

YÖNETİM VE İŞGÜCÜ

SEÇME YAZILAR

EDİTÖR

Doç. Dr. Yavuz AKÇI

YAZARLAR

Doç. Dr. Adem ANBAR

Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE

Dr. Öğr. Üyesi Filiz ÇOPUROĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Kazım KARABOĞA

Öğr. Gör. Dr. Özge ARPACIOĞLU ÖZDEMİR

Dr. Ahmet GÜMÜŞ

Dr. Mehmet ORHAN

Deniz ANBAR



Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the
publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of
Economic Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7914-56-7
Cover Design: İbrahim KAYA
March / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

BÖLÜM 5
İŞ YAŞAMIMDA KUŞAKLAR VE KUŞAKLARARASI
ÇATIŞMALAR

Deniz ANBAR¹
Doç. Dr. Adem ANBAR²

¹ Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Bursa, Türkiye. denizanbar@gmail.com

² Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Bursa, Türkiye. aadem@uludag.edu.tr

GİRİŞ

Toplumsal yapıda zamanla oluşan sosyal, politik ve ekonomik yapıların değişmesi neticesinde farklı kuşakların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kuşakların iş yaşamında birlikte çalışmaya başlamasıyla yeni örgütsel değerler ve yeni bakış açıları gündeme gelmektedir. Günümüz iş yaşamında birlikte çalışan bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları farklı görüş ve düşünceleri savunmaktadırlar. Bu farklılıklar; her kuşağın örgütsel değerleri algılama biçimini, kariyer hedeflerini, kişisel değer yargılarını, başarıya ulaşmak için kullandıkları stratejileri ve iş-yaşam dengesi gibi konuları kapsamaktadır. İş hayatına yeni girmeye başlayan Z kuşağının da önceki kuşaklardan farklı beklenti, inanç, tutum ve davranışları bulunmaktadır. Dolayısıyla, üç veya dört kuşaktan bireylerin aynı iş ortamında birlikte çalışmaları bir takım sorunlara ve çatışmalara yol açmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kuşakların işle ilgili temel özellikleri ve kuşaklararası yaşanan çatışmaları ortaya koyup çözüm yollarını irdelemektir.

1. KUŞAK TANIMI VE KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde, “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmakta ve “nesil”, “jenerasyon” kelimeleri ile de ifade edilmektedir (TDK, 2020). Birçok bilim dalının ilgi alanına giren kuşak olgusuna ilk kez değinen Fransız sosyolog August Comte’ye göre (1830), dönemin sosyal ve tarihsel

olaylarına maruz kalan her kuşağın aynı karakteristik özelliklere, tutumlara ve buna bağlı olarak aynı değer yargılarına sahip olması beklenmektedir (Baysal Berkup, 2014: 218; Şenturan vd., 2016: 171).

Farklı ülkelerde yaşayan ve buna bağlı olarak farklı kültüre sahip bireylerin farklı olaylara maruz kalması sonucunda kuşakların sınıflandırılmasında kesin çizgilerle sınır koymak oldukça güçtür (Moss, 2010). Bir kuşağın ne zaman sona erdiği ve diğerinin ne zaman başladığına dair bir fikir birliği olmamasına rağmen, uzmanlar aynı dönemde büyüyerek benzer özellikleri ve temel değerleri şekillendiren sosyal, ekonomik ve tarihi olayları yaşayan bireylerin bir kuşak oluşturacağı konusunda hem fikirdirler (Clark, 2017: 379).

Kuşaklar doğum tarihlerine göre sınıflandırıldığında; 1925-1945 yılları arasında doğanlar “sessiz kuşak”, 1946-1964 yılları arasında doğanlar “bebek patlaması kuşağı”, 1965-1979 yılları arasında doğanlar “X kuşağı”, 1980-1999 yılları arasında doğanlar “Y kuşağı” ve 2000 ve sonrasında doğanlar ise “Z kuşağı” olarak adlandırılmaktadır (Taşhyan vd., 2015: 20; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 137).

2. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE ÖZELLİKLERİ

2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak kavramı, 1925-1945 yılları arasında doğan bireyleri ifade etmekte ve “gelenekselciler”, “savaş kuşağı” ve “veteranlar” olarak da adlandırılmaktadır. Günümüz iş yaşamında çoğu emekli olmuş bu kuşak, aynı zamanda bugünkü iş yaşamının da temelini

oluşturmaktadır (Wiedmer, 2015: 52). Sessiz kuşak dönemine damga vuran olayların ilki 1929 yılındaki “Ekonomik Buhran”, diğeri ise “II. Dünya Savaşı” olarak karşımıza çıkmaktadır (Stutzer, 2019: 78-81). Çağımızın en yaşlı üyelerinden oluşan bu kuşak, II. Dünya Savaşı yıllarında yaşça küçük olmaları sebebiyle savaşa katılmamışlardır, fakat o dönem yaşanan ekonomik sıkıntılara, savaşın getirdiği acıya en fazla maruz kalan kuşak olmuştur (Akdemir vd., 2013: 14). Bu kuşak, iş yaşamında aynı yerde uzun süre çalışmayı tercih eden ve hiyerarşik organizasyon yapısı içinde otoriteye bağlılıkları yüksek olan bireylerden oluşmaktadır. İş ve aile hayatı arasında sınır koymanın gerekliliğine inanan sessiz kuşak, çalışmayı bir görev ve zorunluluk olarak görmektedir (Bejtkovsky, 2016: 27) . Aynı zamanda sadık ve disiplinli olarak tanımlanan bu kuşak (Adıgüzel vd., 2014: 171), çok çalışma eğilime sahip olmakla birlikte finansal açıdan ödüllendirileceği beklentisi içindedir. Yaşamak için çalışmak gerektiği fikrini benimsemektedirler (Akdemir vd., 2013: 14).

2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı, 1946-1964 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. II. Dünya Savaşından sonra ekonominin canlanmaya başlamasıyla doğum oranları artmış ve yaklaşık bir milyar bebek dünyaya gelerek hızlı bir nüfus artışı yaşanmıştır. Bu tarih aralığındaki doğum oranları diğer kuşaklara göre Birleşmiş Milletler tarihinde meydana gelen en yüksek nüfus artışı olarak kaydedilmiştir (Clark, 2017: 380; Pehlivan vd., 2019: 221). Ekonomik refahın artmasıyla birlikte ülkelerin siyasi, politik ve ekonomik yapılarında ortaya çıkan

değişimlere tanık olan bu kuşağın düşünce yapıları da önemli ölçüde etkilenmiştir (Adıgüzel vd., 2014: 172). Bebek patlaması kuşağının belirleyici olayları arasında, dünyada; J.F. Kennedy ve Martin Luther King suikastları, Vietnam Savaşı, insan hakları hareketleri, Türkiye’de ise; büyümenin ve refahın arttığı, efsaneleştirilen 68’lilerin ortaya çıktığı, televizyon ve radyonun altın çağını yaşadığı bir dönem olarak öne çıkmaktadır (Keleş, 2013: 27; Argiro vd., 2018: 19).

Bu kuşağın en belirgin özellikleri, güç ve otoriteye bağlı, kariyer odaklı ve rekabetçi olması (Murray, 2011: 478), “çalışmak için yaşamak” felsefesini savunması ve dolayısıyla “işkolik” olarak tanımlanmasıdır (Aka, 2018: 121). Diğer yandan; bireyci, özgürlüğüne düşkün, üretken ve idealist olan bu kuşak, iş-yaşam standardının ancak çok çalışmakla mümkün olacağına inanan ve emeklilik sonrası çalışmayı sürdüren bir yapıya sahiptir (Wiedmer, 2015: 52; Bejtkovsky, 2016: 27). Ek ödemeler, maaş, prestij ve pozisyonla motive olan bebek patlaması kuşağı, katkılarından dolayı takdir edilmek istemekte ve çalışmayı heyecan verici bir macera olarak görmektedir (Clark, 2017: 380).

İşsizlik oranlarının düşük olduğu bir dönemde iş hayatına atılan bebek patlaması kuşağı çalışanları, kariyer basamaklarını daha hızlı çıkmışlar ve uzun süre iş hayatında kalmışlardır. Kadınların iş hayatına girmesiyle, cinsiyet eşitliği ve iş-yaşam dengesi gibi kavramlarla tanışmışlardır (Ng vd., 2018: 7).

2.3. X Kuşığı

1965-1979 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırılan X kuşığı, Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın 1991 yılında "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" isimli kitabının yayınlanmasıyla literatürde yaygın bir şekilde yer almaya başlamıştır (Pehlivan vd., 2019: 221). Söz konusu yıllarda, bebek patlaması kuşağının yaşadığı refahın devlete olan maliyetinin getirdiği sorunların ve dünyada meydana gelen önemli değişim ve dönüşümlerin yaşanması X kuşağını önemli ölçüde etkilemiştir (Arslan ve Staub, 2015:7). Vietnam savaşı, petrol krizleri, Berlin duvarının yıkılması ve istikrarsız ekonomi politikaları gibi dünya dinamiklerinin yaşandığı döneme tanıklık ederek büyümüşler ve ağır koşullarla mücadele ederek yaşamlarını sürdürmüşlerdir (Wiedmer, 2015: 54; Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 222). Ebeveynleri kişisel memnuniyet, otorite ve statüden kaynaklanan işkolik eğilimleri olan bebek patlaması kuşağı olan X kuşağı, "kayıp kuşak" olarak da adlandırılmaktadır. Kayıp kuşak denilmesinin nedenleri; dünyada önemli ekonomik, siyasi ve sosyal değişimlerin yaşandığı ve evlilik ve doğum oranlarının düştüğü bir döneme tanıklık etmeleri, aile bağları nispeten zayıf, kreşe/bakıcıya bırakılan ve boşanan aile çocukları olmalarıdır (Clark, 2017: 381; Taş ve Kaçar, 2019: 647). X kuşağı, ebeveynleri ile benzer özellikler göstermenin yanı sıra yaşadıkları olaylar neticesinde gelecek kaygısı taşıyan, bu nedenle daha çalışkan, kanaatkâr ve idealist yapıdadırlar (Akdemir vd., 2013: 15; Keleş, 2013: 28). Bu kuşak bireyleri çalışma hayatlarındaki sorunlara çözüm üreten, bu nedenle de özgüvenleri yüksek, iş-yaşam dengesine ve pozitif iş

ilişkilerine önem veren, bağımsız ve şüpheli olarak nitelendirilmektedirler. X kuşağı bireyleri zaman zaman alaycı ve otoriteyi sorgulayıcı tavırlar gösterebilmekte ve doğrudan yönlendirilmekten hoşlanmamaktadırlar. Kendi zamanlarını yönetmeyi, kendi sınırlarını belirlemeyi ve çalışmalarını bir gözetim/denetim altında olmadan tamamlamayı tercih etmektedirler (Wiedmer, 2015: 54; Clark, 2017: 381). Değişime açık olan bu kuşak, diğerlerinden daha bağımsız ve bireyci özellikler sergiledikleri için çalıştıkları kuruma aidiyet hissetmemektedirler. X kuşağının bir kurumda ortalama üç yıldan daha az süreyle çalışmasının temel sebebi para değil iş tatminsizliğidir (Bayramoğlu, 2018: 17). X kuşağının sloganı “para önemlidir ancak hayatının kontrolünün elinde olması daha önemlidir” olarak ifade edilmektedir. Kendilerini sadece yaptıkları işle tanımlamayan bu kuşak, özel hayatlarına iş yaşamından daha fazla önem vermekte ve sevdiklerine (ailelerine), hobilerine daha çok zaman ayırmayı tercih etmektedirler (Ware, 2013: 35; Bayramoğlu, 2018: 17; Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 223). Bununla birlikte, X kuşağı çalışanları, kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye de önem vermektedirler (Erden Ayhün, 2013: 104).

2.4. Y Kuşağı

1979-2000 yılları arasında doğan bireyleri tanımlayan Y kuşağı, “milenyum kuşağı” (millenials), “neden kuşağı” (generation why), “internet kuşağı” (internet generation), “patlama kuşağı yansıması” (echo boomers) ve “sonrakiler” (nexter) gibi farklı isimlerle

adlandırılmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 173; Wiedmer, 2015: 54). Y Kuşağının en bilinen ismi “Y” harfinin okunuşu (vay), neden anlamına gelen “why” (vay) sözcüğünün okunuşu ile aynı karşılığa denk gelmektedir. Dolayısıyla, İngilizcede “Y kuşağı” denildiğinde, bu aynı zamanda “neden kuşağı” anlamına da gelmektedir (Efma ve Oracle Financial Services, 2010: 7). Y kuşağını, X kuşağından ayıran temel özellik teknolojiye olan yatkınlıklarıdır (Cuong vd., 2015: 69). Teknoloji ve bilgi çağında doğan bu kuşak, yenilik ve değişimlere ayak uydurabilmektedir. Teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri ilerletmek ve sonuçlar elde etmek için kullanırlar. Genel olarak, teknoloji onların yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Şenturan vd., 2016:175). Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek, onlar için son derece önemlidir. Bilgisayarlar, cep telefonları, tabletler ve diğer elektronik cihazlar kullanılarak büyütülmüş olan Y kuşağı bireyleri, teknolojik açıdan bilgili, eğitilmiş, özgürlüklerine düşkün, sorgulayan, hızlı düşünüp hızlı karar veren, öğrenmeye açık ve hedef odaklıdırlar (Yüksekbilgili, 2013: 344; Bulgan ve Göktaş, 2016: 85).

İş yaşamında Y kuşağı bireylerinin genel özellikleri; otoriteyi kabullenmekte zorlanan, birden fazla işi eş zamanlı olarak yapabilen, sadakatsiz, kolay tatmin olmayan, hızla yükselme hedefi olan, ekip çalışmasında başarılı, girişimci ruha sahip, hırslı ve başarı odaklı olmalarıdır (Süral Özer vd., 2013: 126; Turak Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 28). Y kuşağı genellikle, bir amaç duygusu ve ait oldukları topluma faydalı olma düşüncesiyle, konu ve sorunlara yeni yaklaşımlar ve çözümler denemekten ve keşfetmekten zevk alır.

Esnek çalışma koşulları ve yaptığı işte bir anlam arayan Y kuşağı, iş-yaşam dengesine önem vermekte, çalışmalarında geri bildirim beklemekte, bağımsız bir öğrenmeyi tercih ederek çalışmalarının yöneticileri tarafından desteklenmesini ve parasal olarak ödüllendirilmesini beklemektedir (Wiedmer, 2015: 55; KPMG, 2017: 4). Ayrıca Y kuşağı, çalışacağı veya çalıştığı işletmeden sosyal sorumluluk projelerine daha fazla bütçe ayırmasını ve toplumsal ve çevreyle ilgili konulara daha duyarlı olmasını beklemektedir (Angeline, 2011: 251). Y kuşağının bazı olumsuz yönleri; aşırı özgüvenli olmaları, motivasyonlarını çabuk kaybetmeleri, sabırsız olmaları, sıkı denetimi kendilerine karşı bir güvensizlik olarak algılamaları, otoriteyi ve hiyerarşik yapıyı sorgulamaları ve önceki kuşakları anlamak için gerekli çabayı göstermemeleri olarak sayılabilir (Taşlıyan vd., 2015: 21; Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 224).

2.5. Z Kuşağı

2000 yılından sonra doğan bireylerin yer aldığı kuşak, Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Dijital çağın hakim olduğu bir hayat süren Z kuşağına, “dijital yerliler”, “Facebook kuşağı” ya da “iGen” gibi farklı isimler de verilmektedir (Andrea vd., 2017: 93; Bolelli, 2019: 7). Z kuşağını önceki kuşaktan farklı kılan; yeni teknolojik gelişmeler, iletişim ve ulaşım kolaylıklarıyla iç içe olmalarıdır (Thompson, 2019: 16). Bu nedenle “network” nesli olarak da anılan bu kuşak, teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bu dönemde, aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme yetenekleri gelişmiş olduğu için motor beceri uyumu açısından yüksek beceriye sahiptirler (Adıgüzel vd., 2014:

173). Dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir kişiyle rahatlıkla bağlantı kurabilen Z kuşağı, birçok sosyal ağa üye olan, teknolojiye bağımlı, çoklu dikkat ve karar alma yetisine sahip, her şeyin hemen olmasını isteyen aceleci bir profil çizmektedir (Baysal Berkup, 2014: 223-224). Teknolojiyi hayatlarının her alanına entegre eden Z kuşağı, hem gerçek dünyada hem sanal dünyada var olan bilgiyi hızlıca işleyebilmekte ve başkalarıyla paylaşabilmektedir (Dolot, 2018: 45). İş yaşamında Z kuşağı; kendine güvenen, takım ruhundan çok bireysel çalışmaya uygun, hiyerarşik yapıyı kabul etmeyen ve esnek çalışma koşullarını talep eden, monoton işler yapmaktan hoşlanmayan, çalışırken eğlenmek ve öğrenmek isteyen, kariyerinde ilerlemek için fırsat arayan bireylerden oluşmaktadır (Bejtkovsky, 2016: 29). Z kuşağı sosyal ve kültürel değerler açısından, sanal olarak akranlarına aşırı bağlı fakat fiziksel olarak giderek yalnızlaşmaktadır (Fettahlıoğlu vd., 2018: 3908). Diğer bir deyişle, dünya parmaklarının ucunda olan, istedikleri bilgiye kolayca ulaşabilen, sosyal medya üzerinden dünyayla iletişim kuran Z kuşağı bireylerinin yüzyüze iletişim becerileri yeterince gelişmemektedir (Tuncer, 2016: 34).

3. İŞ HAYATINDA KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALAR

Çatışma; tatmin olmama, bir konu hakkında fikir ayrılığı yaşama, yorumların çeşitliliği ve farklı bakış açılarına sahip olma durumu olarak ifade edilmektedir. İş yaşamında farklı kuşaklar arasında ortaya çıkan fikir ayrılıkları, farklı özelliklere sahip olmaları nedeniyle birbirilerini anlayamama gibi hususları gündeme getirmekte ve kuşaklararası çatışma kavramını ortaya çıkarmaktadır (Arslan ve

Polat, 2016: 267; Aka, 2018: 120). Bireylerin aile hayatlarında yaşadıkları kuşak çatışmaları, iş hayatına atıldıklarında da kendisini göstermeye devam etmektedir. İş hayatında kuşaklararası çatışmalar iş değerleri, iş-yaşam dengesi, kariyer hedefleri, liderlik tercihleri gibi açılardan ortaya çıkabilmektedir (Weeks ve Schaffert, 2019: 1048). Her kuşağın kendine özgü özellikleri olmasına karşın, o kuşaktaki bireylerin her birinin de kendine özgü özelliklerinin olduğu ve bir bireyin ait olduğu kuşağın belirgin özelliklerini göstermeyebileceği dikkate alınmalıdır.

Günümüz iş yaşamında teknolojik gelişmeler, sunmuş oldukları olanaklarla birlikte iş süreçlerinde de farklılaşmaları beraberinde getirmektedir. Örneğin, esnek çalışma saatleri, ofise uzaktan bağlanarak çalışma gibi yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının yeni teknolojik gelişmelere ve bu teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği değişikliklere daha hızlı adapte olmalarına karşın, iş yaşamında birlikte çalıştıkları bebek patlaması kuşağı çalışanları kendilerini teknolojik gelişmeler açısından yetersiz ve bilgisiz görmektedirler. Bu durum kuşaklar arasında çatışma yaşanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir (Lobel vd. 1999: 249; Keller, 2006: 68; Arslan ve Polat, 2016: 269). X ve Y kuşakları iş etiği, işlerine karşı sorumlulukları gibi açılardan bebek patlaması kuşağına saygı duysalar da, onları teknolojik değişiklikleri yavaş kabullenmeleri veya uyum gösterememeleri nedeniyle eleştirmektedirler (Angeline, 2011: 251; Erden Ayhün, 2013: 106). Bebek patlaması kuşağının teknolojiye ayak uydurmakta zorlanması doğal olarak kabul edilebilir. Çünkü sessiz kuşak radyoyla, bebek

patlaması kuşağı renksiz televizyonla, X kuşağı renkli ve çok kanallı televizyon kanalları ve nispeten internetle büyürken, Y kuşağı bilgisayar ve internetle büyümüştür. “Dijital yerliler” olarak da ifade edilen Z kuşağı ise, cep telefonu, tablet, internet ve sosyal medyayla büyümüştür. Dolayısıyla bu hızlı teknolojik değişimlerin kuşaklar üzerindeki etkisi kaçınılmazdır (Baysal Berkup, 2014: 218). Özellikle Y ve Z kuşaklarının teknolojiye yatkınlıkları ve teknolojiyi aramaları nedeniyle, kısıtlayıcı veya yasaklayıcı uygulamalar, bunların motivasyon ve aidiyet duygularını olumsuz etkileyebilir (Yalçın vd., 2013: 164).

Kuşakların birbirlerine karşı algıları önemli çatışmalara neden olabilmektedir. Örneğin, bebek patlaması kuşağı yöneticileri, X ve Y kuşağı çalışanlarını tutarsız, güvenilmez ve “bir hesabı olan” kişiler olarak algılayabilmektedir. Bebek patlaması kuşağı yöneticilerinin X ve Y çalışanlarını bu şekilde algılamaları, X ve Y kuşağı çalışanlarının da onları “eski kafa” ve “katı” olarak algılamalarına yol açabilmektedir. Bazı bebek patlaması kuşağı çalışanları, X kuşağı yöneticilerinin deneyimsiz olduklarını, çelişkili ve tutarsız kararlar aldıklarını, kendilerini/başkalarını yönetme becerisine sahip olmadıklarını düşünebilmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı bebek patlaması kuşağı, X kuşağı yöneticilerini “bireyci” ve “umursamaz” olarak algılayabilmektedir (Angeline, 2011: 252). X ve Y kuşaklarının kendileri için anlamlı ve eğlenceli bir işte çalışmak istemeleri, kariyer gelişim imkanı beklemeleri ve beklentileri karşılanmadığında kolaylıkla iş değiştirmeleri, bebek patlaması kuşağı çalışanları tarafından “kapis” veya “tembellik” olarak görülebilmektedir (Baysal

Berkup, 2014: 228). Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı için en önemli iş değerlerinden biri “sıkı çalışmak” iken, sonraki kuşaklar “sıkı çalışmaya” daha az değer vermekte, dinlenmeye, özel hayata ve özgürlüğe daha fazla önem vermektedirler. Bu gibi iş değerleri ve iş-yaşam dengesi algılarındaki farklılıklar, kuşaklar arasında çatışmalara yol açmaktadır (Aydemir ve Dinç, 2015: 869). Çalışanların algılarındaki farklılıklar, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi işle ilgili tutumlarına da yansımaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri, inançları, değerleri ve beklentileri de iş tutumlarını etkilemektedir (Lyons ve Kuron, 2013: 146; Koç vd., 2016: 78).

Zaman içerisinde toplumda kültürel değişimlerin yaşanması farklı kuşakları bünyesinde istihdam eden işletmeler için kültürel çeşitliliğin ve değişimlerin meydana gelmesine zemin hazırlamaktadır. Kültürel yönden çeşitlilik gösteren, farklı inançlara, özelliklere, normlara ve değerlere sahip kuşaklar arasında da çatışmalar yaşanabilmektedir. İletişim ve ulaşım olanaklarının artması ve küreselleşme nedeniyle, Y ve Z kuşakları, önceki kuşaklardan farklı olarak, ırk, etnik yapı ve kültürel açılarından farklı grup veya toplumlarla iletişim kurmuş ve/veya birlikte yaşama deneyimi elde etmişlerdir (Ware, 2013: 35; Stutzer, 2019: 79; Taş ve Kaçar, 2019: 659). Bu nedenle, bebek patlaması ve X kuşağına nazaran, Y kuşağı ve Z kuşağı üyeleri arasında kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar kısmen daha azdır.

Kuşaklararası çatışmalara yol açan nedenlerden biri eğitim farklılığıdır. Y kuşağı ve arkadan gelen Z kuşağı, önceki kuşaklara

daha eğitimlidirler. Diğer bir ifadeyle, üniversite mezunu ve lisansüstü eğitim yapan Y ve Z kuşağı bireylerinin sayısı önceki kuşaklardan fazladır (The Council of Economic Advisers, 2014: 3; Bialik ve Fry, 2019; Mccolgan, 2019). Yüksek eğitim görmeleri, Y ve Z kuşağının kendilerine duydukları güveni arttırdığı gibi, kariyer gelişimi ve ücret beklentilerini de artırmakta, iş yapma biçimlerine yansımaktadır. Sürekli öğrenmeyi bir yaşam biçimi olarak gören Y ve Z kuşakları, önceki kuşaklara göre, işyerindeki eğitime de daha fazla önem vermektedirler (Taşlıyan vd., 2015: 21; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 138). Y ve Z kuşakları, eğitimlerin kendi ilgi alanlarına uygun, teknoloji altyapısı kullanılarak hızlı ve informal bir şekilde olmasını istemektedirler (Andrea vd., 2017: 95).

4. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Birçok işletmede aynı anda üç-dört kuşak, hatta beş kuşak birlikte çalışmakta ve kuşaklar arasında doğal olarak bir takım çatışmalar olabilmektedir (Stutzer, 2019: 78). Bu çatışmalar, çalışanların motivasyonlarını, performanslarını ve işletmeye karşı aidiyetlerini etkileyebilmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı, özellikle 21. yüzyılın yoğun rekabet koşullarında, işletmelerin hayatta kalabilmeleri açısından aynı iş yerinde çalışan kuşakların birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarını oldukça önemlidir (Ware, 2013: 7; Green, 2008: 97).

İşletme yöneticilerinin kuşaklararası farklılıkların varlığını kabul etmeleri ve bu farklılıkların çözülemediği takdirde tüm organizasyonel iklimin etkilenebileceğinin farkında olmaları önemlidir (Erden Ayhün,

2013: 107; Lasierra, 2019: 954). Bu nedenle, yöneticiler kuşak farklılıklarına rağmen, çalışanlarını uyumlu bir ekip olarak çalışmaya hazırlamalıdır. Yöneticiler, yaş çeşitliliğini veya kuşaklararası farklılıkları etkin bir şekilde yöneterek, hem kuşaklararası çatışmalardan çıkan sorunları en aza indirebilirler hem de her kuşağın kendine özgü özelliklerinden en üst düzeyde faydalanabilirler (Ware, 2013: 8). Örneğin, bebek patlaması veya X kuşağı yöneticileri, teknolojiyle ilgili işleri ve sorunların çözümünü Y ve Z kuşağı çalışanlarına vererek, onların işlerini daha çok sevmelerini sağlayabilirler ve işlerini eğlenceli hale getirmelerine yardımcı olabilirler. Teknolojik yatkınlıkları nedeniyle Y ve Z kuşakları, birbirlerini daha iyi anlayabileceklerdir (Yalçın vd., 2013: 162). Benzer şekilde, bebek patlaması veya X kuşağı yöneticileri, Y kuşağı çalışanlarının anlık kısa mesajları ve e-postaları, resmi yazışmalara veya yüz yüze toplantılara tercih ettiklerini kabul ettiklerinde ve uyguladıklarında, daha uyumlu bir çalışma ortamı olacaktır (Angeline, 2011: 252). Bu tür uygulamalar, farklı kuşaklardan çalışanların birbirlerine olan güvenlerini ve saygılarını da güçlendirecektir.

Her kuşaktan çalışanın benzersiz, değerli ve özel olmasına karşın, her kuşak diğerlerini farklı görme eğilimindedir. Kuşakların birbirleri hakkındaki eksik ve yanlış algılarını gidermek amacıyla işletmede farkındalık ve eğitim programları düzenlenebilir. Farkındalık ve eğitim programları, yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin beklentilerini daha iyi anlamalarına ve empati kurmalarına yardımcı olacaktır. Kıdemli çalışanların bilgi ve tecrübelerini sonraki kuşaklara

aktarmalarını sağlamak amacıyla koçluk, mentorluk programları uygulanabilir (Angeline, 2011: 252; Yalçın vd., 2013: 166).

İşletmelerde, bazıları yaşları nedeniyle emekliye ayrılırken, onların yerlerine genç kişiler çalışmaya başlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, işe alacakları genç çalışanların beklentileri, iş değerleri, işle ilgili hedefleri, örgütsel bağlılığı algılama biçimleri gibi konularda ne kadar fazla bilgi sahibi olurlarsa, kendi işletme kültürlerine uygun kişileri daha kolay seçebilirler, genç çalışanların beklenti ve isteklerini daha kolay karşılayabilirler, bunları işletmede tutabilirler ve çatışmaları daha kolay yönetebilirler (Ware, 2013: 11). Kurum değerlerinin yeni çalışanlara aktarılması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenen ortak değerlerin olması kuşaklar arasındaki çatışmaların azalmasına katkıda bulunabilecektir. Bu amaçla, oryantasyon programları düzenlenebilir (Yalçın vd., 2013: 166). Burada, sadece yeni çalışanların kurum değerlerini benimsemeleri değil, kurum değerlerinin de çalışanların beklentilerine göre zaman içinde değişmesi önemlidir. Örneğin, bebek patlaması kuşağı terfi ve yükselmenin hizmet süresiyle ilişkili olmasını normal kabul ederken ve iş güvencesi beklerken, sonraki kuşaklar, yeni deneyimler elde etmenin ve fırsatları değerlendirmenin iş güvencesinden daha önemli olduğunu ve yükselmenin performansa dayalı olması gerektiğini düşünmektedirler. Bebek patlaması kuşağı çalışanları, iş odaklı iken, sonraki kuşaklar daha fazla aile odaklı olup, iş-yaşam dengesine önem vermektedirler (Green, 2008: 99).

İşletmedeki kıdemli (yaşça büyük) çalışanlar, “genç neslin neyi var?”, “biz onlar gibi değildik” gibi ifadelerle genç çalışanları sürekli sorgulayıp eleştirmekten vazgeçmeli, onları anlamaya çalışmadırlar. Benzer şekilde, genç çalışanlar da yönetim tarzı, iş yapma biçimi, olayları yorumlama şekli gibi açılardan kıdemli çalışanları veya yöneticilerini sürekli olarak eleştirmemelidir. “Biz” ve “onlar” gibi bir ayırım ve yoruma yer vermeden, farklı kuşaklardan bireyler birlikte çalışmayı öğrenmelidirler (Angeline, 2011: 249). Kuşaklararası ekipler oluşturularak, her yaştan çalışanların birbirlerinden öğrenebilecekleri şeyler olduğunu görmeleri ve birbirlerinin fikirlerine saygı duymaları sağlanabilir. Bu tür kuşaklararası işbirliği ve iletişim fırsatları, kuşakların birbirlerini yakından tanımalarına ve yanlış algıların giderilmesine de yardımcı olacaktır.

SONUÇ

Aynı kuşaktaki bireyler benzer tarihi, ekonomik ve sosyal olaylara maruz kaldıkları için, benzer tutum, davranış ve iş değerlerine sahiptirler. Örneğin, büyük bir savaşa tanıklık etmiş ve savaşın etkilerini yaşamış bir kuşağın üyeleri ile barış ve bolluk döneminde büyümüş bir kuşağın üyeleri farklı değer, tutum ve davranışlara sahip olmaktadır. Bununla birlikte, her kuşağın üyeleri, diğer kuşakların kendilerini anlamalarını ve kendilerine saygı göstermelerini beklemektedir. Bu noktada kuşaklararası çatışmalar başlamakta ve çözülemediği durumlarda önemli sorunlara yol açabilmektedir. Bu kuşak çatışmaları, aile yaşamında veya özel hayatta yaşandığı gibi, iş

yaşamında da sıklıkla yaşanmaktadır. Burada yöneticilere büyük iş düşmektedir.

Yöneticilerin, farklı kuşakların ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olmaları, eleştirel bir yapıdan kaçınmaları ve empati yaparak kendilerini onların yerine koymaları önemlidir. Genç ve yaşlı bütün çalışanların değer verilme, sevgi, saygı, dürüstlük gibi bazı ortak değer ve beklentilere sahip oldukları göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin bu temel değer ve beklentileri karşılayacak bir yönetim sergilemeleri kuşaklararası çatışmaları azaltacaktır.

Z kuşağı yeni yeni iş hayatına girmeye başlamıştır. Önceki kuşaklar, diğer bir deyişle, bebek patlaması, X ve Y kuşağı çalışanları birlikte çalışmayı ne kadar fazla öğrenebilirlerse, Z kuşağını anlamaları ve kabullenmeleri de o kadar kolay olacaktır.

Kuşak farklılıklarını ortadan kaldırmaya çalışmak yerine, kuşak farklılıkları yönetilerek ortak amaca yönlendirilmeye çalışılmalıdır. Farklı kuşakların uyum içinde çalışmaları işletmelere artı değer katacaktır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 118-135.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-41.
- Akoğlu, D. ve Eroğlu, Ş. G. (2019). X ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengelerinin Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 221-243.
- Andrea, B., Gabriella, H. C. ve Timea, J. (2017). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Angeline, T. (2011). Managing Generational Diversity at the Workplace: Expectations and Preceptions of Different Generations of Employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255.
- Argiro, A., Danai-Eleni, K., Stefanos, K., George, A., Dimitrios, T. ve Labros, S. (2018). Generation Y: Investigation of Their Role in

- the Contemporary Life Conditions and Job Market. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 17-25.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi Ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1-24.
- Arslan, Y. ve Polat, S. (2016). Eğitim Örgütlerinde Kuşaklar Arası Çatışma: Nedenleri ve Başa Çıkma Yaklaşımları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17(1), 263-282.
- Aydemir, M. ve Dinç, M. S. (2015). İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs, Muğla.
- Bayramoğlu, G. (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış*, 18(1), 15-30.
- Baysal Berkup, S. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Bejtkovsky, J. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *České Budějovice: The Institute of Technology and Business in České Budějovice*, 9(2), 25-45.
- Bialik, K. ve Fry, R. (2019). Millennial Life: How Young Adulthood Today Compares With Prior Generations. Pew Research Center,

- February 14. <https://www.pewsocialtrends.org/essay/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations/> (Erişim Tarihi: 18.11.2019).
- Bolelli, M. (2019). İř Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme. Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 13 Haziran.
- Bulgan, G. ve Göktaş, P. (2016). Y Kuşağının Engelli Turistlere Bakış Açıllarının Deęerlendirilmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 83-95.
- Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-398.
- Cuong, D. X., Linh, P. T. ve Ha, P. N. (2015). Factors Affecting Intention to Use Facebook-Banking of Generation Y in Vietnam. *International Journal of Financial Research*, 6(4), 68-75.
- Dolot, A. (2018). The Characteristic of Generation Z. *e-mentor*, 2(74), 44-50.
- Efma ve Oracle Financial Services, (2010). Are Banks Ready for the Next Generation Customer? A Survey Report on Gen-Y Banking. September.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Fettahlıoğlu, H. S., Birin, C. ve Yıldıay, S. (2018). Teknoloji Kabul Modeline Göre Kuşaklar Arası Farklılığın İncelenmesi: Akıllı

- Telefon Uygulamaları Kullananlara Yönelik Bir Araştırma. *JSHSR*, 5(29), 3904- 391.
- Green, D. D. (2008). Value Transformation in 21st Century Organizations. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12(2), 95-102.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Keleş, H. N. (2013). Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 23-43.
- Kelgökmen İlic, D. ve Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12/46, 136-160.
- Keller, C. (2006). Baby Boomers as Adult Learners of Computer Applications in Higher Education: A Case Study. University of Idaho, Unpublished PhD Thesis.
- Koç, M., Öztürk, L. ve Yıldırım, A. (2016). X ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Global Business Research Congress (GBRC), May 26-27, İstanbul.
- KPMG, (2017). Banking on the Future: The Roadmap to Becoming the Banking Partner of Gen Y Professionals. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2017/banking-on-the-future-edition-3.pdf> (Erişim Tarihi: 12.12.2019).

- Lasierra, J. M. (2019). Generational Differences in Work in Spain: A Review. *Review of Business Management*, 21(5), 953-969.
- Lobel, S. A., Googins, B. K. ve Bankert, E. (1999). The Future of Work and Family: Critical Trends for Policy, Practice, and Research. *Human Resource Management*, 38(3), 243-254.
- Lyons, S. ve Kuron, L. (2013). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
- Mccolgan, C. (2019). Millennials Cause Generational Conflict in the Workplace. February, 20. <https://recruitmentbuzz.co.uk/millennials-cause-generational-conflict-in-the-workplace/> (Erişim Tarihi: 12.01.2020).
- Moss, S. (2010). Generational Cohort Theory. Psychlopedia, Key theories, Developmental Theories. <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=374> (Erişim Tarihi: 12.12.2019).
- Murray, K., Toulson, P. ve Legg, S. (2011). Generational Cohorts' Expectations in the Workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476-493.
- Ng, E. S., Lyons, S. T. ve Schweitzer, L. (2018). *Generational Career Shifts: How Matures, Boomers, Gen Xers, and Millennials View Work*. Bingley, UK, Emerald Publishing.
- Pehlivan, A. E., Kilicsal, L. ve Kizildag, D. (2019). X ve Y Kuşaklarının Politik Davranış Algılarının Karşılaştırılması. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 219-231.
- Stutzer, K. (2019). Generational Differences and Multigenerational Teamwork. *Critical Care Nurse*, 39(1), 78-81.

- Süral Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E. M., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. ve Gündüğü, E. (2015). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 19-32.
- The Council of Economic Advisers, (2014). 15 Economic Facts About Millennials. https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf (Erişim Tarihi: 24.12.2019).
- Thompson, A. (2019). Gen Z: Smart, Curious and with Money to Burn. *Candy Industry*, April, 16.
- Tuncer, M. U. (2016). Ağ Toplumunun Çocukları: Z Kuşağının Kişilerarası İletişim Becerilerinin Çok Boyutlu Analizi. *Atatürk İletişim Dergisi*, 10, 33-45.
- Turak Kaplan, B. ve Çarıkçı, İ. H. (2018). İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z Jenerasyonları Üzerine Kavramsal Bir

- İnceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 25-32.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2020). <http://tdk.gov.tr/>
- Ware, C. V. (2013). Generation X and Generation Y in The Workplace: A Study Comparing Work Values of Generation X and Generation Y. Dissertation Publishing, ProQuest.
- Weeks, K. P. ve Schaffert, C. (2019). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045-1061.
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 51-58.
- Yalçın, O., Sökmen, A. B. ve Kulak, H. (2013). Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*, 12(24), 133-179.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.