

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

**KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARI ÖRGÜTLER ÜZERİNDEN  
ANLAMAK: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Serpil KARAASLAN

Ankara-2014

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

**KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARI ÖRGÜTLER ÜZERİNDEN  
ANLAMAK: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Serpil KARAASLAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Sema Becerikli

Ankara-2014

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

**KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARI ÖRGÜTLER ÜZERİNDEN  
ANLAMAK: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sema Becerikli

Tez Jürisi Üyeleri

**Adı ve Soyadı**

**İmzası**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tez Sınavı Tarihi .....

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (...../...../20...)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin  
Adı ve Soyadı

.....

İmzası

.....

## ÖNSÖZ

İlk olarak hem çalışma boyunca hem de yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini, bilgisini, deneyimini ve pozitif enerjisini esirgemeyen, hiçbir görüşme talebimi reddetmeyen, hiçbir sorumu da cevapsız bırakmayan, akademiye olan ilgimde önemli bir paya sahip değerli hocam Prof. Dr. Sema Becerikli'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Elbette yaşamımın her döneminde yanımda olan sevgili anneme yine en içten teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	i
KISALTMALAR .....	iii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	13
YAŞ KAVRAMININ TARİHSEL VE SOSYOLOJİK ANALİZİ .....	13
1.1.Yaş Kavramı.....	13
1.2. Yaş Kategorilerinin Tarihsel Gelişimi.....	15
1.3. Türkiye’de Gençlik ve Yaşlılık Algısı .....	18
1.4. Genç ve Yaşlı Yetişkinde Yaş Stereotipleri ve Yaş Ayrımcılığı .....	22
1.5. Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı .....	26
İKİNCİ BÖLÜM.....	30
KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAK TÜRLERİ.....	30
2.1.Kuşak Kavramı.....	30
2.1.1. Karl Manheim Sosyolojisinde Kuşak .....	31
2.2. Kuşak Türleri ve Çalışma Yaşamında Kuşaklar .....	35
2.2.1. Sessiz Kuşak .....	36
2.2.2. Baby Boomers (Nüfus Patlaması Kuşağı) .....	40
2.2.3. X Kuşağı .....	45
2.2.4. Y Kuşağı .....	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	53
KUŞAKLARARASI İLETİŞİM ALANINA YÖNELİK YAKLAŞIM, TEORİ VE MODELLER .....	53
3.1.Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı .....	55
3.2. Grup İlişkileri Teorisi .....	59
3.3. İletişimsel Uyum Teorisi .....	63
3.4. İletişim Yaş Açmazı Modeli.....	65
3.5. İletişimde Yaş Stereotiplerinin Aktivasyonu Modeli .....	67
3.6.Yapılanma Teorisi .....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	76
X VE Y KUŞAKLARINI ÖRGÜTLER ÜZERİNDEN İNCELEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	76
4.1. Araştırmanın Tasarımı.....	76
4.2. Araştırma Bulgularının Analizi .....	77
4.2.1. Kuşakların Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyelerine İlişkin Algıları ..	77
4.2.2. Kuşakların İş Yaşamında Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyelerine İlişkin Görüşleri .....	95
4.2.3. Kuşakların Çalışma Değerlerine İlişkin Görüşleri.....	103
SONUÇ .....	127
ÖZET.....	138
ABSTRACT .....	140
KAYNAKÇA .....	142
EKLER .....	150

## KISALTMALAR

DE: Devlet Sektöründe Çalışan Erkek Katılımcı

ÖE: Özel Sektörde Çalışan Erkek Katılımcı

DK: Devlet Sektöründe Çalışan Kadın Katılımcı

ÖK: Özel Sektörde Çalışan Kadın Katılımcı

T.Y.: Tarihi Bulunmayan Kaynak

## GİRİŞ

Kuşak kavramı, yaş ile yakından ilişkili olsa da yalnızca indirgenemeyecek kadar geniş sosyolojik gönderimlere sahiptir. Kavram, dar anlamıyla aynı tarihsel süreçte dünyaya gelen yaş grupları olarak tanımlanabilirken, daha geniş ve sosyolojik bir bakış açısıyla belli bir zaman aralığında doğan yaş grupları olarak gelişim yıllarında ve sosyalleşme süreçlerinde aynı tarihsel, sosyolojik, ekonomik olaylardan ve teknolojik gelişmelerden etkilenmeleri nedeniyle inanç, tutum, değer ve davranışlarında da benzerlik olan gruplara gönderim yapmaktadır. Kuşaklar kendi öz değerlerini meydana getiren toplumsal olaylarla ilişkilerinde pasif bir konum üstlenmeyip, aynı zamanda toplumsal olayların, değişimlerin yaratımında da görev almaktadır. Bu açıdan kuşaklar toplumsal değişimin ritminin belirlenmesinde önemli etkiye sahiptir.

Her kuşak kendi bakış açılarını ve davranışlarını şekillendiren farklı deneyimler ile karakterizedir. Bu nedenle kuşakların deneyimlerinin farklılaştığı ölçüde değerlerinin de birbirinden farklılaştığı varsayılır. Örneğin, gelişim yıllarında savaş ve ekonomik bir kriz dönemini deneyimlemiş bir kuşak ile gelişimsel yılları refah düzeyinin yükseldiği ve daha barışçıl bir döneme rastlayan kuşakların değerleri birbirinden büyük ölçüde farklılaşacaktır. Bu açıdan kuşaklar doğdukları dönemlere özgü olan farklı gelişmelerden ötürü farklı kültürel arka planlara sahip, kültürel gruplar olarak da görülebilir.

Kuşakların kültürel edinimlerinde dünyaya geldikleri tarihsel süreçte belirli ana figürler özellikle belirleyici olmaktadır. Anthony Giddens'a göre yüksek modernitenin ana figürlerinden biri, medya ve teknolojideki gelişmelerdir. Zaman ve mekan arasındaki ilişki televizyon, uydu yayınları, internet vb. ile birlikte yeniden tanımlanmıştır. Bu gelişmeler de geleneksel toplumda keskin, bilindik ve tahmin edilebilir olan bireysel kimliğin daha akışkan, daha belirsiz ve kompleks bir hal almasına neden olmuştur (Akt. Williams ve Nussbaum, 2001: 131).

Kuşak kavramına yönelik eleştirel görüşler de söz konusudur. Eleştirel bir bakış açısıyla kuşak kavramı toplumun sadece belli bir kesiminden yola çıkılarak -bu kesim daha çok eğitilmiş ve toplumun daha üst sınıflarını kapsar- bir genellemeye varılan elitist bir kavrama gönderim yapmaktadır. Aynı tarihsel dönemde dünyaya gelmiş olmak zorunlu olarak aynı olayları deneyimlemeyi gerektirmemektedir. Örneğin teknoloji her ne kadar toplumsal değişimde ve dolayısıyla kuşakların farklılaşmasında önemli etkiye sahip olsa da teknolojik araçlara ve internete erişimde bölgesel, eğitimsel ve sosyo-ekonomik faktörler önem kazanmaktadır. Ayrıca eşit etkilenmede de ortak deneyimler zorunlu olarak ortak bilince yol açmamaktadır. Ortak deneyimlere sahip yaş grupları içinde fikirsiz ayrılıklar, bölünmeler ve buna bağlı da kültürel alt gruplar söz konusu olabilmektedir. Bu durumda, kuşakları, tarihsel konum, toplumsal gelişmelerden etkilenme dereceleri ve etkilenme biçimlerine göre altgruplara ayırarak ele alan Karl Mannheim'in analizi kavrama ilişkin önemli bir katkı sağlamaktadır.

Kavramın analizine ilişkin unutulmaması gereken bir diğer nokta ise kuşak üyelerinin her birinin kendi bireysel özelliklerine, değer ve inançlarına sahip olduğudur. Kimi sosyologlara göre de kuşaksal etkileri diğer önemli yaşam etkilerinden ayırmak zordur. Bu açıdan kuşak kavramı, bir tür genellemeyi ifade etse de bir grubun bakış açılarını ve özdeğerlerini anlamak için etkili bir başlangıç noktası oluşturmaktadır (Foley ve LeFevre, 2001).

Kuşaklar arasındaki farklılıklardan dolayı kuşaklararası iletişimin yanlış anlaşılmalara ve olumsuz iletişime dair önemli bir potansiyel barındırdığı düşünülmektedir. Özellikle de kişiler arasındaki kronolojik yaş farklılığının fazla olması durumunda bu durumun daha fazla geçerlilik kazandığı varsayılır. Çünkü aralarında yaş farklılığının fazla olduğu bireylerin bu farklılık ölçüsüne farklı iletişimsel varsayımlar, yetenekler, ihtiyaçlar ve deneyimler edinebilecekleri tarihsel dönemleri tecrübe etmektedirler. Bu varsayıma dayalı olarak günlük dilde de sıkça kullanılan kuşak farkı (generation gap) kavramı, farklı zamanlarda doğan kişilerin farklı tutum, değer, iletişim ve ilgilerinden dolayı birbirini anlamadığı anlamına gelen bir kavramı karşılamaktadır. Ancak, “kuşak farkı” kuşaklararası ilişkisinin her zaman doğru bir yansıması değildir (Jopling, 2004). Kuşaklar arasındaki farklı değer, tutum, davranış ve tercih nedeniyle iletişimsel sorunlar kaçınılmaz olmakla birlikte özellikle 20. yüzyılda başlayıp günümüze kadar devam eden demografik yapıdaki değişimlerle birlikte günümüzde insanların artık daha uzun yaşaması, iletişimin artması ile tüm kuşaklarla ilişkiler de gelişmektedir. Günümüzde insanlar zamanlarının çoğunu hem kişisel olarak hem de profesyonel anlamda diğer kuşak üyeleriyle geçirmektedir.

Yani bir anlamda ortalama insan ömrünün uzaması, artan yaş farklılığı, toplumsal değişimin hızlanmasıyla kuşak farklılığı günümüzde daha çok öne çıkarken, bu gelişmelere paralel olarak kuşakların karşılaştığı, bir arada olduğu ortamlar da çoğalmaktadır. Toplumu birçok açıdan etkileyen bu gelişmeler ile birlikte bir çalışma alanı olarak kuşaklararası iletişime olan ilgi de artmaktadır. Kuşaklararası iletişimin etkin bir şekilde gözlemlenebileceği ortamlardan birini ise örgütler oluşturmaktadır. Kuşaklararası iletişimi anlayabilmek için bireylerin kuşaklararası iletişime girerken veya kuşaklararası iletişimi değerlendirirken algı ve inançlarını anlamak gerekmektedir. Örgüt bağlamında ise kuşaklararası iletişimi anlayabilmek için bu iletişime temel oluşturan kuşakların genel değerleri ile birlikte iş yaşamlarında öne çıkan çalışma değerlerini, işe bakış açılarını, iş yaşamıyla olan ilişkilerini saptamak önem kazanmaktadır.

20. yüzyılda günümüzde yaşadığı farz edilen ve iş yaşamında aktif olarak var olan -kimi çalışmalarda sayıları farklılaşsa da- dört veya beş farklı kuşak tanımlanmıştır. Bu kuşaklar yaygın sınıflandırma biçimiyle Sessiz Kuşak, Baby Boomer (Nüfus Patlaması Kuşağı), X Kuşağı ve Y Kuşağı'nı kapsamaktadır. Çalışmada Türkiye'de biyolojik, sosyolojik ve psikolojik bir temele dayalı sistematik bir kuşak araştırması bulunmaması nedeniyle literatüre hakim Amerikan temelli bu sınıflandırma esas alınmaktadır. Diğer taraftan, kuşak kavramı için sosyolojik bir tanımlı benimseyen bu çalışmada Amerikan temelli bir sınıflandırmanın esas alınması kültürel bağlamda bir kuşak analizi yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle çalışmada kuşakların analizinde Türkiye'de kuşakların gelişim dönemlerinde etkili olduğu düşünülen önemli gelişmelere de genel hatlarıyla değinilmektedir.

Çalışmada genel olarak, X ve Y kuşakları, dönemsel özellikleri, kendi kuşakları ve diğer kuşağa ilişkin algıları ile birlikte iş yaşamındaki temel değerleri ve iletişim tercihleri açısından ele alınmaktadır. Çalışmada ele alınan X ve Y kuşakları 1960 sonrası doğan iki kuşak olarak önceki kuşaklardan genellikle teknoloji, gayri resmiyet, iş-özel yaşam dengesi gibi konular açısından ayrılmaktadır. X kuşağı; kinik, teknoloji okuryazarı, yaşamlarında dengeye önem veren, bağımsız (önceki kuşaklara nisbeten), uyumlu bir kuşak olarak tanımlanırken, Y Kuşağı; sosyal, iyimser, iyi eğitilmiş, sabırsız, teknoloji odaklı, bağımsız ve bireyselliğine düşkün bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Kuşakların doğumsal aralıkları için alanda birbirinden farklı tarihler belirtilse de bu tarihsel aralıklar genel olarak X Kuşağı için 1960 ve 1980, Y Kuşağı için ise 1980 ve 2000 yılları arasında değişmektedir. X Kuşağı üyelerinin dünyaya geldiği dönem dünyada önemli değişim ve dönüşümlerin yaşandığı, kitle iletişim araçlarının yaygınlık kazandığı, ekonomik krizlerin baş gösterdiği, her iki ebeveynin de çalıştığı ve boşanma oranlarının yükseldiği bir döneme işaret etmektedir. Y Kuşağı ise alanda sıklıkla internet ve sosyal medyanın günlük yaşamda büyük yer edindiği, refah düzeyinin arttığı, çocukların anne-babaların yoğun ilgisiyle büyüdüğü bir dönem ile özdeşleştirilmektedir. X ve Y kuşaklarına Türkiye bağlamında bakıldığında gelişimsel dönemleri Türkiye’de siyasal ve toplumsal anlamda önemli bir kırılma noktası olan 1980 öncesi ve sonrasında yer alan iki kuşak olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu açıdan, 1980 öncesi yaşanan Türkiye’de siyasal şiddetin ve siyasal kutuplaşmaların, ekonomik sıkıntıların ve 80 sonrasında Türkiye’de küreselleşme etkilerinin ve bu süreci daha görünür kılan yeni iletişim teknolojilerinin

yaygınlık kazanmasının iki kuşak arasında önemli farklılıklara neden olduğu söylenebilir.

Çalışmanın genel amacı Türkiye’de çalışma yaşamında aktif olan X ve Y kuşaklarının iş yaşamında birbirleriyle olan iletişimlerini, iletişim tercihlerini, temel değerlerini incelemek ve bu bağlamda değer ve tercihlerine temel oluşturan yetişme dönemlerinin genel özelliklerini ve bu dönemdeki deneyimleri neticesinde edindikleri davranış, tutum ve algılarını saptamaktır.

Kuşaklararası iletişim -daha çok kuşaklararası çatışma adlandırmasıyla- popüler kültürde sıkça kullanılan bir kavram olmasına karşın özellikle iletişim alanında konuya ilişkin Türkiye’de yeterince bilimsel araştırma bulunmamaktadır. Bu anlamda çalışma, iletişim alanına sağlayacağı katkı açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın ayrıca X ve Y kuşaklarının Türkiye’ye özgü niteliklerinin saptanarak örgütlerde kurum içi halkla ilişkiler açısından giderek önem kazanan farklı kuşakların yönetimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda çalışma şu sorulara cevap aranmaktadır:

- X ve Y kuşakları kendi kuşaklarını hangi özellikler üzerinden nitelendirmektedir?
- X ve Y kuşakları birbirlerini nasıl tanımlamaktadır?
- X ve Y kuşaklarının öne çıkan temel değerleri nelerdir? İki kuşağın temel değerlerini ediniminde etkili olan ana toplumsal faktörler nelerdir?

- Türkiye’de siyasi ve sosyolojik anlamda önemli bir kırılma noktası olan 1980 dönemi iki kuşak arasında ne tür farklılaşmalara yol açmıştır?
- Teknolojik gelişmelerle birlikte global bir kuşak kavramından söz edilirken, Y Kuşağı yerel kültürel bağlamdan ne ölçüde uzaklaşmaktadır?
- Kuşakların temel değerleri iş yaşamlarına ne ölçüde ve hangi açılardan yansımaktadır?
- X ve Y kuşaklarının iş yaşamında öne çıkan temel nitelikleri nelerdir?
- İş yaşamında X ve Y kuşakları kuşak farklılığına dayalı sorunlar yaşamakta mıdır? Hangi konuda sorunlar yaşamaktadırlar?
- İki kuşak arasındaki farklılığının iş performansına olumlu ve olumsuz katkıları nelerdir?
- İki kuşak arasındaki farklılığının iletişim düzlemindeki görünümleri nelerdir?

Bu sorular bağlamında X ve Y kuşakları Ankara ili kapsamında yarı yapılandırılmış derinlesine görüşme yöntemi uygulanarak incelenmeye çalışılmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemi 05.15.2014-06.17.2014 tarihleri arasında Ankara ilinde farklı kurum ve sektörlerde çalışan yirmi beş X Kuşağı üyesi ve yirmi beş Y Kuşağı üyesi olmak üzere toplam elli kişiye uygulanmıştır. Çalışmadan daha heterojen sonuçlar elde edebilmek amacıyla katılımcılar rastgele örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Çalışmada Y Kuşağı üyelerinden resmi olarak işe başlama yaşı olan 18 yaş ve birçok uluslararası kuruluş tarafından gençlik sınırı olarak kabul edilen 29 yaş aralığındaki 1985 ve 1996 arası doğan genç çalışanlar çalışmaya dahil

edilmiştir. X Kuşığı üyelerinden ise alanda X Kuşığı için belirtilen en alt sınır olan 1960 baz alınarak, X Kuşığı'nın ilk dönem üyeleri olan 1960 ve 1974 arası doğan, 40 ve 54 yaş arası çalışanlar çalışmaya dahil edilmiştir (Bkz. EK 1).

Çalışmaya Ankara ilinde faaliyet gösteren şu kurumlardan katılımcılar dahil edilmiştir:

Mamak Belediyesi, Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Atatürk Kız Öğrenci Yurdu, 29 Ekim İlköğretim Okulu, Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Atatürk Kültür Merkezi, Ted Üniversitesi, Türk-Amerikan Derneği, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, Başkent Üniversitesi Hastanesi, Hedef İleri Etüt Merkezi, Arda Yayın ve Pazarlama, Ankara Üniversitesi Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı Gençlik Ofisi, Ankara Somut Olmayan Kültürel Miras Müzesi.

Çalışmada kurumların büyüklüğü, niteliği, çalışan sayısı, kurumda çalışanların eğitim düzeyi, cinsiyeti, sosyo-ekonomik durumları katılımcıların seçilmesinde kriter olarak değerlendirilmemiştir. Kurumların ve katılımcıların seçilmesinde çalışmada baz alınan yaş aralığına uygun iki kuşak üyesinden bireylerin aynı ortamda çalışıyor olması tek kriter olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların bir kısmına kurumlardan önceden randevu alınarak ve üst yönetime çalışmanın genel içeriğini anlatan gerekli izin belgeleri sunulmuş, bazı kurumlarda ise izin belgelerinin sunulmasının yanı sıra dilekçe, üst yönetimden sözlü izin almak gibi daha uzun bir bürokratik süreç izlenerek katılımcılara ulaşılmıştır. Daha küçük kurumlarda çalışmanın amacını anlatan kısa bir sözlü

tanıtım görüşme için yeterli olmuştur. Kimi katılımcılara ise kurum aracılığı olmadan bireysel iletişim kurularak ulaşılmış ve katılımcılarla kurum dışında görüşülmüştür.

Derinlemesine görüşmede daha önce hazırlanmış bir soru formu kullanılmıştır ancak görüşmenin akışına göre soru sırası ve sorma biçimi değiştirilmiş, sorular çeşitlendirilmiştir. Sorular, kuşakların kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri, kuşakların iş yaşamında kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri, iş yaşamında yaş ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıkları, kuşakların otoriteye, hiyerarşiye ve kurallara bakış açıları, iş ve özel yaşamları arasında nasıl bir denge kurdukları, çalıştıkları kuruma karşı bir bağlılık hissedip hissetmedikleri, bireysel ve takım çalışması tercihleri, iş yaşamında geribildirim ve iletişim tercihlerini saptamaya yardımcı olacak şekilde sorulmuştur (Bkz. EK 2). Yapılan görüşmelerin bir kısmı görüşmecilerin izni dahilinde ses kayıt cihazı ile bir kısmı da bazı katılımcıların ses kayıt cihazını tercih etmemesi nedeniyle not tutma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin tamamı tez sahibi tarafından gerçekleştirilmiş, görüşmelerin süresi 30-60 dakika arasında değişmiştir. Yapılan görüşmeler daha sonra deşifre edilmiş ve deşifre metinlerden çalışmaya dahil edilen bölümler üzerlerinde hiçbir değişiklik yapılmadan doğrudan alıntılarla çalışmaya aktarılmıştır. Çalışma bulgularının analiz edildiği bölümde görüşmecilerin isimleri kullanılmamış, katılımcılar cümlelerinin sonunda yer alan sırasıyla çalıştıkları sektörü, cinsiyetlerini, görüşme numaralarını ve yaşlarını gösteren bir kodlama yöntemiyle belirtilmişlerdir.

Çalışmada derinlemesine görüşme yönteminin seçilmesinin nedeni, yöntemin niteliksel araştırmalar için sosyal yaşamdaki olguların, süreçlerin ve ilişkilerin görünümünden çok özüne inme, detaylarını fark edebilme ve bunları bütüncül bir

bakış açısıyla kavrayabilme imkanı sunmasıdır (Akt. Kümbetoğlu, 2005: 72). Ayrıca, iletişim sözcüklerden ve anlatıya yansıyan somut ifadelerden daha fazlasını kapsayan bir süreçtir. Bu bağlamda derinlemesine görüşme yöntemi, görüşülen kişinin beden dili, kendini ifade etme biçimi, içinde bulunduğu ruh hali ve kişinin içinde bulunduğu koşulları gözleme yoluyla kişiyi olabildiğince kapsamlı bir iletişimsel bağlamda inceleme olanağı sunmaktadır. Bu anlamda derinlemesine görüşmenin iletişime dayalı bir inceleme konusu için en uygun yöntem olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, yöntem araştırmacıya görüşme sırasında, diyalogun akışına göre sorulara yön verme, soru ekleme, farklı görüşmecilere göre sorma biçimini ayarlama, soruları derinleştirme veya soruların geçerliliğini sınavarak bazı soruları iptal etme gibi imkanlar sağlamaktadır. Diğer taraftan, görüşmelerin uzun bir zamana yayılması, buna karşılık örneklem grubunun nicel yöntemlere göre sınırlı tutulmasından dolayı bulguların genellenebilirliğini zayıflatması yöntemin dezavantajları arasında sayılabilir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kuşak kavramına temel oluşturan yaş kavramının tarihsel ve sosyolojik açıdan analizi yapılmaktadır. Birinci bölümde ilk olarak kavramın psikolojik, biyolojik, sosyolojik açıdan tanımlarına yer verilmekte daha sonra çocukluk, gençlik ve yaşlılık gibi yaşam evrelerinin modernleşme süreci ile birlikte nasıl ortaya çıktıkları ele alınmaktadır. Bu analizden sonra tarihsel olarak oluşan yaşam evrelerinin kültürel açıdan da farklılaştığı belirtilmekte ve gençlik- yaşlılık algısının Türkiye bağlamında nasıl bir görünüm aldığına değinilmektedir. Daha sonra ise kuşaklararası iletişimde belirli ön yargılara neden olan ve iletişimi olumsuz etkileyen, yaşa ilişkin stereotiplere ve stereotipler sonucunda meydana gelen, ırkçılık, cinsiyetçilik

vb. gibi bir ayrımcılık türü olarak kabul edilen yaş ayrımcılığına değinilmektedir. Bölüm sonunda ise yaş kavramının en belirgin olduğu alanlardan biri olan örgütlerde yaş ayrımcılığının aldığı görünüme ve kısaca bu ayrımcılığın örgütlerde yol açtığı olumsuz sonuçlara değinilmektedir.

İkinci bölümde, kuşak kavramının genel bir analizinden sonra kavramı 20.yüzyılda gelişen sosyabilim yöntemlerini kullanarak sistematik ve kapsamlı bir sosyolojik yaklaşımla ele alan ilk kişi olan Karl Mannheim'in -günümüzde hala en geçerli çözümlene biçimi olarak kabul edilen- kuşak analizine yer verilmektedir. Daha sonra ise günümüzde çalışma yaşamında aktif olarak var olan Sessiz Kuşak, Baby Boomer, X ve Y kuşakları gelişim dönemlerinde öne çıkan toplumsal olaylar, temel değerleri, iş yaşamındaki çalışma stilleri ve çalışma değerleriyle birlikte ele alınmaktadır. Sosyolojik bir kuşak analizini esas alan çalışmada Türkiye'ye özgü kapsamlı bir kuşak araştırması bulunmaması nedeniyle literatürde yaygın bir sınıflandırma biçimi olarak kullanılan Amerikan temelli sınıflandırma kullanılsa da kuşakların gelişimsel dönemlerinde öne çıkan toplumsal olaylar bağlamında Türkiye'deki önemli toplumsal, siyasal ve ekonomik gelişmelere de değinilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise kuşaklararası iletişimin niteliğine, bir çalışma alanı olarak günümüzde kazandığı öneme değinilmekte daha sonra ise kuşaklararası iletişime teorik bir temel oluşturabilecek model, yaklaşım ve teorilere yer verilmektedir. Bu bölümde ilk olarak gelişimi yaşamın belli bir bölümüyle sınırlandırmayıp yaşam boyu devam eden bir süreç olarak ele alan yaşam boyu gelişim yaklaşımı; bireylerin sosyal ve bireysel kimliğinin iletişimdeki etkisine değinen grup ilişkileri teorisi; insanların iletişimde kişisel ve etkileşimsel olarak

belli değişkenlere göre biçimlendirdikleri konuşma biçimlerini açıklamak amacıyla geliştirilen iletişimsel uyum teorisi ele alınmaktadır. Daha sonra ise birebir yaş ve iletişim ilişkisini ele alan ve iletişimde yaşa ilişkin stereotiplerin etkilerini inceleyen modeller olan iletişimde yaş açmazı modeli ve iletişimde yaş stereotiplerinin aktivasyonu modeli ele alınmaktadır. Bölümün sonunda ise iletişim disiplini içinde küçük grupların karar verme davranışları için kullanılan ve kuşaklararası iletişime uygulanabilirliği açısından ele alınan Anthony Giddens'in yapılandırma kuramı yer almaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulgular ve bu bulguların analizine yer verilmektedir. Bu bölümde öncelikle çalışmanın örneklem grubunu oluşturan X ve Y Kuşağı katılımcılarının, kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin genel algıları, kendilerini ve diğer kuşağı iş yaşamında nasıl tanımladıkları, iş ortamında kuşak farklılığına dair gözlemleri, yaş ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıkları incelenmektedir. Daha sonra kuşaklar, otorite, hiyerarşi ve kurallara bakış açıları, kurumsal sadakat, iş-özel yaşam dengesi, bireysel-kollektif çalışma gibi iş değerleri açısından karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır. Kuşakların çalışma değerleri olarak en son ise X ve Y kuşaklarının iş yaşamında iletişim tercihlerine yer verilmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise bulguların analizinden elde edilen sonuçların genel yorumları ve çalışmanın önerileri yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YAŞ KAVRAMININ TARİHSEL VE SOSYOLOJİK ANALİZİ

#### 1.1. Yaş Kavramı

Literatüre bakıldığında, yaşın farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Kronolojik, biyolojik, psikolojik ve sosyal yaş bu tanımlamalardan bazılarıdır. Kronolojik yaş, bireyin doğumundan itibaren yaşamış olduğu yılları belirtir (Eryılmaz, 2011).

Chudacoff (1989)'a göre kronolojik yaş modern toplumları düzenlemek ve kontrol etmeye yönelik bir girişimi ifade etmektedir. Modern toplumlarda kronolojik yaşın önemini etkileyen dört temel faktörden söz edilebilir. Bunlardan iki, kronolojik yaşın belirli beceri ve başarıların potansiyel işgücünden hangi zaman aralıklarında beklenebileceğine dair objektif bir gösterge olmasıdır. İkincisi, kronolojik yaş eğitim, sağlık vb. konularda yönetim hizmetleri ve kurumları için sosyal kontrol sağlamak adına bir standardizasyon sağlamaktadır. Üçüncüsü, kronolojik yaş örgütlerde akrabalık tabanlı geleneklerin (örneğin, akrabalık ilişkisine dayalı işe alma ve iş terfisi) ve adam kayırma sorunlarının önüne geçebilmektedir. Son olarak ise, kronolojik yaşa dayalı beklentiler insanların rol ve sorumlulukları arasında geçiş yapma zamanına ilişkin objektif bir göstergedir. Ancak yaş ayrımcılığı (ageizm) gibi amaçlanmayan sonuçları da bulunan kronolojik yaşın sağladığı olanaklarının yanı sıra kimi açılardan kısıtlayıcı olduğunu da hatırlamak gerekmektedir (Williams ve Nussbaum, 2011: 32- 33).

Kimi yaşam boyu gelişim uzmanlarına göre, kronolojik yaş bir kişinin psikolojik gelişimini anlama açısından çok uygun değildir. Doğumdan başlayarak geçen yılların sayısını ifade eden kronolojik zaman ve deneyimin kaba bir göstergesi olduğu için herhangi bir şeyin nedeni olarak gösterilemez. Ayrıca, kronolojik yaş bireyin yaşını ölçmenin tek yolu da değildir. Gelişimin farklı alanları olduğu gibi yaş ele almanın da farklı yolları vardır. Yaşam boyu gelişim bakış açısında yaş sadece kronolojik olarak değil aynı zamanda biyolojik yaş, psikolojik yaş ve sosyal yaş olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Biyolojik yaş, kişinin biyolojik sağlığını ifade etmektedir. Biyolojik yaşı belirlemek kişinin hayati organlarının işlev görme kapasitelerini gerektirir. Bir kişinin bu tür kapasitesi kendisiyle kıyaslanabilir yaşta olan diğerlerinininkinden daha iyi ve daha kötü olabilir. Kişinin biyolojik yaş ne kadar küçükse, kronolojik yaş önemli olmaksızın daha uzun yaşayacağı beklenir.

Psikolojik yaş, aynı kronolojik yaştaki diğer bireylere kıyasla bir bireyin uyum sağlama kapasitesiyle ilgilidir. Örneğin, öğrenmeyi sürdürüren yaşlı erişkinler, öğrenmeye devam etmeyen yaşlılarına göre daha esnek, daha güdümlü ve olumlu kişilik özelliklerine sahip oldukları, duygularını kontrol edebildikleri ve sağlıklı düşünebildikleri için daha uyumlu davranışlar gösterirler.

Sosyal yaş ise bir kişinin yaşıyla bağlantılı olan sosyal rolleri ve beklentileri ifade etmektedir. Örneğin anne rolünü ve ona eşlik eden davranışlar düşünüldüğünde, yetişkin bir kadının davranışını önceden tahmin etmede, onun üç yaşında bir çocuk sahibi olduğunu bilmek, 20 ya da 30 yaşında olduğunu bilmekten çok daha önemli olabilmektedir (Santrock, 2012: 18).

## 1.2. Yaş Kategorilerinin Tarihsel Gelişimi

Sosyal tarihçilere göre, çocukluk, gençlik, orta yaş ve yaşlılık gibi yaşam evrelerinin arasındaki sınırların belirginleşmesi ve güçlenmesi tarihte yaşanan sosyal ve ekonomik değişimlerle yakından ilişkilidir.

19. ve 20. yüzyıllarda Batılı sanayi toplumlarındaki sosyal değişimler sonucu kronolojik yaş ayırımına dayanan yaş kategorileri de belirginlik kazanmıştır. Bu değişimler, toplumun daha zayıf (çok genç veya yaşlı) üyelerini korumaya yönelik sosyal programlar ve sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan sosyo-yapısal ihtiyaçları karşılama girişimlerinin sonucu olarak meydana gelmiştir. Buna ek olarak, aile yapısında, iş modelinde, sağlıkta ve yaşam beklentisinde büyük değişiklikler yaşanmıştır. Ayrıca, yaş gruplarının belirginleşmesinde kısmen 19. yüzyıl sonları ve 20. yüzyıl başlarında Birleşik Devletler’de çocuklara yönelik çeşitli yasal prosedürlerin geliştirilmesi, zorunlu eğitim, çocuk işçiliği gibi konularda mücadele veren sosyal hareketler de etkili olmuştur (Williams ve Nussbaum, 2011: 29- 31).

Yaşam evrelerinin mevcut sosyal algılarının oluşmasının tarihsel gelişmelerle ilişkisine dikkat çeken kişilerden biri; çocukluğun evrimi konusundaki çalışmalarıyla tanınan Philippe Aries’tir. Çocukluğun değişmez bir olgu olduğu konusundaki geleneksel varsayımları eleştiren Aries, çocukluk kavramının 15. ve 16. yüzyıllardan önce var olmadığını savunur (Tan, 1989). Aries türlerin genç üyelerinin açıkça varolmalarına karşın Ortaçağ toplumunda küçüklerin özel ya da farklı bir sosyal statüye sahip olmadıklarını ileri sürer. Aries’göre o dönemde eksik olan çocukların farklı ve özel sosyal deneyime ihtiyaç duyabileceklerinin fark edilmemesidir (James, 2001).

Çocuklukla ilgili ilk fakat çok yavaş bazı değişimler 14. yüzyıldan sonra burjuvazinin ve deneysel bilimlerin gelişmesine koşut olarak gerçekleşmiştir. Örneğin, çocukları ve çocukluğu tanımlayıcı bir dil geliştirilmiştir. 17. yüzyıl sonunda çocuklar için özel oyuncaklar yapıldığı, büyüklerin ve çocukların oyuncaklarının ayrıldığı, ilk çocuk giysilerinin ortaya çıktığı görülmüştür. 18. yüzyıla gelindiğinde ailedeki bedensel sağlık ve temizlik vurgusu artmıştır. Artık çocuğun yalnız geleceği değil varlığıyla ilgili her şey ilgi konusu olmaya başlamıştır. Bu yüzden de onun sağlığını, gelişimini, bedensel bütünlüğünü bozucu uygulamalardan sakınılması gerekli görülmüştür (Tan, 1989). 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde ise ayrı bir çocukluk kavramı, çocuk merkezli bir toplumun gelişimi ve büyümesine tanıklık edeceğimiz kadar olağan hale gelmiştir.

Çocuklarla ilgili bu algı değişiklikleri toplumsal ihtiyaçlardan bağımsız değildir. Ayrı bir hayat evresinin oluşması -günümüzde ergenliğin bir önceki evresi olarak çocukluk- sanayileşmeden doğan iş uzmanlığı için daha kalifiye işgücü sağlamak adına uzun süreli bir okullaşma ihtiyacı ile bağlantılıdır.

Benzer şekilde, sanayileşmenin artışıyla gençlik de zamanla yetişkine dönüşen ve sonra evlenerek aileden bağımsızlaşan bireye gönderim yapan bir hayat evresi olarak görülmüştür (Williams ve Nussbaum,2011:30). Gençlik kavramı ancak çocukluğun yaşam döngüsünde ayrı bir evre olarak yaratılmasından sonra ortaya çıkabilmiştir. Eğitimli gençliğin modern-ulus devletlerin inşasında öncü olmasının gerekli olduğuna yönelik düşünce de ilerlemeci Aydınlanma düşüncesinden doğmuştur.

Ayrıca sanayileşme sürecinin, eğitim yoluyla yetişkinliğe ve gerçek anlamıyla vatandaşlığa geçebilmek için daha uzun bir hazırlık dönemi gerektirmesi gençlik kavramının ortaya çıkışında önemli bir noktadır (Neyzi, 2009: 107- 108).

Kimi yazarlar ise ergenliğin ortaya çıkışını bilimsel metinlerle ilişkilendirmektedir. Örneğin, G.S. Hall (1904)'in çalışmaları ilk kez ergenliği kendi gelişimsel özellikleri ile -bunlardan biri aileden ayrı bir kimlik geliştirme ihtiyacıydı- tanımlamıştır. Heaven (1994)'a göre ergenliğin fırtınalı ve stresli bir dönem olduğu inancını yerleştiren ve kavramı popüler hale getiren önceki yazarlardan aktardıkları ile birlikte esasen Hall (1994)'ün çalışmalarıdır. Heaven'a göre bu tür bilimsel çalışmalar, ergenlik denilen bir yaş grubu yaratmış ve onun özelliklerini tanımlamıştır.

Orta yaş kavramı ise büyük oranda savaş sonrası bir yapıdır. 20. yüzyıl öncesinde orta yaş yaşamın ayrı bir dönemi olarak düşünülmezken günümüzde orta yaşın da kendine özgü stereotipleri bulunmaktadır. Orta yaş, yetişkin kişinin gençliğin kaybolduğunu fark ettiği ve kendini yeniden formüle ettiği bir evre olarak ifade edilmektedir. Çocukluk ve ergenlik gibi demografik ve sosyal değişimler, araştırmacıları ayrı bir yapılanma olarak orta yaşa odaklanmaya yöneltmiştir. Bu arada, çalışmalar popüler kültür içinde de yerini almıştır. Böylece alana ilişkin çalışmaların yaygınlık kazanması, yaşam beklentisindeki değişimler, feminizm, değişen aile yapısı gibi gelişmeler orta yaşın popüler bir kavram haline gelmesinde ve ayrı bir yaşam dönemi olarak gelişmesinde etkili olmuştur (Williams ve Nussbaum, 2011: 30).

Yaşlılığın ortaya çıkışı da yine diğer yaşam evleri gibi modernleşen toplumlarda yaşanan değişimlerle yakından ilişkilidir. 20.yüzyılın başlarına gelinceye dek dünyanın hiçbir ülkesinde uzun bir yaşam için gereken ortam yoktur. 20. yüzyıldan önce ortalama yaşam süresi Avrupa’ da 50 yıldır ve ölüm genellikle gençlik yıllarına rastlamaktadır. İyi koşullarda yaşayıp yaşlanabilenler ise sadece devlet adamları, krallar, filozoflar ve yüksek rütbeli subaylardır.

20. yüzyıl ile birlikte tıp, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler sonucunda dünya nüfusu hızla artmaya başlamıştır. Ölüm oranlarında 1950’lerden sonra belirgin azalma ile birlikte dünya nüfusu hızla artmaya devam etmiştir. Beklenen yaşam süresinin uzaması ve doğum hızının azalması ile dünya nüfusu bir önceki elli yıla göre daha hızlı yaşlanmıştır (Kutsal, 2003).

Yaşlılıkla beraber çocukluğun ve gençliğin de anlamlarında değişimler meydana gelmiştir. Kimin genç kimin yaşlı olduğuna dair kesin bir ayırım yapabilmek adına, suni bir kavramın geliştirilmesi ve bu kavrama uyan insanların da yaşlı kategorisine dahil edilme ihtiyacıyla emekli kavramı ve bu kavramla birlikte de modern çağın yaşlısı ortaya çıkmıştır (Tufan, 2002: 89).

### **1.3. Türkiye’de Gençlik ve Yaşlılık Algısı**

İnsan yaşamını çocukluk, gençlik, yaşlılık gibi dönemlere ayırmak mümkün olsa da bu ayrımlar toplumlar arasında bir karşılaştırma yapmak açısından yetersiz kalmaktadır (Tufan, 2002: 89). Çünkü kimin çocuk, kimin genç veya yaşlı sayılacağına tüm zamanlar ve toplumlar için geçerli, değişmez bir tanımı yoktur.

Çocukluk kavramı ve çocukluk ihtiyaçları farklı yerelliklerde ve farklı yerellikler aracılığıyla eyleme dökülmekte ve yansımaktadır. Hatta aynı yerdeki çocuklar dahi o yerin farklı olayları arasında geçişler yaptıkları için farklı sosyal deneyimler edinmektedirler. Örneğin, günümüzde Türkiye’de kırsal bölgelerdeki çocukluk anlayışı ile orta veya üst sınıf kentli ailedeki çocukluk anlayışı birbirinin aynı değildir (Çayır, 2012; James, 2001).

Çocukluğa benzer şekilde gençlik süreci de- her ne kadar birtakımbiyolojik ve psikolojik sebepleri olsa da- yaşanan toplumsal koşullara göre şekillenmektedir. Türkiye toplumunda özellikle geçmişte gençlik, genellikle, bekar olma haliyle ya da henüz ev bark sahibi olmamakla ilişkilendirilmiştir. Kısa bir süre öncesine kadar evlenmek, çok genç yaşta olsalar bile hem kadınlar hem erkekler için yetişkin olmak anlamına gelmekteydi. Ergenlik ve evlilik arası bu ara dönemi ifade etmek için kullanılan en yaygın kavramlardan biri ise ‘delikanlı’ olmuştur. Kavram zaman zaman kadınlara da yönelik kullanılsa da daha çok genç erkeklerin yaşamlarında belirli bir dönemi ifade etmek için kullanılmaktadır. Delikanlı askere gitmek, zanaat sahibi olmak, tarım ya da hayvancılık yapmak ve erken evlenmek gibi süreçlerle yetişkinlik dünyasına adım atabilmektedir. Tarım ve hayvancılığın dayattığı şartlarla beraber, toplumsal denetim gereksinimi ergenlik ve evlenme arasındaki dönemin yani delikanlılık döneminin mümkün olduğunca kısa tutulmasına neden olmuştur (Neyzi, 2009: 111-113).

20. yüzyıldan itibaren ise sanayileşme, kentlileşme, okullaşma gibi etkenler nedeniyle gençlik dönemi uzamaya başlamıştır.

Örneğin, çoğu uluslararası kuruluş tarafından 15-25 yaş aralığı olarak kabul edilen gençlik tanımı gençlerin okulda kalma sürelerine bağlı olarak 15-29 yaş aralığına uzatılmıştır ( Akt. Çelik, 2010).

Türkiye tarihine baktığımızda özellikle Osmanlı'nın çöküş döneminde başlayan Batılılaşma hareketleri süresince Batıdaki okullarda eğitim alarak yurda dönen ve “aydın” olarak tanımlanan ve siyasetin etkin aktörleri olarak görülen genç bir kuşak yetişmiştir (Çelik, 2010). Devamında cumhuriyet ideolojisi de kendi ideal toplumunu geleceğe yöneltmek için hakikatin taşıyıcıları olarak yaşlılar yerine gençleri -özellikle eğitilmiş gençleri- koymuştur. Böylelikle geleneksel olarak yaşlıların otoritesine dayanan Türkiye’de günümüzde yaşlılar hala saygı görmeye devam etseler de artık “doğru”nun kaynakları olarak görülmemektedirler (Mardin, 2004: 281).

Türkiye’de Akdeniz Üniversitesi öğrencileri arasında yapılan bir araştırma gençlerin gözünde yaşlıların büyük ölçüde otorite ve statü kaybettiğini doğrulamaktadır. Araştırmanın çıkış noktasını oluşturan L.Simmons’un teorisine göre modernleşme sürecine giren toplumlarda eğitim düzeyinin sürekli yükselmesiyle bilgi zamanla gençlerin tekeline geçmektedir. Bu da yaşlı kuşakların sahip olduğu çoğu tecrübeye dayanan bilgiye ihtiyacı azaltırken aynı süreçte sistematik ve organize eğitimden elde edilen bilgilere toplumun ihtiyacı artmaktadır. Bu durum da yaşlıların sosyal statüsünü azaltmaktadır (Tufan, 2006).

Türkiye’de yaşlıların otorite ve statüsünün azalmasında eğitim süresi ve okullaşmanın artmasıyla birlikte aile yapısında meydana gelen değişimler de etkili olmuştur. Türk kültürünün önemli bir parçası olan yaşlılara saygı kavramının

yerleşmesinde yaşlılarla beraber yürütülen hayat, aynı evi paylaşma ve yaşlının ailedeki konumunun etkisi büyüktür. Zamanla sosyo-ekonomik yaşamdaki değişmeye paralel olarak sosyo-kültürel yapıdaki hızlı dönüşüm, ailenin işlevi ve yaşam tarzında önemli değişimler yaratmış (çekirdek aile yapısının önem kazanması) bu süreçte yaşlının aile içindeki yeri, önemi ve otoritesi azalmıştır (Özmen, 2013).

Türkiye’de gençlik ve yaşlılık kavramlarına kronolojik açıdan bakıldığında ise her ne kadar geçmişe kıyasla gençlik süresi uzamış olsa da yapılan çalışmalar Avrupa ülkelerine kıyasla Türkiye’de gençliğin erken bitip yaşlılığın da erken başladığını göstermektedir. Cem Başlevent tarafından Avrupa genelinde aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 28 ülkede yapılan ve verileri 2010 yılında yayınlanan Avrupa Sosyal Anketi’ne göre, gençlik ve yaşlılık algılamalarında ülkeler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Ankette yer alan iki temel soru, “Sizce bir kişi kaç yaşına kadar genç sayılır?” ve “Sizce bir kişi kaç yaşından itibaren yaşlı sayılır?”. Bu sorulara verilen yanıtlara göre Türkiye her iki sıralamada da en altlarda yer almaktadır (Bkz. Şekil 1, Ek 3). Çalışmada yaş kavramının kültürel farklılığına dair ilginç bulgulardan biri, Türkiye ve yakın komşu ülkeler Yunanistan ve Kıbrıs Rum Kesimi arasında gençliğin bitişi ve yaşlılığın başlangıcına dair büyük farklılık olması. Yunanistan ve Kıbrıs Rum Kesimi’nde gençlik 50’li yaşlarda bitip yaşlılık 60’lı yaşlarda başlarken Türkiye’de gençlik 34.2 yaşında bitmekte ve yaşlılık da 55 yaşından itibaren başlamaktadır.

Ankete ilişkin bir başka bulgu ise cinsiyet ve içinde bulunulan yaş grubunun yaşlılığa bakış açısında belirleyici rol oynamasıdır. Çalışmada kadın katılımcıların belirledikleri sınırların erkek katılımcılardan iki yıl kadar yukarıda olduğu ve yaşın ilerleyişine paralel olarak da gençlik ve yaşlılık sınırlarının ilerliyor olduğu bulgulanmıştır (Bkz. Tablo 2, Ek 4). Örneğin, kadın katılımcılar için gençlik bitişi, 41,4, yaşlılık başlangıcı 61.5 iken, erkekler için ise gençlik bitişi 39,4 ve yaşlılık bitişi ise 63,6'dır. 15-24 yaş arasındaki katılımcılar için ise gençlik bitişi, 33,6, yaşlılık başlangıcı 57.7 iken, yaşı 75 ve üzeri katılımcılar için gençlik bitişi 47.1 ve yaşlılık başlangıcı ise ortalama 10 yıllık bir farkla 68.1'dir<sup>1</sup> (Başlevent, 2010). Anket verileri dahilinde bakıldığında yaş algısının yalnızca toplumsal bağlama göre değil, içinde bulunulan yaş ve cinsiyete göre de değişkenlik gösterdiği görülmektedir.

#### **1.4. Genç ve Yaşlı Yetişkinde Yaş Stereotipleri ve Yaş Ayrımcılığı**

Stereotipleme birkaç belirgin özellikleri aracılığıyla insanların veya yerlerin tasviri olarak nitelendirilebilir. Bu özellikler bilişsel, duygusal, davranışsal özellikler veya değerlendirmelerdir. Stereotipleme kimi durumlarda gerçeği yansıtsa dahi sürekli olarak önyargılı algılamalara maruz kalma kişinin başarısını etkilemektedir. Irk ve cinsiyet konusunda olduğu gibi, yaş da insanlar tarafından sıklıkla başkalarını kategorize etme ve birtakım stereotipler oluşturmak amacıyla

---

<sup>1</sup> Yaş grupları arasındaki algılama farklarına dair bir başka bulgu yaş ilerleyişine paralel olarak gençlik ve yaşlılık sınırlarının olmadığı düşüncesinin yaygınlık kazanıyor oluşu. Örneğin, "Kişiye göre değişir" ya da "Bu tür sınırlar yoktur" diyenlerin oranı 15-24 yaş grubunda yüzde 8 iken, 75 ve üstü yaş grubunda ise bu rakam yüzde 14'tür. Bir diğer ilginç bulgu da yaşlılarına göre kendini daha genç hissedenlerin gençlik ve yaşlılık sınırlarının daha yüksek olmasıdır. Örneğin yaşlıları ortalama olarak "Yaşlı hissediyorum" derken, kendileri "Orta yaşlı hissediyorum" diyenlerin yaşlılık sınırları diğerlerinden yaklaşık 1.5 yıl daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Başlevent,2010).

kullanılmaktadır (Bhatti, 2013; Hortaçsu, 1998: 229; <http://www.englisharticles.info/2011/03/30/age-discrimination/>). Örneğin, çocuklar için gürültülü, şımarık, yaramaz, savunmasız, zeki, ilgi isteyen; yetişkinler (orta yaşlılar) için olgun, bağımsız, iş odaklı, otoriter, akıllı, gençlere tepeden bakan; ileri yaştakiler için unutkan, zayıf, bilge, gri saçlı, örgü ören, buruşmuş, kambur; gençler için ise asi, tembel, seksüel, benmerkezci, sorumsuz, otoriteye karşı saygısız, akran baskısına boyun eğen, hizipçi gibi stereotipler sıklıkla kullanılmaktadır (Bhatti, 2013).

Farklı yaş gruplarına yönelik bu tür stereotip ve tutumlar hem kişisel düzeyde hem de kurumsal düzeyde ayrımcılığa yol açabilmektedir (Anderson,2010). Palmore, yaşa dayalı ayrımcılığı (bir diğer adıyla yaşçılığı) çağımızdaki üçüncü büyük 'izm' olarak adlandırmaktadırlar.

Yaş ayrımcılığı ilk kez Butler tarafından 1969 yılında ele alınışından bu yana farklı görüşlere bağlı olarak birçok bağlamda ele alınmıştır. Butler'in tanımında yaşçılık, özellikle yaşlılara karşı beslenen stereotipler ve ayrımcılık türüdür. Maggie Kuhn ise yaşçılık kavramını yaşlılar ve gençleri kapsayacak şekilde tanımlamaktadır. Maggie Kuhn'ın yaşçılık tanımı yaş yelpazesinin iki ucunu kapsamaktadır. Yani gençler de tıpkı yaşlılar gibi yaşlarından dolayı yaş ayrımcılığına maruz kalabilmektedir.

Kimi araştırmacılar ise yaş ayrımcılığına ilişkin tartışmayı daha geniş çapta ele almaktadır. Palmore (1999) yaş ayrımcılığını herhangi bir yaş grubu lehine veya bu yaş grubuna karşı karşı ayrımcılık veya önyargı olarak tanımlayarak kavramı birden çok algılama ve yoruma açık hale getirmektedir. Pozitif ve negatif yaş

ayrımcılığını içeren bu yaklaşım, yaş ayrımcılığının her iki yönde de bir etkiye sahip olduğu fikrine dayanır<sup>2</sup>.

Negatif yaş ayrımcılığı bir yaş grubuna karşı olan herhangi bir önyargı veya ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. Pozitif yaş ayrımcılığı ise pozitif tutum ve stereotiplere dayanan önyargıları içermektedir. Her iki durumda da yaşa ilişkin stereotipler tıpkı ırksal stereotipler gibi o anda kişinin bireysel niteliklerini, kişilik özelliklerini görmeyi engellemektedir (Anderson,2010).

Türkiye’de yaş stereotipleri ile ilgili dikkate değer çalışmalardan biri, Sibel Arkonaç’ın 1999 yılında yapmış olduğu “Genç ve Yaşlı Yetişkinde Yaş Stereotipleri” çalışmasıdır. Çalışmada genç ve yaşlı kişilerin gençlik ve yaşlılık ile bağdaştırdıkları stereotipik özellikler, yaş gruplarını tarifleri, kendilerine ait yaşam süreleri ile ilgili beklentileri ve yaşlılık ile ilgili düşünceleri araştırılmıştır.

Çalışmada, genç katılımcılar, genç olmanın alt sınırını 16 yaş, üst sınırını ise 29 yaş olarak, yaşlıları ise 55 yaş ile 73 yaş arasında tarif etmektedir. Yaşlı katılımcılar ise genç olmanın alt sınırını 18 yaş, üst sınırını ise 31 yaş olarak tarif etmektedir. Yaşlıyı ise alt sınırda 55 yaş ve üstü olarak görmektedir.

Genç katılımcılar, yaşlıyı genelde olumsuz özellikler ile birleştirerek geleneksel, muhafazakar, dırdırcı, otoriter ve açgözlü olarak tanımlamışlardır. Yaşlıların tek olumlu özellikleri ise ağırbaşlı oluşlarıdır. Gençler, genç olmanın ilerleme-gelişme yönelimli olma özelliği olarak atılganlığı, enerjik olmayı, geleneksel olmamayı, aktif ve hızlı olmayı, coşkulu, gırgır, girişken, ilerleyici ve serbest olmayı görmektedir. Bunun yanı sıra, maceracı, uçarı, asi, yaramaz,

---

<sup>2</sup> <http://ageismhurts.org/component/content/article/1-what-is-ageism>

züppe, sorumsuz, hayalgücü kuvvetli, hayalperest, seksi olmayı da bu stereotipe yerleştirmektedir.

Yaşlı katılımcıların yaşlı ve gençlere yönelik stereotiplerine bakıldığında ise, yaşlıların kendi yaş grubundan ziyade genç yaş grubunun stereotiplerine daha açık olduğu gözlenmektedir. Yaşlı katılımcılar, hızlı, atılgan, enerjik, aktif ve coşkulu gördüğü genci aynı zamanda züppe, asi, rahat (gevşek), maceraperest, yaramaz, uçarı, sorumsuz, sabırsız, düşünmeden davranan, geleneksel olmayan, gürültülü ve soytarı olarak nitelendirmektedirler. Genç grubun genç stereotipleri ile karşılaştırınca, olumlu ve olumsuz özellikler açısından her iki katılımcı grubun benzer bir stereotipik algıya sahip olduğu ifade edilebilir. Yaşlı grubun yaşlı stereotipi ile birleştirdiği sıfatları iki grupta ele almak mümkündür. Birincisi, olgun, sabırlı, ağırbaşlı ve sakin; diğeri ise muhafazakar, otoriter ve gelenekseldir (Arkonaç, 1999).

Genç ve ileri yaştaki yetişkinlerde yaşa dayalı olarak ortaya çıkan bu tür stereotipler çoğu zaman kuşaklararası iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Yaşa dayalı stereotiplerin gelişmesinde ise farklı yaş grupları arasındaki sınırlı etkileşim önemli bir etkiye sahiptir. Yaşlılarla sınırlı iletişimsel deneyime sahip genç birey, yaşlıların olumsuz imajından etkilenmekte veya yaşlılığa ilişkin gerçeği yansıtmayan stereotipleri benimseyebilmektedir. Örneğin, yaşlılığı sıklıkla yetersizlik veya izolasyonla ilişkilendirebilmektedir. Benzer şekilde, gençlerle sınırlı

iletişim kuran yaşlı birey de gençlerle ilgili negatif stereotipleri (gürültülü, saygısız gibi) benimseyebilmektedir<sup>3</sup>.

Almanya'da 1984 yılında gazeteci-yazar K. Aschke tarafından gençlerle yapılan "Yaşlılardan bana ne!" adlı araştırma bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmaya katılan gençlerin geneli yaşlıları, anlayışsız, sabırsız, huzursuz, cimri ve tecrübesiz kişiler olarak nitelendirirken, yüzde 80'i yaşlı insanların yardımsever olmadıklarına ve yüzde 50'si ise iyi niyetli olmadıklarına inanmaktadır. Gençler tarafından yaşlı insanlarla bütünleştirilen diğer nitelikler ise, yaşlıların kibirli oldukları, kendi kendilerine acıdıkları, laf dinlemekten aciz oldukları ve kendilerini ilgilendirsin ilgilendirmesin her konuya dahil olduklarıdır. Araştırmaya katılan yaşlılar ise gençleri, terbiyesiz ve işe yaramaz varlıklar olarak nitelendirmektedir. Araştırmada varılan genel saptama ise, yaşlılarla herhangi bir nedenle ilişki içinde olan öğrencilerin düşüncelerinin genellikle daha olumlu olduğu ve görüşlerindeki bu olumluluğun, gençlerin yaşlılarla olan ilişki süresiyle yakından bağlantısı bulunduğudır. İlişki süresi uzadıkça gencin yaşlılar hakkındaki düşünceleri de pozitif yönde değişim göstermektedir. Öğrencilerin yüzde 80'i yaşlılar hakkındaki görüşlerinin tamamen kişisel tecrübelerine dayanan düşünceler olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Tufan, 2002: 173-175).

## **1.5. Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı**

---

<sup>3</sup>eXtension-America's Research-based Learning Network (2011). Age-based Stereotyping ([http://www.extension.org/pages/20319/age-based-stereotyping#.UqRU\\_\\_RdVrN](http://www.extension.org/pages/20319/age-based-stereotyping#.UqRU__RdVrN))

Yaşaya dayalı stereotip ve tutumlar kişisel düzeyde olduğu gibi kurumsal düzeyde de ayrımcılığa yol açmaktadır. Hatta yaşaya dayalı önyargıların ve kanıların olumsuz etkilerinin özellikle istihdam belirgin olduğu söylenebilir (Anderson, 2010; Baybora, 2010).

İstihdamda doğrudan veya dolaylı ayrımcılık olarak iki tür ayrımcılıktan söz edilebilir. Doğrudan ayrımcılık, kuralların veya uygulamaların bazı bireyleri açık bir şekilde yalnızca belli bir grubun üyeleri olmaları nedeniyle dışlaması veya tercih etmesidir. Örneğin, bir iş ilanında, “35 yaşın üzerinde olanların başvurmasına gerek yok” ifadesi doğrudan yaş ayrımcılığına açık bir örnektir. Doğrudan ayrımcılığının, dolaylı ayrımcılıktan çok daha kolay fark edilebildiği söylenebilir. Dolaylı ayrımcılık ise tarafsız görünmekle birlikte uygulamada açık olarak belli bir grubun üyelerini etkileyen kurallar, işlemler veya uygulamalardır (Çağlayan, 2013). Yaş ayrımcılığı örgütlerde her ne şekilde (dolaylı veya dolaysız) olursa olsun örgüt performansı ve iş verimliliğini etkilemektedir. Yaş ayrımcılığı her yaş grubundan bireyin katkılarını ve örgütün tüm düzeylerindeki katkıları sınırlandırmakta, işbirliği, verimlilik, ilişkiler ve bireysel benlik algısına zarar vermektedir. Özellikle yaş çeşitliliğinin bugünün kompleks, değişen iş yerlerinde merkezi bir tema olduğu düşünülürse dört ayrı kuşağın yan yana çalıştığı günümüzde gerginlikler ve üretim kaybı kaçınılmaz olabilmektedir (Perrin ve Perrin, 2012).

Örgütlerde yaş ayrımcılığı üzerine yapılan ve yaş ayrımcılığı ve iş performansı arasındaki ilişkiye dikkat çeken birçok çalışma bulunmaktadır.

Hayward ve diğeri (1997)'nin çalışmalarına göre, yöneticilerin yüzde 30'u yaşlı çalışanları eğitilmesi zor bireyler olarak, yüzde 34'ü yeni teknolojilere uyum sağlayamayan bireyler olarak ve yüzde 30'u ise yaşlı çalışanları aşırı temkinli olarak nitelendirmektedir. Yöneticilerin yüzde 70'i ise genç çalışanları yaşlı çalışanlara göre daha az güvenilir bulmaktadır. Rupp, Vodanovich ve Crede (2006), yaşa dayalı katı stereotipleri olan yöneticilerin yaşlı bireyleri genç çalışanlardan daha sık ve yoğun olarak düşük performansla bütünleştirdiğini saptamıştır. Levy, Slade, Kunkel ve Kasl (2002) yaşa dayalı stereotiplerin yaygın olduğu örgütlerde, çalışanların kendi kuşağına ait yaş stereotiplerini içselleştirebildiğini ve sonunda stereotipe uygun şekilde davranmaya başladığını gözlemlemiştir. Levy (1996) deneysel çalışmasında yaşlı çalışanların yaşlarına ilişkin pozitif bir tutum benimsendiğinde, daha gelişmiş bir bellek performansı ve yaşlılık konusunda özgüven ve olumlu görüş geliştirdiklerini, negatif tutum benimsendiğinde ise aynı değişkenlerde düşüş yaşadıklarını bulgulamıştır.

Chris Blauth ve diğeri örgütlerde yaş stereotipleri ve iş verimliliği ilişkisine dikkat çeken çalışmalarında örgütlerde yaş ayrımcılığının göstergelerini şu şekilde sıralamıştır (Blauth vd.,2011):

- Çalışanlar sürekli olarak başkalarını sadece yaşlarına dayalı olarak yargırlar.
- Farklı kuşaklardan oluşan çalışma takımları işlerini hızlı bir sürede tamamlamaya çalışırlar.
- Genç ve yaşlı çalışanlar örgüt içinde fırsatlar ve daha fazla fark edilme adına rekabet ederler.

- Çalışanlar rutin olarak diğer kuşakların üyelerinden şikayetçidirler.
- Kurum genellikle belirli bir kuşak içerisinde işe alım yapar.
- Çalışanlar sürekli genç veya yaşlı çalışma arkadaşlarının fikirlerini reddeder.
- Yöneticiler, farklı kuşakları yönetebilmek için özel bir eğitime ihtiyaç duyarlar.
- Çalışanlar, diğer çalışanlarla ilgili yorum ve varsayımlarında sıklıkla yaşlarını göz önünde bulundururlar.
- Yöneticiler genç veya yaşlı çalışanların belirli görevler için yetersiz olduklarını düşünürler.
- Belirli kuşakların üyeleri terfi konusunda düzenli olarak görmezden gelinir.
- Yaşlı çalışanlar sıklıkla erken emeklilik isteğini dile getirirler.
- Genç çalışanlar işleriyle bağlantısız veya ilgisiz görünürler.

Toplumsal değişim ile paralel bir şekilde meydana gelen yaş kategorileri her toplumun kendi bağlamına, kültürel yapısına göre algılanmaktadır. Kuşak kavramının temelini oluşturan yaş kavramı bireysel ve sosyal kimliğin bir parçası olarak karşımıza çıkmakta, kişilerarası iletişimde özellikle de farklı kuşakların iletişimde ayırdedici bir işlev üstlenmektedir. Kişilerarası ilişkilerde belirli stereotiplerle olumlu veya olumsuz görünümler alabilen yaş, özellikle modern toplumda farklı yaş gruplarından bireylerin yer aldığı örgütlerde hem iş alım sürecinde hem de iş yapma sürecinde belirginlik kazanmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAK TÜRLERİ

#### 2.1.Kuşak Kavramı

“Bizim kuşak”, “eski kuşak”, “60 kuşağı” (1960’larda yetişenler için) “yeni kuşak” veya “kuşak çatışması” gibi birçok ifade ile kuşak kavramı günlük dilde sıklıkla kullanılmaktadır (Pilcher (1994). Kavram günlük dilde en az iki anlama gönderim yapmaktadır. Bunlardan ilki, büyük anne baba ve çocukların doğumları arasındaki ortalama zaman aralığına gönderim yapan, ailesel bağlar açısından kuşak kavramı; diğeri ise belli bir tarihsel döneme (örneğin, 1960’lar gibi) aitlik anlamında kuşak kavramıdır (Field, 2008). Kavram biyolojik temelli ilk anlamıyla geçmişte her 20-25 yıllık döneme bir kuşağı yerleştirir. Ancak, geçmişte bu tür bir kuşak tanımı sosyologlar için yararlı olmuş olsa da günümüzde çocuk sahibi olma yaşının giderek ertelenmesi, yeni iletişim teknolojileri, değişen kariyer ve eğitim fırsatları ve değişen sosyal değerlerle birlikte artık 20-30 yıl kuşak sınıflandırması için oldukça geniş bir dönemi ifade etmektedir. Bu da günümüz koşullarında kuşak olgusunun doğru tanımından uzaklaşılması anlamına gelmektedir (Pilcher,1994; Mccrindle 2006; Field, 2008; Özer ve vd. 2013). İkinci anlamıyla ise kuşak kavramı sosyolojik bir bağlama gönderim yapmaktadır.

Kavramı sosyolojik anlamıyla açıklayan kuşak teorisine göre, belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerine sahip olmaları belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklanmaktadır.

Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Erden,2010). Değer sistemlerimiz, dolayısıyla yaşamlarımız, ömrümüzün ilk on yılında ailelerimiz, arkadaşlarımız, yaşadığımız toplumlar, yaşadığımız dönemde meydana gelen önemli olay ve gelişmeler tarafından biçimlendirilmektedir. Örneğin, 1954 yılında doğan biri 1960'ların erken dönemindeki çocukluğundan ve 1970 yıllardaki genç yetişkinlik döneminden etkilenmektedir. Kişinin bu dönemde edindiği deneyimler ise değer ve tutumlarında yaşamı boyunca etkili olacaktır (Codrington, 2008; Jopling, 2004).

Günümüzde yönetim alanındaki araştırmalar Mannheim (1952)'in *The Problem of Generations* (Kuşaklar Sorunu) makalesinde üzerinde durduğu gibi kuşağın sosyolojik tanımına odaklanmaktadır (Özer vd. 2013) .

Karl Mannheim, 20. yüzyılda gelişen sosyalbilim yöntemlerini kullanarak kavramı sistematik, kapsamlı bir sosyolojik yaklaşımda ele alan ilk kişidir. Karl Mannheim'in analizinde özellikle belirtilmesi gereken nokta, sınıf ve kuşağın zıtlığını yani toplumun yatay ve dikey bölümlerini tarihsel perspektifle birlikte ele almasıdır (Jaeger, 1985).

### **2.1.1. Karl Manheim Sosyolojisinde Kuşak**

Karl Mannheim'ın *The Problem of Generation* çalışmasında yaptığı kuşak analizi birçok yazar için kuşak konusunda başlangıç noktası oluşturmaktadır. Mannheim, kuşağı kronolojik veya biyolojik bir yaş yaklaşımından daha ileri taşıyarak kuşağın toplumsal düzenin hem ürünü hem de onu meydana getiren yapı taşlarından biri olduğunu savunur ( Jaeger, 1985).

Manheim kuşak kavramını açıklarken, biyolojik faktörlerin etkisini kabul etse de sosyal faktörlerin öncelikli ve nihai önemini vurgular. Bu bakış açısında biyoloji, sosyal ve tarihsel süreç içinde gömülü bir faktördür (Pilcher, 1994). Böylece Mannheim'ın kuşak analizi, biyolojik faktörlerin sosyolojik içerimlerinin keşfedilmesiyle başlar. Bu nedenle öncelikle kuşağı belirli bir tür sosyal konum olarak anlamaya çalışır:

*İnsanlar arasında sosyal etkileşim olmasaydı- tanımlanabilen sosyal yapı, belirli bir sürekliliğe dayanan tarih olmasaydı- o zaman kuşaklar bir toplumsal konum olarak var olamazdı; sadece doğum, yaş ve ölüm olurdu.*

Mannheim'e göre kuşak, topluluk anlamında -birbirleri hakkında somut bilgilere sahip, üyeleri olmadan varlığını sürdüremeyen ve zihinsel- ruhsal birliği fiziksel yakınlığına bağlı- somut bir grup değildir. Bir kuşağın üyeleri belirli yollarla birbirlerine bağlanmış olmalarına rağmen, bu bağ somut bir grup oluşturmamaktadır. Sosyal bir olgu olarak kuşak kavramının doğasını anlamak ve tanımlamanın yolu ise başka bir sosyal kategorinin özelliklerinden faydalanmaktır. Bu amaçla kuşak kavramına maddi yönden bir benzerlik göstermese de birtakım yapısal benzerliklerden dolayı toplumdaki bir bireyin sınıf konumu üzerinden kuşak

kavramına ilişkin bir kavrayış geliştirilebilir. Bu anlamda Mannheim kuşak analizini, Marx'ın sınıf kavramıyla paralel olarak geliştirir.

Sınıf konumu toplumda değişen bir ekonomi ve güç yapısının varlığına dayanırken, kuşak konumu (generation location), ölüm-yaşam, sınırlı bir hayat süresi ve yaşlanma gibi biyolojik ritimlerin varlığına dayanmaktadır. Dolayısıyla, Mannheim, aile, kurum, cemat vs. gibi somut sosyal grupların yanı sıra, sosyal yapıda bir dizi bireyin paylaştığı ortak “konum” olgusundan bahseder. “Konum” kuşak ve sınıfları kapsamaktadır (Mannheim, 2009). Sosyolojik anlamda aynı kuşak konumunu paylaşabilmek için bireylerin aynı sosyolojik ve tarihsel bağlamda doğmuş olmaları ve gelişim yıllarında benzer deneyimleri yaşamış olmaları gerekmektedir (Pilcher, 1994).

Diğer taraftan, “konum” kuşak kavramını tüm boyutuyla kapsama konusunda eksik kalmaktadır. Aynı kuşak konumunu paylaşmak için, yani pasif veya aktif bir şekilde kuşak konumuna içkin olan handikapları ve öncelikleri yaşayabilmek için aynı tarihsel ve kültürel bölgede doğmuş olmak yeterlidir. Ancak, gerçeklik olarak kuşak kavramı (generation as actuality), tarihsel ve sosyal ortamda ortak varoluştan daha fazlasını içerir. Gerçeklik olarak kuşağın oluşması için daha fazla somut yakınlık gerekmektedir. Bu ek yakınlık toplumda aynı yazgıyı paylaşmak, ortak kaderde yer almak olarak tasvir edilebilir. Örneğin, 1800 yılında Prusya'daki gençler aynı dönem Çin'deki gençler ile ortak bir kuşak konumunu paylaşmamıştır. Çünkü aynı kuşak konumunda yer almanın temel ölçütü, aynı tarihsel topluma mensup olmaktır. Aynı toplumda ise şehirden uzak bölgelerde yaşayan, mevcut çalkantılardan etkilenmeyen, köyde yaşayan gençler ile aynı dönemin şehirde yaşayan gençleri gerçeklik olarak aynı kuşağı paylaşmamaktadır. Çünkü taşralı

gençler kentte yaşayan diğer gençler ile aynı olaylardan etkilenmemişlerdir. Böylelikle, sözkonusu taşralı gençlerle genç kentlilerle aynı kuşak konumunu paylaşmış fakat aynı kuşak konumu içinde farklı gerçekliği paylaşmışlardır.

Aynı somut tarihsel sorunları tecrübe eden gençler için aynı gerçek kuşağın parçaları olduğu söylenebilir. Aynı gerçek kuşak içerisinde ortak deneyimleri farklı biçimlerde geliştirenler ise ayrı kuşak birimleri (generation unit) oluştururlar. Kuşak birimleri birbirleri ile karşıt fikirleri olan alt gruplarıdır. Kuşak birimi gerçeklik olarak kuşaktan daha fazla somut bir bağı temsil eder. Örneğin 19. yüzyılda liberal romantik-muhafazakar ve liberal- rasyonel gençlik aynı gerçek kuşağa aittirler ancak aynı modern mentaliteyi paylaşmamışlardır. İki grup toplumun geneli tarafından tecrübe edilen tarihsel bir etkiye karşı verilen entelektüel ve sosyal yanıtın iki kutbunu oluşturmaktadır<sup>4</sup>.

Mannheim'e göre, "kuşak konumu", "gerçeklik olarak kuşak" ve "kuşak birimi" kategorileri için sosyolojik bir açıklama getirilmesi önemlidir<sup>5</sup>. Konuyla ilişkili hakim faktörleri analiz edebilmek bu ayırım gözetilmeden mümkün olmayacaktır. Eğer bu tür bir ayırım yapılmadan kuşaklardan söz edilirse, bu sadece kuşağı biyolojik bir olgu olarak ele almak olacaktır ve kuşağın sosyal ve kültürel tüm diğer yönlerini birbirine karıştırma riskini doğuracaktır (Mannheim, 2009).

---

<sup>4</sup> Kuşak birimine, Türkiye açısından 70'lerde Türkiye'de karşıt siyasi görüşe sahip ancak temelde aynı ideolojiden (Kemalizm) beslenen solcu ve ülkücü gençler örnek verilebilir.

<sup>5</sup> Anna Kriegel kuşak kavramının asıl olarak elitist bir kavram olduğundan bahseder. Çünkü, kuşaktan, gençlikten bahsedilirken konu edinilen gençlik daha çok eğitilmiş ve kentli gençliktir. Türkiye bağlamında ise buna ek olarak kuşak kavramı daha çok erkeklerle bütünleştirilmektedir. Yani kuşağa dair yapılan analiz kuşağın tüm üyelerini kapsamada yetersizdir (Lüküslü, 2009: 45). Karl Mannheim' in analizi bu noktada önem kazanmaktadır.

## 2.2. Kuşak Türleri ve Çalışma Yaşamında Kuşaklar

Kuşak kimliği insanlar için tıpkı toplumsal cinsiyet, etnisite ve ırk gibi ayırıcı özelliklerden birini oluşturmaktadır. Tarihsel olaylar, siyaset ve teknolojik gelişmeleri içeren önemli olay ve deneyimlerle şekillenen kuşak kimliği kuşak üyelerinin yaşadığı dünyaya ilişkin değerlerini, tutumlarını ve etik anlayışlarını şekillendirmekte, dolayısıyla iş etiği, takım çalışması ve kurum sadakati gibi iş yaşamı değerlerini de etkilemektedir. Bu nedenle kuşaklararası iletişimi anlayabilmek ve yönetebilmek adına bu etkileri göz önünde bulundurmak ve anlamak oldukça önemlidir (King,2010; Wildrick,2014).

Tarihsel ve sosyal deneyimleri göz önünde bulundurarak sosyolojik bir tanımlama ile kuşakları sınıflandıran en kapsamlı çalışmalardan biri, William Strauss and Neil Howe'nın Amerika tarihini esas alarak 1584'de Püritanlar ile başlayan 18 farklı kuşak tanımı geliştirdikleri *Generations* (Kuşaklar) eseridir. 1920'li yıllardan itibaren günümüzü kapsayan çalışmalar ise dört veya beş farklı kuşağın gelişimini ortaya çıkarmıştır. Bu grupların bugün birlikte yaşadığımız kişileri kapsadığı farz edilir. Çalışma yaşamında aktif olan kuşaklar baz alınğında ise karşımıza dört kuşak çıkmaktadır. Günümüz kuşakları şu şekilde özetlenebilir:

-Sessiz Kuşak

-Baby Boomer (Nüfus Patlaması Kuşağı)

-X Kuşağı

-Y Kuşağı

Diğer taraftan, kuşak kavramına ilişkin sosyolojik tanım esas alındığında isabetli bir kuşak analizi için kültürel bağlamı dikkate alan bir kuşak sınıflandırmasını baz alma gereği ortaya çıkmaktadır. Çünkü kültür, yaş algısını, genç ve yaşlılara bakış açısını etkilediği gibi kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Örneğin İsrail için savaşlar kuşakların sınıflandırılmasında önemli noktayken, ABD için doğum oranları ile önemli toplumsal olaylar kuşakların sınıflandırılmasında belirleyicidir (Akt.Özer vd., 2013). Türkiye’de ise gençlik araştırmaları ülkenin siyasi tarihindeki önemli kırılma noktalarını dikkate alan bir sınıflandırmaya gitmektedir. Ancak, kuşakları sosyolojik, psikolojik ve biyolojik bir çerçevede ele alan sistematik bir kuşak araştırması bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışmada literatüre hakim olan ABD temelli sınıflandırma esas alınacak olup, Türkiye’de kuşakların doğumsal aralıklarına denk gelen dönemin öne çıkan siyasal ve sosyolojik gelişmelerine de kısaca değinilecektir.

### **2.2.1.Sessiz Kuşak**

Sessiz Kuşak 1945’ten önce doğan bireyleri kapsamaktadır. Kimi kaynaklar bu kuşak için alt limit olarak 1922 yılını belirtmektedir (Tolbize, 2008). Sessiz Kuşak adlandırması, *Time Dergisi*’nin 1951 yılındaki bir kapak hikayesi ile ortaya çıkmıştır. Kuşak üyeleri dergide; kasvetli, kaderci, geleneksel, hayal kırıklığı beklentilerine karşın umutlu bir grup insan olarak tarif edilmişlerdir. Sessiz Kuşak ise kendini yaşama sevinciyle hareket eden ve genel olarak topluma ve özellikle

çalışma yaşamına katkı sağlamak isteyen aktif ve önemli bir kuşak olarak tanımlamaktadır (Olson ve Brescher, 2011).

Sessiz Kuşak üyelerinin dünyaya geldiği yıllar Türkiye’de Cumhuriyet döneminin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir. Bu dönemde dünya ülkelerinin genelinde yaşanan ekonomik kriz ve İkinci Dünya Savaşı Türkiye’yi de siyasal, sosyal ve ekonomik açıdan derinden etkilemiştir (Aktan,2011; Toruntay, 2011). 1945’li yılların sonuna kadar Türkiye’de nüfus, eğitim ve sağlık alanlarında birtakım gelişmeler yaşanmışsa da bu dönemde yaşamış bireylerin yaşam standartları günümüze kıyasla oldukça yetersizdir (Ayhün, 2013). Büyük Buhran sonucu tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında iş ve güvenlik kavramları kuşak üyelerinin hayat mücadelesinde önemli rol oynamıştır. İkinci Dünya Savaşı’nın yıkıcı etkileriyle de kuşak üyeleri hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir (Akt. Ayhün, 2013).

Bugün harcama stilleri tasarruflu, her zaman biriktiren ve nakit ödeme alışkanlığına sahip bir kuşak olmaları bu deneyimlerle ilişkilendirilebilir. Ayrıca, bugünün piyasası için en materyalist ve markaya sadık tüketiciler olarak tanımlanmaktadırlar. Uyumlu bir kuşak olarak adlandırılan Sessiz Kuşak’ın tutarlılık ve tezdüzeliğe önem verme eğilimlerinin de kuşak üyelerinin dünyaya geldiği dönemde -1930’lar- daha çok tek tip, standart ürünler piyasa süren imalat sektörünün niteliği ile paralellik gösterdiği söylenmektedir.

Savaş ve bunalım dönemlerinin zorlukları Sessiz Kuşak’a kanunun önemi de öğretmiştir. Bu nedenle kanun ve düzene daima inanırlar. Diğer kuşaklara göre doğru -yanlış, iyi-kötü konusunda daha keskin çizgilere sahiptirler. Örneğin, bugünün

evlilik yaş ortalamasına göre daha erken yaşta evlenmiş Sessiz Kuşak için kadın ve erkek rolleri açık ve kesindir. Hem erkek hem de kadın üyeler bu rolleri sorgulamadan kabul ederler<sup>6</sup> ( Zemke vd., 2000: 37-40).

Sessiz Kuşak'ın günlük yaşamlarındaki keskin çizgiler iletişim stillerinde de belirgindir. Konuşma için hangi konuların uygun olup olmadığına dair açık kurallara sahiptirler. Örneğin kendinden sonraki kuşak olan Baby Boomer'ların konuşmalarını bağlama uygun olmamakla ve fazla kişisel olmakla eleştirebilmektedirler. İletişim stilleri resmidir; hazırlıksız, doğaçlama bir iletişim stili yerine bilginin düzgün bir şekilde hazırlanıp yerleştirildiği stile daha çok yatkındırlar. İletişimde -kısa ve (sert) mesajlar kaba görünebilirken -açık, az ve öz mesajları tercih etmektedirler. Kuşağın özellikle kentlerde yaşayan birçok üyesi e-mail hesabı ve mobil telefon kullanmaktadır. Bu nedenle, hem yüzyüze hem de mail, telefon ile iletişim kurmaya yatkındırlar (Olson ve Brescher, 2011; Zemke vd., 2000: 38-39).

Sessiz Kuşak'ın erken dönem üyelerinin hakim medya aracı radyodur. Haberlerde 1930'ların sonlarından itibaren genellikle savaş konusu hakimdir. Radyo hemen hemen tüm evlerde bulunmakta ve ailelerin akşam yemeklerine canlı yayın yapan showlar eşlik etmektedir. Müzikal filmler, muhafazakar aşk öyküleri, fantastik ve iyimser ümitlerin yer aldığı film türleri popülerdir. Medya mesajları daha iyi bir gelecek ve vatanseverlik içeriklidir. Ayrıca, radyo müzikleri ve pembe diziler

---

<sup>6</sup> Türkiye'ye bakıldığında Cumhuriyet dönemi reformlarının hayata geçirildiği bu dönem bir yeni yöneliş olarak nitelendirilebilse de kadın-erkek rollerindeki ayrım belirginliğini korumaya devam etmiştir. Eğitimli gençliğin modernleştirici rolüne vurgu yapılan Cumhuriyet ideolojisinde izlenen politikada vurgu daha çok genç erkekler üzerinedir. Kadınlar kamusal alana çıkmış olsalar da, onlara verilen en önemli görevler genellikle "anne" ve "eş" rolüyle sınırlıdır (Lüküslü, 2009: 115-36).

popülerdir. Televizyon yayıncılığı bu kuşak döneminde başlamıştır (Jopling, 2004; Kundanis, 2003:36; Zemke vd.,2000: 32 ).

Türkiye’de ise bu dönem Cumhuriyet dönemi batılılaşma hamlelerinde dergi, mecmua ve gazeteler halkı Batı tarzı bir yaşama hazırlama görevini üstlenmiştir. Siyasetten, sosyal yaşama, modadan, eğlenceye kadar yaşanacak her şeyde basın büyük bir eğitim rolü üstlenmiştir. Basında modern çağa uygun yeni insan tiplemesinin oluşması gerektiği vurgusu yapılmaktadır (Baymaz, t.y.).

Sessiz Kuşak yaşadığı dönemin gelişmeleri ile oldukça uyumlu temel değerlere sahiptir. Bunlar arasında fedakarlık, sıkı çalışma, uyumluluk, kanun ve düzen, otoriteye saygı, sabır, ertelenmiş ödül, eğlenceden önce görev, kurallara bağlılık ve onur sayılabilir (Zemke, vd.,2000: 38-39).

İş yaşamında Sessiz Kuşak’a bakıldığında da bu değerler oldukça belirgindir. Sessiz Kuşak çalışma yaşamında sıkı çalışmaya ve fedakarlık kavramına değer vermekte ve onlar için iş eğlenceden önce gelmektedir. Kurallara bağlıdırlar. Direktif ve otoriter yönetim tarzına alışkındırlar ve bu tarza önem veririler. Tecrübeye değer vermelerinden dolayı, kendi deneyimlerinin de önemsenmesini umarlar. Sıkı çalışmaya ve deneyime verdikleri tercihler doğrultusunda, kuşak üyeleri iyi yapıldığını düşündükleri bir işin resmen tanınmasıyla motive edilirler. Enformel ve saygı eksikliği bu kuşak için motive kırıdır. Ayrıca kıdem, hırs ve hevesin önündedir; kıdem yerine bunların ödüllendirilmesi de Sessiz Kuşak için motive kaybına yol açmaktadır (Olson ve Brescher, 2011).

Çalışmalarında tutarlılık ve istikrarlı bir üsluba sahiptirler. Askeri operasyonları anımsatan komuta ve kontrol türü liderlik özelliği gösteren Sessiz Kuşak hiyerarşik bir örgüt yapılanmasını tercih etmektedir. Bu nedenle, yatay yapıları da hiyerarşik bir şekilde görme eğilimindedirler. İstikrarlı, detay odaklı, titiz, sadık ve sıkı çalışan; değişim ve belirsizlik ile baş etme konusunda yeteneksiz; sisteme karşı gelme konusunda isteksiz; çatışmalı durumlarda çekingen ve katılmadıkları konularda sessizdirler (Tolbize, 2008).

Sessiz Kuşak'ın iş etikleri imalat ekonomisinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Postendüstriyel dünyada yetişen Boomer'lar ve X'lerin anlayamayacağı ve tecrübe edemeyeceği bir perspektiftir bu. Sessiz Kuşak büyük bunalım döneminde belirsizlik ve güvensizliği tecrübe etmiştir. Bu nedenle, savaş sonrası imalat artışı önceki döneme kıyasla belirli bir güvenlik sağlasa da Sessiz Kuşak garanti olmadığına ve savaş döneminde olduğu gibi koşulların değişebilirliğine inanmışlardır (Zemke, 2000: 47).

### **2.2.2. Baby Boomers (Nüfus Patlaması Kuşağı)**

Birçok kaynak Baby Boomer'ları 1943 ve 1965 yılları arasında doğan kuşak olarak adlandırmaktadır. ABD Sayım Bürosu ise 1946 ve 1964 arasında doğan bireyleri Baby Boomers olarak tanımlamaktadır. Baby Boomerler'lar için üst limit 1960'a kadar düşebilmektedir. Bu kuşağın Baby Boomers olarak adlandırılmasının nedeni önceki sayıma göre fazladan 78 milyon bebeğin dünyaya gelmesidir (Zemke vd., 2000: 63; Tolbize, 2008).

Çocuk yetiştirme ilk kez ekonomik bir gereklilik ve biyolojik bir kaçınılmazlık olarak değil; hobi ve eğlence olarak algılandığı dönemde dünyaya gelen ilk kuşaktır. Bu anlamda bir savaş sonrası kuşaktan daha fazlasını ifade ederler. Boomer'lar, bugüne dek meydana gelen en şiddetli ve en sert savaşta yüzbinlerce insanın ölecek mümkün kılmaya çalıştığı yeni dünyanın başlangıcını ifade eden bir kuşaktır ( Zemke vd.,2000: 63,64).

Çocukluk dönemlerinin ekonomik gelişme ve maddi zenginlik ortamında geçmiş olması onlarda manevi arayışa yönelme eğilimi doğurmuştur. Bu nedenle iç dünyalarına dönük ısrarlı arayış içerisindedirler. Kanıksayarak büyüdükleri iyimserlik ve vaat duyguları ruhsal gelişimlerinde önemli etkiye sahip olmuştur. Günümüzde de dünyaya sınırsız olasılıklar açısından bakmaktadırlar. Boomer'lara göre dünya bir izleyicinin yaptığı gibi pasif olarak değil, girişken bir tavırla şekillendirilecektir. Bu amaçla dünyayı şekillendirilmek üzere sahiplenme eğilimi taşırlar. Ebeveynlerinin yaşadığı dünyanın revizyona ihtiyacı olduğunu düşünen Boomer'lar rollerini, sorgulamak, düzeltmek ve değişim yaratmak ile özdeşleştirmişlerdir (Jopling, 2004; Zemke vd., 2000: 67-86).

Boomer'ların temel değerleri arasında, iyimserlik, takım ruhu, kişisel tatmin, sağlık ve zindelik, kişisel gelişim, gençlik, iş ve katılım yer almaktadır (Zemke vd.,2000: 68).

Dönemin önemli olayları arasında; nükleer bombalar, uzay yarışı, soğuk savaş, aya ayak ilk basan adam, sivil hareketler, hippi hareketi, Vietnam Savaşı vardır. 1960'lı yıllardaki sivil hareketler Boomer'ların kişiliklerinde büyük etkiye sahip olmuştur. Boomer'ların gençlik dönemlerinde kültür, kamu politikası, dünyada

refahın büyümesi ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde kamu hizmetleri için taleplerin oluşmasında önemli etkileri söz konusudur. Bu nedenle, adil muamele, insanların rengi, eşcinsellik veya engelli hakları gibi konularda yüksek duyarlılığı sahip bir kuşaktır (Olson ve Brescher, 2011; Zemke vd., 2000. 67-79 ).

Türkiye’de ise çok partili sisteme geçilen bu dönemde, 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ihtilal ile Cumhurbaşkanı ve hükümet üyelerinin tutuklanması, dönem başbakanı Adnan Menderes’in idam edilmesi öne çıkan önemli olaylardır. Çok partili sisteme geçişin sancılarını uzun yıllar yaşayan Türkiye’deki Baby Boomers üyeleri günün ekonomik, sosyal ve tarihi çerçevesi içerisinde kendi içlerine kapanık ve dünyadaki gelişmelerden uzak büyümüşlerdir. Boomer kuşağı ile ilgili hem dünya hem Türkiye gençliği ilgili belirtilmesi gereken en önemli nokta ise 1968 öğrenci olaylarını yaratmış büyük ölçüde politize bir kuşak olmalarıdır. Bu kuşak dönemin ruhundan etkilenen, tüm dünyayı değiştirebileceklerine inanan bir zamanın gençlerinden oluşmaktadır. Ancak, her ne kadar Türkiye’68’i ve onun oluşturduğu gençlik kültürü Batılı örneklerinden etkilenmiş olsa da kendine özgü nitelikleri vardır. Türkiye’de gençlik eylemlerinde siyasi olan kültürel olan göre daha ağırlık kazanmış ve bireysel özgürlük arayışı da antiemperyalizm ve bağımsızlık taleplerinin gölgesinde kalmıştır. Gençlik her ne kadar sağ ve sol olarak keskin bir şekilde kutuplaşmış olsa da her iki grubun düşünceleri devlet üzerine odaklanmıştır<sup>7</sup> (Lüküslü, 2009:114; Toruntay, 2011; Yücel, 2013).

Bu dönemde ayrıca, Türkiye’de -Batı’daki kadar olmasa da- eğitim yavaş yavaş yaygınlaşmaya başlamıştır. Cumhuriyet döneminde eğitimli gençliğin uzun

---

<sup>7</sup> Örneğin, bu dönem Batı’da ortaya çıkan kadın özgürleşme hareketleri, Türkiye’de 1980’lerde ortaya çıkmıştır. Hipi hareketi ise Batı’dakinin aksine Türkiye’de zayıf kalmıştır (Lüküslü,2009:11).

süre bir seçkinler grubu olarak kaldığı Türkiye’de 1950’lerden başlayarak kentleşme, nüfus çeşitlenmesi ve ülke gelişimine paralel olarak eğitim yavaş yavaş toplumun diğer kesimlerini de kapsamaya başlamıştır (Lüküslü, 2009:114; Yücel, 2013). Bu anlamda Boomer’larda eğitim önceki kuşaklardan önemli ölçüde farklıdır. Özellikle Batı’da kuşağın birçok üyesi liseyi biterebilmiş, üniversite ise elit bir seçim olmaktan çıkıp ulaşılabilir bir seçenek haline gelmiştir.

Yine bu dönem kitle iletişim araçları yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Boomer’ların baskın kitle iletişim aracı televizyondur ve Boomer’lar televizyon önünde büyüyen ilk kuşaktır. Radyo ise hala önemini korurken, gazete ve dergiler de aynı şekilde önemlidir. Bu dönem müzikal filmler düşüşe geçmiş, mutsuz sonlu filmler ortaya çıkmıştır. Filmlerde daha fazla realizm söz konusudur. Televizyonlarda geleneksel aile portresi yaygın olsa da gerçek yaşamda bu değişmektedir (Olson ve Brescher, 2011; Jopling,2004). Televizyonun yaygınlaşmasının 70’li yılları bulduğu Türkiye’de ise halk arasında daha çok sinemaya gitme alışkanlığı yaygındır (Lüküslü, 2009:109).

Teknolojiyle hayatlarının erken dönemlerinde tanışmış olmalarından dolayı Boomer’lar teknoloji ve modern iletişim tekniklerine karşı uyumluluk gösterebilmektedirler. İletişim aracı olarak mektuba hala sıcak baksalar da e-mail, telefon vb. cihazları iletişim araçları olarak daha tercih edilebilir bulmaktadırlar (Jopling, 2004). İletişim stili açısından ise Boomer’lar dolaysız iletişimcilerdir ancak sorularının kesin ve direkt ifadelerle cevaplanmasından hoşlanmazlar. İletişimde beden diline önem verirler.

İş, Boomer'ların yaşamlarında özel bir yere sahiptir. İşkolik trendi bu kuşak ile başlamıştır. Kendilerini meslekleriyle bütünleştirme ve kimliklerini performans gösterdikleri iş ile tanımlama eğilimdedirler (Zemke vd., 2000: 63-79). İyi birer takım üyesi olan ve meslektaş duygusundan hoşlanan Boomer'lar farkedilmeyi ve işlerine olan kişisel yatırımlarının parasal olarak ödüllendirilmesini arzu ederler. Meslek ünvanlarının yükseltilmesi gibi iş teşviklerine ve onları diğer meslektaşlarından ayıran statü sembollerine olumlu geribildirim verirler. Bu kuşak üyelerinin sayıca fazla olmalarından dolayı kendilerini diğerlerinden ayırmak için rekabetçi oldukları sıklıkla dile getirilmektedir (Olson ve Brescher : 2011). Sessiz Kuşak gibi sıkı çalışmaya değer verseler de, Sessiz Kuşak sıkı çalışmaya yapılması doğru olduğuna inandığı için değer verirken, Boomer'lar bunu sonraki bir aşamaya geçiş için gerekli görür ( Jopling, 2004).

Boomer'lar çalışma ortamında yetki duygusuna sahip, ilişkilerde başarılı, mevkidaşlarına ve farklı düşüncelere karşı koyma konusunda ise çekingen olarak tarif edilir. Diğer taraftan, çekingen olmalarına ve problemlerden hoşlanmamalarına karşın inandıkları bir neden için mücadele edebilirler. İş yaşamında emir zincirine önem verseler de lider pozisyonlarında daha çok meslektaş anlayışına dayalı, uzlaşmacı ve bazen sert olmayan despotik bir üslubu benimserler. Geleneksel hiyerarşik kurum anlayışını dönüştürmesi gerektiğini savunurlar ve iş yerinde katılım ve ruha son derece önem verirler. Ancak, katılımcı yönetim anlama, dinleme, iletişim kurma, motive etme ve yetkilendirme konularında önemli özellikler gerektirmektedir. Birçok Boomers üyesinin ise bu konularda eksik olduğu düşünülmektedir (Tolbize, 2008; Zemke vd.,2000: 79).

### 2.2.3. X Kuşığı

X Kuşığı, ABD Nüfus bürosu tarafından 1968 ve 1979 yılları arasında doğan popülasyon olarak tanımlanmıştır. Bazı kaynaklarda X Kuşığı için üst limit 1982 olarak belirtilirken alt limit 1963 olarak belirtilemektedir. Kimi kaynaklarda ise X Kuşığı için alt limit 1960 yılına kadar düşebilmektedir. Kendinden önceki Bommer'lerden nisbeten az sayılarından dolayı Nüfus Azalması Kuşığı (baby bust) olarak da adlandırılır (Zemke vd., 2000: 93-94). Türkiye'de ise X Kuşığı ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmaktadır. X Kuşığı'nın geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; söz konusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Akt. Ayhün, 2013).

X Kuşığı değişimi olumlayan hünerli, güçlü teknik becerilere sahip ve sonuç odaklı bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Patron ve ebeveyn rollerinde Boomer'ların olduğu ciddi bir dünyada yetişmelerinden dolayı olayları daha rahat ele almayı tercih etmektedirler. Bu nedenle resmiyetten hoşlanmayan bir kuşaktır. Ayrıca politik partilere karşı en az bağlılık gösteren kuşaktır. Politikaya karşı kuşkuculukları politik dünyanın değişen değer sistemlerinden kaynaklanmaktadır (Foley ve Lefevre, 2001; Jopling, 2004; Tolbize, 2008).

X Kuşığı, genel olarak reklamverenlerin, pazarlamacıların, anne-babalarının, kurumların ve ulusal liderlerin sözde kalan eylemlerine tanıklık ettikleri, bir anlamda sözdeciliğin hakim olduğu bir ortamda yetişmiştir. Bu deneyimlerinden ötürü sadakat ve bağlılıklarında temkinli davranmaktadırlar. Kimi zaman kendileri ile ilgili fazla kaygılı veya kinik olarak değerlendirilmektedirler (Olson ve

Brescher,2011). Kuşak üyelerinin temel değerleri arasında çeşitlilik, global düşünme, denge, teknoloji okuryazarlığı, eğlence, gayri resmîlik, özgüven ve pragmatizm yer almaktadır (Zemke vd., 2000: 98).

Kitle iletişim araçlarının yaygınlık kazanması ve teknolojinin ilerlemesiyle karakterize edilen X Kuşağı, bilgisayar okuryazarı olan ilk kuşaktır. Aynı zamanda televizyonun günlük yaşamlarının bir parçası olduğu videokaset kaydedicilerin, bilgisayarların ve 1970'li yıllarla birlikte kablolu TV'nin yaygınlaşp tüm kesimlere ulaştığı bir dönemde büyümüşlerdir. Teknolojiyle yakın ilişkilerinden dolayı iletişim için telefon, e-mail vb. araçları kullanırlar. İletişim stili olarak ise, dönüt alabilecekleri, iletişimin bir parçası olabilecekleri ortamları, enformel iletişim stilini ve iletişim sırasında da kısa ve anlaşılır mesajları tercih etmektedirler (Foley ve Lefevre, 2001; Jopling,2004; Kundains, 2003:39, Simons, 2010).

Teknolojik gelişimin yanı sıra X Kuşağı'nın özellikle ikinci dönem üyelerinin gelişim dönemlerinde öne çıkan olaylar, Berlin Duvarı'nın çöküşü, komünizmin başarısızlığı, Körfez Savaşı, AIDS'in ortaya çıkışı ve yine özellikle ikinci dönem üyeleri için bilgisayarın yaygınlaşmasının ardından internetin yavaş yavaş yaşamlara girmesidir (Jopling, 2004).

Türkiye'de ise X Kuşağı üyelerinin çocukluk ve ilk gençlik yıllarına rastlayan 1970'ler, 1971 darbesi ve sonrasında sol siyasette faal olarak yer alan 1978 gençliği, özellikle 1970'lerin ikinci yarısından itibaren tırmanan siyasal şiddet, sağ-sol çatışmaları ile sokakların, yurtların iki farklı kutba bölündüğü bir döneme işaret eder. 1974 Kıbrıs Harekatı, enerji krizinden dolayı tüp gaz ve yağ kuyrukları, dönemin öne çıkan diğer olaylarıdır. Bunların yanı sıra, bu dönem özellikle gecekondulu gençler

arasında çok tutan ve popülerliği 80'lerde devam edecek olan arabesk müzik ve 1970'li yıllardan itibaren Gırgır, Çarşaf, Fırt ve Limon gibi mizah dergileriyle beraber mizah basını dönemin gündelik hayatında önemli yere sahip olmuştur (Basım, 2010; Lüküslü, 2009:105-123; Neyzi, 2009:122).

1960 ve 1970'li yıllarda özellikle Batı'da artmaya başlayan boşanma oranları ve kadınların giderek daha fazla iş hayatında yer almaya başlamaları ise X Kuşağı'nın uzun süre ilgiden yoksun ve ihmal edilen çocuk grubu olmasına yol açmıştır. Anne- babanın aynı anda çalışması ise literatürde "latchkey kids" (çalışan anne-baba çocuğu)<sup>8</sup> kavramını yaratmıştır. Ebeveyn ve çocuklar arasındaki ilişkilerindeki esneklik ise onlara bağımsızlık, esneklik ve uyumluluk özellikleri katmıştır (Simons, 2010; Zemke vd.,2000: 98).

X Kuşağı'nın bu özellikleri iş yaşamlarında da belirgindir. X Kuşağı iş yaşamında önceki kuşaklardan farklı olarak daha bağımsız, otonom ve özgüveni yüksek bir kuşaktır. Aile ve arkadaşlarına karşı güçlü sadakat duyguları beslemele- rine karşın işverenlerine aynı ölçüde sadakat duymazlar. Birçoğu anne-babalarının işten çıkarılmasına ve iş güvensizliklerine şahit olmuş, ayrıca birçoğu 80'li yılların başında ekonomik kriz sonrasında iş yaşamına girmiştir. Bu faktörlerden dolayı iş yaşamında sadakat kavramını yeniden tanımlamışlardır. Örgüte sadık kalmak yerine işe ve birlikte çalışılan takıma sadık kalmayı tercih etmişlerdir (Simons, 2010; Tolbize, 2008).

X Kuşağı iş yaşamına çeşitliliği, global düşünme ve eğlence kavramını getirmiştir. Bu açıdan multi-kültürel ortamlarda çalışabilme becerisine sahip bir

---

<sup>8</sup> Anne babası uzakta veya dışarda iken evde gözetimsiz bırakılan çocuk anlamına gelmektedir (<http://www.urbandictionary.com/>)

kuşaktır. Esnek ve enformel çalışma ortamı, sıkı olmayan denetim, çalışma esnasında hızlı ve sürekli karşılıklı geribildirim X Kuşağı için ideal bir iş yaşamının önkoşullardır ( Zemke vd., 2000: 111; Simons, 2010; Jopling, 2004).

X Kuşağı üyelerinin çalışma yaşamında olumlu özelliklerinden biri, işyerinde hedeflerini olabildiğince hızlı ve verimli bir şekilde yapmak istemeleri ve aynı anda birden çok görevi yerine getirebilmeleridir. İşkolik ebevyenlerinden farklı olarak yaşamlarında dengenin anlamı konusunda nettirler. Çalışmak için yaşamak değil, yaşamak için çalışmaya inanırlar. Otoriteye yaklaşımlarında kayıtsız olan X Kuşağı daha yaşlı çalışanlar tarafından fazlasıyla bağımsız ve benmerkezci olmakla eleştirilebilmektedirler (Jopling, 2004; Olson ve Brescher, 2011).

#### **2.2.4. Y Kuşağı**

Y Kuşağı için alt limit 1978'e kadar inebilirken, üst limit 2002'ye kadar çıkabilmektedir. Bu tarih aralığı dışında literatürde Y Kuşağı'nın doğum aralığı 1980 - 1999; 1978 -1995 ve 1980-2002 olarak da belirtilebilmektedir (Tolbize, 2008:4).

Milenyum Kuşağı olarak da adlandırılan Y Kuşağı, sosyal, iyimser, yetenekli, iyi eğitilmiş, işbirlikçi, açık fikirli ve etkili bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Kitle toplumu ve kişilerarası iletişimin kuşağıdır. Sabırsızlık, sonuca hızlı ulaşmak ve eylemleri hızlı sonlandırma istediği negatif özellikleri arasında sayılmaktadır. İyimserlik, vatandaşlık görevi, güven, başarı, sosyallik, ve çeşitlilik ise temel değerleri arasında sayılmaktadır (Jopling, 2004; Olson ve Brescher, 2011; Zemke vd., 2000: 132).

Kendilerinden önceki X Kuşığı ailelerinden bağımsız yetişirken, Y Kuşığı anne-babalarının yoğun ilgisiyle büyümüştür. Kendilerine olan ilgi ve anne babalarının bu kuşaktan yüksek beklentileri Y Kuşığı'nın kendilerine olan güvenlerini büyük oranda güçlendirmiştir (Olson ve Brescher, 2011; Simons,2010).

Y Kuşığı'nın diğer kuşaklardan en dikkate değer farklarından biri teknolojidir. Ebeveynleri olan Boomer'lar gelişim dönemlerinde televizyonun ve bilgisayarın icadı gibi önemli değişimleri yaşarken, Y Kuşığı video oyunları, cep telefonları ve internet ile birlikte çok daha hızlı bir teknolojik değişim yaşamıştır. Teknolojiyle hayatlarının çok erken dönemlerinde tanışmış olmalarından dolayı dijital yerliler olarak adlandırılmaktadırlar (Kister,2012 ). Dijital çağda yetiştikleri için de iletişim stilleri geçmiş kuşaklardan farklılık göstermektedir. Örneğin telefonla konuşmak yerine, e-mail veya metin mesajı göndermeyi tercih etmektedirler (Olson ve Brescher, 2011).

Bilgisayar ve internet erişimindeki hızlı teknolojik gelişmeler dışında çalışan anne, çocuk odaklı kültür, yükselen cinsiyet eşitliği gibi sosyal konular Y Kuşığı'nı etkileyen önemli gelişmeler arasındadır. Öne çıkan diğer önemli olaylar ise, Orta Doğu'da savaşlar, SSCB'nin dağılışı, terörist saldırıları ve Irak Savaşı'dır (Jopling, 2004; Simons, 2010).

Türkiye'de ise Y Kuşığı üyelerinin dünyaya gelmeye başladığı 1980 sonrası dönem özellikle siyasal kültürde önemli bir kırılmayı simgelemektedir. 12 Eylül 1980 darbesi ve sonrasında kendini gösteren Yeni Sağ politikalar, neo-liberal ekonomi anlayışı ve pazar ekonomisinin meydana getirdiği değişimler 1980 sonrası kuşağın öncekilerden uzaklaşmasına yol açmıştır (Kahraman, 2007:194).

“Özal Kuşağı” ya da “1980 sonrası” kuşak olarak adlandırılan gençler kolektif sorumluluktan yoksun, bencil ve bireyci tüketiciler olarak nitelendirilmişlerdir (Neyzi,2009: 130). Küreselleşmenin etkilerinin yaşandığı, medyanın, internetin gelişmiş olduğu bir ortamda büyüyen, konuşma ve yaşayış tarzı olarak Amerikanlaşma yaşayan ve apolitik bir gençlik olarak tanımlanan kuşak Türkiye’deki diğer kuşaklardan hatta kendi kuşakdaşları tarafından bile eleştirilmişlerdir (Lüküslü, 2009:120-162). Gençlerin apolitik duruşunun ise depolitizasyon ve bastırılma sonucu değil, gençlerin siyasal ortama olan güvensizliğinin sonucu olarak aktif ve bilinçli bir tavır olduğu da söylenmektedir<sup>9</sup>. 2013 Mayıs ayı sonunda başlayıp 2013 Ağustos ayına kadar devam eden ve önemli kesimini 80 sonrası gençlerin oluşturduğu Gezi Parkı eylemleri ise Türkiye’de Y Kuşağı üyelerine ilişkin apolitik nitelendirmesinin yeniden sorgulanmasını ve özellikle gençler tarafından benimsenen yeni bir politika anlayışını gündeme getirmiştir (Ağırdır, 2013).

Hem Türkiye hem de Dünya bağlamında Y Kuşağı ile ilgili en önemli gündem konulardan biri ise yeni iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte gündeme gelen küresel gençlik kültürüdür. Günümüzde gençler sosyal mecralar sayesinde alternatif mekanlar yaratabilmekte ve politik örgütlenme yolları oluşturabilmektedir. Bu durum ise yeni iletişim teknolojileri ve neo-liberal küreselleşme koşulları ile günümüzde küresel bir gençlik kültürünü, ulusaşırı bir alanda hayat bulan ortak bir deneyimi gündeme getirmektedir. Y Kuşağı üyeleri her ne kadar doğup büyüdükleri ortama ait özellikler taşıysalar da küreselleşen

---

<sup>9</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: Lüküslü, D. (2009) Türkiye’de “Gençlik Miti”: 1980 Sonrası Türkiye Gençliği. İstanbul: İletişim Yayınları

dünyanın sorunlarından mağdur olmakta veya imkanlarından faydalanabilmektedir (Lüküslü,2009: 197, Neyzi, 2009: 135, Yücel, 2013).

Y Kuşağı üyelerinin yaşamlarında önemli bir yere sahip teknolojiyle olan yakın ilişkileri çalışma yaşamlarına da yansımaktadır. Günümüzde Y Kuşağı çalışma yaşamında bağlantısı en yüksek ve teknoloji ile en içli dışlı kuşaktır. Kuşak üyeleri diğerleri ile kolaylıkla bağlantı kurmakta, bilgiye anında ve hızlı ulaşabilmektedir. Teknolojideki bu gelişim seyri Y Kuşağı'nın iş ve kişisel yaşamları arasındaki çizgiyi gitgide bulanıklaştırmaktadır. Kuşağın kimi üyeleri ofis dışında veya evden çalışma yönetimine ilgi duymaktadır. Günümüzde uzaktan çalışmaya imkan sağlayan teknolojik gelişmeler de bu tercihlerini gerçekleştirebilmeleri adına onlara birçok çeşitlilik sunmaktadır.

Kendilerinden önceki kuşaklardan farklı olarak, Y Kuşağı kendini tipik olarak meslekleri ile değil, kariyerleri dışında kim oldukları ile tanımlarlar. Y Kuşağı üyeleri kendini çalıştıkları kurumla daha az, yaptıkları işin türü ile ise daha fazla ilişkilendirmektedir. Kariyer ve işlerinde esnekliği tercih eden kuşak üyeleri iş değişimine de sıcak bakarlar ve esneklik arayışları nedeniyle -kendinden önceki kuşak X'lerle benzer şekilde - iş ve yaşamları arasında denge kurmayı isterler. Anne babaları Baby Boomer Kuşağı ile karşılaştırıldığında, Y Kuşağı aile ilişkilerine işlerinden daha çok önem vermektedir.

İş ortamında Y Kuşağı üst makamlarından sürekli olarak geribildirim ve tavsiye beklemektedir. Ayrıca, yöneticilerle iletişimlerinde, kendileri ile bireysel düzeyde iletişim kurulmasını önemserler (bu durum, ebeveynlerinin yoğun ilgisiyle büyümüş olmalarıyla ilişkilendirilmektedir). Hem üstlerinden hem de kendilerinden

önceki kuşaklardan öğrenmeye açık bir kuşaktır (Brown vd., 2009). Y kuşağı üyeleri sorgulayıcı bir üsluba sahiptir ve yaptıkları şeyi neden yaptıklarını bilmek isterler. Bu nedenle kapalı emirlerden hoşlanmazlar. Ayrıca kariyer konusunda sıfırdan başlanması gerektiğini sorgularlar. Kıdemin gerekçelendirilmesi gerektiğini ve saygının otomatik olarak elde edilmeyip kazanılması gerektiğine inanırlar (Jopling, 2004).

Kuşakların bu şekilde sınıflandırılmasında önemle not edilmesi gereken nokta yaşamları sonraki yılların gelişmeleri ile etkilenecek olan kuşakların doğduğu dönemdir. Aynı tarihsel dönemde dünyaya gelmiş olmak ise aynı olayları, gelişmeleri deneyimlemek için yeterli değildir. Örneğin büyük ölçüde teknoloji ve internet ile karakterize edilen Y Kuşağı üyelerinin tümü bu gelişmelerden eşit ölçüde etkilenmemiştir. 1990'larda etnik ve ırksal azınlık grupları ve düşük gelirli aileler arasında internet ve yeni teknolojilere erişimde eşitsizlik söz konusu olmuştur. Geçtiğimiz yıllarda bu eşitsizliğin azaldığı görülse de bu durumun ilk etkileri kuşağın daha yaşlı üyeleri arasında devam etmektedir. ([http://nslw.org/generation\\_y.pdf](http://nslw.org/generation_y.pdf)). Bu noktada Karl Mannheim'in kuşak analizi önem kazanmaktadır. Kavramın analizinde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta ise kuşak üyelerinin her birinin kendi değer ve inançlarına sahip olduğu, bu açıdan kuşağın tüm üyelerinin aynı özellikleri taşımadığıdır. Kuşaklara ilişkin tanımlar yalnızca her grubun temel bilgi ve inançlarını nasıl edindiğini anlamaya yardımcı olmakta ve grupları tanımlamada etkili bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KUŞAKLARARASI İLETİŞİM ALANINA YÖNELİK YAKLAŞIM, TEORİ VE MODELLER

İnsanlar bir arada çevrenin yapılandırılmasına yaptıkları katkılarla kültürü meydana getirmektedirler. Günümüzün toplumsal koşullarının ise yaşlı insanı bu tür girişimlerden mahrum bıraktığı söylenmektedir. Çünkü, eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte yaşlıların tecrübeleri ve bilgilerine olan ihtiyaç azalmakta ve çevre koşulları gençliğin gereksinimlerine göre ve gençler tarafından ayarlanmaktadır. Bu yüzden kuşaklar arasında kültürel ilişkiler açısından farklılık olması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Tufan, 2003: 71).

Ancak, 21. yüzyıl toplumuyla birlikte kültürün bu tanımı geçerliliğini yitirmektedir. Geçen yüzyıl başlayıp 21. yüzyıla kadar devam ederek, dünya nüfusunun yaş yapısında büyük ve uzun süreli değişimler meydana gelmiştir. Düşen doğum ve ölüm oranları, tüm Batılı sanayileşmiş ülkelerin ortalama yaşam sürelerinin artmasına neden olmuştur. Bu değişimlerin insan ilişkileri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Ortalama insan ömrünün kısa olduğu dönemlerde kültürel ürün, çoğunluğu sadece bir tek kuşaktan meydana gelen insanlar sayesinde meydana getirilip sonraki kuşaklara aktarılırken, günümüzde dört ya da beş kuşağın bir arada yaşadığı toplumlarda, kültür farklı kuşaklara mensup insanların ortak çabalarıyla ortaya çıkan bir ürün haline gelmiştir. Kültür artık kuşaktan kuşağa aktarılan değil, daha ziyade birlikte yaşayan kuşakların ortak bir ürünü olmuştur. Bu durum sadece belli alanı değil, modern toplumun tüm yönlerini etkileyen daha geniş sosyal,

ekonomik ve politik eğilimlerin bir parçası durumundadır. Bu nedenle son yıllarda sağlıklı bir toplum oluşturabilmek adına yaşlı ve genç kuşaklar arasındaki iletişime odaklanılmaktadır (Harper, 2004:1,Tuljapurkar vd., 2010: v; Tufan, 2003:71).

Farklı yaş grupları arasındaki iletişim olarak tanımlanabilen kuşaklararası iletişim, giderek iletişim araştırmalarının bir alt alanı haline gelmektedir. En genel tanımıyla “kuşaklararası iletişim” kavramı farklı yaş grupları arasındaki etkileşime gönderim yapmaktadır. Anne baba-çocuk, büyükanne baba-torun arasındaki ilişkileri kapsayan aile içi iletişim kuşaklararası iletişim için hazır bir örnek oluşturmaktadır ve birincil çalışma konusu durumundadır. Ancak kuşaklararası iletişim aile dışı bağlamlarda da söz konusudur. Bir çocuk ve yetişkin, genç ve orta yaşlı veya orta yaşlı ve yaşlı bir birey arasındaki herhangi bir etkileşim kuşaklararası iletişim olarak tanımlanabilir (Çakır ve Monaco, 2013; Jones, 2013).

Yaşam boyunca, kişinin sosyalleştiği aile, öğrenim gördüğü eğitim kurumları, çalıştığı kuruluş ve hatta kimi zaman hayatının olgunluk dönemini geçirmek zorunda kaldığı bakım evlerine dek kişi tüm bu mekanlarda kuşaklararası bir bağlamda yer alır. İnsanlar yaşamları boyunca istesin veya istemesin kendinden farklı özelliklere sahip kişilerle iletişim kurmaktadır. Farklı yaş grubuna ve farklı kuşağa dahil olan kişiler de buna dahildir. Ancak kültürlerarasında ve sosyal yaşamın diğer alanlarında iletişimden ve çeşitlilikten bahsedilse de iletişimde yanlış anlamalar ve yaşa ilişkin yanlış varsayımların hüküm sürdüğü kuşaklararası iletişimin dünyasında yaşadığımız gerçeği çok az dikkatimizi çekmektedir.

Kuşaklararası iletişim günlük yaşamımızdaki birçok temel varsayımla yakından ilişkilidir. İnsanlar günlük yaşamda -çoğu kez de sorgulamadan- modern,

teknolojik olarak gelişmiş, yeni ve genç olanı eski moda, modası geçmiş ve yıpranmış olanın olumlu karşılığı olarak düşünmektedir. Elbette bu genellemenin istisnaları da söz konusudur. Örneğin, uzun bir ömre sahip kişi, mobilya veya şarap vs. söz konusu olduğunda zamanla eşyalar antik bir değer, kişiler de yaşa ilişkin olumlu sıfatlar (seksenlik vs.) kazanabilmektedir. Benzer mantıkla, genç olanlar da bilgiden yoksun ve saf olarak nitelendirilebilmektedir. Bu tür varsayımlar kronolojik yaşla sıkı sıkıya bağlantılıdır ve toplumsal bilinçte gömülüdürler. İnsanlar bu varsayımları kendinden daha genç veya yaşlı olanlara girdiği etkileşimlere de taşımaktadır. Bu nedenle kuşaklararası iletişim diğer iletişimler gibi rutin olabilmekte veya benzer yaş grupları arasındaki etkileşimden belirgin bir şekilde farklılık gösterebilmektedir. Kuşaklararası iletişimin neden akranlar arasında kurulan iletişimden farklı olduğunun cevabını bulmanın önemli yollarından biri ise alanla ilgili teorilere bakmaktadır (Williams ve Nussbaum, 2001:3).

### **3.1. Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı**

Yaşam boyu gelişim yaklaşımı, bireyin doğumla başlayıp ölümle sona eren yaşamındaki gelişimini inceler. Yaklaşımın temel varsayımı, gelişimin yetişkinlik sürecinde tamamlanmadığı, bütün yaşam sürecinde devam ettiğidir. Yaşam boyu gelişim yaklaşımı açısından gelişim, doğumla başlayıp ölümle sonuçlanan bir süreçtir (Eryılmaz,2013). Her ne kadar büyüme ve gelişim yaşamın ilk iki on yıllık döneminde büyük ve çarpıcı ise de gelişim sadece çocukluk ve ergenlikle sınırlı değildir. Herhangi bir yaş dönemi, ne yaşamın ilk on iki yılı ne de hayatın son on iki yılı gelişim niteliği açısından bir üstünlüğe sahiptir (William ve Nussbaum, 2001:4; Santrock, 2012: 7).

Son yıllarda ortalama yaşam süresinin artması, yaşam boyu gelişim yaklaşımına ilgiyi artırmıştır. Günümüzde gelişmiş ülkelerdeki pek çok kişi için çocukluk ve ergenlik, yaşamlarının neredeyse sadece dörtte birini oluşturmaktadır. Gelişim tüm yaşam boyunca devam eder şeklindeki inanış, insan gelişiminin yaşam boyu merkezindedir fakat bu bakış açısının başka özellikleri de vardır. Yaşam boyu gelişim uzmanı Paul Baltes'a göre gelişimin birlikte işleyen biyolojik, sosyokültürel ve kişisel faktörler yoluyla oluştuğunu anlamak önemlidir. Baltes yaşam boyu bakış açısını, gelişimi yaşam boyu, çok boyutlu, çok yönlü, esnek, çok disiplinli ve bağlamsal olarak ve ayrıca büyüme, sürdürme ve kaybın düzenlenmesini içeren yedi temel özelliklerle belirtir (Santrock, 2012:7-8).

- Gelişim yaşam boyudur. Yaşam boyu bakış açısında ilk yetişkinlik, gelişimin son noktası değildir; dahası hiçbir yaş dönemi gelişim açısından baskın değildir.
- Gelişim çok boyutludur. Gelişim biyolojik, bilişsel ve sosyoduygusal boyutlardan oluşur. Yaşınız ne olursa olsun, bedeniniz, zihniniz, duygularınız ve ilişkileriniz sürekli değişim ve etkileşim süreci içerisinde.
- Gelişim çok yönlüdür. Yaşam boyunca veya bir boyutun bileşenleri genişlerken diğerleri küçülür. Örneğin bir dil (diyelim Türkçe) gelişimin erken döneminde kazanılırsa ikinci veya üçüncü dilleri kazanma kapasitesi gelişimin sonraki dönemlerinde, özellikle ilk çocukluktan sonra azalır.
- Gelişim esnektir. Esneklik değişme kapasitesi anlamına gelir. Gelişim koşullara göre farklı seyirler izler. Yaşlı erişkinlerin

bilişsel becerileri, eğitimle ve daha iyi stratejiler geliştirilerek iyileştirilebilir. Bununla birlikte, yaşlanmayla birlikte değişim kapasitesi azalır.

- Gelişim bilimi çok disiplinlidir. Psikologlar, sosyologlar, antropologlar, sinirbilimciler ve tıp araştırmacılarının hepsi ortak olarak yaşam boyu gelişimin sırlarını açığa çıkarmaya çalışırlar.
- Gelişim bağlamsaldır. Tüm gelişim bir bağlam ya da ortam içinde yer alır ve üç sistemin birbiriyle etkileşimini içerir. Bunlar:
  - a) Normatif yaşa bağlı etkiler, belli bir yaş grubundaki tüm bireyler için benzerdir. Bu etkiler, erinlik ve menopoz gibi biyolojik süreçleri içerir.
  - b) Normatif kuşağa bağlı etkiler, tarihsel koşullardan dolayı belli bir kuşağın insanlarında ortak olarak gözlenir. Aynı kuşak üyeleri aynı toplumsal, tarihsel olayları deneyimlerler.
  - c) Normatif olmayan yaşam olayları, bireyin yaşamında önemli etkileri olan sıradışı olaylardır. Çocuklukta anne-baba kaybı, ciddi bir kaza veya büyük ikramiye kazanmak herkesin başına gelmeyen, umulmadık, başa gelen kişide de ise büyük etki bırakan olaylardır.

Yaklaşımın ilgilendiği üç temel konu ise şunlardır:

**Kalıtımla karşı deneyim:** Kalıtım, bireyin biyolojik kapasitesini kazanım ise, çevresel deneyimi ifade etmektedir. Kalıtım taraftarı olanlar, gelişimde biyolojinin temel önem taşıdığını savunurken, kazanım taraftarı olanlar gelişimde çevresel deneyimlerin önemini savunurlar. Yaşam boyu gelişim konusu ile ilgilenen gelişim

psikologları, diğer alanlardaki psikologlara oranla gelişimde deneyimin önemini daha fazla vurgularlar.

**Sürekliliğe karşı süreksizlik:** Gelişimde sürekliliği savunan kimi gelişimciler göre gelişim, doğumdan ölüme kadar birikimsel bir şekilde gerçekleşmektedir. Gelişimde sürekliliğin olduğuna inanırlar. Gelişimi, tıpkı bir çekirdeğin büyümesi gibi ele alırlar. Buna karşın gelişimde süreksizliği savunan bazı gelişimciler göre ise gelişim birbirinden bağımsız dönemlerin sonucunda gerçekleşir. Gelişimi, tıpkı bir kelebeğin gelişimi gibi ele alırlar.

**Değişime karşı değişmezlik:** Değişmezlik, önceki gelişim dönemlerinde elde edilen kazanımların sabit kaldığını belirtir. Bu düşüncenin bir uzantısı da pek çok alandaki gelişimin çocuklukta gerçekleştiği ve yetişkinlikte durağanlaştığı düşüncesidir. Yaşam boyu gelişim görüşünü benimseyenler açısından ise değişim ve değişmezlik konusundan çok, değişimin hızı ve nasıl gerçekleştiği önemlidir (Eryılmaz,2013).

Son yıllarda yaşam boyu gelişim yaklaşımı, iletişim disiplinini de içeren birçok akademik çalışmaya yönelik araştırma ve düşünceleri yönlendiren bir meta-kuram konumundadır. Yaklaşımı, farklı yaş gruplarındaki kişilerin iletişimlerini konu edinen kuşaklararası iletişim alanına uygulayıp, ele almak ise alana önemli ve ilginç katkılar sunabilecektir. Fiziksel, bilişsel ve psikososyal açıdan oldukça farklı gelişim gösteren ve kendi tarihsel bağlamlarında farklı yaşam olaylarını deneyimleyen kişiler arasındaki bir iletişim biçimi olarak kuşaklararası iletişim, bu açıdan sorgulamaya değer bir alan oluşturmaktadır. Hatta, bazı açılardan birçok kişinin farklı gelişimsel kültürlere ait olduğu ve kuşaklararası iletişimin kimi

özellikleri açısından kültürlerarası iletişime benzediği söylenebilir (Williams ve Nussbaum, 2001: 4-7).

### **3.2. Grup İlişkileri Teorisi**

Grup ilişkileri teorisi, insan karakterinin sosyal ve bireysel yönlerinin iletişimdeki etkisini ele alan birtakım Avrupa kökenli, sosyal psikoloji teorilerini kapsamaktadır (<http://www.123helpme.com/view.asp?id=102226>) Teorinin temel vurgularından biri, sosyal kimlik ve bireysel kimlik ayrımıdır. Bireysel kimlik, kişinin belirli kişilik ve davranışsal özellikleri açısından bir tanıma gönderim yaparken, sosyal kimlik, kişinin bir toplumsal kategori ya da grup üyeliği açısından tanımına gönderim yapmaktadır.

Kimi durumlarda sosyal kimlik kişinin bireysel kimliğinden daha çok öne çıkmaktadır. Sosyal kimliğin gelişimi ve ifadesinde ise bağlam ve zamanlama önem taşımaktadır. Farklı sosyal grup ve sosyal kategoriler, bulunduğumuz hayat evresine, sosyal koşullara vb. bağlı olarak farklı anlamlara sahip olabilmektedir. Örneğin, kadın olmak veya bir etnik azınlık üyesi olmak hayatın bazı aşamalarında ve bazı koşullarında diğer kimliklerden daha belirgin hale gelebilmekte ve daha fazla önem taşıyabilmektedir (Williams ve Nussbaum, 2001: 10-11).

Teoriye göre, insanlarda gruplara ayrılma ve kendi grubunu diğer gruplardan daha üstün olarak algılama yönünde bir eğilim vardır. Bunun nedeni insanların olumlu bir öz-değerlendirme yapma yönündeki güdülere sahip olmasıdır (Demirtaş, 2003). Tajfel'e göre ise toplumsal sınıflandırma süreci insanların bilişsel bir özelliği

olan sınıflandırma eğilimi kadar, onların üyeleri oldukları grupların toplumsal konumu, diğer gruplarla ilişkisi, toplumun tarih ve kültürü ile de belirlenir. Sınıflandırmaya ölçüt olarak alınabilecek değişik boyutlar arasından hangisinin kullanılacağı toplumun güncel ve tarihsel değerlerine bağlıdır (Hortaçsu,1998: 51-52).

İnsanlar, kendilerinin diğerlerinden farklı bir gruba üye olduğunu farkettiğinde, diğer gruplarla kendi grubu arasındaki farklılıkların boyutunu dikkate almadan üyesi oldukları grubu destekleme eğilimindedirler. Bu eğilim milliyet farklılıkları, cinsiyet farklılıkları, farklı spor takımlarını tutma vb. gibi grup üyeliğinin belirgin olduğu birçok ortamda gözlemlenebilmektedir. İnsanlar, kendilerini kategorize etmenin yanı sıra, diğer insanları da grup olarak kategorize ederler. Bunun için sıklıkla demografik özellikler (yaş, cinsiyet,ırk) ve objektif özellikler (saç, ten rengi gibi) gibi hazır bilgileri kullanırlar. Bu kategorilemeyi, kişinin kendisini o gruba ait hissedip hissetmediğini sorgulamaksızın yapmaktadırlar.

Kişilerin kendilerini başkalarından ayrı görmek istediklerini söyleyen Turner, kişilerin kendileri ve grup üyeleri, kendi grupları ve diğer gruplar arasında ayrımlar yaparak, kendilerini farklı ve belirgin görme isteklerini gerçekleştirdiklerini öne sürmektedir. Bu bakış açısına göre, değişik grupların birbirinden farklı olma isteklerinin bir çıkar çatışmasından kaynaklanması gerekmemektedir. Kişilerin diğer grupları dışlamaları ve olumsuz değerlendirmeleri kendi belirginliklerini sağlamanın bir yoludur (Hortaçsu, 1998:56). Tajfel ve Turner (1979)'a göre grup üyesi olarak özgüven elde etmek, sosyal karşılaştırma ve pozitif farklılık isteğinin ana motivasyonunu oluşturur. Bunun dışında kendini tutarlı bir şekilde algılama ve

kendisi ve deneyimlerini anlamlı hale getirme arzusu gibi başka motivasyonlar da söz konusu olabilmektedir.

İlk izlenimler gruplararası ilişkilerde büyük ölçüde önem taşımaktadır. İlk iletişim, iletişimin sürdürülüp sürdürülmeyeceğini ve ilişkinin gidişatını belirleyebilmektedir. Kategorilemenin gerçekleşmesiyle, belirli özellikler grup üyelerine atfedilir ve bunlar bireyin kendine özgü kişilik özellikleri yadsınarak tüm grup üyelerine genelleştirilir (Williams ve Nussbaum, 2001:10-11).

Gruplararası ilişkide, karşılaşmanın bireysel veya grup bazında algılanması karşılaşmanın seyri açısından önem taşımaktadır. Bireylerarasılığın ön planda olduğu bir karşılaşmada bireysel nitelikler belirgindir ve iletişimde bu nitelikler devreye girer. Gruplararası karşılaşma ise insanlar birbirini grup üyesi olarak kategorize ettiğinde söz konusu olmaktadır. Bu tür bir karşılaşmada bireysel özelliklere görece daha az önem atfedilmekte ve iletişim katılımcıları birbirlerine sosyal kimlikleri bakımından yanıt vermektedirler. Bu durum ise sıklıkla bireyleri üyesi oldukları sosyal grupla ilgili stereotipler açısından değerlendirme ile sonuçlanmakta, olumsuz değerlendirmelere ve yanlış anlamalara neden olmaktadır (Williams ve Nussbaum,2001:10). Bu tür stereotiplerin oluşması iletişimde bulunan her iki taraf için de olumsuzluklar doğurmaktadır. Stereotipler kimi zaman ileri düzeyde haksız ayrımlara veya önyagılı davranışlara yol açmaktadır (<http://www.123helpme.com/view.asp?id=102226>).

Kuşaklararası iletişimin bir gruplararası ilişki türü olma özelliği, iletişim sırasında kişilerin birbirleri hakkında çok az kişisel bilgiye sahip olması ve katılımcıların yaş kimliğinin öne çıkmasıyla görünürlük kazanmaktadır. Sosyal-

psikolojik açıdan bakıldığında, yaş grupları ile kültürel, etnik grupları kapsayan konular arasında kategorileme (grup tabanlı), sosyal karşılaştırma, ‘kendi’ ve ‘diğer’ olarak stereotipleme, önyargı ve ayrımcılık gibi sosyo-psikolojik süreçler açısından güçlü benzerlikler bulunmaktadır. Bu nedenle, yaşın da kategorileme için bir araç olduğu söylenebilir. Kişiler, kendine özgü bireysel özellikleri yadsınarak yaşanan yıllara göre değerlendirilebilmektedir. Bu durum ise farklı yaş grupları arasındaki algısal farklılıkları maksimize ederken aynı gruplar içindeki bireyler arasındaki farklılıkları minimize etmektedir. Bu açıdan, birçok kuşaklararası iletişimin, yapısı ve sonuçları açısından gruplararası bir ilişki türü olduğu ve böylece tartışılan bu süreçlere konu olduğu iddia edilmektedir (Willimas ve Nussbaum, 2001:10-11)

Diğer taraftan, kuşaklararası iletişim, yaş grupları arasındaki sınırların sürekli bir değişim içerisinde olmasından dolayı grup ilişkileri açısından özgün bir kategori oluşturmaktadır. Çünkü genç grup gelecekte dış grubun üyesi olacak, yaşlı grup ise şu an dışında oldukları genç grubun bir kez grup üyesi olmuş olacaklardır. Grup sınırları yeterince açık olmadığına ise gruplar daha savunmacı olacaklar ve farklılıklarını daha çok vurgulama ihtiyacı duyabileceklerdir (<http://www.123helpme.com/view.asp?id=102226>). Örneğin, birçok genç birey yaşlanacakları düşüncesini tehdit olarak algılayıp kendilerinin gelecekte yaşlı gruba ait olacakları fikrinden uzaklaşmaya çalışmaktadır. Bu durum, kimi zaman bazı gençlerin aktif olarak yaşlı bireylerle etkileşimden kaçınmasının ve hatta gerontofobi olarak adlandırılan yaşlı insanlardan aşırı bir şekilde hoşlanmamalarının açıklamasını oluşturmaktadır.

Grup ilişkileri teorisi sadece kuşaklararası iletişim çalışmaları için destek sağlamamakta, ayrıca iletişim ve yaşlanmaya odaklanan birçok güncel teorinin merkezi noktasında yer almaktadır. Grup ilişkileri teorisi bir iletişim teorisi olmayıp, insanların grup üyeleri olarak nasıl davrandıklarını ve tanımladıklarını anlamaya yardımcı olmaktadır. Ancak, farklı gruptan insanların etkileşimlerinde ortaya çıkan iletişim şekillerine dair bir şey söylemez. Teori, belirli koşullarda, örneğin grup üyeliğinin ön plana çıktığı durumlarda, kişilerin kendi benlik saygısını, diğerlerinin benlik saygısı pahasına, geliştirmek isteyerek rekabetçi davranabildiğini söylemektedir.

Bu noktada ise iletişimsel uyum teorisi ortaya çıkmaktadır. İletişimsel uyum teorisi grup üyeleri olarak bireylerin iletişim şekillerini incelemek için gruplararası ilişkiler teorisini genişleterek, gruplararası ilişkiler teorisi ve iletişim arasında bir bağ kurmaktadır (Williams ve Nussbaum,2001:11).

### **3.3.İletişimsel Uyum Teorisi**

İletişimsel uyum teorisi (İUT) Giles ve arkadaşları tarafından insanların durumsal, kişisel ve etkileşimsel değişkenlere göre biçimlendirdikleri konuşma stillerini tanımlamak ve açıklamak için geliştirilmiştir (Williams ve Nussbaum,2001: 11). Örneğin, insanlar hızlı konuşan biriyle hızlı konuşma eğilimi gösterilebilmekte, kimileriyle daha enformel (örn. arkadaş, aile üyeleri) kimileriyle ise (örn. bir profesör) daha formel bir konuşma biçimini tercih etmektedir. Diğer bir ifadeyle, insanlar kendisine benzediğini, arasında benzerlik olduğunu düşündüğü veya kendisinden yüksek bir statüye sahip kişilerin konuşmalarına uyumluluk gösterirken,

benzerlik göstermediği veya arasında benzerlik kurulmasını istemediği kişilere karşı da aksi yönde bir eğilimi gösterebilmektedirler (Harwood, 2007: 74). Kısacası, insanlar iletişimsel davranışlarını belirli bir bağlamdaki rollerine göre ayarlayarak diğerlerine farklı biçimlerde uyum göstermektedir (Thanasoulas,1999).

Teori, özellikle sosyal grup üyeliklerine odaklanmaktadır. Bazı İUT araştırmacıları gruplar arasındaki çatışmaların konuşma stillerini nasıl etkilediğini incelemektedir. Örneğin günlük yaşamda insanlar, hoşlanmadıkları, farklı kültürel bir gruba ait kişiyle konuşurken aksanlarını abartabilmekte, hatta farklı bir dil kullanabilmektedir. Teori ayrıca, damgalı konuşma stiline (örn.ülkenin belirli bölgelerine ait aksan, şive farklılıkları nedeniyle kişilerin başka bölgelerde ayrımcılıkla karşılaşması) sahip kişilerin aksanlarını belirli bağlamlarda (örn. iş görüşmesi) saklayabildiğini ya da kalıcı olarak değiştirdiğini söylemektedir (Harwood, 2007:75). Kısacası, İUT, insanların kendilerinin ve muhataplarının rollerini yorumlama şekillerini ve anlamlı bir şekilde davranmak için başvurdukları prosedürleri açıklayarak dilsel davranışları anlamaya yardımcı olan bir teoridir (Thanasoulas,1999).

Teorinin yaşla ilişkisine gelindiğinde ise yaş grupları aynı zamanda sosyal gruplardır ve farklı yaş grupları farklı aksanlara sahip olmasalar da, İUT ile kuşaklararası iletişimin kimi yönlerini anlamak mümkündür. Son İUT araştırmaları, gençlerin yaşlı bireylerle iletişimlerinde “aşırı uyumluluk” larına (overaccommodation) odaklanmaktadır (Harwood, 2007: 75). Aşırı uyumun anlamı, konuşma biçiminde fazlasıyla düzenlenmeye ve değişime giderek iletişim kurulan kişinin iletişim ihtiyaçlarına uyum konusunda gereğinden fazla ileri gitmektir (Bautista, 2011). Bu duruma en iyi örnek yaşlı insanlara bebek

muamelesi yaparak konuşmaktır. İUT'ye göre bu durumda kişi yaşlı bireye karşı bir uyum değil, yaşlı bireylerle ilgili bir stereotype uyum göstermektedir. Özellikle birinin özel yeteneklerinin farkında olunmadığında bir stereotipi devreye sokmak kestirme bir yol olarak tercih edilmektedir. Eğer yaşlı kişiyle kurulan iletişimde kişi sağır/duyma sorunlu olarak stereotipleştirilirse, kişiye karşı daha sesli konuşma eğilimi gösterilebilir. Eğer stereotip zihinsel hızda bir azalma ile ilgili olursa da bu kez daha yavaş ve basitleştirilmiş bir konuşma üslubu benimsenebilecektir.

İletişim araştırmacıları aşırı uyumluluk için himayeci konuşma (patronizing talk), yaşlı konuşması (elderspeak) ve ikincil bebek konuşması (secondary baby talk) gibi çeşitli isimler geliştirmişlerdir. Genç bireyler yaşlılarla konuşmalarında basit sözcükler ve yavaş bir konuşma stili benimsemektedirler. Bu tarz iletişime sadece yabancılar arasında değil, sosyal kulüpler gibi hizmet ortamlarında büyük anne-baba ve torunlar arasındaki aile içi iletişimlerde de rastlanmaktadır. Bu tür iletişimin aşırı versiyonları bakım evleri gibi daha doğal sayılabilecek ortamlarda da gözlenmektedir (Harwood, 2007: 75).

### **3.4.İletişim Yaş Açmazı Modeli**

İletişim yaş açmazı modeli (İYM ), genç ve yaşlı bireylerin etkileşimlerinde karşılaştıkları iletişim sorunlarının türlerini ve ikilemleri özetlemeye çalışan bir modeldir. Ryan, Giles, Bartolucci, and Henwood (1986) tarafından ortaya konan model stereotiplerin sorunlu bir konuşmaya nasıl yol açabileceğini ve buna bağlı olarak yaşlı bireylerin sağlığının nasıl etkilenebileceğini açıklamayı amaçlamaktadır. Model esas olarak sorunlu kuşaklararası iletişimde, özellikle gençlerden yaşlılara

karşı yöneltilen himayeci konuşmaya ve bunun sosyo-duygusal sonuçlarına odaklanmaktadır (William ve Nussbaum, 2001:15).

İYM, yaşlıların hem kendi iletişimsel yetilerinde ortaya çıkan değişimlerle hem de iletişim muhatapları tarafından dayatılan diğer engellerle aynı anda baş etmek zorunda kalmaları sonucu iletişimde bir açmaz oluştuğunu söyler (Edwards ve Chapman, 2004).

Modelin başlangıç noktası yaş ipuçlarına ilişkin gözlemdir. İYM'a göre genç ve yaşlı bir birey karşılaştıklarında bazı fiziksel ipuçları (örneğin, gri saç, giyim tarzı,) gruplararası sınıflandırmayı ve yaş stereotiplerini tetikleyebilir. Genç insanlar yaşlı bireylerin grup aidiyetlerini kırışmış cilt, gri saçlar, hatta ses tonu, seçilen sözcüklere dayanarak tanımlamaktırlar. Yaşla ilgili bu ipuçları insanların iletişim kararlarını etkileyebilecek yaşlılığa ilişkin stereotipleri aktive etmektedir (Williams ve Nussbaum, 2001:15). Sonraki aşamada ise konuşma ve diğer iletişimsel davranışlar stereotipler uyumlu bir şekilde seçilmektedir. Örneğin, eğer yaşlılarla ilgili stereotip onların bilişsel olarak engelli olmaları veya belli birtakım duyma sorunları olduğuyla ilgiliyse, konuşma kalıpları aşırı uyum, dikkatli konu seçimi veya kısıtlama, soru kullanımının artışı vb. içerebilmektedir (Edwards ve Chapman,2004; Williams ve Nussbaum, 2001: 15).

Bu durum ise hem yaş stereotiplerini pekiştirmekte hem de yaşlı bireyin iletişim kurma ve iletişim kurduğu kişiden memnuniyetini azaltmaktadır. Daha kötüsü ise bu tür olumsuz deneyimler, yaşlı bireyin gelecekte başarılı iletişim deneyimi yaşam şansını da azaltmaktadır. Çünkü uzun dönem tekrar eden negatif iletişimsel deneyimler yaşlı bireyin kendisini gerçekten yetersiz hissetmesine yol

açmakta, bu yönde bir inanç ise yaşlı bireylerin özgüven ve bağımsızlıklarının hasar görmesine ve sosyal etkileşimden kaçınmalarına neden olmaktadır (Edwards ve Chapman, 2004). Yani, yaşlı birey, yaşına ilişkin stereotipi bir kez benimseyip içselleştirdiğinde bu stereotipe uygun bir şekilde davranmaya başlamaktadır. Bu durum ise tüm süreci başlatan stereotipi daha da güçlendirmektedir (Harwood, 2007:79).

### **3.5. İletişimde Yaş Stereotiplerinin Aktivasyonu Modeli**

Yaş açmazı modeli gibi iletişimde yaş stereotiplerinin aktivasyonu modeli (SAM) de iletişimde yaşlı bireylerle ilgili stereotiplerin aktivasyonu vurgulamakta ve bunun yaşlı bireylere yönelik sorunlu konuşmalara nasıl yol açtığına odaklanmaktadır. SAM ise sadece negatif stereotiplere odaklanmak yerine hem pozitif hem de negatif stereotiplerin rollerini ve konuşmadaki etkilerini vurgulamaktadır. Çünkü yaşlı bireylerle iletişimde yalnızca negatif stereotipler devreye girmemekte, aynı zamanda yaşlılığa ilişkin pozitif stereotipler de iletişimde belli bir etkiye sahip olmaktadır (Horhota, 2008:10).

Modelin önemli yönü, iletişimin hem pozitif hem de negatif yönlerden nasıl etkilendiğini tanımlıyor oluşudur. İletişimde yaş açmazı modelinde olduğu gibi bu model de negatif stereotiplerin olumsuz iletişime yol açacağını söyler. Ancak Hummert, bazı negatif stereotiplerin himayeci konuşmayı ortaya çıkarma olasılığının daha yüksek olduğuna dikkat çeker. Ağır engelli bir yaşlının bu tür himayeci bir tavırla karşılaşması muhtemeldir. Ancak şikayetçi veya daha sert yaşlı bir bireyin bu tarz bir konuşma ile karşılaşması daha az olası olacaktır. Bu durumda

genç kişi de muhtemelen benzer bir tarzda yanıt verecek veya durumdan mümkün olduğunca çabuk çıkmaya çalışacaktır. Böylece, model farklı türdeki uyarlamaları kapsamak adına “yaşa uyarlanmış konuşma” (age adapted speech) terimini kullanmaktadır (Harwood, 2007: 80).

Model kuşaklararası iletişime olduğu bilişsel bir yaklaşım sergiler; stereotiplerin ve bilişsel şemaların aktivasyonlarını vurgular. Aktive edilen stereotip kısmen alıcının belirli öz sistem özellikleriyle ilintilidir. Bu, bilişsel zenginlik kadar yaş, iletişim sıklığı ve yaşlılarla iletişimin niteliğini de içermektedir. Orta yaşlı ve yaşlı bireyler yaşlılıkla ilgili gençlerden daha kompleks şemalara sahiplerdir ve yaşlı bireylerin pozitif özelliklerini tanımlamaları daha olasıdır. Genç bireylerin ise yaşlılarla ilgili çeşitli stereotiplere dayanmaları daha olasıdır. Elbette bu üç yaş grubu içerisinde (genç, orta yaş ve yaşlılar) yaşlılarla ilgili en kompleks ve olumlu şemalara yine yaşlılar sahiptir.

Burleson (1987) ve diğerlerine göre, karmaşık bir bilişsel düzeye sahip kişiler, diğerlerine yönelik yargılarında daha gelişmiş ve daha ayrıntılı şemalara sahiptirler ve konuşma esnasında muhtabın ihtiyaçların uyacak şekilde daha gelişmiş mesajlar üretebilmektedirler. Diğer bir ifadeyle, bu kişilerin uyumluluk açısından daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu nedenle, genel olarak daha kompleks bilişsel şemalara sahip bireylerin yaşlılarla ilgili olduğu katı ve basit şemalara dayanma olasılıklarının düşük olduğu varsayılır. Bu açıdan, yaşlılarla daha sık iletişim kuran gençler daha kompleks şemalar oluşturabileceklerdir. Bu iletişimin çoğunlukla pozitif olması durumunda ise yaşlılık ve yaşlanma ile ilgili daha zengin ve pozitif şemalar oluşturabileceklerdir. Alıcının z sistemine ilişkin bu üç yn bir araya

getirildiğinde model olumsuz bir iletişim deneyimleyen, bilişsel gelişmişlik düzeyi düşük gençlerin yaşlı kişiye yönelik negatif stereotipler geliştireceğini öngörür.

Belirli bir stereotipin aktivasyonu ayrıca yaşlı kişinin belirli özellikleri ile de ilgilidir. Yaşlı kişinin fiziksel özellikleri bir stereotipin ortaya çıkmasında önemli ipuçları (örn. gri saç, kırışıklıklar gibi fiziksel özellikler veya güçsüzlüğün göstergesi olarak bastonla yürümek) arasındadır. Stereotipler aynı zamanda demode ve eski moda bir giysi gibi kişinin görünümüne ilişkin daha ince ipuçları ile devreye girebilir. Bunun yanı sıra kuşaklararası iletişimin bağlamı da negatif veya pozitif stereotipleri ortaya çıkarabilecek ipuçlarını doğurabilir. Bazı durumlarda -yaşlılar için bakım evleri gibi- yaş olumsuz açıdan daha belirgindir. Model böyle bağlamlarda yaşlıların olumsuz stereotiplere maruz kalmasının daha olası olduğunu söyler.

Yaş açmazı modelinde olduğu gibi SAM, kuşaklararası iletişimi açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (Williams ve Nussbaum, 2001:18). Model, pozitif ve negatif stereotiplerin iletişim üzerindeki etkilerini ele alır ve iletişim bağlamıyla birlikte konumacı ve hedefin özelliklerinin stereotipi birlikte aktive ettiğini söyler. (Horhota, 2008:10).

### **3.6.Yapılanma Teorisi**

Yapılanma teorisi, sosyolog Anthony Giddens'in birçok çalışmasının birleşiminden oluşan bir makro kuramdır (örneğin, 1976,1984,1990).

Giddens'a göre aktör merkezli mikro ve toplum merkezli makro ayrımların yerini, yüz yüze etkileşim (sosyal bütünleşme) ile fiziki olarak aynı yerde bulunmayan insanlar arasındaki etkileşimi (sistem bütünleşmesi) inceleyen ayrımlar almalıdır.

Teoride birey ve toplum ikiciliği, aktör (agent) ve yapının ikiliği olarak yeniden kavramsallaştırılır (Williams ve Nussbaum, 2001:19; Yıldırım, 1999). Teoride temel olan da yapının ikiliğidir. Yapının ikiliği her zaman toplumsal yeniden üretimin zaman-uzam boyunca sergilediği sürekliliğin esas temelidir. Yapı kural ve kaynaklardan oluşmaktadır ve hem olanak verici hem de kısıtlayıcıdır. Bu kavrama göre, bireyler, sosyal iletişimlerinde sosyal sistem tarafından hazır bir şekilde sunulan kural ve kaynakları kullanırlar ve bu şekilde sosyal sistemi aktif bir şekilde yeniden üretirler (Giddens, 1999: 69-71).

Kurallar eylem şemasına veya sosyal ortamlarda faaliyet gösteren normlara benzemektedir. Genellikle belirli durumlarda insanlar tarafından paylaşılan bilgiyi oluştururlar. Kaynaklar ise sosyal aktörlerin diğerlerinin maddi ve sosyal koşulları (sosyal, yetkesel ve dağıtımsal kaynaklar) üzerinde denetim sağlama yeteneğini ifade eder. Aktörler, sosyal eylemi gerçekleştirmek için kuralları kullanırlar ve kaynaklardan faydanlanırlar.

Teoride eyleyenlik (agency) insanlar tarafından gerçekleştirilen eyleme gönderim yapmaktadır. Önemli eyleyenliklerden biri sosyal etkileşim-iletişimdir. Eylem amaçlılık içermektedir. Böylelikle grup üyeleri ya da bireyler olarak eylemlerimiz ve eylemlerimizin sonuçları üzerine düşünürüz (düşünsel izleme) (Williams ve Nussbaum, 2001:20).

Etkinliği düşünömsel izleme günlük eylemin süreğen bir niteliğidir ve bu izleme yalnızca bireyin değil, diğerlerinin davranışını da kapsar. Yani, yapanlar sürekli olarak kendi etkinliklerini gözetlemekle ve diğerlerinden de kendi kendilerini gözetlemelerini beklemekle kalmaz, içinde davrandıkları durumların toplumsal ve fiziksel yanlarını da rutin olarak gözetlerler (Giddens, 1999:45). İnsanlar düşünömsel izleme aracılığıyla eylemlerini açıklayabilmekte ve onları söylemsel olarak gerekçeli bir biçimde ifade edebilmektedir. İletişim araştırmalarında katılımcıların düşünömsel izleme ve söylemsel bilinçleri anket ve röportajlarda özbildirim verilerini toplamak için kullanılmaktadır (Williams ve Nussbaum, 2001:20).

Söylemsel bilinç aktörlerin anladığı veya bildiği ve sözcüklerle ifade edebildikleri her şeyi kapsamaktadır. Kesin bir çizgi olmasa da söylemsel bilinç pratik bilinçten ayrılmaktadır. Pratik bilinç, bireylerin anladıkları ve bildikleri ama sözel olarak ifade edemediklerini içermektedir. İnsanların sahip oldukları pratik bilgi ve becerileri ifade eder. Bu bilinç insanların eylemi gerçekleştirdikleri sosyal şartları anlamalarını gerektirmektedir (Yıldırım, 1999).

İletişim araştırmacıları ayrıca insanların pratik bilinçlerini keşfetmeye ve bunun için de farklı yöntemler kullanmaya çalışmaktadırlar. Örneğin araştırmacılar, söylem analizi yaparak katılımcıların bilinçli olarak mutlaka farkında olmadıkları ancak konuşmada kullandıkları temel süreçlere ilişkin kanıtlar bulabilmektedirler. Bu temel rutinler, varsayımlar, vb yaşam boyu iletişimsel olarak yapılan ilişkiler için önemli olabilmektedir (William ve Nussbaum, 2001:20).

Yapılanma teorisinde aktör olmak, bireylerin eylemleri için başkalarıyla birlikte veya onlara karşı eşgüdüm gerçekleştirebilme vasfını gerektirmektedir. İnsan aktörü olmak “başka türlü davranma kapasitesini” içermektedir (Yıldırım,1999). Eylem ise insanların rasyonelliğine tabidir. Davranışlarımızı sadece izah etmez, ayrıca gelecek davranışımızı planlar, amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için ayarlamalar yaparız. Elbette eylemler motive edilmektedir. Fakat eylem motivasyonu çoğu kez bilincimizde yer almaz ve eylem sıklıkla doğrulanmamış durumlar tarafından motive edilmektedir. Yine iletişim araştırmaları doğrulanmamış fakat iletişimi yöneten ve sosyal olarak paylaşılan bu durumları açığa çıkarmaya çalışmaktadır. İletişim araştırmacıları temel kuralları ve kaynakları ortaya çıkarmak, kural ve kaynakların aktif bir biçimde kişiler, gruplar, topluluklar ve toplumlar arasındaki ilişkileri şekillendirme yollarını incelemek için iletişime bir eylem olarak odaklanır. Toplum zorunlu olarak yukarıdan aşağıya iletişimi etkilemez. Giddens’in teorisinin en yararlı yönlerinden biri, toplum ve toplumsal kurumların yukardan aşağı olduğu kadar aşağıdan yukarı olduklarını göstermesidir. Diğer bir ifadeyle, toplumu yapılandıran eylemleri için kural ve kaynakları kullanan insanlardır.

Teoriye göre yapılanma, yapının üç ana boyutunun etkileşimi ile meydana gelir. Bunlar:

- a) Yorumlama ya da anlama- etkileşim üretimi anlamlıdır.
- b) Ahlak ya da uygun davranış duygusu- yargılamada bulunuruz ve ahlaki bir düzende yer alırız.
- c) Eylemde güç duygusu- etkileşimde güç ilişkileri faaliyet göstermektedir.

Her eylem belli bir ölçüde bu üç boyutu da içermektedir. Bu boyutlar tarihsel sistemlerde bulunan üç kurumsal düzene başvurur: anlamlandırma (dil ve diğer anlamlı kodlar), hakimiyet (kaynak tahsisi ve yetkilendirme) ve meşrulaştırma (din, ahlak ve hukuk).

Sosyal yapı davranış için hem kısıtlamalar hem de eylem için kaynaklar sağlar. Çünkü sosyal normlar mikro etkileşimlerde yaratıcı bir biçimde kullanılabilir ve aktörler tarafından dönüştürülebilmektedir. Bu durum yapı ve sistemleri arasındaki karmaşık bağlantı ile ilgilidir ve eylemleri aracılığıyla sosyal sistemleri yapılandıran ve yaratanların insanlar olduğunu vurgular (Williams ve Nussbaum, 2001: 21).

Yapılanma teorisinde çelişki kavramı sosyal yapılardaki değişim için temeldir. Çelişkiler bir sistemdeki farklı elementlerin birleşiminden ortaya çıkar ve değişimin gerçekleşebileceği fay hatlarını besler. Giddens'a göre çelişki, toplum dizgelerinin yapısal kuruluşlarındaki ana "fay hattını" dile getirebilir. Çelişkiler tanındığında fay hatları açılıp çatışma oluşabilmekte ve sistem değişebilmektedir (Giddens, 1999:262, Williams ve Nussbaum, 2001:21).

Yapısal çelişki, insan toplumlarının kuruluş özelliklerine gönderme yapmaktadır.

*Yapısal ilişkilerin çelişki içerisinde işlediği düşüncesini ortaya atıyorum. Bununla kast ettiğim, yapısal ilişkilerin birbirine bağlı olarak işledikleri, ama aynı zamanda birbiriyle çatıştıklarıdır (Giddens,1999:256).*

Çelişkiler, zorunlu olarak olmasa da, çatışma ve sistem değişikliğine yol açabilir. Giddens (1984)'a göre çatışmanın ortaya çıkışını yöneten üç sınırlayıcı

koşul vardır: eylemin donukluğu (örneğin, öznelere bilgi eksikliği, yanlış bilinç kavramına benzer), çelişkinin dağılımı (örneğin, birçok çelişkinin olması herhangi bir tek çelişkiye odaklanmayı önlemektedir), doğrudan baskı (örneğin, devletin bir isyan veya eylemde polis gücü kullanması).

Yapılanma teorisinin gücü, öngörü potansiyelinden çok onun birleştirici ve açıklayıcı potansiyelinde yatmaktadır. Teori, bir tek çerçeve kullanarak belirli bir olgu bütününe belirli etkilerin üretiminde (ve yeniden üretiminde) nasıl işleyebildiğini anlamamazı sağlayan ontolojik bir şablon sunmaktadır. Yapılanma teorisi modern toplumda yaş ilişkileri için uygulanmamıştır. Fakat, teori, iletişim disiplini içinde küçük grupların karar verme davranışlarını açıklamak için başarıyla kullanılmaktadır. Böylelikle, yapılanma teorisi ile kuşaklararası iletişimi inceleyerek genç ve yaşlı insanlar arasındaki daha geniş sosyal ilişkiler, toplumda uzun süre kurulabilen ve sürekli olarak yeniden üretilen pratikler anlaşılabilir. Örneğin, yapılanma teorisine göre genç ve yaşlıların etkileşiminde kullandıkları kural ve kaynaklar tam da onları meydana getiren koşulları oluşturur (Williams ve Nussbaum, 2001:22).

Bu bölümde yer verilen, kuşaklararası iletişim ile dolaylı ve dolaysız olarak ilişkilendirilebilen, teori ve modeller kuşaklararası iletişimi tüm yönleriyle anlamak ve konuyu tüm detaylarıyla kapsamak adına tek yol olmasa da konunun bilimsel anlamda analizi için önemli bir çerçeve ve arka plan sunmaktadır. Farklı yaş gruplarından bireylerin iletişimini inceleyen kuşaklararası iletişim giderek iletişim disiplininin bir alt haline gelmektedir. Teori ve modeller kuşaklararası iletişimin yaş kuşak ve iletişim ilişkisine dair içerdiği birçok değişkeni belli bir perspektif altında

bütünleştirmekte ve gelecekte alana dair yeni tahminler, hipotezler geliştirme yolunu açarak alanın gelişimine katkı sağlamaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### X VE Y KUŞAKLARINI ÖRGÜTLER ÜZERİNDEN İNCELEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 4.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi uygulanmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemi 05.15.2014-06.17.2014 tarihleri arasında Ankara ilinde ikamet eden ve farklı kurum ve sektörlerde çalışan toplam elli kişiye uygulanmıştır. Rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen katılımcılar, yirmi beş X Kuşağı üyesi (1960- 1974 arası doğanlar) ve yirmi beş Y Kuşağı üyesi (1985 ve 1996 arası doğanlar) olmak üzere toplam elli kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların seçimindeki tek kriter çalışmada esas alınan yaş aralığına uygun iki kuşak üyesinin aynı kurumda çalışıyor olmasıdır.

Derinlemesine görüşmede daha önce hazırlanmış bir soru formu kullanılmıştır ancak görüşmenin akışına göre soru sırası ve sorma biçimi değiştirilmiş, sorular çeşitlendirilmiştir. Sorular, kuşakların kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin genel görüşleri, kuşakların iş yaşamında kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri ve kuşakların genel olarak çalışma değerlerine ilişkin görüşlerini ve çalışma yaşamında yaşlarından dolayı bir ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıklarını ortaya çıkarmaya yardımcı olacak şekilde sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin bir kısmı görüşmecilerin izni dahilinde ses kayıt cihazı ile, bir kısmı da bazı katılımcıların ses kayıt cihazını tercih etmemesi nedeniyle not tutma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

## **4.2. Araştırma Bulgularının Analizi**

Toplam elli katılımcı ile yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra deşifre edilmiş ve deşifre metinlerden çalışmaya dahil edilen bölümler üzerlerinde hiçbir değişiklik yapılmadan doğrudan alıntılarla çalışmaya aktırılmıştır. Bulgular daha sonra araştırmacının gözlemleri de dahil edilerek, kuşakların kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri, iş yaşamında kuşakların kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri, kuşakların çalışma değerlerine ilişkin görüşleri ve çalışma değerleri olarak alt başlıkta otorite, hiyerarşiye ve kurallara bakış, bireysel-kollektif çalışma, iş-özel yaşam dengesi, kurumsal sadakat ve saptmaya iletişim tercihleri ve geribildirim olmak üzere toplam sekiz kategori olarak çözümlenmiştir. Çalışmada yer alan görüşmecilerin cümlelerinin sonunda parantez içinde verilen bilgiler sırasıyla görüşmecinin çalıştığı sektörü, cinsiyetini, görüşmecinin numarasını ve yaşını göstermektedir.

### **4.2.1. Kuşakların Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyelerine İlişkin Algıları**

Tarihsel olaylar, siyasi ve teknolojik gelişmeler kuşakların dünya görüşlerini etkilemekte, ortak bir kuşak bilinci oluşturmalarına neden olmakta ve bu da kuşakların iş yaşamlarındaki tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Bu nedenle yapılan görüşmelerde katılımcılara ilk olarak kendi kuşaklarını nasıl tanımladıkları, ait olduğu kuşağın temel özellikleri, kuşak bilinçlerinin oluşmasında yaşadığı dönemin özellikleri ve diğer kuşak ile hangi açılardan farklılaştıklarına dair görüşleri sorulmuştur. “Ait olduğunuz kuşağı hangi özellikler üzerinden

tanımlıyorsunuz?” sorusuna X Kuşağı katılımcıları, kendi kuşaklarını genel olarak politize, ülke meselelerine duyarlı, mücadelecı, araştırmacı, olumsuz açıdan ise kapalı, kalıp yargıları olan bir kuşak olarak nitelendirmişlerdir. İlk gençlik dönemleri Türkiye’de siyasal şiddetin iyice tırmandığı 70’lerin sonu ve darbe dönemi olan 80’lerin başına denk gelen X Kuşağı katılımcılarının önemli bölümünün kendi kuşaklarını sıklıkla bütünleştirdikleri kavram ise siyaset olmuştur.

1968 dönemini yaşamamak da benim ortaokul, lise çağım siyasi kavgalarla geçti. (...) Yani siyasi bir ortam vardı. Bir gün kavga bir gün şiddet. Bir gün sevdiğin kıızı bile siyaset yüzünden sevmey oluyordun mesela (DE1, 47).

X Kuşağı katılımcılarının siyasi anlayışı ise daha çok “memleket meselesi” etrafında şekillenmektedir. Katılımcılardan DK1, kendi kuşağını araştırmaya ve sorgulamaya önem veren bir kuşak olarak tanımlamış, dönem gençliğinin farklı siyasal görüşleri savunmasına karşın “ülke” kavramı etrafında birleştiklerini belirtmiştir.

Daha çok okuyan, araştıran, sorgulayan bir kuşaktık. Ülke sorunlarıyla ama aynı zamanda uluslararası sorunlarla ilgilenen, milliyetçi bir kuşak... (...) Siyasi bir dönemdi. Komünizm, faşizm vs. gibi siyasal fikirler fazla gündemdeydi. Ancak hangi görüşe üye olursa olsun bizim kuşakta savunulan bakış açısı aynı şey içindi. Yani her şey ülke içindi, ülkeyi kurtarmak içindi (52).

Bu görüşe dayanarak dönemin politik gençliğinin aynı kuşak içerisinde ortak deneyimleri farklı biçimlerde geliştiren, birbirleri ile karşıt fikirleri olan farklı kuşak birimlerinden oluştuğu söylenebilir.

Dünyaya geldikleri yıllarda çok hızlı bir değişim yaşanması nedeniyle geçiş dönemi çocukları olarak da adlandırılan X Kuşağı üyeleri bu geçiş döneminin üzerlerinde olumsuz etkiler yarattığını belirtmişlerdir.

Biz yokluğu da gördük, dijital çağa geçişi de gördük. Çok hızlı bir değişim süreci yaşadık. Biz geçiş sürecinde kendimizi geliştirmeye çalışırken zorlandık (DE4, 51).

ÖE1 ise geçiş dönemini siyasal alana da değinerek şu şekilde anlatmıştır:

Bizim zamanımızda çok keskin sağcılık ve solculuk vardı. Sonra da bir islamiyet duygusu... “Allah milletimize zeval vermesin” gibi söylemler... Sonra rüşveti gördük. (...) Biz de şanslı bir grup değiliz. Çok hızlı bir teknolojik gelişme oldu, global dünya, sınırlar yok. Biz çok ortada kaldık. Bizim babamlardan daha fazla ortada kaldığımızı düşünüyorum. (...) Bizde havalanında doğduğum için ülkeniz belli değil gibi bir şey oldu (47).

X Kuşağı katılımcıların ifadelerinde yetiştikleri döneme ilişkin siyaset kavramı öne çıksa da bu durumu 80 dönemi öncesi doğan tüm katılımcılar için dönemin etkileriyle bütünleştirerek açıklamak kimi zaman yanıltıcı olabilmektedir. Katılımcılardan ÖK2 hem çocukluk döneminde yurtdışında bulunmasından dolayı hem de ailesinin korumacı tavrından dolayı kendi kuşak üyelerinin içinde bulunduğu siyasi kavgalardan uzak kaldığını ve bu çatışma ortamından fazla etkilenmediğini belirtmiştir. ÖK2'nin ifadelerine dayalı olarak gözlemlenen milliyetçi niteliğinin ise babasının mesleğiyle yakından ilişkili olduğu, yani bu durumun dönemsel (diğer bir ifadeyle kuşaksal) bir etkiden çok katılımcının kişisel yaşamındaki etkiyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Biraz ben fanusta yetişmiş gibiyim. Ailem çok belki korumacı oldu. Çocukluğumda yurtdışında bulundum. Biraz hani böyle fanusta, korumacı bir ortamda yetişmiş gençtim. Ben gençken de kendi gençliğimi eleştiren bir tiptim. Nasıl böyle saygısızlık ederler büyüğe falan derdim. (...) Hatırlıyorum ortaokulda milli marşımız okunuyor birileri sıranın arkasında kakara kikiri yapıyor. Sinir olurdum, burada milli marşımız okunuyor, bunlar nasıl böyle saygısız olurlar diye. Asker çocuğuyum aynı zamanda (47).

“Ait olduğunuz kuşağın diğer kuşaktan özellikle hangi açılardan farklılaştığını düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlarda ise X Kuşağı katılımcıları, genç kuşağı araştırmayan, soruşturmayan, ilgisiz, hazırcı, gelenekleri dışlayan, teknoloji bağımlısı, olumlu açıdan ise bilinçli, kendini iyi ifade eden, yeniliğe açık bir kuşak olarak nitelendirmiş, iki kuşak arasındaki farklılıkları da bu özellikler üzerinden ifade etmişlerdir. Kendi kuşaklarını sıklıkla araştırmacı, sorgulamacı ve ülke meseleleriyle ilgili bir kuşak olarak nitelendiren X Kuşağı katılımcıları günümüz genç kuşağını bu yönde eksik bulduklarını belirterek eleştirmişlerdir.

Araştıran ve sorgulayan bir kuşaktık. (...) Biz siyasetin her şeyini görerek geldik ve gençler, çocuklar üzerinde oynanan siyasi olaylara da şahitlik ettik. (...) Dönüp baktığımda benim dönemimin gençliği çok daha ayakları yere basarak yetişti. Türkiye'nin ekonomik siyasetini, politik siyasetini öğrenerek geldik. Ama şimdiki gençliğin haberi yok bunlardan (ÖK1, 53).

Biz siyasetin içinde yoğrularak geldik. Hala da devam ediyor. (...) Şu an gençler siyasetle ilgilenmiyor. Yüzde on beşi, yirmisi falan ilgileniyor. O da fanatik gruplar. Öbürlerinin hiç ilgilendiği yok. Yeni gençlik ülkesine sahip çıkmıyor. Çıkma özelliği yok, bitmiş (DE2, 53).

DK1 ise gençlerin ülke sorunlarından ve siyasetten uzak durmasını globalleşmeye bağlamış, bu kültürel ortamın gençleri gerçeklerden uzaklaştırdığını belirtmiştir.

Şimdiki kuşak, fazla global dünyada yetişti ve yetişiyor. Bu yüzden de bence ülke sorunlarını fazla ırdelemiyorlar. Sanal aleme fazla kapılmalarından dolayı gerçeklerden uzak yaşıyorlar. Mesela sabahları otobüse, metroya biniyorum, bakıyorum kulaklarında bir kulaklık ortamla hiç ilgisi yok veya elinde telefon benzeri bir araç var -adlarını bile bilmiyorum- ona dalmış sanki dünya batsa duymayacaklar. Çok kayıtsızlar dışarı karşı (52).

X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise gençlikle ilgili olumlu görüş belirtmiştir. Olumlu görüş bildiren katılımcılardan DK2, X Kuşağı katılımcılarının kendileri için sıklıkla kullandıkları “sorgulayıcı” nitelendirmesini Y Kuşağı için kullanmıştır. DK2, uzun zamandır görevi itibariyle gençlerle bir arada olduğunu ve gençlere ilişkin olumlu görüşünü de bu süredeki gözlemlerine dayanarak edindiğini belirtmiştir.

Kendimle mukayese ettiğim zaman daha rahat, daha bilinçli, daha umut verici. Çünkü sorgulayan bir gençlik var. Sorgulayan şeylerden bir şey çıkar umudundayım. Ben öyle düşünüyorum. (...) Çok umut verici buluyorum. (...) Yaklaşık otuz yıldır ben gençliğin içindeyim ve her dönem gözlemliyorum. Bizim gençliğimizde düşünür dışa vururlardı. Şimdi dışa vurum yok ama çok teferruatlı düşünme var. Buna inanıyorum. Onlarla konuştuğumda açığa çıkıyor o (DK2, 51).

Bir yüksek öğretim yurdunda orta düzey yönetici olan ve işini severek yaptığını belirten (araştırmacı tarafından da bu şekilde gözlemlenen) DK2 kendisiyle yapılan görüşme boyunca genç kuşak ile ilgili olumlu görüşünü sıklıkla vurgulamıştır. Katılımcı görüşme boyunca belli aralıklarla ve görüşme sonrasında da çalıştığı kurumda gençlerle kurduğu iletişime, özellikle onlarla iş dışında yaptığı sohbetlere, gençlerle birlikte katıldığı aktivitelere değinmiştir. Bu örnek, kuşaklararası iletişimde farklı kuşakların birbirleri hakkında sahip oldukları olumsuz stereotiplerin azalmasının iletişimin sıklığıyla ve iletişimin niteliğiyle paralel geliştiği yönündeki görüşü pekiştirmektedir.

X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise 2013 yılında Türkiye’de yaşanan ve gençlerin ön planda olduğu Gezi Parkı eylemleri ile birlikte sıklıkla apolitik ve ilgisiz olarak nitelendirilen 80 sonrası gençlikle ilgili olumlu yönde bir fikir değişimi yaşadıklarını söylemişlerdir.

Yakın tarih bilgisi az, global vatandaş olmayı sadece teknolojik yeterliliğin bir parçası gibi algılayan ve hedefi olmayan bir gençlik görüyordum ki Gezi’ ye kadar. Gezi’den sonra en azından bunlar içinde de bir ayrışma yapılabileceği, bir ümit çıktı (ÖE1, 47).

Belli bir noktaya kadar apolitik bir gençlik görüyordum ama Gezi olaylarından sonra öyle olmadığına kanaat getirdim (ÖK2, 47).

(...) Şu anki gençlik için söyleyebilirim ki anı yaşayan, yarını çok düşünmeyen, ülke sorunları, memleket sorunları ile yakından ilgilenmeyen bir gençlik söz konusu. Gerçi Gezi Parkı’yla birlikte bizi şaşırttılar, fikrimizi değiştirdiler (DE1, 47).

Bir kısım katılımcı ise geçmişte gençliğin içinde bulunduğu siyasi eylemlerle günümüz eylemleri arasındaki farka dikkat çekmiş ve günümüzde gençlerin politik eylemlerde geçmişten farklı olarak özellikle sürdürülebilirlik ve örgütlenme açısından zayıf kaldığını belirtmiştir.

(...) Bizim çağımız gibi değiller. Şu farkı var. Biz masaya vururduk oldu deyince. Şimdiki kararlı değil. Kaçıyor hemen. İnternette iki kelimeyle tavır koyuyor. Öyle tavır olmaz. Akşam koyuyorsun sabah unutuyorsun. Mücadele öyle olmaz (DE2, 53).

Daha bireyselci eskiye göre. Bir de bakıyorsun orada espri yapıyor, burada yazıyor çiziyor, mücadele ediyor ama iki gün sonra bunu unutabiliyor. Hemen akşam alkol alıp arkadaşıyla espri yapabiliyor (ÖK3, 49).

Gezi Parkı herkes tarafından algılandı ama yönetilemedi. Dolayısıyla bir iletişim özrüne dönüştü (...). 68 kuşağında kişilerin yarın saat üçte şurada buluşuyoruz deme şansını düşünün. En ufak etkinlik için bile yirmi gün bir ay hazırlık yapılırdı. (...) (ÖE1, 47).

Kimi katılımcılar ise genel olarak gençlerin politik bir eylemde yer almasını doğru bulmadığını belirtmiştir<sup>10</sup>. Katılımcılar Gezi Parkı eylemlerinde yer alan gençliği ise bilinçli olmamakla, kendi iradeleri ile hareket etmemekle eleştirmiştir. Siyaseti daha geleneksel bir çerçevede tanımlamayan katılımcılar, gençliğin içinde bulunduğu sokak eylemlerini bilinçsiz, düzen bozucu, ülkeye zarar veren, eylemcileri belli bir öz iradeye dayalı hareket etmeyen kişiler olarak nitelendirmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren katılımcıların diğer katılımcılara nisbeten daha muhafazakar ve gelenekselci kimliğe sahip oldukları gözlemlenmiştir. Araştırmacının bu yöndeki gözleminde katılımcıların giyim tarzı (tesettür), seçtikleri sözcükler, konuşma üslubu (yavaş bir ritim ve dini içerikli sözcükler, kanun ve düzene ilişkin sık vurgu) araştırmacıyla olan iletişim üslubu (daha mesafeli) ve görüşme sırasında yetiştikleri ortama ve yetiştirilme şekillerine ilişkin verdikleri bilgiler etkili olmuştur<sup>11</sup>.

Bilinçli yapılan bir şey değil. Bilinçli olan belki vardır ama genel itibariyle bilinçli değil (DK6, 41).

Kullanıyorlar. Kesinlikle kullanılıyorlar. Öz iradeleri değil. Bence kullanılıyorlar. Gezi Parkı olayları kesinlikle tasvip etmediğimiz olaylar. Türk milletinin malını yakmakla yıkmakla bu iş olmaz. (...) Bu dış güçlerin Türkiye'deki gençleri kullanması gibi. Siyaset sandıkta yapılır (DE4, 51).

Politika yapabilmek için belli bir düzeye gelmek lazım. Farklı şeylerden yararlanmak lazım. Siyaset farklı bir şeydir. Her önüne gelen siyaset

---

<sup>10</sup> Üç katılımcı X Kuşağı katılımcılarının çoğunluğunun aksine gençlikle ilgili görüşlerinde Gezi Parkı'na değinmemiştir. X Kuşağı katılımcılarının önemli bir bölümünün genç kuşak ile ilgili görüşlerinde Gezi Parkı eylemlerine değinmesinden dolayı, üç katılımcıyla yapılan görüşmede araştırmacı tarafından bu konuya ilişkin soru eklenmiştir.

<sup>11</sup> Üç katılımcının ortak noktalarına bakıldığında daha dar bir çevrede büyüdükleri gözlemlenmiştir. DK6, anne-babasının okuma yazma bilmediğini, dini okullarda eğitim gördüğünü, farklı çevrelerden ailesinin kensini "koruduğunu" belirtmiştir. DE4 ise küçük bir anadolu kasabasında yetiştiğini belirtmiştir. Ayrıca, DE4, konuşma aralarında daha muhafazakar bir siyaset çizgisi izleyen siyasetçilere sık sık olumlu açıdan gönderimlerde bulunmuştur. DK3 ise doğduğu şehirden hayatının hiçbir döneminde ayrılmadığını, üniversite eğitimi aldığı dönemde ailesinin kendisini kadın olmasından dolayı şehir dışına yollamadığını belirtmiştir. Bu bilgiler bağlamında üç katılımcının dönemin politize gençliğinden farklı bir grup oluşturduğu söylenebilir.

yapamaz. Ben gençlerin her şekilde politika yapabileceğini sanmıyorum. Hele de o şekilde hiç. Çünkü politika yapabilmek için belirli gelir, belirli konum gerekir. En başında gelir, sonra eğitim gelir siyaset yapabilmek için (...) (DK3, 49).

X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise kendi kuşaklarını siyasal gruplaşma ve birbirlerine belirli kalıplarla bakma açısından eleştirmiş, günümüzde gençlerin yaşadığı döneme özellikle teknoloji ve bilgi kaynaklarının çeşitlenmesi açısından daha olumlu baktıklarını ifade etmişlerdir.

(...) Bizim dönemde politika yüzde elli, yüzde altmış yer kaplıyordu hayatımızda. İnsanların birbirini saçıyla, bıyığıyla, tarzıyla bunlarla bile bir şey ortaya çıkarma vardı. Şimdi insanlar daha kendince düşünebiliyor. (...) İşte teknolojinin bu noktada faydası çok. Bizim eskiden bilgi kaynaklarımız kitaplardı. Sadece bulabildiğimiz kitaplardı. Daha kapalı yetiştirildiğimiz için karşı görüşe karşı bir ilgi yoktu yani bu da ne diyor diye. Daha keskindi. (...) Türkiye'nin durumunda da değişiklik oldu tabii. Eskiden sansürlü filmler bilmem neler. 70'li yıllarda ulaşabileceğimiz şeyler de yoktu, kendimizi geliştirebileceğimiz şeyler... Karşımızdakini anlayacak araştırarak araçlar da yoktu. Şimdi başka imkanlar var (DK2, 51).

DK2, ayrıca bu politik kutuplaşmada ailenin işlevine dikkat çekmiş, günümüzde ise teknoloji sayesinde gençlik üzerinde ailesel etkinin zayıfladığını ifade etmiştir.

Bizim dönemde gençler bulunduğu çevreden, aileden etkileniyordu ve dar bakıyordu bu yüzden. (...) Bugün anne-baba ve çocuk farklı düşünebiliyor. Ben politik bir ailede büyüdüm. Evde bir görüş hakimse başka görüşte kitap okumak yasaktı mesela. Şimdi öyle değil. Aile yasak etse de internet var. Bilgi kaynakları çok. Şimdi gençlik teknoloji ile iç içe, daha araştırmacı bir gençlik, daha rahat bakan...

Katılımcılardan DK6 da kendi kuşağının kişilik gelişiminde ailenin etkisine vurgu yapmıştır.

Bizim dönemde ailenin kriterleri vardır ya şu şöyle olmalı bu böyle olmalı diye. Aileye daha bağlı oluyor. Ailenin çizdiği çerçevede daha kişiliğin oturuyor. (...). (41).

ÖK3 de kuşak üyelerinin yetiştirilme dönemlerinde ailesel etkilerin yanı sıra dönemin eğitim politikalarını da ekleyerek iki ortamın kuşak üyeleri üzerindeki belirleyici rolüne değinmiş, kendi kuşağının bu olumsuz tecrübelerden dolayı günümüz gençliğine daha iyi bir altyapı hazırladığını belirtmiştir.

Bir kere anneye-babaya aşırı saygı gösteren, baskıcı bir eğitimle yetiştirilen, aileden başlayıp okulda devam eden bir yetiştirilme vardı. Bunun verdiği olumsuzlukları da biz yaşıyoruz. Şimdiki gençlik kendini daha iyi ifade ediyor. Bunda biz de yaşadığımız olumsuz tecrübelerden dolayı ön ayak olduk. Bu da onların özgüvenini yükseltiyor (ÖK3, 49).

Siyaset dışında, X Kuşağı'nın Y Kuşağı ile kendi yetişme dönemleri arasında vurguladıkları bir diğer fark ise tüketim ve refah toplumu kavramları olmuştur. Katılımcılar siyasi alanda olduğu gibi kendi dönemlerinin maddi olarak da daha mücadeleci geçtiğini belirtmiş ve günümüz genç kuşağını fazla tüketim konusunda eleştirmişlerdir.

Yeni gençlikte tüketime merak çok fazla. Bizim zamanımızda böyle bir şey yoktu. Yani öyle sosyo-kültürel, ekonomik yapının içinde büyümedik. Ama müsriflik diye bir şey yoktu. Çünkü zor kazanılan şeyler kolay kaybedilemez (DE3, 51).

Geçmişte sıralar, kuyruklar, yokluğu gördük. Şimdi her şey bol. Bizim bir tane ayakkabımız olmazken şimdikilerin on çift ayakkabıları var. Her şeye kolayca ulaşabiliyoruz. O zaman para kazanmak zordu. Paranın kıymeti vardı. Şimdi daha kolay ulaşılabilirdi için kıymeti yok. Biz küçük yaşta çalışarak evimizin ihtiyacını karşılıyorduk. O sorumluluğu alarak biz büyüdük. Daha çabuk büyüdük. Şimdiki zaman buna izin

vermez. Şimdiki çocukların dünyası cep telefonu ve kulaklık arasında kurulmuş, başka bir şey düşünmüyorlar (DE4, 52).

DK3 ise günümüz gençliğini hazırcı ve sabırsız olarak nitelenlendirmiş, gençlikte bu değerlerin oluşumunu ise Y Kuşağı'nın yetişme dönemiyle ilgili sıklıkla belirtilen refah seviyesinin yükselişi ve ailelerin çocuklarına olan ilgisiyle ilişkilendirmiştir.

Günümüz gençliğini hazırcı buluyorum. Refah seviyesi de düşük olduğu için bizim dönemde bir şeyleri kolay elde edemezsiniz. Şimdiki daha hazırcı. Her şeye kolay ulaşabiliyorlar. Refah ve eğitim seviyesi arttı. Ailelerin ilgisiyle büyüdü şu anki kuşak. Her şey şimdi dışarıya dönük. Nasıl diyeyim uğraşmadan elde etme peşindeler. Yani tüketim toplumu diyoruz ya onla alakalı bence. Bu nedenle de bugünkü gençlik sabırsız (DK3, 49).

X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise kendi dönemlerinde insan ilişkilerinin ve iletişimin daha güçlü olduğunu, günümüzde ise insan ilişkilerinin ve iletişimin zayıfladığını belirtmişlerdir. Katılımcıların insan ilişkilerine dair bu yöndeki görüşlerinde özellikle “güven”, “güvenlik” kavramları ön plana çıkmaktadır.

(...) Eskiden otobüsten inen bir kadının Pazar çantasını yokuşun sonuna kadar taşırdık, bize elma verirdi. Orada bir ödül mekanizması vardı. Ama aynı pazar çantasını şimdi taşımaya yeltenirse aynı yaşlarda bir çocuk kafasına yiyor. Tacizci kabul ediliyor (ÖE1,47).

ÖE2 ise insan ilişkilerindeki bu olumsuz gelişmeyi teknolojik gelişim ile özellikle internet ile ilişkilendirmiştir.

Komşuluk ilişkileri ve insan ilişkileri sıkıydı. İnsanların birbirine daha çok güvendikleri bir ortamın çocuklarıydık. Çok fazla anne-baba korumasına ihtiyaç duyulmayan bir ortamdı. (...) Şimdiki iletişim yok, zayıf. Çünkü ellerinde telefon var. Şu anki iletişim şekli beni tatmin

etmiyor. Açıyorum, konuşayım, iki laf edeyim istiyorum. (...) Mesela otobüste iki genç ayakta duruyor, bir taraftan da aynı ortamda birbirleriyle yazışıyorlar. Ben bunu görüyorum (53).

Katılımcılardan ÖK6 ise kendini kuşağını nasıl tanımladığı, günümüz gençliği ile kendi yaş gurubu arasında hangi farklılıkların ön plana çıktığı yönündeki sorulara tatmin edici yanıtlar veremeyeceğini ifade etmiştir. Çocukluk ve ilk gençlik dönemini yurtdışında geçirmiş olmasından dolayı Türkiye’de 80 öncesi dönemin kültürel, siyasal ve ekonomik ortamını deneyimlemediğini, o dönemin aile profiline kıyasla daha rahat bir aile yapısına sahip olduğunu ifade etmiş, bu nedenle Türkiye’de kendi yaş grubuyla arasında benzerlik kuramamıştır<sup>12</sup>. Bu örnek de bizi yine Karl Mannheim’in kuşak analizine götürmektedir. Bu analize dayanarak ÖK6’nın farklı tarihsel ve kültürel bölgede yetişmesinden dolayı Türkiye’deki kendi yaş grubuyla aynı kuşak konumunu paylaşmadığı görülmektedir.

İşte Türkiye’de değildim. Ben o zamanlar burada değildim. Benim yaşımdaykiler 40-45 yaş üstündekiler size daha değişik karşılaştırmalar yapabilirler ama ben 1984 yılında, on yedi yaşında Türkiye’ye geldim. O politik zamanları falan atlatmıştı. Daha rahat bir zamana denk geldim. Ailem de sağ olsun oldukça ileri görüşlüydüler. Beni çok serbest yetiştirdikleri için benim sıkıntılarım olmadı (...) Gelince bir adaptasyon sorunu oldu ama İstanbul’daydık. İstanbul’a yerleştik. Büyük bir şehir. O anlamda pek zorluklarım olmadı (...). Şimdi kendimi benim kuşak ile kıyasladığım zaman bir farklılık var aramda (47).

“Ait olduğunuz kuşağı hangi özellikler üzerinden tanımlıyorsunuz?” sorusu Y Kuşağı katılımcılarına sordulduğunda ise katılımcıların verdikleri cevaplar X Kuşağı’nın Y Kuşağı ile bütünleştirdikleri ana özellikler ile paralellik

---

<sup>12</sup> Görüşme süresince ÖK’nin genç kuşak ile kendi yaş grubu arasındaki farklılığa ilişkin görüş belirttiği tek konu farklı yaş grupları arasında global düzeyde bir ayrışma yaratan teknoloji konusu olmuştur.

göstermektedir. Y Kuşağı katılımcılarıyla yapılan görüşmelerde genç katılımcılar kendi kuşaklarını genel olarak literatürde Y Kuşağı ile sıklıkla bütünleştirilen teknolojik gelişmeler, internet, sosyal medya, tüketim, toplumsal refah düzeyindeki artış, popüler kültür, aile ilgisi ve bu gelişmelerin yaşamlarında yol açtığı sonuçlar üzerinden tanımlama yoluna gitmişlerdir. Katılımcılardan ÖK7, teknolojinin gençlerin yaşamında önemli bir yer kapladığını ve gençliği sosyal yaşamdan uzaklaştırıp, tembelleştirdiğini belirtmiştir.

Zamane gençleri çok tembel. Kendimden de biliyorum. Bu teknolojik şeylerle beraber çok tembelleştik. (...) Dışarı çıkmıyoruz. Çıkıyorsak bile elimizde cep telefonu olmadan çıkmıyoruz. (...) İşten geliyorum “yorgunum zaten aman kim çıkacak dışarı şimdi” diyorum. Film izliyorum oradan ya da internette öylesine takılıyorum (27).

ÖK8 ise kendi kuşağını dinamik, yeniliklere ayak uyduran bir kuşak olarak nitelendirmiş, tembellik kavramı yerine “pasif aktivizm” kavramını kullanmıştır.

Çok çeşitliler. Dışardan tek tip gibi görünse de bir sürü alt kültür, alt gruplar var. Sayısal olarak çoğuz. Çok farklı, dinamik. Yeniliğe çok hızlı uyum sağlayabiliyoruz. Yarın yeni model bir aygıt çıksa hızla uyum sağlayabiliyoruz mesela. (...) Çok aktif benim kuşağım. Pasifler de var ama günümüzde artık pasif aktivizm var diye düşünüyorum. En azından internette takılıyorlar, haberdar oluyorlar bir şekilde (25).

Öte yandan ÖK8 kendisinin ve kendi yaş grubunun teknolojik tüketime ve sosyal medyaya olan bağlılıklarını zaman zaman eleştirdiklerini ancak ironik bir şekilde bunu da yine sosyal medya üzerinden yaptıklarını söylemiştir.

Artık bir tane bilgisayar varsa bir de tablet alıyorsun, Mp3 varsa bir de başka bir şey. Mesela benim arkadaşlarım aşırı teknolojik tüketimin zararlarından, sosyal sitelerde çok fazla vakit geçirmekten bahsediyorlar ama o sitelerin başında öyle oturuyorlar bundan bahsirken de. Yani algılıyorlar bir şekilde ama yine tüketiyorlar (ÖK8, 25).

ÖE7 ise kendi kuşağını 80 sonrası kuşak ile sık sık bütünleştirilen popüler kültür kavramıyla birlikte tanımlamış ve bu açıdan eleştirmiştir.

Biraz popüler kültüre alet olmuş bir kuşak görüyorum. Hani böyle çok araştıran eden bir genç kuşak göremiyorum açıkçası. İmaj düşükünüyüz. Okuyan eden bir nesil değiliz. Zamanı sadece böyle kafelerde sohbet, muhabbet şeklinde boş geçiririyoruz. İçi dolu dolu zaman geçirmiyoruz. İlgi alanımız yok (28).

Y Kuşağı katılımcıları kendi kuşaklarını popüler kültür, sanal iletişim, apolitik, ilgisiz gibi özellikler üzerinden zaman zaman eleştirirler de X Kuşağı katılımcıları gibi Y Kuşağı katılımcılarının bir kısmı da 2013 yılı Gezi Parkı eylemleri ile birlikte apolitik ve toplumsal olaylara ilgisiz olarak nitelendirilen kendi kuşakları hakkındaki olumsuz bakış açılarının değiştiğini belirtmişlerdir.

Benim Gezi olaylarına kadar gençliğe hiçbir güvenim yoktu. Fakat daha sonrasında gençliğin aslında bir şey olduklarını gördüm (...) Aslında istedikleri zaman istediklerini yapabileceklerini gördüm (ÖK9, 28).

(...) Eskiden olsa böyle düşünmezdim ancak şimdi artık biz de bir şeyler yapmalıyız diye düşünmeye başladım. Çünkü bakıyorsun Gezi Parkı'ndan sonra gençlik biraz daha duyarlı, neyin ne olduğunu farkında. Doğruyu yanlış ayırt etmeye başladık bence. Artık siyaset, parlamentoda, mecliste değil artık sadece. Biraz daha sokaklara taşdı (ÖE9, 24).

Katılımcılarından DE8 ise bazı X Kuşağı katılımcılarının belirttikleri gibi, Gezi Parkı eylemlerinin sürdürülebilirlik ve organize olma açısından zayıf kaldığını belirtmiştir.

Orda bir ihtiyaç vardı. İnsanlar kendilerinin dinlenmesini talep ediyorlardı. (...) Ama her gün sokağa çıkıp yürüyüş yapmalarını, konferanslar düzenlenmelerini, halk oturumları düzenlemelerini isterdim. (...) Benim için çok heyecan vericiydi ama sürdürülebilir olmadı. Daha organize olsaydı evet bir amaçları var diyebilirdim. (...) İnsanlar günlük

hayatlarına döndüler. O akşam bir Avm'de gidip yemek yediler, ertesi gün işlerine okullarına döndüler (26).

Y Kuşağı katılımcılarından DE11 ve DE12 ise kendi kuşaklarına ilişkin görüşlerinde Gezi Parkı eylemlerinde yer alan gençliği bilinçsiz, kendi iradeleri ile hareket etmeyen, kolayca kalıbalığa uyan kişiler olarak nitelendirmişlerdir.

Doğru kişilerin yaptığını düşünmüyorum ben onu. Gerçekte doğru düşünen insanların onu yaptığını düşünmüyorum (DE11, 25).

Ben o olayların daha çok gençlerin kendi fikirleri ile değil de başkalarının fikirlerine uyarak hareket ettiklerini düşünüyorum. Biraz da gençler hareketli, enerjik oldukları için kolayca kapıldılar bence. Kalabalığa uyma...(DE12, 25).

Bu yönde görüş bildiren katılımcıların profillerine bakıldığında iki katılımcının birçok yönden ortak noktaya sahip olduğu, görüşme yapılan diğer Y Kuşağı katılımcılarından ise birçok yönden farklılaştıkları gözlemlenmiştir. İki katılımcı Y Kuşağı ile özdeşleştirilen ana faktörlerden olan sosyal medyaya genel olarak olumsuz baktıklarını, sosyal medyayı kendi yaş gruplarına göre daha az sıklıkta kullandıklarını belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde iki katılımcının aile kavramının önemi, anne-babaya saygı, büyüklere saygı, tasarruf, yokluk, düzen vs. gibi kendi yaş grubu tarafından “demode” sayılabilecek ifadeleri daha sık kullandıkları, daha çok geleneksel değerlere vurgu yapan ileri yaş grubuyla benzer bir konuşma stiline sahip oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların konuşmalarının genel içeriğine dayanarak sosyo-demografik profillerine bakıldığında diğer katılımcılara kıyasla daha düşük gelirli ailede büyüdükleri, görüşme yapılan Y Kuşağı katılımcıları içerisinde yalnızca iki katılımcının evli olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim açısından bakıldığında geneli lisans mezunu olan Y Kuşağı

katılımcıları içerisinde yalnızca iki katılımcı lise mezunudur. Bu iki örnek bize kuşak kavramının “elitist” bir kavram olduğu, yeterince kapsayıcı olmadığı yönündeki eleştirel bakış açısını hatırlatmaktadır. Y Kuşağı için her ne kadar global gençlik kültüründen söz edilse de eğitime ve yeni teknolojilere ulaşım, gelir eşitsizliğine vs. bağlı olarak Y Kuşağı içinde de farklı kuşak birimlerinin, konumlarının varlığı söz konusu olabilmektedir.

Y Kuşağı katılımcılarının önemli bir kısmının kendi kuşaklarının yetişme dönemleriyle ilgili sıklıkla üzerinde durdukları ana konulardan biri ise refah düzeyindeki artış olmuştur. Katılımcılar rahat bir dönemde, imkanların kolay elde edilebildiği bir dönemde dünyaya geldiklerini belirtmişlerdir.

Daha rahat. Her şeye çok kolay ulaşabiliyor. Çok büyük maddi sıkıntıları olan insanlar varmış gibi gelmiyor bana şu an (ÖK14, 25).

ÖK13 kendi kuşağının rahat bir ortamda dünyaya gelmesinden dolayı, mücadele ruhunun eksik olduğunu ifade etmiştir:

Bence günümüzdeki kuşak, çok fazla dert çeken, sıkıntı çeken insanlar değil. Mesela biri okumak istediğinde hem aile olarak hem devlet olarak destek bulabiliyor. Herkes çocuğunun okumasını ve kendi ayakları üstünde durmasını istiyor. (...) Gençler bir işin ucundan dolayı tutuyor. Mücadele ruhunu kaybetmiş. (...) Çünkü hazır alışkınlar artık. Her şey hazır günümüzde. (...) Kıymet bilmeyen bir gençlik bence (22).

Y Kuşağı katılımcılarının bir kısmı, Y Kuşağı'nın yetişme döneminde önemli etkiye sahip olduğu düşünülen ailelerin çocuklara olan yoğun ilgisine değinmiş, ailelerin bu ilgisinin gençlerin sabırsızlık, hazırcılık gibi bazı negatif özellikleri edinmesinde önem rol oynadığını belirtmişlerdir. Kendi kuşağını

çalışmaktan kaçınan ve hazırcı olarak nitelendiren ÖE9, bu konuda ailelerin büyük payı olduğunu belirtmiştir.

Aileler de bence biraz bu kadar tüketin diyor. Ailelerinden daha fazla alan, ailelerin çok fazla verdiği bir kuşak belki kendileri zamanında çok fazla görmediği için çocuklarını iyi yapmaya çalıştıkları için böyle olduğunu düşünüyorum (24).

DE8 ise günümüz gençliğinin yaşam anlayışının ailenin kültürel ortamından çok ikincil sosyal çevre olan arkadaş ortamıyla şekillendiğini, bunda da popüler kültür ve internetin birincil etkiye sahip olduğunu belirtirken, yeni kuşağın değerlerinin şekillenmesinde ailesel etkilerin zayıfladığını söylemiştir.

(...) Bu kuşağın daha çok arkadaşla iletişim yoluyla değiştiğini, onları etkileyen en büyük toplumsal, siyasal gelişmenin bu olduğunu düşünüyorum. (...) Günümüz toplumuna çok güzel ayak uydurmuş, popüler kültüre sahip bir genç internet üzerinden, sosyal ortamda okulda edeneceği arkadaşlık yaşam anlayışını değiştiriyor. Eskiden bu daha çok aile ile bağlı geliyordu, ailenin davranışları etkiliyordu hayatınızı ama arkadaş grubunun artık daha etkili olduğunu düşünüyorum (26).

Genç katılımcıların “Ait olduğunuz kuşağın diğer kuşaktan özellikle hangi açılardan farklılaştığını düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar en çok teknoloji, refah düzeyi, eğitim ve politika konuları etrafında toplanmaktadır. En çok öne çıkan kavram teknoloji olmuştur. Katılımcılardan ÖK7 önceki kuşaklar ile kendi kuşağı arasında en çok ayrılık oluşturan konunun teknoloji olduğunu, teknolojik gelişmenin ise yeni kuşağı yeniliklere daha açık hale getirdiğini, günümüz imkanlarından yoksun ve daha çok ailesel etkilere maruz kalmış eski kuşağın ise daha içe kapalı bir kuşak olarak yetiştiğini ifade etmiştir.

Biz yeniliklere daha açığız, yenilikleri daha çabuk yakalıyoruz. Daha çok bilgimiz var, görüyoruz, daha dışa açığız bu anlamda teknolojiden

de faydalandığımız için. (...) Tabi onlar hep ailelerinin içinde baskıyla büyümüş çoğunluğu. (...) O dönemler hep baskı altında yaşadıkları için daha içine kapanık, daha korkuyorlar. Onlar korktukları için bizi de korkutuyorlar. Ama biz tabi o anlamda daha cesuruz (27).

ÖK13 ise teknolojik gelişmeye ve eğitime imkanına ulaşmanın geçmişe nazaran kolaylaştığına dikkat çekmiş ve eğitim konusunda ailelerin bakış açısındaki değişime değinmiştir.

Teknolojik açıdan çok farklılık yaşıyoruz. Eğitim alanında farklılık yaşıyoruz. İnsanların ulaştığı, elde ettiği bilgiler gelişti. Eğitim olarak da mesela anneme bakıyorum liseden sonra okuyamamış, çünkü aileden bu kadar çıkmasın demişler, gitmesin, bilmesin. Ama ben büyük bir şevkle git artık büyüdün, sen de oku gibi bir tavırla gönderildim üniversiteye (ÖK13, 22).

Katılımcılardan ÖK14, önceki kuşak ile en çok ekonomi ve politika açısından ayrıştıklarını ve eski kuşağın bu alanlarda verdiği mücadelenin kendi kuşağının sahip olduğuna rahatlığa altyapı oluşturduğunu belirtmiştir.

Politika çok farklı. Ekonomi açısından da çok farklılaşıyor onlar. Büyük sıkıntılar görmüşler sonuçta. Ne bileyim belki onların yaşadığı deneyimlerden dolayı biz bu kadar rahatız gibi. Onlar alt yapı oluşturdular (25).

X Kuşağı ile temel ayrışma noktalarının teknoloji ve politika olduğunu belirten DK9 ise kendi kuşağını daha bilinçli bir kuşak olarak nitelendirmiştir. DK9, teknolojinin genç kuşağın daha bilinçli hale gelmesinde önemli bir paya sahip olduğunu, ayrıca günümüzde önceki kuşakta olan siyasi açıdan yapılan keskin sınıflandırmaların ortadan kalktığını belirtmiştir.

Teknolojik açıdan ayrışıyoruz. Biraz bizim kuşaktaki bahsettiğim bilinç de ondan kaynaklanıyor. Eskiden bilgiye, farklı farklı görüşlere ulaşmak daha zordu. Siyasi durumdan ayrışıyoruz. Biz daha bütünleşik bir

kuşamız. Onlar siyasi açıdan sınıflandırmışlar birbirini. Biz de o yok. Biz başka açılardan sınıflandırıyoruz birbirimizi. Siyaset dışı konularla sınıflandırıyoruz (25).

Benzer şekilde ÖK11 de önceki kuşak ve kendi kuşamız arasındaki en önemli farkın siyasi alandaki sınıflandırmalar ve bu kimlikler üzerinden verilen politik mücadele olduğunu ifade etmiştir.

(...) Daha büyük acıları var bize göre. Benim bakış açısıyla annemin babamın bakış açısı aynı olmuyor. Çünkü ben herhangi bir arkadaşımı bir siyasi kavga içinde bir yerin tarafı olduğu için kaybetmedim. (...) Biz de mücadele ettik ama onlarda belirli alanların daha köşeli olduğunu düşünüyorum. Mesela biz de köşeler yok. (...) Ben daha düz bakabiliyorum insanlara ama onlarda daha kimlikler ön planda sanki (29).

Genç katılımcılarla yapılan görüşmelerde elde edilen bulgulardan biri ise 1990 ve öncesi doğan çoğu katılımcının kendini olgun bir kuşak olarak konumlandırması ve bu tarihten itibaren dünyaya gelen genç kesimle kendi yaş grubunu ayrı kültürel gruplar olarak ele alması olmuştur. Kendi yaş gruplarını nisbeten ailesel etkilere daha fazla maruz kalmış ve aynı zamanda teknolojik gelişmelerden de daha az etkilenmiş ara bir kuşak olarak tanımlamışlardır .

(...) Ben kendi yaş grubumun birazcık daha farklı olduğunu düşünüyorum. Biraz daha aradayız, biraz anne-babadan biraz da teknoloji den aldık. Ama öbür kuşak tamamen kopuk. Anne-babaların ilgi alanından tamamen çıktı (ÖK11, 29).

Daha çok popüler kültürle ve teknolojik kültür ortamında aşırı fazla etkilenmemiş. Yani onlara fazla hakim olmayan, geleneksel kültüre biraz hakim olan, bayramlar görmüş, çocukluk oyunları oynamış, yani atadan dededen bir şeyler görmüş o bağlantıya sahip kuşak. 90 sonrası tamamen teknoloji çocukları (DE9, 26).

#### 4.2.2. Kuşakların İş Yaşamında Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyelerine İlişkin Görüşleri

Katılımcılara iş yaşamına ilişkin görüşleri sorulurken ilk olarak çalışma stili ve yaş arasında doğrudan bir ilişki olup olmadığı, diğer kuşak üyeleri ile iş yapma stili açısından farklılaşıp farklılaşmadıkları sorulmuştur. Çalışma stili açısından X Kuşağı katılımcılarının genç çalışanlara daha çok eleştirel yaklaştıkları gözlemlenmiştir.

X Kuşağı katılımcılarının iş yaşamında genç kuşak çalışanlar ile kendi kuşaklarının farklılaştıklarını belirttikleri genel konular, gençlerin iş sorumluluğunu yeterince içselleştirememesi, işbirliğinden kaçınması, yeterince araştırmaması, işlerini yüzeysel yapması, üstlerinden sürekli yönlendirme beklemesi ve iş yapma sürecinde hazırcı ve tembel davranması olmuştur. X Kuşağı katılımcıları kendi kuşaklarını ise garantici, sorumluluk sahibi, araştırmacı, işbirlikçi bir kuşak olarak nitelendirmişlerdir. Katılımcıların görüşlerine şu ifadeler örnek verilebilir:

(...) Genç nesil dediğim gibi sağlamcı değil. Biz birazcık daha etraflı düşündüğümüzden sıkıya alabiliyoruz. Bu da onları sıkıyor, yüzeysel yapıyorlar. O da kalıcı olmuyor. (...) Bir de hep birileri yönlendirsin, öyle yapalım istiyorlar. Gerçek görevini, kendi görevini dahi desinler öyle yapalım diye bekliyorlar (DE6, 51).

(...) Ben kurum değiştirdim. Buraya ilk geldiğimde dosyalara tek tek baktım, inceledim. Nasıl bir çalışma gidişatı var onu anlamaya çalıştım. Veya hangi tarihte ne yapılmış araştırdım. Hemen birine sormadım kolaya kaçıp. Genç çalışanlar ise ne iş verilse onu yüzeysel olarak yapıyor veya hazırcı bir şekilde araştırmadan hemen sana soruyor. Araştırmadan bilginin hazırcısına konuyor (DK1, 52).

Daha tembeller. Yani bir işi yapınca daha çabuk yoruluyorlar. Tam bir titizlenme yok. Gamsızlar, rahatlar. Ama biz diyoruz ki bir daha telefon edelim, yazı oraya ulaştı mı falan diye. Biz garanticiyiz. İşimizde daha

sorumluluk sahibiyiz. Ama onlar öyle değil, sürekli söyleyeceksin onlara (DK4, 46).

Kimi katılımcılar ise genç kuşağın iş yaşamında kendilerinden daha rahat davranmalarını, kendi dönemlerine göre daha özgür bir ortamda yetişmiş olmalarıyla ilişkilendirmiştir.

Yeni gençlik bana göre daha özgür, daha serbest yetişti.(...) Onun etkileri iş hayatına da yansdı. Mesela biz bir belgenin bugün olmazsa, bugün imzalatılmazsa sorun yaratacağını düşünürüz. Onlar ona herhangi bir şey olmayacağını düşünürler. (...) Daha rahatlar. Ne olacakmış gibi tavırları var (DE1, 47).

Genç kuşağı benmerkezci ve bireysel yaşayan kişiler olarak nitelendiren X Kuşağı katılımcılarının gençler hakkındaki bu görüşünün iş yaşamında da geçerli olduğu görülmektedir. X Kuşağı katılımcıları paylaşım ve işbirliği konusunda kendi kuşaklarının genç kuşaktan farklılaştığını ve genç kuşağın bu konularda eksik olduğunu belirtmişlerdir.

Diyorsun şuradan şu kalkacak. Belki iki kişi zorlanacak. Bir kenardan tutumayı göze almıyor. Bizim kuşağa göre bir ucundan tutulması gerekir. (...) Biz öyle öğrendik (ÖE4, 53).

Yeni kuşağın çok daha bireysel yaşadığını düşünüyorum. Bizim kuşağın çok daha verici olduğunu düşünüyorum. Onların daha bireysel, daha kendini düşünerek meseleya baktığını düşünüyorum (DK2, 51).

Gençlerde bilgi paylaşımı kesinlikle yok. Sınırlı tutuyorlar. Ben emek verdim, ben öğrendim, o da emek versin o da öğrensin diye bakıyorlar. (ÖK5, 41).

Az sayıda X Kuşağı katılımcısı ise kendi kuşağını kuralcılıkla eleştirmiştir. Katılımcılardan DE5, iş yapma sürecinde gençlerin kendi yaş grubundan daha hızlı

çalıştığını, kendi kuşağının ise kuralları fazla dikkate alan, hata yapmaktan korkan, detaycı bir kuşak olduğunu belirtmiştir.

Gençlerden olumlu dönüş alıyorum. Daha hızlı yapıyorlar sarkıtmadan. (...) Biz daha yavaş yapıyoruz. Çünkü çok detaycıyız. Kuralları aşırı dikkate alıyoruz. Korkuyoruz hata yapmaktan (46).

Aynı sorular Y Kuşağı üyelerine sorulduğunda Y Kuşağı katılımcıları kendilerinden önceki kuşak üyelerini daha geleneksel, alışkanlıklarına bağlı, detaycı, kuralcı, garantici, olumlu açıdan ise tecrübeli ve yönlendirici olarak nitelendirirken, kendi kuşaklarını teknolojiye, yeniliklere kolay ayak uydurabilen, hızlı, girişimci, esnek; olumsuz olarak ise yüzeysel iş yapan bir kuşak olarak nitelendirmişlerdir.

Onlar daha geleneksel. Otoriteye önem verirler, hiyerarşik iletişime önem verirler. (...) Ama gençler öyle değil. Bana göre gençler daha yatay iletişimi destekliyor, farklı projelerde çalışabiliyorlar. Girişimcilik konusunda da daha başarılılar. İş konusunda da dünya standartlarına ayak uyduran etkin bir kuşak (ÖK8, 25).

Genç kesim her şekilde rahat. (...) Tanıdığım ileri yaş çalışanların hepsi daha detaycı. Ve o kuraldan da çıkmıyorlar, başka kurallar da olur ama onu kabul etmiyorlar. Kendi kurallarına daha çok güveniyorlar (ÖE8, 29).

Katılımcılardan ÖK14, X Kuşağı üyesi yöneticisinin detaycı çalışma üslubundan dolayı problem yaşadığını yaşadığını ifade etmiştir.

Benim müdürüm 45-50 yaşında. Çok fazla detaycı. Bir şey götürünce kesin bir eksiklik çıkıyor, kesin bir şey buluyor. Bunun burası olmamış tekrar yap gibi. Tekrar gider tekrar döner. (...) Bazen bu da senin yıpranmana neden oluyor. Kuralcı, detaycı...Doğru yaptığın, tamamen eksiksiz yaptığın bir şeyde bile eksik bulur (25).

DE10 ise ileri yaş grubu çalışanların tecrübeli olduğunu ancak gençlerin aksine yeni metotlara ayak uydurma konusunda geride kaldıklarını ve bu durumun da

genç çalışanlar ve ileri yaş grubu çalışanlar arasında boşluk oluşturduğunu belirtmiştir.

(...) Yaşlı çalışanlar tecrübeli. Bir kere bu bir gerçek. Gençler de zamanın öyle kalmadığını, zamanın farklı olduğunu gösteriyor. Zamana göre farklı çalışma metotları, yeni şeyler üretiyor. Mesela interaktif bir metot sunuyor. Ama yaşlılar buna adapte olmakta biraz zorlanıyor. (...) Bu yüzden arada bir boşluk oluşuyor ister istemez (29).

DE8 ise ileri yaş grubunun iş yoğunluğu fark etmeksizin mesai saatlerini dikkate alarak iş gününü yalnızca iş ile sınırlandırdığını, kendi yaş grubunun işte kendilerine vakit ayırabilme konusunda daha esnek olduklarını ifade etmiştir. DE8'in ifadelerine bakıldığında "kendine vakit ayırma" ile kast edilen işe daha çok internet, cep telefonu gibi yeni iletişim teknolojileri aracılığıyla dış dünya ile kurulan iletişimdir.

45 yaş üzerindeki kişilerin mesai saatlerine bağlı ve bu mesai saatleri içerisinde iş yoğunluğu fazlaysa hızlı çalışarak, iş yoğunluğu azsa yavaş çalışarak o çalışmayı tam mesai saatinde başlayıp yine mesai saatinde bitirdiğini görüyorum. (...) Fakat gençliğe baktığımda yapabilecekleri alternatifler var. Örneğin cep telefonuyla iletişim kuruyorlar, arkadaşlarına mesaj atıyorlar, internetten haber okuyorlar. (...) Gençlik işte de bir şekilde kendine vakit ayırmaya çalışıyor (26).

Y Kuşağı katılımcıların bir kısmı işe kendi kuşaklarını literatürde Y Kuşağı'nın olumsuz özellikleri arasında sayılan -X Kuşağı katılımcılarının da bu kuşak üyeleri ile ilgili sıklıkla dile getirdikleri- sabırsızlık, sonuca hızlı ulaşma ve eylemleri hızlı sonlandırma isteği gibi özellikler açısından eleştirmişlerdir. Katılımcılar kendinden önceki kuşakları iş yaşamında olumlu özelliklere sahip kuşaklar olarak nitelendirmişlerdir.

Biz yeni nesil daha çabuk kaytaran insanlarız. (...) Her şey şıp diye tamam oldu bitti havasındayız. Eski nesil daha sağlamcı. Bence eski nesiller yaptıkları işi daha güzel yapıyorlar. Bence onlar işlerini çok güzel yaptıkları için biz buralara kadar gelebilmişiz (ÖK9, 28).

Daha büyükler daha ayrıntılı bakarlar, okurlar, daha da iyi anlıyorlar. (...) Biz kesinlikle çabuk bitirme telaşındayız. Bir de tatmin olmuyoruz. Sanıyoruz ki işi verince hemen beğenecek sanıyoruz. En iyisini yaptığımızı düşünüyoruz ama göremiyoruz (ÖK12, 26).

Katılımcılara iş yaşamında kendi kuşakları ve diğer kuşağa ilişkin görüşlerinin ardından kuşaksal farklılığın iş yaşamına nasıl yansıdığına dair gözlemleri sorulmuştur. “Sizce aynı iş yerinde farklı kuşakların çalışması iş performansını nasıl etkiler? Bu konudaki gözlemlerinizi anlatır mısınız?” sorusuna her iki kuşaktan katılımcıların tamamına yakını farklı kuşakların bir arada çalışmasının olumlu bir sonuç doğurduğu, kuşaksal farklılaşmanın iş yaşamına çatışmadan çok birbirini tamamlayıcı özellikler kattığı konusunda birleşmektedir. X Kuşağı çalışanları, genç çalışanların iş yaşamına en çok teknolojik yeterlilik ve yenilik konusunda katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Güzel etkiliyor aslında. Birçok genç beni ayıktırıyor. Bazen unuttuklarım oluyor. Üstünde durmadıklarım oluyor.(...) Bu bilgisayarlarla, teknolojik araçlarla ilişkileri çok daha güzel. (...) Bir anda gelip şu şöyle olmuş, şuradan şu verileri aldım deyince rahatlıyorum (ÖK1, 53).

DK3 ise bilgisayar destekli eğitim alan günümüz gençliğinin daha çok “tecrübe”yle öne çıkan ileri yaş grubu çalışanlara teknoloji konusunda eksik kaldıkları konularda katkı sağladığını ifade etmiştir.

Çok etkiliyor bence. Genç kuşak bilgisayar eğitilmiş olduğu için sizin tecrübeleriniz de olsa bilgi aktarımınız farklıdır. Bugünün iş ortamında gençler bu yönde katkı sağlıyor (49).

DE1 ise gençlerin daha esnek bir bakış açısına sahip olmasından dolayı iş ortamına yeni fikirler önererek katkı sağladıklarını söylemiştir.

Onlar bizim dar düşündüğümüz, olmaz diye baktığımız konularda daha serbest, daha geniş düşündükleri için olumlu katkı olabiliyor. Mesela burası kütüphane. Bizim yaşımızda bir uzman dinledim. Kütüphanede gençler müzik dersi, müzik eğlence dersi de yapıyorlarmış. Kütüphanede sadece kitap konusu değil de kitap okuduktan sonra müziğe çeviriyor, rap yapıyor. O kitaptan aldığı konuları müziğe yansıtıyor. Yani kütüphaneyi daha çok kullandırmış oluyor. Yani değişik fikirler çıkabiliyor (DE1,47).

X Kuşağı katılımcılarına “Genç kuşak çalışanlardan öğrenmeye açık mısınız?” sorusu sorulduğunda da katılımcılar olumlu yönde cevap vermiş ve katılımcıların tamamı gençlerden öğrenmeye açık olduğunu söylemiştir. “Gençlerden en çok hangi konularda yararlanıyorsunuz” sorusuna ise katılımcılar gençlerden en çok teknoloji, yeniliklerden haberdar olma, gündemden haberdar olma konularında yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Teknoloji çok hızlı değişiyor. Ben de pek takip edemiyorum. İşte bilgisayar olsun, kamera olsun böyle aletlerin kullanımında... Mesela bilgisayara yeni bir program yükleniyor benim bilmediğim, o zaman soruyorum onlara (DE6,49).

(...) Onlardan öğrendiğim çok şey var. Bir kere farklı bakış açısı oluyor, böyle de bakılabilir dediğim oluyor. Onlar internetten daha çok takip ettikleri için, özellikle farklı modeller konusunda daha açıklar. Ya geçen şöyle biri bir şey yapmış falan diye anlatıyorlar. Ben çok takip etmiyorum o konuda yeni modeller falan. Ama onlar bu konuda iyiler. Faydalaniyorum bu anlamda (ÖK5, 41).

Y Kuşağı'na farklı kuşakların bir arada çalışmasının iş performansını nasıl etkilediğine dair gözlemleri sorulduğunda ise genç katılımcılar olgun kuşağın deneyimleriyle yön verici olduğunu ve genç katılımcıların da dinamizm ve yeniliğe açık özellikleriyle iş ortamına katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Bence çok iyi oluyor. Biri var üniversiteden yeni mezun olmuş. Biri on yıldır çalışıyor. Biri bayağı eski, otuz yıldır çalışıyor. Bazen herkes o kadar güzel katkı sağlıyor ki. İş başarısı için herkesin katkısı lazım oluyor. Ama iyi organize edilmenize bağlı (ÖE10, 27).

Bence birbirini tamamlıyor. Günü tamamlayana kadar her grubun bir katkısı oluyor. Olumlu bakıyorum üretkenliği arttırıyor çünkü (ÖK8, 25).

(...) Ben yeni mezunum, iyi bir okuldan mezun oldum. Yeni taze bilgilerim var. Çünkü sürekli yenilikler geliyor, yeni metotlar, yeni bilgiler geliyor. Onlara bu açılardan katkı sağlıyorum. Onlar da bana tecrübelerini sunuyor. Gözlemliyorum onları, bir şeyler öğreniyorum sınıf yönetimi, öğrencilerle ilişkiler konusunda (ÖE7, 28).

Y Kuşağı katılımcılarına “Sizden önceki kuşaktan öğrenmeye açık mısınız ?”

sorusu sorulduğunda ise katılımcıların tamamına yakını öğrenmeye açık olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılara kendilerinden önceki kuşaktan en çok yararlandıkları konular sorulduğunda ise katılımcılar genellikle, olgun kuşağın geçmiş tecrübelerine başvurduklarını ve yönlendirilme konusunda onlardan faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Olgun kuşağın tecrübelerinden dolayı daha yönlendirici bakış açıları olabiliyor çalışırken. (...) Mesela benim hocam benim için bir çerçeve çizer, içini ise ben dolduruyorum. Ama büyük çerçeveyi onun çizmesi benim hoşuma gidiyor, beni rahatlatıyor (ÖK11, 29).

Bir durumla baş etmede bilinçli bir gözden değerlendirilmesi açısından daha iyi oluyor. (...) Acil bir durum oluyor. Nasıl baş edeceğini bilmiyorsun. Mesela bir hasta aniden fenalaşiyor. Orada tecrübeli biri olunca ondan destek bekliyorsun, ilk akla gelen o oluyor (ÖK15, 25).

Katılımcılara “İş yaşamında yaşınızdan ve bağlı bulunduğunuz kuşaktan dolayı sorunlarla karşılaşılıyor musunuz?” sorusu sorulduğunda hem X Kuşağı hem de Y Kuşağı katılımcılarının bazıları zaman zaman bu konuda sorunlar yaşadıklarını veya başkalarının bu konuda yaşadığı olumsuzluklara şahit olduklarını belirtmişlerdir. X Kuşağı katılımcılarından DE2, kurumlarda yaş ayrımcılığı

olduğunu, yaşının ilerlemeye başlamasıyla birlikte üzerinde emeklilik baskısı olduğunu anlatmıştır.

Evet yaş ayrımcılığı var. Ya bunlar işte daha duruyorlar, ne duruyorlar gitse de gençlerin önü açılrsa diyorlar. Genelde gençler öyle bakıyor (52).

DE1 ise iş yaşamında yaşa ilişkin olumsuz sezdirimler olduğunu ifade etmiştir.

Birebir ayrımcılık yaşamadım ama gözlemleyebildiğim kadarıyla var. O yaşlı o anlamaz gibi tavırlar olabiliyor. (...) İnsan belli bir yaşa gelmeye başladığında ister istemez alınmaya başlıyor (47).

ÖE1 bir işe başvuru sürecinde yaşından dolayı yaşadığı olumsuz deneyimi şu şekilde anlatmıştır:

(...) Hayatımda iki kez iş arayışına girdim. Buraya başvurduğum dönemde, yaşça çok fazla olduğum için işte 42 yaşındaki adam bunu yapamaz dendiğini birebir o pozisyona benim yerime yerleşen kişiden duydum (47).

Y Kuşağı katılımcıları ise iş deneyimlerinin az olmasına bağlı olarak sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Mesela bakıp “yapabilir misin acaba” daha gençsin “bunu yapar mısın ki” diye bakabiliyorlar. Ben yaparım, ederim desen de bir tecrübe aranıyor illa (ÖE9, 24).

Bazı genç katılımcılar ise iş yaşamlarında yaşlarında dolayı fikirlerinin, görüşlerinin yeterince dikkate alınmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan ÖK8, iş yaşamında daha deneyimli olan yaş grubunun genç çalışanlar ile öğretici bir üslupla ilişki kurduğunu belirtmiştir.

Kendinden gençleri daha deneyimsiz, bilmeyen olarak görmek istiyor, öğretici bir ilişki kuruyor. Ben bilirim bunu gibisinden. “sen bilmezsin, bak şöyle olacak” gibi. Şaka yapar gibi ama hissediyorsun şakayla karışık bastırma, ciddiye almama oluyor (ÖK8,25).

ÖK8, arkadaşının yaşından dolayı yaşadığı olumsuz deneyimi ise şu şekilde aktarmıştır:

Arkadaşım halkla ilişkilerci bir firmada ama çok genç olduğu için onu çok dinlemiyorlar. Kararlara dahil etmiyorlar. Kampanyalarla ilgili yeni metotlar, yeni fikirler öne sürüyor ama genç olduğu için ciddiye alınmıyor fikri.

ÖK14 ise çalıştığı kurumda yaş grupları açısından bir ayrılık olduğunu belirtmiş, çalışan genç yaş grubuna karşı daha önyargılı bakıldığını ifade etmiştir.

Benim çalıştığım kurumda yaş grupları açısından öyle bir ayrılık var. (...) Mesela burada bizden büyük bir kişi var. Onun müşteriye yaklaşımı, ağırlığı, işi yapma stiliyle bize örnek gösterilen kişi o. (...) O daha ciddiye alınmıyor. Onun yaptığı doğru, hiç kuşkanma olmaz. Ama bizimkine genelde “böyle mi yaptın, şöyle mi yaptın” denir. Kesin bir şey aranır altında (...) Biz bazen görüyoruz onun da hata yaptığını ama onlar görmüyorlar. Benimki ise hemen görünüyor (25).

Bu ifadeler bağlamında ileri yaş grubunda yaş ayrımcılığının daha çok yaşlılığın “yetersiz potansiyel”, “enerji eksikliği” gibi kavramlarla ilişkilendirilmesine dayalı bir ön yargıyla yapıldığı görülmektedir. Gençlere yönelik yaş ayrımcılığının ise gençliğin “acemilik”, “toyluk” gibi stereotiplere dayanarak yapıldığı görülmektedir.

#### **4.2.3. Kuşakların Çalışma Değerlerine İlişkin Görüşleri**

Bu bölümde X ve Y Kuşağı üyelerinin çalışma değerlerine ilişkin görüşleri, otoriteye, hiyerarşiye ve kurallara bakışları, kurumsal sadakat, iş-özel yaşam

dengesi ve iletişim tercihi ve geribildirim olmak üzere toplam dört genel kategori altında çözümlenmiştir.

### **Otorite ve hiyerarşiye bakış**

Katılımcılara iş değerleri bağlamında ilk olarak “Otoriteyle genel olarak ilişkiniz nasıldır?” “İş yaşamında üstlerinizle ve kurallarla uyumlu olmaya özen gösterir misiniz?” soruları sorulduğunda katılımcıların önemli çoğunluğu otoriteye koyu bir saygı duymadıklarını, şikayet, eleştiri ve diğer konularda üst yönetimle iletişime geçebildiklerini belirtmişlerdir. Ancak X Kuşağı katılımcıları otoriteye etkileşimlerinde iletişim üslubuna vurgu yapmış, katılımcıların büyük çoğunluğu özellikle üstleriyle iletişimlerinde daha çok çatışmayı tercih etmeyen ve gerginlikten kaçan bir tutuma sahip olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise eleştiri, şikayet iletmemeyi belirli nedenlerden dolayı tercih etmediğini belirtmiştir. Örneğin, geçmiş yıllarda aktif olarak öğrenci hareketlerinin içinde bulunan DE3, otoriteye önem vermediğini ancak bağlı bulunduğu kurumsal yapı itibarıyla üstlerine kolay bir şekilde eleştiri iletmeyi zor olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Eğer devletin kurumlarında çalışıyorsan makamın, kurumun baskısını hissediyorsun. Ben gençliğimde öğrenci hareketlerinin içinde de buldum. O yüzden bu tür kaygılarım yok. Bunu aşmışım. Ama eleştiriye bağlı olduğun kurumda pek yapamazsın. Bağımsız olman gerekir (51).

Benzer şekilde geçmiş yıllarda öğrenci hareketleri içinde yer almış DE2 de geçmişte siyasi tavrı yüzünden sorun yaşayıp iş değiştirdiğini ancak şu anki kurumunda şikayet ve eleştiri iletmeyi konusunda çok rahat olmadığını belirtmiştir.

Siyasi tavrımı belliği ettiğim için şu anda bu kurumdayım. Ama iş ortamında susmayı tercih ederim. Haklı da olsam haksız da olsam susmayı tercih ederim. Baskı değil ama fitneden korkarım (53).

DK7 ise genel olarak baskı altında olduğunu düşünmesinden dolayı üstlerine şikayet, eleştiri iletmekten çekindiğini ifade etmiştir:

Korkmak demeyelim ama çekinirim. Tamam büyük bir haksızlık varsa karşı çıkarım ama kolayca eleştiremem. Açıkçası bu benim tercihimden çok baskı rejiminde yaşadığımızı düşünmemden kaynaklanıyor. Nasıl eleştirebilirim ki para kazanmak zorundayım ve ailenin sorumlulukları var. Bunları riske atamam (41).

X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise “makam” kavramını önemli bulduklarını ve kişilerin makamına büyük saygı duyduklarını söylemişlerdir. Katılımcılardan DK5, üstlerine büyük saygı duyduğunu ve yüzlerine karşı olumsuz konuşmaktan kaçındığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Üstlerden korkmam. Çünkü yanlış iş yapmam. Yaptığım her şeyin hesabını verebilirim. Ama saygı vardır. Saygı had safhadadır hatta ben “had” kelimesine kelime anlamı ötesinde çok inanırım (...) Herkes bulunduğu yeri bilecek üstüne saygı gösterecek, korku değil. Saygı olunca korkuya gerek kalmıyor ama acaba yanlış anlaşılır mıyım korkusu olabilir. (...) Üstün yüzüne karşı bir şey söylemem mümkün olamayacağı için gıyabında konuşabilirim (53).

DK5 ayrıca günümüz gençliğinden bu noktada farklılaştıklarını ve gençliğin iş yaşamında bu konudaki tutumlarının teknolojik gelişmelerle birlikte değiştiğini belirtmiştir.

Şimdiki gençler oldukça rahatlar. Yeni teknolojiden yararlanmalarından dolayı belki daha bilinçliler. Teknolojiyle içli dışlı olunca yeniliğe ayak uyduruyorlar. Ama şimdiki gençlik de üstlere karşı korku da daha az saygı da daha az.

DK1 de üst yönetim ile iletişimde çatışmadan uzak, olabildiğince ölçülü ifadeleri tercih ettiğini söylemiş, günümüz kuşağının otoriteyle ilişkilerinde kendi kuşağından daha rahat olduğunu söylemiştir.

Eleştirim olduğunda iletirim ancak ileri gitmem. Olabildiğince ölçülü ifadelerle iletirim. Bakın gençler bu konuda rahat (...) Şimdiki gençler üst düzey yöneticiler, siyasilere, olsun onlara görüş iletme konusunda daha rahatlar (...) (52).

DE4 ise kendi yaş grubunun otoriteyle daha uyumlu bir ilişkiye sahip olmalarında yetişme dönemlerinde yaşadıkları yoğun siyasi baskının etkisi olduğunu belirtmiştir.

Eskiden polis, jandarma devletin etkin olduğu şeyden korkardık. Biz 12 Mart, 12 Eylül'leri yaşadık. Sokağa çıkma yasaklarını yaşadık. Akşam saat beşte eve gelmeliydik yoksa annem dayak atardı bize. Böyle bir ortamda geçti. Korkuyla, sakınmayla... (51).

Az sayıda katılımcı iş yaşamında otoriteyle sorun yaşadıklarını, genelde yönetime karşı durma eğilimi gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu yönde görüş bildirenlerin tamamının gençlik döneminde siyasi ortamda aktif bir şekilde yer almış katılımcılardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

Hiç iyi bir ilişkim yok. Zaten şu anki işime yönetimle olan sorunlarımdan dolayı daha iyi bir konumu terk ederek geldim. İktidarla hem iş dışı yaşamımda hem de iş yaşamımda hep kavgalı oldum açıkçası (ÖE4, 53).

(...) Hayatımın hiçbir döneminde otoriteye uyum göstermedim. Özellikle yaptığım iş itibarıyla de otoriteyle çatışmam gerektiğini düşünüyorum<sup>13</sup> (ÖE3, 54).

---

<sup>13</sup> ÖE3, yayıncılık sektöründe çalışmaktadır.

X Kuşağı katılımcılarına iş yaşamında hiyerarşik yapılanmaya ve kurallara ilişkin görüşleri sorulduğunda ise katılımcıların bir çoğu hiyerarşinin gerekli olduğunu ve kurallara önem verdiğini belirtirken bir kısmı ise hiyerarşik yapılanmanın ve kuralların daha esnek olması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir.

Hiyerarşinin olması gerekir. Çünkü yasa yapmış, kanun yapmış. Ahlak kurallarını geliştirmişler. İşte bunlar nedir büyüğe saygı, küçüğe sevgi. Kurumlarda da memur, şef, müdür, amir diye gider, olması gerekir. Yoksa karışıklık çıkar (DE1,47).

Büyük küçük olacak. Makamın ağırlığı olacak bir defa. Mesela müdürüm benim ile aynı dönem işe giren arkadaşım ama arada o mesafeyi koruyorum. O olmadan, izni olmadan yapabilsen bile onun yetkisindeki işe el atmam (DE4,51).

ÖE5 kendi yaş grubunun hiyerarşiye ayak uydurmasını iş kaybetme korkusuna bağlamış ve genç kesimin bu konuda daha rahat olduğunu belirtmiştir.

Başınız ağrımasın diye o hiyerarşiye uymanız gerekiyor. Gençler daha esnekler, pat pat söylüyorlar. Biz de iş kaybetme korkusu var mesela onlarda iş kaybetme korkusu yok (40).

İş yaşamında esnek bir yapılanmanın gerekliliğini vurgu yapan ve dikey iletişimi sevmediğini belirten DK7, hiyerarşiye ve kurallara bakış açısını şu şekilde ifade etmiştir:

Hiyerarşiyi, böyle üstten aşağı olan sıra izleyen iletişimi sevmiyorum. Mümkünse her çalışana benzer yakınlıkta, benzer ifadeyle olmalı iletişim. Herkes görüşünü birebir iletebilmeli birbirine. (...) Yönetici patron, otorite gibi değil de arkadaşça yaklaşmalı tüm çalışanlara. (...) Kurallar da da genel bir çerçeve olmalı ama her konuya bir kural olsun, sevmiyorum öyle (41).

İş dışında ve iş yaşamında otoriteyle genel olarak sorun yaşadığını belirten katılımcılardan DE7, hiyerarşiyi gereksiz bulduğunu ve makamdan dolayı kimsenin önemsenmemesi gerektiğini belirtmiştir.

Gereksiz buluyorum. Siyasi iktidarın, siyasetin iş yaşamına yansması benim için. Ben çapraz iletişimden yanayım. Ne kendim ne de başkasının üst makam dolayısıyla önemsenmesini istemem (52).

Y Kuşağı katılımcılarına “Otoriteyle genel olarak ilişkiniz nasıldır?” “İş yaşamında üstlerinizle ve kurallarla uyumlu olmaya özen gösterir misiniz?” soruları sorulduğunda genç katılımcılar genel olarak otoriteyi soğuk bulduklarını belirtmiştir. İş yaşamında ise üst makamlara eleştiri, şikayet iletme veya üst makamlarla herhangi bir şekilde iletişim kurma konusunda rahat olduklarını, yönetimle herhangi bir fikir ayrılığına düşmekten veya çatışmaktan çekinmediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan ÖK9, saygının rütbeyle, mevkiyle doğrudan elden edilen bir kavram değil, kazanılması gereken bir kavram olduğunu belirtmiştir.

Ne kimsenin üzerinde ne de kendi üzerimde otorite kurulmasını isterim. (...) Birisi ona rütbe verdi diye benim ona saygı göstermem gerekmez. Üstelik beni temsil etmek için çıkmış oraya. O yüzden hani bence o saygıyı onun kazanması lazım (28).

ÖK9, iş yaşamında da üst yönetimlerle her konuda iletişim kurmakta -biraz da öz eleştiri yaparak- ileri derecede rahat olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir.

Ben direkt söylerim. Zaten çok susan bir insan değilimdir. Aklıma bir şey geldi mi bekletmem içimde. Bazen evet ağızla beynim arasındaki bağlantı kopuyor, ağızdan direkt çıkabiliyor. (...) Çözüm gerekliyse ve o çözüm için çekinmeden söylerim.

Benzer şekilde saygı ve makam kavramlarının doğrudan ilişkili olmadığını belirten ÖE9 ise otoriteyi soğuk bulduğunu ve kendilerinden önceki kuşak ile bu konuda farklılaştıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

Soğuk buluyorum ya. Soğuk geliyorlar bana. (...) Benim üzerimde pek bir etkileri yok ama özellikle eski kuşağa baktığımda onlar için etkililer. (...) Ama ben sırf mevkisi var diye saygı gösteremem. O insanın yaptıkları nasıl, davranışları nasıl ona bakarım. Bence herkese saygı duyulmalı, rütbe ile alakalı değil. Bence bir başkan, yönetici de herhangi bir mevkideki çalışana saygı duymalı. “Ben senin üstünüm, sen bana saygı duymalısın” diyemez. (...) Bu yüzden iş yerimde de ben orada çalışma anlamında mutlu değilsem, sorun onlardan kaynaklıysa bunu açık bir şekilde dile getiririm. Çünkü o işi yapıyorsam severek yapmalıyım (24).

Bir kısım genç katılımcı ise üst yönetimle oldukça uyumlu bir dil benimseyerek iletişime geçtiklerini, bir kısmı da üst yönetimle özellikle şikayet, eleştiri anlamında iletişim kurmaktan çekindiklerini dile getirmişlerdir.

Belli durumlarda eleştiririm çözüm için. Ama bu sert bir üslupla olmaz. Olabildiğince kibar ve saygılı bir dille, feedback şeklinde eleştiririm. (ÖK8, 25).

Eleştiririm ancak bu uyumlu ve saygı çerçevesinde olur, ileri gitmem. Gitmenin de anlamı yok zaten çözüm olmayacaksa (DK9, 25).

Olumlu bir şey olunca paylaşırım, herkesle paylaşırım ama olumsuz bir şey olunca sadece en yakınimdakilerle. Hep içime atarım. (...) Çatışmadan çekinirim olumsuz diyaloglar beni rahatsız eder (ÖK12, 26).

Genç katılımcıların önemli bir bölümü “Hiyerarşik yapının gerekliliğine inanıyor musunuz?” “Dikey iletişimin yol açtığı sorunlar yaşıyor musunuz?” sorularına verdikleri cevaplarda dikey hiyerarşik yapıya ve dikey iletişime olumsuz baktıklarını ve daha yatay yapılanmaları tercih ettiklerini söylemiştir.

Katılımcılardan ÖK8 ve ÖK9 emir zincirinden hoşlanmadığını ve emir zincirine dayalı dikey yapılanmanın zaman ve enerji kaybına yol açtığını dile getirmişlerdir.

Hep hiyerarşiye karşı olmuşumdur. Emir zincirini hiç sevmem. Küçük bir etkinlik için bile sekreter, sekreterden önce başka biri diye gidiyor. Farklı odalara girme, o odalardan tek tek izin alman gerekiyor. Bu süreçler zaman enerji hepsini alıyor.(...) Keşke daha özerk çalıştırsalar (ÖK8, 25).

Rahatsız eden bir tarafı var tabii. (...) Bazen arada bir sürü şey... O ona, o ona iletiyor. Çok basit bir şey “şunu bana getir” mesela on kişiden geçiyor. İlla ben müdürüm diye bunun yapmanın manası yok. Bu da tamamen zaman kaybı, her şeyin kaybı (ÖK9, 28).

DE8 ise hiyerarşik yapılanma yerine çalışan bireylerde sorumluluk bilincinin ve motivasyon çalışmalarının öne geçmesi gerektiğini belirtmiştir.

Hiyerarşik yapılanmayı açıkçası ben gerekli görmüyorum. (...) İnsan kaynaklarının etkili kullanılması, bireyde işe karşı sorumluluk bilinci oluşturulması, motivasyon çalışmaları hiyerarşinin yerini tutabilir bence. Hiçbir kamu kuruluşu burada ne dünyada ne başka yerde böyle bir örgütlenmeye gitmek istemiyor. Bu da devletlerin otoriter yapılarından, kontrolü elinde tutmak istemelerinden kaynaklanıyor (26).

Öğrencilik yıllarında bir sivil toplum kuruluşunda çalıştığını belirten DE8, bulunduğu kamu kurumuyla STK'ları karşılaştırdığında, bulunduğu kurumda eksiklikler olduğunu söylemiştir.

(...) Sivil toplumdaki hareket özgürlüğü, işbirliğine açıklık ve personele inisiyatif tanıma şansı burada mümkün değil.

Az sayıda genç katılımcı ise dikey hiyerarşik yapılanmanın çalışma motivelerini olumsuz etkilemediğini, yine az sayıda katılımcı bu tür yapılanmanın gerekli olduğunu belirtmiştir.

Genç katılımcıların iş yaşamıyla ilgili üzerinde en çok durdukları konulardan biri ise kurallar olmuştur. Genç katılımcılara kurallar konusundaki fikirleri sorulduğunda ise büyük çoğunluğu kuralların esnek olması gerektiğini, özellikle giyim ve çalışma saatleri açısından kuralların genişletilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle X Kuşağı katılımcılarıyla karşılaştırıldığında genç katılımcıların iş yaşamında kuralların esnekliği konusunda oldukça farklı düşündükleri söylenebilir. Katılımcıların bu yöndeki düşüncelerine şu ifadeler örnek verilebilir.

Kuralların tamamını önemsemiyorum. Önemsememesi gereken birçok kural olabilir. Mesela kıyafet kuralı olması çok saçma. İş yaparken, kıyafetle belli becerilerimizle iş yapıyoruz sonuçta. Benim özel sektöre kaçma nedenim de hem iş saatlerinin esnek olması hem de kıyafet konusu (ÖE10, 27).

Kıyafet resmi olunca bayağı işi etkiliyor. Rahat yapamıyorsun bir kere. Çalışma saatleri de katı olmayacak. Öğlen on ikide başlasın akşam beşte bitsin değil, esnek olsun. Bir gün on ikide bir gün sekizde gidebilirim (ÖE8, 29).

Ben hiçbir zaman giyimime önem vermedim. Üniversiteyi bitirdiğimden beri iyi bir özel kurumda çalışıyorum. Burada herkes çok şık ama benim kıyafetlerim tişört ve kot pantolon hep (ÖK8, 25).

Kurallar bence hayatımızı kolaylaştırabildiği ölçüde iyi. (...) Esnek çalışma saatleri benim için önemli mesela dokuzda gel denince benim şevkim kırılıyor. Hiç gelme dense her gün gelebilirim yani (ÖK11, 29).

X ve Y Kuşağı katılımcılarının otoriteye, hiyerarşi ve kurallara ilişkin sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında her iki grup katılımcının cevaplarının homojen bir dağılım izlemediği görülmektedir. Görüşmelerin geneline bakıldığında Y Kuşağı katılımcılarının otorite, hiyerarşi ve kurallara ilişkin sorularda X kuşağı katılımcılarından çok daha uzun süre görüş belirttikleri gözlemlenmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda Y Kuşağı'nda otorite ve dikey hiyerarşiye olan negatif

tutumun daha çok öne çıktığı ifade edilebilir. Ayrıca, Y Kuşağı katılımcılarının kurallar ( özellikle iş saatleri ve kıyafet ) konusunda da X Kuşağı'na göre daha esnek bir yapılanmayı tercih ettikleri ve esnek bir yapılanmanın iş motivelerinde önemli rol oynadığı görülmektedir.

### **Bireysel-kollektif çalışma**

Katılımcılara “Bireysel çalışma şekli mi yoksa kollektif bir çalışma şeklini mi tercih edersiniz?” “Hangi durumda daha verimli çalışırsınız?” soruları sorulduğunda, X Kuşağı katılımcılarının tamamına yakını çalışma şekli olarak kollektif yani takım çalışmasını tercih ettiklerini ve takım çalışmasının iş performanslarını da olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Grubu çok severim. Yalnız olmayı sevmiyorum. Birileriyle anlaşmış bir işi topluca meydana çıkarmak beni daha mutlu ediyor (DK4, 46).

Takım çalışmasını tercih ederim. Tek başıma odada olmayı bile sevmiyorum (...) Herkes bir odada olsa daha iyi. Çok yalnızlığı sevmiyorum (ÖK4, 41).

Takım çalışmasında çok güzel şeyler çıkıyor. İş yerinde de her yerde katılımcılığa önem veririm (DK2, 51).

DE7 ise kendi kuşağının takım çalışmasına yatkın olduğunu, genç kuşak ile bu yönde farklılaştıklarını vurgulamıştır.

Ben birlikten yanayım. Başka türlü olmaz. Gençler biraz daha bireysel. Kaç şey yapması gerekirse onu yapıp ben çalıştım oluyor. Ama biz bizi ilgilendirsin ilgilendirmesin o işin ucundan mutlaka tutarız (52).

Y Kuşığı katılımcılarının aynı sorulara verdikleri cevaplar, Y Kuşığı'nı iş yapma stili açısından işbirliğinden uzak ve bireysel olarak nitelendiren X Kuşığı katılımcılarının görüşleriyle uyumaktadır. Y Kuşığı katılımcılarının büyük çoğunluğu takım çalışmasının görüş ayrılığına, aksiliklere yatkın ve başkalarını kontrol etme sorumluluğu veren bir çalışma şekli olduğunu belirterek bireysel çalışmadan yana olduklarını ifade etmişlerdir.

Aslında bireysel seviyorum çünkü kendime güveniyorum. Belli bir sürede sorumlu olduğum işi yerine getiririm. Takım olunca illa eksiklikler, aksilikler çıkıyor (ÖK8, 25).

Ben bireyselde daha iyiyim. Bana işi versinler ben işi hakkıyla yapıyım, teslim edeyim. Takımda sizin tek başınıza yapabileceğiniz işi böyle böyle uzatıyorlar. Bir de karşı taraf sizin gibi düşünmüyorsa zaten sinirleriniz hopluyor (ÖK9, 28).

Ben bireysel çalışmayı seviyorum. Ben bağımsız olayım, kimse karışmasın, ben de kimseyi kontrol etmek için sorumluluk almayayım. Yani böyle kalabalık, birçok kişiyle çalışacağıma tüm işi kendim yapayım daha iyi (DK9, 25).

Genç katılımcıların bir kısmı da takım çalışmasının farklı fikirlerin katkısına açık olmasından dolayı daha avantajlı olduğunu söylemiştir.

Ben grup çalışmalarında her zaman daha iyiyimdir. Çünkü bir fikrin tek bir kişiden çıkması yerine pek çok kişinin o fikir üzerine düşünmesi o fikri büyütebiliyor. Daha güzel işler çıkarabildiğine inanıyorum (ÖE10, 27).

### **İş-özel yaşam dengesi**

İşe bakış açılarına ilişkin olarak kuşaklara “İş ve özel yaşamınızda bir öncelik-sonralık söz konusu mudur?” sorusu sorulmuştur. X Kuşığı katılımcılarının

büyük çoğunluğu işlerinin hayatlarında önemli bir yere sahip olduğunu, özel yaşamlarından önce geldiğini belirtmiştir.

Benim için önce iş gelir ilk sırada, ikinci sırada ailem, üçüncü sırada ise kendim. İşkoluğim gerçekten de (DK5, 53).

İş önce geliyor benim için. İşkoluğim ben. (...) İş dört dörtlük yapmaya çalışıyorum.Yoruyor beni ama böyleyim. En iyisini yapmaya çalışıyorum. İşimi bitirmeden eve gitmem (DE1, 47).

Genç kuşak ile bu konuda ayrıştıklarını belirten DE3 ise kendisini işkolik olarak tanımlamadığını, işine duygusal açıdan bağlı olduğunu belirtmiştir.

Önce iş. Vardiya fazla çalıştık, ücreti fazla olsun gibi bakmayız. Mesela cumartesi-pazarı da kurumda geçiririz. Halbuki pazartesi günü de yapılabilir ama kalmasın pazartesiye. Ya da yeni nesil gibi saat beş oldu diye gitmeyiz. Yazışma gelir vs. iki saat de öyle geçer. İşkoliklik değil bu karşılıklı sevmek gibi bir şey (51).

Özel yaşamın öncelikli olduğunu veya ikisinin eşit ölçüde önemli olduğunu belirten katılımcıların önemli bir kısmı da yine işin yaşamlarında önemli bir yer tuttuğunu belirtmişlerdir.

İkisi eşittir benim için. Ancak işin hayatımda çok önemli bir yeri olduğunu söyleyebilirim. Yani sadece para kazanmak değil, ötesidir benim için. (...) İşimi oldukça önemsiyorum (DK1, 52).

Özel yaşamım önde. Çocuklar olduğundan beri bu böyle.(...) Ama ben işimi iş olsun diye yapmıyorum. Gerçekten severek yapıyorum (ÖK4, 41).

İş kutsal ama önce aile...(ÖE1, 47).

ÖK3 ise kendi yaş grubunun gençlerden farklı olarak işe büyük ölçüde önem vermelerini eleştirerek, yetiştikleri dönem nedeniyle sosyalleşemediklerini ve bu nedenle işe odaklandıklarını ifade etmiştir.

Bizdeki mesai kavramı çok farklı. Biz işimiz bitsin mantığıyla bakıyor, onlar özel hayatım var mantığıyla bakıyorlar. Biz işi ön planda tutuyoruz ama yanlış bizimkisi. Hayata bir kere geliyorsun. Kendine zaman ayırman gerekiyor ama bundan da kurtulamıyoruz. (...) Belki baskıcı aile ortamı, baskıcı çevre ortamından dolayı çok fazla arkadaş ortamımız olmadı. Hep aile içinde paylaştık. O yüzden iş hayatına bu kadar bağlıyız ve çevremizde çok fazla arkadaşımız, dostumuz olmuyor (49).

İş ve özel yaşamları arasında bir öncelik sonralık ilişkisinin söz konusu olup olmadığı genç katılımcılara sorulduğunda ise katılımcıların bir bölümü özel yaşamını tercih ederken bir bölümü de iş yaşamını tercih etmiştir.

Tabii ki özel yaşam. Kendime önem veririm, kendime istediğim şeyleri yapmadan işe de gitmek istemem (ÖK8, 25).

Elbette ki önce özel yaşamım gelir, ailem, kendim hep daha önde (DE9, 26).

Benim için iş hayatım önce gelir sabah çıkıyorum akşam geç saatlerde geliyorum. Bu biraz da benim yarattığım bir program aslında (ÖK14, 25).

İş önce gelir. Ama işkolik değilim. Bana verilen sorumluluk neyse onu yapayım gerisine karışmamayım. Elime verilen görevi en iyi şekilde yaparım ama fazlasını yapmam (ÖK7, 27).

Az sayıda katılımcı ise, iş ve yaşamlarının eşit olduğunu, ikisinin de yaşamlarında ayrı bir yere sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Hayır böyle bir öncelik sonralık söz konusu değil. İş iştir, özel yaşam özel yaşamdır. İkisi de aynı ölçüde bir yere sahip (DK9, 25).

Y Kuşağı katılımcılarının yarısına yakınının işlerinin özel yaşamlarından önce geldiğini belirtmelerine karşın genç katılımcılarda iş vurgusunun X katılımcıları ile karşılaştırıldığında daha zayıf kaldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca katılımcılar açısından iş ifadesi de büyük ölçüde değişmektedir. X Kuşağı

katılımcılarına “Sizin için iş ne ifade ediyor?” sorusu sorulduğunda, sırasıyla en çok sorumluluk, kişisel tatmin, kendini ifade etme ve daha sonra statü kavramları öne çıkmaktadır. Çok az sayıda X Kuşağı katılımcısı işi yalnızca parasal bir kaynak olarak nitelendirmiştir. X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise işin yaşamlarında tüm bu kavramların toplamını ifade ettiğini belirtmiştir. Aynı soru genç katılımcılara sorulduğunda ise genç katılımcılar için maddi kazanç, ekonomik özgürlük ilk sırada gelmektedir. Daha sonra ise statü, kendini gösterme, kişisel tatmin kavramları öne çıkmaktadır. X Kuşağı katılımcıları tarafından iş ile sıklıkla bütünleştirilen sorumluluk kavramı ise hiçbir genç katılımcı tarafından işin ifadesi olarak kullanılmamıştır.

### **Kurumsal sadakat**

“Kurum değişikliğine nasıl bakıyorsunuz?” “Kurumunuzu kolayca değiştirebilir misiniz?” sorularına X Kuşağı katılımcılarının tamamına yakını “hayır” cevabını vermiş, kurumlarını kolayca değiştirmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların önemli bir kısmı samimi iş ortamı, iş arkadaşlıkları, yerleşmiş alışkanlıklar gibi iş yaşamında manevi öncelikleri göz önünde bulundurduğu için iş değişiminden çekindiklerini belirtirken, bir kısmı da bulunduğu sektörün daha garanti bir yaşam olanağı sağladığını düşünmesinden dolayı iş değişimine sıcak bakmadığını belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise değişimi yaş ile bütünleştirmiş, belli bir yaşa geldiği için kurumunu değiştirmeyi düşünmediğini de cevaplarına eklemiştir.

Tabii ki, kolay olmaz. Kolayca değiştirmem öyle bir fırsat çıktı diye. Hem işe hem kuruma karşı bağlılık hissediyorum (ÖE1, 47).

Hayır kolay değişiklik yapamam hayatımda. İşi ve kurumu bırakın, aynı kurumun farklı şubesine bile gitmek istemem. Çünkü kurumla birlikte, arkadaş ortamı değişiyor, alıştığınız oda, müdür hepsi değişiyor. Belki duygusal bakıyorum ama kolay kolay işimde de özel hayatımda da değişiklik yapamıyorum (DK7, 41).

Hayır gerçekten çok zor. Bazen tayin falan edelim sizi diyorlar. Yok diyorum, ben buraya adapte oldum bir şekilde diyorum. İş ortamı çok önemli benim için çünkü (DK4, 46).

Kamu sektöründe çalışan katılımcıların bir kısmı kurum değişimini sektörden dolayı düşünmediklerini, bu sektörün onlara daha garanti bir yaşam sunmasından dolayı iş değişimine sıcak bakmadıklarını belirtmişlerdir.

Değiştiremem. Zaten, memur statüsüyle gideceğim yerler belli. Özel sektörde de kanunda boşluklar olduğu için garantisi yok. Devlet kurumunda olabilir ancak devletten özele geçmem (DE1, 47).

Zaten biz memuruz ve işimizi sevmek zorundayız. Buradan ayrılmak imkanı yok. Seviyoruz zaten işimizi de daha iyi bir fırsat da bu yaştan sonra gelmez (DE4, 51).

Özel bir kurumda çalışan ÖE1 ise kurumuna olan bağlılığında “güven” kavramına vurgu yapmış, kurumuyla olan ilişkisinde maadi kazançtan çok “güven” i ön planda tuttuğunu ifade etmiştir.

(...) Çok yüksek bir maaşım yok ama güvende hissediyorum kendimi. (...) Fikirlerime kesinlikle çok büyük bir saygı var. (...) Sevmeden yapılacak bir iş değil. (...) Güvenli bir geleceğe giderken feragat ettiğimiz alanları iyi dolduran bir kurumda çalıştığım için... Bir toplumuz biz (47).

X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise gençlerle bu konuda ayrıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan DE5, bunu kendi yaş grubunun daha katı kuralları olmasına bağlamıştır.

Başka bir kuruma kolay uyum sağlayamam sanırım. Gençler bu konuda daha rahatlar. Bizler biraz katıyız bence. Gençlerin bizler gibi olmazsa olmazları yok. Katı değiller (DE5, 46).

Bazı X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise gençlerin iş değişimine daha sıcak bakmalarını maddiyata öncelik verme ve benmerkezcilikle ilişkilendirerek genç kuşağı eleştirmişlerdir.

Gençler kolay davranıyor. Şimdi işe girerken ilk soru “ne kadar para veriyorsun?” oluyor. Önce bi gel işi öğren, sonra konuş. Sana işi öğretiyor daha ne verecek. Gençler maddi olarak bakıyor. Bu yüzden de işi hızlı değiştiriyorlar (DE3, 51).

Bizim kuşakta sadakat daha fazla. Evlilikte de böyle. Evliliğin de kuralları vardır. Biz evlilikte de “biz” diyoruz. Gençler hep “ben” diyor. Benmerkezciler. Bu yüzden kolayca bırakıp gidebiliyorlar (ÖK1, 53).

X Kuşağı üyelerinin aksine Y Kuşağı katılımcılarının tamamına yakını kurum değişikliğine açık olduklarını, gerekli gördükleri durumlarda kurumlarını değiştirebileceklerini belirtmişlerdir.

Kurumu seviyorum. Hep bir saygım vardır. Ama şartlara göre de kurum değişikliğine gidilebilir diye düşünüyorum. (...) Ben biraz daha açık fikirliyim o konuda. Çok tekdüze gidilmesi taraftarı değilim (ÖK15, 25).

Hakikaten buraya çok bağlı biriyim (...) Ama çok iyi bir fırsat gelirse genel müdürüme söylerim. “Böyle bir teklif var. Siz bana bu kadar verebilecek misiniz?” diye. Ayrılmadan sorarım (ÖK9, 28).

Tabiki kolayca değiştiririm. Her yere ayak uydurabilen, kolay alışabilen biriyim. Hiç dert etmem ortamı (DE10, 29).

Katılımcılardan ÖK8 ise çalıştığı kuruma karşı sadakat duymadığını ancak çalışma yaşamında sorumluluk duygusuyla hareket ettiğini belirttikten, iş kavramının genel olarak yaşamında merkezi bir öneminin olmadığını belirtmiştir.

Sadakat demeyelim de sorumluluk diyelim. Örneğin ben iş yerinde bir proje başlatmışsam onu yarıda bırakıp gitmem, tamamlayıp öyle ayrılırım. Onun dışında sadece kuruma değil mesleğe de kendimi adamam işe giderim ama ben sinemayla da ilgilenirim. Fotoğraf da çekerim ya da başka bir kurumda, ekolojik bir projede gönüllü de olabilirim. Şehir de ülke de değiştirebilirim (25).

Kurumsal değişime açık olduğunu belirten ÖK7 ise kuruma bağlılık konusunda kendinden önceki kuşakların garantici ve sabit olduklarını belirterek, önceki kuşakları eleştirmiştir.

Eskilerde bu böyle devam edecek mantığı var. Onlara boşanma hakkı bile verilmemiş. Ne demek asla böyle bir şey duyulmayacak diye. (...) Onlar işe başladıklarında da öyle orada kalacaklar sonuna kadar. O garanti iş. Özellikle devlet işi. Bizim ailenin çoğu devlet memuru. Öyle işe giriyorlar, kalıyorlar emekli olana kadar aynı işte yükselmeden, alçalmadan (27).

Kurumsal sadakate ilişkin iki kuşak üyeleri tarafından verilen cevaplara genel olarak bakıldığında X ve Y Kuşağı arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır. X Kuşağı, geçmişte, ekonomik kriz, işten çıkarılmalara, iş güvensizliklerine şahit olmuş bir kuşak olmasından dolayı kurumsal sadakati düşük bir kuşak olarak nitelendirilebilse de çalışma bulguları bağlamında bu durumun tersi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Kendinden önceki kuşaklardan daha esnek, değişime ve yeniliğe açık, kurumsal bağlılığı zayıf bir kuşak olarak ele alınan Y Kuşağı'na ilişkin bulgular ise bu anlamda genel görüşü pekiştirmektedir.

### **Kuşakların iletişim tercihleri ve geribildirim**

Kuşakların iş yaşamlarında iletişim tercihlerini saptamaya yönelik sorulan “Sizce iş yaşamında iletişim stili nasıl olmalı?” ve “İş ortamında sizinle ne şekilde iletişim kurulmasını istersiniz?” sorularına X Kuşağı katılımcılarının büyük çoğunluğu verdikleri yanıtlarda genel olarak katı bir resmiyetten hoşlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar, iş yeri iletişiminin çoğunlukla yarı resmi, arkadaşça veya sadece belirli bağlamda resmi olunması gerektiği yönünde yanıtlar vermiştir. Katılımcılar ayrıca, kendileriyle iletişim kurulurken de hitabet şekline, mevki sözcüklerine çok önem vermediklerini söylemişlerdir.

Bence iletişim, açıklayıcı, soru işareti bırakmadan, körü körüne olmayan kurallarla, karşısındakini kırmadan olmalı. Resmiyet sadece belli durumlarda olmalı.(...) Benle konuşulurken, hitabet şeklini mevki sözcüklerini önemsemem ( DK2, 51).

Fikir alışverişi olmalı. Ben biliyorum, ben böyle yapıyorum demekten ziyade fikir sorulmalı herkese. (...) Samimi olmalı iletişim, çok resmi sevmiyorum. Bazı şeyleri mecbur olduğum için değil de gönülden yapmalıyım. O beni daha çok mutlu ediyor (ÖK4, 41).

ÖK4, kendisiyle de iletişim kurulurken resmi olmayan iletişim stilini tercih ettiğini belirtmiştir.

Resmi hitabet sevmem. Saygıyı korumak şartıyla nasıl isterse öyle olabilir. Resmiyet sıkıyor beni (41).

X Kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise resmi iletişimden yana olduğunu ve kendi makamlarının ağırlığına veya kendi üstlerinin makamlarına dikkat edilerek iletişim kurulması gerektiğini düşünmektedir. Çalıştığı kurumda yönetici olan ÖK1, özellikle genç kuşakla bu konuda farklılaştıklarını söylemiştir.

Saygınlıklarını korumalarını isterim. Benim yaşma ve bilgime, buradaki mevkiye saygı duymalarını isterim. Fevri olmalarını istemem. Hesapsız

insanlar var ya. Kapıyı çalmadan girer, hemen konuşmaya başlar . Ben onlara kızıyorum (...) Biz hep önümüzü ilikleyerek konuştuk amirlerimizle. (...) Mevkiye saygıyı önemsiyorum. Gençler bu konuyu pek takmıyor (53).

(...) Biz karşımızdaki insan kırılmasın diye seçe seçe konuşurduk. (...) Galiba bu bizim yetiştirilme tarzımızdan. Şimdiki nesil de ise bu yok, pat diye söylüyor. Geçen bir genç iş arkadaşına dedim ki “fikirleriniz önemli, konuşun ama düşünerek konuşmak da önemli” dedim (ÖK3, 49).

X Kuşağı katılımcıları gibi Y Kuşağı katılımcılarının önemli çoğunluğu da “İş yaşamında nasıl bir iletişim tercih edersiniz?” ve “İş ortamında sizinle ne şekilde iletişim kurulmasını istersiniz?” sorularına katı bir resmiyetten hoşlanmadıklarını, yarı-resmi veya arkadaşça bir iletişim şeklini tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Sıcak olsun ya. Arkadaşça ortamı seviyorum. Resmiyet olunca insanlar birbirini tanıyamıyor. Ya da anlatacağı bir şey oluyor anlatamıyor, ifade edemiyor. (...) Benimle de iletişim kurulurken arkadaşça olsun (ÖE10, 27).

Çok resmiyete gerek yok. Daha arkadaşça bir yaklaşım olabilir (DK13, 25).

Y Kuşağı katılımcılarının büyük bölümü iş yaşamında iletişim üslubuna büyük önem verdiklerini belirtmişlerdir. Y Kuşağı katılımcıları özellikle görevlendirme sırasında iletişim üslubunun büyük ölçüde yapacakları işi etkilediğini ve emirverici üslubun motivelerini önemli ölçüde azalttığını belirtmişlerdir.

Emirvaki olmasın. Ricayla söylenen bir işi daha iyi bir şekilde yaparım “şunu yap” yerine “şunu yapar mısın?” ya da “şu an ben müsait değilim sen yapabilir misin?” şeklinde olmalı (ÖE10, 27).

Bireysel iletişim kurulmasını isterim. Bir de daha nazik. Otoriter “yap” anlamında değil de “yapalım”, “ yapar mısın?” diye olmalı. “Bu görevin senin tarafından yapılmasını isterim şeklinde” olmalı (ÖK8, 25).

Maille de yüzyüze de olur. Fark etmez. Belirli aralıklarla, belirli periyotlarla bunlar önceden belirlendiyse sorun olmaz. Mevki

sözcükleri de önemli değil, ama birinin bana bir şeyi yapmamı nasıl söylediği önemlidir ( ÖK11, 29).

Kimi genç katılımcılar ise bu tür üslubun iş yaşamlarında zaman zaman olumsuz durumlara yok açtığını belirtmişler.

“Hanım”, “bey” “hocam” denip denmesini takmam. Denmese de olur. (...) Ama biri bana bir işi emir gibi verirse o işi yapmam, çok kötü etki eder. Mesela geçen bir öğrencim geçikti. Yönetim o öğrenciye telafi etmesi için saat birde gel dedi ama bana fikrimi sormadılar, “vaktiniz var mı, gelebilir misiniz?” diye. Orada sinirlendim ve derse girmeyeceğim dedim. (ÖE8, 29).

Öncelikle ben şeyden hoşlanmam bana bir iş verilecekse önce bana sormalarını isterim, “Bu işi yapmak ister misin?” diye. Ben bu işi yapamam deme lüksüne de sahip olmalıyım. (...) Bana kaba bir hitapla söylerse de cevaplarını veririm. “Bu iş yapılınsın” derlerse hiç üzerime alınmam. Çünkü ben nasıl hitab ediyorsam ben de öyle bir hitap beklerim. “Ben nasıl bu iş yapıldı mı ya” demiyorsam karşıdan da buna dikkat etmesini beklerim (ÖK9, 28).

Katılımcılara “Geribildirim bekler misiniz?” sorusu sorulduğunda ise X Kuşağı katılımcılarının çoğunluğunun yanıtı geribildirim bekledikleri ve geribildirimi önemsedikleri yönünde olmuştur.

Beklerim hep. Kendim de hep geribildirimde bulunurum. Hem çalışma arkadaşlarıma hem de yönetime (DK1, 52)

Olumlu ya da olumsuz illa beklerim. Bunun beni geliştireceğini düşünürüm. İyi işler yaptığımda da bilinmesini isterim (DK2,51).

Para değil de daha çok yaptığım işin tanınması, beğenilip, takdir edilmesi yeterli. (...) Para, kıdem ikinci planda (DE7, 52).

X Kuşağı katılımcılarının önemli bir kısmı ise motive kaynaklarının para, mevki, fark edilmek veya sözlü geribildirim değil, motive kaynaklarının birebir işin

kendisi olduğunu, işte aldıkları sorumluluk, üretme ve işi başarma duygusu olduğunu dile getirmişlerdir.

Geribildirim beni motive eden bir şey değil. İşin yapma sürecini seviyorum. Çalışmanın kendisi başlı başına bir motive işimi çok çok sevdiğim için (ÖK5, 41).

Takdir anlamında geribildirim beklemiyorum. Onu kendim yaptığım işe bakarak, kendim diyorum. Şöyle mi yapsaydım böyle mi yapsaydım diye (ÖE2, 53).

Katılımcılardan DK5, takdir edilmenin kendisini memnun etmediğini hatta gerekli bulmadığını belirtmiştir. Kendisini iş yaşamında motive eden şeyin de yine iş sorumluluğu olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

(...) Bana teşekkür edildiğinde ben o teşekkürü duymazdan gelirim, utanırım. Bu benim işim, benim sorumluluğum. Benim sorumluluğum olduğu için o takdir kelimeleri, cümleleri beni utandırır. (...) Benim için motivenin parayla, beğenilmekle alakası yok. İstedğim statüdeyim zaten. (...) Beni motive eden tek şey sorumluluk, kendi sorumluluğum, iş disiplini, iş ahlakı beni motive eden (53).

Katılımcılardan DE7 ise kendi kuşağının gençlerle bu konuda ayrıştığını söylemiştir. DE7, gençlerin bu konuda daha çok beklenti içerisinde olduğunu, daha fazla ilgi beklediklerini belirterek, genç kuşağın bu özelliğini yetiştikleri kültür ile ilişkilendirmiştir.

Beğenilmek insanın doğasında var. Yapıldığı zaman çok fazla pohpohlanmak istemiyoruz ama. (...) Gençler fark edilmeyi, farklı olmayı diğerinden bir adım önde olmak olarak algılıyor. Bizim öyle derdimiz yok. Yürüyeceksek birlikte olmalı. (...) Gençlerin biraz da bu çağın kültürüyle reklamın falan etkisiyle bilinçaltı beklentileri bu (52).

“Geribildirim bekler misiniz?” sorusu Y Kuşuğu katılımcılarına sorulduğunda ise genç katılımcıların tamamına yakını özellikle olumlu geribildirim onlar için iş yaşamında önemli ölçüde motive yarattığını belirtmiştir. X Kuşuğu katılımcıları ile karşılaştırıldığında Y Kuşuğu katılımcılarının bu konuyu daha çok vurguladığı gözlemlenmiştir.

Sonuçta ben bir işi düzgün yapıp vermişsem o işin takdirini beklerim. Takdir alamıyorsam o zaman gerçekten motivem düşer (ÖE9, 24).

Çok çok önemserim. Hoşuma gider. Çok motive ediyor beni ve çok motiveli sarılıyorum işe. Biraz öğreticilik olarak da işime yarıyor aslında. Kızarsa, azarlarsa da önemli ölçüde düşüyor enerjim (ÖK12, 26).

Beklerim mutlaka ama olumsuz geribildirim, eleştiri motivemi kırar benim. Ben önemsenmek isterim. Büyütölmek, yaptığım işin ve kendimin öne çıkmasını isterim. Bu yönde geribildirim önemli. Bir de özellikle üst kuşaktan beklentim yönlendirilmek. Bende bir potansiyel olduğunu biliyorum ama bunu nasıl pratiğe dökeceğimi bilmiyorum. İstiyorum biri o açıdan beni yönlendirsın, yolumu çizmeme yardımcı olsun (DK8, 25).

ÖK14 ve ÖK9 ise bunu yönetimlerinden açık bir şekilde talep ettiklerini belirtmişlerdir.

Mutlaka beklerim. Benim için çok önemli. Motivasyon benim için çok önemli. Motivasyon olmadan ben çalışmıyorum. (...) Ben açık açık bile dedim. Beni gaza getirin çalışayım dedim (ÖK14, 25).

Ben bir işi yaptıysam isterim ki hemen çok güzel olmuş densin. (...) Bizim personel değerlendirmelerimiz oluyor. O sırada söyleniyor bazı şeyler. Geçen ay bir proje yaptın “evet, çok güzel olmuş ellerine sağlık”. Bu hiç bana göre değil. (...) Yaptığım işi tekrar edebilmem için o anda söylenmesi lazım bana. Bu konuda çok büyük sorunlar yaşadık. Ben istifa etmeyi bile düşündüm. Gittim söyledim. İster karakterime verin ama ben feedback bekleyen bir insanım dedim. Sonra anlaştık (ÖK9, 28).

Genel olarak geribildirimde önem veren iki kuşak olarak nitelendirilen X ve Y kuşağı üyelerinin yanıtları bu anlamda bu görüşü pekiştirmektedir. Diğer taraftan, Y Kuşağı'nın iletişimsel tercihleri açısından X Kuşağı'ndan daha esnek ve gayri resmi yapılanmaları tercih ettikleri görülmektedir. Y Kuşağı için yatay iletişim şeklinin, kuralcı, emrivaki olmayan üslubun ve özellikle yaptıkları işin tanınarak kendilerine takdir anlamında geribildirimde bulunulmasının iş yaşamlarında oldukça önemli iletişim kriterleri olduğu görülmektedir. Genel olarak çalışma bulguları ve gözlemlerden de yola çıkarak Y Kuşağı'nın bireysel anlamda fark edilmeye daha çok önem veren ve bu anlamda bireyselliklerini pekiştiren, kendilerini ifade etme yollarının da açık olduğu iletişim stilini daha çok benimsediği söylenebilir.

Kuşakların iletişim stilleri ve tercihlerine ilişkin eklenmesi gereken bir diğer nokta ise görüşmeler sırasında iki kuşak grubunun anlatım üsluplarıdır. Çalışmada X Kuşağı ile yapılan görüşmelerde katılımcılar tarafından verilen yanıtların daha uzun tutulduğu, katılımcıların konuya daha uzun süre bağlı kaldıkları, anlatımlarında somutlaştırma, örneklendirme, hikayeleştirme özelliklerinin daha ağır bastığı ve daha yavaş vurgu ve tonlama ile konuştukları gözlemlenmiştir. Ayrıca, X Kuşağı katılımcılarının konuşma aralarında “saygı”, “karşılıklı saygı”, “empati”, “üslup”, “güven” gibi karşılıklı iletişim kriterlerine ilişkin ifadeler sıklıkla rastlanmıştır. Genç katılımcıların ise kendilerinden önceki kuşaktan nisbeten daha yüksek bir tonlama ve vurgu ile konuştukları, konular arasında daha hızlı geçiş yaptıkları, ayrıca “ben”, “kendim” gibi bireyselliklerini vurgulayan zamirleri daha sık kullandıkları gözlemlenmiştir.

Çalışma bulguları bağlamında eklenmesi gereken bir diğer konu ise görüşme bulgularının analizinde 80'li yıllarda dünyaya gelen Y Kuşağı katılımcılarının

tamamına yakınının kendilerini 80 öncesi doğan ileri yaş grubu ve 90 sonrası doğan genç kesim arasında yer alan -iki dönemden de belli ölçüde etkilenmiş- ara bir kuşak olarak adlandırmayıydı. Ancak, Y Kuşağı üyeleri içindeki bu ayrımın iş yaşamında belirgin bir yansımasının olmadığı görülmüştür.

İki kuşak ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara genel olarak bakıldığında ise iki kuşak arasında yetiştikleri döneme, ortama bağlı olarak edindikleri deneyimler doğrultusunda farklı değerlere, niteliklere sahip oldukları bunun iletişim düzleminde de belirli yansımalarının olduğu görülmektedir. Öte yandan, farklı koşullarda edindiği farklı deneyimler sonucu ait oldukları yaş grubunun genel niteliğininin dışında kalan, farklı niteliklere sahip örneklere de rastlanmıştır.

Çalışma bulgularından elde edilen değerlendirmeler sonuç bölümünde daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

## SONUÇ

Sosyolog Karl Mannheim'e göre kuşak sosyal yapının ve düşünsel hareketlerin anlaşılmasında önemli kılavuzlardan birini oluşturmaktadır (Mannheim, 2009). Tarihsel süreç içerisinde toplumsal olayların hem yaratıcısı konumunda olan hem de bu olaylardan etkilenen kuşaklar bu etkileşimin sonucu olarak belirli değerler edinmekte ve bu değerler kuşakların etkin olduğu aile, arkadaş ortamı ve iş yaşamı gibi daha profesyonel ortamlardaki ilişkilerine de yansımaktadır.

20. yüzyıldan itibaren demografik yapıdaki değişimler ile birlikte ise toplumsal değişim ve kültürel üretim artık tek bir kuşağın değil, farklı kuşakların çoklu katkılarıyla yön almaktadır. Bu gelişmelerle eşzamanlı olarak küreselleşme ve küreselleşmeye araç oluşturan teknolojik gelişmeler, internet, interaktif mecralar vb. araçlarıyla da kuşakların değer oluşumuna etki eden kültürel arka plan da aynı hızla değişmektedir. Bu değişimin kuşaklar üzerindeki yansımaları ve iletişim düzleminde aldığı görünümler kuşaklararası iletişim için birincil gözlem alanı oluşturan aileden daha realist bir ortam sunan örgütler üzerinden çok daha net okunabilmektedir.

Kuşaklararası farklılıkları örgütler bağlamında inceleyen bu çalışmada alanda genel ortak özellikleri, teknolojik gelişmeler, esneklik ve gayri resmiyet olarak belirtilen iki kuşak olan X ve Y kuşakları ele alınmıştır.

Yapılan görüşmelerde kuşakların kendi kuşaklarına ve diğer kuşağa ilişkin genel algısını saptamak amacıyla katılımcılara ilk olarak kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. X Kuşağı'nın kendisini bütünleştirdiği

ana kavramlardan biri siyaset olmuş, siyasi bakış açılarının ise 1950-1980 arası politik gençlikle ilgili sıklıkla dile getirilen “memleket meselesi” etrafında bütünleştiği görülmüştür.

X Kuşağı katılımcılarının bir kısmının gelişimsel dönemleri 80 sonrası döneme denk gelse de X Kuşağı'nın genel olarak 80 öncesi dönemin atmosferinden daha çok etkilendikleri görülmektedir. Bu etkilenmede ise ailenin ve aile dışında resmi eğitimin yanı sıra çok sesliliğe izin veren iletişim araçlarının günümüze kıyasla kısıtlı olmasının şekillendirici bir etkisi olduğu söylenebilir.

Kendisini politize bir kuşak olarak tanımlayan X Kuşağı, bu nedenle kendisini apolitik bir kuşak olarak nitelendirdiği Y Kuşağı'nın karşıt konuma yerleştirmektedir. Bu açıdan 1980 sonrası gençlik için belirtilen “apolitik” algısının hala devam ettiği söylenebilir. Öte yandan son dönemlerde gençliğin ön planda olduğu yeni toplumsal hareketlerle birlikte hem X Kuşağı'nda hem de zaman zaman kendi kuşaklarını apolitik olarak nitelendirilen Y Kuşağı'nda bu konuda kısmi bir algı kırılması olduğu görülmüştür. Ancak iki kuşak grubu siyasal tavır koyma usulü açısından farklılaşmaktadırlar. Önceki kuşakların siyasal eylemlerinde daha planlı ve belli bir teoriye dayanarak hareket ederken, genç kuşağın siyasal mücadelede daha doğaçlama hareket ettiği; “sürdürebilirlik”, “istikrar” “kurallı hareket etme” açısından daha zayıf kaldığı söylenebilir. Bu durum, postmodern topluma özgü olan “geçicilik”, “hızlı unutma”, “zayıf bellek” gibi kavramların günümüz gençliğinin siyasal tavırlarındaki yansımaları olarak düşünülebilir.

X ve Y kuşaklarının ayrıştıkları bir diğer ana faktör teknoloji olmuştur. Her ne kadar her iki kuşak da alanda teknolojik gelişmelerle bütünleştirilseler de X Kuşağı'nın ilk dönem üyelerinin gelişim dönemleri Türkiye'de televizyonun yaygınlık kazanmaya başladığı bir teknolojik gelişim evresine denk gelmektedir. Bu nedenle X Kuşağı'nın gelişim dönemleriyle bütünleştirilen daha çok kitle iletişim araçları, özellikle de televizyondur. Ayrıca, bilgisayar, internet gibi teknolojilerdeki hızlı gelişmelere ayak uydurma süreçlerinde yaşadıkları zorluklar nedeniyle, hızlı teknolojik gelişmenin bir geçiş dönemi kuşağı olan X'ler için "travmatik" bir etkisi olduğu da söylenebilir.

Y Kuşağı ile bütünleştirilen teknoloji ile kast edilen ise internet ve daha çok da sosyal medyadır. Y Kuşağı'nın teknolojiyle ilişkilerinde her iki katılımcı grup tarafından eleştirel yaklaşılan nokta sosyal medyanın gençlerin kişilerarası iletişim yetilerini zayıflattığı, onları gerçek yaşam deneyimlerinden, geleneklerden ve yerel değerlerden uzaklaştırdığı yönündedir.

X Kuşağı'nın gelişim dönemine ilişkin olarak ise daha çok yüzyüze iletişimin hakim olduğu, ailesel ilişkilerin daha sıkı olduğu bir ortama vurgu yapılmaktadır. Öte yandan günümüz genç kuşağının yaşadığı dönemden farklı olarak farklı olarak X Kuşağı ile ilgili ailesel etkilerin ve resmi eğitimin gençlerin dünya görüşlerinde büyük etkiye sahip olduğu, dönemin siyasal atmosferiyle birlikte insanların birbirine ilişkin fikir ediniminde siyasal kimliklerin öne çıktığı, bilgi ediniminin belirli kaynaklarla sınırlı kaldığı olumsuz bir döneme de katılımcılar tarafından değinilmektedir. Bu ortamın X Kuşağı üyelerinin daha katı ve dar bir çerçeveye düşünen, kapalı bir kuşak olarak yetişmelerine katkı sağladığı belirtilmektedir.

X Kuşığı dönemine ilişkin bu eleştirel görüşler ayrıca, internet ve sosyal medya ile bilgi kaynaklarının arttığını geçmişte belirli kalıplar çerçevesinde olan bilgi ediniminin yerini çok sesliliğe izin veren daha parçalı yapıların aldığı, siyasal kalıplar üzerinden yapılan kimliklendirmelerin yerini ise bireysel nitelendirmelerin aldığına vurgu yaparken, bu ortamın Y Kuşığı üyelerine esnek bir bakış açısı, rahatlık, yeniliği açıklık ve bilinçli olma özellikleri kattığı yönünde birleşmektedir. Buradan yola çıkarak sosyal medya ve interaktif deneyimin oluşturduğu kültürel ortamın iki kuşığın bazı değerlerinin ediniminde ve iki kuşığın farklılaşmasında oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılabilir.

İki kuşığın ayrıştığı üçüncü ana faktör ise tüketim toplumu ve refah düzeyindeki artış olmuştur. Bu çerçevede çocuk odaklı kültür ve eğitime erişim ise iki kuşığın farklılaştığı iki alt faktörü oluşturmaktadır.

Ekonomik krizler ve maddi zorlukların olduğu bir ortamda yetişen X Kuşığı'nın aksine Y Kuşığı üyelerinin maddi açıdan daha rahat büyüdükleri, eğitim imkanına daha kolay eriştikleri ve temel maddi ihtiyaçlarının yanı sıra, lüks harcamalara yönebildikleri belirtilmiştir. Bu toplumsal ortamın ve ailelerin yoğun ilgilerinin Y Kuşığı'na özgüven gibi olumlu niteliklerin yanı sıra, zayıf bir mücadele ruhu, düşük sorumluluk bilinci, tembellik, hazırcılık ve sabırsızlık gibi olumsuz nitelikler kattığı belirtilirken, bunların tersi yönünde deneyimlere sahip X Kuşığı ise bu bağlamda mücadelecisi, sorumluluk alan ve tatminkar bir kuşak olarak ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak bakıldığında iki kuşığın ayrıştığı noktaların teknoloji, ekonomi ve siyaset kavramları altında toplandığı görülmektedir. Bu açıdan iki

kuşağın farklılaşmasında bu üç alanda köklü değişimlerin yaşandığı 1980 döneminin tarihsel anlamda önemi ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de küreselleşme etkilerinin yaşandığı ve zamanla bu etkileri daha görünür kılan yeni iletişim teknolojilerinin geliştiği bir ortama doğan Y Kuşağı’nın esneklik, rahatlık vb. nin yanı sıra aile ilgisi ve buna bağlı edindiği niteliklere bakıldığında, batılı kaynaklardaki Y Kuşağı tanımı ile oldukça önemli benzerliklere sahip olduğu görülmektedir. Yetişme dönemleri, 1980 öncesi veya 80’li yılların erken dönemlerine rastlayan X Kuşağı’nın ise Türkiye’de daha çok ülke meseleleri gölgesinde kalan sivil hareketler, darbe dönemleri, siyasal şiddet, kutuplaşmalar ve ailesel etkiler ile birlikte batılı ana akım tanımdan bu toplumsal etkiler nedeniyle farklılaştığı söylenebilir.

Kuşakların kendi kuşakları ve diğer kuşağa ilişkin algılarına iş yaşamı bağlamında verdikleri cevaplara genel olarak bakıldığında, temel niteliklerinin oluşumunda teknolojik, ekonomik ve siyasi faktörlerin etkili olduğu iki kuşağın bu niteliklerinin iş yaşamında da belirgin olduğu görülmektedir.

X Kuşağı katılımcılarının Y Kuşağı’na ilişkin belirttikleri zayıf sorumluluk bilinci, hazırcılık, tembellik, rahatlık, benmerkezcilik gibi nitelendirmeleri Y Kuşağı için iş yaşamında da belirttikleri görülmektedir. Bunların dışında X Kuşağı’nın Y Kuşağı için belirttiği iş sorumluluğunu yeterince içselleştirememesi, işbirliğinden kaçınması, yeterince araştırmaması, işlerini yüzeysel yapması gibi ifadeler de yine Y Kuşağı’nın olumsuz niteliklerinin iş yaşamındaki yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, Y Kuşağı’nın üstlerinden sürekli yönlendirme beklemesi ise Y Kuşağı’nın aile ilgisiyle büyüyen bir kuşak olmasıyla ilişkilendirilebilir. Y Kuşağı’nın kendi kuşakları için belirttikleri sabırsız, eylemi hızlı sonlandırma isteği,

yüzeysel iş yapma gibi olumsuz nitelikler de X Kuşağı ifadeleri ile uyumluluk göstermektedir.

Y Kuşağı'nın iş yaşamında sahip olumlu niteliklerinin ise daha çok yeni iletişim teknolojileri ile bütünleştirildiği görülmektedir. Yeni iletişim teknolojilerine bağlı olarak Y Kuşağı'nın edindiği esneklik, yeniliklere ayak uydurma, yeni metotlar geliştirme, girişimcilik gibi olumlu nitelikleriyle iş yaşamına olumlu yönde katkı sağladıkları, kendinden önceki kuşakların nisbeten eksik oldukları bu konularda bu eksikliğı tamamlayıcı bir işlev üstlendikleri görülmektedir.

X Kuşağı ise kendi kuşakları tarafından sağlamcı, sorumluluk sahibi, araştırmacı, işbirlikçi bir kuşak olarak nitelendirilirken, Y Kuşağı tarafından ise iş yaşamında geneksel, -zaman zaman genç kuşak ile iş yaşamında sorun yaşamlarına neden olacak kadar- alışkanlıklara aşırı bağıllık, detaycılık, kuralcılık, garanticilik gibi özellikler ile nitelendirilmişlerdir. Y Kuşağı'nın teknolojik yeterlilik ve buna ilişkin nitelikleriyle katkı sağladığı iş ortamına X Kuşağı ise tecrübe ve yönlendiricilik özellikleriyle katkı sunmaktadır.

İş değerleri bağlamında bakıldığında ise X ve Y Kuşağı arasında en anlamlı farkın çıktığı iki kategori “bireysel-kollektif çalışma” ve “kurumsal sadakat” olmuştur. Kuşakların çalışma tercihlerinde kimi kaynaklarda otonom, bağımsız ve takım çalışmasını belirli koşullarda tolere edebilen bir kuşak olarak nitelendirilen X Kuşağı'nda takım çalışması tercihi ön plana çıkmaktadır. Buna karşılık, işbirlikçi ve takım çalışmasına yatkınlığı açısından kimi zaman Boomer'lara benzetilen Y Kuşağı'nda ise bireysel çalışma tercihi ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan X ve Y

Kuşağı'nın çalışma tercihlerinin bu kanıyla uyuşmadığı söylenebilir. Ancak bu çalışmanın verileri ve gözlemler bağlamında bakıldığında daha esnek, bağımsız, bireyselliğine düşkün bir kuşak olarak Y Kuşağı'nın ve kendilerini işbirlikçi olarak tanımlayan, Y Kuşağı'nı ise fazla bireysel olmakla eleştiren X Kuşağı'nın bu konudaki tercihleri çalışma bulgularıyla uyuşmaktadır.

Kurumsal sadakat konusunda da iki kuşak tercihleri arasında önemli bir farklılık söz konusudur. Çalışmada X Kuşağı'nın kurum değişimine daha olumsuz bakarken, Y Kuşağı'nın ise daha sıcak baktığı görülmektedir. X Kuşağı'nın kurumla olan ilişkilerinde arkadaş ortamı, yerleşmiş alışkanlıklar, güvenli ortam gibi manevi ölçütleri ve kamu kurumunun garanti sağlaması gibi öncelikleri göz önünde bulundurduğu, genç katılımcıların ise kurumlarıyla daha mantıksal bir kurduğu görülmektedir. X Kuşağı'ndan daha esnek ve rahat bir kuşak olan Y Kuşağı'nın bu veri bağlamında genel olarak değişime daha açık olduğu söylenebilir.

Bireysel-kollektif çalışma ve kurumsal sadakat konusunda iki kuşak arasındaki bu belirgin farkın hızlı toplumsal değişimin ve teknolojinin ortasına doğmuş, bireyselliğin ön planda olduğu bir kültürel ortamda yetişmiş Y Kuşağı ve bu etkilere nisbeten daha az maruz kalmış X Kuşağı için öngürülebilir olduğu söylenebilir.

Y Kuşağı'nın esneklik ve rahatlık nitelikleri iş yaşamında en çok otorite, hiyerarşi ve kurallarla ilişkisinde netlik kazanmaktadır. Otorite, hiyerarşi ve kurallara bakış açısında X Kuşağı'nın -her ne kadar çalışmaya dahil edilmeseler de- ciddi, işkolik bir kuşak olarak nitelendirilen Boomer'larla karşılaştırıldığında iş yaşamında otorite, hiyerarşi ve kurallar açısından görece daha rahat ve esnek

yapılanmaları tercih ettikleri söylenebilir. Ancak, çalışma bulguları doğrultusunda Y Kuşağı ile karşılaştırıldığında Y Kuşağı'nda otorite ve dikey hiyeraşiye olan negatif tutumun daha çok öne çıktığı, Y Kuşağı'nın kurallar konusunda - özellikle çalışma saatleri ve kıyafet konusunda- X Kuşağı'na göre daha esnek oldukları görülmektedir. Bu anlamda X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında anlamlı bir farkın söz konusu olduğu söylenebilir.

Y Kuşağı'nın esneklik ve rahatlık gibi nitelikleri iletişim düzleminde de kendi göstermektedir. Y Kuşağı'nın iletişimsel tercihleri açısından X Kuşağı'ndan daha esnek ve gayri resmi iletişim üslubunu tercih ettikleri, Y Kuşağı için yatay iletişim şeklinin, kuralcı ve emrivaki olmayan üslubun ve özellikle yaptıkları işin tanınarak kendilerine takdir anlamında geribildirimde bulunulmasının iş yaşamlarında oldukça önemli iletişim kriterleri olduğu görülmektedir. Genel olarak çalışma bulguları ve gözlemlerden de yola çıkarak Y Kuşağı'nın bireysel anlamda fark edilmeye daha çok önem veren ve bu anlamda bireyselliklerini pekişteren, kendilerini ifade etme yollarının da açık olduğu iletişim stilini daha çok benimsediği söylenebilir.

Sonuç itibariyle ise, esnek, gayri resmi iletişim ortamı ve geribildirime her iki kuşak tarafından önem verildiği görülmektedir. Bu sonuç, alanda iki kuşak için belirtilen genel kanıyla da uyusmaktadır. Ancak, X Kuşağı'nda bu iletişim kriterleri iş motivasyonu için bir "tercih" olarak, Y Kuşağı'da ise bir "koşul" olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş- özel yaşam tercihi açısından bakıldığında ise her iki kuşak katılımcılarının verdiği cevaplar yarı yarıya bir dağılım göstermiştir. Diğer taraftan X ve Y

kuşakları arasında genel olarak tüm cevaplarda iş vurgusu açısından önemli bir fark bulunmaktadır. İki kuşak arasındaki bu fark iş kavramının ifadesi üzerinden de okunabilmektedir. Katılımcılar işin kendileri için ne ifade ettiğini belirttiklerinde X Kuşağı'nın özel yaşamında öne çıkan “sorumluluk” kavramı iş yaşamında da kendini göstermektedir. Ayrıca, X Kuşağı'nda özel yaşamını tercih eden katılımcılar yine işin yaşamlarında önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir. X Kuşağı'nda işin ifadesinde en çok sorumluluk kavramı öne çıkarken, katılımcılar arasında çok azı maddi kazanç ifadesini kullanmıştır. Genç katılımcılarda ise maddi kazanç ve ardından statü kavramları öne çıkmaktadır. Sorumluluk kavramı genç katılımcılar tarafından hiç kullanılmamıştır. Bu açıdan işin X Kuşağı için daha amaçsal nitelik taşıırken genç katılımcılar için ise işin daha çok özel yaşamları ve bireysellikleri için araçsal bir görev gördüğü görülmektedir.

Y Kuşağı'nda gerek iş yaşamı dışında gerekse iş yaşamında “bireysellik” kavramının ön plana çıkmasını yeni iletişim teknolojileri ve interaktif iletişimin gençlerin yaşamlarındaki yeri üzerinden okumak mümkün görünmektedir. 1980 sonrası dönemde hız kazanan iletişim teknolojileri, bilişim alanındaki yenilikler ile birlikte zamanla toplum yerine bireyi ön plana çıkaran kültürel arka planın burada etkili olduğu söylenebilir (Kahraman,2007:195). Elbette azalan ailesel etkiler ve refah düzeyindeki artışın da bu durumda önemli katkıları bulunmaktadır.

Bu açıdan iki kuşağın ele alınışında özellikle Türkiye'de siyasetin yanı sıra sosyolojik anlamda önemli bir kırılma noktası olan 1980 dönemi öncesi ve sonrasıyla göz önünde bulundurmak önem kazanmaktadır. 80 döneminin Türkiye'ye özgü kültürel bir kuşak sınıflandırmasında tarihsel anlamda göz önünde bulundurulması gereken bir dönem olduğu görülmektedir.

Çalışmanın kuramsal bölümünde ele alınan ve iletişim düzleminde de sorunlara yol açan konulardan biri de yaş ayrımcılığıydı. Çalışma bulgularından yola çıkarak örgütlerde hem işe alım sürecinde hem de çalışma sürecinde genç kesime ve ileri yaş grubuna yönelik yaş ayrımcılığının olduğu söylenebilir. İşe alım süreçlerinde yaş ayrımcılığı gençlere yönelik olarak tecrübe şartı şeklinde ortaya çıkarken, ileri yaş bireylere yönelik özellikle özel sektörde “dinamizm” gerekliliği şeklinde ortaya çıkmaktadır. İş yaşamında ise genç katılımcıların deneyim yetersizliği nedeniyle insiyatif kullanma şansının kısıtlanması, ileri yaş katılımcıların ise emeklilik baskısı veya yaşları nedeniyle yetersiz potansiyel ile özdeşleştirilmeleri yaşçılığın varlığının göstergesi olarak görülebilir. Bununla beraber, iş yaşamında X Kuşağı'nın tecrübe ve yönlendiricilik açısından, Y Kuşağı'nın ise teknoloji, yenilik açısından birbirine katkı sağladığı görülmektedir. Bu nedenle örgütlerde yaş ayrımcılığını ortadan kaldıran, farklı kuşakların niteliklerinin saptanarak, ihtiyaçlarına cevap veren bir yönetim şeklinin benimsenmesi kuşakların motivasyonu, dolayısıyla örgütteki iş verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerde özellikle son yıllarda iş yaşamına giren Y Kuşağı'nın niteliklerini saptamak, daha çok önceki kuşakların değerleriyle şekillenen örgüt kültürünün Y Kuşağı'nın niteliklerine göre esnetmek ve eski ve yeni arasında bir sentez yakalamak önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra, Y Kuşağı'nın daha esnek, bireyselliklerini vurgulayan, birebir iletişime dayalı iletişim stiline ve takdir ve beğeni anlamında olumlu geribildirimde çalışma motivesinde ana faktör olduğu da bu tür bir örgüt kültürü için gözönünde bulundurulması gereken önemli noktalardan biridir.

Ancak bu çalışma X ve Y kuşaklarını Ankara’da elli kişilik sınırlı bir örneklem üzerinden incelenmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular farklı örneklem gruplarıyla farklı yerelliklerde sınanabilir, geçerliliği daha yüksek sonuçlar adına örneklem grubu geniş nitel ve nicel araştırmalarla tekrar edilebilir.

Kuşaklara ilişkin çalışmalarda uygulanabilirlik açısından geçerli sonuçlar adına kuşakların değer oluşumunda önemli etkiye sahip toplumsal olaylarda yerel tarihin dikkate alınması önemli olup, bu durumun kültürel bazlı bir kuşak sınıflandırmasına önemli bir katkı sunacağı çalışmanın önemli önerilerinden birini oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışmada her ne kadar, X ve Y kuşakları yaşadıkları döneme, toplumsal ortama bağlı olarak belli ana özellikler üzerinden tanımlanabilse de yaşadıkları farklı deneyimler, farklı toplumsal ortamlar nedeniyle ait olduğu yaş grubunun ana niteliklerinin dışında farklı kuşak konumlarına, birimlerine, kuşak gerçekliklerine ve bireysel niteliklere de rastlanmıştır.. Bu nedenle, kuşakların genel özelliklerinin yanı sıra kuşaklar içindeki farklı alt grupları, bireysel yaşam etkilerini yadsımayan bir bakış açısının isabetli bir kuşak analizi için gerekli olduğu bu çalışma tarafından ayrıca vurgulanmaktadır.

## ÖZET

Kuşak kavramı sosyolojik bir tanımla, aynı tarihsel süreçte dünyaya gelen, gelişim dönemlerinde benzer toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişimleri tecrübe eden ve bu tecrübeler neticesinde de benzer değerlere sahip olan yaş gruplarına gönderim yapmaktadır. 20. yüzyılda modernleşmenin getirilerinden biri de demografik yapıdaki değişimler olmuştur. Yaş yapısındaki değişimler ile birlikte ise günümüzde toplumsal değişim artık tek bir kuşağın değil, farklı kuşakların ortak katkılarıyla yön almaktadır. Bu değişim, modern toplumu birçok açıdan etkilemektedir. Artık günümüzde insanlar zamanlarının çoğunu hem kişisel olarak hem de profesyonel anlamda diğer kuşakların üyeleriyle geçirmektedir. Bu nedenle son yıllarda kuşaklararası iletişim alanına olan ilgi artmıştır. Kuşaklararası iletişimin etkin bir şekilde gözlemlenebileceği ortamlardan birini ise örgütler oluşturmaktadır. Bu çalışmada X ve Y kuşakları, dönemsel özellikleri, kendi kuşakları ve diğer kuşağa ilişkin algıları ile birlikte iş yaşamındaki temel değerleri ve iletişim tercihleri açısından ele alınmaktadır. Kuşaklararası iletişim popüler kültürde sıkça kullanılmasına karşın konuya ilişkin özellikle iletişim alanında yeterince bilimsel çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın hem genel olarak iletişim alanına hem de X ve Y kuşaklarının Türkiye bağlamında genel niteliklerinin saptanarak örgütlerde giderek önem kazanan farklı kuşakların yönetimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada rastgele örneklem yöntemiyle seçilen farklı sektör ve kurumlarda çalışan X ve Y kuşağı üyesi toplam elli kişiyle görüşme yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgular neticesinde iki kuşağın temel değerlerinin farklılaşmasında özellikle siyasal, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin belirleyici

olduğu ve kuşakların temel değerlerindeki farklılaşmanın çalışma sürecine de yansıdığı görülmüştür.

## ABSTRACT

The concept of generation refers with a sociological definition to the age groups who were born within the same historical course, who experienced similar social, political, economical and technological improvements in their development periods and who have similar values as a result of such experiences. One of the yields of modernization in 20<sup>th</sup> century is the changes in the demographical structure. Accompanying the changes in the structure of age, social change today is steered through not a unique generation, but joint contributions of different generations. This change influences the modern society in many aspects. Nowadays, people pass most of their time with the members of different generations both personally and in professional sense. Therefore, the interest in the field of intergenerational communication has recently increased. Organizations constitute one of the media where intergenerational communication can be effectively observed. In this study, X and Y generations are handled from the point of their periodical properties, perceptions concerning their own generation and other generation together with their basic values and communication choices in working life. Intergenerational communication is often used in popular culture, however, there doesn't exist sufficient scientific study concerning the subject, especially in the field of communication. Therefore, the study is thought to contribute both to the field of communication in general and to the management of different generations which gradually gains importance in organizations by determining the general quality of X and Y generations around Turkey. In the study, interviews are made with a total of

50 persons being a member of X and Y generations employed in different sectors and institutions and selected by random sampling method. As a result of the findings obtained from the interviews, it is observed that especially political, technological and economical developments were determinative in the differentiation of the basic values of two generations and the differentiation in the basic values of the generations was reflected to the working process.

## KAYNAKÇA

Aktan, C. C. (1996) **Turgut Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili**, Türkiye Günlüğü Dergisi ( 40) 15-16.

Arkonaç, S., (1999) **Genç ve Yaşlı Yetişkinde Yaş Stereotipleri**, İstanbul Üniversitesi Tecribî Psikoloji Çalışmaları, (21): 1-19.

Baybora D., (2010) **Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine**, Çalışma ve Toplum, 24(1) :33-58.

Çağlayan, Ç., (2013) **Yaşlı İşçiler**, İşyeri Hekimliği Eğitim Günleri, 23-28 Mayıs 2013, Bursa.

Çakır, E. ve Monaco, T., ( 2013) **Let's Cook Together : Empowering Intergenerational Communication Through Cooking**, International Conference on Adults Education, 24-25 October , Bucharest, Rumania.

Çayır, K. (2012) **Yaşa Dayalı Ayrımcılık/Yaşçılık**, K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (ed.), **Ayrımcılık: Çokboyutlu Yaklaşımlar**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 163-187.

Çelik, A.,(2010) **Türkiye'de Gençlik Politikaları: Bütüncül Bir Yaklaşım**, Yüksek Lisans Seminer Ödevi, Selçuk Üniversitesi.

Demirtaş, H. A., (2003) **Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar**, İletişim Araştırmaları Dergisi, 1(1): 123-144.

Edwards, H., ve Chapman, H. (2004) **Communicating in Family Aged Care Dyads Part 1: The Influence of Stereotypical Role Expectations**, Quality in Ageing and Older Adults, 5(2): 3-11.

Erden Ayhün, S., (2013) **Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1): 93-112.

Eryılmaz, A., (2011) **Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı**, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 3(1): 49-66. eISSN:1309-0674 pISSN:1309-0658.

Field, J., Lynch, H. ve Malcolm, I., (2008) **Generations, Life Course and Lifelong Learning**, Learning Lives Summative Working Paper, (3): 1-53.

Foley, E. ve LeFevre, A. (2000) **Understanding Generation X**, *Trial Magazine*, 36(6), 58-63.

Giddens, A., (1999) **Toplumun Kuruluşu: Yapılaşma Kuramının Ana Hatları**, (H. Özel, Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayıncılık.

Harper, S., ( 2004) **Families In Ageing Societies**, New York : Oxford University Press.

Harwood, J., (2007) Aging, Identity, Attitudes and Intergenerational Communication, J. Harwood (ed), **Understanding Communication and Aging**, Arizona: Sage Publications,73-91.

Horhota, M., (2012) **The Role of Stereotype Activation and Age on Communication Patterns and Impression Judgments in the Context of Interpersonal Interactions**, Michigan: Proquest, Umi Dissertation Publishing.

Hortaçsu, N., (1998) **Grup içi ve Gruplararası Süreçler**, İstanbul: İmge Yayınevi.

Jaeger , H., (1985) **Generations in History: Reflections on a Controversial Concept**, *History and Theory*, 24 (3): 273-292.

James, A., (2001) **'Yeni' Çocuk Sosyolojisinde Sorunlar, Bakış Açıları ve Uygulamalar**, B. Onur (Ed.) 16-18 Ekim, 2001, 3. Ulusal Çocuk Kültürü Kongresi Bildirileri (27-36), Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Kahraman, H.B., (2007) Bugünün Kuşağı: İnkârın Kuşağı, H.B., Kahraman (ed.), **Cam Odada Oturmak**, 2. Baskı, İstanbul: Agora Kitaplığı, 194-196.

Kutsal, G.Y., (2003) **Yaşlanan Dünya, Yaşlanan Toplum, Yaşlanan İnsan**, Hacettepe Toplum Hekimliği Bülteni, 24(3-4):1-6.

Kundanis, R. M., (2003) **Children, Teens, Families, and Mass Media: The Millennial Generation**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Kümbetoglu, B., (2005) **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, İstanbul: Baglam Yayıncılık.

Kister, C. (2012) **Intergenerational Communication in an Organizational Setting**, Doctoral dissertation, California Polytechnic State University.

Lüküslü, D. (2009) **Türkiye'de "Gençlik Miti": 1980 sonrası Türkiye Gençliği**, İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Mannheim, K., (1952), The Sociological Problem of Generations, P. Kecskemeti (Ed.), **Essays on the Sociology of Knowledge**, London: Routledge & Kegan Paul, 165-193.

Mardin, Ş., (1977) Türkiye'de Gençlik ve Şiddet, , M. Türköne ve T. Önder (ed.) , (2004), **Türk Modernleşmesi**, 13. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

Neyzi, L., (2009) Nesne ya da özne? Türkiye'de "gençliğin" paradoksu, L. Neyzi (ed.), **"Ben Kimim?"**, **Türkiye'de Sözlü Tarih, Kimlik ve Öznellik**, 3. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 103-140.

Özmen, Ş. Y., (2013) **Türk Kültüründe Yaşlının Yeri ve Medyayla Yaşlılığın Değişen Konumu**, Milli Folklor Dergisi , 25(100): 110-119.

Pilcher, J., (1994) **Mannheim's Sociology Of Generations: An Undervalued Legacy**, British Journal of Sociology, 45(3), 481-495.

Santrock, J. W., (2012) **Yaşam boyu gelişim: Gelişim psikolojisi**, (G. Yüksel , Çev.), Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık.

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.

Tan, M., (1989) **Çağlar Boyu Çocukluk**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 23( 2): 71-88.

Tufan, İ., (2002) **Antikçağdan Günümüze Yaşlılık: Sosyolojik Yaşlanma**, İstanbul: Aykırı Yayıncılık.

Tufan, İ., (2003) **Modernleşen Türkiye'de Yaşlılık ve Yaşlanmak: Yaşlanmanın Sosyolojisi**, İstanbul: Anahtar Kitaplar.

Tufan, İ., (2006) **Türkiye'de Kuşaklararası Çatışmanın İlk İzleri Mi?**, Bilim ve Gelecek Dergisi, (23) : 72-77.

Tuljapurkar, S.,Ogawa, N., ve Gauthier, A. H., ( 2010) **Ageing in Advanced Industrial States**, New York: Springer.

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

Yıldırım, E., (1999) **Anthony Giddens'in Yapılanma Teorisi**, Bilgi-Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1): 25-44.

Williams, A., ve Nussbaum, J. F. (2001) **Intergenerational Communication Across The Life Span**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B., (2000) **Generations at work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace** , New York: Amacom.

### **Elektronik Kaynaklar**

**Age Discrimination**, (2011), <http://www.englisharticles.info/2011/03/30/age-discrimination/>, (Erişim tarihi: 17.02.2014).

Age-based Stereotyping, (2011) **eXtension-America's Research-based Learning Network** (2011), [http://www.extension.org/pages/20319/age-based-stereotyping#.UqRU\\_\\_RdVrN](http://www.extension.org/pages/20319/age-based-stereotyping#.UqRU__RdVrN), (Erişim tarihi: 29.12.2013).

Ağırdır, B., (2013) **Gezi Parkı Direnişinden Çıkan Beş Ders**, T24 İnternet Gazetesi, <http://www.yazargundemi.com/yazi/29362/read>,

(Erişim tarihi: 02.05.2014).

Anderson, L.M., (2010) **Positive Ageism, Retirement: Third Age New Beginnings**, <http://larryand.blogspot.com.tr/2010/12/positive-ageism.html>, (Erişim tarihi, 17.04.2014).

Basım, N., (2010) **1970'lerde Türkiye, nasıldı?**, Radikal,

[http://www.radikal.com.tr/turkiye/1970lerin\\_turkiyesi\\_nasildi-1034163](http://www.radikal.com.tr/turkiye/1970lerin_turkiyesi_nasildi-1034163),

(Erişim tarihi: 04.05.2014).

Başlevent, C., (2010) **Avrupa’da Yaşlılık Algısı: Kim Yaşlı, Kim Genç?**, Radikal, [http://www.radikal.com.tr/yorum/avrupada\\_yaslilik\\_algisi\\_kim\\_yasli\\_kim\\_genc-1028203](http://www.radikal.com.tr/yorum/avrupada_yaslilik_algisi_kim_yasli_kim_genc-1028203), (Erişim tarihi: 20.10.2013).

Bautista, S., (2011) **Communication Accommodation Theory**, <http://www.slideshare.net/SheenaBautista/communication-accommodation-theory>, (Erişim tarihi: 10.03.2014).

Baymaz, H., (t.y.) **Cumhuriyet Döneminde Devrimler, Toplumsal Yaşama Etkileri ve Gündelik Hayat**, [http://omerergun.com/yonetim/resimdosyalar/toplumsalsorunlar\\_4.pdf](http://omerergun.com/yonetim/resimdosyalar/toplumsalsorunlar_4.pdf), (Erişim tarihi: 08.11.2013).

Bhatti, Z., (2013) **Stereotypes**, <http://www.slideshare.net/bhattizara1031/stereotypes-29243532>, (Erişim tarihi: 12.01.2014).

Blauth, C., McDaniel, J., Perrin, C., ve Perrin, P.B., (2011) **Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity**, <http://www.rpi.edu/dept/hr/docs/Age-Based%20Stereotypes.pdf>, (Erişim tarihi: 01.13.2014).

Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J. vd., (2009) **Generation Y in the Workplace**, [http://nslw.org/generation\\_y.pdf](http://nslw.org/generation_y.pdf), (Erişim tarihi: 05.03.2014).

Codrington, G., (2008) **Detailed Introduction to Generational Theory**, [http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/article001\\_intro\\_gens.htm](http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/article001_intro_gens.htm), (Erişim tarihi: 15.03.2014).

**Intergroup Theory**, <http://www.123helpme.com/view.asp?id=102226>, (Erişim tarihi: 10.03.2014).

Jones, R., ( 2013) **How Do Different Generations Use Facebook?: Intergenerational Communication and Social Media**, <http://www.richardgjonesjr.com/blog/2013/5/14/how-do-different-generations-use-facebook-intergenerational.html>, (Erişim tarihi, 20.03.2014).

Jopling, J., (2004) **Understanding Generations**,  
<http://www.wvu.edu/~exten/infores/pubs/fypubs/245.wlg.pdf>,  
(Erişim tarihi: 20.03.2014).

King, D., (2000) **Defining a Generation: Tips for Uniting Our Multi-Generational Workforce**, <http://www.careerfirm.com/generations.htm>,  
(Erişim tarihi: 25.03.2014).

McCrinkle, M., (2006) **New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y**, McCrinkle Research,  
[http://www.mccrinkle.com.au/wp\\_pdf/NewGenerationsAtWork.pdf](http://www.mccrinkle.com.au/wp_pdf/NewGenerationsAtWork.pdf),  
(Erişim tarihi: 15.03.2014).

Olson, P. Ve Bresscher (2011) **The Power of 4 The Four Generations: Who They Are**,  
[http://www.adayana.com/sites/default/files/docs/whitepapers/The%20Four%20Generations%202011-03\\_2.pdf](http://www.adayana.com/sites/default/files/docs/whitepapers/The%20Four%20Generations%202011-03_2.pdf), (Erişim tarihi: 19.03.2014).

Perrin, C., (2012) **Age-Based Stereotypes: A Major Cause of Inter-Generational Tension**, <http://pt.slideshare.net/mbonterre/agebased-stereotypes-a-major-cause-of-intergenerational-tension-quick-read>, (Erişim tarihi: 01.13.2014).

Simons, N., (2010) **Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives**,  
<http://content.arma.org/IMM/IMMJanuary-February2010/IMM0110leveraginggenerationalworkstyles.aspx>,  
(Erişim tarihi: 02.01.2014).

Thanasoulas,D.,(1999) **Accommodation Theory,**

<http://www.tefl.net/esl-articles/accommodation.htm>, (Erişim tarihi: 10.05.2014)

Tolbize, A. (2008) **Generational differences in the workplace, Research and Training Center on Community Living, 1-21,**

[http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf) , (Erişim tarihi: 12.12.2013).

**Urban dictionary,** <http://www.urbandictionary.com/> (Erişim tarihi: 24.05.214).

Wildrick,K., (2014) **Managers Can Mend Intergenerational Miscommunication,**

<http://career-advice.monster.com/in-the-office/workplace-issues/managers-intergenerational-communication/article.aspx>, (Erişim tarihi: 201.03.2014).

**What Is Ageism?,** <http://ageismhurts.org/component/content/article/1-what-is-ageism>, (Erişim tarihi: 12.11.2013).

Yücel, H., (2013) **Cumhuriyet'in Gençlikleri ve Kuşakları,**

<https://www.academia.edu/>. (Erişim tarihi: 21.12.2013).

## EKLER

### EK 1: Katılımcı Bilgileri<sup>14</sup>

Görüşmecinin Kodu	Cinsiyeti	Yaşı	Eğitim Durumu	Mesleği
DK1	Kadın	52	Lisans	Devlet Memuru
ÖK1	Kadın	53	Lisans	Özel Sektör (Yönetici)
DE1	Erkek	47	Lisans	Devlet Memuru
DE2	Erkek	53	Lisans	Devlet Memuru
DK2	Kadın	51	Yüksekokul	Devlet Memuru
ÖE1	Erkek	47	Yüksek Lisans	Özel Sektör (Yönetici)
ÖK2	Kadın	47	Lisans	Özel Sektör (Yönetici)
ÖK3	Kadın	49	Lisans	Özel Sektör (Yönetici)
DE3	Erkek	51	Lisans	Devlet Memuru (Öğretmen)
DK3	Kadın	49	Yüksekokul	Devlet Memuru
ÖE2	Erkek	53	Lise	Özel Sektör (İnşaat)
ÖE3	Erkek	54	Lisans	Özel Sektör (Yayıncı)
DK4	Kadın	46	Yüksekokul	Devlet Memuru
DE5	Erkek	46	Yüksek lisans	Devlet Memuru
DK5	Kadın	53	Lisans	Devlet Memuru (Yönetici)
DK6	Kadın	41	Yüksek Lisans	Devlet Memuru (Yönetici)
DK7	Kadın	41	Lisans	Devlet Memuru
ÖK4	Kadın	41	Lisans	Özel Sektör (Bilgi İşlem)
ÖE4	Erkek	53	Lisans	Özel Sektör (Muhasebe)
ÖK5	Kadın	41	Lisans	Özel Sektör (Seramik)
ÖE5	Erkek	40	Lise	Özel Sektör (Çaycı)
DE6	Erkek	49	Lisans	Devlet Memuru
ÖE6	Erkek	50	Lisans	Özel Sektör (Sağlık görevlisi)
ÖK6	Kadın	47	Lisans	Özel Sektör (Eğitim)
DE7	Erkek	52	Lise	Özel Sektör (Yayıncı)
ÖK7	Kadın	27	Lisans	Özel Sektör (Müşteri İlişkileri)
ÖK8	Kadın	25	Lisans	Özel Sektör (Halkla

<sup>14</sup> Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine ilişkin gelir durumlarının eklenmek istenmesine karşın kurumların bir bölümünün çalışanlarının gelir durumlarını belirtmek istememlerinden dolayı katılımcılara ilişkin bu bilgiye çalışmada yer verilememiştir.

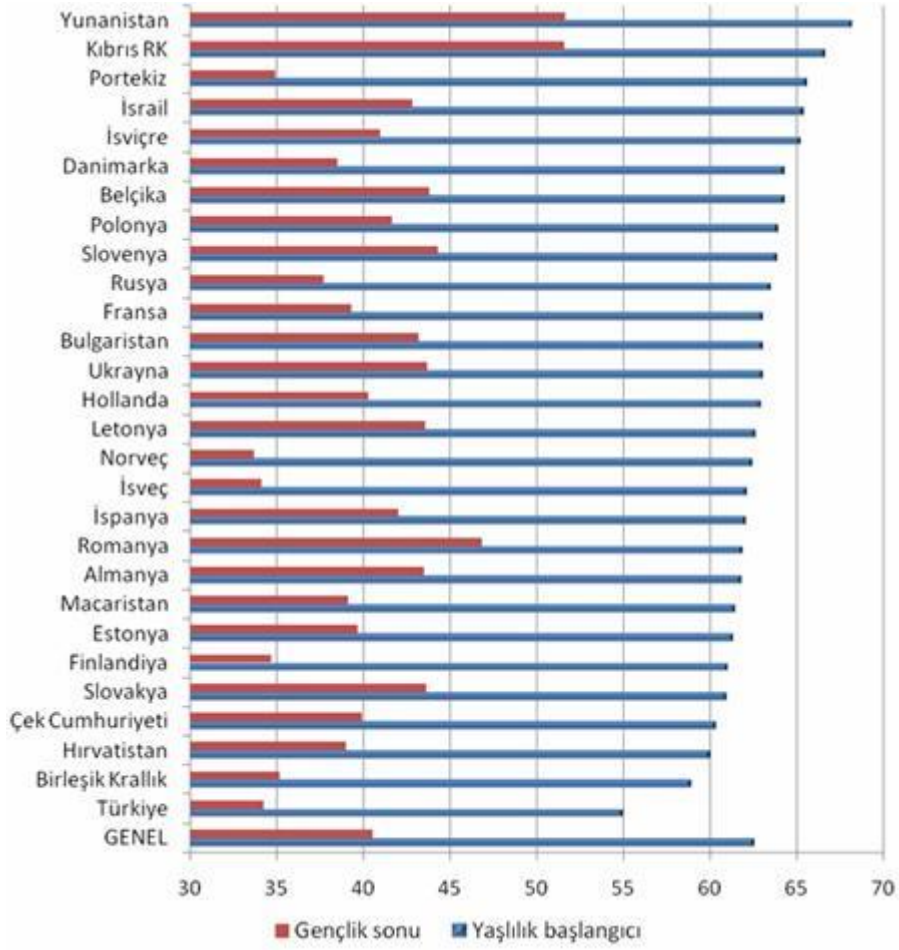
				İlişkiler)
ÖK9	Kadın	28	Lisans	Özel Sektör (Müşteri İlişkileri)
DE8	Erkek	26	Lisans	Devlet Memuru
ÖE7	Erkek	28	Lisans	Özel Sektör (Eğitim)
DK8	Kadın	25	Lisans	Özel Sektör (Mühendis)
ÖE8	Erkek	29	Lisans	Özel Sektör (Öğretmen)
ÖK10	Kadın	24	Lisans	Özel Sektör (Sekreter)
ÖK11	Kadın	29	Yüksek Lisans	Özel Sektör (Araştırmacı)
ÖK12	Kadın	26	Lisans	Özel Sektör (Araştırmacı)
DK9	Kadın	25	Lisans	Devlet Memuru
DK10	Kadın	26	Lisans	Devlet Memuru
DK11	Kadın	29	Lisans	Devlet Memuru
DK12	Kadın	26	Lisans	Devlet Memuru
DK13	Kadın	25	Lisans	Devlet Memuru
DE9	Erkek	26	Lisans	Devlet Memuru
ÖK13	Kadın	22	Lisans	Özel Sektör (Organizasyon görevlisi)
ÖK14	Kadın	25	Lisans	Özel Sektör (Müze çalışanı)
DK14	Kadın	28	Yüksekokul	Devlet Memuru
DE10	Erkek	29	Yüksek Lisans	Devlet Memuru (Öğretmen)
ÖE9	Erkek	24	Lisans	Özel Sektör (Müze çalışanı)
DE11	Erkek	25	Lise	Devlet Memuru (Danışma)
DE12	Erkek	25	Lise	Devlet Memuru (Güvenlik)
ÖK15	Kadın	25	Lisans	Özel Sektör (Hemşire)
ÖE10	Erkek	27	Lisans	Özel Sektör (Öğretmen)

## **EK 2: Mülakat Soruları**

- 1) Ait olduğunuz kuşağı hangi özellikler üzerinden tanımlıyorsunuz? Hangi olaylarla bu özelliklerin şekillendiğini düşünüyorsunuz?
- 2) Ait olduğunuz kuşağın diğer kuşaktan özellikle hangi açılardan farklılaştığını düşünüyorsunuz?
- 3) Otoriteyle genel olarak ilişkiniz nasıldır? İş yaşamında üstlerinizle ve kurallarla uyumlu olmaya özen gösterir misiniz? Üstlerinizle olumlu veya olumsuz konularda kolayca iletişim kurabilir misiniz?
- 4) Hiyerarşik yapının gerekliliğine inanıyor musunuz? Dikey iletişimin yol açtığı sorunlar yaşıyor musunuz?
- 5) İş yaşamında yaşınızdan ve bağlı bulunduğunuz kuşaktan dolayı sorunlarla karşılaşılıyor musunuz?
- 6) Sizce iş yapma pratiği ile yaş arasında doğrudan bir ilişki var mı?
- 7) Diğer kuşak üyelerinden iş yapma pratikleri açısından farklılaştığınızı düşünüyor musunuz?
- 8) Kurum değişikliğine nasıl bakıyorsunuz? Kurumunuzu kolayca değiştirebilir misiniz?

- 9) İş ve özel yaşamınız arasında bir öncelik-sonralık söz konusu mudur? İş sizin için ne ifade etmektedir (kimlik, statü, finansal kaynak vs.)?
- 10) Bireysel çalışma şekli mi yoksa kollektif bir çalışma şeklini tercih edersiniz? Hangi durumlarda daha verimli çalışırsınız?
- 11) Sizce aynı iş yerinde farklı kuşakların çalışması iş performansını nasıl etkiler? Bu konudaki gözlemlerinizi anlatır mısınız?
- 12) Diğer kuşak üyelerinden öğrenmeye açık mısınızdır?
- a) Çalışma yaşamında olgun kuşaktan fikirlerinden yararlandığınız olur mu? Hangi onlardan konularda yararlanırsınız?
- b) Çalışma yaşamında genç kuşağın fikirlerinden yararlandığınız olur mu? Hangi konularda onlardan yararlanırsınız?
- 13) Sizce iş yaşamında iletişim stili genel olarak nasıl olmalı? Resmi veya gayri resmi?
- 14) İş yaşamında sizinle ne şekilde iletişim kurulmasını tercih edersiniz? Ne tür mesajlar ve üslup sizi motive eder?
- 15) Geribildirim bekler misiniz? Siz üstleriniz ve çalışma arkadaşlarınıza geribildirimde bulunur musunuz?

### EK 3: Avrupa Ülkeri ve Türkiye'ye Göre Gençlik Sonu ve Yaşlılık Başlangıcı



Şekil 1: Ülkelere göre değişen yaş algısı (Başlevent, 2010).

#### **EK 4 : Türkiye’de Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre Değişen Yaş Algısı**

Gençlik sonu	Yaşlılık başlangıcı	
Cinsiyet		
Erkek	39.6	61.5
Kadın	41.4	63.6
Yaş grubu		
15-24	33.6	57.7
25-34	38.1	61.1
35-44	40.0	62.5
45-54	41.5	63.1
55-64	43.4	63.9
65-74	45.5	65.8
75+	47.1	68.1
Genel	40.6	62.6

**Tablo 1:** Cinsiyet ve yaş gruplarına göre ortalama değerler (Başlevent,2010).