arasında olmaktadır. Farklı düşünce ayrılıkları bulunsa da devrimizin çalışma hayatında aktif dört kuşaktan söz edilmektedir (Şen Bezirci, 2012: 9).

Kuşak kavramı ve gruplandırması yaşadığımız dönemde alanlar arası çeşitli incelemelere konu olmuştur. Aynı zamanda çalışmalara göre kuşakların gruplandırılması ve algısı, toplumdan topluma çeşitlilik sergilemektedir. Çeşitli kaynak incelemeleri gerçekleştirildiğine kuşaklarla ilgili zaman aralıkları ve kuşakların barındırdığı özelliklerin farklı olduğu görülür. Bu araştırmada ise kuşak kavramları Geleneksel (Traditionalists), Bebek Patlaması (BabyBoomers), X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı ifadeleri çevresinde açıklanmaktadır.

Her kuşağın kendine has kişilik özellikleri, değerleri ve yaklaşımları, güçlü ve zayıf tarafları vardır. Ayrıca herhangi bir kuşağa karşılık gelen belli bir durumun dışına çıkmayan ifadeler bulunmaktadır. Aynı zamanda kuşakları bir sınıfın üyesi şeklinde betimlerken, her bir niteliğini herkesin barındırdığı doğru değildir (Lower, 2008). Bu çerçevede kuşaklar çoğunlukla Sessiz Kuşak (Gelenekselciler), Bebek Patlaması (Baby Boomer)Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağıve Z Kuşağı şeklinde gruplandırılmaktadır. Her bir kuşak ilerleme dönemlerinde benzer durumları deneyimlediğinden, benzer şartlara ve olanaklara sahip olduğundan benzer düşünce ve yaklaşımlara sahip olma meyli

taşımaktadır (Altuntuğ, 2012, s. 204; Dereli ve Toruntay, 2015, s. 3). Kuşaklar arasında gerek karakter özellikleri gerek özel yaşamları gerekse iş görme şekillerinde önemli farklılıklara neden olmuştur (Adıgüzel ve diğerleri, 2014, s. 166). Bu çerçevede Sessiz Kuşak (Gelenekselciler), Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının barındırdığı özelliklere dair bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Kuşak kohortlarının gruplandırılması Lancaster&Stillman (2009) ve Kotler& Keller (2006) 'a göre düzenlenmiş ve uyarlanmıştır:

- Sessiz Kuşak - Gelenekselciler (1925 – 1945 arası doğanlar)
- Bebek Patlaması Kuşağı - Baby Boomer (1946- 1964 arasında doğan)
- X Kuşağı (1965- 1980 arasında doğan)
- Y Kuşağı (1981- 1999 arasında doğan)
- Z Kuşağı (2000- 2020 arasında doğan)

Çalışmaya göre, kuşak kohortların gruplandırılması ve algılanma şekilleri toplumdaki çeşitlilik sergilemektedir. Değişik kaynaklar ele alındığında, farklı doğum senelerinin ve her bir sınıfla ilişkilendirilen niteliklerin bulunduğu görülür (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

1.3.1. Gelenekselciler (Traditionalists) (1925-1945)

Bu ifade bazı çalışmalarda sessiz kuşak veya erişkin (matures) kuşak şeklinde de isimlendirilmektedir. Çoğunlukla 1925-1945 seneleri arasında dünyaya gelen nesle karşılık gelmektedir. Bu devirde meydana gelen birtakım mühim olaylardan doğan baskılar neticesinde, gelenekselciler emin olmadıkları anlarda daha temkinli bir tutum sergilemektedirler. Aynı zamanda bu kuşak risk alma hususunda gönülsüzdür (Lehtovd, 2006).

“Sessizler” neslinin bu biçimde betimlenmesinin en mühim nedeni genelinen etkinsizlikten daha çok kariyerlerine yoğunlaşması ve buradaki kişilerin çoğunlukla toplumsal normlara uymaya itilmesiydi. McCarthy devrinde genç yetişkinler olarak, sessiz neslin birçok üyesi konuşmanın riskli olduğu fikrindeydi.

Günümüz çalışma hayatında miktarı çok olmasa da hala mevcudiyetlerini belli eden gelenekselciler arasında günümüzdeki çalışma hayatının temelini oluşturan kuşaktır. Aynı zamanda benzersiz bir bilgi kaynağı konumunda olmaları, pratik zekâları

onları, işletmeler için önemli konumlardaki kişiler durumuna getirmiştir (Zemke vd., 2013; 45-46).

Gelenekselciler, direkt olarak, posta ya da yazılı iletişimin farklı biçimleri gibi net ve özetlenebilen, kolay bir yoldan bilgilenmeyi seçerler. Sessiz kuşak dünya üzerindeki en ufak nesil olarak isimlendirilmektedir. Dünya çapında meydana gelen iktisadi sorunlar, kıtlık ve açlık, işsizlik gibi hayat şartlarını tecrübe eden kuşaktır. (<http://www.capital.com.tr/>).

Düzene sadık, disiplinli, faydacı, kararlı ve doğal olarak da uzun zaman ya da ömür boyu aynı işte iş görmeyi seçen bir görünümde olup güven hissini çok önemli bulmaktadırlar (Adıgüzel ve diğerleri, 2014, s. 171).

ABD'nin bu kuşak üzerindeki etkili olayları, Amerika Başkanı John F. Kennedy'nin vurulması, dünyadaki kadın hakları, Ay'a yolculuk, insan hakları hareketleri ve Vietnam Savaşı olmuştur. Vietnam Savaşı özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması Kuşağı arasındaki en mühim olay niteliğindedir. Bebek Patlaması Kuşağı kişileri, 1950'li ve 1960'lı senelerde yükselen refah seviyesi ve kentleşme içinde büyümüşlerdir. Amerika'da bu nesil, yalnızca babanın çalıştığı ve annenin çocuk baktığı son nesildir. Bebek Patlaması Kuşağı, İngiltere'de çocuk yapmanın ve bakmanın, bir zorunluluktan ziyade bir arzu olarak ele alındığı zamanlara denk gelen ilk nesildir.

Sessiz kuşağın çalışma değerleri incelendiğinde iş doyumunu ikinci plana attığı, dürüst ve düzene uygun bir biçimde davrandığı açıktır. Başka bir işe geçmeye yaklaşmayan, hiyerarşiyi önemli bulan, geleneklere ve kurallara bütünüyle itaat eden, kendini işe adayan nitelikte davranış gösterirler. Çalışma yaşamında muhafazakâr özellik sergileyen bu kuşak üyeleri, vazifeden tatmin olan, sabır seviyesi fazla kişilerdir (Acılıoğlu, 2015: 24). Bu kuşak, içine dönük maceracı olmayan kuşaklar yetiştirmiştir (Parret, 2016: 11).

Gelenekselci Kuşağın Özellikleri:

- Literatüre göre, bu nesil dönemimizin en yaşlı mensuplarıdır.
- Bu nesil düzene bağlıdır ve yönlendirme beklerler

- Kişiler uzun bir zaman aynı işte çalışır ve o işte bir ömür iş görmek isterler.
- Güven hissini önemli bulurlar.
- Geleceğe dair kaygı ve güven arayışı onları iktisadi açıdan tasarruf yapmaya, tutumlu olmaya, savurgan olmamaya itmiştir.
- Çalışma yaşamında da denge ve güven isterler, bu sebeple bu devirde bilhassa kamuda çalışmak ya da maaşlı bir işe girmek mühimdir.

Ülkemizde II. Dünya Savaşı esnasında ve iktisadi bunalım döneminde dünyaya gelen bu kuşak, çağımızın büyük anneanneleri-babaanneleri ve dedelerini meydana getirmektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin de ilk senelerine tanık olmuş nesil, uzmanlarca “uyumlu” olarak nitelendirilmektedir (<http://www.dijitalajanslar.com/>).

Savaşın ağır şartları ve iktisadi bunalımın negatif etkileri, Cumhuriyet'in ilanının ardından gerçekleştirilen pek çok devrim ülkenin toplumsal niteliğinde farklılıklara neden olmuştur. Sessiz Kuşağın üyeleri yaşamının önemini öğrenerek yetişmişlerdir. Bu devrin hayat şartları günümüzle kıyaslandığında bir hayli düşüktür. Bu devirde, toplumun küçük bir bölümü elit bir kesimken diğer bölümü geçim sıkıntısı çekmekteydi.

Günümüz istihdam seviyeleri incelendiğinde bu neslin %95'inin emekli olduğu görünür. %5'lik kısmı da yakın bir gelecekte iş hayatında olmayacaktır. Bu neslin kültürel inanışları, geniş aileleri, düzene saygı, komşuluk ilişkilerinin fazla olması biçimindedir. Bu neslin dünya görüşü yaşamak adına çalışmaktır.

1.3.2. Bebek Patlaması (BabyBoomers) 1946 – 1964)

Baby Boomers kuşağını, 1946-1964 yılları arasında dünyaya gelen bireyler oluşturmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından yaşanan nüfus patlaması dönemlerinde dünyaya gelen kuşaklar bu kuşağa karşılık gelir. Ekonomik refahın kademe kademe arttığı bu devirde siyasi ve iktisadi yapılarda karşılaşılan önemli farklılıklar bu kuşağın düşünce yapısını şekillendirmiştir. Aynı zamanda bu kuşağın

kısıtlılıklarının saptanmasında ülkeler ve kültür farklılıkları da vardır (ERC Raporu, 2011).

Bebek patlaması kuşağı üyeleri II. Dünya Savaşı neticesinde herkesin daha iyimser hale geldiği, savaşın ardından gelişimin daha da fazla olması sebebiyle imkânların arttığı bir çağda dünyaya gelmişlerdir. Bu kuşağın mensupları, çok çalışırlar hatta çalışma için yaşamlarını sürdürürler, isteklidirler ve kariyerlerinde gelişmek adına çok uğraşırlar ve bu durumun kendi ilerlemeleri adına kaçınılmaz bir bütün olduğu fikrine sahiptirler (Ölçüm ve Polat, 2016: 363)

1946-1964 yılları arasında dünyaya gelenleri içeren bu nesil, refah seviyesi yüksek koşullarda yetiştikleri için bireyselliğe ve menfaatlerine önem gösteren bir nesildir (İzmirlioğlu, 2008, s. 43; Ruiz, 2009, s. 395; Sladek, 2007, s. 10; Williams ve Page, 2011, s. 2-8). Savaş sonrası her şeyin değiştiği dönemin kuşağın olarak ideolojilerin ve otoriteye tepki göstermenin sembolü olarak bilinirler. Diğer taraftan bağıllık hissi yüksek, idealist, fedakâr ve bağımsızlık düşkünü kişiler olarak bir yandan da tembel, çalışmak istemeyen ve yükümlülük almayan kişiler olarak ifade edilmektedirler. Aile hayatında ve çalışma yaşamında muvaffak oldukları ileri sürülemez (Altuntuğ, 2012, s. 204; İzmirlioğlu, 2008, s. 45). Globalleşmeyi tecrübe etmediklerinden ve tüketim çılgınlığı bolluğuna tanık olmadıklarından keskin bir tüketici görünümü sergilemekten uzaktırlar (Altuntuğ, 2012, s. 204).

Bebek patlaması kuşağının üyeleri, dönemin koşulları sonucunda iktisadi ilerlemelerin olduğu ve maddi sorunlarla karşılaşmadan yetişmişler bu nedenle de kendilerini manevi bir arayışa sürüklemişlerdir. Bu sebeple kendi kimliklerini aramakta ısrarcıdırlar. Yetiştikleri dönemde deneyimledikleri ve tatmin oldukları iyimserlik hissi ve beklentiyi giderme hisleri onların kişiliklerin şekillenmesinde mühim bir yerdedir (Karaaslan, 2014: 41).

Bebek patlaması kuşağı her zaman Amerikan toplumunun “kültürel ve manevi merkezi” durumundadır. “Psikolojik bir mutluluk” arayışındaydılar ve bu yolda uyuşturucudan dine geçiş yaşadılar, bu nedenle de onlar kilise inşasının en etkin döneminde yer aldılar. Boomers'ın büyük muvaffakiyetleri olması beklense de bunun tam aksine bir durum gelişti. Kendilerini manevi yönlerine göre değerlendirdiklerinden,

ebeveynlerinin iktisadi ve aile yaşamındaki benzer muvaffakiyetleriyle eşleşme bile kendilerini ailelerinden daha iyi bir durumda görüyorlar (Strauss &Howe, 1991). Boomers yaşlanmaya başladığında, geneli, özgür konuşma yanlısı olan ve düşüncelerini yansıtmak için birtakım kızgın gençlik ayaklanmaları meydana getiren eylemcilerdi (Strauss &Howe, 1991).

Bebek Patlaması kuşağı iktisadi güvence ve başarılı bir kariyer endişesi barındırmaktadır (Jackson ve diğerleri 2011: 2). Emeklerinin karşılığını ileri zamanlarda göreceklerine inanan bu kuşak iyi hayat koşullarının çalışmakla sağlanacağı görüşündedir. Bu nesil, kendini diğer nesillerden daha kapsamlı bilgiye sahip şekilde öne

Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağının Özellikleri:

- ERC 2011 Raporu'na göre bu jenerasyon, çalışkan, idealist, kararlarında uyumludur.
- Ayrıca bu jenerasyona atfedilen yetki duygusu, işkolik ve bencillik gibi bazı olumsuz özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir.
- Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşak üyeleri uzun dönemli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar.
- Kendi kendilerini motive edebilen ve takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahip oldukları söylenebilir.
- Beklentileri rahat bir emeklilik olan bireylerin çoğu emekli maaşlarıyla geçinmeye çalışmakta ve maaşlarının azlığından yakınmaktadırlar
- Takım çalışmaları ve takım toplantılarına önem verirler.
- Genelde yüz yüze iletişimi tercih ederler.
- Bencillik, iş koliklik, kuralcılık olumsuz özellikler olarak sayılabilir.

Türkiye'de II. Dünya savaşı sırasında ya da hemen sonrasında doğan bu kuşak, soğuk savaş kuşağı olarak da bilinmektedirler. Savaş günlerinin ardından yaşanan nüfus patlaması ile birlikte aynı eğlenceye düşkünlükleriyle bilinmektedirler. Ayrıca lüks harcamaların arttığı dönemde büyüyen bu nesil, "kuralcı" olarak tanımlanmaktadır. Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'nin çoğunluğu bu kuşaktan oluşmakla birlikte

şu an Türkiye nüfusunun %19'luk bir kısmını oluşturmaktadır (www.dijitalajanslar.com).

Türkiye’de, bu kuşağın bireyleri dünya genelindeki barış ortamından çok daha farklı bir dönem geçirmişlerdir. Bu kuşağın bireyleri, 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ilk Türkiye Cumhuriyeti İhtilaline şahit olmuşlardır. Bunun sonucunda gerçekleştirilen, Cumhurbaşkanı ve hükümet üyelerinin tutuklanmasına, o dönemin başbakanı Adnan Menderes’in idamı gibi olaylar da onlar da derin yaralar açmıştır. Bu kuşak çok partili döneme geçiş sürecinin sancılarını uzun yıllar yaşamışlardır. Bu sebeplerden dolayı” Bebek Patlaması Kuşağı” bireyleri, içlerine kapanık ve dünyadaki gelişmelerden uzak büyümüşlerdir.

Çalışkan, fedakâr ve itaatkâr bir yapıya sahip olan bu kuşağın bireyleri, kriz anlarında serinkanlılıklarını korumuş ve iyimser tavırlarını sürdürmeye devam etmişlerdir. Kuralcı ve idealist iş yapma şekillerinin yanı sıra kariyerleri için de kendilerine doğru gelen işi bulma eğilimindedirler. İyi yaşam şartlarına kavuşmak için çok çalışmaları gerektiğine inanmaktaydılar.

1.3.3. X Kuşağı (1965 – 1979)

1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı olarak sınıflandırılırlar (Alwin, 2002). X kuşağı mensupları, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar. (Jianrui, 2011).

BabyBoomers kuşağını takip eden ve ‘BabyBuster’ olarak da adlandırılan bu kuşağın (www.jour.unr.edu) genel olarak kullanılan diğer isimleri arasında ‘twentysomething’ ve ‘f-yougeneration’ bulunmaktadır (Roberts ve Manolis, 2000). Çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır. X kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Ancak bu çaba ve yarış bu kuşaktakiler üzerinde ‘yetişememek’, çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler.

Hiç kimsenin fark etmediği, tam olarak kayıtlı olmayan bir jenerasyondur. X, bebek patlaması kuşağının gölgesinde büyümüş ve pasif bir şekilde direnmiştir. (Zemke

ve diğeri, 2000, s.93). Diğeri nesillerle kıyaslandığında, itilme hissi, bu jenerasyonun tüm üyelerinde daha fazla bulunur.

X kuşağı neslinin ikinci dönem bireyleri teknolojinin gelişmesinin ve yaygınlaşmasının ardından sıkıntı yaşamadan ayak uydurabilmeyi başarmış bir nesil olmasının yanında bu dönemde meydana gelen olaylardan da etkilenmişlerdir. (Çetin ve Karalar, 2016: 160). Bu dönemde öne çıkan olaylara baktığımızda, Almanya’da utanç duvarı olarak bilinen, savaşın izlerinin taşıyan Berlin Duvarı’nın yıkılışı, komünizm akımının başarısız olması, yine bu kuşak döneminde de ortaya çıkan Körfez Savaşının etkileri, insanları kötü etkileyen hastalıkların özellikle AIDS’in ortaya çıkmasıdır. Ayrıca bilgisayarın yaygınlaşması ile birlikte internetin de bu dönemde yavaş yavaş günlük hayata girmesi özellikle kuşağın ikinci yarısından itibaren göz önüne gelmektedir (Karaaslan, 2014: 46).

Bugün kullanılan anlamıyla, ilk kişisel bilgisayarın satışının bu kuşak dönemine rastlaması, bu kuşağın gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısını oluşturmuştur. Dolayısıyla iş yaşamında X kuşağı yönetici konumuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır (Yelkikalan ve Altın, 2010). Bu değişimler de teknolojik bilgiye sahip, girişimci ve hızlı terfi beklentisi içinde olup ast olarak çalışmakta olan Y kuşağı ile çatışmalara sebep olabilmektedir.

X kuşağı için ekonomik bir gelecek yoktur. Hayattaki yükselme maliyetleri ve düşen maaş miktarı ile para ile hayatta kalmayı öğrenmişlerdir.. Sonuç olarak, ömürleri Boomers'tan çok daha erken başladılar. Bu kuşak, Boomers'ın geride bıraktığı bir alanda hayatta kalmak zorunda kalmıştır, yaşlandıklarında, gençlerin birçok şeylerine verilen anlamlar tümüyle solmuştur. Aksine, Onüçler, Boomers'la kötüleşen puanlar düşüşü, gençlik suçu, erken seks vb. Şeyleri yavaşlattı veya tersine çevirdi. Ebeveyn rehberi ve engelleri olmadığı için, Generation X gençliği cinsiyet bakımından kendi savunma mekanizmalarını yeniden oluşturmaya başladı.

Bu kuşak, Francis Fukuyama ‘nın“ Büyük Çözülme Dönemi “ adını verdiği, 1960’ların ortalarından itibaren evlilik ve doğum oranlarının azaldığı, boşanmaların arttığı, ailelerin parçalandığı ve kurumlara karşı güven eksikliğinin

yaşandığı bir dönemde oluşmaya başlamıştır (Aka, 2017). Karp (2002) 'a göre durgun iş pazarı, kurumların küçülmesi ve sınırlı iş gücü hareketliliği ile büyüyen X Kuşağı annebabalarından daha az kazanan ilk kuşak oldular. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları ile tek bir ebeveyn ile yaşayan bu kuşak, kilitli kapıların ardından kendilerini korumaları gereken çocuklar oldular (İşçimen, 2012). Bunların sonucunda X Kuşağı için, kalabalık ortamlarda öne çıkma, saygın bir statüye sahip olma, bireyselleşme önemli olmuş ve iç yaşamına da bu şekilde yansıtılmışlardır(Shragay ve Tziner, 2011). Dünya koşullarının çok değiştiği bir dönemde dünyaya gelen X Kuşağı bireylerin, bu çağa ayak uyduramadıkları ve dışlanmış hissettikleri iddia edilmektedir (Güneş ve Göksel, 2017). Kendilerinden sonraki nesle göre daha kısıtlı ortamda büyüyen X Kuşağı, çeşitlilikleri tolere etmeyi öğrenmiş, karşılaştıkları durumları analiz edebilen ve daha yaratıcı özelliklere sahip bir kuşak olmuşlardır. (Berkup, 2014).

X Kuşağı iş odaklı, bireysel olarak iyi çalışan, sabırlı olmayan, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi önemseyen bir yapıdadır (Latif ve Serbest, 2014:140). X Kuşağı iş ve aile hayatı arasında bir denge istemektedir. Basit bir hayata sahip olmanın işe yaradığına karar vermişlerdir. Önceki kuşaklar tarafından belirlendiği gibi uzun saatler çalışmak istememekte ve çoğu zaman bu konuda işvereni etkilemektedirler. Bu onların tembel olduğunu göstermemektedir. Onlar hayatta kalmak için kendi yollarını aramaktadır. X Kuşağı sevdiği işleri yaparak başarılı olmak istediği için, ilgisini çeken bir işi düşük maaşına bakmaksızın kabul edebilmektedir (Fishman, 2016: 4).

Bu kuşak daha az rekabetçi ve hoşgörülüdürler. Çalışmalarında değişme açıktırlar (Berk, 2013). İşyerini öğrenebilecekleri bir yer olarak görürler ve geliştirmek için çaba sarf ederler. İşyerinin keyifli, özgür ve hoş bir ortam olmasını isterler (Berkup, 2014). Kendinden önceki nesiller gibi başarıya ulaşmak için uzun saatler çalışmak yerine, akıllıca çalışmayı tercih ederler ve iş yaşam dengesini kurmaya çalışırlar. Onların motivasyonu genellikle yüksektir. Onları motive edebilmek için geri bildirim sağlamak, güvenlik ve kariyer gelişimini sağlamak ve kendi başına çalışma özgürlüğünü sunmak gerekmektedir (Nafei, Khanfar ve Kaifi, 2012).

X Kuşığı, kötümser bir profile sahiptir (Gibbons, 2007, s. 16) ve “kayıp kuşak” olarak da isimlendirilmektedir (İzmirlioğlu, 2008, s. 45). Teknolojik gelişmelerin içinde yetiştikleri için, bir önceki kuşağa göre teknolojik açıdan daha donanımlı ve beceri sahibidirler. Aynı zamanda dürüst, aile odaklı, küresel düşünen, ailesine ve kişisel zamanına her şeyden daha çok önem veren bir profil çizerler (Sladek, 2007, s. 11).

X Kuşağının Özellikleri:

- ERC 2011 Raporu’na göre; bu kuşak çalışanları esnek, kendine güvenen, teknolojiyi rahat kullanabilen bir yapıya sahiptirler.
- Daha az hiyerarşik yapıları tercih ederler.
- Erkeklerin olduğu kadar kadınlarda iş yaşamında aktif olmaya başlamışlardır. Birden fazla kariyer yapmayı tercih etmektedirler.
- Beceri ve deneyimleri için devredilebilir kariyer çeşitleri oluşturarak, çalışma şekillerini ve otorite şekillerini sorgulamaktadırlar.
- İş yaşamında güvenlik ve maaş unsurları ön planda tutmaktadırlar.
- Eğitim açısından bakarsak; öğretmen bir idol olmaktan çıkmış, kendi kendilerini okuyarak, çalışarak yetiştirmek isteyen, e – öğrenme sistemini kullanan bireylerdir.
- Kendilerinden ne istendiğini tam olarak bilerek ilerlemek istemekteler.
- Meslek seçimleri üniversite sınavından aldıkları puanla belirlenen bu nesil yaşamak için çalışmaktadırlar.
- Geribildirime önem verirler
- Evliliklerde boşanmalar daha çok görülmeye başlamıştır.
- Rahatlatılmış kurallar ve kıyafetleri tercih ederler.
- İletişim şekli olarak e – posta ve cep telefonlarını kullanmaktadırlar.

Türkiye’de genel olarak Sessiz Kuşak’ın çocukları olan bu nesil daha çalışkan, realist ve kanaatkâr bir yapıya sahiptirler. Türkiye’nin %22’sini oluşturan bu kuşak uzmanlar tarafından da “rekabetçi” olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın yetiştiği dönem petrol krizleri ve ekonomik sarsıntılarla geçmiştir. ‘68 kuşağı’ gelişmelerinin de yaşandığı bu dönemde Türkiye’de üniversite olayları ve sağ-sol çatışması artarken,

televizyonda değerli bir iletişim aracı haline gelmeye başlamıştır (www.dijitalajanslar.com).

Bu kuşak, yaşadığı dönem itibari ile birçok olaya şahitlik etmiş ve önemli dönüşümler görmüştür. Türkiye bu dönem içinde birçok siyasi olay yaşamıştır. 1968-1970 yılları arasında öğrenci olayları, işçi hareketleri ile ülke siyasi, ekonomik ve toplumsal alanda birçok sorun yaşamıştır. Bu dönem Türkiye için, sosyalist hareketin kendini en çok gösterdiği bir dönem olmuştur. 68 kuşağı gençleri, politik sahnenin önemli aktörleri olmuştur. O dönemde, gençlerin arasındaki sağ sol çatışması sürekli var olsa da her iki grubun da asıl amacı memleketi kurtarmaktı.

Türkiye, X kuşağının varlığının sürdürdüğü 15 yıllık dönemde, eğitim alanında, sağlık alanında ve nüfusta önemli değişimler ve gelişmeler yaşamış, insanların yaşam şartlarının iyileştiği görülmektedir. Bu dönemdeki değişimler ve gelişmeler X kuşağı bireylerinin davranışlarına olumlu yansımıştır, sosyal yaşamlarına daha önem verir hale gelmişlerdir. Daha fazla Sessiz kuşağın çocukları olan bu nesil Türkiye'nin hemen hemen %22'sini oluşturmaktadır (Babaoğlu, 2015: 16).

X kuşağı, teknoloji ile sonradan tanışan bir kuşaktır fakat buna rağmen çabuk adapte olmuş ve bunu iş hayatına aktarabilmiştir. Karakter olarak, kanaatkâr, sadık ve aynı zamanda da bireyseldirler. Bunun sebebi olarak da çok kalabalık ailelerde büyümeleri gösterilmektedir. Bu kalabalıklarda oluşan öne çıkma güdülerinin onları bireyselleşmeye ittiği söylenmektedir. Çalıştıkları şirketlerde de bu eğilimlerini göstermektedirler. Önceki kuşaklara göre yaşam standartları oldukça iyileşen bu kuşak, çalışma hayatıyla ilgili kariyerlerini geliştirmek için çaba harcamakla birlikte hayatın sadece çalışmak için kısa olduğunu söylemektedirler. Bu kuşağın bir diğer özelliği de girişimcilik ve risk alma eğilimlerin düşük olmasıdır.

1.3.4. Y Kuşağı (1980-1999)

Lower'e göre bu kuşağın doğum yılları aralığı hiçbir parametre ile sınırlandırılmamıştır. Çoğu uzman, 1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar için bu kuşak kullanılmaktadır. Millennials (Milenyum Kuşağı), GenerationNext (Gelecek Kuşak), DigitalGeneration (Dijital Kuşak), EchoBoomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimlerle adlandırılmaktadırlar (2008).

“80 Sonrası Kuşak”, “Dijital Kuşak”, “Milenyum Kuşağı”, “Eko Patlaması” gibi isimlerle de isimlendirilen Y Kuşağının (Lower, 2008), bazı kaynaklarda 1977-1994 (Williams ve Page, 2011, s. 2-8), bazı kaynaklarda 1977-1997 (Hultén, 2015, s.76), bazı kaynaklarda 1980-1999 (Dereli ve Tolunay, 2015, s. 3), bazı kaynaklarda ise 1982-1995 (Sladek, 2007, s. 15) yılları arasında doğanları kapsadığı ifade edilmektedir.

Lancaster ve Stillman'a (2009) göre, Milenyumlar (1981-1999) akıllı, pratik, tekno-meraklı, kendinden emin ve pragmatik bir kuşaktır. Y Kuşağı, “dünyanın en güçlü, en zeki, en sağlıklı, en çok aranan Homo sapiens'lerinden biridir” (Zemke ve diğerleri, 2000, s.23).

Çocuklara daha iyi eğitim fırsatları sağlamak ve bunları çocuk işçiliği uygulamalarından uzak tutmak için yeni eğitim yasaları geçildi. Ayrıca, ücretsiz tıbbi bakım da dahil olmak üzere, maddi olarak ihtiyaç duyan çocuklara yardım eden bazı diğer yasalar. Binyılların doğduğu hızda, bazı değişiklikler (geç evlilikler, çift gelirli hane halkları) doğal olarak kabul edilmiştir. Bu çocuklar için sadece onlara değil, aynı zamanda onlara sahip olmak için para harcanmıştır (Strauss &Howe, 1991).

Y kuşağı için en çok tercih edilen isim Millenyumlardır, çünkü GenerationX'in bir kimliğe sahip olduklarına inandıktan sonra çağrılmayı reddetmişlerdir (Howe& Strauss, 2000).

Y kuşağının günümüzde dikkat çeken, daha önceki kuşaklarla kıyaslandığında birçok yazar tarafından eleştirilen özellikleri vardır. Öncelikle iş yaşamına baktığımızda, amirleri tarafından, “bencil”, “zor ve talep kâr” olarak nitelendirilmektedirler. Sabırsız, monotonluktan sıkılan, isteklerine sahip olmada acele eden bir kuşaktır. Bunlara ek olarak, kendilerini çok beğenmeleri, kendilerinin mükemmel olduğunu düşünmeleri, kendilerine yapılan eleştirilerden hoşlanmamaları fakat kendilerinin sürekli şikâyet etmeleri ve eleştirilerde bulunmaları bu kuşağın olumsuz yanları olarak görülmektedir. Ayrıca, depresyon, kaygı, panik atak gibi sorunlarla sıklıkla karşılaşmaları da Y Kuşağının eleştirilen yönleridir.

Dijital medyanın cazibesıyla büyüyen ilk kuşak olma özelliğine sahip Y kuşağı üyelerinin üçte ikisi, beş yaşından önce bilgisayarla tanışmıştır. Arkadaşlarına, ailelerine, bilgilere ve eğlenceye günün her anı ulaşabilen bu kişiler, küresel ekonomik krizden diğer kuşaklara oranla daha kötü etkilenmelerine rağmen iyimserliklerini

korumuşlardır. İlgi odağı olmaya alışık olmalarının yanında beklentilerini yüksek tutan kuşak üyeleri hedeflerini de net olarak tanımlamaktadırlar. Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir (Zemke vd., 2013; 120-125).

Millenyumlar okul çağına geldikçe, halk eğitimi, değerler ve yetişkinlerin daha iddialı olmalarıyla daha geleneksel olmaya doğru değişmeye başladı. Daha fazla akademik anaokulu, ilkokullarda daha fazla disiplin, daha fazla ödev için destek, daha uzun okul günleri, zorlu mezuniyet koşulları ve ulusal standartlaştırılmış bir ortamın daha fazla vurgulanması, sağlanan Boomer ebeveynleri tarafından desteklenen eğitim sisteminin yeni nitelikleridir. Millenyumlar çocuklara Kısacası, “Boomer anneleri ve babaları akılcı zihinlere, olumlu tutumlara ve özverili takım erdemine sahip olan çocuklar- akıllı ve güçlü ve zeki çocuklar üretmeye hazırlanmaktadır” (Strauss & Howe, 1991, s.342). Dahası, iyimser ve idealist olan Boomer ebeveynlik stili, işler bittiğinde olumlu eylemler almak için kendilerini yeterince güçlü hissetmeye çalışan Millenyumları (Lancaster ve Stillman, 2009). Bugün, Millenyumlar sadece stantlar almakla kalmıyor, aynı zamanda takımlarda işlerin yapılmasını sağlayan bazı uygulamalı organizasyonlara da öncülük etmektedir (Howe & Strauss, 2000).

Y kuşağı ilk olguları küreselleşme içinde yaşamıştır (DeVaney 2015: 11). Ekonomik anlamda önceki kuşaklara göre daha olumlu bir dünyada, büyük çapta savaşların ve yoklukların yaşanmadığı dönemde büyümüşlerdir. İnternet başta olmak üzere sosyal medyanın da küresel iletişime katkı sağladığı yeni teknolojilerin hızla geliştiği bir çağda varlık sürdürmektedirler (Acıloğlu, 2015: 28). Y kuşağı bireyleri teknolojik, elektronik ve küresel sınırların şeffaflaştığı kablosuz bir topluma doğmuştur (William ve Page, 2011: 8).

Y jenerasyonunun göze çarpan en büyük özelliği diğer kuşaklara göre daha çok okuryazar ve teknoloji kullanım seviyesine sahip olmasıdır. Kariyer fırsatlarının bariz bir şekilde diğer kuşaklara göre yüksek olması aynı zamanda girişimcilik ruhlarının da fazla olması belirgin özellikleri arasındadır (Taşlıyan vd., 2014: 20). Bu becerilerini üzerinde çalıştıkları işlerinde sonuca gitmek için kullanırlar. İster meslekleri olsun isterse sıradan işleri, Y kuşağı bireyleri tüm işlerinde dünyaya olumlu katkı sağlaması için yaparlar, bu onlar için oldukça önemlidir. Teknolojiyle iş hayatında tanışan X

kuşığı işlerini hallettikten sonra hemen bilgisayar kullanmaktan uzaklaşırken Y kuşığı bireyleri işi olsa da olmasa da saatlerce bilgisayar başında durabilmektedir. Birçok işi aynı zamanda yapabilen bu kuşaktakiler, iyi yönlendirildikleri ve yönetildikleri takdirde yetenek abidesi olabilirler. Ayrıca ikili ilişkilere de çok önem vermektedirler. Bu ilişkileri geliştirmek içinse ayrıca zaman ayırmak istemektedir. (Keleş, 2011: 131-132).

Bütün Amerikan ulusu yeni neslin kendilerinden daha kötü olmasını beklese de Y kuşağının “düzeltici” kuşak olduğu için tam tersi doğrudur. İnsanlar ve medya sadece kötü taraflara odaklanmakta, ancak daha az intihar, daha az gençlik hamiliği, daha az uyuşturucu kullanımı, daha fazla eğitim, daha iyi puanlar, daha yararlı, daha sosyal olarak işlenmiştir (Howe& Strauss, 2000). Onlar uyumlu takım oyuncularıdır, otoriteye saygı duyarlar, kural takipçileridirler, akıllıdırlar, geleceğe ve değişime inanırlar ve ev, aile hayatı, toplum ve eğitimin yerleşik değerlerini kabul ederler (Howe& Strauss, 2000). Okulda sıkı kurallar ve sıfır tolerans, televizyon ve kitaplarda ahlaki dersler, çocukları internetten ve pop kültüründen koruyarak, millenyumlar daha iyi bir nesile dönüştü. Bunlar “özel, korunaklı, ulaşan, baskı altında ve geleneksel” dir.” Siyaset hakkında daha az şey bilmelerine rağmen, oylamaya katılmaya ve söz sahibi olmaya daha isteklidirler. Ayrıca, onlar daha çok dine giriyorlar ve bunu pop kültürden kaçmanın bir yolu olarak görüyorlar (Howe& Strauss, 2000). Millenyumlar, tüm nesillerin mutlak olarak yetiştirilmedikleri için ubringlemelerinin bir sonucu olarak en hoşgörülü olacaklardır (Zemke et al., 2000). Bu nesil, kendini odaklamanın kültürün bir parçası olduğu ve görevin asla kendinden önce gelmediği dünyaya gelmiştir. Öğretmenler tarafından sürekli önem verilen tek şeyin kendileri olduğunu, nasıl hissettiklerini ve gerçek olduğuna inandıklarını söylediler. Gerisi önemsizdir. Bu nesil, hayallerini, toplumsal beklentiler / normlar tarafından geri alınmadan takip etmeleri gerektiğine inanmaktadır.

Y kuşığı zamanın tüketici tercihlerine yön vermektedir ve tatmin olmaları kolay değildir (Kuru, 2014, s. 4). Haksızlığa asla tahammül edemeyen, karşısındakine statüde olursa olsun bu haksızlığı dile getiren, sabırsız ama güven duyguları yüksek bir kuşaktır (Gabriel, Silva ve AmaralMoretti, 2014, s. 35). Günümüzde Y Kuşığı üyelerinin farklı ülkelerde olmalarına karşın aynı internet sitelerini ve sosyal ağları kullanmaları onları “dünyanın ilk küresel kuşığı” yapmıştır (McCrindle ve Wolfinger, 2011, s. 2). Refah düzeyi yüksek, iletişim ve bilgi teknolojilerinin patladığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. İş, eğlence ve sosyal aktivitelerle iç içe yaşarlar. Çeşitlilik ile

büyüyen bu kuşak, insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadırlar (Aygenoğlu, 2015, s. 12). Tarihteki en fazla çeşitliliğe sahip ve en eğitilmiş nesil olduğu düşünülmektedir (Cekada, 2012, s. 40). Y kuşağının sadakat duygusu azdır (Akdemir ve diğerleri, 2013, s. 16)

Twenge'e (2006) göre evlendiğin kişi ya da yaş değişmiştir. Gençler, diledikleri kimselere evlenir ve herhangi bir sosyal beklentiyi göz ardı ederler. Bunun yanı sıra yeni nesil, görgü kurallarına daha az önem vermektedir. İnsanlara yalan söylemekten, kurallara aykırı davranmaktan veya küfür etmekten kaçınmazlar. Onlar bile, otoriteyi sorgulamadıkları, ama sadece saygısızlık etmedikleri veya göz ardı ettikleri kadar ileri giderler (Twenge, 2006).

Bu şekilde nasıl yetiştirildikleri, otoriteye karşı saygısızlık ya da hiç olmadığı anlamına gelse bile, her şeyi sorgular ve gerekirse statükoya meydan okurlar. Y Kuşağı hakkında daha fazla şey, uluslararası seyahatten zevk almaları, farklı kültürlerden ve arka planlardan arkadaş edinmeleri (The Canberra Times, 13 Eylül 2007) ve bu çeşitliliğin takdir edilmesi olan Millenyumcuların belirleyici özelliklerinden biridir Seyahat, gündüz bakımı, teknoloji ve medya sonucu birçok farklı insan türüne maruz kalmıştır (Lancaster ve Stillman, 2009). Eğlence, giyim ve cep telefonlarında evden para yatırmaktan daha çok para harcamaktadırlar. Y Kuşağı, merak uyandırıcı, iyi eğitilmiş ve kimliklerini yansıtan bir yaşam tarzına sahip olmak için zorlu bir gruptur (The Canberra Times, 13 Eylül 2007).

Y Kuşağının Özellikleri:

- Bağımsız olmayı sevmektedirler ve özgürlüklerine düşkündürler.
- Otoriteyi sevmiyorlar.
- Kendilerine kurallar koyulmasından hoşlanmazlar.
- İş yaşamlarında kurallara ve mesai saatlerine göre çalışmayı sevmiyorlar.

Buna rahatlıkla karşı çıkabiliyor, çok fazla iş değiştirmektedirler.

- Otorite sevmediklerinden bir an önce yönetici olmak ya da kendi işlerinin patronu olmak istiyorlar.
- Farklı görüşlerin kendilerine dayatılmasına karşı çıkarlar.
- Farklı görüştekileri acımasızca eleştirebilirler.

➤ Kendi görüşlerine karşı olan eylemler gündeme geldiğinde hiç düşünmeden direnişe geçerler. Direnişleri uğruna ölümü dahi göze alırlar ve istedikleri olana kadar direnmekten vazgeçmezler.

➤ Onlar için gruplaşma ve akranlarına kendini kabul ettirme önemli olduğundan, sosyal gruplara katılma ve birlikte hareket etme önemlidir.

➤ Sosyal medyayı etkin kullanırlar ve görüşlerini rahatlıkla dile getirmekten çekinmezler.

➤ Bir olay karşısında eylemde bulunacakları zaman birliktelik kurmak için sosyal ağları ciddi bir araç olarak kullanırlar ve oradan yapılan çağrılar sorgusuzca kabul ederler.

Yüksek adaptasyon gücüne sahip ve çoklu görev yapabilmektedirler. Bunun yanında yaptıkları işlerden çok kolay sıkılabilen bir yapıları bulunmaktadır. Bu kuşaktakiler ileri düzey düşünebilme ve hızlı bir bilgi edinme sürecine sahiptirler. Değişimi kucaklamak için isteğe ve sürekli yeni yaklaşımlar içinde geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahiptirler. Ayrıca bu kuşaktakiler yüksek hayat standartlarına sahip olmakla birlikte takım çalışmalarında da ön plana çıkmaktadırlar (Lower, 2008).

Bu kuşakta yer alan kişiler akıllı, özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu ve teknoloji kullanımını iyi bilen bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Günlerinin yaklaşık onbeş saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçen bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir. Bu kuşak için teknoloji hayatlarındaki pek çok şeyin simgesi durumunda olup, Y kuşağının X kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birisidir (Mengi, 2011).

Türkiye’de özgürlüğüne düşkün, kolay adapte olabilen, çabuk vazgeçen, iyi eğitilmiş, otoriteye meydan okuyan, teknoloji hayranı olan gençlerden oluşan bu nesil, sahip oldukları imkânlar sayesinde küreselleşmenin etkilerinin en iyi şekilde hissedildiği, ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadır. (Türk, 2013). Türkiye’de yaşayan yaklaşık 76 milyon kişinin %35’i Y kuşağı üyesidir (TUİK, 2013). Ülkemizde, Avrupa’nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda Y Kuşağı üyesi yaşamaktadır (Toruntay, 2011).

Bu dönemin siyasi ve sosyal yapısına etki eden en önemli olaylardan biri 1980 askeri darbesidir. Bu dönem işkencelerin, baskıların ve tutuklanmaların yoğun yaşandığı

bir dönem olmuştur. İfade etme ve yazma özgürlüğüne kısıtlamalar getirilmiştir. 1980’de Türkiye’nin yapısal dönüşümünde etkili olan 24 Ocak kararları ile ülkenin krizden kurtulması için yeni yöntemler aranmaya çalışılmıştır. Bu yöntemlerin başında, dışa açık ihracata dayalı büyümeye yönelik politikalar bulunmaktadır. 1980 sonrası Özal iktidarı ile ülke yönetiminde bazı değişiklikler uygulanmaya başlanmıştır. Devlet yönetiminde, bireyi ön planda tutan ve devletin yetkisini sınırlandıran, bürokrasinin müdahaleci anlayışını azaltan bir yapı benimsemiştir. Özal’ın uyguladığı bu politikalar, ülkeyi yeni bir ekonomi arayışına itmiştir ki bu da Türkiye ekonomisinin dışa açılmasına sebep olmuştur. Bu doğrultu da Türkiye küreselleşmenin etkilerini hissetmeye başlamıştır.

Y Kuşağı’nın Türkiye’de ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojik nedenlerle 1980 yılından itibaren başladığı düşünülmektedir. Bu dönem 1980 askeri darbesi ile başladığı için gençlerin siyasetten uzak tutulmaya çalışıldığı, küreselleşme sürecine uyum sağlamaya çalışan ihracata dayalı sanayileşme ile toplumda tüketim kültürünün artırıldığı ve hizmet sektörünün genişlemesi ile birlikte kredi ekonomisinin yaygınlaştığı bir zaman dilimidir. Bireysellik, mutsuzluk ve güvensizliğin arttığı, medya araçlarının değiştiği, teknolojinin yaygınlaştığı, okullaşma oranlarının arttığı ve eğitim sürelerinin uzadığı, kentsel nüfusun oransal olarak kırsal nüfusu geçtiği, çekirdek aile yapısının yaygınlaştığı ve Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne adaylık statüsünün teyit edildiği görülmektedir. Söz konusu tüm gelişmelerin Türkiye’deki Y Kuşağı’nın şekillenmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir (Kayacan, 2016, s. 93).

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (ISMMMO)’nın yaptığı “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı” Raporu’na göre, Y kuşağı bireylerinin, %80’i kentlerde yaşayan bir kuşaktır. Y Kuşağı bireylerinin karakteristik özellikleri, keyifli vakit geçirmeyi önemseyen utangaç olmayan, hiyerarşiyi anlamlandırmayan, aceleci ve aynı zaman diliminde birçok işe yetişmeye çalışan, teknoloji bilgisi yüksek ve çabuk öğrenen, zamanı iyi yönetemeyen, dikkatlerini toparlamakta zorlanan, toplumun tasarrufa en yatkınları şeklinde sıralanmaktadır. Bu kuşağın öncelikleri arasında, ev sahibi olmak ve güçlü bir kariyer oluşturmak vardır.

1.3.5. Z Kuşığı (2000-2020)

2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine ve geleceğine inanılan bu kuşağın ilk üyeleri kısa bir süre içerisinde çalışma yaşamına girmiş olacaktırlar (Kuram, 2010). Dolayısıyla bu kuşağın sosyal ve iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmaya başlanmamıştır.

Kuşak Z, yaygın olarak 2000'den sonra doğan ve 1965-1980 doğumlu X kuşağı olanların çocuklara atıfta bulunur. Gardner ve Davis (2013), nesli tanımlamak için belirli bir yıldan bahsetmemiş olsalar da genellikle örnek olarak gördükleri kişi, genellikle 1996 yılında doğmuştur. Bu bağlamda, 2000 ve sonrasında doğmuş ve bu nesli "AppGeneration" olarak adlandırmıştır.

'İnternet kuşağı' olarak da adlandırılan bu kuşak, yeni teknolojik imkânlarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada bulunmaktadır. Bu kuşak önceki kuşaktan farklı olarak 'network' gençleri, çeşitli ağların üyeleri olabilmektedirler. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayabilecekleri savunulmaktadır. Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerilerini geliştirdikleri söylenebilir (Mengi, 2009).

Z Kuşağı bireyleri, uzun konuşmaları yazıya dökmeyi sevmeyen, kitaplar yerine de bilgisayar ortamını kullanmaktadırlar. Bu kuşak daha az sosyal olan ve cep telefon olmadan yaşayabilecekleri bile düşünülmemektedir. Doğdukları andan beri teknoloji hayatlarında hep var olmuştur. Teknolojinin onlara sağladığı hıza alışık olmalarından dolayı da anlık sonuçlar almayı istemektedirler. Ekonomik depresyon ile büyüyen bu kuşağın, ekonomik baskı altında çalışma hayatına girecekleri öne sürülmektedir. Çoğu eğitimci ve araştırmacı, Z Kuşağının önceki kuşaklardan çok farklı olacağını bunların etkisi ile de çalışma şekilleri, tarzları ve hayalleri bakımından da derin toplumsal değişimlere sebep olacaklarını iddia etmektedirler.

Bu kuşağın, konuşmadan daha çok metni tercih etmelerinden dolayı "Generation" olan bir başka adı daha bulunmaktadır. Dahası, Z kuşağını "doğuştan önce bile bir sosyal ağ sitesine kayıtlı ve ilk elektronik aletini sürüklerken, teknoloji meraklısı genç nesil Z ortaya çıkmış" olarak tanımlamaktadır. Bir önceki kuşak, siyasi olaylarla kendini tanımlarken, yirmi birinci yüzyılın ilk yıllarında, gençlerin kendilerini tanımlamaları için politik olayların önemi azalmıştır. Siyasi olaylar yerine kendilerini

tanımlamaları internet, web, mobil cihazlar ve derin sosyal paylaşım platformlarından (Levine ve Dean, 2012) gelmektedir. App Kuşağı(Dijital)'nın kimlikleri, günümüzde daha çok nesillerdir ve diğer nesillere ait olan gençlik kimliğinden daha parlak ve paketlenmiş bir benlik biçimindeki dış gösterime daha fazla odaklanmaktadır (Gardner ve Davis, 2013).

Ebeveynleri geç evlenmiştir ve boşanma olayı düşüktür. Ebeveynleri daha yaşlı, içerisinde çok fazla özgürlük barındırmayan yüksek düzeyde organize bir yaşam süren ve az sayıda kardeşi olan bir kuşaktır (McCrindle, 2014: 66). Prensky'nin (2001) dijital yerliler diye ifade ettiği Z kuşağı, Ascheim'e göre aynı zamanda sosyal (çevrimiçi içerik) yazarlardır (Baysinger, 2015). Ebeveynleri olan X kuşağı üyeleri, kendi ebeveynleri BabyBoomerlara benzer bir ebeveynlik tarzı kullanırken aynı zamanda bireysel sorumluluk ve bağımsızlık duygusuna da önem vermektedirler (Seemiller ve Grace, 2016: 7). Genç kızların ticari sömürü unsuru olarak kullanıldığı, "ikili" (tweendom) ilişkilerin reklam unsuru olarak kullanıldığı ve gençlik rüzgarının erkenden eserek çocukluğun yaşanmasının engellendiği bir ortam içinde büyümektedirler (William ve Page, 2011). Z'ler hızlı büyüdükleri için upageing (yaşlanma) kuşak olarak da isimlendirilirler (McCrindle, 2014: 66). Karakteristik özellikleri, hayat tarzı ve davranış açısından Z kuşağı, geleneksel inançları benimseyen yeni muhafazakârlar, aileye değer veren, kendini kontrol eden ve daha çok sorumluluk sahibi bireylerden oluşmaktadır (William ve Page, 2011). Jain vd. (2014) ise Z kuşağını işbirlikçi, yaratıcı, birden fazla görev üstlenebilen ve anlık tatmin için yaşayan bireyler olarak tanımlamaktadır.

Z kuşağının temel özellikleri, bireysel ve bağımsız olması, korumacı aile yapısında yetişmesi, yüksek özgüvenle rahat iletişim kurması, sosyal medyayla iletişimi tercih etmesi, daha zengin bir eğitim ortamında yetişmesi, hayatta her şeyin mümkün olduğunu düşünmesi, çevrelerindeki gelişmelerin farkında olması şeklinde sıralanabilir (Tokabaş, 2014). Ayrıca Z kuşağının hak arama, yaratıcılık, farklı sosyolojik gruplarla iletişime geçme konularında diğer kuşaklardan daha iyi olması nedeniyle daha başarılı olacağı görüşü de bulunmaktadır (Çetin ve Başol, 2014:4).

Bu kuşak, hayat boyu öğrenme kuşağı olarak da nitelendirilmektedir. Onlar için öğrenme, okullar ve kitaplardan ibaret değildir. Doğdukları andan itibaren sürekli merak içinde olan ve merak ettiği her şeyin cevabına saniyeler içinde ulaşabilen bir kuşaktır. Bu kuşak, kendi kararlarını kendisinin vermesini tercih etmekte ve bu kuşağın küçük yaştaki bireyleri bile edilgenliğe tepki koyabilmektedir. Kişisel gelişimlerine önem veren, çok diplomalı bir kuşak olacakları tahmin edilmektedir.

Z kuşağı, dünyanın, internet, cep telefonu, tablet veya bilgisayarsız halini bilmeyen bir kuşağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuşağın 2019 yılı itibarı ile en büyük üyesi 19 yaşındadır. Tablet kuşağı, nano teknoloji çocukları da denilmektedir. Teknoloji içinde doğmaları ve birden fazla konu ile ilgilenebilmeleri nedeniyle Z kuşağı üyelerinin el, göz ve kulak motor becerilerinin diğer kuşaklara göre daha gelişmiş olduğu söylenebilir. Sanal dünyada çok fazla zaman geçirdikleri için bir konuya adapte olmaları uzun sürmektedir, dikkat ve konsantrasyon zorluğu yaşamaktadırlar (Çetin ve Karalar, 2016, s. 161). Bireyselliği ve özneliği tercih ederler. Bağımsızlıklarına düşkünlüdürler. Anlayışlı olmayı ve empati kurmayı önemserler (Ünal, 2017, s. 26- 27).

Levine ve Dean'e (2012) göre, bugünün gençleri daha çok mesleğe odaklanmakta ve ideolojilerden ziyade konulara odaklanmanın yanı sıra daha pragmatik davranmaktadırlar. Eğitim, gençlerin istedikleri işi almak için tamamlamaları gereken bir dizi görev olarak görülmektedir. Genç kuşak daha pragmatik ve kariyer odaklı hale geldikçe, daha bireysel ve daha az toplum odaklı olma yolunda ilerliyorlar. Yeni kuşak bireyselleştikçe ve bireyci değerlere daha çok odaklanmış olmasına rağmen, gençlerin yaptığı toplum hizmeti oranı artmıştır. Bu bir çelişki gibi görünse de bunu topluluk duygusunu hissetmek ya da insanlara yardım etmemek için yaparlar, ama özgeçmişlerine yazmak, başka bir deyişle bireyci benliklerini cilalamak için yaparlar (Gardner ve Davis, 2013).

Türkiye'de 2000'den sonra doğanlardan oluşan kuşak aynı zamanda 'Kristal Nesil' olarak da adlandırılmaktadır. Uzmanların 'derin duygusal' sıfatıyla nitelendirdiği bu kuşak, Türkiye'nin %17'sini oluşturmaktadır. Bu yüzden kuşağın dönem aralığı henüz tamamlanmadığı için nüfus artış oranına göre bu kuşaktakilerin sayısı değişiklik göstermesi beklenmektedir (www.dijitalajanslar.com).

Z Kuşığı, üniversitelerden yeni mezun olmuş ve çalışma hayatı içinde daha yeni rol almaya başlamıştır. Bu kuşak, yeni teknolojik gelişmelerin içine doğmuş ve bunu hayatlarının her evresine yerleştirmişlerdir. Uzaktan da ilişki kurabildikleri, fiziksel olarak tek başlarına ve yalnız yaşayacakları öne sürülmektedir. Bu kuşak aynı anda birden fazla işi yapabilme konusunda en yüksek kabiliyetine sahip olan kuşaktır. Aynı anda el, kol, kulak gibi motor becerilerini senkronize kullanabilmeleri bir avantaj gibi gözükse de konsantrasyon bozukluğu yaşamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca geleneksel eğitim yöntemleri de bu kuşak için uygun bulunmamaktadır. Yaratıcılıklarını aktif olarak kullanabilecekleri aktiviteler ile ilgilenmektedirler. Çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacakları öne sürülmektedir. Doğuştan tüketici, tatminsiz ve kararsız olmaları da söylenen karakteristik özellikleri arasındadır.

Bu dönemin önemli gelişmelerinde biri 27 Mayıs 2017 tarihinde gerçekleşen ve toplumsal hareket olarak görülen Gezi Parkı olaylarıdır. O dönemde ülkenin gündemini değiştiren bu olay, “Taksim Meydanı Projelendirme Projesi” ne tepki olarak başlamıştır. Gezi parkı olayları son yılların en önemli toplumsal- siyasal gelişmelerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Bu hareketin en önemli özelliği sosyal medya kavramının her eve girerek her vatandaşın bu olayı öğrenmesini sağlamasıdır. Türkiye'nin neredeyse her yerine yayılmış grupların yürüyüşleri ile Gezi Parkı olayları, toplumsal ve siyasal açıdan Türkiye tarihine girmiş önemli olaylardan biri olmuştur. İçişleri Bakanlığının verilerine bakıldığında, 28 Mayıs- 6 Eylül 2013 tarihleri arasında 81 ilde 5532 eylem/ etkinlik meydana gelmiştir ve bunlara katılan kişi sayısı 3. 611.208'dir. Z Kuşığına ait bir dönemde meydana gelen Gezi Parkı olayları ile esasen gündeme gelen kuşak Y Kuşığıdır. Çünkü bu eylemin içinde yer alan bireyler Y Kuşığıdır. Gezi Parkı olaylarıyla, Türkiye'de Y Kuşığı gündeme oturmuştur. Y Kuşığının karakter analizleri üzerinde fazlasıyla konuşulmuştur. Sosyal medyanın yani teknolojiyi kullanmanın ve dayanışmanın gücünü ortaya koyduklarını ispatlamışlardır. İlk olarak özgürlükçü hareketleri, geçmiş yıllardaki eylemler ile eşleştirilse de dayanışma güçleri onları farklı kılan yönleri olmuştur.

Tablo 1.Türkiye’deki Kuşakları Etkileyen Olaylar, Karakteristik Özellikleri ve Çalışmaya Bakışları

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z kuşağı
Dön mi Etkileyen Olaylar	<ul style="list-style-type: none"> -1923 T.C.’nin Kurulması -Dünya Savaşı -Atatürk Devrimleri 	<ul style="list-style-type: none"> -Çok Partili Dönem -1960 Darbesi -1961 Anayasası 	<ul style="list-style-type: none"> -1971 Darbesi -1968 Öğrenci ve İşçi Hareketleri -Kentleşme -Ekonomik Sıkıntılar -Kadın İşgücünde Artış 	<ul style="list-style-type: none"> -1980 Darbesi -1982 Anayasası Ekonomik Değişmeler -Teknoloji ve İnternetin Yayılması -Aile Yapısının Değişmesi 	<ul style="list-style-type: none"> -28 Şubat Post Modern Darbesi -27 Nisan Muhtırası -2001 Krizi -Gezi Parkı Olayları, -15 Temmuz Darbe Girişimi -Demokrasi Nöbetleri -İnternetin Yaygınlaşması
Karakteristik Yapıları	<ul style="list-style-type: none"> -İçine kapanık -Muhafaza kâr -Milli ve Ailevi -Duyguları Yüksek Gelenekselci 	<ul style="list-style-type: none"> -Fedakâr -İtaatkâr -Kriz Anlarında Serinkanlı -İyimser -Kuralcı -İdealist 	<ul style="list-style-type: none"> -Şüpheli -Sonuç Odaklı 	<ul style="list-style-type: none"> -Süreç Odaklı -Sabretme Eğilimi Zayıf -Depresyona Yatkın -İletişime Açık -Bireyselci -Özgüveni Yüksek 	<ul style="list-style-type: none"> -Özgüveni Yüksek -Bağımsız -İçe Dönük -Tatminsiz -İletişimi Sosyal Medya Üzerinden

	-Sabırlı -Dürüst			-Aile Odaklı -Şikayetçi	-Ne İstedğini Bilen -Kendini İyi İfade Edebilen -Kontrolü Elinde Tutmak İsteyen
Çalışma Beklentileri	-Yaşamak için Çalışmak -Otoriteyi Tanıma -Doyumu Erteleme -Çok Çalışma -Sadakat Duygusu Yüksek	-Çalışma için Yaşamak -Şimdi Çok Çalış İlerde Karşılığını Al	-Yaşamak için Çalışmak, -Problem Çözücü -Belirsiz Durumları Yönetmede Başarılı	-Gelişim Odaklı -Birden Fazla İş Yapabilen -Motivasyonu Çabuk Dağılabilen -İş Ahlakı Yüksek	-Girişimciliğe ve İnovasyona Yatkın -Esnek İş Anlayışı -Formaliteden Uzak -Mutlu Olmadığı İşte Çalışmama

Kaynak: Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s.191-192.

1.4. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR

Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yapmış olduğu araştırmasında Watt, bu farklılıkları şu şekilde gruplandırmıştır (Watt, 2009'dan aktaran Keleş, 2011: 132):

Uyumluluk: Bütün kuşaklar kendi kuşaklarının uyumlu olduğunu belirtmektedir; ancak X ve Y Kuşağı BabyBoomerları uyumsuz, değişime kapalı ve adaptasyonlarını düşük bulmaktadırlar.

Yönetilebilirlik: Tüm kuşaklar Y Kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedirler. Boomerlar ve X Kuşağı, Y

Yuşagınıdiğer kuşaklara göre daha yakın denetim gerektirdiklerini, prosedürleri daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadırlar.

Ekip çalışması: Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı algılıyor olsa da tüm kuşaklar kendilerini iyi takım oyuncularını olarak görmektedirler. Kimi zaman Boomerların ve X Kuşagının Y Kuşagının azami gayret göstermeye daha az niyetli olarak gördükleri dikkat çekmektedir.

Denge: X ve Y Kuşagının Boomer iş arkadaşlarına göre iş-yaşam dengesini daha fazla aradıkları ve işyerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettikleri gözlenmektedir.

Bağlılık: Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir görmektedirler; ancak Boomerlar'ın daha genç kuşakları kendileri kadar güvenilir bulmadıkları gözlenmektedir.

1.4.1. Kuşakların Davranış Farklılıkları

Millenyumlar, işverenlerine eski meslektaşlarına göre daha az sadık olduğu düşünülmektedir. Ancak sayılara bakıldığında, Milenyumlara atfedilen özelliklerin çoğunun, arzularındaki temel farklılıklardan ziyade geçerli ekonomik koşullarla ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.

Millenyumların davranışı iki ana faktör tarafından şekillendirilmiştir: Büyük Durgunluk, onları daha fazla etkiler ve öğrenci borçlarında patlayıcı büyümeye yol açar. Bununla birlikte, davranışlarındaki diğer gözlemlenen farklılıklar Millenyumların önceki yıllarda benzer yaşta kişilerden ayıran farklılıklar olduğu görülmektedir. Dış faktörlerin Millenyumların geçişlerinin zamanlamasını nasıl etkilediğine dair daha iyi bir anlayış, işverenlerin bu zorlu grubun ihtiyaçlarını karşılamak için program geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Millenyumlar, eski nesillerden farklılık gösterme yollarının altını çizen sayısız araştırma ile geniş çapta çalışılmıştır. Örneğin, Pew Research Center tarafından yapılan bir anket, Millenyumların, Bebek patlaması ve X kuşagı kendilerini siyasi bağımsızlar olarak tanımlamaktan çok daha muhtemel olduğunu ortaya çıkarmıştır. Deloitte'un yaptığı bir başka araştırma, Millenyumların işletmelerin “insanlara ve amaca” daha fazla odaklanmasını istediğini ortaya koymuştur. Öyleyse, Millenyumların, özellikle de

iş gücü modelleri üzerindeki birçok çalışma, Milenyumların önceki nesillere kıyasla radikal olarak farklı kariyer izlerini takip edebileceğine dair kaygılar tarafından yönlendirildiğini merak etmektedir.

Pazarlama açısından kuşak farklılıkları önemli bir demografik değişken olarak görülmekte, farklı kuşaktan tüketicilerin tüketimde farklı tepkiler vereceği öngörülmektedir (Okan ve Yaman, 2013:139).

19. yüzyıl modern endüstri toplumunda üretmek için insan gücüne ve emeğine ihtiyaç vardı. Toplumun özellikle orta kısmında aile, dini kurumlar, devlet kurumları, iş hayatı gibi birçok kesimde daha çok üretim ve tasarruf teşviki ve eğilimi güçlü olmuş, orta tabakadaki insanlar tüketimden çok üretim ve tasarruf yaptıklarında doyuma ulaşmışlardır. 20. Yüzyılda ise özellikle batı toplumlarında sosyo-ekonomik yapı üretmekten çok tüketmeye özendirmekte, tüketim ve sahip olmayı amaç olarak göstermektedir. Kuşaklar üzerinde de bu bakış açıları farklılığı görülmekte, dedeler ile torunlar tüketim anlayışları açısından birbirini eleştirmektedirler (Fromm, 1995:80-81).

Kuşakların yetişme çağlarında içinde buldukları ortam ve değerlerin etkisiyle tüketim alışkanlıkları da biçimlenmektedir. Bu nedenle sosyoloji alanında olduğu gibi pazarlama alanında da kuşaklara önem verilmekte ve ürünlerin üretilmesinde ve mesajların verilmesinde kuşak faktörü göz önünde tutulmaktadır (Seçkin, 2000:101).(Tablo 2.)

Tablo 2.Kuşakların Tüketim Alışkanları

	X Kuşağı (1960-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000 ve üzeri)
Satın Alma Motivasyonları	<input type="checkbox"/> Markalar arası Tercih <input type="checkbox"/> Uzmanlıklar	<input type="checkbox"/> Marka sadakati yok <input type="checkbox"/> Arkadaş referansı	<input type="checkbox"/> Marka takıntısı <input type="checkbox"/> Trendler
Pazarlama Yönetimi	<input type="checkbox"/> Doğrudan Pazarlama <input type="checkbox"/> Bilanço	<input type="checkbox"/> Viral <input type="checkbox"/> Referanslar <input type="checkbox"/> Elektronik Pazarlama	<input type="checkbox"/> Etkileşimli Kampanyalar <input type="checkbox"/> Marka ilgisi

Kaynak: Tuncer ve Tuncer, 2016:216.

1.4.2. Kuşakların İş Dünyasındaki Farklılıklarının Karşılaştırması

ABD'deki işgücünün ortalama yaşı arttıkça, işgücünün üç kuşaktan oluştuğu gerçeğine çok fazla dikkat çekilmiştir (örn. BabyBoomers, Generation X ve Millennials; Eisner, 2005). Sık sık, örgütlerin bu çalışanları farklı tutumlar, değerler ve arzuları olan nesiller arası farklılıklar nedeniyle işe almaları, ödüllendirmeleri ve yönetmeleri gereğini vurgulamaktadır (Jurkiewicz ve Brown, 1998; Kupperschmidt, 2000; Macky, Gardner ve Forsyth, 2008). Birçoğu, bu farklılıkların farkına varılmasının, nesiller arası çalışma ortamı, yanlış anlaşılma ve yanlış iletişim, yetersiz çalışan ilişkiler, azalan çalışan verimliliği, yetersiz çalışan refahı, daha az inovasyon ve azınlıklı vatandaşlık davranışları gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini öne sürmüştür (Adams, 2000; Bradford, 1993).

İnsan kaynakları (İK) yönetim uzmanları, insan müdavimleri ve araştırmacılar, farklı jenerasyonlardan gelen insanlarla yönetim ve çalışmalarını belirleme konusunda ilgi duyduklarını belirtmişlerdir (Cennamo&Gardner, 2008). Kuşak stereotiplerinin yaygın olarak kabul edilme derecesinin göz önüne alınması. Kuşaksal farklılıkların ampirik kanıtlarının göreceli olarak seyrek olması şaşırtıcıdır (Twenge, Campbell, Hoffman ve Lance, 2010). Araştırma akışı, nesiller arasındaki farklılıklar hakkındaki genel stereotipleri desteklemektedir.

Başka bir araştırma akımı, kişilik ve motivasyon gibi çeşitli çalışan karakteristiklerinde nesiller arası farklılıkların az olduğunu bulmuştur (bkz. Hart, Schembri, Bell ve Armstrong, 2003; Jurkiewicz, 2000; Levy, Carroll, Francoeur, &Logue, 2005; Wong, Gardiner, Lang ve Coulon, 2008). Daha yakın zamanda, Trzesniewski ve Donnellan (2010), egoizm dahil olmak üzere özelliklerin, tutumların ve davranışların aşırı derecede nesiller arası farklılıklar olduğuna dair çok az kanıt bulmuşlardır.

Kendini geliştirme, bireycilik, benlik saygısı, kontrol odağı, umutsuzluk, mutluluk, yaşam doyumu, yalnızlık, antisosyal davranış, çalışma zamanı ya da televizyon izleme, siyasi etkinlik, dinin önemi ve sosyal statünün önemi. Tutarsız findings, kuşaksal farklılıkların var olup olmadığı konusunda tartışmalar vardır (bkz. Arnett, 2010; Roberts, Edmonds, &Grijalva, 2010; Terracciano, 2010). Araştırmacılar, gözlemlenen nesiller arası farklılıkların, en azından kısmen, yaş, yaşam evresi veya

neslin yerine kariyer aşamaları ile açıklanabileceğini belirtmiştir (Arnett, 2010; Carlson&Gjerde, 2009; Foster, Campbell, &Twenge, 2003; Kohut, 1971). Parry&Urwin, 2011). Bu görüşe göre, insan gelişimi, benzersiz bilişsel, duygusal ve davranışsal deneyimleri (Levinson, 1980) içeren farklı yaşam aşamaları tarafından noktalanır ve nesillere sıklıkla atfedilen tutum veya değerlerdeki farklılıklar, doğanın doğasıyla açıklanabilir. Yaşlı işçiler veya onların mevcut yaşam döngüsü tarafından tutulan. Jenerasyonel çalışmaların önemli ve uygulamalı sonuçları olduğu için, jenerasyonel farklılıkları incelemek ve test etmek zordur (Trzesniewski&Donnellan, 2010). Buna göre, ampirik destek olmadan ortak kuşak stereotipleri kabul etmek hem araştırma hem de uygulama üzerinde potansiyel olarak olumsuz etkilere sahip olabilir. Sonuç olarak, daha genetik araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada iş yerindeki nesillere daha fazla içgörü kazandırmak ve işyeri davranışlarındaki olası kuşak farklılıklarını değerlere, tutumlara ya da kişiliğe göre değerlendirerek katkı sağlamaktayız. Kuşkusuz kuşaklar arası kohort teorisinden (Mannheim, 1952) ve kuşaksal üyeliğin bazı önemli işyeri davranışlarında açık bir şekilde açıklanıp farklılaşmadığını (yani, işin sürekliliği, disiplin cezası ve fazla mesai yapmak için istekli olma) incelemek için tutumlar ve değerlerle ilgili ortak kuşak stereotipleri tartışılır. Yukarıda gözden geçirilen nesiller arası farklılıklar, inançlar, vb. İçin karma destek, farklı nesillerden çalışanların etkili yönetiminin teşvik edilmesine yönelik çabaların gerekli olmayabileceğini düşündürmektedir.

Bebek Patlaması Kuşağından sonra çalışma hayatına giren X kuşağının beklentileri Bebek Patlaması Kuşağındakilerden daha farklı olmuştur. X kuşağı çalışanları, iş- yaşam dengesine önemsemekte ve hayatın yalnızca çalışarak yaşanmaması gerektiğini düşünmektedir. Pozitif düşünme, ekip çalışması, kişisel ödüller, kendini geliştirme, yüksek enerji ve bağlılık bu kuşağın çalışma yaşamında önem verdiği kavramlar arasında yer almaktadır. Bu kuşak, kariyer planlarının önemini de vurgulamakta ve bu yüzden de yeteneklerini geliştirmeye özen göstermektedirler. X kuşağı bireyleri, otoriteye saygılı, toplumsal olayları hassasiyeti yüksek, azla yetinmeyi bilen bir yapıya sahiptirler.

Y kuşağı, çalışma hayatı içinde bulunacağı pozisyon, çalışacağı şirket ve iş arkadaşları konusunda oldukça seçici davranışlar göstermektedir. Bu davranışlar, Y kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en güçlü özelliğidir.

Bunun dışında, çalıştıkları örgütteki kariyer ve eğitim fırsatları da onlar için çok önemlidir. Bu yüzden öncelikli tercihleri arasında daha kurumsal ve çok uluslu şirketler yer almaktadır. Kariyer hedefleri ile çalıştıkları örgütün uyuşması gerekmektedir. Önceki kuşaklardan ayıran özelliklerinden biri çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin onlar için önemli olmasıdır. İş arkadaşları ile iş dışında da iletişim içinde olmayı ve arkadaşlık bağları kurmayı tercih etmektedirler. Üstleri ile olan ilişkilerine de önem verirken, yöneticileri tarafından da kendi fikirlerinin sorulmasını ve kendilerine sorumluluk verilmesini istemektedirler. Y kuşağını çalışma hayatı içinde diğer kuşaklarda ayıran en önemli özelliklerden bir diğeri de bu beklentilerini karşılayan bir işyerinde değilse, iş değiştirmekten korkmamalarıdır. Bu sebeple de çalışma hayatında sadakatleri düşük olarak nitelendirilmektedir.

Tablo 3.Kuşakların Çalışma Değeri ve Çalışmaya Bakış Açıları Özet Tablosu

Kuşaklar	Çalışma Değeri	Çalışmaya Bakış Açıları
Sessiz Kuşak	<ul style="list-style-type: none"> -İtaatkâr, -Bağlılık, Sorumluluk, -Güvenlik (Karanlık),Disiplin -Saygı, Çalışkan (Güçlü iş ahlakı) -Hiyerarşik liderlik tarzı -Sadık (Örgüt ve yöneticilere) 	<ul style="list-style-type: none"> -İş bir zorunluluktur. -Uzun süreli kariyer -Kurallara uyum, -İş etiği önemlidir -Eğlenceden önce görev -Sorumluluk bilinci, -İşkolik
Bebek Patlaması Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> -İtirazkar -İşkolik -Eleştirel -Yenilikçi -Yükselme -Materyalist 	<ul style="list-style-type: none"> -İş heyecan verici bir macera, -Kariyer -Çalışmanın anlamı ve amacı Olmalı, -Katılım beklentisi

		<ul style="list-style-type: none"> -Fikirlerinin sunulması beklenir, -Kendini geliştirme -Ödül ve hakların tanınması -Emeklilik, -Duyarlı
X Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> -Davranış Özgürlüğü -Öğrenmeye Açık -Girişimci -Materyalist -İş- Yaşam Dengesi 	<ul style="list-style-type: none"> -Çalışma sadece sözleşmeden ibarettir. -İşyeri sadakati daha azdır. -Kendini geliştirmek için öğrenmek fırsatı, -Esneklik, Özgürlük, Yetki, -Paylaşımçı ve katılımcı -Liderlik, -Ödüllendirici, -İş yaşam dengesi, -Gündelik samimi iş ilişkileri -Daha akıllıca ve hızlıca çalışma -Sonuç Odaklı -Gözetimden hoşlanmaz
Y Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> -İş yaşam Dengesi -Hırslı -Öğrenmeye Açık -Güvenlik -Çalışmaya İstekli 	<ul style="list-style-type: none"> -İş sadece bir araç Esnek Çalışma -Zorlu işlerde Başarı -Değişikliğe açık -Kurumsal sadakati şüpheli -Hemen etkileme çabası -Hedefe odaklı -Hızlı kariyer düşüncesi

		-Sorgulayıcı -Sonuç odaklı -Kariyerine sadık -Kontrol/Danışmanlık ihtiyacı -Motive edilme ihtiyacı
--	--	--

Kaynak: Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s.126-127.

1.5. KURUMLARDA ÇATIŞMAYA YOL AÇAN ETMENLER

Çatışmanın nedenleri farklı araştırmalarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Çatışmanın nedenleri, yapısal kuram ve psiko-kültürel kurama göre farklılık göstermektedir. Yapısal çatışma kuramına göre, çatışma grupların birbiri ile rekabet halinde olan amaçlarından kaynaklanır. Psikokültürel kuram ise, çatışmayı bireyin kendisi, değerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel güçlerle açıklamaya çalışır. Bu kurama göre, çatışmanın kaynağı psikolojik ve kültürel farklılıklardır (Karip, 2015). Çatışmanın ilk teorisyenlerinden biri olan Daniel Katz (1965), çatışmanın ana kaynaklarını ekonomi, değer ve güç olarak tanımlamıştır. Ekonomik çatışma kıt kaynakları elde etmek için rekabet eden motifleri içerir. Değer çatışması, insanların inandıkları ilke ve uygulamalardan kaynaklanan yaşam biçimleri ve tercihlerindeki uyumsuzlukları içerir. Güç çatışması ise her bir tarafın ilişkide ve sosyal ortamda uyguladığı etki miktarını korumak veya maksimize etmek istediğinde ortaya çıkar (Akt. Beheshtifar, 2013). Mayer (1990) çatışma nedenlerini bireysel tutum ve davranışlarla açıklarken, Moore (1996) ‘a göre çatışma görevler, değerler ve amaçlar gibi öğelerden kaynaklanmaktadır (Akt. Karip, 2015). İşletmelerde ortaya çıkan çatışmaların çok çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Çatışmanın başlıca nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında ele alarak incelemek mümkündür.

a- Kaynakların Sınırlı Olması: İşletmelerdeki insan, makine, para kaynakları gibi kaynakların sınırlı olması işletmede yer alan kişi veya birimlerin bu

kaynakları paylaşmasında problemlere neden olmaktadır. Kişi ve birimler daha iyi hizmet verebilmek için daha fazla kaynağa sahip olmak istemekte, bu istekleri de çatışmaya neden olmaktadır. Kaynakların sınırlı olmasının yanı sıra kaynakların ortak kullanımı da bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; tek bir araçtan birden fazla kişi veya birimin faydalanması çatışmaya neden olabilmektedir.

İşletmelerde insan, makine, hizmet, para gibi sınırlı olan kaynakların, örgütte yer alan kişi veya birimler tarafından paylaşılması bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Eren, 2015). Çeşitli görevleri yerine getirmek için bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış bulunan departmanlar, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine ulaşmak için kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kendilerine tahsis edilen kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç bu sınırlı kaynakların tahsisinde daha fazla pay alabilmektir. Bazı durumlarda aynı kaynağı birden fazla departman kullanabilmekte ve çatışmaya sebep olmaktadır (Yılmazer ve Eroğlu, 2010).

İşletmeler, girdileri çıktılara çevirmek için birtakım faaliyetler içine girerler. Emek, sermaye, hammadde vb. olarak sayabileceğimiz girdiler yani işletmenin kaynakları işletmenin bölümleri arasında dağıtılmaktadır (Tuğlu, 1996: 33). İşletmedeki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli ve ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 2014: 766). Diğer bir ifade ile işletmelerde ihtiyaç duyulandan daha az olan (para, teçhizat, fiziki alan, statü, ilgi vb.) ve taraflara yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar için kıyasıya bir rekabet yaşanır. Bu rekabette bir tarafın kazancı, diğer tarafın kaybına neden oluyorsa bireyler arasında çatışmalara neden olur (Nicotera, 1995: 160).

b- Amaç Farklılıkları: İşletmelerdeki kişi ve grupların farklı amaçlar taşımaları çatışma kaynağı olabilmektedir. Bazen her birim kurumsal başarıyı kendi bölümünün amacının gerçekleşmesine bağlamakta, kurumsal amacın gerçekleşmesinde diğer bölümlerin katkılarını göz ardı etmektedirler. Bazen de farklı birimlerin amaçları birbirleriyle çelişebilmektedir. Örneğin; finans birimi kaynak maliyetini azaltmaya çalışırken, pazarlama departmanı satışların artması için vadeli satışlarda vadelerin uzatılmasını isteyebilecektir. Diğer taraftan amaçların açık ve net olarak belirlenmemesi de işletmelerde çatışmaya neden olabilmektedir.

İşletmelerde kişiler ve gruplar arasında ulaşılabacak amaçlar konusundaki farklı görüşler ve amaçların açık ve net tanımlanmamış olması, gruplar veya bireyler arası çatışmalara neden olabilir. Her birim kendi hedef ve amaçlarını maksimize edip başarılarını arttırmaya çalışırken, birbiriyle zıt düşmekte ve anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Çünkü her birim örgütsel başarıyı sadece kendi biriminin başarısına bağlamakta ve örgütü kendi görüş açılarından görmekte ve algılamaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010)

c- Kararların Ortaklaşa Alınması: İşletmeler büyüdükçe kişi ve birimlerin tamamen bağımsız kararlar alması zorlaşmakta, birbirleriyle iş birliği ve koordinasyon gerekliliği artmaktadır. Özellikle yetkilerin paylaşılması durumlarında çatışma olasılığı artmakta, yetki kullanımındaki görüş ayrılıkları çatışmanın kaynağını oluşturabilmektedir. Özellikle karşılıklı bağımlılıkta bir taraf diğer taraftan daha fazla karşı tarafa bağımlıysa çatışma ihtimali daha fazla artmaktadır.

d- Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlik: Kurumda görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsiz oluşu, komuta ve kurmay personelin görev tanımlarının iyi yapılmamış olması kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı oluşturabilecektir.

e- Ödüllendirme Sistemleri: İşletmenin temel amaçları göz ardı edilip, sadece birimlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri dikkate alan bir ödüllendirme sistemi çatışmalara neden olabilecektir. Diğer taraftan uygulanan ödüllendirme yöntemi de çatışma kaynağı olabilmektedir. Bireysel teşviklerin uygulanması halinde ödüllendirilen kişi grubun diğer üyeleri tarafından dışlanabilmekte, sistem teşvikinde ise bazı kişiler yeterli performans göstermemesine rağmen ödüllendirilebilmektedir. Bu nedenle ödüllendirmenin neye, hangi kriterlere göre yapılacağı önceden belirlenmeli ve örgüt üyelerine duyurularak ödüllendirmelerin adil yapıldığına kişi ve gruplar inandırılmalıdır.

Örgütlerde ödüllendirme sistemlerinin çalışanların başarı ve performansları üzerine kurulmuş olması, çalışanları birbirleriyle yardımlaşma ve iş birliği yapmak yerine rekabet ve çekişmelere sürüklemekte ve çatışmalara sebep olmaktadır (Eren,

2015). Çalışanların aldıkları ücret, prim, ikramiye, makam arabası, ev kirası, çocuklarının okul masraflarının ödenmesi gibi uygulamalarda farklılıklar olması durumunda bu farklılıklar çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 2018).

f- İletişim Problemleri: Kelimelere farklı anlamlar yüklenmesi, karşı taraf hakkındaki ön yargılar, psikolojik ve fiziksel gürültü, aşırı bilgi yüklenmesi, iletim kanallarının tek taraflı çalışması gibi iletişimi engelleyen çeşitli faktörler kişi ve grupların çatışmasına yol açabilmektedir. İşletmelerdeki en önemli çatışma nedenlerinden birisi de haberleşme eksiklikleridir. Haberleşme kesildikçe çatışmalar daha da şiddetlenmekte, çatışmalar şiddetlendikçe de haberleşme kesilmektedir. Bu nedenle çatışmaları yönetmek durumunda olan yönetici ilk olarak çatışan taraftar arasında haberleşmeyi sağlamalıdır.

Anlam güçlükleri, belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Bireyler, birbirlerine duygu ve düşüncelerini iletmek için değişik semboller kullanırlar (Öztaş, 2005: 17). İletişimin etkinliği kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın doğru algılanması olduğu için eğer mesaj oluşturulurken kullanılan semboller alıcı tarafından bilinmiyor ya da doğru anlaşılıyorsa anlama güçlükleri doğabilir (Şendur, 2006: 17). İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış anlamalar nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (İmamoğlu, 2014: 29).

Anlam güçlüklerini ortadan kaldırmak için mesaj oluşturulurken genel kabul görmüş kelimelerin seçilmesi ya da bu kelimelerin resim, tablo ve grafik gibi görsel unsurlarla desteklenmesi olası bir çatışmayı engelleyebilir (Şendur, 2006: 17).

Kişiler veya gruplar arasındaki iletişim eksiklikleri olası bir çatışma kaynağıdır (Koçel, 2018). İşletmelerde her birimin uyguladığı haberleşme yol ve yöntemlerinin farklı olması, birimler arası algılama farklılıklarına neden olmaktadır. Haberleşme ve bilgi edinmede yaşanan sorunlar, işletmenin etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkilemekte, koordinasyon bozukluklarına sebep olmakta ve nihai olarak da çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Eren, 2015).

İletişim; bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Şimşek'e göre iletişim, "bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce veri ve duygu

alışverişi veya aktarımı” şeklinde tanımlanabilir. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç ortak zemin ve noktalarda anlaşmaya ve uzlaşmaya varmaktır (İmamoğlu, 2014: 31). İletişim sürecini oluşturan bütün unsurların, örneğin mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajı ifade eden sembollerin bilinmemesi, mesajın açık olmaması, mesaja ilişkin geriye bilgi akışı olmayışı vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk ederek çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2014: 667). Örneğin hemşirelik hizmetleri müdürlüğü tarafından sorumlu hemşireler aracılığıyla gönderilen mesajlar klinik hemşirelerine eksik veya yorum katılarak aktarıldığında yanlış anlamalar olabilmektedir (Temel, 2017: 4).

g- Denetim Biçimi: İşletmelerde yer alan kişilerin denetimi de bir çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir. Özellikle işletmeyi ve uzaktan denetim yapılması gereken uzman kişilerin yakın ve açık denetime tabi tutulmaları onlarda huzursuzluk yaratacak, verimlerini azaltacak ve ast- üst çatışmasına neden olabilecektir.

İşletmelerde denetim biçimi çatışmanın miktarını belirlemektedir. Likert’e (1961) göre yakın denetim, genel denetime kıyasla daha çok çatışma yaratmaktadır. İşgörenin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Güzel, 2010: 16).

İşletmelerde, çalışanların yakından denetlenmesi çatışmayı artırmaktadır. Buna karşılık, çalışanların kendi kendilerini denetleme ve kendi işlerini planlama fırsatı bulunduğu işletmelerde çatışmanın azaldığı gözlemlenmektedir. Ancak, çalışanların karar sürecine katılma fırsatı bulamadıkları ve genel amaçlar ve değerler üzerinde anlaşma sağlayamadıkları işletmelerde çatışma artmaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 14).

h- Değişim ve Belirsizlik: İşletmelerde, görev ve sorumlulukların tam tanımlanamaması da çatışma kaynağı olabilir. Sorumlulukların yetersiz tanımlandığı bu tip durumlarda bireyler sorumluluklarının ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip oldukları yetkilerin sınırlarını bilemezler. Bu yüzden bazı işler hiç kimse tarafından üstlenilmezken bazı işlerde birden fazla kişi tarafından üstlenilir ve üstlenilmeyen işlerin ortada kalması sonucu işletmenin işleyişinde aksamalar meydana gelebilir. Bu

yüzden her örgütte sistemli bir biçimde yapılmayan işlerin de bir sahibinin olmasına özen gösterilmelidir. Aynı zamanda, sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi örgüt işleyişinde meydana gelebilecek herhangi bir aksamanın hiçbir çalışan tarafından üstlenilmemesi ve diğerlerine suçu atmasına, sonuçta hatanın nereden kaynaklandığının belirsiz olmasına ve bu yüzden de aksaklığın düzeltilmesinin zorlaşmasına neden olabilir (Şendur, 2006: 14).

İşletmelerde ilişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık seçik olmaması ile birbirlerine bağımlı sorumlulukları olan tarafların sorumluluk sınırlarının belirsizliği, taraflar arasında çatışmanın kaçınılmaz olmasını sağlar. Öte yandan örgüt içinde rol tanımları belirlenmiş ise taraflar birbirlerinden belirli davranışlar bekleyecek ve çatışma için sebepler azalacaktır (Çağlayan, 2006: 47).

Kurumdaki değişim çalışmalarının iyi yönetilmeyip değişime bağlı olarak belirsizliklerin artması durumunda çalışanlar arasında huzursuzluklar yaşanacak, mevcut konumlarının olumsuz yönde etkileneceğini düşünenler arasında, informal yapılar güçlenecek ve formal yönetime karşı direnç gelişecektir. Özellikle teknolojik değişiklikler kurumda çalışan yaşlı kesimleri rahatsız edecek, teknolojiye uyum sağlayamama düşüncesi bu kişileri değişime dirence yöneltecektir. Diğer taraftan, iş görenleri dışlayan tepeden inme değişim çabalarının başarıya ulaşması oldukça güç olacaktır. Bu nedenle, kurumlarda değişim gerçekleştirilmeye çalışılırken kurum üyelerinin katılımı sağlanmalı, onlar ikna edilerek belirsizlikler minimize edilmelidir.

Değişim çevrede ortaya çıkan gelişmelere örgüt ve kuruluşların yararlanmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise; değişim, planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Tuğlu, 1996: 30).

Örgütsel değişim ise işletmenin çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder (Tuğlu, 1996: 30). İşletmedeki değişim, gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturur. Yeni bir teknolojinin işletmeye girmesi, çalışanların yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmesine neden olur. Yeni iki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki değişimlerde de örgütler (üyeler) arası bir güç çatışması

ortaya çıkar. Genellikle bu durumu önlemek için böyle bir değişime gitmeden önce tedbirler planlansa da bu tür güç mücadelelerinden kaçınmak çoğunlukla çok güçtür (Öztaş, 2005). İşletmelerdeki farklılaşma derecesi arttıkça çatışmanın da arttığı gözlenmektedir. Karmaşık örgütlerde iş birliği içinde çalışmak zorunda olan bireyler, örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki insan gücünün dağılım derecesi nedeni ile çatışmayı örgüt bütününde hissederler. Örgütsel düzeylerin sayısının çok olması, iletişim sorunları yarattığı gibi grupların menfaat çatışması içine girmelerine de neden olabilir (Çağlayan, 2006: 38).

i- Yönetim Tarzındaki Farklılıklar: Yöneticinin benimsemiş olduğu yönetim tarzı ile astların yöneticiden beklediği yönetim tarzlarının örtüşmemesi çatışmaya neden olabilmektedir. Yöneticiler her yerde geçerli olacak bir yönetim tarzının olmadığını göz önünde bulundurarak belirli bir tarzı benimsemeden örgütü tanımalı ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde kurumun yapısına uygun bir tarz benimsemelidir.

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir (Öztaş, 2005: 17). Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü olarak nitelendirilen yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 2014: 768). Diğer bir hususta, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmemesi durumudur ve bu birtakım anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir (Çağlayan, 2006: 58).

Her yönetici karar verme, planlama, organize etme ve yürütme vb. gibi konularda farklı yönetim tarzlarına sahiptir. Yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astları tarafından benimsenmemesi, çeşitli bölümlerde farklı yöntemlerin uygulanması, işletmenin genel plan ve politikalarına ters düşmesi gibi anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilmektedir (Eren, 2015).

j- Statü Farklılıkları: Birçok kurumun statü ve görev bakımından çeşitli personel bulundurma zorunluluğu bulunmaktadır. Örneğin; askeriyede tankçı, topçu gibi muharip sınıfların yanı sıra onlara destek sağlayan levazım gibi sınıflarda bulunmaktadır. İşte bu tip farklı statüdeki grupların yer aldığı kurumlarda gruplar arası çatışmalar ortaya çıkabilecek, her grup kurumsal ederek amaçları göz ardı kendi

amaçlarını ön plana çıkarabileceklerdir. Her ne kadar kişiler statüye önem vermediklerini belirtse de kişilerin kendilerine diğerlerinden daha fazla önem atfetmelerine sık sık rastlanmakta, bu durumda çatışmaya neden olmaktadır.

k- Kurumun Büyüklüğü: İşletmeler büyüdükçe çatışma artmaktadır. Kurumların büyümesi kurum üyelerinin kurumla yabancılaşmasına neden olmakta, bireysel amaçlarla kurumsal amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğer taraftan, büyüyen kurumlarda uzmanlaşma artmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır. Yönetimi daha karmaşık ve güç hale gelen büyük kurumlardaki yukarıda belirtilen problemler ise değişik çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örgüt büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlarda örgütte çatışmanın artmasına neden olmaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 24). Örgütlerin büyümesi; iletişim kanallarının çoğalmasına ve iletişimin zorlaşmasına neden olabilir. Bir örgüt büyüdükçe karmaşıklaşır ve bireysel farklılıkları olan çalışanların ve grupların sayısı da artar. Bunlar da örgütsel çatışmaya neden olur (Şendur, 2006: 10).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KUŞAKLARIN İŞLETMEYE ETKİLERİ

2.1. Kuşakların İş Alanındaki Yeri ve Etkileri

Evrensel ekonominin sınırsız hareket kabiliyeti sayesinde gelişen yoğun rekabet koşullarında, birbirinden ayrı dünyaları olan kuşakların birlikte yönetimi de en önemli sorunların da başında gelmektedir. Bu yüzden kuşakların iş alanına etkilerinin tespiti önem teşkil etmektedir.

2.1.1. Gelenekselci Kuşağın İş Alanındaki Yeri ve Etkisi

Sessiz Kuşak üyelerinin çocukluk ve gençlik dönemlerinde yaşadıkları sıkıntılar bu kuşağın iş hayatına bakışını da etkilemiştir (Carver ve Candela, 2008: 986). Bu kuşak üyeleri güven duygusunu önemseyen, uyumlu çalışma anlayışına sahip, otoriteye saygılı, sadakatli, çok çalışkan ve toplumsal değerlere dikkat eden yapıları olduğu anlaşılmaktadır (Öz, 2015:6). Çalışma hayatında Sessiz Kuşak bireylerinin; sıkı çalışma, fedakârlık yapmak, kıdem odaklı performans ve ödüllendirilme gibi bireysel özellikler sergiledikleri anlaşılmaktadır (Hatfield, 2002: 72). 31 Sahip oldukları sağlam otorite sever tavırlarıyla iş hayatının aranan kişileri olan bu kuşağın üyeleri için iş ile ilgili temel düşünceleri; “çok çalış” ve “iş eğlenceden önce gelir” şeklinde olmuştur (Berkup, 2015:63). Savaş yıllarını ve Büyük Buhran’ı yaşamış kişiler olmak bu kuşağın üyelerini çok çalışmaya yönlendirmiştir. Dolayısıyla bu kuşak üyelerine göre “çalışmak için yaşamak” anlayışı bir zorunluluk olmaktadır (Johnson, 2010:36). Sessiz kuşak üyelerinin işe dair değerleri kendilerinden küçük kuşaklara göre oldukça farklıdır. Sessiz kuşak üyelerinin iş yaşamına dair özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Berkup, 2015:65).

- Ekonomik sıkıntılarla büyüdüğü için yaşamak için çok çalışmanın zorunluluğuna inanmaktadırlar,
- Geleceği garanti altına alma istekleri ile iş ve işletmeye sadakat göstermektedirler,
- Tutarlı yapıları ile bir işletmede ömür boyu kariyer anlayışı taşımaktadırlar,
- Otorite sever tavırları ile hiyerarşiye ve kurallara uyuma önem göstermektedirler,

- İşlerini daha iyi yaparak ve kurallara uyarak motive olmaktadır,
- Yaş ile kıdemi ilişkilendirdiklerinde aynı işletmede uzun yıllar geçirmekten mutlu olmaktadır,
- Sadık ve sabırlı yapıları ile nadiren iş değiştirmektedirler,
- Uyumlu yapıları ile takım çalışmasına yatkın kişiler olmaktadır.

Sessiz kuşak temsilcileri, endüstri çağından bilgi çağına geçişte çok hızlı bir dönüşüm geçirmişlerdir. Pek çok araştırmada bu kuşağın mensuplarının teknolojiden uzak büyümelerine karşın, teknolojiyi kullanmaya istekli ve meyilli oldukları ve teknolojiyi kullanabildikleri gözlemlenmektedir (Mücevher, 2015:8). Radyonun icat edildiği yılları gören Sessiz kuşak çalışanları, teknolojik olarak günümüz dünyasından çok farklı bir yaşayış tarzına sahip olmuşlardır (Erden, 2012:11). 20. yüzyıl iş hayatının temellerini atan kuşak olarak kabul edilen Sessiz kuşak üyeleri, sahip oldukları eşsiz bilgi kaynağı ve pratik zekâları ile işletmeler için kritik mevkideki kişiler olmuşlardır (Zemke ve diğerleri, 2000; 45-46). 32 Günümüz iş dünyasından çok büyük oranda emekli olmuş olan bu kuşak üyeleri, çok çalışmayı seven, çalışmayı eğlenmekten ön sıraya koyan ve yaşamak için çalışmayı bir zorunluluk olarak gören bir anlayışa sahip oldukları anlaşılmaktadır

2.1.2. Bebek Patlaması (Baby Boomerslar)’nın İş Alanındaki Yeri ve Etkisi

2016 yılı itibariyle 52 ile 70 yaşları arasında olan Bebek Patlaması kuşağı, büyümenin, refahın ve çeşitli mal ve hizmetlere hasret duygusundan kaynaklı harcamaya ve eğlenmeye eğilimli bir kuşaktır (Senbir, 2004). Bebek Patlamasa Kuşağının en belirgin özellikleri kanaatkâr ve duygusal olmaları, sadakat duyguları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiği zaman teknolojiyi kullanan gelenek ve kültürlerine bağlı bir kuşak olmalarıdır (Arslan ve Staup, 2015:6). İş hayatında çok çalışıp az üreten, idealist ve rekabetçi yapıya sahip bu kuşak üyeleri, tek bir yerde uzun süre çalışmış, “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemiş ve emeklilik sonrası bile çalışmayı sürdüren bir yapıya sahiplerdir (Benlisoy, 2008). İyi yaşam standartlarının ancak çok çalışmakla mümkün olduğunu düşünen bu kuşak temsilcileri, “şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesine sahiplerdir (Acılıoğlu, 2015:25). Aynı beklentiyi genç kuşaklarda da bekleyen bu kuşak temsilcileri, genelde genç kuşaklardan daha

engin bilgi ve tecrübeye sahip olduklarını düşünmektedirler. İş hayatını aileleri dâhil her şeyden önde tutan bu kuşağın üyelerinin öncelikli tercihi maaş olmaktadır (Öz, 2015:7). Bunun yanı sıra takım çalışmasına, işbirliğine, takım toplantılarına değer veren bu kuşak üyeleri, işverenlerine karşı sadık olmak gerektiğine inanırlar (Lester ve diğerleri, 2012:342; Tolbize, 2008:2-3). Bebek Patlaması kuşak çalışanları kendi kararlarının X ve Y kuşağı temsilcileri tarafından dinlenmesini ve uygulamasını beklemektedirler. Bebek Patlaması kuşağı, Sessiz kuşağa nazaran daha fazla sesini yükselterek, statükoyu sorgulayan bir özellik göstermektedirler. Bu kuşağın pek çoğunun mütevazı sayılabilecek nitelikteki evlerde yaşamakta olduğu ve ekonomik anlamda ise; babanın aile bütçesine katkıda bulunduğu görülmektedir (Erden, 2012:12). Çalışanları sadakatli, zamanında işe gelen ve uzun süre çalışmaktan yorulmayan özelliklere sahip olan bu kuşak üyeleri, değişimlere karşı fazla açık olmayan ve değişimleri daha az kabullenebilen davranışlarıyla dikkat çekmektedirler (Rostant 2010: 10). Bebek Patlaması kuşak çalışanları, Sessiz Kuşak bireylerinde olduğu gibi güçlü bir iş ahlakına sahip olmalarının yanında tanınmak, saygı görmek ve ödüllendirilmek gibi beklentilere sahiplerdir (Mücevher, 2015:10). Bu kuşak üyeleri, her ne kadar teknolojiden uzak olarak büyüseler de, rekabetçi ruhları nedeniyle teknolojiyi öğrenmeye bir o kadar isteklidirler (Delahoyde, 2009: 34-35). Bebek Patlaması Kuşağı, dürüstlüğü kendinden sonraki kuşaklardan daha çok önemseyen, fakat daha az kararlı ve hırslı bir davranış göstermektedirler (Arsenault, 2004:134). Daha iyimser bir yaşam dönemine girme isteği ile doğu ve batı arasındaki ikilem içinde doğmuş ve büyümüş olan bu kuşak üyeleri, X kuşağı üzerinde de güçlü etki bırakmışlardır (Tolbize, 2008). Bebek Patlaması Kuşağı büyük nüfusları, büyük egoları ve işkolik tavırları ile tarihe damgalarını vurmuşlardır.

2.1.3. X Kuşağının İş Alanındaki Yeri ve Etkisi

X kuşağı temsilcilerinin iş ve çalışma hayatına bakış açıları incelendiğinde, yaşadıkları dönemin ulusal ve uluslararası olaylar ile aile yapılarından etkilendikleri anlaşılmaktadır. 1965-1979 yılları arasında doğan bu kuşak çalışanları, önceki kuşaklara göre daha çalışkan, realist ve kanaatkâr bireyler (Kuyucu, 2014:57) olmalarının yanında, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsız olarak kabul edilmektedirler (Jianrui, 2011). X kuşağı çalışanlarının iş ve çalışma hayatlarına ilişkin

en önemli konu, “İş ve yaşam dengesinin” sağlanabilmesi olmaktadır (Gürsoy ve diğerleri, 2008). Yalnız büyümek zorunda kalmış bu kuşak bireyleri, anne babalarının aksine, işlerinin yanı sıra sosyal yaşamlarına da zaman ayırmayı istemektedirler. Bebek Patlaması kuşağı anne babalarının “Çalışmak için yaşamak” anlayışı, bu kuşak için “Yaşamak için çalışmak” anlayışına dönüşmüştür (Özer ve diğerleri, 2014:126). Dolayısıyla bu kuşak üyeleri, çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif almak istemektedirler (Adıgüzel, 2014:172). X kuşağı üyeleri, işkolik anne babalarının aksine tembel ve miskin gibi negatif özelliklerle anılmalarına rağmen, esnek ve yaratıcı kişiliklerinden dolayı girişimci olarak kabul edilmişlerdir (Ethics Resource Center, 2013:5). İşte ve kariyerde başarıyı uzun çalışma saatlerine bağlayan ebeveynleri aksine, bütün işleri gün içerisinde sıkıştırıp yapmak suretiyle kendilerine zaman ayırmaktadırlar. Sonuç odaklı tavırları ile işletme içerisinde fark yaratmak isteyen bu kuşak üyeleri, başarılı bir kariyerin sırrını, çok çalışmaya değil akıllıca çalışmaya bağlamaktadırlar (Güleç, 2014:52). X kuşağı çalışanları, belirsiz bir gelecek nedeniyle daha kaygılı, kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmez ödüllendirilmeyi bekleyen, terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları kurumda kalmayı düşünen kişiler olmaktadır (Özer ve diğerleri, 2014:126). Kariyerlerinde daima yükselmeyi amaçlayan bu kuşak üyeleri, bu imkânı bulamadıklarında işletmeyi terk etme eğiliminde olmaktadır. Teknolojik becerileri gelişen ve sağlam network kurma yetenekleri ile rahatlıkla yeni bir iş kurma eğiliminde olan bu kuşak üyeleri bir işletmede 30-40 yıl çalışan geleneksel işçilerin aksine ortalama 2 ile 4 yılda bir iş değiştirmektedirler (Berkup, 2015:87). Reisenwitz ve Iyer (2009)’e göre, 32 yaşına gelmiş bir X Kuşağı üyesi ortalama dokuz iş değiştirmiş olmaktadır (Reisenwitz ve Iyer, 2009:91). Bu açıdan bakıldığında bu kuşak üyelerinin çalıştıkları yerlere sadakatle bağlı olduklarını söylemek çok mümkün görülmemektedir. Teknolojik gelişmeler ışığında ilk kişisel bilgisayar satışının bu kuşak dönemine rastlaması, bu kuşağın gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısını oluşturduğu izlenimini vermektedir (Adıgüzel, 2014:173). X kuşağı iş yaşamında yönetici konumuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır (Yelkikalan ve Altın, 2010). Bu değişimler de teknolojik bilgiye sahip, girişimci ve hızlı terfi beklentisi olan ve ast olarak çalışmakta olan Y kuşağı ile çatışmalara sebep olabilmektedir (Adıgüzel, 2014:173). 1980’ler de teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler başta olmak üzere ülkeler arasındaki sınırların yok olmaya başlaması ortaya çıkan küreselleşme olgusu X kuşağı çalışanlarını etkilemiştir.

Yapıları gereği değişimlere açık olan ve farklı yapılanmalara sıcak bakan bu kuşak üyeleri, çalıştıkları işletmelerde de çeşitliliği sevmekte ve küresel düşünmektedirler (Reeves ve Oh, 2008:301). Amerika’da son birkaç yılda, farklı kuşak gruplarında çalışanlar için, Etik Kaynak Merkezi (Ethics Resource Center), 2011 Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile birlikte 2013 yılında bir araştırma raporu hazırlanmıştır. Hazırlanan rapora göre X kuşağı çalışanları (Ethics Resource Center, 2013:5);

- Kendine güvenen, teknolojiyi rahat kullanabilen, esnek çalışma programları tercih eden bir yapıya sahiplerdir.
- Daha az hiyerarşik yapılar içinde birden fazla işvereni tercih ederler.
- Erkeklerin olduğu kadar eğitimli kadınlarda iş yaşamında aktif olmaya başlamışlar ve birden fazla kariyer yapmayı tercih etmektedirler.
- İş hayatlarında güvenlik ve maaş unsurlarını ön planda tutmaktadırlar.
- Beceri ve deneyimleri için devredilebilir kariyer çeşitleri oluşturarak, çalışma şekillerini ve otorite şekillerini sorgulamaktadırlar.

Yüksek iş motivasyonuna sahip bireyler olarak bilinen bu kuşak çalışanları için para motive aracı olarak görülmemekle birlikte, eksikliğinin motivasyon kaybına sebep olduğu kabul edilmektedir (Karp ve diğerleri, 2002:68). Bu kuşak çalışanlarını daha iyi motive edebilmek için, geribildirimlerde bulunmak, güvenliğini ve daima ilerleyerek gelişmesini sağlamak, çalışana “kuralları unut ve kendince yap” özgürlüğünü sunmak gerekmektedir (Berkup, 2014:89). X Kuşağı üyeleri, çalışma hayatlarındaki iletişim süreçlerinde doğrudan ve hemen iletişim kurmayı tercih eden dedeleri Gelenekselciler gibi yazı kuşağı olmadıklarından mektuplardan ve yazılı iletişimden hoşlanmamaktadırlar (Güleç, 2014:52). Elektronik iletişimi tercih eden bu kuşak üyeleri, iş ve sosyal yaşamlarında iletişim aracı elektronik postaları tercih etmektedirler. Cep telefonlarını rahatlıkla kullanan, mobil cihazları üzerinden 7/24 internet kullanmayı tercih eden X kuşağı üyeleri, teknoloji konusunda Sessiz kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı üyelerinden daha iyi olmakla birlikte kendilerinden sonraki Y ve Z Kuşaklarından geri kalmaktan kurtulamamışlardır. Geçiş kuşağı olan X kuşağı, organizasyon içinde ekip yöneticisi ve aynı zamanda ekip üyesi olmak durumunda kalmışlardır. “Yukarıda bıyık, aşağıda sakal” söyleminin X kuşağının iş hayatındaki karşılığı, “Üstte Bebek Patlaması kuşağı, altta Y kuşağı” şeklinde olmaktadır (Acılıoğlu, 2015:26)

2.1.4. Y Kuşağının İş Alanındaki Yeri ve Etkisi

Günümüz iş yaşamının en önemli dinamik yapısını oluşturan ve geleceğinin dünyasını şekillendireceği kabul edilen Y kuşağının en belirgin özellikleri teknolojiye yatkınlıklarıdır. Teknolojiyi yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak gören Y Kuşağı çalışanları, iletişim süreçlerinde e-posta ve sosyal medya gibi sanal ve mobil görüşmeleri tercih etmektedir. Kablosuz nesil olarak da görülen ve teknoloji devrimi ile şekillendiklerinden teknoloji olgusunu DNA'larında taşıyan Y Kuşağı üyeleri, 7 gün 24 saat çevrimiçi ve bağlı olmak istemektedirler. Topçuoğlu'na göre (2007), Y Kuşağı'nın teknolojiye bağılılıklarını X Kuşağı'na göre kıyaslandığında bariz fark görülmektedir. X Kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y Kuşağı sorunsuz bir şekilde çevrim içi ve çevrim dışı olarak başkalarıyla her zaman her yerde iletişime geçebilmektedir (Topçuoğlu, 2007:18). Teknolojinin sürekli gelişme göstermesi ve dünyanın giderek küresel bir yer haline gelmesi bu kuşağın değişimlere kolay adapte olabilen bir yapıya sahip olmasına etki etmiştir. Dolayısı ile günümüzde Y kuşağı üyeleri için değişim yaşam için vazgeçilmez hale gelmiştir. Y kuşağı yaşadığı dönemi, siyasi, ekonomik ve teknolojik değişimlerin önceki dönemlere göre çok daha hızlı olduğu bir zaman aralığı olmuştur. Dolayısıyla yaşamları genellikle hızlı, çok yönlü ve son derece yoğun olmasının nedeni hızlı değişimin olduğu ortamlarda yetişmeleri olarak düşünülebilir. Beklentilerini karşılayacak şekilde hız, takım çalışması ve çok yönlü işler olmaması durumunda çabuk sıkılmaları ise kaçınılmaz olmaktadır (Zhang ve Bonk 2010). İnternet ve çok kanallı televizyonların olduğu bir dönemde büyümüş olmaları, internetle hemen uyum sağlamış olmaları Y Kuşağı üyelerinin kolay kolay memnun olmayan bir yapıya sahip olmalarını etkilemiştir. Bu yapılarının etkisiyle de Y Kuşağı üyeleri hem günlük yaşamlarında hem de iş yaşamlarında da sabırsız olarak görülmektedirler. İşçimen'e göre (2012), Y Kuşağı sabretmeyi ve beklemeyi bilmemektedir. Varlıkla büyüyen, yokluğu neredeyse hiç yaşamamış olan Y Kuşağı fazla sabırlı olamamaktadır (İşçimen, 2012:10). Çevrelerindeki değişimlere hızlı adapte olabilen, hız tutkunu olan ve teknoloji sayesinde her türlü işini çok hızlı halledebilen bu kuşak üyeleri, beklemekten hoşlanmamakta ve yok kavramını tanımamaktadır. Bu durum, Y Kuşağının en büyük dezavantajı olarak göze çarpmaktadır. Y Kuşağı üyeleri eğitim anlayışları açısından hayat boyu öğrenmenin faydasına inanmaktadırlar. Kendi aldıkları eğitimin dışında işyerini de öğrenme yeri olarak gören Y Kuşağı üyeleri, daima öğrenme peşinde koşan, araştırma yapmayı seven ve elde ettikleri bilginin kendilerini

güçlü ve bağımsız hissettirdiğini beklemektedirler. Buckley ve arkadaşlarına göre (2001), Y Kuşağı doğduğu andan itibaren farklı kaynaklardan elde ettiği bilgiyi süzerek problemlerin çözümünde kullanabilmek gibi doğal bir yeteneğe sahiptir. Y Kuşağı'nın daimî bir başarı için bilgiye önem vermesi ve bilgiye kolay ulaşabilen bir kuşak olması, gelecek dönemlerde yönetici olduklarında çalışanları ile bilgiyi paylaşan bir anlayışa sahip olacakları öngörülmektedir (Buckley ve diğerleri, 2001:81). Y kuşağı çalışanları çalışma yaşamında, otoriter hiyerarşik sistemden ziyade demokratik ve herkesin fikirlerini ifade edebildiği iş ortamında çalışmak istemektedirler. Geleneksel hiyerarşiden, unvanlardan ve pozisyonlardan etkilenmeyen bu kuşağın üyeleri, verimli çalışabilmesi için hiyerarşi korkusundan ziyade kendisine inanan ve güvenen bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar (Berkup, 2015:102). Yapılan bir araştırmaya göre Y Kuşağı çalışanlarının %75'i akıl hocası isterken, %80'i yöneticilerinden düzenli olarak geri bildirim beklemektedirler (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:176). Bu kuşak üyeleri ailelerinin yakın ilgisi ve onların yönlendirmeleri ile büyüdüklerinden dolayı kendilerinden yaşça büyük birinden destek ve koçluk beklemektedirler. İş hayatında, her ne kadar bireysel çalışmaya daha fazla önem verseler de kariyerlerini ilerletmelerini sağlayacak bir rehber ihtiyacı duymaktadırlar. Y kuşağını iş yaşamına motive eden unsurların diğer kuşaklardan farklı olmaktadır. Bu kuşak üyeleri, elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014:4). Y Kuşağı çalışanları, esnek bir yaklaşımı tercih etmekte ve iş yapıldığı sürece; bu işin ofiste ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının çok da önemli olmadığını savunmaktadırlar (Zemke ve diğerleri, 2000:138). Y Kuşağı çalışanları, esnek çalışma saatleri ve rahat çalışma ortamı gibi istekleri, işten kaçmak için değil işlerine daha iyi yoğunlaşmak adına istemektedirler. Bu kuşak için iyi bir gelirden çok, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş tatmini çok daha önemli olmaktadır (Haserot, 2011). Yaptıkları görevi en iyi şekilde yapmaya çalışan bu kuşak üyeleri başarılarının fark edilmesini beklemektedirler. Y Kuşağı üyeleri çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını en erken aramaya başlarlar. Kendileri uygun bulduğu zaman geri bildirim yapar ve almak isterler. Ancak eleştiriye karşı tahammülleri çok azdır. Teknolojinin getirmiş olduğu hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye yöneltmektedir (Toruntay, 2011:79).” Bu kuşak üyelerinin kariyer yaşamları boyunca ortalama olarak 10'dan fazla iş değiştirecekleri öngörülmektedir (Mengi, 2009). İyi eğitim almış olan bu kuşak üyeleri hak ettiklerini

düşündükleri kariyer imkânlarına ulaşamadıkları zaman kolayca işi bırakıp başka bir işe geçebilmektedirler.

2.1.5. Z Kuşağının İş Alanındaki Yeri ve Etkisi

Z Kuşağı iş ve çalışma hayatında henüz yer almamış ama yakın zamanda yer alması beklenen bir kuşaktır. Bu kuşağın sosyal ve iş yaşamındaki davranışları, tutumları henüz araştırılmamış olduğundan alan yazında bu kuşak ile ilgili sınırlı bilgi bulunmaktadır. Henüz çocukluklarını yaşayan bu kuşak mensupları, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik dönüşümler neticesinde, tüketim kararları ve davranışları üzerinde yaşlarının çok ötesinde etkilerde bulunmaktadır. Bu özellikleri neticesinde, diğer tüm kuşakların yaratmış olduğu pazarlama ve tüketim alışkanlıklarını önemli ölçüde değiştirecekleri ve geleceğin tüketici profilini şekillendirecekleri öngörülmektedir (Altuntuğ, 2012:209). İşletmelerin henüz çocuk olmalarına rağmen Z Kuşağı üyelerini dikkate almasının temel sebepleri olarak; bu kuşağın tüketimi seviyor olması, ailelerinin satın alma davranışları üzerinde etkilerinin olmasının yanında marka sadakatlerinin bulunmaması olarak tahmin edilmektedir. Bu kuşak üyelerinin markalara ve çalıştıkları organizasyonlara karşı sadakatsiz olabileceklerini, azimli ve hırslı olmayabileceklerini, çabuk sıkıldıkları için kolay vazgeçebilecekleri öngörülmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014:4). Dünya üzerinde her şeyin mümkün olduğunu ve her şeyi yapabileceklerini düşünen, özgüveni yüksek ve edilgenlikten hoşlanmayan Z kuşağı üyeleri aynı zamanda yenilikçi kişiliğe sahiplerdir. Aynı anda birden fazla işi yapabilme (multitasking) özelliğine sahip bu kuşak üyeleri, bu yetenekleri sayesinde hızla değişen sektörlerde dikkatlerini birden fazla konuya vermek suretiyle iş hayatına yeni bakış açısı kazandırabilecekleri tahmin edilmektedir (Berkup, 2015:114). Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en önemli farklılık, değişimin çok hızlı ve kırılmalar şeklinde yaşandığı bir döneme tanıklık etmeleri ve daha doğmadan önce özellikleri tanımlanabilen ilk kuşak olmalarıdır. Bu amaçla Z kuşağı üyelerinin iş ve çalışma hayatına ait öngörülen bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Altuntuğ, 2012:206; Çetin Aydın ve Başol, 2014:4; Berkup, 2015:114; Toruntay, 2011:83; <http://www.milliyet.com>):

- Yenilik ve yaratıcılığa yatkın kişiliğe sahip olmaları,
- Ne istediklerini çok iyi biliyor olmaları,
- Dikkat çekici düzeyde analitik düşünme yeteneğine sahip olmaları,

- Hayatta her şeyin mümkün olduğuna inanmaları,
- Küresel dünyanın en yeni çocukları olarak işletmelerin faaliyetlerinde coğrafi sınırları kaldıracak olmaları,
- Aynı anda birden fazla işi yapma özellikleri sayesinde hızla değişen sektörlerde dikkatini birden fazla konuya verebilecek olmaları,
- Tüketim süreçlerinde olduğu gibi iş yaşamında da işletmelere sadık olamayacakları,
- Bireyselliğe önem veren yapıları sebebiyle takım çalışmasında başarılı olamayacakları,
- Standart işleri yapmak istemeyen ve her şeyi kişiselleştirmek isteyen bir yapıya sahip olmaları,
- Teknoloji ve lüks bir hayatı bir ihtiyaç olarak görmeleri,
- Hak arama, farklı sosyolojik gruplarla ilişkiler konusunda diğer kuşaklardan daha başarılı olabilecekleri, gibi özellikler sıralanabilir.

Günümüzdeki iş dünyasında henüz yer almayan Z Kuşağı üyelerinin değer yargılarında, tutum ve davranışlarında teknolojik, politik, ekonomik ve sosyokültürel alanlarda yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle önceki kuşaklara göre farklılıklar görüleceği öngörülmektedir.

2.2. Kuşakların İşletmelere Olumlu Etkileri

Geleneksel düşünceye sahip yöneticiler çatışmayı örgüt için sakıncalı hatta yıkıcı görmekte, örgütü çatışmalardan korumaya çalışmakta ve çatışma nedenlerini yok etmek için çaba harcamaktadır. Oysa örgütlerdeki çatışmalar kontrol edilebildiği ve belirli bir düzeyde tutulabildiği takdirde yararlı tarafları da bulunmaktadır. Geleneksel ve modern yaklaşımlar çatışma konusunda farklı görüşler ortaya koymaktadırlar (Tablo 4) Geleneksel yaklaşım çatışmadan kaçınılabileceğini savunurken, modern yaklaşım çatışmadan kaçınılamayacağını savunmaktadır. Yine geleneksel yaklaşım yönetimin görevinin çatışmayı ortadan kaldırmak olduğunu, buna karşılık modern yaklaşım ise yönetimin çatışmayı örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetmesi gerektiğini benimsemektedir.

Kuşak çatışmanın genel olarak olumlu yönleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

a) Çatışma, farklı görüşteki insanların kendilerini kanıtlayabilmek için yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlar.

b) Bireysel yaratıcılık dışında örgütsel AR-GE faaliyetleri artar. Çatışma sonunda eski amaç ve görüşler yerlerini daha iyi olan yenilerine bırakırlar.

c) Sürüncemede kalmış sorunlara yönetimin eğilmesiyle sorunlar azalır.

d) Tarafsız kalmaya çalışan bireyler bile görüş açıklamak durumunda kalırlar. Böylece sorunlara eğilimde katılım artar.

e) Örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen sorunlar karşısında gösterilen ilgi ve birliktelik üyeleri sıkıntıdan kurtarır ve moralleri yükselir.

f) Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güvenlerini de artırır.

g) Çatışma halindeki bireyler ve gruplar kendi bilgi ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olurlar. Değerleme sonucunda eksik yanlarını görme ve giderme imkânlarına da kavuşurlar.

h) Çatışma, ayrık bireylerin ve grupların yaklaşmasıyla sonuçlanabilir.

i) Çatışma sonucunda örgütteki liderlik tarzı değişebilir.

j) Çatışma, örgütsel etkinliğe engel olan faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur.

k) Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, bireylerin örgüt yapısına zarar vermeden hislerini açığa vurup rahatlamalarını sağlayacak ortamlar (örneğin, biçimsel olmayan tartışma grupları) bizzat örgütçe sağlanabilir.

l) Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar. Gruplar arasındaki çatışmalar iş başarımı için ihtiyaç duyulan enerjiyi sağlayabilir.

m) Yöneticiler ve çalışanlar iç ve dış ilgililerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir örgüt oluşturulabilir.

n) Çatışma, öğrenmeyi özendirmede ve eleştiriye hoş görüşle bakmayı sağlamada yararlı olabilir.

Tablo 4.Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
Çatışmadan kaçınılabilir	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma, kurumsal yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır
Çatışma,örgütün düzenli şekilde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	Çatışma değişik derecelerde kurumsal başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetim görevi çatışmanın çözümü optimal kurumsal başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
Optimal kurumsal iş başarımını kurumsal çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımını makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Günay Salih, (Editör). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım.

2.3. Kuşakların İşletmelere Olabilecek Olumsuz Etkileri

- a) Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.
- b) Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına sebep olabilir.
- c) Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir.
- d) Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir.
- e) Çatışma, tarafların kendilerini diğerlerinden amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir.
- f) Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğine ve verimliliğine olumsuz etki edebilir.

g) Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına sebep olabilir.

Kurumsal çatışmanın bu olumsuz yanları daha çok çatışmanın yanlış yönetilmesi ya da çatışmaya hiç müdahale edilmemesi sonucunda ortaya çıkabilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KUŞAK ÇATIŞMASININ YÖNETİMİ

3.1. Çatışmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Yönetimi

Günümüz dünyasında işgücü farklı yaş gruplarındaki, farklı kuşaklardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Aktif olarak çalışma hayatında 4 kuşak bulunmaktadır. Gelenekselciler, Baby Boomer Kuşağı, X Kuşağı, Gençleri temsil eden “Y Kuşağı”, şirketler bu dört kuşağın beraberliğinin başarılı olması için çaba göstermekte ve stratejiler geliştirmektedirler. Bir de çalışma hayatına yakın zamanda katılması beklenen Z kuşağı bulunmaktadır.

Her işyerinin, ofisin gerçeğidir aslında, üstelik son yıllarda genç yöneticilerin katılımıyla bu gerçek daha da gözler önüne çıktı. Bir anda çok sayıda kuşak aynı çatıda, yönetim kademelerine girmiş oldu.

İş dünyasındaki bu çeşitlilik, şirketlerin yeni yönetim becerilerine sahip olmasını gerektiriyor. Farklı kuşaklardaki çalışanlar, iş hayatına değişik açılardan bakıyor, farklı yönetim ve etik biçimlerini benimsiyor. Hatta hizmet ve kalite gibi konularında farklı düşüyorlar.

Farklı yaşlardan, değerlerden ve düşüncelerden oluşan bu karışık işgücü yapısının renkleri her geçen gün çoğalıyor ve bu karışımı yönetmek gün geçtikçe daha zor bir hal alıyor. Oysa, farklı kuşakları başarıyla yönetebilir ve sinerji yaratabilirsanız, son derece üretken, yaratıcı takımlar ve işler ortaya çıkarmak mümkündür.

Stratejik insan kaynakları çözümleri sunan uluslararası bir danışmanlık firması olan Drake Beam Morin, farklı yaş ve kuşaklardaki insanların kariyer beklentilerini, seçimlerini ve onları bekleyen fırsat ve tehditleri ortaya koymak için 21 ülkede 15 bin 800 profesyoneli kapsayan bir araştırma yapmıştır.

Araştırma, işgücü yaşlandıkça, organizasyonların yetenekli insanları seçme, yerleştirme, geliştirme ve elinde tutma konusundaki stratejilerini yeniden gözden geçirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada şu saptama yapılmaktadır. “Yetenekli insanlarla uzun vadeli çalışabilmek, çalışanların katkısını

yükseltebilmek ve yenilikçi fikirleri şirkete taşıyacak her yaştan cevherleri çekebilmek için bu gerekmektedir.”

3.1.1. Kuşakları Anlamanın Yolları

Bu 4 kuşağı elde tutabilmek için, onları tam olarak anlamak kolay değil. “Neden iş değiştiriyorlar?”, “Kuşakları çeken farklı sebepler var mı?”, “Nasıl iş buluyorlar?” gibi soruların yanıtlarını bulmak, onları anlayabilmek için çıkılacak yolun ilk adımları şöyledir.

* Farklı yaş gruplarındaki insanlar, farklı tip işleri tercih ediyor. Daha atak ve hırslı olan gençler, tam zamanlı işleri tercih ederken, yaş ilerledikçe yarı zamanlı işlere olan eğilim artıyor.

* Bireylerin ücret beklentileri önce yaşlarıyla beraber artıyor, sonra bir platoya ulaşıyor ve ardından olgunluk devresine geldiğinde ücret beklentisi düşmeye başlıyor.

* Farklı bir sektör veya departmana geçmek, tüm kuşaklara cazip gelen bir teklif. Özellikle 30 yaşın altındaki insanlar, çalıştıkları endüstriyi en fazla değiştiren grup.

* Yeni bir iş arayan insanların önemli bir bölümü, küçülme ve yeniden yapılanma gibi sebeplerden işinden ayrılmış. Bu insanların sadece yüzde 9’u performans sebebiyle işten çıkarılmış.

* Yeni bir iş bulmak için en çok kullanılan yöntem kişisel ilişki ağları. Yeni bir iş bulmak için bu stratejiye ise en fazla 55 yaşın üzerindeki “ X kuşağı” başvuruyor. Bu kuşağın yüzde 51’i, “Patlama Kuşağı”nın yüzde 46’sı, “X Kuşağı”nın ise yüzde 36’sı ilişkileri, tanıdıkları aracılığıyla iş buluyorlar.

3.1.2. Dinamizm ve Deneyimi Karıştırın

Türkiye’de 55 yaşın üzerinde olup çalışan profesyonellerin sayısı çok fazla değil. Ancak, üst düzeyde, yönetim kurullarında veya danışman olarak rastlamak mümkün. Aslında onlar şirketlerin dengeleyici unsuru. Çünkü, 55 yaşın üzerinde olup iş

hayatında kalabilen bu yöneticilerin çoğu yeniliklere, teknolojiye ayak uydurabilmiş, “koç”luk becerilerini geliştirmişlerden oluşuyor.

Şirketlerin iş yaşamındaki bu kuşak çeşitliliğini, çatışmaların kısır döngüsünde kurtarıp, avantaja dönüştürebileceğine dikkat çekiyor. Gençlerin dinamizmiyle “Olgun Kuşak”ın deneyimlerini bir potada eritebilirseniz, ortaya üretken, dinamik bir çalışma ortamı çıkıyor. Böylece ortaya çıkan kuşaklar arası sinerji, şirketin tüm işleyişini olumlu etkiliyor.

Yapılan araştırmaların çoğu kuşaklar arasında uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak isteyen yöneticilere şu öneride bulunuyor: “Gençlere, yaşlıların deneyimine saygı göstermelerini, onları es geçmemelerini ve onların deneyimlerinden kendilerine faydalı olabilecek bir şeyler süzmeye çalışmalarını tavsiye ediyorum. Olgun yöneticilere ise gençleri dinlemelerini, önlerini açmaları ve fırsat tanımalarını öneriyorum.”

3.1.3. Uygun Ortamı Yaratmak

Şirket içi dengeyi ve barışı sağlayabilen şirketler aşağıdaki önerileri dikkate almalı ve İnsan Kaynakları politikasını buna göre şekillendirmeliler.

* Farklı yaş gruplarının kariyer hedefleri ve öncelikleri de farklıdır. Bu şirketler onlara özel işe alma, geliştirme ve uyum yöntemleri geliştirin.

* Çalışanlarınızı yaş ve istihdam edilebilirlik gibi konularda bilgilendirin. Uzun vadede iş hayatında rekabetçi ve üretken olabilmeleri için ne gibi niteliklere ihtiyaç duyacaklarını onlara anlatın.

* Sürekli eğitim ve gelişim olanakları sağlayın. Bu yolla her yaştan çalışanlarınızın niteliklerini ve istihdam edilebilirliğini artırın.

* Çalışanlarınızı profesyonel ilgi alanlarındaki konuları, gelişmeleri takip etmeleri için teşvik edin.

* Çalışanlarınızın farklı departman ve işlerde deneyim kazanma çabalarına yardımcı olun.

* Farklı kuşakların ihtiyaçlarını, değerlerini ve onları motive eden değişik unsurları göz önünde bulundurun. Ücret ve yan haklar konusunda bu doğrultuda esnek paketler oluşturun.

3.2.Üç Kuşak Yöneticinin Kişilik Analizi ve Gelecekte Ne Bekledikleri

Türkiye’de iş yaşamında yer alan 4 kuşak profesyonel yöneticinin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

“Patlama Kuşağı “ İyi Aile Babası; Profesyoneller 35 yaşı geçtikten sonra çoğunlukla evlilik, çocukların eğitimi gibi sebeplerle yerleşik bir hayata geçmek istiyorlar. Eskiden her yere giden, sık sık seyahat eden, tamamen mobil bir hayat yaşayabilen yönetici artık hayatında daha az değişiklik istiyor. Bu yaşlardaki bir yöneticinin “hayır” deyip, istifa ettiğinde, kaybedeceği şeyler çok daha fazla oluyor. Dolayısıyla, yolun ikinci yarısında verilen kariyer değişikliği kararları daha bir süzgeçten geçiyor.

Gelecek ile ilgili fazla beklentisi olmayan birçoğu emeklilik dönemine girmiş ve emekli olmayı bekleyen bir kuşak.

Olgun Kuşak; 55 yaşın üzerindeki yöneticiler ise fazlasıyla temkinli. Sabır, yaşlı yöneticileri ayırt eden en önemli özellik. “Olgun Kuşak”, şirket içinde uzun mesafede çok iyi koşar. Şirket içindeki ve dışındaki politikaları iyi değerlendirir. Bir karar aldığı anda, diğer departmanların bundan nasıl etkileneceğini son derece net görebilir.

Ehil bir üst düzey yönetici, gençlerdeki enerjiyi projelerde çok iyi kullanabilir. Gençlerin bazı sert, iddialı çıkışlarını bir tehdit olarak alan yaşlı yöneticiler genellikle yeterli bilgi ve tecrübe düzeyine çıkamamışlardır.

Hızlı Yükselmeyecek 1980 sonrası yabancı dil bilen, dış dünyaya açık yönetici talebi arttı. 36 – 54 yaş arasındaki ve aranan nitelikteki yöneticilerin sayısı bu talebi karşılayamadı. Dolayısıyla, bu özellikleri taşıyan gençler 30’larına varmadan üst düzey pozisyonlara geldiler.

Gözü Kara Y Kuşağı: Genç kuşak yöneticilerin gözü daha kara, daha rahat risk alabiliyorlar. Son 5 – 6 yıl içinde artan global rekabet, internet ve yeni

teknolojilerin yükselişiyile birlikte, yöneticilerde hızlı karar verebilme yeteneği aranır oldu. Bu özellikler X Kuşağı'nda var. En büyük problem yaratan husus; genç yöneticilerin daha atak, daha fazla risk almayı gerektiren konularda ön plana çıkmak istemesi.

Sabırsız oldukları için,” Burada olmazsa başka yere gider bu işi yaparım. O da olmazsa kendi işimi kurar yaparım” diye sürekli üst yönetimi zorluyorlar. Aslında bu güzel ve doğal bir denge. Eğer 50 ve 55 yaşın üzerindeki yöneticiler, gençleri dinleyerek ve anlayarak bu avantajı iyi kullanabilirlerse, bir sinerji yaratabilirler.

Ancak, Türkiye’de bundan sonra gençlerin kariyerlerinde bu denli hızlı yükselme olanağı yakalayabileceği bir dönem olmayacak. Çünkü, işgücüne katılan nitelikli insan sayısı arttı. Eskiden Boğaziçi Üniversitesi mezunu olmak yetiyordu ama artık durum değişti. Onun üzerine farklı bir şeyler koymanız gerekiyor.

İnsan Kaynakları bu sinerjinin örgüte olabilecek zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için hangi çözüm yollarını uygulayabilir, ne türlü araçlardan yararlanabilirler konusu incelenmelidir şüphesiz çatışma yönetimi örgütte yer alan mevcut yöneticiler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, olabilecek miyopinin olumsuz etkilerini yok etmek amacıyla örgüt dışından görevlendirilebilecek kişilerce de çatışma yönetimi gerçekleştirilebilir.

Etkin bir çatışma yönetiminin şartları şunlardır.

- Çatışmalar teşhis edilmeli,
- Çözüm yolları belirlenmeli,
- Haberleşme kesilmemeli
- Yönetici objektif olmalıdır.

O zaman insan kaynaklarında çalışanlara daha çok iş düşmektedir. Öncelikle artık 30 yaşında karşlarına gelen adaylara iş yaşantısı için çok geç kalmış imajını ortadan kaldırmalıdır. Eğitim stratejilerinde yönetici yetiştirme programlarının içeriklerini gözden geçirmeli ve sorumluluk duygusu konularını biraz daha artırmalıdır. Performans göstergelerine artık sosyal çevre ve aktiviteler eklenmelidir.

Kariyer şemalarındaki çıtalar biraz daha esnetilmeli ve yetenekli olan Y'ler gözden kaçırılmamalıdır.

3.3. Çatışmayı Yönetmenin Yöntemleri

Somut olarak çatışma çözüm yollarını aşağıdaki başlıklar altında ele alarak incelemek mümkündür.

a- Sorun Çözme Yöntemi: Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar yüz yüze getirilerek çatışmanın nedenleri konusunda görüşürülmekte ve yönetici de çatışmanın çözümü hususunda katkı vermektedir. Ancak, burada çatışmaya taraf olanların açık sözlü olması ve iyi niyetle çözüme taraf olmaları gerekmektedir. Özellikle iletişim eksiklikleri ve yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların çözümünde etkili olan bir yöntemdir.

b- Kaçınma Yöntemi: Burada yönetici çatışmayı görmemezlikten gelmekte ve çatışma yokmuş gibi davranmaktadır. Yöneticilerin beklentisi çatışmanın ileride kendiliğinden çözüleceği yönündedir. Yöneticinin çatışmaya müdahale etmemesi küçük çaplı çatışmalarda bazen olumlu sonuçlar vermekle birlikte genellikle uzun vadede örgütün etkinliğini azaltabilmektedir. Bu yöntemde çatışma konularının önemsiz olması, gündemde daha önemli şeylerin bulunması ve çatışmanın üstüne gidilmesi durumunda elde edilecek olanların kaybedilecek olanlardan daha az olması durumunda başvurulur.

c- Çatışmaya Taraf Olanların Değiştirilmesi: Çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi yöntemi çok sık başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntemde çatışmaya taraf olan örgütte başka görevlere getirilerek çatışmaya son verilmeye çalışılmaktadır.

d- Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi: Bu yöntem uygulamada güç kullanma yöntemi olarak da bilinmektedir. Bu yöntem daha çatışmanın başlangıcında yöneticinin çatışmanın örgüte olan maliyetini ortaya koymasıyla başlar. Çatışmanın devam etmesi halinde tarafların cezalandırılacağı veya çatışmanın sona ermesi halinde tarafların ödüllendirileceği bildirilir. Taraflar yöneticinin gücünü kabullendikleri takdirde çatışma sona erecek ancak; yöneticinin güçsüz olduğu durumlarda çatışma tekrar ortaya çıkabilecektir.

e- Yumuşatma Yöntemi: Burada yönetici çatışan tarafları farklılıkları konusunda yumuşatmakta ve probleme ortak çözümler arama konusunda ikna etmeye çalışmaktadır. Taraflara kısa vadeli düşünmemeleri telkin edilmekte ve uzun vadedeki ortak çıkarlar ön plana çıkarılmaktadır. Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynaklarına inmeyip analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır. Dolayısıyla çatışmanın tekrarlama olasılığı fazladır. Örgütte bir aile olarak çalışıldığının vurgulanmasına bu yöntemde sık sık başvurulmaktadır.

f- Örgütsel İlişkileri Değiştirme: Örgüt yapısının değiştirilmesi ve buna bağlı olarak örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi çatışmanın çözümünde sık kullanılan bir yöntemdir. Özellikle koordinasyon güçlüklerinden kaynaklanan ve ast-üst çatışması şeklinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde yararlı olabilir.

g- Üstün Amaçlar Belirleme Yöntemi: Bu yöntemde yönetici çatışan tarafların amaçlarından daha kapsamlı amaçlar belirleyerek çatışanların belirlenen üst amaçlara yönelmesini sağlamaya çalışmaktadır. Burada çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları ve kendi amaçlarını hiç olmazsa belirli bir süre göz ardı etmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

h- Güç Kullanma Yöntemi: Burada yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmektedir. Bu yöntem taraflar arasında bir anlaşma sağlamayabilir ancak, çatışmanın sona ermesini sağlayabilir. Yönetici bu yöntemi sık kullanmamalıdır. Bu yöntemin sık kullanılması astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Özellikle hızlı bir şekilde çözülmesinde zorunluluk bulunan çatışmaların çözümünde bu yöntemin uygulanması yararlı olabilecektir.

i- Kaynakların Arttırılması: Kaynakların yetersizliği veya ortak kullanımından kaynaklanan çatışmaların çözümünde kullanılabilir olan bir yöntemdir. Ancak, bu yöntemin uygulanabilmesi için kaynak artırımının örgüt için faydalı olması ve israfa yol açmaması gerekmektedir.

j- Oylama Yöntemi: Çatışmaların çözümünde uygulanabilecek demokratik bir yöntemdir. Çatışmaya taraf olan kişilere ilgililer önünde görüşlerinin açıklanmasına olanak sağlanarak alternatif önerilerin oylanmasıdır. Yöntem uygulanmadan önce

çatışma tarafları oylama sonuçlarına uyacaklarını samimi bir şekilde belirtmelidir. Yöntemin sakıncalı tarafı ise, oylamaya katılacak olan kişilerin objektif davranmamalarıdır. Oylamaya katılanların objektif davranmamaları sonucu ortaya çıkabilecek kararların yönetim tarafından uygulanması örgüt için zararlı da olabilecektir.

k- Hakeme Başvurma: Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar çatışma konusunun çözümünü hakemin kararına bırakmaktadırlar. Hakem tek bir kişi olabileceği gibi, bir kurul şeklinde de olabilir. Yöntemin etkili olabilmesi için hakemin çatışmaya taraf olanlar tarafından kabullenilmesi ve yansızlığından şüphe edilmemesi gerekmektedir.

l- Kura Çekme Yöntemi: Çatışmayı sonlandırmak amacıyla çatışmaya taraf olan kişi veya gruplar arasında kura çekme yöntemidir. Yöntemin etkili olabilmesi için çatışma taraflarının kura sonuçlarını kabul edeceklerini önceden belirtmeleri gerekir. Bu yöntemle çatışmaya son verilebilir ancak, problem kesin olarak çözümlenmediği için belirli bir süre sonra çatışmanın tekrar ortaya çıkması söz konusu olabilir.

m- Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme Yöntemi: Çatışmaya taraf olanlar arasında karşılıklı tavizler verilerek uzlaşma yolunun bulunmasıdır. Tarafların pazarlık güçleri verilecek tavizlerin belirlenmesinde etkili olacaktır. Güç dengelerinin değişmesi halinde çatışma konusu yeniden gündeme gelebilecek ve karşılıklı verilen tavizler değişebilecektir. Bazı hallerde verilen tavizler çatışmayı ortadan kaldıracak ancak, örgüt verilen tavizlerden zarar görebilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KUŞAKLARIN BİRBİRİNE OLAN BAKIŞ AÇILARI

Her iki kuşağın birbirlerine önyargılarla yaklaşması, uzlaşmayı engelleyen, çatışmayı körükleyen en önemli nedenlerden biridir. Yetişkinlerin, gençler hakkında besledikleri yerleşik önyargılardan bazıları şunlardır: gençler sorumsuzdur, hiçbir idealleri yoktur. Her şeyi bildiklerini sanırlar, durmadan ukalalık ederler. Bencildirler, özveri duygusundan yoksundurlar. Büyüklere saygı göstermezler, onların deneyimlerinden yararlanmaya çalışmazlar. Her şeye karşı çıkarlar, dik kafalı ve inatçıdırlar... Gençler ise tarih boyunca yaşlı kuşakları hep "tutucu, geri kafalı, uyuşuk bencil, korkak, çıkarlarına ve rahatlarına düşkün, ikiyüzlü buyurganlar" olarak damgalamalarıdır. Görüldüğü gibi gençlerle, yaşlı kuşakların yargıları farklı ama önyargılı tutumları ortaktır. Bu yargıların bir kısmı, bir dereceye kadar gerçekleri yansıtsa da sadece olumsuz nitelikleri vurguladığı, abartıldığı ve genelleştirildiği için iki kuşağın birbirine bu tutumla yaklaşması çatışmanın temel nedenlerinden biri olur.

Tablo 5.Eski-Yeni Kuşak Görüşleri Karşılaştırması

Eski Kuşağın Görüşleri	Yeni Kuşağın Görüşleri
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve onlara yardım etme olarak algılamaktadırlar	Rollerinin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.
Problem çözmenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar.	Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar
Çalışanların kontrol edilmesi görevinin patrona ait olduğunu vurgularlar.	İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğunun çalışanlara ait olduğunu vurgularlar.
Bireylerin çoğunluğa uyması	Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmesi

gerektiğine inanırlar	gerektiğini düşünürler.
İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayrılamayacağına inanırlar ve her şeye karışırlar.	Patronların kendi işiyle uğraşmaları gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar.
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmede yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler.	Yöneticilerin hedefler koymalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların karmaşık yönetim metotları uyguladıklarından şikâyetçidirler	Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın değişime direnmesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar.
Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığı kaygısını taşırlar.	Eski kuşağın gücü elinde bulundurmasından ve kendilerine yetki verilmemesinden yakınırırlar.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletmede etiğin önemli olduğunu vurgularlar.	İşletmede stratejinin önemli olduğunu vurgularlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkânı

güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.	vermemelerinden yakınmaktadırlar.
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.

Kaynak: Mustafa YURTTADUR/ Aile işletmelerinde Kuşak Çatışmasının Etkileri İstanbul 2015 S.406

Kuşak çatışması toplumsal değişme sürecinde doğal bir olay olarak görülmekle birlikte, ülkemiz gibi hızla değişen toplumlarda daha belirgindir (Tezcan 1981; Yörükoğlu 1985). Teknolojik gelişmelerin yaşam biçimimizde yarattığı değişimler, boş zamanların artışı, kentleşme, artan toplumsal hareketlilik, makineleşme; bilgi patlaması, kültürlerarası alışverişin hızlanması gibi gelişmelere bağlı olarak toplumsal değişme süreci içinde kuşakların farklı biçimde toplumsallaşması, çatışmanın temel nedenlerinden biridir. Çünkü toplumsal değişmelerle birlikte inançlarda, değerlerde, düşünce biçiminde değişimler oluşmakta, yaşlı kuşak benimsediği değerlere sarılırken, genç kuşağın yeni değerlere açık olması ve yaşaması çatışmayı hazırlamaktadır. Bu ortamda eğer her iki taraf da kendi değer ve inançlarını mutlak doğru olarak görüyor, hoşgörülü ve esnek bir tutumu benimseyemiyorsa çatışma kaçınılmazdır.

Kuşak çatışmasını incelerken ergenlik ya da gençlik döneminin özelliklerini de dikkate almak gereklidir. Çünkü sorunu kaçınılmaz ya da aşılmaz hale getiren neden, bu dönemin özelliklerinden kaynaklanır. Gençlik "biyolojik, psikolojik ve toplumsal yönlerden bir gelişme ve olgunlaşma çağı" olarak tanımlanır. Bu çağ, çocukluk ile yetişkinlik arasında bir geçiş dönemidir. Ancak bu, oldukça zorlu bir geçiştir. Bir fırtına, baskı ve kargaşalık içinde yaşanan bu dönemde, hızlı fiziksel ve fizyolojik değişimler, büyüme olguları ve cinsel değişimlerin ergenin kişiliğindeki psikolojik yankıları, yetişkinlerden alınan çelişkili mesajlar bu dönemi sorunsal hale getirir. Gencin bu dönemde kişiliğini yeniden kurması ve kendi benliğini bulması gereklidir. Bunu gerçekleştirmek için ana-babanın duygu, düşünce ve davranışlarına karşı çıkar. Kendini kabul ettirmek ve kendi kendini yöneltmek ister (Spence 1980). Bu dönem bir

bakıma bir karşı gelme-başkaldırı dönemidir. Anne babaya benzememek, onların istediği gibi olmamak başkaldırının somut hedefini oluşturur.

Gençlerdeki başkaldırma eğilimi doğal ve evrensel bir eğilim ise de varacağı boyutları anne-babanın tutumu ve toplumsal koşullar belirler. Anne-baba genellikle gençlerdeki değişimlerin kabul etmek istemezler. Bunun nedeni onları kızdıran değişimlerin kendisi değil, anlamıdır. Çünkü gencin her değişimi özgürlüğüne doğru bir adımdır, ana babasının iradesine bağlı kalmadan kendi yaşam biçimini seçebileceğinin kanıtıdır. Böylece ana-baba, çocukları tarafından yavaş yavaş terkedildiklerini hissederler. Bu duruma gösterdikleri tepki çatışmanın en önemli kaynaklarından birini oluşturur (Origlia ve Oullan 1972). Özellikle ülkemizde, toplumsal koşullara bağlı olarak, çocuk, anne baba için geleceğe ilişkin bir güvence olarak görülmektedir. Çocuğun değeri, ekonomik ve sosyal güvence olma niteliğine dayanır. Ana-baba çocuklarının, yaşlılık dönemlerinde kendilerine bakma umut ve beklentisini taşır (Kağıtçıbaşı 1978-1980; Hoffman 1987). İşte gencin bağımsızlaşma girişimleri, yeniliklere açık olması ve farklı değerleri benimsemesi, anne-babanın geleceğe güvenceleri açısından bir tehdit unsuru olarak algılandığı için tepki gösterilmektedir. Bu algılama geçerli ya da geçersiz olabilir ancak açık olan şudur ki, genç giderek bağımsızlaşmakta kendi özgür dünyasını kurmaktadır ve anne-baba bu dünyada kendilerine bir yer olmayacağından korkmaktadır. Bu nedenle, gencin, kendi istekleri doğrultusunda, kendi değerleriyle ve kendi beklentileriyle yaşamasını isterler. Yani bu tutumda, bilinçli ya da bilinçsizce "senin iyiliğin için" savunması altında yatan "bizim iyiliğimiz ve güvencemiz içine" kaygısı egemendir.

4.1.Kuşaklar Hakkında Yorumlamalar

Bugün bizlerinde de içinde bulunduğu, 1980-1995 yılları arasında doğan *Y kuşağı*ndan, davranış özellikleri ve bunların sebeplerinden bahsetmek istiyorum. 2025 yılı itibariyle çalışan nüfusun yüzde 70'ini oluşturacak, 2018 itibariyle bir önceki nesilden daha fazla harcama gücüne sahip olacak olan ve tarihteki en eğitilmiş nesil olarak adlandırılan bu nesil, bence Türkiye'de "Neden?" sorusunu ilk kullandır.

Öncelikle *Y kuşağı*nın aileleri olan *X kuşağı* hakkında birkaç cümle kurup başlamak isterim. *X kuşağı* kurallara uyumlu, aidiyet duygusu güçlü, otoriteye saygılı, sadık, çalışkanlığa önem veren bir kuşak olarak tanımlanıyor. Bunun dışında *X*

kuşağının iş hayatlarında çalışma saatlerine uyumlu, yüksek motivasyonlu, belirli çalışma süresinden sonra kademe atlayabileceklerine inançlı ve oldukça sabırlı bir yapıya sahip oldukları söyleniyor. Peki Y kuşağını nasıl bilirsiniz? Genel yargılar, *Y kuşağının X kuşağına* göre daha az düzenli oldukları, disiplinden hoşlanmadıkları veya kuralları sevmedikleri şeklinde. Hatta tembel, prensipsiz ve apolitik olmakla suçlanıyorlar. Hâlbuki *Y nesli* farklı bakış açılarına sahip ve anlaşmazlık da buradan kaynaklanıyor. Toplumda görülen “ötekileştirme” yaklaşımına *Y nesli* katılmıyor ve bunun yanlış olduğunu düşünüyor. *Y nesli* ötekileştirmek bir yana, eş cinsel, muhafazakâr, inançlı, inançsız ya da herhangi biri, birbirine eş tutuyor. Aslında ekonomi, eğitim ve iş hayatı ile ilgili yapılan araştırmalarda, *Y kuşağı* da *X kuşağı* gibi kendini yeterli gören, düzenli, disiplinli, kurallara bağlı, başarı odaklı ve ayrıntılı düşünen olarak tanımlıyor. Bir başka öne çıkan ilginç sonuç ise, *X* ve *Y kuşağının* başkalarına güvenme, açık sözlü olma, merhametli olma ve iş birliği yapma gibi kişilik özelliklerinin benzerlik göstermesi.

Ancak *Y kuşağının* Türkiye’deki haksızlıkları fark etmesi, buna karşı çıkması, iş ve çalışma şartlarından memnun olmaması, duruma isyan etmesi, yeri geldiğinde istifa etmesi onları anarşik ve dik kafalı bir nesil yapıyor. Doğru olan da bu değil midir ki? Siz bulunduğunuz duruma isyan etmediniz ve şimdiye kadar hep içinize attınız diye biz de mi atalım? *Y kuşağı* bağımsız olmayı seviyor, özgürlüklerine düşkün ve iş yaşamlarında da bu nedenle farklı davranıyor. Belirlenen mesai saatleri arasında çalışmayı sevmiyorlar. Bu yüzden, iş saatinden ziyade işe odaklanmaları gerekiyor. *X nesline* göre *Y neslinin* örgütsel bağlılıklarının az olduğu ve çok fazla iş değiştirdikleri de söyleniyor. Bir an önce yönetici olmak ya da kendi işlerini kurmak istiyorlar. Hatta 11 ülke arasında *Y kuşağı* üyeleri arasında kendi işini kurmak isteyenlerin oranına bakıldığında yüzde 76 ile Türkiye birinci sırada yer alıyor. Örneğin Fransa’da bu rakam yalnızca yüzde 30. *Y kuşağı*, iş hayatını sadece yaşamlarını sürdürebilmek için değil, daha rahat para harcamak için istiyor. Aslında iş hayatlarında kendi işlerini kurmak da dışında da patrondan çok akıl hocası arıyorlar ancak ne gezer? *Y nesli*, üniversitelerden yeni mezun olanları kapsıyor ve bu kuşağın karakter özellikleri doğrultusunda, 2050 yılı itibariyle insan nüfusunun yüzde 70’inin kentlerde yaşıyor olacağı tahmin ediliyor. Bu da *Y kuşağının* kırsal değil tam bir kent kültürüne sahip olmasından kaynaklanıyor. *Y kuşağı* satın alma alışkanlıklarında da yaşadığı deneyime çok önem veriyor. Bunların da

dışında kadınların daha çok para kazandığı, erkeklerin ise ev işlerine daha çok yardımcı olduğu bir nesil ile karşı karşıyasınız. Roller değişiyor, kadınlar iş hayatına daha çok dahil oluyor. Yıllardır erkek egemen toplumlarda kendilerini göstermek için daha çok çabalaması gerektiğinin farkında olan kadın, *Y kuşağı* ile daha da güçleniyor. Eşit şartlara sahip olunması gerektiğini savunuyor ve hakkını arıyor.

Y kuşağının diğer kuşaklar ile olan farklılıklarının en büyük yansımasını da sosyal medyada gördük. Gezi olayları ile ilgili pek çok bir araya gelme imkânını bu mecradan yarattılar. Ayrıca bu kuşağın aileleri çocuklarına düşkünler ve bu yüzden onların istekleri söz konusu olduğunda çok çabuk onların seviyesine inebiliyor, sorunlarını halledebiliyorlar. Aileler yeri geldiğinde *Y nesli* için birer arkadaş olabiliyor. Yine ailelerin bir araya gelip Gezi Parkı'nda çocuklarını korudukları ve onları desteklediklerini gördük, izledik ki; ailelerin *Y nesli* çocuklarını ne kadar desteklediklerine verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesidir. Ayrıca sosyal medya demişken, *Y kuşağı* teknolojiyi ne sonundan yakaladı ne de içine doğdu. *Y kuşağı* diğer kuşaklardan farklı olarak teknoloji ve dijital dünyanın hızlı gelişimine çok yakından şahitlik etti. Atari de oynadı, kablolu telefon da kullandı, ilk cep telefonlarını da gördü, kızaklı ve kapaklı telefonların ilk sahibi oldu, devrim niteliğindeki dokunmatik ekran teknolojisinin heyecanını da yaşadı. *Y kuşağı* ilkökul ödevlerini gazete kuponlarından toplanan devasa ansiklopedilerden araştırırken, birkaç sene sonra çağ atladı internet kafelere gitti. Evinde bilgisayar olmaması şaşırtıcı bir şey değildi, ortaokulda kameralı telefon götürmeleri yasaktı. Kameralı telefon diye bir şey vardı bir kere ki kamerasız olanlar da vardı evet inanması güç de olsa. Messenger kullandı, cam ekranlı bilgisayarların başında gözleri kızarana kadar oturdu, gerçek titretme hissi veren sesli titreşimler ve karşı tarafın ekranına kocaman öpücükler yolladı. İletidir, resimdir, Ne Dinliyorum' dur, profil resmidir, anı paylaşmaktır; şu an parça parça kullandığımız tüm sosyal medya ağlarını az da olsa tek çatıda birleştiren Messenger'ın gözlerinin onunda gidişine şahit oldu. Yeni mecralara da hızlı uyum sağladı, ailelerine de öğretti.

Tüm bunların dışında dünyada ve Türkiye'de olan değişimlerin çok büyük bir kısmına şahitlik etti. Türkiye'nin siyasal, toplumsal, eğitim düzeni, şehirleşme ve ekonomik çalkantılarının en fazla olduğu döneme denk geldi. Üniversiteye geçene kadarki 12 yıllık eğitim süreçlerinde birçok kez sistem değişikliğine, siyasi kararlara ve hatalara maruz kaldı. 18-20'li yaşlarında ülke gündeminin ortasında buldu kendini,

olayları uzaktan izlemedi, parkını bahçesini çevresini korudu, Türk Lirasını öğrenme zorluğu çekti, 350 bin liraya ekmek alınan matematik problemleri çözerken ertesi yıl aynı paraya ev alınabildiğini öğrendi. Dershane çılgınlığının zirve yaptığı bir dönemde sınavlara hazırlandı. X kuşağında olan ebeveynlerinin, kendi çocukluklarında yapmak istediği ancak ekonomik zorluklar veya imkânsızlıklardan ötürü yapamadıkları şeyleri *Y kuşağındaki* çocuklarına yaptırma çabasıyla gitar kursundan İngilizce kursuna, basketbol kursundan yüzme kursuna, dershaneden özel derslere koştu. At yarışında gibi davranılan, sürekli diğerleriyle kıyaslanan, asosyal-sosyal çocuklar yaratıldı. Ta ki *Y nesli* tüm bunları kendi içinde sindirip çok yönlü çocuklar olana, çevresindekileri rakip değil arkadaş olarak görene, her şeyin üstesinden beraber gelene ve toplumsal olaylarda veya haksızlıklarda fiziksel-dijital ortam fark etmeden en çok ses çıkartan nesil olana kadar.

SONUÇ

Bireysel açıdan değişimin getirdiği sonuçlarla oluşan kuşaklar ve kuşaklar arasındaki farklılıklar ele alınmış ve bu kuşak tanımları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte özellikle teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkan yeni meslek grupları ve iş görme anlayışlarındaki farklılıklar, olayları algılama ve yorumlama biçimlerindeki farklılıklar gündeme getirilmeye çalışılmıştır.

İstikrarlı, ekonomik refah yılları içerisinde yaşayan kişilerle; sıkıntılı, sosyal problemlerin, kıtlık vb. durumların olduğu yıllarda yaşayan kişilerin özellikleri arasında farklılıklar olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Özellikle Türkiye'nin zorlu zamanlardan geçerek gerek ekonomik gerek toplum refahı anlamında ulaştığı durum, Y Kuşağı gençlerinin sahip olduğu imkanların dönemin şartlarından kaynaklandığını göstermektedir. Oysa X Kuşağı üyeleri çocukluk ve gençlik dönemlerini kısıtlı imkanların yönetimi ile geçirmişlerdir. Şu an çalışma hayatında yüz yüze gelen dört kuşak bulunmaktadır. Bu kuşaklar, özellikle son yıllarda iyice dillendirilmeye başlayan kuşak farklılıkları olgusunu, sosyal hayattan çalışma hayatına taşıyarak iş yerlerinde sadece kuşak çatışmasına değil, aynı zamanda farklı bakış açılarından kaynaklanan yeni çalışma metotlarının gelişmesine de neden olmuşlardır.

Yaşama ve çalışma hayatına verdikleri değer, özellikle Y Kuşağı çalışanların bu yeni çalışma tarzlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Teknolojinin desteğiyle, iş yaşamında beyaz, mavi, yeşil, gri pembe ve altın yakalılar kavramlarından sonra mobil yakalı çalışan kavramı doğmaktadır. Mavi yakalılar ve beyaz yakalıların aksine mobil yakalılarda iş görme anlayışları farklılaşmakla birlikte, hiyerarşik bir düzen yer almamaktadır. Mobil yakalılar patron da çalışan da olabilmektedir. Bu yüzden mobil yakalılar konusunda için herhangi bir meslek grubu sınırlandırmasına getirmekten ziyade, iş hayatında mobilite ile iş görme anlayışına sahip herkesi içine aldığı söylenebilir. Yani e-devlet, e-ticaret, e-ulaşım, e-medya vb. internet ortamında yapılan tüm işler de mobil kavramının kapsamındadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşması ile mobil yakalı çalışanların sayısının artacağı tahmin edilmektedir.

Türkiye’de kuşakların daha geniş ve bilimsel çerçevede gereken araştırmaların yapılarak tanımlanabilmesi ve bununla birlikte doğabilecek yeni çalışma tarzlarının öngörülmesi için farklı disiplinlerden kişilerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Gruplarla yapılacak çalışmalar ile ülkemiz genelinde önemli kuşak ayrımları yapılarak tanımlamaların oluşturulmasına olanak sağlayacak çalışmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca ülkemizde mobilite kavramının iş yaşamında daha fazla gündeme gelmesi ve mobil yakalı çalışanların sayısının artması için gerek hukuki gerek teknik altyapı çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir.



KAYNAKÇA

Acılıoğlu, İ. (2015). İş”te Y Kuşaağı (1. Baskı). Ankara: Elma Yayınevi.

Adams, S. (2000).“GenerationX: How Understanding This Population Leads To Better Safety Programs”. Professional Safety, 2000. 26-29

Adıgüzel, O. Batur H. Z., Ekşili, N., (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşaağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.Yıl: 2014/1, Sayı:19 Journal of Süleyman Demirel UniversityInstitute of SocialSciencesYear: 2014/1, Number:19

Aka, B. (2017) Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi

Akdemir, A. &Konakay, G. (2014). Y kuşaağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2).

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşaağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 203-212

Alwin, D.F. (2002). Generations X, Y And Z: Are They Changing America, American Sociological Association, 42(1), 42-51.

Alwin, D.F. McCammon, R.J., (2007). "Rethin king generations", Research in Human Development, Vol. 4 No.3-4

Aygenoğlu, K. (2015). X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Berkup, Sezin Baysal. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.

Bradford, F.W. (1993). "Understanding 'Gen X'", Marketing Research, 5(2), 54-1993. 55.

BynneR, J.: (2001). "Inter disciplinary Perspectives on Analysingthe Life Course", Life Course Change and Social Change. Insights from Cohort Comparisons, Cambridge, Centrefor Long itudinal Studies, Institute of Education, University

Cekada, Tracey; (2012) "Training A Multi generational Workforce", Professional Safety Review, March, p.40-43

Cennamo, L. &Gardner, D. (2008). "Generational Differences İn Work Values, Out comes And Personorganization Values Fit". Journal of Managerial Psychology, 23(8), 2008. 891–906

Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.

Çetin Aydın, G. ve Başol O. (2014). X ve Y Kuşağı Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? Electronic Journal of Vocational Colleges, 1-15.

Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28), 157-197.

Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, Working Paper Series, Tartışma Metinleri, WPS, NO/03/2015-05.

Deutsch, M. (1994). Constructive Conflict Resolution: Principles, Training andResearch. Journal of SocialIssues, 50, 1, 13-32.

DeVaney, Sharon. (2015). Under standing the Millennial Generation. Journal of Financial Service Professionals, S.69, s.11-14

Ekşili, N. ve Ömer Lütfi Antalyalı (2016). Türkiye’de Y Kuşağının Yabancı Akranlarından Farklarının Okul Yöneticileri Perspektifinden İncelenmesi. 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, s. 118.

Eren, E. (2015). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık. İstanbul, 71- 95.

Finch, J. (1989) Family Obligation and Social Change (Family Life) Paperback – 24 Sep 1

Fishman, AnnArnof (2016). How generational differences will impact America’s aging workforce:strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. Emerald Group Publishing, S.15, s.4.

Fortes, M.: (1984). "Age, Generation and SocialStructure", ed. D. Kertzerand J. Keith, Age and Anthropological Theory, London, Cornell University Press

Gardner, H., Davis, K. (2013) App Kuşağı Dijital Dünyada Kimlik, Mahremiyet ve Hayal Gücü Optimist Yayın Dağıtım.

Gibbons, S. (2007). The Academic Library andThe Net Gen Student: Making The Connections. Chicago: American Library Association.

Güzel, H. M. (2010). Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniveritesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Hart, P.M., Schembri, C., Bell, C.A. and Armstrong, K. “Leadership, Climate, Work atitudes And Commitment: is Generation X Really That Different?”, Paper Presented Atacademy of Management Meeting, Seattle, Washington. 2003.

İmamoğlu, E. (2014). Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

İnternet, <http://ccn.aacnjournals.org/content/28/5/80.full.Pdf?q=generation-y>

İnternet, https://www.academia.edu/2340731/_Z_ehir_gibi_bir_kusak

İnternet,http://isarder.org/isardercom/2015vol7issue1/vol.7_issue.1_article010_full_text.pdf

İnternet,<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generational-differences.htm>

İnternet,[Ttp://acikerisim.ikc.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11469/323/211-DR%20Bahattin%20Aka%20-%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://acikerisim.ikc.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11469/323/211-DR%20Bahattin%20Aka%20-%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

İnternet. www.capital.com.tr

İnternet. www.tdk.gov.tr

İşçimen, Didem Sevgi. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

İzmirlioğlu, K. (2008), Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, (Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla.

Janicijevic, N. (2013). The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure, *Economic Annals*, Volume LVIII, No. 198

Jurkiewicz, C. E. & Brown, R. G. (1998). GenXers vs. Boomers vs Matures: Generational comparison of public employe emotivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 1998. 18 – 37.

Jurkiewicz, C.L. (2000). “Generation X and the public employee”,*Public Personnel Management*, Vol. 29 No. 1, 2000. Pp. 55-74.

Kaifi, Belal A., Wageeh A. Nafei, Nile M. Khanfar ve Maryam M. Kaifi (2012), “A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials,” *International Journal of Business and Management*, 7 (24): 88-93.

Karaaslan, S. (2014) Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karcıoğlu, F.; Kâhya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1), 77-90

Karip, E, (2015). Çatışma yönetimi, Seçkin yayıncılık

Koçel, T. (2018). 'İşletme Yöneticiliği', Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.

Kotler, P. and Keller, K. (2006). Marketing Management. 12th Edition, Prentice Hall, Upper SaddleRiver.

Kupperschmidt, B. (2000). Multi-deneration Employees: Strategies For Effective Management, Health Care Manager, 19, 65 – 76

Kuru, İ. (2014). Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kyles, D. (2005). Managing Your Multi generational Work force, Strategic Finance, 87, 6.

Lancaster, L., Stillman D. (2002). "Clashing Generations", Futurist, Volume: 36, Issue: 2. 2002.

Latif, H. ve Salih Serbest. (2014). Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. Gençlik Araştırmaları Dergisi. 2/4, s. 132-163.

Lehto, Y. X., S. Jang, A. Francis ve J. O'leary, (2008). "Exploring Tourism ExperienceSought: A CohortComparison Of Baby Boomers And The Silent Generation", Journal of Vacation Marketing, 14: 237-252.

Levy, L., Carroll, B., Francoeur, J. andLogue, M. (2005). "The generational mirage? A pilot study into the perceptions of leadership of Generations X and Y", Hudson Global Resources, Sydney. 2005

Lower, J. (2008) "Brace Yourself Here Comes Generation Y", *Critical CareNurse*, 28(5), 80-85, Erişim Tarihi:26.10.2013,

Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28:5, 80-84.

Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). "Generational Differences At Work: Introduction and Overview", *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–8617

McCrindle, M. ve Wolfinger, E., (2011). "The ABC of XYZ", University of New South Wales Press, Sydney.

McCrindle, Mark & Wolfinger, Emily (2010). "Generations Defined", *Ethos*.18:1, 2010, 8-13.

Mengi, Z. (2009), "Z Kuşağı Geliyor", <http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagi-geliyor/> Erişim Tarihi: 05.08.2014.

Osunluk, H.: (2011). "Yaşam Seyri Teorisi (Life Course Theory) ve Özürlüler", *Özveri Journal*

Ölçüm, Dinçer ve Polat, Soner (2016), "Öğretmen İmajının Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi", *Journal of Teacher Education and Educators*, 5 (3), 361-397

Pancar, H. F. (2014). Güvenlik Birimlerinde Çalışan X ve Y Kuşaklarının İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2014.

Pilcher, J.: (1995) *Age Generation and Modern Britain*, Oxford University Press, Newyork.

Prensky, M. (2001'a). *Digital Natives, Digital Immigrants. From On the Horizon* (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001).

Rahim, M. Afzalur. (2002). 'Toward a Theory of Managing Organizational Conflict', *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 13, No: 3, p. 215.

Roberts, James A. Manolis, Chris, (2000). "Baby Boomers and Busters: An Exploratory Investigation of Attitudes Toward Marketing, Advertising and Consumerism", Journal of Consumer Marketing, Cilt:17, Sayı:6, ss.482.

Ruiz, E. (2009). Discriminateor Diversify (2. bs.). USA: Positive Psyche, Biz CorpLothian.

Ryder, N.B. (1965). "The Cohort As A Concept In TheStudy Of Social Change." American Sociological Review, 30, 1965. 843-861.

Seçkin, F. (2000), "Türkiye'nin Kuşak Profili", Capital Dergisi, 12, 100-106.

Seemiller, C. and M. Grace, "Moveover Millenials, Generation Z is Here!", <http://advising.arizona.edu/sites/default/files/Move%20over%20Millennials%20Generat ion%20Z%20is%20Here-UPAC.pdf>

Shragay, D. ve Tziner, A. (2011), The Generational Effect on the Relation ship between Job Involvement, Work Satisfaction and Organizational Citizen ship Behavior. Revistade Psicologia del Trabajo y delas Organizaciones, Vol. 27, No 2, 2011 – Pags. 143-157

SilvaGabriel, M. L. D., Silva, D. ve AmaralMoretti S. L., (2014), The Y GenerationMyth: EvidencesBased on TheCausalityRelationsamong Age, DiffusionandAdoption of Technology of CollegeStudents of SãoPauloState, FutureStudiesResearchJournal, ISSN 2175-5825, SãoPaulo, Vol: 6, No: 1, Jan. /Jun-2014, pp. 32-53

Sladek, S. L. (2007). What Your Association Needs to Know About X, Y and Z: The New Recruit. USA: Expert Publishing.

Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. Management, Vol. 18, 1, pp. 103-118, 2013

Strauss, W. &Howe, N. (1991) Generations: Thehistory of America'sfuture. New York, NY: William Morrow.

Strauss, W. &Howe, N. (1991). Generations: Thehistory of America'sfuture. New York, NY: William Morrow. 1991

Şen-Bezirci, S. (2012). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Şendur, F. E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.

Şimşek, A., Babaoğlu, E. (2015). “Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı”, Elementary Education Online, 14(4): 1222-1240

Şimşek, Y. (2003). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eskişehir, 2003.

Thompson, E.P. (1967). "Time, Work-discipline and Industrial Capitalism", PastandPresent, 38: 56-97

Tocqueville, A. DE: (2004). 1835 Democracy in America, (Çev. Henry Reeve), New York: Arlington House, New Rochelle,

Tokabaş, E. (2014), “Zehir Gibi Bir Kuşak Geliyor!”.

Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Trzesniewski, K. H., &Donnellan, M. B. (2010). “Rethinking “Generation Me” A Study Of Cohort Effects From 1976–2006”.Perspectives on Psychological Science, 5, 2010. 58–75

Tuğlu, A. (1996). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman B. J. &Lance, C. E. “Generational Differences in Work Values: Leisure And Extrinsic ValuesIncreasing,

Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. Journal of Behavioral Studies in Business, 3(1), 1-17.

Yıldızoğlu, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Yılmaz, A. Ve Eroğlu C. (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, A. Ve Eroğlu C. (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Yörükoğlu, A. (2000) Çocuk Ruh Sağlığı. Yirmi beşinci Basım. Ankara: Özgür Kitapevi.

YURTTADUR, Mustafa, Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

Zemke, R., Raines C., Filipczak B. (2001). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in Your Workplace, Publisher: AMACOM Books.