

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA HAYATINDA
KUŞAKLARARASI ÇATIŞMA:
ALMANYA VE TÜRKİYE'DE
Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Mert EVLEK

2501160102

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Meltem DELEN

İSTANBUL-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : MERT EVLEK Numarası : 2501160102
Anabilim Dalı /
Anasana Dalı / Programı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ Danışmanı : PROF. DR. MELTEM DELEN
Tez Savunma Tarihi : 05.11.2019 Saati : 13:00
Tez Başlığı : ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLARARASI ÇATIŞMA: ALMANYA VE TÜRKİYE'DE Z
KUŞAĞI ÜZERİNE BİR İNCELEME

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ÖYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MELTEM DELEN		Kabul
2- DR. ÖGR. ÜYESİ ŞENOL KURT		Kabul
3- DR. ÖGR. ÜYESİ BETÜL YILMAZ		Kabul

YEDEK JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-DOÇ. DR. BAŞAK IŞIL ALPAR		
2- DOÇ. DR. ORHAN KOÇAK		

ÖZ

ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLARARASI ÇATIŞMA: ALMANYA VE TÜRKİYE’DE Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Mert EVLEK

Günümüzde X, Y ve Z kuşakları çalışma hayatında birlikte bulunmaya başlamış, bu durum farklı özelliklere sahip olan kuşaklar arasında çatışmaların oluşmasına yol açmıştır. Diğer kuşaklardan farklı şekilde kendine özgü bir davranış yapısı geliştirmiş olan Z kuşağının neden olduğu değişim çalışma hayatında da yer bulmaya başlamıştır.

Bu çalışmada, özellikle batılı kuşak çalışmaları ile son yıllarda yapılmış olan Türkiye özelindeki çalışmalar ışığında Türkiye’deki kuşaklar ele alınmaktadır. Almanya ise, Türkiye ile uzun yıllardır yakın ilişki içinde olması nedeniyle seçilmiş ve Almanya’nın kuşak dönemleri işlenerek iki ülke arasındaki farklar değerlendirilmiştir.

Söz konusu değerlendirmeler, örgüt içi çatışma kavramı bağlamında incelenmiştir. Çatışmaların kuşaklar ile ilişkisi incelenerek iki ülkenin kuşak farklılıkları nedeniyle oluşan çatışmalarına çözüm ürettikleri yöntemlere değinilmiştir.

Ayrıca Türkiye ve Almanya’da yapılan nitel bir araştırma ile kuşaklar arası farklılıklarının çatışma bağlamındaki etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucu, X, Y ve Z kuşaklarının Z kuşağı ile çatışma durumlarına ilişkin yönelimleri ve çatışma süreci gibi kavramlar incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Kavramı, Örgüt İçi Çatışma, Kuşaklar Arası Çatışma, Z kuşağı, Çatışma Konusu.

ABSTRACT

GENERATION CONFLICTS AT WORK LIFE: Z GENERATION AND CASE STUDY OF Z GENERATION ON TURKEY AND GERMANY

Mert EVLEK

Today, X, Y and Z generations have been started to work together and this led to conflicts between generations with three distinct characteristics. Generation Z, which has developed a unique structure in a different way from other generations, tries to initiate those changes and those changes start to find a new ground in the current work life.

In this study, since generation studies still are not conducted enough to explain Turkey's generations, we have used especially western studies and the studies which is newly conducted and understand Turkey's generations. Germany was chosen to evaluate alongside Turkey, because of the close relationship between two countries or many years and, Germany's generations period were analyzed and compared with Turkey's generations.

These evaluations have been carefully examined in the context of the concept of conflicts in the organizations. The relationship between the conflicts and the generations is examined and two countries' different approaches and solutions for the conflicts caused by the generations are mentioned.

We have also tried to analyze the effects of differences between generations with a qualitative study conducted in Germany and Turkey. As a result of the interviews, the concepts such as X, Y and Z's tendencies with the Z generation and conflict processes were analyzed.

Keywords: Generation Theory, Conflict in Organizations, Conflicts based on Z generation differences, Gen Z, Conflict Resolving Strategies.

ÖNSÖZ

Kuşaklar son yıllarda özellikle ekonomik sebepler nedeniyle son yıllarda araştırılma alanı genişleyen bir kavram olmakla birlikte, ilk yazılı kaynakların ortaya çıktığı dönemden beri konuşulmaktadır. Kuşaklar kavramı, aynı çevrede, özellikle aynı olaylardan benzer şekilde etkilenecek yakın tutumlar geliştiren bireyleri ifade etmek amacıyla kullanılmakta ve bu, söz konusu bireylerin yön verdiği olaylara daha geniş bir perspektiften bakılmasına yardımcı olmaktadır.

İnsanlar düzenli bir çalışma hayatına geçtiklerinde bu çalışma hayatında birçok yeni durum ile karşılaşmaktadırlar. Karşılaşılan bu yeni faktörler, sürekli olarak değişmekte, hem sosyal hayat hem de çalışma hayatına bağlı olarak olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Olumsuz sonuçlardan biri olan çatışma kavramının çalışma hayatındaki yeri incelenerek bu çatışmaların çözülmesi hususunda yeni fikirler ileri sürülmüştür.

Özellikle günümüzdeki gelişmelerle çatışma kavramının etkisinin daha çok hissedilmesi, nedenleri konusunda daha fazla araştırma yapılmasını sağlamış ve böylece bu çatışmaların bireysel boyutu da ön plana çıkarılmıştır. Bireyler arası farklar ortaya konulurken, kuşakların bu farklılıklara etkisi de hissedilmekte ve kuşaklar özelinde farklılıkları incelemenin gerekliliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle X,Y ve Z kuşaklarının aynı anda çalışma hayatında yer bulduğu günümüzde, çalışma hayatlarındaki çatışmaların kuşaklar özelinde nasıl geliştiğinin anlaşılması gereği doğmakta ve bu çalışmada da bunun incelenmesi yapılmaktadır.

Yüksek Lisans eğitim hayatım ve tez çalışmamın başlangıcından sonuçlanmasına kadar geçen tüm süreçlerde, beni her zaman sabırla destekleyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. Meltem DELEN'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca bu çalışma boyunca, bana yardımlarını hiç esirgemeyen, en büyük destekçim eşim Müge EVLEK'e ve her daim yanımda olarak bize destek olan sevgili annem Ünzüle EVLEK ile sevgili babam Kamil EVLEK'e çok teşekkür ederim.

Mert EVLEK

İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KUŞAK TEORİSİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

I. KUŞAK KAVRAMI	4
A. Tanımı	4
B. Tarihçesi	7
II. GÜNÜMÜZ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KUŞAKLAR	9
A. X Kuşağı	13
B. Y Kuşağı	15
C. Z Kuşağı	17
III. TÜRKİYE AÇISINDAN KUŞAKLARIN TARİHÇESİ	21
IV. ALMANYA AÇISINDAN KUŞAKLARIN TARİHÇESİ	24
V. TÜRKİYE VE ALMANYA’NIN KUŞAK TANIMLAMALARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI	26

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

I. ÇATIŞMA KAVRAMI	30
A. Tanımı	30
B. Çatışma Türleri	32

1. Fonksiyonellik Durumlarına Göre Çatışmalar	32
2. Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar.....	33
3. Çatışmayı Yaşayan Taraflara Göre Çatışma	34
4. Örgüt İçi Konumlara Göre Çatışma	36
5. Diğer Çatışma Türleri	37
II. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA SÜRECİ	38
A. Uyuşmazlık ve Karşıt Fikirler	38
B. Kişiselleştirme ve Hissetme	39
C. Çatışmaya Karşı Fikirler.....	40
D. Tutumlar.....	41
E. Sonuçlar	42
III. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ.....	44
IV. ÖRGÜTLERDE KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMA	47
V. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ.....	50
A. Çatışma ve Birey Üzerine Stratejiler.....	51
B. Örgüt Düzeyinde Çatışma Stratejileri	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE VE ALMANYA'DA ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLAR VE Z KUŞAĞI İLE ÇATIŞMA

I. TÜRKİYE VE ALMANYA'NIN KUŞAK VE ÇALIŞMA HAYATI ÖZELLİKLERİ	58
II. TÜRKİYE'DE İŞ YAŞAMINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ UYGULAMALARI	64
III. ALMANYA'DA İŞ YAŞAMINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ UYGULAMALARI	66
IV. KUŞAKLARIN Z KUŞAĞI İLE ÇATIŞMA DURUMLARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI	69
A. Metodoloji	69

1. Amaç	69
2. Yöntem.....	69
3. Çalışma Grubu	70
4. Verilerin Toplanması	73
B. Bulgular	73
1. X Kuşağının Z kuşağı ile Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular.....	73
a. X Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışmasında Türkiye Sonuçları	75
b. X Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışmasında Almanya Sonuçları	76
2. Y Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular.....	78
a. Y Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışmasında Türkiye Sonuçları	79
b. Y Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışmasında Almanya Sonuçları	81
3. Z Kuşağının Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular	83
a. Z Kuşağının Kurum içi Çatışmasında Türkiye Sonuçları	84
b. Z Kuşağının Kurum içi Çatışmasında Almanya Sonuçları	86
C. Değerlendirme	88
SONUÇ.....	91
KAYNAKÇA	95
EK 1: GÖRÜŞME SORU FORMU	110

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1	: Araştırmacılara göre Kuşakların Tarihsel Periyotları.....	12
Tablo 1.2	: Kuşaklar Arası Farklılıklar.....	13
Tablo 3.1	: Kuşak Grupları ve Özellikleri Türkiye.....	72
Tablo 3.2	: Kuşak Grupları ve Özellikleri Almanya.....	73



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 :Strauss – Howe Tarihi Periyotlar.....	10
Şekil 1.2 :Strauss – Howe Karakter Tanımları.....	11



KISALTMALAR LİSTESİ

a.e.	: aynı eser
a.g.e.	: adı geçen eser
a.g.m.	: adı geçen makale
AÜİBD	: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
C.	: cilt
ÇOMÜİİBFYBD	: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi
No.	: Number (Sayı)
p.	:page (sayfa)
s.	: sayfa
S.	: Sayı
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SDÜSBED	:Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
SÜİİBFSEAD	: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi
v.d.	: ve diğerleri
Vol.	: Volume (Cilt)
yy.	: yüzyıl

GİRİŞ

Kuşak kavramı, geçmişten günümüze kadar sürekli olarak nitelendirilen, farklılıkların anlaşılmasında ve bireylerin dönemler içinde gruplandırılmasında kullanılan bir olgu olarak var olmuştur. Kavram uzun yıllardır incelenmesine rağmen, yapılan araştırmaların direkt olarak kuşaklar üzerine yoğunlaşması ancak 20.yy'da başlamıştır.

Bu konudaki araştırmalarda geç kalınması, aslında kuşakların gerçekten analiz edilerek farklılıkların ve gerekliliklerin anlaşılmasını da engellemiştir. Sosyolojik yönüyle ele alınmayan kuşak kavramı, pazarlama üzerine yapılan araştırmaların fazlalaşması ve konunun yanlış ele alınması nedeniyle doğru yaklaşımlara konu olamamıştır. Kavram üzerinde olumsuz bir etkiye neden olan bu durum ve kavramın popülerlik sonucu doğrulanmamış bilgilerle tanınması ile gerçekçi olmayan özelliklerin bilinirliğe ulaşmasına neden olmuştur.

20.yy'da kuşak kavramına ilişkin yaklaşımların değişmeye başlamasıyla çevre, tarih ve diğer etkiler dikkate alınarak çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların kuşak kavramının ne olduğu sorusuna yanıt alması, kuşaklarla ilgili etkilenen diğer alanlarda da ortak çıkarımlar yapmamızı sağlamıştır.

Kuşakları oluşturan bireyler, ilk çağlardan itibaren örgüt yapısının temelini oluşturmuştur. Kavramın son yetmiş yılda dile getirilmeye başlanması, örgüt kavramının artık hayatımıza girmesi ve davranış bilimlerinin büyük gelişim göstermesiyle olmuştur. Örgüt içi davranışlar, bu davranışların nedenleri, süreçleri ve çıktıları incelenilerek detaylı bir analize tabi tutulmuş ve ortaya çıkan sonuçlar, örgüt içi yaşanan olumsuzlukların da ortaya konulmasını sağlamıştır.

Çatışma, örgüt içi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmakta, örgütü olumsuz etkileme ihtimali olduğu gibi, gelişimin de temelini oluşturabilmektedir. Ancak uzun yıllarca geleneksel yaklaşımlar tarafından olumsuz bir olgu olarak algılanan çatışma kavramına ilişkin yaklaşımlar, çatışmanın nedenlerine inilmesiyle değişmeye başlamıştır. Bu nedenlerin anlaşılması, çatışmanın gerçek sonuçlarına ulaşmayı sağlamış ve sonuçların olumlu olabildiğinin farkedilmesi, çatışmanın yönetimini ve incelenme ihtiyacını daha da arttırmıştır.

Çatışmanın oluşmasında karşımıza çıkan nedenlerden biri olan bireyler arası ve gruplar arası farklar incelenirken kuşakların etkisinin de anlaşılması gerekmekte ve yakın zamanda yapılan araştırmalar da bunları açıklamaya başlamaktadır. Ancak hâlihazırda yapılmış olan araştırmalar, mevcut yönüyle şu anki durumu yeterince yansıtamamaktadır.

Geçmiş kuşaklara ilişkin yapılan çok sayıda araştırma, çatışmayı bu kuşaklar arasında inceleyebilmemize imkan verirken, hayatımıza yeni giren genç kuşakların örgüt içi çatışma kavramına etkileri araştırmalarla desteklenmemiştir. Bu durumun en büyük etkeni, Y kuşağına kadar olan çalışmaların daha detaylı analizlerle hem küresel hem de bölgesel olarak incelenmesidir.

Y kuşağı her ne kadar dönem olarak yaklaşık 50 yıl öncesini ifade etse de bu kuşağın çalışma hayatına kattıkları konusunda hâlen net ifadeler kullanılamamaktadır. Z kuşağı ise hayatlarımızda daha yeni yer edinmeye ve hem sosyal hem de çalışma hayatımızda farklılıklarını yavaş yavaş göstermeye başlamaktadır. Z kuşağının çok yakın bir tarihe sahip olması, onunla ilgili çalışmaların da sadece Z kuşağını anlamaya yönelik yapılmasına yol açmaktadır.

Bu çalışmaya; kuşak farklılıkları incelenirken, kuşakların çatışmanın oluşmadaki etkisini anlamak amacıyla başlanılmıştır. Özellikle Z kuşağı araştırma konusu olarak seçilmiş, ve bu kuşağın özellikleri ayrıntılı bir şekilde anlatılarak çatışma kavramına nasıl bir yön verdikleri sonucuna ulaşılacak istenmiştir. Yeni başladıkları çalışma hayatında Z'nin çatışma bağlamını anlamak, çatışmaya karşı geliştirilecek stratejiler hususunda bize ışık tutabilecektir.

Araştırma, üç kuşağın bir arada çalışma hayatında bulunduğu bir dönemde yapılarak, geçmiş kuşakların yeni kuşak hakkında ne gibi algılar oluşturduğuna cevap aramakta ve Z kuşağının çalışma hayatına girmesiyle beraber bu kuşakların yaşadıkları çatışma durumları ortaya konmaktadır. Sadece geçmiş kuşakların değil, Z kuşağının kendi özelliklerinden kaynaklanan çatışmalar da incelenmektedir. Almanya ve Türkiye'nin seçilmesiyle de bu iki ülkedeki kuşak gelişimleri ile değişik gelişimlerin çatışma süreçlerinde yarattığı/neden olduğu farklılıklar anlatılmıştır.

İki ülkenin incelenmesinde; aynı şartlarda çalışma fırsatı sağlayan kurumsal bir şirket tercih edilmiş, bu ise özellikle çatışmanın kuşaklar arası farklılıklardan dolayı oluşma sürecinin analizinde doğru değerlendirmelerin yapılmasını sağlamıştır.

Bu çalışma ile Z kuşağının iki farklı ülkedeki farklı gelişimlerine bakılarak diğer kuşaklar ile farklılıklarının çatışma konusunda gösterdiği etkinin ve bu konuda yapılabilecek çözümlerin bulunması amaçlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK TEORİSİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

I. KUŞAK KAVRAMI

Tanımı

Kuşak kavramı, geçtiğimiz yirmi yıllık sürede karşımıza çok daha fazla çıkmaya başlamıştır. Teknolojinin kırılma noktası yarattığı, toplumlardaki değişimlerin ivmelendiği günümüzde bireyler arasındaki farklar arttıkça bu kavramın önemi de anlaşılmaya başlanmıştır. Aslında kuşak kavramı, insanların toplu yaşamaya geçmeleriyle birlikte etkilerinin hissedilmeye başlandığı ve yakın çağa gelene dek net ifade edilmeyen bir olgu olmuştur. Bu olgu, bireylerin tarihsel olaylardan ve çevrelerinden etkilenerek ortaya çıkan davranış ve algı farklılıklarını açıklamaktadır¹.

Türk Dil Kurumu'na göre yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı şartlar altında benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğu “kuşak” olarak nitelendirilmektedir². Bu kişiler mevcut dönemde yetişkinliğe kadar çevrelerinden ve çevrelerini şekillendiren olaylardan dolayı, yaşamış olduklarının etkisinde belli bir ortak bilince ulaşmakta ve bu da sosyoekonomik yapının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kuşaklar aslında toplumda bulundukları süre boyunca kendilerinden önceki dönemden etkilenmekle birlikte kendilerinden sonraki dönemin oluşmasında da büyük rol oynamaktadırlar. Kuşak kelimesi, yirmi beş - otuz senelik bir dönem yani bir kişinin doğumundan yetişkinlik dönemine kadar geçen süreyi de ifade etmektedir³. Bu tanım, aynı zamanda tarihsel olayların toplumlarda yarattığı değişim-

¹ Denise Zaporzan, “Four Generations One Workplace: Watch us work”, **CMA Management**, Vol. 84, No. 6, 2010, p. 12-13.

² “Kuşak”; Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, Çevrimiçi, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c5a899f7df364.81457364, Erişim Tarihi: 01.05.2018.

³ “Generation”; Cambridge Dictionary, Çevrimiçi: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/generation>, Erişim Tarihi: 01.03.2019.

ler göz önüne alındığında, 18.-20. yıllar arasında her bir kuşağın oluşma periyodunu da göstermesi açısından uzun bir dönem için geçerliliğini koruyabilecektir.

Bireylerin etkilendikleri görüşlere verdiği tepkiler, aynı zamanda tetikleyici bir mekanizma oluşturmakta ve bu mekanizma bir sonraki neslin yapıtaşlarının oluşmasında görev almaktadırlar. Bunu toplum olarak irdelediğimizde dönemin refah seviyesini ve koşullarını etkileyen olaylar bireylerin farklı dönemlerine tekabül ettiğinden, toplumda hem tarihi olayların büyüklüğü hem de bireylerin algı farklılıkları kuşakların ayrı ayrı sınıflandırılmasına neden olmaktadır⁴.

Kuşaklarla ilgili çalışmalar özellikle gelişmelerin hızlandığı günümüzde farklılıkların giderek artmasına bağlı olarak daha çok yapılmaktadır. Kuşak kavramı eski bir kavram olmasına karşın 1900'lü yıllara dek yapılan araştırmalar, direkt olarak kuşaklara yönelik olmasından ziyade, kuşakların sonraki dönemlere nasıl etki edebileceği üzerine yapılmıştır. 1900'lü yıllardan itibaren sosyolojik araştırmaların derinleşmesi ile özellikle iki büyük savaşın ve beraberinde yaşanan ekonomik buhranların etkisi ile, kuşakların etki ettiği ve etkilendikleri şeyler hakkında da araştırmalar yapılmaya başlanmıştır⁵.

Son yirmi yılda hız kazanan bu araştırmalar, refah düzeyinin artması ve uzayan insan ömrü sonrası farklı kuşakların iç içe girmesi nedeniyle hem önem kazanmış hem de incelemelerin derinleşmesi sayesinde ciddi ilerlemeler kaydetmeye başlamıştır. Uzun yıllara yayılan ve topluma radikal bir şekilde etki eden gelişmelerin artık günümüzün hızla gelişen ve değişen dünyasında daha anlık olması ve küresel boyuttaki etkilerinin artması ile bireylerin bu etkilereverdiği tepkiler hem sosyal hem de iş dünyası açısından daha önemli hâle gelmiştir⁶.

Comte ile başlayan geçmiş kuşaklarının etkilerinin günümüzün dinamiklerini değiştirdiği söylemi, aslında bir anlamda tarihin seyrini değiştiren radikal olayların yaşantıya doğrudan etkisi haricinde toplumun o dönemde yaşayan kuşağın algısını ve

⁴ Judith Burnett, **Generations: The Time Machine In Theory And Practice**, Surrey, Ashgate Publishing Group, 2008, p. 27-41.

⁵ **A.e.**, p. 25-28.

⁶ William Strauss, Neil Howe, **Generations: The History of America's Future: 1584 to 2069**, 1991, New York, William Morrow & Company, p. 9-13.

davranışlarını da değiştirdiğini görmek açısından önem arz eder hâle gelmiştir⁷. Mannheim bu konuda yazmış olduğu makalesinde bireylerin etkilendikleri olaylara farklı bir açıdan bakarak hem doğanın hem de toplum etmenlerinin yarattıkları sorunlar üzerinden kuşakları tanımlamaya çalışmıştır. Bu problemlerin başlangıcının bireyin varoluşundan itibaren gelişirken, bitişinin de bireyin son dönemlerine rastlaması, ele alınan konunun temelini oluşturmuş ve incelenen dönemdeki tarihsel olayların toplumda yarattığı büyük değişimlerin söz konusu dönemin kuşakları arasındaki sorunları nasıl etkilediğini de açıklamasını kolaylaştırmıştır⁸.

21. yy'ın başlarına dek yapılan araştırmalar genel olarak kuşakların yol açtığı sorunlar ile bu sorunların toplumda neden olduğu fikir ayrılıklarına yönelirken, 21.yy'a gelmeden önceki son 15 senelik dönemde yapılan araştırmalar bu ayrılıkların yaratmış olduğu yeni kişilik özelliklerini anlatmaya ve çevresel etkilerini de göstermeye başlamıştır. Strauss-Howe⁹ kuşak teorisi, kuşakların belli bir döngü izlediğini söyleyerek kendinden önceki araştırmaları geliştirirken, bahsetmiş oldukları dönemlerin büyük olayların etkisinde şekillendiğini ve aslında bu olayların da bir önceki kuşağın etkisinde oluştuğunu vurgulamıştır. Strauss ve Howe sadece teoriyi geliştirmekle kalmamış, Amerikan tarihi üzerinden yapmış oldukları çalışmalar ile tarihsel döngüler ve kuşak döngüleri arasındaki bağlantıyı ilk defa ortaya koymuştur. Bu bağlantının açıklanmasında geçmiş araştırmaların da yer alması, teorinin en büyük kırılma noktasını yaratmıştır. Geçmişdönemlerde Avrupa'da Julius Petersen gibi araştırmacılar da Avrupa kıtasının kuşaklarını açıklamış ve ortak bulgular teorinin günümüzdeki hâline gelmesine katkıda bulunmuştur¹⁰.

21. yy'a geldiğimizde insana ve onun sosyal yaşantısına ilişkin araştırmaların artmasıyla kuşak araştırmaları çeşitlenmiş, sadece tarihsel olarak değil; kuşakların

⁷ John Stuart Mill, **The Positive Philosophy of Auguste Comte**, Henry Holt and Company, New York, 1875, Çevrimiçi, <http://www.memoriachilena.gob.cl/archivos2/pdfs/mc0035513.pdf>, p. 76-79, Erişim Tarihi: 01.05.2019.

⁸ Karl Mannheim, "*The Problem of Generations*", **Essays On The Sociology of Knowledge**, Routledge, London, 1952, Çevrimiçi, <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>, p. 288-290, Erişim Tarihi: 01.05.2019.

⁹ Strauss, Howe, **Generations**, p. 13-14.

¹⁰ Hans Jaeger, "*Generations In History: Reflections On A Controversial Concept*", **History and Theory**, Vol. 24, No. 3, 1985, p. 276-278.

farklı yönlerinin ele alındığı, hem geçmiş hem de gelecek kuşakların sorunlarına ve bu sorunların çözümlerine ilişkin araştırmalar yapılmaya başlanmıştır¹¹.

B. Tarihçesi

Kuşak kavramının ilk kez Antik Yunan dönemi eserlerinde karşımıza çıktığını görmekteyiz¹². Bazı araştırmacılar konuyu hiyeroglif çalışmalarına, ve hatta daha da geçmiş tarihlere götürmekle birlikte söz konusu bu geçmiş eserlerin konuyu işleyişleri farklılık arz etmektedir.

Eserlerde bahsedilenler genel olarak genç nesillerin davranışları ile bunların neden olduğu sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemin kuşakları ayrılırken aslında ortak ata, yani soybağı daha belirgin bir faktör olarak ortaya konmaktaydı¹³. Bu yaklaşımların en büyük eksikliği bağın sadece kanla oluşabileceğini ve çevresel faktörleri göz ardı etmelerinden kaynaklanmaktaydı.

Teorinin yakın geçmişe dek net bir şekilde ortaya konmaması, kavramın bilinmemesinden çok, her toplumda farklı dinamiklerden etkilenecek ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle yakın geçmişe dek kültürel etkileşimlerin boyutunun daha uzun yıllara yayıldığını ve bu etkilerin küresel seviyeye ulaşmalarının daha zor olduğunu düşündüğümüzde kavrama ilişkin ortak fikirlerin çıkmasındaki gecikmeyi de görebilmekteyiz. Ancak 19. yy başlarında insanların ve toplumların gelişim hızlarının artmasıyla beraber tüm dünyanın ortak olaylardan etkilenmeleri kavramın anlaşılmasına katkı sağlamıştır.

Küresel savaşlar ile ekonomik buhranların etkileri farklı toplumlarda benzer değişimleri beraberinde getirmiş ve o dönemde yetişen bireylerin ortak davranışlar seyretmesine yol açmıştır. *Mannheim*, bu konuda geçmiş çıkarımları eleştirerek tarihi olayların ve yaşanan çevrenin kuşaklardaki asıl kırılımı yaratan olgu olduğunu or-

¹¹ Strauss, Howe, **Generations**, p. 13-14, Burnett., **a.g.e.**, p. 38-41, Strauss, Howe, **The Fourth Turning**, p. 250-254.

¹² Laura L. Nash, “*Contepts of Existence: Greek Origins of Generational Thought*”, **Daedalus**, Vol. 107, No. 4, 1978, p. 1-21.

¹³ Edwin Ardener, ed. Malcolm Chapman, **The Voice of Prophecy and Other Essays**, Blackwell, Oxford, 1989, p. 30-35.

taya koymuştur¹⁴. *Mannheim*, biyolojik bağın kuşakları açıklamada yetersiz olduğunu ortaya koyarken sosyolojik olarak niteleyen ilk kişi olup çalışmaların yeniden şekillenmesini sağlamıştır. Çünkü *Mannheim* kuşakları açıklarken, bireylerin sosyal etkileşimlerinin sürekli bir döngü yarattığını ve bu döngünün içinde aynı tarihte ve çevrede yetişen kişilerin toplumda bulundukları konumların onları belli fikir kalıplarına yönelttiğini öne sürüyordu¹⁵.

Bu çalışmanın devamında sosyologlar konuyu artık yeni boyutları ile incelerken, kuşakların isimleri de ortaya çıkmaya başlamıştı. 1960'lı yıllara geldiğimizde *Norman Ryder* sosyal değişikliklerden etkilenmede bireylerin aynı toplumdaki farklı kültürel yapılarının da dikkate alınması gerektiğini söylüyordu¹⁶. *Morris Massey* buna katkıda bulunarak davranışlarımızı, ortaklığın değerler bütünü olarak tanımlamaktaydı¹⁷.

1990'lara geldiğimizde teori *Strauss* ve *Howe* tarafından, tüm geçmiş çalışmalar ele alınarak yeniden yazılmaya başlandı. *Strauss* ve *Howe* sadece sosyologlardan değil, Amerikan tarihinden de yararlanarak aslında döngülerin kuşakların yansıması olduğunu ortaya koydu. Çalışma özellikle Amerika'nın kuşak döngüleri üzerine olmasına karşın, kuşakların kırılımlarını ve her bir kuşağın diğer kuşağı nerede ve nasıl başlattığını göstermesi ve teori açısından büyük önem taşıyordu¹⁸.

Judith Burnett tarafından 2011 yılında yazılan bir makale, özellikle genç yetişkinlik döneminde yaşananların, aynı toplumda, aynı şartlarda yaşayan yaşlılardan ve gençlerden daha ciddi bir kırılmaya yol açtığını ve bunun da kuşakların oluşmasında, bireylerin kendilerini tanımlayarak ortak bir oluşum oluşturmalarında gerçek etken olduğunu anlatmaktaydı¹⁹.

¹⁴ Mannheim, **a.g.m.**, p. 285-289.

¹⁵ **A.e.**, p. 292-296.

¹⁶ Thomas C. Reeves, Eun Jung Oh, **Handbook of Research on Educational Communications and Technology**, 3rd Edition, No. 25, New York, Springer, 2008, p. 295-303.

¹⁷ **A.e.**

¹⁸ Strauss, Howe, **Generations**, p. 9-27.

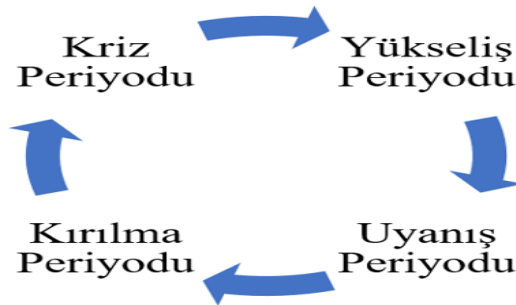
¹⁹ Burnett., **a.g.e.**, p. 38-41.

Son beş yılda ise teoriyle ilgili sadece kırılımların yeterli olmadığı anlaşıldığından, kuşakların özellikle çalışma hayatı ve sosyal hayattaki etkilerine yönelinmeye başlanmıştır. Davranışların hızla şekillendiği günümüz dünyasında ve günlük olayların etkilerinin artık küresel olarak anlık hissedilebilmesi çalışmalardaki insan faktörünün uyumunun nasıl arttırılabileceğine yönelmiştir. Bu konudaki çalışmalar sadece kuşakları açıklamaya değil, kuşaklar arası ilişkilerin de temellerini incelemeye başlayarak aslında sosyal yapı düzeninin nasıl kazanılacağına dair ışık tutmaya başlamıştır.

II. GÜNÜMÜZ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KUŞAKLAR

Kuşaklara genel olarak baktığımızda tarihin aslında dört periyotluk dönemler hâlinde tekrar ettiğini görmekteyiz. *Strauss ve Howe* tarafından ifade edilen bu periyotlar yaklaşık 80 senelik dönemleri anlatmaktadır²⁰. Amerika tarihi üzerinden yaptıkları söz konusu çalışmada, X kuşağı tarihi olarak on üçüncü kuşağa, başka bir anlamda beşinci döneme denk gelmekteydi. Dönemler ise kendi içlerindeki periyotlarda aslında bir düzen takip etmekte ve bu düzenin getirdiklerinin bireyler üzerindeki etkileri kırılıma yol açmaktaydı²¹. *Strauss ve Howe*, yükseliş, uyanış, kırılma ve kriz olarak bu periyotları tanımlamışlardır²².

Şekil 1.1.: Strauss - Howe Tarihi Periyotlar



Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

²⁰ William Strauss, Neil Howe, **The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny**, New York, Broadway Books, 1997, p. 25-26.

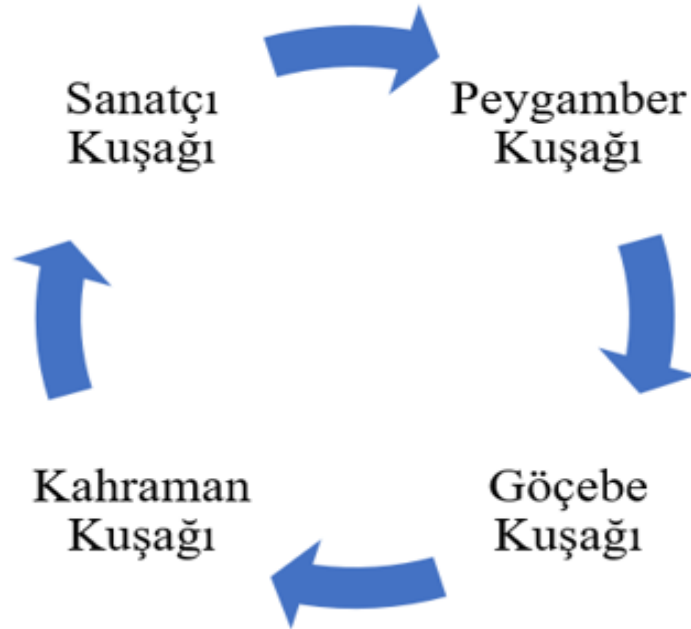
²¹ Neil Howe, William Strauss, **13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?**, Vintage Books, 1993, p. 55-77.

²² Strauss, Howe, **The Fourth Turning**, p. 250-254.

Yükseliş ile başlayan periyot, kriz sonrası harekete geçmekte olan bireyciliğin yıkıldığı ve toplumun ön planda olduğu bir zamanı anlatmaktadır. Bu periyot, kriz döneminin sonlarıyla beraber bireyselliğin yeniden anlaşılma ve bireylerin kendilerini ifade etmeye başlamasıyla kendini uyanış periyoduna bırakmaktadır. Sonraki zaman dilimi olan kırılma periyodunda bireyciliğin hız kazanması ve toplumdaki yerlerini göstermeye çalışan bireylerin özgüven kazanmaları toplum içinde çözümlere yol açmaktadır. Kriz periyodu artık çözülmeye başlayan toplumun yeni değerler kazanarak yeni bir döneme adım atmaya hazırlandığı döngünün son periyodudur²³.

Bu periyotlar aynı zamanda içlerinde yaşanan zamandaki kişilere ait olan değer yargılarının ortak sonucu olarak ortaya çıkmaktadır²⁴. *Strauss* ve *Howe* bu periyotları tanımlarken bireylerin ortak değerlerinin her bir periyottaki karşılığını da açıklamıştır.

Şekil 1.2.: Strauss – Howe Karakter Tanımları



Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

²³ Strauss, Howe, **The Fourth Turning**, p. 250-254.

²⁴ Jose Ortega y Gasset, **History as a System: And Other Essays Toward a Philosophy of History**, Greenwood Press, 1981, p. 165-193

Peygamber kuşağı, kriz sonrası dönemde, kriz zamanı büyümelerinin etkisinde kalarak toplu hareket etmeye yönelmiş ve toplumun ortak değerleriyle bütünleşmiş bireyleri ifade etmektedir. Göçebe kuşağı, toplumun bir bütün olarak hareket etmesi sonucu yoğun kaostan etkilenecek daha gerçekçi ve bireyci olan kişileri tanımlamaktadır. Kahraman kuşağı, genelde bu gerçekçilik altında yoğun korumacı tavırlarla yetiştirildiklerinden özgüveni daha yüksek ve daha optimist olarak kendilerini ifade eden kişileri anlatmaktadır. Sanatçı kuşak ise tehlikeden en uzak grup olarak yetiştiklerinden, onların rahat dünyası onları daha düşünceli ve gelişmeye daha açık bir kuşak haline getirmekte ve bu da onların toplumu yenilemelerini birinci elden sağlamaktadır²⁵.

Bu tanımlar *Strauss ve Howe*²⁶ tarafından Amerika temel alınarak yapılmalarına karşın, geçtiğimiz son on yıla kadar tüm dünya için geçerli kabul edilmekteydi²⁷. Ancak son yıllarda farklı ülkeler için yapılan çalışmalar²⁸, *Strauss ve Howe*'un temel taşlarının doğru olmasına karşın kültürlerin etkisinde farklılıklar oluşabileceğini göstermektedir²⁹.

Aynı zamanda, aynı tarihsel olayları yaşayan, aynı toplumdaki kişilerin sosyal statülerinin de onları bulundukları kuşaktan ayrı konumlandırılmalarına neden olacakları, çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır³⁰. Çalışmamız günümüzde son periyoduna girdiğimiz dönemin kuşaklarını anlatarak, Z kuşağının yani sanatçı kuşağın üzerine eğilmektedir. Bebek patlaması çalışma hayatı kuşağının çalışma hayatındaki varlığının giderek azalması nedeniyle çalışmamız X, Y ve Z kuşaklarına odaklanacak, özellikle yöneticilik kavramının yeni ortaya çıktığı Y kuşağının, çalışma hayatına yeni başlayan Z kuşağına karşı oluşturduğu tutumlara yoğunlaşılacaktır.

²⁵ Strauss, Howe, **The Fourth Turning**, p. 50-93.

²⁶ Strauss, Howe, **Generations**, p. 52-135.

²⁷ Arthur Schlesinger, **The Cycles of American History**, New York, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 1986, p. 32-56.

²⁸ Sait Gürbüz, “*Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?*”, **İş ve İnsan Dergisi**, C. 2, S. 1, 2015, s. 39-57.

²⁹ Brenda J. Kowkske, Rena Rasch, Jack Wiley, “‘*Millennials*’ (Lack Of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generation Effects on Work Attitudes”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 25, No. 2, 2010, p. 265-279.

³⁰ Betty R. Kupperschmidt, “*MultiGeneration Employees: Strategies for Effective Management*”, **The Healthcare Manager**, Vol. 19, No. 1, 2000, p. 65-76.

Tablo 1.1.: Araştırmacılara göre kuşakların tarihsel periyotları

Araştırmacılar	Yıl	X	Y	Z
Howe ve Strauss	2000	1961-1981	1982-2000	
Tsui	2001	1961-1981	1976-1981	
Kyles	2005	1965-1977	1980-1999	
Oblinger ve Oblinger	2005	1965-1980	1981-1995	1995-...
Tek ve Orel	2006	1965-1976	1977-1994	1995-...
Fleschner	2007	1965-1980	1981-2000	
Salahuddin	2010	1960-1980	1980-2000	
Twenge vd.	2010	1960-1980	1980-2000	2000-...
Keleş	2011	1965-1976	1977-1994	
Williams ve Page	2011	1965-1976	1977-1994	1994-...

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Kuşakların genel olarak farklı özelliklerine baktığımızda, giderek artan bireysellik toplumda birliktelik duygusunun kaybolmaya başlamasına yol açmıştır. Teknolojik gelişmelerin hayatımıza sağlamış olduğu ilerleme ve kolaylık beraberinde ekonomik ve insani ilişkilerin de değişmesine neden olmuştur. İş kolları ve işler daralırken nüfusta iş gücüne katılımın değişmesi ve kadınların da iş gücüne katılımının artmasıyla rekabetçi ortam kuşaklar arasında fikir ayrılıklarını perçinlemiştir³¹.

Tablo 1.2.: Kuşaklar Arası Farklılıklar

Tablo 2. Kuşaklar Arası Farklılıklar

	Kuşak X	Kuşak Y	Kuşak Z
İsimler	Kayıp Nesil	Milenyum Çocukları Başarı Kuşağı	Ağ Jenerasyonu Dijital Yerliler
Karakter Özellikleri	Aileye Bağlı Otoriteye Karşı Sadık	Özgüvenli İhtiyaç Sahibi	Yaratıcı
Ana Etkenler	Aile'den kopuk büyüme Kendini yetiştirme ihtiyacı	Başarı hırsıyla yetiştirilmeleri Ailenin baskıcı yapısı	Sosyal Medya Helikopter aileler
İletişim Stilleri	Yakın ve yüzyüze	Geri bildirim önemli Sık görüşme ihtiyacı	Anlık görüşmeler Her an ulaşılabilme
Yaşadıkları Sorunlar	İş ve Yaşam dengesi Borçlar	Genelgeçer kalıplara takılmaları İşsizlik	İşsizlik Kendini tanımlama ihtiyacı
Kritik noktaları	Bekleme odaklı oluşları	Geçici tutkulara kapılmaları	Çabuk karar verme Fazla özgüven

Kaynak : Orjinalinden düzenlenmiştir. **Gen Z - The first generation of the 21st Century has arrived!** By Sarah Sladek and Alyx Grabinger 2018

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

³¹ Casey Carlson & Deloitte & Touche Study, **Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y And Generation Z Working Together: What Matters And How They Learn? How Different Are They? Fact And Fiction**, UN Joint Staff Pension Fund Çevrimiçi, http://aspringer.weebly.com/uploads/1/3/6/4/1364481/designing_recruitment_selection_talent_management_model_tailored_to_meet_unjspfs_business_development_nee.pdf, p. 8, Erişim Tarihi: 17.01.2019.

A. X Kuşağı

X kuşağı, 1960 sonrası Bebek Patlaması kuşağı bireylerinin yetiştirdikleri çocukların dönemine denilmektedir³². Avrupa ve Türkiye arasında tarihsel bakımdan büyük farklar bulunmamakla birlikte literatürde X kuşağı 1960 - 1980 yılları arasında doğmuş olan kişileri kapsamaktadır. Göçebe kuşak³³ olarak nitelendireceğimiz bu kuşak Türkiye’de yoğun siyasi olayların etkisinde yetişmiş “Kayıp Kuşak³⁴” olarak da adlandırılmaktadır.

Önceki kuşağın savaş sonrası buhranla yoğun şekilde uğraşmaları ve toplum sorunlarını ön planda tutmaları, X kuşağının daha özgür bir ortamda yetişmesine yol açmıştır. Bu dönemde özellikle küresel anlamda siyasi faktörlerin ve özgürlükçü akımların da etkisinde bireyselleşmesiyle birlikte kendi özgürlüğüne düşkün bir nesil oluşmasına neden olmuştur. X kuşağı kendinden önceki kuşak gibi topluma karşı vefa duygusu hissetmemesine rağmen, iş yaşamının sadık kitlesini oluşturmuştur³⁵.

Liderler dönemi olarak adlandırabileceğimiz bu dönemin bireyleri, sert ve yıkıcı çıkışlarla hem kültürel hem de iş yaşamında dinamikleri değiştirerek yeni bir ortamın oluşmasını sağlamışlardır. Kadınların da çalışma hayatına yoğun katıldığı bu kuşak yoğun bir şekilde teknolojik devrimle karşılaşmış ancak bu devrim X kuşağı tarafından daha çok bir dayatma olarak görülmüştür³⁶.

Değişikliklerin yoğun olduğu bu dönem, bireylerin hayattaki amaçlarıyla ilgili yeniliklerin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. Refah yaşama ulaşma hedefinde yaşamlarını planlayan X kuşağı üyeleri³⁷, bu hedefleri için her türlü çabayı sarfetmiştir. Ailevi bağlar yoğun gözükmemesine rağmen, bu kuşağın bireyleri çekirdek aile yapısı-

³² Orhan Adıgüzel, H. Zeynep Batur, Nisa Ekşili, “*Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*”, **SDÜSBED**, S.19, 2014/1, s. 172-174.

³³ Howe, Strauss, **13th Gen**, p. 3-5.

³⁴ Muhammet Hamdi Mücevher, Ramazan Erdem, “*X Kuşağı Akademisyenler İle Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları*”, **SDÜ Vizyoner Dergisi**, Y. 2018, C. 9, S. 22, s. 63.

³⁵ Nazan Yelkikalan, Emel Altın, “*Farklı Kuşakların Yönetimi*”, **ÇOMÜBİİBFYBD**, C. 8, S. 2, 2010, s. 13-17.

³⁶ Janet Bickel, Ann Brown, “*Generation X: Implications for Faculty Recruitment and Development in Academic Health Centers*”, **Academic Medicine**, Vol. 80, No. 3, 2005, p. 206-208.

³⁷ J. M. Twenge, “*A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 25, No. 2, 2010, p. 201-210.

nın temellerini atmış ve kadınların bireysel özgürlüklerini almaya başlamaları toplumdaki kadınların yerlerini de kuvvetlendirmiştir. Bunun etkisinde boşanma gibi kavramların toplum hayatında darbe sayılacak etkisi de yumuşamaya ve azalmaya başlamıştır.

Kuşak mensuplarının tüm bu beklentilerine ve değişimlerine rağmen, iş hayatlarına bağlılıkları çok yüksektir. İş odaklılıkları ve sorumluluktan hoşlanmaları onları ideal bir çalışan yapmasına karşın, iş ve yaşam dengesine verdikleri önem, önceki kuşak ile çatışmalarına sebebiyet vermiştir. Bu kuşağın üyeleri özellikle bu dengenin korunmasında yöneticilerinden önemli görevler beklemektedir. Çünkü onlar için iş, sosyal statülerini geliştiren ve sosyalleşmeleri için gerekli olduklarına inandıkları refahı sağlamayan en büyük araçtır. Bu refaha ulaşırken verdikleri tavizlerin sonucunda karşılık beklemeleri de bu kuşağın önemli bir değeri olarak karşımıza çıkmaktadır³⁸.

X kuşağı ülkeler arasında birkaç yıllık farklarla kendilerini gösterse bile bazı konularda yarattıkları benzerlikler birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir. Özellikle sadık bir çalışan profili yaratmaları, işyerlerinde iş gücü devrinin düşmesinde büyük bir etken olmuştur. Yeni değerlerin yaratımındaki roller, gerek Türkiye'deki gerek yakın coğrafyamızdaki siyasi akımların oluşmasında büyük bir rol oynamıştır. Kuşağın özgürlük düşkünü yapısı, siyasi bir rüzgar da yaratmış; bunun etkisindeki hareketler çoğunluk kazanmıştır. Toplumsal birlikteliğin azaldığı bu dönemde ayrılıkların ortaya çıkışı da hızlanmıştır³⁹.

Özellikle aile hayatının büyük önem taşıdığı ülkemizde siyasi karışıklığın ve özgürlükçü akım, yeni sosyolojik kavramları da beraberinde getirmiştir. Uzun dönem planlamanın X kuşağındaki özel yeri, kişilerin iş konusundaki uzun soluklu planlar kurmasına ve bu yönde ilerlemelerine yol açmıştır⁴⁰. Bu planlama ailenin etkisinden

³⁸ Hatice Toruntay, **Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2011, s. 72-75.

³⁹ Bickel, Brown, **a.g.m.**, p. 206-208.

⁴⁰ J. M Twenge vd., "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", **Journal of Management**, Vol. 36, No. 5, 2010, p. 1117-1142.

uzaklaşılmasına yol açması bakımından Avrupa'daki kadar sert etki göstermemesine rağmen ülkemiz için yeni olarak kabul edilebilmektedir⁴¹. Paranın amaç değil, refah için araç olduğu bu kuşağın üyeleri, standartları kabul etmezken aslında kendi standartlarını oluşturma çabasında, yoğun uğraşları içinde kaybolmuştur.

B. Y Kuşağı

Y kuşağı 1980 sonrası doğmuş olan bireyleri ifade eden ancak sonu hakkında birçok farklı görüş barındıran bir kuşağı ifade etmektedir. Özellikle teknolojinin geliştiği dönemde sosyal ve çalışma hayatına katılan bu bireylerin toplumlarda çözülme ve başlatan nesil olması açısından önemli bir yeri bulunmaktadır. Kuşağın sonu hakkında birçok araştırmacı 2000'li yılları kabul ederken, yapılan son çalışmalarda bu yılın 1994-1995 yılları olduğuna kanaat getirilmeye başlanmıştır⁴².

Tablo 1'de araştırmacıların kuşakları ayırmış oldukları periyotlara baktığımızda, 2000'li yılların başlarına kadar yapılan araştırmalarda Y kuşağı 2000'li yıllara dek devam ediyor gözükürken, kırılımın aslında daha önce başladığı son yıllarda yapılan yeni araştırmalarla ortaya konmuştur.

Kuşağın dinamiklerine baktığımızda, geçmiş kuşağın çalışarak yaşamlarına katmaya çalıştığı sosyalliği yanlış bulan bir topluluk görülmektedir. İşine eğlenceyi katan ve teknolojinin içinde büyüyen Y kuşağı yeniliklere yatkınlığı ile birçok işi birlikte yapabilen daha hızlı bir nesildir⁴³.

İyimserlikleri, takım çalışmalarına uyumluluğu onları ideal partnerler hâline getirmesine karşın, sadece hayatlarını sürdürmek için çalışmak olgusunu benimsemeleri onların iş değiştirme sıklığını da arttırmıştır. Kendi hayatlarını planlama eğilimleri, işyerinde de kendi planlamaları yapma içgüdülerini ortaya çıkartırken, eskilerin işyerine sadık görüntüsünden uzak, kendine yetecek kadar çalışırken sosyal alanda güçlü olarak kendini mutlu eden bireylerin oluşmasını sağlamıştır⁴⁴.

⁴¹ Gürbüz, **a.g.m.**, s. 41-42.

⁴² **A.e.**

⁴³ Howe, Strauss, **13th Gen**, p. 70-124.

⁴⁴ Gürbüz, **a.g.m.**, s. 44-45.

Kişisel tatmin duygusu önceki kuşağın görüşleriyle çatıştığından özellikle işyerlerindeki otoriter X kuşağına karşı çatışmalar sıklıkla görülmeye başlanmıştır⁴⁵. Y kuşağının saygısı yüksek bir kuşak olmasına karşın, sebep - sonuç ilişkisi kurma konusundaki tutkuları onların hem hızlı öğrenmelerini sağlamış hem de körü körüne saygı duymamalarını ve otoriteyle daha az uyum sağlamalarına neden olmuştur. Teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte küresel çapta yaşanan etkilere anlık olarak ulaşan bu kuşağın bireyleri, yoğun bilgi akışı altında yalnızlığa daha yatkın bir hâle gelmiştir⁴⁶.

Kuşaklar arasında her toplum içindeki statülerden kaynaklı farklılıklar olmasına karşın, Y kuşağının tüketim döneminde oluşu ve teknolojinin küresel olarak ucuz bir şekilde yaygınlaşması aradaki farkların da kapanmasına neden olmuştur. Sosyal statü farkları giderek derinleşirken, verilen tepkiler ve tepkinin yönleri benzer seyretnmiştir.

Önceki kuşaktan daha çok bilgiye ulaşan bu kuşak, her şeyi öğrenme kaygısı içinde birçok görüş için savaşıyan bireyler hâline dönüşmüşlerdir. Bu onlarda bir tutku haline gelirken, beklentilerini gerçekleştirmek onların hayatlarında kritik bir nokta olmuştur. X kuşağından en büyük farkları, getirdikleri yeniliklerin takdir görmesi konusunda ısrarcı olmalarıdır. Onlar için takdir en önemli olgudur ve takdirin gerçekleşmemesi, çalışma hayatı ve sosyal hayatlarında değişimleri ve yıkımları başlatabilmektedir⁴⁷. Bu yıkımların derin olması özellikle X kuşağının korumacılığı etkisinde artmıştır. X kuşağının yetiştirdiği Y kuşağı ailesinin desteğine duyduğu bağlılık nedeniyle takdir duygusuna fazla önem vermiş ve özgürlüğe düşkünlüklerine rağmen çevresine bağlı bireyler olarak var olmuşlardır.

⁴⁵ Twenge vd., **Generational Differences**, p. 1117-1142.

⁴⁶ D. Coupland, **Generation X: Tales For An Accelerated Culture**, New York, St. Martin's Press, 1989, p. 139-142.

⁴⁷ Namık Kemal Sezen, **İş Başarısında Kuşak Farkı**, 2009, Çevrimiçi, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, Erişim Tarihi: 05.06.2019.

C. Z Kuşığı

İsimleri yakın dönemde sıklıkla literatürde karşımıza çıkmasına karşıninternetin hayatımıza girmesiyle birlikte doğan bireyler Z kuşığı olarak son yıllardaki araştırmalarda yer almaktadır.

Z kuşığı en iyi kuşak⁴⁸ olarak karşımıza çıkmakta ve araştırmacıların ortak bulgularına baktığımızda 1994 ile 2000 yılları başlangıç olarak ele alınmakta ve bu tarihten sonra doğan bireylerin bu kapsamda olduğu gözükmemektedir. Z kuşığı sanatçı kuşak olarak yıkımın ve değişimin asıl kuşığı olma özelliğini taşımaktadır. Z kuşığı Y kuşağından farklı olarak teknolojinin içinde doğan kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır⁴⁹. 90'lı yılların başında internetin hayatımıza girmeye başlamasıyla kuşak kendini hızlı tüketimin içinde bulmuştur. İnternet kuşığı olarak da ifade edilen bu kuşak, birçok adla anılmaktadır⁵⁰. iGeneration, Gen Tech, Digital Natives ve Plurals gibi isimlerle anılan bu kuşak, teknolojinin hayat bulduğu bir kuşaktır⁵¹.

X kuşağının aşırı koruyuculuğu onların yoğun bir baskı ve hedefler altında yetişmesi ile buna bağlı karakter özellikleri geliştirmelerini sağlarken, yaşam koşullarının standart düzeye erişmesinin kolaylaşması onların sosyal hayata daha farklı bakış açılarıyla yaklaşmasını sağlamıştır⁵².

Sosyal hayatın çalışma hayatıyla birleştiği bu dönem, geçmiş fikirlerin yıkılması gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Artık yapan veya yaratan değil, anlayan ve geliştiren olmanın 20. yy'da önem kazanması da bu konuda etkili olmuştur. Geçmiş kuşaklar için araç olan şeyler Z kuşağının hayatını ifade etmekte ve onlar için yaşam ikili ilişkiler boyutundan çıkarak ağlar üzerinden hareket eden bir duruma dönüşmek-

⁴⁸ John Wheeler, **Could Gen Z be the latest (and greatest) generation to land at your door?**, 2018, Çevrimiçi, <https://www.genzinsights.com/could-gen-z-be-the-latest-and-greatest-generation-to-land-at-your-door>, Erişim Tarihi: 05.07.2019.

⁴⁹ Sedef Seçkin Büyük., “Biz Kuşığı Geliyor”, **Capital Arşiv**, 2005, Çevrimiçi, <https://www.capital.com.tr/ekonomi/makro-ekonomi/biz-kusagi-geliyor>, Erişim Tarihi: 06.06.2019.

⁵⁰ Ali Akdemir vd., “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 2, S. 2, Aralık 2013, s.15.

⁵¹ “Generation Z”, Çevrimiçi, <https://whatis.techtarget.com/definition/Generation-Z>, Erişim Tarihi: 01.07.2019

⁵² Hakan Senbir, **Z Son İnsan mı? Z Kuşığı ve Sonrasına Dair Düşünceler**, İstanbul, Okuyan Us, 2004, s. 20-26.

tedir⁵³. Son yıllarda özellikle farkları daha net anlaşılmaya başlanan Z kuşağının, Z kuşağı olarak adlandırılmasında “Z” harfinin alfabenin son harfi olması çok önemlidir. Çünkü son insan olarak da nitelendirilen Z bireyleri şuan çalışma hayatına yeni atılmış olan ve çalışma hayatına dair bildiklerimizden farklı fikirleriyle bu hayata adapte olmaya çalışan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Onlar bildiklerimizi sona erdirecek olan, *Strauss ve Howe*’un da ifade ettiği şekliyle dört periyotluk dönemin sonu olan, bireylerdir⁵⁴.

Z kuşağını anlamak için öncelikle bu kuşağın nasıl şekillendiğini anlamamız gerekmektedir. Y kuşağıyla başlayan kadının çalışma hayatına katılım süreci, Z’lerin yeni bir aile yapısı içinde büyümelerine yol açmıştır. Ağırlıklı olarak evde olan anne tarafından yetiştirilen Y bireylerinin aksine Z’ler babanın aktif olarak yetiştirmeye katkıda bulunduğu ve evde çalıştığı bir gelişim döneminde hayatı keşfetmişlerdir⁵⁵.

Genel olarak kuşaklar bir önceki kuşağın çocuklarından oluşurken, Z kuşağı bu noktada değişiklik göstermekte, hem X hem de Y kuşağının çocukları olarak farklı kültürlerin altında büyüyerek kalıp görüşler yaratılmasını büyük ölçüde engellemişlerdir⁵⁶. X’lerin aşırı korumacı tavırlarıyla yetiştirdikleri Y kuşağı üyeleri gibi X’ler Z kuşağı çocuklarını da geçmişte yaşamış oldukları zorluklar neticesinde korumacı yetiştirmeye çalışmış ancak çevresel etkilerin baskın çıkması Z kuşağını Y’lerin sosyal ve siyasi hayatla iç içe olma hâllerinden büyük ölçüde uzağa itmiştir. Ebeveynleri tarafından başarılı olduklarına karşın inançla yetiştirilen bu kuşak geleceğin liderleri olarak tanımlanmaktadır⁵⁷. Ayrıca günümüz yaşam koşullarının ortalama olarak iyi-

⁵³ Ron Zemke, Claire Raines, Bob Filipczak, **Generations At Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace**, New York, Amacom, 1999, p. 127-153.

⁵⁴ Strauss, Howe, **Generations**, p. 69.

⁵⁵ Tom Koulopoulos, Dan Keldsen, **Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business**, New York, Routledge, 2016, p. 15-35.

⁵⁶ Jeremy Finch, **What Is Generation Z, And What Does It Want?**, Çevrimiçi, <https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want>, Erişim Tarihi: 05.05.2019.

⁵⁷ Ulaş Mehmet Çamsarı, “Z Kuşağı Çocukları”, **Genç Haber Dergisi**, C. 1, S. 1, 2013, s. 26-28.

leşmesiyle birlikte insanın yaşam ömrünün uzaması onların uzun bir dönemi etki altında bırakacağı izlenimini de vermektedir⁵⁸.

Z kuşağının Y'ye oranla görece daha zor ekonomik şartlarda çalışma hayatına başlaması ve özellikle genç nüfusların işsizlik oranlarının küresel olarak yükselmesi gibi problemlerle karşılaşmaları sorun olarak düşünülmüştür. Ancak geçtiğimiz yıllarda Z kuşağının değişen faktörleri kullanarak bildiğimiz iş tanımlarından çıkması ve para kazanma konusunda yaratıcılıkla birleştirdikleri becerilerini kullanarak istedikleri refaha kavuşması bunun çok gerçekçi olmadığını da göstermektedir⁵⁹.

Y'ler hayatlarındaki ideallere ulaşmak için gerçekçi yaklaşımlarla hayata dair fikirler ortaya koymuş ve bu onların daha güvenli olarak yaşamlarını sürdürme eğilimlerini ortaya çıkarmıştır⁶⁰. Z'ler için hayalleri her şeyden önce gelmektedir. Bu kuşak, iyi oldukları yönlerini kullanma konusunda risk almayı ve bu yönlerini geliştirmeyi amaç edinmişlerdir. Z kuşağı, X kuşağının yoğun koruyuculuğuna rağmen, hayatta kalma konusunda kendi başlarına hareket etme içgüdülerine sahip olarak topluma katılmışlardır. Bilginin çeşitliliğinin ve ulaşılabilirliğinin artması keşfetme ve ilerleme konusunda hızlı karar alabilen ve bunu iş kollarına dönüştürebilen bireyler olmalarını ve Z kuşağının gelişimine katkıda bulunmalarını sağlamıştır⁶¹.

Z'ler Y'lerden ayrılarak grup çalışmalarına değil, bireysel çalışmalarına yatkın bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Z'ler başarıları konusunda kendilerinin ve etraflarının gelişimine karşı hassastırlar. Y'lerin okul ağırlıklı eğitim dünyası Z kuşağı bireylerinde değişmiş ve bu kuşağın öğretim elemanları onların başarıya ulaşmalarını kolaylaştırmıştır. Eskinin test ve emir takip sistemli, basmakalıp çalışma anlayışı, Z'lerde tutku faktörünün daha ağır basmasıyla sonuca odaklı ve ezber eğitim yerine pratik çalışmalar ile yer değiştirmeye başlamıştır⁶².

⁵⁸ Zeynep Mengi, **Z Kuşağı Geliyor**, 2012, Çevrimiçi, <http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagi-geliyor/>, Erişim Tarihi: 01.04.2019.

⁵⁹ Senbir, **a.g.e.** s. 20-28.

⁶⁰ Didem S. İşçimen, **Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s. 10-12.

⁶¹ Çamsarı, **a.g.m.**, s. 26-28.

⁶² Akdemir, **a.g.e.**, s. 14-16.

Z'ler sadece kendi iş dünyalarını değiştirmekle kalmamış, onlara ulaşma konusunda da farklı yönelimlerin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır⁶³. Bu kuşağın bireylerinin tüketim dünyasının büyümesiyle birlikte daha rekabetçi ortamda en iyiye ulaşma çabası, onlara bu tüketim alışkanlıklarının kazandırılmasında, farklı uygulamalar yaratılmasına yol açmış, en kaliteli ve en iyi hizmetlerin en iyi fiyatlarla verilmesi algısını da beraberinde getirmiştir. Z'lerin sadece kendi çevreleriyle değil, sosyal ağlar aracılığıyla tüm dünyayla kurdukları bağ, onların hızlı bilgiye ulaşmalarını sağlarken, zorlukları daha fazla görmelerine ve yaşamalarına da yol açmıştır.⁶⁴

Geçmişe baktığımızda topluluklar arası farklı kültürlerin davranışsal özelliklerini net ayırabiliyorken, Z kuşağının iç içe geçmiş olan sosyal tepkilerinin küresel eylemlere dönüşmesi, onların teknolojiyi kendi amaçları doğrultusunda yönlendirme başarılarını da net olarak ortaya koymaktadır⁶⁵.

Y kuşağı teknolojiyle büyümesine rağmen teknoloji onlarda bir aracı ifade etmektedir⁶⁶. Z'ler ise teknolojiyi hayatlarıyla birleştirmiş, kendilerini bu araçların kullanımı ile ifade etmeye başlamışlardır. Birebir ilişkiler kendilerini sosyal ağlara bırakmış, arkadaşlık ve birliktelik kavramı da bundan etkilenmiştir. Yapılan araştırmalar Z'lerin her an ulaşılabilir ve her an çalışabilir olmaktan büyük ölçüde etkilendiklerini ortaya koymaktadır⁶⁷. Ancak bütün bu hız ve gelişmeler, Z'lerin iş konusunda gelişimlerinin yönünü de etkilemiştir.

Gelişen teknoloji, işi yapan statüsünü insandan makinalara doğru bırakırken, işin asıl yapımı konusunda insanların deneyim kazanmalarına engel olmuştur. İşin doğru çalışmasını yöneten ve işin çıktılarını analiz ederek çalışma hayatında yer bu-

⁶³ Karen Myers, Kamyab Sadaghiani, "Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials Organizational Relationships and Performance", **Journal of Business & Psychology**, Vol. 25, No. 2, 2010, p. 225-238.

⁶⁴ Betül Solmaz, **Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2017, s. 105.

⁶⁵ Çamsarı, **a.g.m.**, s. 26-28.

⁶⁶ Akdemir, **a.g.e.**, s. 15-16.

⁶⁷ Tim Elmore, **How Generation Z Differs from Generation Y**, Çevrimiçi, <https://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>, Erişim Tarihi: 01.02.2019.

lan Z'ler işin doğasından uzaklaştıkça işle ilgili tutkularını da kaybetmektedirler⁶⁸. Z'lerin bireysel çalışma tutkusu, toplu çalışma ve toplumla olan ilişkilerindeki kopukluklarında başlıca nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yüzyüze görüşmelerin kendini ağ üzeri görüşmelere bırakması, bireylerin ilişkiler konusunda deneyimsiz ve daha kararsız bir yapıda olmalarına yol açmaktadır. Hızlı dünyalarını kendilerinin de hızlı cevaplarla şekillendirmeye çalışmaları, bazen dezavantajlı yanalıdıkları kararların sonuçları konusunda daha az bilgileri olmalarına neden olmaktadır. İş bulmanın zorlaştığı, mevcut işlerin makinalaşmasıyla yeni bir düzenin başladığı dünyada Z kuşağının kalıcı ve uzun soluklu işlere yönelik ilgilerinin azalması da bir başka problem olarak karşımıza çıkmaktadır. İş ve yaşam dengesinin yüksek olduğu, sürekli tatmin olarak devam etmek istedikleri iş kolları sınırlı sayıda bulunmakta ve mevcut firmalar buna ayak uydurmak için yeni çalışmalar yapmaya başlamaktadır⁶⁹.

III. TÜRKİYE AÇISINDAN KUŞAKLARIN TARİHÇESİ

Türkiye'de son yıllara dek kuşak çalışmaları çok fazla yapılmamıştır. Genellikle çalışmalar farklı disiplinler için yapılmış olan araştırmalarda alt metinler olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle Türkiye'ye özgü kuşak kuramı çok net olarak çıkarılamamıştır. Türkiye'de yapılan kuşak çalışmalarının batılı kuramlar üzerinden yapılması da birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiş ve değerlendirilmelerin doğru olamayacağı anlatılmıştır. *Mannheim*'in bahsettiği yerel ögeler düşünülmeden bu tarz araştırmalarda kuşakların açıklanmasının bir eksiklik teşkil etmesine rağmen, günümüzde etkileşim alanının dijital çağ ile birlikte neredeyse ortadan kalkmasıyla, yerel ögeler eskisi gibi etken olarak karşımıza çıkmamaktadır.

Ancak *Strauss* ve *Howe*'un bahsettiği etkilerin, Türkiye'deki yansıması özellikle siyasi koşulların çevresinde şekillenmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası Türkiye çok partili hayatın sancılılarıyla çalkantılı bir siyasi süreç geçirmiştir. Çevresel

⁶⁸ David Stillman, Jonah Stillman, **Gen Z @ Work: How to Next Generation is Transforming the Workplace**, Harper Business, 2017, p. 80-142.

⁶⁹ Zaporzan, **a.g.m.**, p. 12-13.

faktörlerin etkisiyle ülkede etkin hâle gelen siyasi görüşler, gençler arasında da şekillenmelere yol açmıştır.

Burada önemli olan nokta, X kuşağının üyelerinin gençlik yıllarında bu görüşlerden etkilenirken aslında dünyanın diğer tarafındaki kuşak üyeleriyle benzer tutumlar izlemiş olmalarıdır. Görüşlerinin doğru veya yanlışlığı bir yana, otoriteye karşı duruşları ve gelecek için savaşmak adına verdikleri eylemler aslında X kuşağının en kritik özelliklerini göstermektedir⁷⁰.

X kuşağı için özgürlük önemli bir anlam ifade ederken, toplumsal kavramlar ve değerler de çok büyük bir anlam taşımaktadır. Y ve Z kuşakları ise X kuşağının aksine aileleriyle kuvvetli olan bağlarına rağmen kendi ayakları üzerinde durmayı öğrenerek yetişmişler ve fikirlerini savunmak konusunda başarılı bir duruş izlemişlerdir⁷¹.

X kuşağının yaşamış oldukları bu çalkantılı hayatın etkisi, yetiştirme tarzlarında büyük etkiler yaratmıştır. Çocuklarını başarı olarak gören bu kuşak ebeveynlik yıllarında çocukları adına yatırımlar yaparak, çocukları için bir gelecek kurmaya dikkat ederken, aslında güven içinde yaşayan bir kuşağın büyümesini sağlamışlardır. Bu rahatlık, kuşağın yüzleştiği sorunlarla baş ederken aile ihtiyacını beraberinde getirmiş ve Türkiye’de aileye bağlı hayattan çıkış noktası geri kalan ülkeler kadar net şekilde başlamamıştır⁷². Ancak bu izlenimler hâlen daha çalışmaların yetersizliği nedeniyle ortaya konmamaktadır. Çalışmaların sosyolojik boyutu Türkiye’nin sosyoloji çalışmalarındaki eksikliklerinden biri olmakta ve kuşak konusunun ele alınma şekli de bunu her gün geciktirmektedir.

Türkiye’de kuşak çalışmaları, aslında popüler kültürün konuya yoğun bir şekilde önem vermeye başlamasıyla beraber sosyoloji dışında alanlarda ifade edilerek yapılmaya başlanmıştır. Pazarlama stratejilerinde tüketim yönelimlerinin bu kuşak

⁷⁰ Yelkikalan, Altın, **a.g.m.**, s. 13-17.

⁷¹ Toruntay, **a.g.e.**, s. 76-77.

⁷² Toruntay, **a.g.e.**, s. 72-77.

gruplarına göre belirlenmesi için başlayan çalışmalar ileriki yıllarda ilk kuşak çalışmalarının da önünü açmıştır⁷³.

Y kuşağının çalışma hayatına girişiyle birlikte mevcut çalışma hayatını değiştirmesi de bu araştırmaların ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. *Gürbüz* yapmış olduğu çalışmalarda bu konunun gerçek olup olmadığını sorgularken, Türkiye özelinde bir çalışmanın ne derece farklılık getireceğine dair eleştirilerde de bulunmuştur.⁷⁴ Türkiye'deki çalışmalar her ne kadar eleştirel bir yaklaşım sergilese de yapılan çalışmaların dünyanın farklı yerleriyle benzerlik göstermesi aslında kültürel olarak etkileşimin yoğun olduğu günümüzde bireylerin bulundukları çevreyle sınırlı olarak etkilenmediklerini de kanıtlamaktadır⁷⁵.

Z kuşağı küresel dönemdaşlarından farklı olarak ülkemizin, kriz dönemini daha derinden hissetmiş, sürekli değişen ekonomik sorunlar ve eğitim sistemi krizleriyle dönemdaşlarından daha büyük kırılmalara tanık olmuşlardır. Bu durum, onları eğitimle işe atılma sürecinde etkilemiş, sosyal hayatı ile kazanç sağlama yolunda yeni arayışlarda bulunmalarına yol açmıştır⁷⁶.

Hızlı şekilde iş hayatına katılmak istemelerine karşın, odak noktalarını koruma konusunda zayıf olmaları ileride şirketler için sorun olabilecek bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgiye ulaşma ve aslında hayatta istedikleri şeylere ulaşma konusunda diğer kuşaklara göre daha şanslı olan Z kuşağı bireyleri, değer verme konusunda da zayıf kalmaktadırlar. Özellikle bireysel olarak yapabildiklerinin sınırsız olarak görünmesi ve her şeyi yapabileceğine dair özgüvenleri, onları takım çalışmalarından da uzaklaştırmaktadır⁷⁷.

Bu bireyselliğe karşın, dijital medyanın üzerindeki yoğun etkisi Z kuşağının sosyal konularla ilgilenmesine ancak bu ilginin yüzeysel kalmasına da neden olmak-

⁷³ Toruntay, **a.g.e.**, s. 72-77, *Gürbüz*, **a.g.m.**, s. 39-57.

⁷⁴ *Gürbüz*, **a.g.m.**, s. 39-57.

⁷⁵ Vehbi Bayhan, “*Milenyum ve (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı*”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, C.:2, S. 3, 2004, s. 20.

⁷⁶ Toruntay, **a.g.e.**, s. 82-83.

⁷⁷ H. Y. Taş, Mehmet Demirdöğmez, Mahmut Küçükoglu, “*Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri*”, **Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International of Society Researches**, C. 7, S. 13, 2017, s. 1033-1037.

tadır. Toplum için sıklıkla sesini duyurmaya çalışan Z kuşağı bireylerinin, bu eylemi kendini gösterme ve ifade etme çabası için yapmaya çalışması var olan sosyal problemlere karşı empati yapamamasına yol açmaktadır⁷⁸.

Çalışmaların azlığının yanı sıra Z kuşağıyla ilgili çalışmaların sosyolojik temellere dayanılarak hâlen yapılmamış olması da Türkiye'nin Z kuşağıyla ilgili planlar ve stratejiler geliştirmesine engel olmaktadır. Mevcut araştırmalar konuyu özellikle pazarlama açısından ele almakta ve sosyolojik yönünü inceleyen araştırmalar yeni yeni ortaya çıkmaya başlamaktadır. Yurtdışından uyarlanan araştırmalar hâlen tam olarak ülkemiz profiline net bir bakış sağlamamaktadır⁷⁹.

IV. ALMANYA AÇISINDAN KUŞAKLARIN TARİHÇESİ

Almanya, Avrupa'nın en gelişmiş ülkelerinden biri olmasına karşın, yaşadığı sorunlar ekseninde değerlendirildiğinde diğer ülkelere kıyasla bambaşka bir profil çizmektedir.

İkinci Dünya Savaşı ekseninde Nazi ve soykırım gibi kavramlarla başa çıkmaya çalışan Bebek Patlaması kuşağının yetiştirdiği X kuşağı ile sonrasında toplum için yaşayan bireylerin etkisinde gelişen Y kuşağını düşündüğümüzde Almanya standart bir Avrupa ülkesinden farklı bir yol izlemektedir.

Kaybedilen savaşlar etkisinde gelişen Almanya öncelikle toplumu bir arada tutacak politikalarla iyi bir refah düzeyine ulaşmaya çalışmıştır. Buhran dönemi sonrası hızlı bir sanayileşmeyle yüksek işgücüne ulaşmaları onları kısa sürede teknolojiye de lider konuma getirmiş ve üretim merkezlerinin çoğalmasıyla küresel anlamda bir üretim ülkesi hâline gelmiştir⁸⁰. Bu dönemde genç nüfusun azlığı ile iş kollarında

⁷⁸ Elif Başak Sarioğlu, Ebru Özgen, “Z Kuşağının Sosyal Medya Kullanımı Alışkanlıkları Üzerine Bir Çalışma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 11, S. 60, 2018, s. 1069-1080.

⁷⁹ H. N.Keleş, “Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi”, *SÜİİBFSEAD*, C. 26, S. 1, 2013, s. 23-43.

⁸⁰ Volker R. Berghahn, *Modern Germany*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982, p. 58.

ihtiyaçların özellikle kalifiye olmayan işlerde fazlalaşması ve arzın talebi karşılayamaması gibi nedenler göçmen politikaları izlemelerine yol açmıştır⁸¹.

Politikalar ülkenin ekonomisini geliştirirken, kültürel karışmayı da beraberinde getirmiştir. Türkiye de Almanya'ya yoğun göç veren bir ülke olarak bu kültürel karışmada büyük bir paya sahiptir. Bu aynı zamanda topluluk içinde ayrılmaya neden olmuş, kültürel farklılıkların yüksekliği sosyal hayatta ciddi ayrılıklar yaratmıştır. Bu ekseninde yetişen X kuşağı bireyleri, dönemin siyasi rüzgarından etkilenmiş, hâlen toparlanmakta olan Almanya, Amerika ve Rusya'nın politikaları sonucu ciddi kırılmalar yaşamıştır⁸². İki kültürün halk tarafından sentezlenmesi kültüre yeni bir yön verirken, geçmiş duygulardan hâla tam olarak arınmamış olan Almanya'da gençlerin farklılıklardan daha çok hoşlanmasına da neden olmuştur.

Değişik akımlar Alman gençleri için bir kabullenilme noktasına gelirken, X kuşağı hızlı endüstrileşmenin olduğu ve hızlı gelişen toplumlarında kendilerine nasıl bir yer edinecekleri konusunda daha çok sorular sormaya başlamışlardır. Standartların çok yükselmesi, devletin refah devleti çabasındaki güçlü duruşu toplumda disiplin bir yapı yaratmış ve bu yapı kendi içinde standart bir görünüm izleyen kuşağın oluşmasını sağlamıştır⁸³.

Ancak bu gelişmelere rağmen, Almanya kapalı kültür özelliğini kendisi için muhafaza etmeyi başarmıştır. Kendi gerçekliklerine fazla odaklanan Alman toplumu, kültürlerarası ilişkilerde daha mesafeli ve daha tereddütlü bir yaklaşım sergilemiştir⁸⁴. X kuşağının çalışma odaklı ve sosyalliği bile bir düzen içinde algılayan yapıları, Y kuşağında kırılmış; aslında X kuşağında daha sıklıkla gördüğümüz otoriteye karşı davranışlar burada yoğunlaşmıştır.

Y kuşağı eğitim hayatında da radikal kararlar konusunda çekinmemiş, mevcut kültürden uzaklaşarak aslında toplumda çözülme ilk başlatan kuşak olmuştur. Mer-

⁸¹ Gerlinde Sinn, Hans-Werner Sinn, **Jumpstart: The Economic Unification of Germany**, Cambridge, MIT Press, 1992, p. 15-47.

⁸² June Edmunds, Bryan S. Turner, **Generational Consciousness, Narrative, and Politics**, Rowman and Littlefield Publishers, 2002, p. 111-131.

⁸³ Jaeger, **a.g.m.**, p. 273-292.

⁸⁴ Eddy Ng, Sean T. Lyons, Linda Schweitzer, **Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation**, Edward Elgar Publishing, 2012, p. 107-111.

kezcı yapıdan çıkarak kendini başka kùltürlerde ve başka ùlkelerde farklı şekilde ifade eden bireyler ile Y kuşığı Almanya'daki çözümlenin asıl nedenlerinden biri olmuştur⁸⁵.

Z kuşığı hayatına bu çözümlenin etkisi altında başlamıştır. Öncelikle ekonomik problemlerin etkisinde hayatına başlayan Z için, çalışma kavramı yeniden sorgulanmaya başlamıştır. Beyaz yakalı işlerin popülerliği ve çeşitliliğinin düşmesi, monoton bir yapı sergilemesi Z'yi bu işlerden uzaklaştırmıştır. Kendi patronları olmaya veya mavi yakalı işlere yönelen bu kuşak çalışma hayatında özgürlüklerini bulmak adına eğitim ve sosyal hayatlarında farklı noktalara gitmeye başlamıştır. Almanya'nın öncülüğünde başlayan makineleşmenin artık her işte insanın yerini alma girişimleri de gençlerde soru işaretleri oluşturmuş, gençlerin özellikle işsiz kalma sebeplerinde mevcut sistem olduğu düşüncesi de onların üniversite eğitimlerinden ziyade mesleki eğitime yönelmelerine yol açmıştır⁸⁶.

İkinci bir nokta, bu yönelme sadece gençlerin meslek edinme tarzlarını değil, dış dünyaya açılma tutkularını da ortaya çıkıttığı hususundadır. Bu durum, kültürel birlikteliklerin de bir sonucu olarak şekillenmiştir. X, Y ve Z kuşaklarının artık daha fazla sayıda toplulukla birlikte yaşaması ve iletişim hızının artışı kişilerin eldeki varlıklarla tatmin olma duygularını sağlayamamalarına neden olmuştur⁸⁷. Burada unutulmaması gereken en önemli nokta, Z kuşağının Almanya için nüfus olarak yüksek oranda olmamasına rağmen, değiştirdikleriyle yeni bir sistem kurmaya başlamasıdır.

V.TÜRKİYE VE ALMANYA'NIN KUŞAK TANIMLAMALARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Türkiye'de her ne kadar detaylı inceleme yapılarak kuşak çalışmaları ortaya konmamış olsa da kuşak kırılımlarına ilişkin dönemlerden Almanya ile benzer zamanlarda geçmiştir. Bu olaylar özellikle Türkiye özelinde bakıldığında siyasi kırılma noktalarıyla perçinlenmiştir. X kuşığı 1964 sonrası siyasi olayların etkisinde büyür-

⁸⁵ A.e.

⁸⁶ A.e.

⁸⁷ Edmunds, Turner, a.g.e., p. 90-131.

ken, Y kuşağı 80’li yıllardaki darbe sürecinde büyümüş ve Z kuşağı da 2000’li yıllara başlamadan önceki bir başka darbe altında hayatlarına başlamıştır. Kuşaklar sadece siyasi olaylardan etkilenmese de ülkenin her alanını derinden etkileyen bu olaylar Türkiye’nin diğer yapılarında da tetikleyici olmuş ve günümüzdeki Türkiye’nin ekonomik ve kültürel yapısının oluşmasına yol açmıştır.

Süreçler birbirlerini paralel şekilde izlediğinden Türkiye gelişmişlik seviyesinde dünyayı tamamen yakalayamasa da çevresel bağlardan kopmamıştır. Kültüründeki zenginlik ile başka kültürler ve çevresel etkilerle sürekli bir etkileşim içinde olması kuşakların, dünyanın diğer bölgelerindeki kuşaklarla benzer özelliklerde yetişmelerini sağlamıştır.

X kuşağı otoriter karşıtlığın ilk kırılma noktasıyken, çalışma hayatına kadınların katılması gibi olguların diğer ülkelerde olduğu gibi benzer zamanlarda gerçekleşmesi benzeri kavramların da Türkiye’ye yerleşmesine neden olmuştur. Çalkantılı dönemlerin etkisinin hissedilmesine karşın, gençlerin özgürlük üstüne fikirleri etkisini göstermiştir. Çalışma ve sosyal yaşam dengesiyle ilgili, X kuşağı tam olarak net istekler ortaya koyamamıştır. Özellikle gelişmekte olan bir toplumda refah yakalamak isteyen bireylerin toplumsal değerlere bağlılıklarıyla gelişen fedakarlık duyguları da devam etmiş, bu da neslin zıt görüşler arasında kalmasına neden olmuştur.

Almanya ise savaş sonrası hem kayıplarını hem de yaşanan soykırım neticesinde ismini yeniden aklamak için çabalama döneminde olmasıyla daha zorlu bir süreçle uğraşmak zorunda kalmıştır. Toplum üyeleri daha sıkı bir yapıya bürünürken, hızlı kalkınma hamleleri, hem iç yapıda disiplin yaratmış hem de yaşanan göçler ile karmaşıklığa neden olmuştur.

Bambaşka kültürlerin ani karışımları, özellikle sosyal statü açısından farklı şekillerde konumlanmaları birbirleriyle uzaklaşmalarına neden olmuştur. Bu X kuşağının özgürlük için uğraşırken tutucu bir yan sergilemesine de neden olmuştur. Ayrıca özgür fikirlerinin yanlış anlaşılma yaratabileceği stresi de toplumda hissedilmiş, bu nedenle ön planda çalışma olan refah arttırmaya yönelik bir tutum sergilenmiştir. İnsanların sosyal hayatları bile düzen ile sınırlandırılmış ve insanlar bu sınırlandırılmaları kendi özgürlükleri olarak benimsemiştir.

İki farklı X kuşağı iki farklı ülkede bambaşka Y kuşaklarının oluşmasına neden olmuştur. Türkiye, 1980 darbesi sonrası siyasetten uzak bir genç nesille tanışırken, genç neslin yepyeni dinamizmi bu sürecin çok sürmeyeceğini de göstermiştir⁸⁸. Almanya da benzer şekilde geçmişin hatalarını farkederek bir Y kuşağını, baskı altında yetişmiş X kuşağından yaratmıştır. İki Y kuşağı da fikirlerini ve liderliklerini toplumda göstermek için uğraşırken toplumun temellerini değiştirmiş ve farklı noktalar bulmuştur.

Süreç bunu izlerken Türkiye'nin teknolojiyle ilgili kavramlara erişimi de hızlanmış, hayata katılan bu yeni araçların etkisinde bilgi ve iletişim kavramları yeni yeni değişime uğramaya başlamıştır. Almanya'da ise bu süreçte hızlı endüstrileşmesinin varlığı bireylerin aynı kuşaktaki Türk bireylerden daha hızlı ilerlemelerini ve görüşlerini değiştirmelerini sağlamıştır.

Burada refah seviyesi de büyük bir rol oynamaktadır. Almanya'nın hızlı kalkınma planları toplumdaki en alt seviyeyi bile ortalama üstü bir sınıf hâline getirirken, Türkiye hâla ekonomik olarak dengesizliğin eşiğinde bir vaziyet sergilemektedir⁸⁹. Bu durum, Y kuşağının hayalleri olmasına karşın daha gerçekçi olmasına neden olmuştur. İşsizlik gibi kavramlara karşın, başarılı olma konusunda ailelerin yoğun çalışmaları, kişilerin kendilerini hayallerine ulaşmak için hedefler koymalarına ve bu hedefler için belli bir düzlemde hareket etmelerine yol açmıştır.

Bu dönemde Almanya ise hızla gelişen iş piyasasında talebi karşılamak için dışarıdan kişi alımına devam etmiş ve refah seviyesindeki standartları iyileştirmiştir⁹⁰. Bu durum, toplumda bir anlamda rahat yetişen bir Y kuşağı yaratmıştır. Diğer ülkelerin aksine, ekonomi ve işsizlik kavramlarına daha uzak olan Almanya'daki Y kuşağı kendini daha çok hayallerine yön vermeye adanmıştır. İş, birliktelik, toplum ve para gibi kavramlar hâla hayatlarında olmalarına karşın, duvarlarla karşılaşmaya karşı

⁸⁸ Coşkun Can Aktan, **Turgut Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahli**, Çevrimiçi, <https://docplayer.biz.tr/48268280-Turgut-ozal-in-degisim-modeli-ve-degisime-karsi-direnen-guclerin-tahlili-1.html>, Erişim Tarihi: 13.10.2019.

⁸⁹ Mahfi Eğilmez, **2018'de Hız Kesen Türkiye Ekonomisini 2019'da Ne Bekliyor?**, Çevrimiçi, [HTTPS://WWW.BBC.COM/TURKCE/HABERLER-TURKIYE-46631302](https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-46631302), Erişim Tarihi: 01.05.2019.

⁹⁰ "Gastarbeiter", **Wikipedia**, Çevrimiçi, <https://en.wikipedia.org/wiki/Gastarbeiter>, Erişim Tarihi: 01.10.2019.

daha dirençli olmuşlardır. Bu ,onların seçimlerine özgürlük getirmiş ve Türkiye’deki Y kuşağından farklı olarak hayatlarındaki değişim hızını da arttırmıştır.

Z kuşağına geldiğimizdeyse farklılık iki ülke arasında bambaşka bir boyuta taşınmıştır. Öncelikle Türkiye’nin yoğun genç nüfusu etkileşimin daha çok ve hızlı olmasına sebebiyet vermiştir. Teknolojinin Türkiye içinde artık standart ve ulaşımı kolay bir araç hâline gelmesi, Z kuşağı bireylerinde dünyanın geri kalanıyla aynı seviyeyi yakalamalarını sağlamıştır. Bu, Z kuşağının hızla kendini değiştirme ve gelişme özelliğini de hızlandırmıştır. Z kuşağı, standart işler ve kendi yaratıcılığını kullanarak geliştirdiği işler arasında hızlı geçişler yaparak hayallerine en kısa sürede ulaşma konusunda ciddi bir azim göstermeye başlamıştır. Türkiye özellikle bu gelişmeler karşısında hayatına yeni yatırım ve yeni iş kollarını eklemek zorunda kalmıştır. Z nüfusunun çokluğu, sadece Türkiye’nin değil, çevresel olarak başka ülkelerin de etkileneceklerine yol açmıştır. Artık ağ ile iletişimin yaygınlığı ülkeler arası engellerin anlamsız ve hayallere ulaşma konusundaki çabanın daha işlevsel hâle gelmesini sağlamıştır.

Almanya ise azalan nüfusla beraber, genç nüfus oranının düşüklüğü nedeniyle farklı sorunlarla karşılaşmıştır. Z kuşağı her ne kadar Y kuşağının kırmaya başladığı toplumda yeni bir şeyler denese de bu oran Türkiye’ye kıyasla daha düşük seyretmiştir⁹¹. İki kuşak arası çatışma özellikle eğitim alanında başlayarak toplumda ilerlemiştir. Geçmişin toplumcu anlayışı kendini bireyciliğe teslim etmiş ve Z kuşağı nüfusunun çoğunluğunun hem standart işleri reddetmesini hem de göç etmeleri konusundaki isteklerinin artmasını sağlamıştır. Özellikle son yıllarda Z kuşağı iletişim kanallarının artışıyla tutucu fikirlerini bırakarak, kendini başka ülkelerde ve farklı yollarda ifade etme yolunu tercih etmiştir. Meslek kavramına yeni bir anlam getirilmiş, hayatlarını mutlu edecek olan işin üzerinde çalışma fikri onlar içinde artık önemli bir anlam ifade etmeye başlamıştır⁹².

⁹¹ Mary Lyons, Tim Good, Katherin LaVelle, **Gen Z Rising**, 2017 Edition, p. 1-10, Çevrimiçi, https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-60/accenture-strategy-workforce-gen-z-rising-2017-pov.pdf, Erişim Tarihi: 03.04.2019.

⁹² Toruntay, **a.g.e.**, s. 83.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

I. ÇATIŞMA KAVRAMI

A. Tanımı

Çatışma farklı tanımlara konu olan ve özellikle örgütlerde kritik algılardan biri olarak karşımıza çıkan bir olgudur. Burada bahsettiğimiz örgüt kavramı; kendi içinde bir bilince sahip olan, iki veya daha fazla kişiden oluşan, amaç veya amaçlar için belli bir doğrultuda hareket eden sosyal birime karşılık gelmektedir. Örgütler çalışma hayatında olduğu kadar sosyal hayatta da fikir toplulukları içerisinde karşımıza çıkmakta, aslında bir anlamda insan yaşamının bir bütünü oluşturmaktadır¹.

İnsanın ilk zamanlarından itibaren bir örgüt çatısında olmasına rağmen, özellikle göçebe yaşam biçiminden yerleşik yaşama geçişi örgüt kavramının ve örgüt içi ilişkilerin önemini de arttırmıştır. Çatışma da bu örgüt kavramı içinde insanların etkileşimlerinden doğan karşıt görüşler ve uyuşmazlıklar sonucu ortaya çıkan bir algı sorunudur. Çatışma için kesin bir tanım vermek uygun değildir, çünkü çatışmalar farklı şekil ve düzeylerde ortaya çıkabilmektedir².

Bu farklılıklara rağmen çatışmanın doğasında bir uyumsuzluk vardır ve bu uyumsuzluk bireylerin kendi fikirlerinin haklılığını savunmasıyla başlamaktadır. Bu çalışmada işlenmekte olan çatışma kavramı, örgütsel olarak organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaları kapsamakta ve bu çatışmaların çıkış nedenlerinden biri olarak gösterilebilecek olan kuşaklar arası farklılıkları ele almaktadır.

Örgütsel davranış kavramına yönelişle birlikte organizasyonel olan çatışmalarla ilgili birçok araştırma yapılmakta ve bu araştırmalar çatışmaların çıkışını anlatırken nasıl yönetilmesi gerektiğine dair de bize ışık tutmaktadır.

¹ Don Hellriegel, Jr. John Slocum, **Organizational Behaviour**, West Publishing Co., 1979, p. 503-504.

² Theodore Herbert, **Dimensions of Organizational Behaviour**, Macmillan Publishing Co., 1981, p. 367-368.

İlk araştırmalarda çatışma daha geleneksel bir yaklaşımla incelenmiştir³. Bu yaklaşım çatışmaların örgütün genel yapısını bozacak farklılıklar yarattığını ve önlenmesinin elzem olduğunu söylemektedir. Örgütte problemlerin ortaya çıkmadan veya kısa süre içinde çözümleri örgütün devamlılığı için gerekli görülmektedir. Ayrıca geleneksel yaklaşımda, örgüt kültürünün iyi ve köklü olduğu örgütlerde çatışmanın ortaya çıkmaması gerektiğine dair bir inanış bulunmaktadır⁴. Geleneksel bakış açısı çatışmanın kötü bir olgu olduğu konusuna fazlaca yoğunlaşarak çatışma kavramının derin sonuçlarından uzaklaşmıştır. Ancak araştırmacıların çatışmanın kaçınılmaz olduğuna dair incelemeler yapmasıyla bu görüş genel olarak geçerliliğini yitirmiştir.

İkinci bir yaklaşım olan modern yaklaşım ise çatışmaların kaçınılmaz olduğuna değinerek, çatışmanın iyi ve kötü yanlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu sistemde çatışma, organizasyonlarda gelişimin sağlanması için başlıca olgulardan biri olarak karşımıza çıkmakta ve araştırmacılar bunu işlevsel çatışma olarak tanımlamaktadır⁵. Bu çatışmanın iyi yönetilmesi organizasyonunun değişimine ve gelişimine ciddi katkılarda bulunmaktadır. Ancak işlevsel çatışmanın iyi yönetilememesi organizasyonun karar alma mekanizmalarını kısıtlamakta ve organizasyonu kötü yönde etkileyebilmektedir.

Burada çatışmanın hangi türde oluştuğuna da dikkatle bakılması gerekmektedir. Alınan görevler nedeniyle oluşan çatışmalar, belli bir düzeye kadar işin amacını ve yapılışını ilerletirken, yoğun bir seviyeye ulaşması işten ve bu işin amacından uzaklaşmaya itebilmektedir. Benzer bir şekilde süreç yönetimi ile ilgili çatışmalar, işin yapılışını farklı biçimlerde görmeyi arttırdığından işe katkıda bulunabilmekte ve gelişime yardımcı olabilmektedir. Ancak burada aslında problemli olan çatışma türü, iletişim sorunlarından kaynaklı olan bireyler arası çatışmadır. Bireyler arası çatışma

³ Howard Carlisle, **Management : Concepts and Situations**, Science Research Associates Inc, Chicago, 1976, p. 434-436.

⁴ **A.e.**, p. 434-436.

⁵ James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly, **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, Business Publications Inc, 1979, p. 163-164.

araştırma sonuçlarına göre uzun vadede örgüt yapısına zarar vermekte⁶, çözümleri artırarak en son noktada örgütün dağılmasına dahi neden olabilmektedir.

Modern yaklaşımın ortaya koyduğu ikinci bir görüş de çözüm odaklı çatışmalardır. Bu görüşün ortaya çıkışı, çatışmanın kaçınılmaz olduğunun ancak çatışmanın sıklıkla tekrarlanmasının yarattığı sorunların fark edilmesiyle olmuştur. Çatışmanın yarattığı baskı, kişilerin fikirlerine daha çok tutunmalarına neden olabilmekte ve yoğun bir kavga boyutuna taşınabilmektedir. Bu durum, işbirliği ve birlik kavramlarının azalmasını tetiklemekte ve grupların uzun dönem kabiliyetlerini azalttığını göstermektedir⁷.

B. Çatışma Türleri

Çatışmaların örgüt içinde farklı şekilde ortaya çıkmaları onların sınıflanlandırılma ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır. Bu sınıflandırmalar hem araştırmaların incelemelerini kolaylaştırmıştır, hem de çözümler konusunda farklı yolların izlenmesini sağlamıştır. Her çatışma kendi içinde farklı nedenlerden oluşmakta ve çatışmanın ortaya çıkardığı sonuçlarda bulunduğu yapıya farklı şekillerde etki etmektedir. Örgüt için bu tarz çözümlemelerin yapılabilmesi için öncelikle çatışmanın türünün anlaşılması gerekmektedir⁸.

1. Fonksiyonellik Durumlarına Göre Çatışmalar

Karşımıza ilk çıkan çatışma türü, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmadır. Bu çatışmalar organizasyonların amaçlarına ulaşmada yaptıkları etkiye göre ayrılmakta, iyi ve kötü yönlerinin örgütteki durumu göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Fonksiyonel olan çatışmalar, işletmenin hedefleri doğrultusunda; bu hedeflere erişirken katkı sağlayan, örgütteki eksik noktaları ve hedeflere nasıl varılması konu-

⁶ Carlisle, **a.g.e.**, p. 434-436.

⁷ **A.e.**

⁸ Gibson, Ivancevich, Donnelly, **a.g.e.**, p. 163-164.

sunda yol gösteren çatışmalardır. Gelişimi ve değişimi kolaylaştırırken, yeni kazanımların sağlanmasını da sağlamaktadır⁹.

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, hedeflere ulaşmada engel olarak ortaya çıkan, hedeften uzaklaştıran ve mevcut örgüt kültürünü bozan çatışmalardır. Geleneksel yaklaşım ile modern yaklaşım arasındaki fark, geleneksel yaklaşım bu tarz çatışmaların örgütte eksikliğe işaret ettiğini söylemesinden kaynaklanmaktadır. Modern yaklaşımda her hedef uzaklaştırıcı çatışmanın bu çatışma türüne dahil olduğunu söylemenin yanılgıya ulaştıracağını söylemekte ve çatışmanın çıkış sebeplerinin iyi kavranması gerektiğini söylemektedir¹⁰.

2. Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Bu tarz çatışma ayrımı, çatışmaların nasıl başladığına göre sınıflandırma yapmakta, bu çatışmaların nasıl devamlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu çatışma türlerine baktığımızda;

- Örtülü çatışma
- Beklenen çatışma
- Hissedilen çatışma
- Belirgin çatışma

olarak sınıflandırılmaktadır.

Örtülü çatışma, potansiyel olarak çatışmanın var olma sebeplerinin örgüt içinde mevcut olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içindeki mevcut olan kültür farklılıkları, kaynak yetersizlikleri, örgüt içi düzen ve disiplinin var olmaması bu çatışmanın çıkmasına neden olmakta ve örtülü çatışmaya neden olabilmektedir¹¹.

Beklenen çatışma, örgüt içinde bireylerin farklı algılamaları sonucu, olay ve durumlara karşı verdiği tepkilerden kaynaklanabilmektedir. Olay ve durumların net olmaması da bu çatışmaya sebep olabilirken, bazen sadece bireyler arası farklar bu

⁹ A.e.

¹⁰ Robert Miles, **Macro Oranizational Behaviour**, Goodyear Publishing Company, 1980, p. 123.

¹¹ A.e.

çatışmanın asıl kaynağını oluşturmaktadır¹². Kuşak farklılığı da bu tarz çatışma durumlarının yaşanmasında neden olabilmekte, özellikle X kuşağının, Y ile başlayan örgüt kültürünün değişmesine bağlı, Z kuşağının daha yıkıcı tavırlarına karşı bu algıyı geliştirmesinden kaynaklanmaktadır¹³.

Hissedilen çatışma, olay ve olaylar konusunda bireysel hisleri ifade etmektedir. Sadece örgüt için olaylar değil, bireylerin sosyal yaşamlarındaki hisleri bazen bu çatışmanın oluşmasına neden olabilmektedir. Görüş farklılıklarının sıkça yaşandığı örgüt ortamında, X, Y ve Z kuşağının birlikte çalışırken, farklı hayat görüşleri bu çatışmanın büyümesine ve çatışmaya konu olan taraflar arasında sürekli bir uyumsuzluk yaşandığı hissine yol açabilmektedir¹⁴.

Son olarak karşımıza çıkan belirgin çatışma, bireylerin olaylara verdiği direkt tepkileri ve davranışları göstermektedir. Belirgin çatışmada taraflar arası tartışma ve sözlü atışmalar sıklıkla görülürken, örgüt içinde işlerin bireyler arası etkileşim nedeniyle aksadığı durumlar da olmaktadır. Bu kişiler arası iletişimin tamamen kopmasına kadar gitmekte ve müdahalenin zorunlu olduğu durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır¹⁵.

3. Çatışmayı Yaşayan Taraflara Göre Çatışma

Bu tarz çatışmalar örgüt içindeki bireyler, gruplar ve hatta örgütler arası çatışma boyutuna göre sınıflandırma sonucu ayrılmıştır¹⁶.

Genel olarak örgüt içi çatışmalardan bahsetmemize karşın, insanların örgüt içindeki konumları kadar kendi iç dünyalarındaki konumlamalarının da bazen doğru olmaması çatışmaya neden olmaktadır. Kişisel çatışmalar olarak adlandıracağımız bu çatışma türü, kişinin örgütle uyum sağlayamamış olması başlıca problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi kendisinden bekleneni anlayamamasıyla beraber, yaptıkla-

¹² Yelkikalan, Altın, **a.g.m.**, s. 13-17.

¹³ Gibson, Ivancevich, Donnelly, **a.g.e.**, p. 163-164.

¹⁴ Randolph, Bobbit, vd., **Organizational Behaviour; Understanding and Prediction**, Prentice Hall, 1974, p. 138.

¹⁵ **A.e.**

¹⁶ James Stoner, **Management**, Prentice Hall, 1978, p. 347.

rından emin olamaması, içsel olarak sorun yaratmaya başlamaktadır. Bu stres durumunu ortaya çıkarmakta ve kızgınlığın ilerlemesine neden olmaktadır¹⁷.

Bireyler arası çatışma, örgütü oluşturan bireylerin herhangi bir olay, durum veya konu hakkında uyuşmazlığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu konuda kişilerin deneyimleri önemli bir rol oynamakta, kişisel faktörlerin, sahip oldukları bilgilerin ve değer yargılarının taraflar arasında farklı olması çatışmaya neden olmaktadır. Burada bireyler arası çatışma da örgüt açısından yönetici ve çalışan arasında bir çatışma olacağı gibi iki çalışan veya iki yönetici arasında da çatışma oluşabilmektedir¹⁸. Dünya görüşlerinin gençlik dönemlerinde şekillenmesiyle farklı görüş ve hedefler doğrultusunda ilerleyen ve kendilerini geliştiren bireyler, çatışmanın kaynağını oluşturabilmektedirler.

Bir başka çatışma türü, bireyler ile bulundukları gruplar arasında olabilmektedir. Burada çoğunluk tarafından bireylerin belli standartlara, fikirlere zorlanması ve bireyin kendi yolunda ilerlemeye çalışması grup içi çatışmaya yol açacaktır. Eğer ki birey grup dışından ise, sadece zorlanmış hissetmeyecek belki o grup ve o grubun bağlı bulunduğu örgüte karşı da önyargı geliştirerek çatışmanın genişlemesine yol açabilecektir¹⁹.

Gruplararası çatışma da bireylerin grupla çatışması sonucu veya iki farklı anlayışı benimseyen liderlerin grupları arasında çıkabilmektedir. Çünkü çatışmanın bir boyutunda liderler de konuya dahil olabilmekte, sorunun kaynağına direkt inmek yerine güç kavramı da çatışmanın büyümesine neden olmaktadır²⁰.

Gruplararası çatışma aynı zamanda örgüt içindeki sistemin de etkilenmesine yol açtığı için kritik bir anlam ifade etmektedir. Sendikaların işveren ile çatışması, şirket içi farklı grupların çatışması işleri aksatmaya ve ekonomik sistemde kırılmaya yol açabilmektedir.

¹⁷ Stoner, **a.g.e.**, p. 300-357.

¹⁸ Robert Tannenbaum, Irving Weschler, Fred Massarik, **Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach**, McGraw Hill, 1961, p. 103.

¹⁹ Stoner, **a.g.e.**, p. 300-357.

²⁰ **A.e.**

Organizasyonlar arası çatışma da bir başka tür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sınıflandırmanın içine baktığımızda, bu kavrama kuşaklararası çatışmayla birebir olarak ilgisi bulunmamaktadır. Çünkü bu tarz çatışmalar, genellikle rekabet ve ekonomik sistemin getirileri üzerinden olabileceği gibi, siyasi ve tarihi gibi olayların etkisinde de oluşabilmektedir²¹.

4. Örgüt İçi Konumlara Göre Çatışma

Bu sınıflama örgüt içinde bireylerin çatışma sırasında nerede bulunmalarına bağlı olarak çıkmaktadır. Yönetimi konusunda daha hassas yaklaşılması gerekmekte, özellikle örgüt içi bütünlüğün sağlanması için kaynağının iyi anlaşılması gereken çatışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dikey, yatay ve yönetici ile sorumlu çatışması olarakta üç gruba ayrılmaktadırlar²².

Dikey çatışmalar, ast – üst ilişkileri arasındaki çatışmaları ifade etmektedir. Fikir uyuşmazlığı, bireyler ve yöneticileri arasındaki farklılıklar bunlara neden olabilmektedir. Kuşak farkı burada bir faktör olarak sıklıkla günümüz örgütlerinde görülebilmektedir. X kuşağının sadık, ve gerçekçi bakış açısı, onu işler konusunda daha tutucu yaklaşmasına neden olabilmektedir. Z kuşağı ise yenilik deneme ve risk alma konusundaki hızlı davranışları yöneticinin karşıt görüşüyle karşılaştığında çatışmaya yol açmaktadır²³.

Yatay çatışma, aynı statüde ve aynı örgüt kademesinde bulunan bireylerin arasındaki uyumsuzluklar sonucu çıkan çatışmaları kapsamaktadır. Bu tarz çatışmalarda genel olarak çözüm tarafının amir olmaması, örgütün devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Bir üst kademenin dahil olması, çatışmanın bireyler arası kırılımın yüksek olduğunu ve uyuşmazlığın aslında baskılanma yoluyla giderildiği anlamına gelmekte ve bu da uzun vadeli bir çözüm olarak gözükmemektedir²⁴.

²¹ Randolph, Bobbit, vd., **a.g.e.** p. 138.

²² Dalton McFarland, **Management: Foundations and Practice**, Macmillan Pub. Co., 1979, p. 408-410.

²³ Randolph, Bobbit, vd., **a.g.e.** p. 138.

²⁴ McFarland, **a.g.e.**, p.408-410.

Yönetici ve sorumlu arasındaki çatışma, yöneticilerin sorumlu grup amirlerine şüphe ile yaklaşmasıyla özellikle ortaya çıkabilmekte, ve yöneticilerin bu tarz davranışların gelişmemesi konusunda dikkatli davranmalarını gerektirmektedir. Bu tarz çatışmalar sadece tarafları değil, yöneticiliklerini yaptıkları grupları etkilemekte ve gruplar arası çatışmaların da başlıca kaynağı olabilmektedir²⁵. Sorunun çözülmemesi ve kaynağına yeterince inilememesi, önce gruplar arasında çözülmeye ve çatışmaya neden olabilmektedir. Sonra ise örgüt olarak sistemin zayıflamasına yol açmakta ve ilişkilerin gerilmesi ve çalışanların arada kalması stres hissinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çatışmanın kontrol edilememesi, aynı zamanda bireylerin işin yapılması ve izlenen süreçler konusundaki güvenini de sarsmakta ve bu bireylerin kendi içlerindeki çatışma duygusunun da oluşmasına yol açtığı örgütlerde görülebilmektedir.

5. Diğer Çatışma Türleri

Çatışma yukarıda sayılan türlerde olabileceği gibi örgüt içi çeşitli düzeylerde ortaya çıkarken bazen standart düzenler dışında da oluşabilmektedir²⁶.

Hedef çatışmaları, bu konuda sık karşılaşılan örneklerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler, gruplar arası çeşitli amaçlar konusundaki anlaşmazlıklar bir grubun diğer grup üzerinde haklılık cabasıyla belirgin hale getirmekte ve örgütteki mevcut çatışmaların yoğunlaşmasına neden olabilmektedir²⁷.

Rol çatışmaları da bireylerin kurumdan beklentilerini sağlayamaması ile karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin, istedikleri rollere, istedikleri örgüt içi özelliklere kavuşamaması bireyin mevcut haliyle çatışmaya neden olmakta ve bu bireyin çeşitli düzeylerle arasında sorunlara yol açmaktadır²⁸.

Bunların dışında belli kurallar ve öğeler ile düzenlenmiş çatışmalarda bulunmaktadır. Kurumlaşmış çatışma diyebileceğimiz bu çatışma, çatışmanın örgüt için-

²⁵ McFarland, **a.g.e.**, p.308-352.

²⁶ Richard M.Hodgetts, Steven Altman, **Organizational Behaviour**, W.B. Saunders Co. 1979, p. 341-345.

²⁷ **A.e.**

²⁸ **A.e.**

deki uygulamalarla belirlendiği ve kontrol altına alındığı, hangi süreçlerin ve çözüm yolların izleneceği belli olan durumu ifade etmektedir. Bu tarz çatışmalar, sendika ve işveren arası görüşmelerde, şirket içi şikayet ve talep fırsatlarında sıklıkla karşımıza çıkmakta ve çözümleri içinde yine örgütün program haline getirdiği şema izlenmektedir²⁹.

Anlık çatışma ise, her grup ve paydaş arasında çıkabilen, özellikle örgütlerde örgüt dışı konular nedeniyle var olan uyumsuzluklar ile ortaya çıkmaktadır³⁰. Bu çatışmaların en büyük etkenlerinden biri iletişim sorunları ve bu sorunların tetikleyicisi olarak kuşaklar arası farklar büyük rol oynamaktadır. İletişim tarzların başkalaştığı kuşaklarda sorun daha kişisel faktörleri içermekte ve çözüm karşılıklı anlama yollarıyla çatışmanın kontrol alınması ile sonuçlanmaktadır³¹.

II. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma türlerinin anlatılmasından sonra, çatışmanın neden ve ne şekilde ilerlediğini de anlamak büyük önem taşımaktadır. Çatışma sadece kavramlarıyla değil, sürecin nasıl başlayıp nasıl sonlandığıyla da aslında örgüt ve birey açısından neler kazandırdığı ve kaybettirdiğini de göstermektedir. Beş aşama olarak ele alınacak olan bu süreç şeması, çatışmanın işleyişini göstermektedir. Beşinci aşama olan çıktılar yani çatışmanın sonuçları, nedenlerin detaylıca incelenmesi sonrası ayrı bir başlıkta detaylandırılacaktır³².

A. Uyuşmazlık ve Karşıt Fikirler

Çatışmanın ortaya çıkması, öncelikle karşıt fikir ve uyuşmazlıkların var olmasıyla mümkün olmaktadır. Karşıt fikirler, her zaman çatışmaya yol açmayacaktır, ancak her çatışmanın altında bu temel bulunmaktadır³³.

²⁹ A.e.

³⁰ McFarland, a.g.e., p. 408-410.

³¹ Herbert, a.g.e. p. 411-418.

³² Randolph, Bobbit vd., a.g.e., p. 130-140.

³³ Hodgetts, Altman, a.g.e. p. 359-362.

Karşıt fikirlerin oluşmasında iletişim sorunları önemli konulardan birisidir. Doğru anlamı aktarmamak veya anlam eksiklikleri çatışma için öncül olmaktadır. Çatışma sadece az ve eksik iletişimle de değil, fazla iletişimle de çıkmaktadır. İletişimin fazlalığı amaç ve hedeflerden saptırmakta bu da çatışma ihtimalini arttırmaktadır. X ve Y kuşağının Z kuşağı ile çatışmalarında bu konu sıklıkla görülebilmektedir. Halen birebir görüşmeleri önemli bulan geçmiş kuşaklar ile, hızlı cevap bekleyen Z kuşağı birbirlerini dengeleyememelerinden ötürü, çatışma durumları ortaya çıkabilmekte, bu durum çalışmamızda özellikle karşımızda çıkmaktadır.

Çatışma oluşturan uyumsuzluk ve karşıt fikirler, bazı hallerde örgüt içi yapılardan da kaynaklanabilmektedir. Bireyler arası amaç farklılıkları, gruplar arası amaç farklılıkları çatışmaların gelişmesinde etkin rol oynayabilmektedir. Örgüt büyüdükçe farklı hedeflerle hareket etme düzeyi de atmaktadır. Farklı hedefler için çaba gösteren bireylerin, özellikle birbirleriyle bağımlı amaçlarla ilgili konularda uzlaşma göstermesi daha zor olmaktadır. Burada bir grubun veya bireyin kendi çıkarları için hareket etmesi durumu da çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır³⁴.

Son olarak karşımıza bireysel farklılıklar çıkmaktadır. Çatışma konusunda tezin son bölümünde inceleyeceğimiz şekilde, karakter farklılıkları çatışma için başlı başına bir neden olabilmektedir. Örgüt içinde herhangi bir uyumsuzluk olmamasına karşın, karakterlerin bireysel fikir ayrılıkları çatışmaya yol açmakta ve bu örgütün düzeninin bozulmasında etkin rol oynamaktadır³⁵.

A. Kişiselleştirme ve Hissetme

Birinci aşama olan uyumsuzlukların başlamasıyla ikinci aşama olan potansiyel görülecek olan çatışma haline geçiş yapılmaktadır. Bu aşama çatışmanın varlığının

³⁴ Karen A. Jehn, "Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, Sage Publications Inc., 1995, p. 256-282.

³⁵ T. M. Glomb, H. Liao, "Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 4, 2003, p. 486-496.

net olarak ortaya çıktığı ve bireylerin duygularını da çatışmanın içine katmasıyla³⁶, çatışmanın büyümesi veya küçülmesine etki ettiği aşamadır³⁷.

Bu aşama da iki tip çatışma grubu olarak ele alınmaktadır. Çatışma eğer birey veya bireyler tarafından farkedilmeye başlanmışsa ve çatışmanın gerçekleşeceği ön görülüyorsa bu algılanan çatışma olarak kabul etmektedir. Ancak bu tarafların bunu hissedeceği anlamına gelmemekte, sadece durumun varlığından haberdar olduklarını göstermektedir³⁸.

Bu aşamanın devamında eğer birey veya bireyler oluşan çatışmaya duygularını da katmaya başladıklarında bu negatif veya pozitif duygularla şekillenerek çatışmanın bireyler tarafından hissedilmesine yol açmaktadır³⁹. Hissedilen çatışma olarakta ifade edilen bu durumda duygular, hem kendi hem de karşı tarafın da algı ve durumlarını değiştirerek olayın gelişmesine veya olayın küçülmesine katkıda bulunmaktadır.

C. Çatışmaya Karşı Fikirler

Çatışma gerçekleşmesiyle beraber, taraflar arasındaki niyetler aslında çatışmanın nasıl süreceğine ilişkin bir haritası da ortaya çıkarmaktadır. Çatışmayı farkedenden taraflar çatışmanın nasıl devam edeceğine dair en baştan bir tutuma bürünürler ve bu tutum gidişatın da önemli bir habercisi olmaktadır.

Eğer bir taraf diğer tarafın çıkarlarını karşı düşünmeden sadece çatışmanın kazanı olmaya çalışarak çatışmayı sürdürmeyi düşünüyorsa bu onun rekabetçi olduğunu göstermektedir. Bu durum çatışmanın bazı hallerde kazanılmasını sağlamasına karşın, örgüt ve ikili ilişki yapılarını bozduğundan uzun dönemdeki sorunların daha da büyümesine yol açmaktadır⁴⁰.

³⁶ R. L. Pinkley, “*Dimensions Of Conflict Frame: Disputant Interpretations Of Conflict*”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 2, 1990, p. 117-126.

³⁷ Hodgetts, Altman, **a.g.e.**, p. 347.

³⁸ A. M. Isen, A. A. Labroo, P. Durlach, “*An Influence Of Product And Brand Name On Positive Affect : Implicit And Explicit Measures*”, **Motivation&Emotion**, 2004, p. 56-61.

³⁹ **A.e.**

⁴⁰ **A.e.**

İşbirliği iki tarafın da çıkarları için ortak bir zemin bulmaya çalışmasıyla olur. Bu çatışma durumunun olumlu hale getirilmesine doğru bir seyri başlatırken, daha gelişmiş ve iyileşmiş bir durum ortaya çıkarılabilir⁴¹.

Örgüt ve bireyler arası düzenin korunup daha da gelişmesine katkıda bulunabilmektedir⁴².

Kaçınma, çatışmaya karşı verilen tepkilerin en kısa süreli olanı olarak kabul edilmektedir. Kaçınma bir başka uzlaşmazlığın da çıkabileceği uyumsuzluk ortamında tarafların sessiz kalıp aslında sadece ilerlemelerini engellemekle kalmamakta, geriye yönelik bir ivme gerçekleştirmelerine neden olmaktadır⁴³.

Uyumlu olma, bireyin veya grubun fikirlerini bastırarak, karşı tarafı yatıştırma amaçlı onu üstün kıldığı tutumlardan birisidir⁴⁴.

Son olarakta uzlaşmacı tavır sürecin üçüncü aşamasında, iki tarafında kazanıp kaybetmek yerine sadece sürecin bitmesi için çabalağı davranışlar bütünü göstermektedir⁴⁵.

Bu durumda gerçek çatışma devam ederken, taraflar aslında bir şeyler kaybederek ortak bir noktaya varmaktadır.

D. Tutumlar

Tutumlar aslında insanların bildiği şekliyle çatışmanın asıl kendini gösterdiği aşamayı ifade etmektedir. Bu noktada artık bireyler ve gruplar çatışma sürecine başlamış ve buna karşın nasıl hareket edeceklerine dair başlıca tutumları oluşmuştur⁴⁶.

⁴¹ Grant Cairncross, Jeremy Buultjens, "Generation Y and Work in the tourism and hospitality industry: Problem? What Problem?", **Centre for Enterprise Development and Research Occasional**, Vol. 9, No. 1, Southern Cross University Coffs Harbour Campus, 2007, p. 3-19.

⁴² R. A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effect of the Type A Behaviour Pattern and Self-Monitoring", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 44, No.2, 1989, p. 281-296.

⁴³ **A.e.**

⁴⁴ Isen vd., **a.g.e.**, p. 43-63.

⁴⁵ **A.e.**

⁴⁶ R. Peterson, **Conflict Management And Industrial Relations**, Boston, Kluwer-Nijhoff, 1982, p. 119-140.

Bu noktada kişiler tutumlarının sonuçlarını yaşamaya başlamış ve çatışmanın tarafları harici bireyler ve gruplarda bu çatışmayı farketmeye başlamaktadır. Çatışmanın başlamasıyla uyumsuzluk olarak başlayan sorunlar, çatışmanın negatif yönde ilerlemesiyle beraber başta kişisel tartışmalara ve ilerleyen durumda bireyler arası şiddete varabilecek boyutlara ulaşabilmektedir⁴⁷.

Bu noktada çatışma yönetimi konusu kritik önem taşımaktadır⁴⁸. Çatışmanın özellikle kontrolsüz seyrettiği durumlarda davranışların yıkıcı etkisinin farkedilmesi, konunun tahribat yaratmadan kontrol altına alınmasını gerekli kılmaktadır. Çatışmalarda bu noktaya ideal koşullarda ulaşılmaması beklenmekte, tarafların ortak noktaya kazanç veya kayıp göstererek varmaları beklenmektedir.

E. Sonuçlar

Çatışma yaşayan tarafların tüm bu aşamalardan sonra, etkileşimleri çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Çatışmaların iyi yönde ilerlemesi ve performans artırıcı etkileri literatürde işlevsel çıktılar olarak geçmektedir. Ancak çatışmaların örgütü bozacak veya örgütteki işleyişi karşı sorun yaratacak hale gelmesi işlev bozucu çıktılar olarak isimlendirilmektedir.

İşlevsel çıktılar, düşük ve orta seviyede seyretmiş olan çatışmanın örgüt ve bireyler için yaratıcılık, karar kalitesi ve dayanışmayı arttırdığı durumlarda gözlemlenmektedir⁴⁹. Bunun için çatışmanın yeniliği etkilemesi, daha iyiye gidilmesi konusunda istek yaratması ve açık tutumların sergilenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu değişim için temiz bir ortam yaratırken, eğer ki çatışma gruplar arasında gerçekleş-

⁴⁷ Isen vd., **a.g.e.** p. 43-63.

⁴⁸ Stephan P. Robbins, **Managing Organizational Conflict: A Non Traditional Approach**, New Jersey, Prentice Hall, 1974, p. 93-97.

⁴⁹ Bernard A. Nijstad, Silvia C. Kaps, "Taking The Easy Way Out: Preference Diversity, Decision Strategies, And Decision Refusal In Groups", **Journal Of Personality and Social Psychology**, Vol. 94 No. 5 , 2008, p. 860-870.

yor ise tarafların arasında azınlık fikirlerine de yer verilmesi, çıktının olumlu olma şansını daha da arttırmaktadır⁵⁰.

Çatışma olmaması örgütler için ilerleyici bir etken değildir. Çatışma birey ve örgütün ilerlemesi için önemli bir noktada bulunmaktadır. Çünkü çatışmanın olmayışı, farklı fikirlerin bulunmasını tıkamakta ve bu da kararların sorgulanmasını azaltmaktadır. Yanlış karar fikrinin ortaya atılmaması aslında bireylerin soru sorma ve geliştirme yetkinliklerini de kısıtlamaktadır⁵¹.

İşlevsel bozucu çıktılar, bu aslında çatışmanın genel olarak en çok görülen sonuçlarından biri olarak bilinmektedir⁵². İşlev bozucu çıktılar, tarafların çatışma üzerine çözüm sağlayamaması veya kısa süreli çözümlerin örgüt yapısını veya taraflar arası ilişkiyi zedelemesi sonucu yıkıcı sonuçlar oluşturmalarını ifade etmektedir. Örgüt içinde olduğunda çalışmayı bile durdurabilecek olan bu çatışmalar, sosyal kırılımlara da yol açabilecektir⁵³. Özellikle çatışmaların kültürel farklılıklardan geliştiği durumlarda, kontrol altına almak güçleşmekte ve çözüm yolları daha kısıtlayıcı hale gelmektedir.

Günümüze baktığımızda işlevsel çatışmalar, kurumsal şirketler tarafından uygulanmaya ve kontrollü şekilde teşvik edilmeye başlanmıştır. Günümüzün hızlı gelişen dünyasında yeni fikirlerin ortaya çıkması ve gelişime daha fazla katkı yapması için örgütler sisteme meydan okumayı arttıracak şekilde tasarlanmaya başlamıştır⁵⁴.

Çatışmaların başarılı çözümlerinin sonucu, yeni fikirlere zemin hazırlamaktadır. Tartışmalar, hem örgütleri hem de bireyleri yakınlaştırmakta, aralarındaki bağın kuvvetlenmesi, ileride ortaya çıkabilecek olan çatışma durumlarının ve buna bağ-

⁵⁰ Karen A. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation Of Advantages And Disadvantages Of Value-Based Intragroup Conflict", **International Journal Of Conflict Management**, Vol. 5, No. 3, 1994, p. 223-238.

⁵¹ Jay Hall, Martha.S. Williams, "A Comparison Of Decision-Making Performances In Established And Ad-Hoc Groups", **Journal Of Personality And Social Psychology**, Vol. 3, No. 2, 1966, p. 217.

⁵² Karen A. Jehn v.d., "The Effects Of Conflict Types, Dimensions And Emergent States On Group Outcomes", **Group Decision And Negotiation**, Vol.17, No.6, 2008, p. 465-495.

⁵³ Kristina. B. Dahlin, Laurie R. Weingart, Pamela J. Hinds, "Team Diversity And Information Use", **Academy Of Management Journal**, Vol. 48, No. 6, 2005, p. 1107-1123.

⁵⁴ A.e.

lı tutumlarının daha pozitif sonuçlanmasına katkı sağlamaktadır. Çatışma doğası gereği olumsuz olmasına karşın, olumlu yanları son yıllarda kabul edilmektedir.

III. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışma konusunun nasıl ilerlediği ve türleri, kavramın algılanması açısından önem taşınmaktadır. Çatışmanın asıl unsuru ise nasıl başladığı ve nedenlerinin doğru anlaşılmasıyla daha iyi kavranabilmektedir. Ancak nedenleri ile çözüm yolları bulunabileceği için, çatışmanın temellerine inmek gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt bağlamında çatışmalar farklı şekillerde oluşabilmekte, bireyler arasında, bireylerin kendi iç dünyalarında veya örgüt içi birimler arasında oluşabilmektedir⁵⁵. Bu nedenler on başlıkta incelenerek, neden oluştuklarına dair detaylarının çatışmayı nasıl oluşturduğu ortaya konulacaktır⁵⁶.

Bağlı işlerde çatışma: Örgüt içinde bir çok yapılması gereken iş bulunmakta ve her bir işi yapan birey ve grup arasında belirli düzeyde bağ oluşmaktadır. Bu bağlar her zaman çatışma yaratmamaktadır. Gruplar arasında aynı amaç doğrultusunda oluşan bağılıklar çatışmaya neden olacak bir düzlem yaratmamaktadır. Bu bağılıklar, grupların ilişkilerinin olması şartına bağlı değildir ve bu da birey ve grup çatışmalarının oluşması için ortam hazırlamamaktadır. Ancak gruplar arası ortak çalışmanın olduğu ancak hedeflerin farklı olduğu durumda, grupların çok yönlü etkileşimleri çatışma için başlıca ortamı hazırlamaktadır⁵⁷. Matriks organizasyon yapısında bulunan geniş örgütlerde sık sık bu doğrultuda çatışmalar gözükmektedir.

Ortak kaynak nedeniyle çatışma: Örgüt içinde birey ve grupların, ortak bir kaynağı paylaşmaları durumunda, kaynağa erişimin artması için rekabet ortamı oluşması beklenen bir olgudur.

Rekabet durumu çatışma ihtimalini artırırken, işbirliği ve uzlaşma kültürünün olmaması beraberinde çatışmaların daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır.

⁵⁵ Miles, Ronald, **a.g.e.**, p. 120-124.

⁵⁶ M. Buckley vd., “*Managing Generation Next: Individual And Organizational Perspectives*”, **Review Of Business**, Vol. 22, No.1, 2001, p. 75-86.

⁵⁷ Don Hellriegel, John Slocum Jr, **Organizational Behaviour**, Second Edition, West Publishing Co. 1979, p. 503-504.

Hedefler için çatışma: Bireyler ve gruplar ulaşılacak hedef konusunda farklı görüşlerde bulunuyorsa, oluşacak çatışma yaratıcı bir ortama sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda sıklıkla yöneten ve yönetilenler arasındaki farklı görüşler de örgütlerde çatışmaya yol açmaktadır⁵⁸.

Hedeflere ulaşırken yaşanan bu çatışmaların doğru yönetimi, amaca ulaşmada başarıyı artırabilirken, yönetim eksikliği tarafların ikisi içinde sonucunda kaybedecekleri bir çatışma olgusuna dönüşebilmektedir.

Algılama farkları nedeniyle çatışma: Algılama farkı, bireyler ve örgüt içindeki paydaşlar arasında sık sık uyumsuzluk yaratabilecek olan çatışma nedenlerinden birisidir. Algılama, davranışı etkileyen en önemli etkenlerden biridir ve bireylerin farklı değer yargıları, farklı amaçları algılarında değişik tutumlar oluşmasına neden olabilmektedir. Ayrıca iletişim ve bilgi eksikliği de algının eksik oluşmasına neden olmakta ve çatışma için başlangıç yaratabilmektedir.

Yönetim ve yöneticiler arası çatışma: Örgüt içi sorumlulukların net çizilmemiş olması, aynı iş için farklı kişilerin çatışmalarına zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle yöneticilerin net çizmediği sınırlar nedeniyle çalışanlar arası başlayan uyumsuzluklar ilerleyen dönemde ortak çalışmalarını da etkilemekte ve sonuçların verimsizleşmesine neden olmaktadır.

Örgüt yapısının temellerinin yapılmadan sürekli yapılan değişiklikler bunu daha da kötüleştirmektedir. Yöneticilik tarzları da bu çatışmanın çıkışına zemin hazırlamaktadır⁵⁹.

Karar verme sürecinde iletişime fazla önem vermeyen üstler ve astları arasında sık sık çatışmalar çıkabilmektedir.

Çalışma düşününü yöneticiler ile teknik bilgisi nedeniyle hala işin yapılışıyla ilgili sıklıkla işi durduran yöneticiler, uzun vadede çalışanlarıyla çatışma sıklıklarını arttırmakta ve çalışanların işten kopmasında büyük bir etken yaratmaktadır⁶⁰.

⁵⁸ J. Clifton Williams, **Human Behaviour in Organizations**, South Western Publishing Co., 1979, p. 348.

⁵⁹ McFarland, **a.g.e.**, p.408-410.

⁶⁰ Hodgetts, Altman, **a.g.e.**, p. 287-312.

Statü ve iletişim farklarından oluşan çatışmalar: Kişiler ve gruplar arasında eksik iletişim her zaman için örgütlerde bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesajın eksik, yanlış veya geç iletilmesi gibi konular kişilerin farklı karar ve davranışlara yönelmesine veya değişik tutumlar göstermesine neden olabilmektedir.

Bazı durumlarda bu farklılık bireylerin kendileri atfettikleri statülerden de kaynaklanabilmektedir. Statü farkı gerçek olabileceği gibi kişilerin algısı nedeniyle oluşabilmekte ve bu karşı tarafın algısını değiştirerek, haberleşme kanallarının problemlili hale gelmesine yol açmaktadır. Bu tarz durumlarda çatışma çıkma ihtimali de artmaktadır⁶¹.

Çıkar ve güç mücadelesi sonrası ortaya çıkan çatışmalar: Bireyler arasında farklı çıkarlar, grup ve bireylerin farklı kararlar almasına ve bu kararların başka gruplarla çatışmaya neden olabildiği görülebilmektedir. Özellikle sahip oldukları güç alanını genişletmek isteyen bireyler mücadelecı tavırları örgüt içinde değişik algılar yaratabilmektedir. Burada önemli olan nokta güç mücadelesinin bireyler ve gruplarda nasıl bir algı yarattığıdır, olumsuz bir algı yaratılması, olumsuz davranışların oluşmasını ve buna bağlı olarak çatışmaların derinleşmesine neden olmaktadır⁶².

Yenilikler üzerine oluşan çatışmalar: Teknolojik gelişmeler beraberinde örgütler içinde yenilikçi yaklaşımların oluşmasına yol açmaktadır. Yeni yapılanmalar, yeni yöneticiler bireylerin algısında yeni olguların oluşmasını sağlamaktadır. Bu olgular değişen koşullar nedeniyle yeni durumlarına alışmaya çalışan birey ve gruplar için uyumsuzluk hissetmelerine ve çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.

Ayrıca örgüt içi bireylerin kademe değişiklikleri de örgüte ve bireye yenilik getirmektedir. Bu yenilikler bireyin tutumlarında değişiklik yaratmakta bu da yeni oluşmaya başlayan algılarıyla yeni davranış grupları yaratmasına neden olmaktadır. Bu gibi durumlarda rol çatışmaları ve geçmişe bağlılık gibi durumlar birey ve grupların çatışmasını ortaya çıkarmakta, örgüt içi huzursuzlukların artışı ile örgüt içi çatışmaların da artmasına neden olmaktadır⁶³.

⁶¹ Herbert, **a.g.e.**, p. 357-398.

⁶² Hodgetts, Altman, **a.g.e.**, p. 287-300.

⁶³ **A.e.**, p. 317-337.

Kişilik farklılıkları nedeniyle oluşan çatışma: Örgütlerde kişilik farklılıkları en sık görülen ve beklenen olaylardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin hayata bakışları; deneyimleri, sosyal hayatları ve bulundukları kuşak ve dönemler gibi bir çok konu onları etkileyerek kişiliklerini oluşturmaktadır⁶⁴. Bu farklılıklar örgüt içi olaylar kaynaklı olabileceği gibi örgüt dışı hayatlarına bağlı olarak gelişebilmektedir. Bu da çatışmaya zemin hazırlamakta ve örgütün performansını etkileyecek sonuçlara neden olabilmektedir⁶⁵.

IV. ÖRGÜTLERDE KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMA

Geçmiş yıllara kadar örgütler içinde farklı kuşakların bir arada bulunması, sıklıkla görülen bir durum olarak karşımıza çıkmamıştır. Yaşam süresinin daha az olması, iş kollarının azlığı ve iş yapıları nedeniyle, özellikle çalışma hayatındaki örgüt yapılarında sıklıkla dönemin iki kuşak öncesi ve bir önceki kuşakların çoğunlukta olduğu örgüt yapıları görülmüştür

Son yıllarda yaşam süresinin uzaması ve çalışma hayatındaki yenilikler aynı anda bir çok kuşağın aynı iş ortamında bulunmasına neden olmuştur. Geçmişteki stajyer kavramına esnek çalışmanın örgüt yapılarına girmesiyle birlikte, yarı zamanlı çalışma olarak değişmesi, koşulların iyileşmesi örgüt kültürünün çeşitlilik ile genişlemesine katkıda bulunmuştur. Stajyer kavramı Türkiye’de iş hayatında yeterince önem verilmeyen bir süreç olarak karşımıza çıkmasına karşın, yarı zamanlı çalışmaların artışıyla beraber genç kuşak için iş hayatına giriş daha kolay bir hal almıştır. Bu beraberinde örgütte mevcutta hissedilen, kuşaklararası farkların daha yoğun hissedilmesine neden olmuştur⁶⁶.

Günümüze baktığımızda X ve Y kuşağının aktif olarak çalışma hayatında birlikte çalıştığı dünyamızda, Z kuşağı kısmi zamanlı ve tam zamanlı işler ile son yıllarda çalışma hayatına katılmış, hem geçmiş iki kuşakla hem de bazen artık emeklilik hayatında olan bebek patlaması kuşağıyla iş yerinde ortak bir amaç doğrultusunda

⁶⁴ M. McCrindle, D. Hooper, “Gen Y: Attracting, Engaging and Leading A New Generation at Work”, **White Paper**, University of Tasmania, Hobart, 2006, p. 87-113.

⁶⁵ Hodgetts, Altman, **a.g.e.**, p. 287-300.

⁶⁶ Randolph, Bobbit vd., **a.g.e.**, p.138.

başlamıştır. Mevcut durumda X ve Y kuşağının ele aldığımızda örgüt bağlamında çatışmalarda sıklıkla kuşak farklılıkları görülmektedir⁶⁷.

Bu durumun çatışmaya dönüştüğü durumlar da sıklıkla ortaya çıkmakta, özellikle X ve Y arasındaki işyeri kültürü ve işyerine bağlılık kavramları açısından farklılıklar, yoğun bir çatışmanın yaşanmasına neden olmaktadır. Y kuşağının ilk olarak ortaya koyduğu, hayaller için çalışma fikri, X için makul gözükmesine karşın, bu hayaller için sık değişiklikler kendi öğretileriyle ters düşmektedir. X'in işverenine sadık, uzun yıllar kendini işi doğrultusunda ve işinin amaçları doğrultusunda adanmışlığı, Y'nin kendine adanmışlığıyla çelişmekte, bu da görüş ayrılıklarını başlatmaktadır⁶⁸.

Y kuşağı teknolojiyle çalışma hayatına başlayarak, gelişimleri takip edebilmiş ve kendini teknolojik gelişmelerin içinde direkt olarak bulunmuştur. İş değişikliklerinin yansımasını ilk elden görerek kendini buna göre yetiştiren Y'ler, X'lerin hem teknolojiyi yeterince takip edememesinden hemde yavaş kalmalarından ötürü, X'lere karşı negatif bir algı oluşturmuştur. Burada X'lerin Y'lerin yaptıkları eylemlere kayıtsızlık göstererek, mevcut düzenlerini özellikle yönetici olarak güç kullanma yoluyla korumaya çalışmalarının da etkisi olmuştur⁶⁹.

İletişim değişiklikleri de örgütteki çatışmaların nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. X'in görüşmeler üzerine kurduğu iletişim kanallarının, Y ile birlikte sonuca odaklı hale gelmesi, iletişimin verimsiz hale geldiğini düşünen X'ler tarafından çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Aynı şekilde açıklamalar yerine sonuçlara ulaşmaya çalışan Y'lerin X'lerin iletişim tarzına reaksiyon göstermesi, yeterince veri ve bilgi alamamasına ve sonrasındaki çatışmaların başlamasına neden olmaktadır⁷⁰.

X kuşağı günümüz çalışma hayatında çoğunlukla yönetici durumundayken, Y kuşağı şuan bir alt kademe yönetici ve sorumlular olarak organizasyonlarda bulun-

⁶⁷ A.e.

⁶⁸ Zaporzan ,a.g.m., p. 12-13.

⁶⁹ A.e.

⁷⁰ McCrindle, Hooper, a.g.m., p. 87-113.

maktadır. Gelişim hızıyla beraber iş kollarının daralması, X'lerin baskı altında hissetmesine yol açmaktadır. Y'lerin sürekli aktif olma konusundaki rekabetçi tavırları bu baskıyı arttırmakta bu da öncelikle X'ler için kendi içlerinde yaşanan bir çatışmaya dönüşmektedir. Bu çatışmanın etkisi agresiflik olarak Y'lere dönmekte ve kuşaklarası ciddi sorunlara yol açmaktadır⁷¹.

Yeni çalışma hayatına başlamış olan Z kuşağı ise diğer kuşaklardan farklı olarak ihtiyaç nedeniyle değil, çalışma hayatını keşfetmek için çalışmaya başlamasıyla farklılık yaratarak örgüt içine dahil olmuştur. X ve Y'ler belli amaçlar üzerine çalışırken Z, yeteneklerini uygun kullanmasının onu mutlu edeceğine ve yeteneğini kullanacağı doğru bir işte kendini ifade etmesi gerektiğini düşünmektedir. Z'nin bu tavır, özellikle hayalleri için öncelikle tavizler vermesi gerektiğine inanan diğer kuşaklar ile arasında uyumsuzlukların başlamasına neden olmaktadır⁷².

Z'nin hevesli olmasına karşın, tatminsizlik yaşamaya başlaması diğer kuşaklara nazaran daha hızlı olmaktadır. Tüketim çağıının içinde büyümeleri, hızlı ve çabuk tüketilen bilgilerle kendilerini geliştirmeleri onların hem yaptıkları işte kendilerini adanmalarını hem de yaptıkları işten çabuk sıkılabilmelerine neden olmaktadır. Bu sıkılma, diğer kuşaklar tarafından net anlaşılamamakta ve ifadelerin yetersizleşmesi de kuşakların uzaklaşmalarına neden olmaktadır⁷³.

Z'nin bir işte çalışıyor olma kaygısında olmadan çalışıyor oluşu da özellikle X kuşağı olmak üzere örgüt içinde görüş ayrılıklarını arttırmaktadır. Onlar için varoluşları işten daha önemlidir, önce kendileri için var olmaları gerekmektedir. Bu anlayış onların toplum ve grup içi kavramlardan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bu da geçmiş kuşakların kendilerini iş ve işe bağlı normlar ile kendilerini tanımladıklarını düşündüklerinde bir başka problem olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁴.

Z'lerin hızlı ve pratikliği örgütlerin verimliliği için önemli olmakta ve buna sağladığı katkılar son yıllarda görülmeye başlanmıştır. Ancak bu verimlilik X ve

⁷¹ Zaporzan, **a.g.m.**, p. 12-13.

⁷² Toruntay, **a.g.e.**, s. 72-77.

⁷³ Zemke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, p. 127-153.

⁷⁴ Anick Tolbize, "Generational Differences in the Workplace", **MN: University of Minnesota Research and Training Center on Community Living**, Minneapolis, 2008, p. 8-17.

Y'ler için, ekonomik sorunların yaşandığı iş piyasalarında, yerlerinin tehdit edildiği hissine yol açmakta, özellikle aynı hız ve verimlilik konusundaki çabalarının sonuç vermemesi durumunda stres yaşamalarına neden olmaktadır. Bu stres de çatışma kaynağı olarak örgütlerde görülmeye başlanmaktadır⁷⁵.

Z'lerin çalışma hayatına getirmekte olduğu bir başka konu, örgüt içinde özgürlükçü yaklaşımlardır. Her örgüt geçen yılların etkisiyle belli bir kültür oluşturmakta, örgüt içindeki bireyler, yeni katılanlar da dahil olmak üzere genel anlamda bu örgüt kültürüne katılım göstermekte iken, Z kuşağının kültürü değiştirmeye çalışması da bir başka çatışma kaynağı olarak gözükmemektedir⁷⁶. Mevcut düzenin değişmesi özellikle geçmiş kuşaklarda davranış problemlerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

İletişim de kültür değişikliklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Z'nin her an ulaşılabilir ancak, sonuç odaklı iletişim tarzı, diğer kuşakların iletişim tarzlarıyla uyusmamaktadır. Farklı iletişim yöntemlerini tercih eden bu kuşaklar, aynı yönelimleri denediklerinde ise, iletişim kanallarından doğru şekilde yararlanılamaması ve birbirlerinin iletişim tarzlarına yabancılıkları çatışmalara sebebiyet vermektedir⁷⁷.

Çalışmaların işyerlerinden daha açık ortamlara ve evlere taşınması da bir başka gizli çatışma unsuru olarak karşımıza çıkabilmektedir. İşyerleri geçmiş kuşaklar için işin yapıldığı yer olarak alışılmış bir düzeni ifade etmektedir. Geçmişin deneyimi ile işi direkt olarak yapmaya alışkın X ve Y'lerin, Z'lerin işin yapılmasından çok tamamlanmasına odaklanmaları da aralarında sorunlara yol açabilmekte, Z'lerin işin temelini değil, işin çıktılarına yönelik bilgi sahibi olması da aralarında uyum sorunlarını ve çatışmaları tetikleyebilmektedir.

V. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ

Örgütlerde en önemli konulardan bir tanesi birey veya grup çatışmalarının örgüte katkıda bulunacak şekilde çözümlenmesinin sağlamasıdır. Yöneticilere büyük

⁷⁵ Zemke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, p. 127-153.

⁷⁶ **A.e.**

⁷⁷ Myers, Sadaghiani, **a.g.m.**, p. 225-238.

görev düşen bu süreçte, süreci yönlendirmek, çözülebilir kılmak ve yönetmek onlara düşmektedir. Bu yönetimi sağlamak için belli bir süreç takip etmeleri örgüt içi sorunların oluşmamasında önem taşımaktadır.

Öncelikli olarak, her örgütte mevcut çatışmalar ortaya konmalıdır. Çatışmaların kök nedenlerinin araştırılması ve bu çatışmalarının durum analizleri yapılarak çözüme giden süreç araştırılmalıdır. Çatışmanın iyi anlaşılmasından sonra alternatif çözüm yöntemleri belirlenmeli ve bunlar düzen içinde uygulanmalıdır. Son aşamada sonuçlar izlenmeli, çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığına dair incelemelerde bulunulmalıdır.

Çatışma stratejileri geliştirirken ayrıca çözüm yolları çatışmaların boyutlarına göre de ayrı ayrı incelenmelidir. Birey ve grup, grup ve grup ve birey ile birey çatışmalarına ayrı stratejiler ancak doğru bir sonuca ulaştırmaktadır. Bu sorunun çözümü sadece yönetim müdahaleleriyle değil, çatışma taraflarının da süreçteki çalışmalarıyla mümkün olabilmektedir.

A. Çatışma ve Birey Üzerine Stratejiler

Çatışmalar, taraf olan bireyler için stres gibi bir çok etkisi bulunan bir durumdur. Çatışma etkisiyle bireyde oluşan etkileri en aza indirmek örgüt açısından önemli olmaktadır. Her çatışmanın bu etkiyi yaratma derecesi farklı olmasına karşın, bireylerin baskıya karşı verdiği tepkilerin benzer olması beklenmektedir.

Kayıtsızlık: Kayıtsızlık çatışma sırasında taraflardan birinin, fiziki olarak veya davranışsal olarak çekilmesiyle kendini göstermektedir. Çatışma ortamının terk edilmesi kayıtsızlık örneklerinden biri olarak karşımıza çıkarken, bu aslında çatışmayı daha da kuvvetlendirmektedir. İletişimsizliğin kayıtsızlık durumunda daha artması, taraflar arası sorunların aynı kalması ve uzun vadede büyümesine neden olacaktır. Örgütlerde özellikle yabancılaşma olarakta nitelendirilen kayıtsızlık, bireyin sadece çatışma ortamını değil, örgüte karşı bağlılığının azalmasına da yol açabilmektedir⁷⁸.

⁷⁸ McFarland, a.g.e., p. 408-410.

Bu duruma en uygun çözüm, bireyler arası öncelikle farkların anlaşılması ve bireylerin de bunları anlama konusunda teşvik edilmeleriyle olabilmektedir. Ancak iletişim kanallarının, doğru iletişim vasıtasıyla büyümesiyle bu durum aşılabilmektedir.

Agresiflik: Çatışma, kişiler üzerinde baskı yaratırken baskıya karşı verilen tepkilerden biri de şiddetli sinirle kendini gösterebilmektedir. Çatışmanın yaratmış olduğu algı unsurları, davranışları kuvvetlendirmekte ve saldırganlık hissini arttırmaktadır. Bu hisler belli bir konuya ait olabileceği gibi tüm örgüte karşı da ilerleyebilir ve yönelebilmektedir. Bu davranışa karşı tarafın daha da arttırıcı bir yönde ilerlemesi bazı durumlarda çözüme ulaştırırsa da, hafifletici yönde yaklaşılması en uygun yöntem olarak gözükmektedir. Örgütlerde çatışmada fiziki saldırganlık en uç noktada ve çok sık karşılaşılmamaktadır⁷⁹.

Haklılık: Çatışmada taraflardan biri, bazı baskı durumlarında savunma durumuna geçerek, olayın haklı sebeplerle oluştuğuna dair bir algı yaratmaya çalışabilmektedir. Öncelikle eksiklikler konusunda yaratılan bu haklılık çabası, çatışmanın boyutuna göre, sorumluluğu başkasına veya örgüte yüklenilerek sürekli olarak arttırılabilmektedir. Ancak haklılık durumlarında, olayın kök nedenlerine inilerek, gerçek eksiklikler tespit edilmeli ve buna uygun çözümler hazırlanmalıdır⁸⁰.

Uygun Olmayan Davranışlar: Çatışma konusunda insanlar bazen kendini uygun ve uygun olmayan davranışlarla ifade edebilmektedirler. Bu tarz davranışlar, acındırma ve küsme gibi şekillerde ortaya çıkabilmektedir⁸¹. Örgütte probleme yol açan bu davranışlar için, bireyler arasında çözüm yöntemleri geliştirilmesi hariç, strateji izlemek kolay olmamakta ve yöneticilerin de yapacağı çalışmalar sınırlı kalmaktadır.

⁷⁹ McFarland, **a.g.e.**, p. 408-410.

⁸⁰ Herbert, **a.g.e.**, p. 357-398.

⁸¹ Keith Davis, **Human Behaviour at Work Organizational Behaviour**, 6th edition, McGraw Hill, 1987, p. 443.

B. Örgüt Düzeyinde Çatışma Stratejileri

Örgüt düzeyindeki çatışmalar sıklıkla yöneticiler tarafından stratejik müdahaleler ile giderilmektedir. Bunun sebeplerine baktığımızda, bireylerin hem kendi hemde diğer bireylerle girdikleri çatışmaların çıkmazlığa dönüşmesi örgütün de sarsılmasına yol açmaktadır. Bu tarz durumların yaşanmaması için çatışmanın önlenmesi ve kontrol altına alınması, ancak örgüt düzeyine etki edecek kişilerle mümkün olabilmektedir.⁸²

Uzak durma ve etkileşimsizlik stratejileri: Bu tutum görmezden gelmeyi tanımlamaktadır. Yönetici çatışmanın tarafı olmaktan kaçınarak, müdahaleci tavırdan uzak durmaktadır. Kısa vadede bu yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkin varlığını azaltacak ve sorunların yeniden baş göstermesine neden olacaktır. Bazı hallerde, özellikle çatışmanın alt nedenlerinin önemsiz olduğu veya çatışmanın kısa bir süreç içinde çözümleneceği durumlarda bu tutum işe yarar hale gelebilmektedir.⁸³

Çözüm yaklaşımları: Bu yaklaşımda yönetici aktif bir rol alarak çatışma taraflarıyla yüzyüze gelmektedir. Çatışmanın kaynağına inerek öncelikle çatışmayı ve çatışmanın varlığını tanımlamakta ve buna uygun çözüm yollarını tarafların işbirliği çerçevesinde onları bir araya getirerek yapmayı amaçlamaktadır. Özellikle eksik iletişim ve veri kaynaklı çatışmalarda etkin bir çözüm yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁴

Güç uygulama ve yumuşatma stratejisi: Öncelikle yumuşatma tutumuna baktığımızda strateji çatışmanın sorunlarına bakılması yerine, çatışmanın ikinci plana itilerek taraflar arası ortamın yumuşatılmasını amaçlamaktır. Ancak bu durum çatışmayı çözümlemek yerine sadece çatışmanın sürecinin uzamasını ve çözüm için yol aramayı da geciktirmektedir.

Güç uygulama otoriter bir uygulama olup, yöneticiler tarafından taraflara karşı uygulanarak çatışmanın giderilmesini ifade etmektedir.⁸⁵ Örgütlerde sık sık karşı-

⁸² McFarland, **a.g.e.**, p. 408-410.

⁸³ Glomb, Liao, **a.g.m.**, p. 486-496.

⁸⁴ **A.e.**

⁸⁵ Don Hellriegel, John Slocum Jr, **Management: Contingency Approaches**, p. 448.

za çıkan bu uygulama, tarafların ikisinin de kaybıyla veya birinin lehine olacak şekilde çatışmayı sonlandırmaktadır. Bu durum kabul edilebilir olmasına karşın, uzun vadede taraflar arası çatışmanın kaynağı ortadan kalkmadıkça yeni çatışmaların da ortaya çıkmasına neden olacaktır⁸⁶. Özellikle kalabalık örgüt yapılarında sık sık arbitraj tarzı uygulamalar görülmekte ve bu olayın sıklaşması örgüt içinde uzun vadede tarafların sürekli bir çatışma haline girmesine neden olabilmektedir.

Örgüt içi değişiklik stratejileri: Bu tarz stratejilerde farklı uygulamalar yapılabilmektedir. Birinci olarak uygulanan strateji, örgüt içi ilişkileri değiştirmektedir. Burada örgütteki birimler, iş tanımları da dahil olmak üzere yenilebilmekte, çatışma kaynaklarının azaltılması için yeni organizasyonel yapılar yaratılabilmektedir. Ayrıca kaynakların paylaşım sisteminin değişmesi ve ayrılması da strateji olarak uygulanabilmektedir.

Strateji bir başka şekilde çatışma taraflarının işlerini değiştirerekte uygulanabilmektedir. Uygulanabilirliği kısıtlı olmasına karşın, özellikle mevcut rolüyle çatışan bireylerin örgüt içinde kendini ait hissettiği bir yapıya geçirilmesi mevcut çatışmaların önlenmesine katkı sağlamaktadır⁸⁷.

Kişileri değiştirmekte bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimler ve görüşmeler ile kişinin çatışmaya ve mevcut algı ve davranışlarını iyileştirecek aktivitelerde bulunması, zaman harcanmasına ve masraflı gözükmesine karşın uzun vadede sorunların asıl kaynağında çözülmesine katkı sağlayacaktır⁸⁸.

Son olarak örgüt içinde, özellikle kriz dönemlerinde sık gördüğümüz stratejilerden biri olan hedef değiştirme uygulanabilmektedir. Bu stratejinin temeli, tüm örgütün odaklanacağı yeni hedef göstererek, mevcut çatışmayı geri planda bırakmak ve topluluğun bir bütün olarak yeni hedef için odaklanmasını sağlamaktır.

Çoğunluk mekanizması ve taviz stratejisi: Yöneticilerin bir anlamda uzak durma mekanizmasına benzer şekilde direkt müdahaleci tavrından kaçınmak için uyguladığı stratejilerden biri çoğunluğun fikrinin çatışmanın sonucu belirlemesidir.

⁸⁶ Davit Hampton, **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977, p. 679.

⁸⁷ Glomb, Liao, **a.g.m.**, p. 486-496.

⁸⁸ Baron, **a.g.m.**, p. 281-296.

Ancak bunun bir tarafın kaybetmesi anlamına gelmesi ve tarafların iyi anlaşılammış olması sorunun büyümesine yol açabilmektedir⁸⁹.

Taviz iki tarafında ortak bir noktaya gelmesinde, mevcut çatışmaya yol açan fikirlerinden ödünler vererek ortak bir çaba göstermeleri tutumudur. Burada kazanan ve kaybeden olmaması olumlu gözükmesine rağmen geçici bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynakta çözüm uygulamaları: Özellikle örgütlerin gün geçtikçe uygulamaya çalıştıkları yeni stratejilerden biri çatışmanın oluşmasına neden olan uyumsuzlukları gidermektir. Kaynağında meselenin çözülmesi ancak çatışmaların varlığının anlaşılmasıyla mümkün olmakta ve kaynakta çözüm için belli yöntemlerin izlenmesi gerekmektedir.

Genel olarak baktığımızda kaynakta çözüm, örgütler açısından zaman ve maliyet problemlerini ortaya çıkarmakta, ancak uzun vadede önlediği verimlilik kayıplarından önemli kazanç sağlamaktadır. Örgütler bu tarz çözümler için, eğitim yöntemini, çeşitli araçları veya finansal güç kullanabilmektedir⁹⁰.

Durumsallık stratejileri: Çatışmaların yönetiminde bir başka izlenecek yol koşullara uygun davranma stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejinin temel amacı, her koşulda farklı çözüm yöntemlerinin metodlar şeklinde bir arada kullanılarak tarafları arası en uygun çatışma çözümüne gidilmesidir⁹¹.

Burada kişiler problemlerini çözmeye çalışırken, her iki tarafın genişlettiği iletişim kanalları kullanılarak ortak bir noktada pazarlık yapmaları sağlanabilmekte ve bu pazarlık süreci kişilerin arasındaki uyumsuzlukların hem anlaşılmasında hem de giderilmesinde kullanılabilmektedir. Yöntem kişilerin iletişim kanallarının aktif çalışmasına dayanması nedeniyle, çatışmanın hem varlığını anlamakta hemde farklı çözüm stratejilerini kullanmakta önemli bir rol oynamaktadır⁹².

⁸⁹ A.e.

⁹⁰ A.e.

⁹¹ Ng, v.d., a.g.e., p. 107-111.

⁹² John Veiga, John Yanouzas, **The Dynamics Of Organization Theory**; West Publishing Co., New York, 1984, p. 294.295.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE VE ALMANYA'DA ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLAR VE Z KUŞAĞI İLE ÇATIŞMA

Çatışma kavramı çalışma hayatında küçük ve orta boyuttaki işletmeler için yeni yerleşmekte olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram uzun yıllardır bilinmesine rağmen, kurumsal yapıya sahip şirketlerde bile son otuz yılda dile ancak dile getirilmiştir. Çatışma, çalışma kavramının insan hayatına girmesiyle birlikte, insanların birlikte yaptığı işler sonucu ortaya çıkmasına karşın; bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, özellikle örgütsel davranış kavramının ortaya çıkışıyla birlikte ortaya çıkmıştır.

Türkiye ve Almanya çalışma hayatları bakımından birbirlerine uzak gelişim izlemiş, bu da çalışma hayatının farklı noktalarda şekillenmesine yol açmıştır. Türkiye'deki örgüt kavramının özellikle işletmelerde kurumsallaşmanın geç kalmasıyla daha geç bir inceleme konusu haline gelmesi de, çatışma kavramının geç dönemde anlam kazanmasını sağlamıştır. Örgüt gibi kavramlar, Türkiye'deki işletmelerin kurumsallaşma sürecinde, insanların birlikte çalışmanın nasıl olduğu ve nelerle etkilendiğinin anlam ihtiyacı hissetmesiyle ortaya çıkmıştır.

Çalışma hayatına ilişkin şartların, Türkiye için ancak günümüzde belli bir düzen haline getirilmeye çalışılması da etkin bir sebep olmuştur. Örgüt içi çeşitlilikler, gençlerin çalışma hayatına ait incelemeler son zamanlarda incelenerek, giderek derinliğini genişleten iş piyasasında ortaya çıkan sorunlara ve yeni oluşumlarla beraber ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler aramaya başlamıştır.

Almanya ise savaş dönemi sonrası hızlı endüstrileşmesinde, günümüzde yaşadığımız örgüt kavramına ilişkin problemleri Y kuşağının başlangıç yıllarında hissetmeye başlamıştır. X kuşağının iş ve yaşam arasında denge kurma ihtiyacı problemin başlangıç noktası olmuştur. Öncelikle çalışmanın tabiatı ve çalışma koşullarıyla başla-

yan çalışmalar, daha sonraları geliştirilerek çalışmanın nasıl geliştirilmesi gerektiğine de yön vermeye başlamıştır¹.

Çalışma şekillerine ilişkin değişikliklerin bir çoğunu erken dönemde Almanya’da görmek mümkündür. Bu şekil değişiklikleri, kuşakların Türkiye’ye göre daha erken birlikte bulunmalarına yol açmış, beraberindeki çatışma sorunlarının ortaya çıkması da daha hızlı olmuştur.

Burada Almanya ve Türkiye arasındaki önemli bir fark olan eğitime de değinmek gerekmektedir. Eğitim sisteminin gelecek çalışma hayatını net olarak ortaya koyduğu Almanya modeliyle, eğitim sisteminin çalışma hayatından kopukluğu halen devam etmekte olan Türkiye’nin karşılaştığı çalışma sorunları da farklı alanlarda başlamıştır.

Z kuşağının Almanya’da iş ile tanışması, çalışma hayatının standartlığı nedeniyle kolay ve akıcı şekilde gerçekleşmiştir. Almanya’nın son yıllara dek işsizlik sorununu düşük seviyelerde tutması da, aslında Türkiye’nin bir başka problemini net olarak ortaya koymaktadır. Türkiye’de hala iş piyasası yeterince genişlememiş, bir çok iş kolu yeni olarak kendine yer bulmaktadır².

Yeni kuşağın teknolojik gelişmelere bağlılığı düşünüldüğünde kendini bu yeni iş kollarında daha çok ifade etmesi de Türkiye’de iş bulma ve çalışma süreçlerinde olumsuz olarak etki etmektedir. Almanya’nın başlatmış olduğu modern teknolojilerle donatılmış olan endüstri kavramı, hızla gelişen modern iş kollarını da oluşturmuştur. Türkiye’de bu kavramlar ancak son yıllarda Alman menşeli firmalarla çalışma hayatına girmeye başlamakta ve bu yönde ilk adımların nasıl yapılacağı tartışılmaktadır³.

¹ Christopher S. Allen, “*Ideas, Institutions and Organized Capitalism: The German Model of Political Economy Twenty Years after Unification*”, **German Politics and Society**, Vol. 28, No. 2, 2010, p. 130-150.

² **A generation without borders: Embracing Generation Z**, p. 11-19, Çevrimiçi, <https://www.occstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf>, Erişim Tarihi: 18.07.2019.

³ **A.e.**, p. 16-19, Dilan Karacan, “**Modern Çağın Sanayi Devrimi; Endüstri 4.0 ve Devrimin Türkiye’ye Etkileri**”, Çevrimiçi, <https://www.independentturkish.com/node/80021/bilim/modern-%C3%A7a%C4%9F%C4%B1n-sanayi-devrimi-end%C3%BCstri-40-ve-devrimin-t%C3%BCrkiye%E2%80%99ye-etkileri>, Erişim Tarihi: 05.08.2019.

Z kuşağının genel olarak Türkiye ve Almanya’da benzerlik göstermesine karşın, Almanya’da refah olarak daha olumlu bir ortamda yetişen gençlerin, ailelerinden mevcut kültürün etkisinden daha hızlı kopma eğilimleri de çalışma hayatına katılmalarını hızlandırmaktadır. Türkiye’nin geleneklerine baktığımızda gençlerin ailelerinden ayrılması, daha geç dönemlere rastgelmekte; ancak son yıllarda gençler arasında yalnız yaşama ve başka şehirlere taşınma gibi kavramlar sık görülmeye başlanmaktadır. Bu gençlerin çalışma hayatına olan katılım ihtiyacını da yeni olarak hızlandırmaya başlamaktadır.

Her iki ülkenin de bu sorunları çözümlemede çeşitli yaklaşımlar geliştirmeye çalışmaları da bu hızlı ve adapte olmaya çalışan kuşağın, mevcut dinamikleri değiştirme isteğiyle ortaya çıkmaktadır.

I. TÜRKİYE VE ALMANYA’NIN KUŞAK VE ÇALIŞMA HAYATI ÖZELLİKLERİ

İki ülke’nin genel özelliklerine baktığımızda önce örgüt kültürünün ve örgüt kavramının ele alınması gerekmektedir.

Türkiye örgüt ve örgüt kültürüne sahip yapıda olmasına karşın, bununla ilgili incelemeler daha çok 80’li yılların sonrasında ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern çalışma hayatı bu yıllarda hayatımıza yeni girmeye başlamışken, teknolojinin tam olarak hayata adaptasyonu ancak 2000’li yılların başında gerçekleşmiştir. Ekonomik sorunların da etkisinde uzun yıllar Türkiye, daha az kalifiye işlerin yapıldığı, daha çok insan gücünden yararlanan işlerin yoğunlukta olduğu iş kollarına sahip olmuştur⁴.

Türkiye’deki gelişimlerin hızlanmasında, yabancı yatırımcıların ucuz işgücü nedeniyle tercihleri etkili olmuş; genç nüfusun ve eğitilmiş insan sayısının artmasıyla bu tarz işlerin fazlalaşması da Türkiye’yi cazip bir hale getirmiştir.

⁴ Senbir, a.g.e., s. 20-26.

Kurumsal yapılar da Türkiye’de yeni ortaya çıkmaya başlamıştır. Organizasyon modellerinin net olmadığı ve karmaşık organizasyonlarda yoğunlaşan çalışma hayatı, ancak günümüzde yenilenmeye başlamaktadır. Bu konuda Türkiye’nin şirket yapıları da etkili olmuştur. Aile şirketlerinin yoğun olduğu ülkemizde, modern yönetim sistemleri uzun yıllar benimsenmemiş, bu kavramla ilgili değişimler yakın zamanda gerçekleşmiştir.

Bu değişimler, eğitim hayatına da yansımıştır. Modern ve teknolojik uygulamaların yaygınlaştırılmasının politika olarak yerleştirilmeye çalışılması, üniversitelerin desteğiyle birlikte, teknoloji merkezlerinin açılmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamıştır. Bu merkezler Z kuşağının bireysel çalışma hayatına uygun olarak, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve kendi işlerini oluşturabileceği yerler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Z kuşağının Türkiye’deki mevcut haline baktığımızda, Türkiye teknolojinin takibi konusunda hızla gelişen bir ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Genç nüfusun yoğunluğu adaptasyonu kolaylaştırmakta ve gelişmekte olan bir ülke olmasına karşın gençlerin yeniliklere erişimi konusunda hızlı aksiyon alınması da kuşağın kendini daha hızlı konumlandırmasını sağlamaktadır⁵.

Z kuşağı Türkiye’de teknolojiyle büyümüş ve yetiştirilmiş olan kuşaktır. Ebeveynlerinin yoğun koruyuculuğuna rağmen bilgiye ulaşmaları bu gelişmelerin etrafında daha hızlı olmuş ve ailelerinin etkisi çevresel faktörlerden daha düşük bir konauma ulaşmıştır.

Bilgiyi çabuk tüketmeleri, genç yaştan onları çalışma hayatına hazırlamış; bilgisayar teknolojilerinin kullanımındaki becerilerinin fazlalığı da hızlı atılım yapmalarını sağlamıştır. Z kuşağı geçmiş kuşaklara göre motor becerileri daha yüksek ve analiz kabiliyeti de gelişmiş bir kitle olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’nin teknolojik yatırıma verdiği destek, onların asıl kabiliyetleri olduğu alanlardaki iş fırsatlarını da beraberinde getirmiştir⁶.

⁵ A.e.

⁶ Ümit Öncel, **Türkiye’deki Teknokentler Hakkında Ne Biliyorsunuz?**, 2016, Çevrimiçi, <https://webrazzi.com/2016/05/13/turkiyedeki-teknokentler-hakkinda-neler-biliyorsunuz-tam-liste/>, Erişim Tarihi: 15.06.2019

Z kuşağı kendi becerilerini direkt kullanacağı işleri tercih etmektedir. Onlar için iş, ebeveynleri gibi yaşamlarına dahil olmamalı ve özgürlüklerini kısıtlamamalıdır. Geçmiş kuşaklar çalışma hayatındaki sınırlamalara uyarken, yeni kuşak sınırlamaların kendilerine uygulanması halinde direkt olarak çalışmayacaklarını ortaya koymaktadır⁷.

İşin ve iş ortamının adaletli olması önemli bir duygu olmakta ve seçicilik konusunda daha hassas davranmaktadırlar. Bu hem iş yapma tarzlarını da etkilemekte ve ikna süreçlerinin bazen uzamasına yol açabilmektedir. Kuşağın mobil çalışmaya uygun kişilik yapısı, farklı çalışma tarzlarının da sıklaşmasına yol açmaktadır. Kısmi zamanlı, geçici sözleşmeli çalışmalar ve bunlara uygun işler de beraberinde gelişmek zorunda kalmıştır. İş değiştirmek mecburi değil, gelişmek için yapılması gereken hedeflerden biri olarak Z kuşağının planları arasına dahil olmuştur. Onlar için iş öğrenilmeli, öğrenmenin bitmesiyle değiştirilmelidir. Tüketim yaşantısının ve hızlı yaşamının etkisinde kendilerini bir yere bağlı hissetmenin onların gelişimlerini sekteye uygulatacağı algısı oluşmuştur⁸.

Kariyer beklentileri de Z'lerin farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Onlar için yönetmek ya da yönetilmek değil, işlerinin başarısı ve bu başarıdan gördükleri takdir büyük anlam kazanmaktadır. Onlar kendilerini işte değil, kişisel başarılarıyla tanımlamakta ve bu bireyci anlayış şirket içindeki takım ve gruplar arasında çatışmalara yol açabilmektedir. Bu sorunlar örgütlerin mevcut kültürlerini tehdit etmekte ve ancak geniş örgüt yapısına sahip firmalar şuan için bu yeni kuşağa uyum sağlayabilecek yeni çalışmalar yapabilmektedir⁹.

Almanya genel olarak yapısı itibariyle dünyanın bir çok ülkesinden farklı bir yapıya sahiptir. Kültürleri gereği yoğun olan toplum algısı, onların hayatlarının bu şekilde yönlenmesine yol açmıştır. Mevcut kanunlar, sistemler bu yönde ortaya çıkmış, bu insanların uyum içinde yaşamasını sağlarken; sisteme yeni katılımların da

⁷ Koulopoulos, Keldsen, **a.g.e.**, p. 15-35.

⁸ Çamsarı, **a.g.m.**, s.26-28

⁹ **A.e.**

uyum sağlamasını mecbur kılmıştır¹⁰. Her şeyin bürokratik bir düzene tabi tutulduğu toplulukta çalışma hayatına ait düzenlemeler de çok erken dönemde yapılmıştır.

Savaş sonrası yaşadıkları kayıplar, Almanya'nın savaş dönemi endüstrisinin, elektronik, enerji vb. bir çok sektöre hızlı dönüşmesi yine bu toplumsal hareket sayesinde olmuştur. Eğitimin de sistematik hali, ve geçmişten gelen birikimlerin yğunlaşmasının etkisiyle düzenlemeleri kolaylaştırmıştır. Eğitim, az kalifiye ve çok kalifiye gerektiren işler bazında net ayrımlarla belirlenmiştir. Çalışma hayatına katılımda eğitim şart tutulmuş, üretim işleri de dahil olmak üzere kalifiye eleman yetişmesine özen gösterilmiştir. Bu ayrım statüsel farkları derinleştirmemiş, sendikalaşmanın halen yoğun devam ettiği ve devletin açık politikalarıyla eşitlikçi bir yöntem izleyen çalışma hayatında denge korunması amaçlanmıştır¹¹.

Yüksek vasıf gerektiren işler, 1980'lerde bile üniversite ve kaynak sayısı çok geniş olan Almanya'da iyi eğitilmiş ve gelişime açık bir neslin kontrolüne bırakılmıştır. Teknolojiyi sadece takip etmeyen, kendi de katkıda bulunarak hem yenileyen hem de geliştiren Almanya'nın modern çalışmaya uygun insan yetiştirmesini de kolaylaştırmıştır.

Almanya'nın X kuşağı tektip bir modeli benimsemiş, bu çalışma hayatına da yansımıştır. Kural ve düzenlerden çıkılmayan çalışma modelinde, haklar ve çalışma şartları iyi olmasına karşın gelişim olanaklarına fazla yer verilmemiştir. X kuşağının daha az beklenti kurduğu iş ve yaşam dengesinde, öncelik X kuşağının asıl isteği olan ekonomik tatminin sağlanması olmuştur. Almanya'da X kuşağında kadınların eğitim seviyesi de yüksektir, ve çalışma hayatında katılımları da her iş kolunda görülebilmektedir¹². Türkiye'nin aksine sadece üretimde değil, beyaz yaka işlerde de kadın yoğunluğu göze çarpmaktadır.

Ancak bu durum, ailelerini küçülmesine ve genç nüfusun azlığına da yol açmıştır. Almanya'nın nüfus arttırıcı politikalarına karşın istenen oran yakalanamamış

¹⁰ S. Dünkler, *Interkulturalität und Differenzwahrnehmung in der Migrationsliteratur*, 2008, p. 20-22.

¹¹ A.e.

¹² OECD, *How Does Germany Compare?*, Çevrimiçi, <https://www.oecd.org/germany/Gender2017-DEU-en.pdf>, Erişim Tarihi: 07.07.2019.

ve göç politikalarıyla ülkede açık kalan iş kollarına yerleştirmeler yapılmıştır. Kültürel değişiklikler de beraberinde gelmiş ve bu değişiklikler çeşitlilik gibi kavramlarında Almanya’da ortaya çıkışını desteklemiştir.

Genç kuşağa baktığımızda Almanya’da aile yapısı Türkiye’ye göre özgürlükçüdür. Aileden ayrılma önemli bir süreç olarak kabul edilmemekte, genç yetişkinlik sonrası bireylerin ailelerinden ayrıldıkları Y kuşağında da yoğun oranda gözükmektedir¹³. Bu da çalışma hayatına erken katılımı destekleyici bir durum yaratmıştır. Y kuşağının bu yöndeki etkisi de erken dönemde farklı çalışma tiplerinin çıkmasını sağlamıştır. Almanya’da Z kuşağından önce mobil ve kısmi, esnek çalışma gibi kavramlar yoğunlaşmış, stajyer kavramı yerini ağırlıklı olarak kısmi zamanlı çalışan gençlere bırakmıştır¹⁴.

Almanya’da Y kuşağı ilk dışarı açılımların da mimarı olmuştur. Farklı kültürlerle olan ilişkileri bu dönemde genişleyen Almanya’da bu yapı çalışma hayatına yansımıştır. Eskinin kuralcı anlayışı hala düzen dahilinde devam ederken çalışma hayatındaki ilişkilerin yumuşamasını ve iş ilişkilerinin sosyal hayata da taşınmasına yol açmıştır. Burada önemli nokta, Türkiye’den farklı olarak X ve Y kuşağının arkadaşlık kavramının daha derin bir anlam ifade ettiğidir. Almanya’da kurulan bağlar zor ve kuvvetli olmakta, Türkiye kadar hızlı gelişen ve ilerleyen ilişkiler görülmemektedir¹⁵.

Z kuşağı bu kavramı sosyal ağların yaygınlaşmasıyla değiştirmeye başlamıştır. Bu çalışma hayatındaki ilişkileri değiştirmiş, bireylerin daha anlık kararlar vermesine ve algılarını değiştirmelerine neden olmuştur. Arkadaşlık kavramının değişmesiyle duyguların davranışları etkileme oranı da artmış, özellikle işyerlerinde çatışma konusu olabilecek durumlar sıklıkla ortaya çıkmaya başlamıştır¹⁶.

¹³ “What Makes Young People Tick”, 2017, Çevrimiçi, <https://www.deutschland.de/en/what-makes-young-people-tick>, Erişim Tarihi: 05.05.2019.

¹⁴ “How Families Live in Germany”, 2017, Çevrimiçi, <https://www.deutschland.de/en/topic/life/how-families-live-in-germany>, Erişim Tarihi: 05.05.2019.

¹⁵ A.e.

¹⁶ “What Makes Young People Tick”, 2017, Çevrimiçi, <https://www.deutschland.de/en/what-makes-young-people-tick>, Erişim Tarihi: 05.05.2019.

Bir başka kırılma noktası da Almanya’da Z kuşağın eğitime olan yönelimleri nedeniyle gerçekleşmiştir. Artık çalışmanın sadece bir tatmin aracı olarak görülmeye başlanması ve bireylerin işe aidiyet hislerinin azalması çalışmaların geçici olarak hissedilmesine yol açmıştır¹⁷.

Eğitim tercihlerinde yeni dönemde temel eğitim sonrası azalma ve değişim baş göstermeye başlamıştır. Burada yeni kuşağın yaratıcılıkları üzerine yoğunlaşmak istemeleri büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da kalifiye işlerde çalışabilecek bireylerin bulunmasını zorlaştırmaya başlamışlar. Sanat faaliyetleri artarken mevcut kurumsal düzenin devamlılığının sağlanmasında sorunlar baş göstermiştir¹⁸.

Özellikle Z kuşağının geçmiş kuşaklardan farklı olarak artık toplum için çalışmaktan vazgeçmesi, yapılan işlerle ilgili hedeflerinin olmamasına yol açmıştır. Bu çalışma hayatlarında kısa süreli denemeler yapmalarına, bazı durumlarda çalışma hayatının dışına çıkarak yaratıcılıklarını bir kazanç aracı olarak kullanmalarıyla daha sık görülmeye başlanmıştır¹⁹.

Sosyal ağların bir kazanç unsuru hale geldiği günümüzde buna yönelen genç kuşak, organizasyon kültürleriyle kaynaşmak ve yoğun iletişime maruz kalmak yerine, bireysel olarak isteklerini gerçekleştirebildikleri ve sınırlarını kendileri belirledikleri alanlara yönelmişlerdir. Benzer bir durum Türkiye içinde oluşmakta, son yıllarda sosyal ağlara yönelim ile mevcuttaki iş kollarına insan bulmakta zorlanıldığından bahsedilmektedir. Özellikle kalifiye işlerde başlayan sorun, göç ile kapatılmaya başlanmaktadır.

İletişim de bir başka çalışma hayatını tehdit eden unsur olmaktadır. Gençlerin çalışma hayatında iletişim kurmaktan keyif almadığı, özellikle mevcut çalışma hayatında kitlesel olarak çoğunlukta bulunan Y kuşağıyla sıklıkla çatıştığı gözlemlenmektedir. Bu çatışmanın başlıca sebeplerinde, Y’nin halen geleneksel iletişim ağlarıyla

¹⁷ Lyons, Good, LaVelle, **a.g.e.**, p. 1-10.

¹⁸ Stefan Trines, **Education in Germany**, 2016, Çevrimiçi, <https://wenr.wes.org/2016/11/education-in-germany>, Erişim Tarihi: 10.09.2019.

¹⁹ “**GenZers are workshy, selfish and greedy, say millennials**”; <https://www.decisionmarketing.co.uk/news/genzers-are-workshy-selfish-and-greedy-say-millennials>, Erişim Tarihi: 15.09.2019.

arasında bir bağın kalmasından kaynaklanmaktadır. Artık daha mobil ve sosyal ağlar üzerinden tercih ettikleri iletişimi bulamayan gençler, yoğun ve detaycı mesajlardan sıkılmakta ve bu mesajları anlamakta zorlanmaktadır.

Zaten bireysel çalışma konusunda istekli olan Z kuşağı da bu sebeplerle mevcut çalışma hayatına uyum sağlayamamakta, daha küçük örgüt yapılarında toplu değil, bireyselleliğin ağırlık olduğu işleri tercih etmektedir. Bu da gelecekte örgüt yapılarının sorunlar yaşayacağını ve özellikle büyük ve detaylı örgüt yapılarına sahip olan kurumsal şirketlerin çözüm arayışlarına girmesi gerektiğini göstermektedir.

II. TÜRKİYE’DE İŞ YAŞAMINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Türkiye uzun yıllardır yapılmış olan araştırmalar ile yönetim konusunda ilerlemeye ve gelişmeye çalışmaktadır. Türkiye’deki şirketlerin kurumsal kimlik kazanması da bu konuyu desteklemektedir.

Örgüt yapılarının ekonomik büyümeyle birlikte artması, ülkemizde çatışma yönetimi sorununun ele alınmasını da kolaylaştırmıştır. Bu yapılarda farklılıkların hissedilmeye başlanmasıyla çatışmaların yönetilme ihtiyacı da beraberinde gelmiştir. Rekabetin hızlı artması, mevcut iş piyasasının dar olmasının çalışanlar üzerinde baskı yaratmasından kaynaklı çatışmaların her zaman için varlığını korumasına neden olmuştur.

Yönetim ihtiyaçlarının farkedilmesinden önce Türkiye’de genel olarak gördüğümüz çatışma yönetimi, yönetici odaklı olmuştur. Bireyler ve gruplar arasındaki sorunlar örgütün düzenini korumak adına, otorite tarafından genellikle bastırılmış veya tek taraflı uygulamalarla çözülmüştür²⁰. Sendikal süreçlerin 1980’lerdeki darbenin etkisiyle aza indirilmesi de işçi ve işveren çatışmalarının sıklaşmasını beraberinde getirmiştir.

²⁰ İsa Uysal, **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama**, Ankara, 2004, s. 42-44.

Türkiye'nin iş yaşamı konusundaki standartlarının eksikliği bu çatışmayı genişletmiş, birey ve gruplar arası farkların geniş olması tutumların ve önyargıların çoğalmasına yol açmıştır.

İlk çatışma çözümlerine baktığımızda öncelikle hakem ve çoğunluk kararı uygulamaları görülmüştür. Bireyler arası sorunlarda yönetici müdahalesi sıklıkla gerçekleşmiş, bu da kısa vadeli çözümleri ve uzun vadede büyük sorunların ve işleyişin durması gibi sonuçların oluşmasını tetiklemiştir²¹. Bazı gruplar arası çoğulcu kararlar desteklenmesine karşın, azınlık fikirlerinin dışlanması da bireylerin yalnızlaşmasını ve geçmiş kuşakların önce kendi çatışmalarını sonra da diğer bireylerle çatışmalarını arttırmıştır.

Bu artışa karşın, azınlık fikirleri konusu önem kazansa bile, işletmelerin ekonomik durumlarını kontrol altında tutma çabaları, çatışmaların çözümünün çoğu zaman önüne geçmiş ve iş gücü bu çatışmalardan etkilenecek kayıplar yaşamıştır.

Modern yıllara yaklaştıkça, şirketlerin büyümeyle beraber toplumda olmayan düzen ve sistemleri organizasyonlara getirmesi de başlangıçta çatışmaları tetiklemiştir. Yeni çatışma kaynakları yaratan bu düzenleme, bireylerin iş ve yaşamları arasında dengesizlik oluşmasına ve bireylerin kendilerini konumlandıramamalarına yol açmıştır.

Denemeler üzerine çeşitlenen çatışma yönetimi, Türkiye özelinde bir çok yanılgıya neden olmuş, uzun yıllar sorunun asıl kaynağına inilmesi gerektiği göz ardı edilmiştir. Ancak örgüt yapılarının ve yönetim fonksiyonlarının daha iyi anlaşılmasıyla taraflar arası işbirlikçi çözümlere yönelim başlamıştır²².

İşbirlikçi çözümlerle çalışanın mevcut işyerinde kendini öncelikle konumlandırmasına ve yaptığı işin anlamını kavramasına yardımcı olunmuştur. Bu çatışma kaynaklarını azaltıcı bir rol oynamıştır. İlişkilerin ve etkileşimlerin önem taşıdığı Türkiye'de uyumsuzlukların giderilmesi ve uyumsuzlukların anlaşılması daha kolay olmuştur.

²¹ A.e.

²² Fatih Karcıoğlu, Zişan Alioğulları, "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", AÜİBD, C. 26, S. 3-4, Erzurum, 2012, s. 233-235.

Son yıllara baktığımızda kurumsallaşmış olan şirketlerde, çalışanların iletişimi ve anlama açıklıklarının arttığı gözükmemektedir. Bu çatışma yönetimini kolaylaştırmakta, bireyler arası çatışmaların azalması ve çözülmesi yönünü desteklemektedir. Bireyler arası çatışma en sık karşılaşılan örgüt içi çatışmalardan olup, çözümü ile ilgili fazla seçenek olmamasına karşın, eğitim ve konuşmalar ile desteklenmesinin konuyu iyileştirdiği görülmektedir²³.

Yöneticinin müdahalesinin daha azaldığı bu ortamlarda belli politikalar belirlenerek hem çalışanın işe tatmini sağlanmakta, hemde mevcut yerinde çatışma oluşması önlenmeye çalışmaktadır. Bu uygulamalardan en sık karşımıza çıkan, rotasyon olmaktadır. Şirket içinde farklı grup ve bireylerin bir arada bulunarak, taraflar arası algıların ve tutumların değişmesi amaçlanmakta, farklı veya aynı hedeflere ulaşmaya çalışan grupların birbirlerini anlamaları beklenmektedir. Çalışanın kalıp fikir oluşturmalarını engelleyen bu uygulamalar, oluşabilecek fikir ayrılıklarını da azaltmaktadır²⁴.

Bir başka uygulama da, yöneticilerin bireyler arası ilişkiyi arttıracak çalışmalarda bulunmasıdır. Bu farklılıkların, özellikle grup içi ve gruplar arasında giderek artan kuşak farkının çözülmesinde etkili olduğu gözlemlenmektedir. Doğru rollerin, kişilerin özelliklerine ve istekleri doğrultusunda, grubun her fikri işleme alınarak yapıldığı iş ve rol yerleştirmeleriyle sorunun kaynağa çözümü amaçlanmaktadır.

III. ALMANYA'DA İŞ YAŞAMINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Almanya endüstri ağırlıklı çalışma hayatında ortaya koymuş olduğu sistem ile çatışmaların disiplin edilmesi görüşü üzerinden uzun yıllar hareket etmiştir. Bu çatışmaları baskılarken, uzun vadede sorunların daha çok belirmesine yol açmıştır.

Daha kapalı bir kültür olarak izleyen toplum, özellikle göçler ve modern gelişmelerin etki etmeye başlamasıyla kırılmaya başlamıştır. Yabancı yatırımların artma-

²³ A.e.

²⁴ A.e., s. 234.

sı, mevcut düzen ile standartlar aynı olmasına karşın, çalışma hayatındaki sosyal ihtiyaçların konusunun önem kazanmasını ve bu konuda araştırmalar yapılmasını ihtiyaç doğurmuştur²⁵.

Bakış açısı olarak çatışma negatif olarak anlaşılmış ve yönetici müdahalesinin yanlışlığı üzerine bir tutum sergilemişlerdir. Örgütte mükemmel düzenin olması gerektiğine inanan bir yapıya sahip olmaları, sorunların çözümünde kendilerinin aktif rol oynama ihtiyacı hissetmelerine neden olmuştur. Ancak çatışma bir başka sorunu da ortaya çıkarmış, yöneticilerine olan güvende azalmaya ve hem yönetici hem de örgüt ile çatışma yaşamalarını tetiklemiştir²⁶.

Uzun süre devam eden çatışmalar Almanya’da normal karşılanmakta, çözüm aranmak yerine kayıtsızlık ve üzerini örtmek sıklıkla yapılan eylemlerden olmuştur. Bu uzun dönem süreçlerin oluşmasında bir başka faktör, kültürleri gereği, toplumun çatışmanın tarafı olmalarının ve bunu açıklığa kavuşturmanın onları suçlu ve verimsiz olarak nitelendirdiğini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır²⁷.

Almanya’nın siyasi olarak birleşmesiyle beraber bu durum değişmeye başlamıştır. Barışmanın uzun dönem başarısının temeli olması iddiasıyla başlattıkları değişim, çalışma hayatına da yansımıştır. Bu dönemde çalışan kuşağın X’ten Y’ye doğru değişmeye başlaması da, iletişimin efektif ve daha çözümsel olmasını sağlamıştır. Y kuşağının takım çalışmalarındaki istek ve başarısı, bireyler arası ve gruplar arası çözümlerin gerekliliklerini doğurmuştur.

Bu doğrultuda yapılmaya başlayan çalışmalarda öncelikle toplantılar karşımıza çıkmıştır. Farklı ve grupların fikirlerini ortaya koyduğu bu çalışmalar, öncelikle uyumsuzlukların neler olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Bir çok ülke için uygun bulunmayan bu model, toplumun açık ifade şekli nedeniyle çalışma hayatındaki so-

²⁵ William K. Roche, Paul Teague, Alexander J. S. Colvin, **The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations**, 2014, p. 353-360.

²⁶ John Otto Magee, **Germans Deal with Their Own Conflicts, Americans Escalate Them to the Boss**, Çevrimiçi, <https://www.handelsblatt.com/today/opinion/conflict-management-germans-deal-with-their-own-conflicts-americans-escalate-them-to-the-boss/23694900.html?ticket=ST-25145739-ncNTBJ6wumIUeKwbExtN-ap5>, Erişim Tarihi: 05.03.2019.

²⁷ A.e.

runların kendini net göstermesini ve çözümüne ait yolların keşfedilmesini sağlamıştır²⁸.

Geniş kapsamda yapılan bu çalışmalar, örgütler içinde en küçük topluluğa ve bireye kadar inilerek derinleştirilmiştir. Şirketlerin yapılarının detaylıca kurulmuş olduğu Almanya'da her yapının paydaşlarının farklılıklarına ayrı yaklaşılmasına önem verilmiştir. Bir alışkanlık haline gelen bu sistem, ayrıca toplumun diğer toplumlardan ayıran davranışlar nedeniyle başarıyla ulaşmıştır²⁹.

Davranış olarak eleştirmenin önemli bir olgu olması, eleştirinin ilerleme ve geliştirilmenin başlangıcı olduğunu düşünen bireyler, sıklıkla bu yönetime başvurmaktadır. Ancak kültürün kapalı olması, bu tarz davranışları çeşitliliğin çok olduğu organizasyonlarda kullanılmamasına neden olmaktadır³⁰. Kapalı kültüre alışkın olan X ve Y kuşakları için çatışmaya ilişkin çözümler, bu nedenle eğitimlerle verilmeye çalışılmakta, öncelikle onları yeni iş yaşamlarına alıştırmak amaçlanmaktadır³¹.

İletişim konusunda kaynakta çözüme yöntemlerinden biri olarak kullanılmaktadır. Yöneticilerin örgüt içi çatışmalarda rol alması istenen bir durum olarak görülmediğinden, özellikle bireyler ve gruplar kendi iç iletişimleriyle sorunların kaynaklarına inme ve çözüme eğilimi göstermektedir. Eski kuşağın kapalı yapısının da, ilişkilerin arttırarak, bu yapının giderilmesi büyük önem taşımakta ve bu konudaki çalışmalar için sosyal etkileşim gruplarının oluşması desteklenmektedir.

Yöneticilerin sadece gözlemci ve teşvik etmek amacıyla katıldığı bu gruplarda etkileşim sağlanması, etkileşimin iyileşmesi ve çıktıların analiz edilmesine uğraşılmaktadır. Bu analizler sonucu ortak bir davranış biçimi çıkarılmaya çalışmakta, çalışma ve yaşam dengesine müdahale etmeden bireylerin birbirleri için anlam ifade etmelerine dikkat edilmektedir. Bu çalışmalar halen hatanın kabul edilmediği Alman-

²⁸ A.e.

²⁹ A.e.

³⁰ A.e.

³¹ Roche, Teague, Colvin, a.g.e., p. 355-357.

ya için yeni ortaya çıkmakta ve çeşitlilik kavramının örgüt yapısını zenginleştirilmesi sonucu bu sorunların en azından aza indirgeneceği öngörülmektedir³².

IV. KUŞAKLARIN Z KUŞAĞI İLE ÇATIŞMA DURUMLARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI

A. Metodoloji

1. Amaç

Çalışma; kuşakların yeni ve dinamik bir kuşak olan Z'nin çalışma hayatına katılmasıyla yaşadıkları çatışmanın nedenlerini ve nasıl sonuçlandığını anlamak için yapılmakta ve Z kuşağı özelinde çatışmaları incelemektedir. Günümüz çalışma hayatında üç kuşağın aynı işyerlerinde çalışmaya başlamasıyla farkların belirginleşmesi ve yeni kuşak ile birlikte başlayan değişik iş model ve rolleri, iş yaşamını değiştirmekle birlikte sorunlar artmış ve bu sorunların çözülmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Aynı politikalara sahip olan kurumsal bir şirketin, farklı ülkelerde kuşaklar arasındaki çatışma farklılıkları incelenerek kuşakların buna nasıl yaklaştığı ve yeni kuşağın buna vermiş olduğu tepkilerin incelenmesini amaçlamaktadır.

2. Yöntem

Kuşaklarla ilgili çalışmalar, ağırlıklı olarak bireyin tutumlarını ve algıları sonucu oluşan davranışlarına dayanmaktadır. Kuşakların doğdukları ve gelişme çağında yaşadıkları kültür, aynı kuşak içinde bile farklı davranışların oluşmasında rol oynamaktadır. Olguların farklı olarak anlaşılması nedeniyle, görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği ile özellikle bireylerin deneyim ve tecrübelerinden algılarının daha net görülmesi amaçlanmıştır.

Çatışma kavramı da özellikle algı farklılıklarının kuşaklarla beraber giderek artmasıyla önemli bir konu haline gelmektedir. Bireylerin kişisel farklılıkları en çok çatışmaya yol açan nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmakta, çalışma hayatında

³² Aksana Kavalchuk, **Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans -A Guide-**, Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bonn, 2012, p. 99-103.

aslında çatışmayı tetikleyen en önemli unsur aslında çalışma yaşamı dışında oluşmuş olan bireyin düşüncelerinden oluşmaktadır.

Bireylerin gerçek tutumları, kapalı uçlu sorularla anlaşılamamakta ve yorumlanmasının yanlış olmasına neden olmaktadır. Kuşaklar arası ilişkilerin ve çatışma unsurlarının iki ayrı küme olması ve çalışma da bunun birleştirilmeye çalışması da bir başka kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Derin bir incelemeyi gerektiren bu çalışmada, bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Tekniğin tercih edilmesinde, belli bir kalıp hazırlanmış olmasına karşın, görüşmelerin açık uçlu sorularla, görüşülen kişilerin deneyimlerine daha detaylı ulaşma olanağı etkili olmuştur. Görüşmenin amacı belli bir hipotezi test etmek değil, çalışma gruplarının gerçek düşüncelerini ortaya çıkarmak ve bunun sonucunda araştırma bulgularına ulaşmaktır.

Kuşakların değerlendirilmesinde;

- X kuşağı – 1960-1980 arası,
- Y kuşağı – 1980-1994 arası,
- Z kuşağı – 1994-2010 arası dönem olarak kabul edilmiştir.

3. Çalışma Grubu

Çalışma grubu tercih edilirken iki farklı ülkenin eşit şekilde değerlendirilmesine özen gösterilmiştir. Bu nedenle hem Almanya hem de Türkiye’de aynı yapılandırmaya ve özelliklere sahip kurumsal bir firma kullanılmıştır. Kurumsal firmaların tercihinde araştırmanın tek bir kurum bazlı yapılması gerekliliği düşünülmüştür. Günümüz kurumsal şirketlerinin her iki ülke özelinde öğrencilik yıllarından itibaren, Z kuşağını çalışma hayatına dahil etmesi dikkate alınmış, bu sayede üç kuşağın aynı ortamda belli bir süre geçirmiş olmasının daha net sonuçlara ulaştıracağı düşünülmüştür.

Çalışmanın yapıldığı şirketin, bir çok sektörde faaliyet gören bir firma seçilmesi de, genç kuşağın yeni çalışma sistemlerinin içinde olmasına olanak sağlamasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal firmaların sadece dikey değil, yatay organizasyon modelini de birleştirici uygulamaları, farklı kademelerdeki bireylerin kuşak ve çatış-

ma ilişkisine nasıl baktığını görmeyi kolaylaştırmakta, geçmiş kuşakların sadece yönetici değil, takım arkadaşı olarakta yeni kuşakla olan durumlarını göstermeyi uygun hale getirmektedir.

Çalışmada toplam 60 kişiyle görüşme yapılmıştır. İki ülke’de ayrı ayrı yapılan görüşmelerde, Türkiye için 30 kişiyle yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Almanya için yapılan görüşmeler; yüzyüze veya ağ üzerinden gerçekleşmiştir. Görüşmeler için seçim yaparken, X, Y ve Z kuşağından 10’ar kişiyle görüşmenin yapılarak algılarının kavranmasına önem verilmiştir. Kuşaklar belirtilmiş olan dönem aralıklarından farklı gruplardaki bireyler seçilerek oluşturulmuştur.

Her bir çalışma grubu üyesiyle özel olarak konuşulmuş, ses kaydı ve yazılı kayıtların alınması konusunda onayları alınmıştır. Kişisel verilerin korunması kanunu uyarınca bilgilendirmeler yapılmıştır. Vermiş oldukları cevaplar, doğrudan aktarılmış, değişiklik ve düzeltme yapılmamıştır.

Tablo 3.1.: Kuşak Grupları ve Özellikleri Türkiye

Türkiye	Birey	Doğum Yılı	Cinsiyet	Eğitim	İşyerindeki Görevi
X Kuşağı	X - 1	1965	Erkek	Lisans	Takım Yöneticisi
	X - 2	1962	Kadın	Yüksek Lisans	Grup Yöneticisi
	X - 3	1967	Erkek	Lisans	Satış Uzmanı
	X - 4	1970	Erkek	Lisans	Ürün Mühendisi
	X - 5	1965	Erkek	Doktora	Satış Ticari Uzmanı
	X - 6	1967	Kadın	Doktora	Ürün Sorumlusu
	X - 7	1966	Erkek	Yüksek Lisans	Üretim Müdürü
	X - 8	1964	Erkek	Yüksek Lisans	Üretim Sorumlusu
	X - 9	1963	Erkek	Lisans	Kısım Yöneticisi
	X - 10	1975	Kadın	Lisans	Finans Uzmanı
Y Kuşağı	Y - 1	1985	Erkek	Lisans	Ürün Sorumlusu
	Y - 2	1988	Kadın	Lisans	Ürün Sorumlusu
	Y - 3	1981	Kadın	Lisans	Finans Uzmanı
	Y - 4	1985	Erkek	Lisans	Finans Uzmanı
	Y - 5	1984	Erkek	Yüksek Lisans	Finans Uzmanı
	Y - 6	1990	Kadın	Yüksek Lisans	Finans Uzmanı
	Y - 7	1992	Kadın	Yüksek Lisans	Satış Uzmanı
	Y - 8	1993	Erkek	Yüksek Lisans	Satış Uzmanı
	Y - 9	1989	Kadın	Yüksek Lisans	Satış Uzmanı
	Y - 10	1989	Kadın	Yüksek Lisans	Ürün Sorumlusu
Z Kuşağı	Z - 1	1995	Kadın	Lisans	Teknik Mühendis

	Z - 2	1997	Kadın	Lisans	Yazılım Mühendisi
	Z - 3	1994	Erkek	Lisans	Finans Uzmanı
	Z - 4	1995	Erkek	Lisans	İş Geliştirme Uzmanı
	Z - 5	1996	Erkek	Lisans	Satın Alma Uzmanı
	Z - 6	1996	Kadın	Lisans	Finans Uzmanı
	Z - 7	1996	Kadın	Lisans	Finans Uzmanı
	Z - 8	1997	Kadın	Lisans	Finans Uzmanı
	Z - 9	1995	Erkek	Lisans	Satın Alma Uzmanı
	Z - 10	1994	Erkek	Lisans	Satın Alma Uzmanı

Tablo 3.2.: Kuşak Grupları ve Özellikleri Almanya

Almanya	Birey	Doğum Yılı	Cinsiyet	Eğitim	İşyerindeki Görevi
X Kuşağı	B - 1	1965	Erkek	Yüksek Lisans	Üretim Sorumlusu
	B - 2	1967	Kadın	Yüksek Lisans	Kısım Yöneticisi
	B - 3	1966	Erkek	Yüksek Lisans	Finans Uzmanı
	B - 4	1964	Erkek	Lisans	Ürün Mühendisi
	B - 5	1972	Erkek	Doktora	Satış Ticari Uzmanı
	B - 6	1974	Kadın	Doktora	Ürün Sorumlusu
	B - 7	1978	Erkek	Yüksek Lisans	Satış Uzmanı
	B - 8	1963	Erkek	Yüksek Lisans	Ürün Mühendisi
	B - 9	1963	Erkek	Lisans	Ürün Mühendisi
	B - 10	1975	Kadın	Doktora	Satış Ticari Uzmanı
Y Kuşağı	C - 1	1981	Erkek	Yüksek Lisans	Ürün Sorumlusu
	C - 2	1985	Erkek	Yüksek Lisans	Finans Uzmanı
	C - 3	1984	Kadın	Yüksek Lisans	Finans Uzmanı
	C - 4	1981	Kadın	Lisans	Ürün Sorumlusu
	C - 5	1984	Erkek	Lisans	Yazılım Mühendisi
	C - 6	1990	Erkek	Lisans	Satın Alma Uzmanı
	C - 7	1992	Erkek	Lisans	Yazılım Mühendisi
	C - 8	1981	Erkek	Yüksek Lisans	Satın Alma Uzmanı
	C - 9	1992	Kadın	Lisans	Finans Uzmanı
	C - 10	1992	Kadın	Lisans	Ürün Sorumlusu
Z Kuşağı	A - 1	1996	Erkek	Lisans	Teknik Mühendis
	A - 2	1996	Kadın	Lisans	Yazılım Mühendisi
	A - 3	1997	Kadın	Lisans	Finans Uzmanı
	A - 4	1995	Erkek	Lisans	Finans Uzmanı
	A - 5	1994	Erkek	Lisans	Satın Alma Uzmanı
	A - 6	1995	Kadın	Lisans	Yazılım Mühendisi

A - 7	1994	Kadın	Lisans	Yazılım Mühendisi
A - 8	1995	Kadın	Lisans	Yazılım Mühendisi
A - 9	1997	Kadın	Lisans	Yazılım Mühendisi
A - 10	1995	Kadın	Lisans	Finans Uzmanı

4.Verilerin Toplanması

Çalışma yapılacak bireyler ile görüşme öncesi sorular hazırlanmış ve soruların bulunduğu bir form düzenlenmiştir. 15 sorudan oluşan araştırmamıza konu olan, Z kuşağının kendi kuşakları da dahil olmak üzere, hangi çatışma durumlarıyla karşılaştıklarını araştırarak şekilde kurgulanmıştır.

Araştırma alanları aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- X Kuşağının Z kuşağı ile Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular
- Y Kuşağının Z kuşağı ile Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular
- Z Kuşağının Örgütteki Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular

Sorular görüşmelerde her bir kuşaktaki çalışma grubuna yöneltilmiş ve özel olarak yapılmış olan görüşmelerin cevapları not alınarak analiz etmeye hazır hale getirilmiştir. Her bir görüşme 20 ile 30 dakika arasında tutulmuş, özellikle anlam farklılıklarının dil farklılığı nedeniyle oluşmaması için Almanca konuşmalar ile cevaplar desteklenmiştir.

B. Bulgular

1. X Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular

X kuşağını temsil eden bireyler ile Türkiye’de ve Almanya’da yapılan görüşmelerde aşağıdaki sorular yöneltilmiştir³³.

³³ Sorular Almanya’daki gruba aşağıdaki ifadeler kullanılarak sorulmuştur.

- How would you describe the current situation at the work?
- How do you see your relations with your coworkers at work?
- What do you think about your communication with colleagues at work?

- İşyerinizdeki mevcut durumu nasıl tarif edersiniz?
- İşyerindeki ilişkilerinizi nasıl görüyorsunuz?
- İşyerinde çalışma arkadaşlarıyla iletişiminiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
- İş yeni başlayan arkadaşlarla ilişkinizi nasıl tarif edersiniz?
- Z kuşağı çalışanları size ne hissettiriyor?
- İşyerinde çatışma yaşıyor musunuz?
- Kuşaklar arası farkı çalışma hayatınızda yaşadığınızı düşünüyor musunuz?
- Çatışmaları nasıl yönetiyorsunuz?
- Şirketiniz çatışmaları yönetmede nasıl yöntemler izliyor?

İşyerinde mevcut durumu incelemek öncelikle bireylerin çalışmaları ve çalışma ortamları hakkında ne hissettiklerini anlamak için önemlidir. Bunun yapılmasında mevcut sorunların olup olmadığı ve bunun kuşaklar bağlamında yanlış yönlendirme yaratmaması amaçlanmıştır. İş yaşamı bir çok ögeyi kapsamakta ve ikili ilişkiler bunun sadece bir bölümünü tamamlamaktadır.

Çalışanların mevcut sorunlarının öncelikle ele alınması, bunların etkisinde kalınarak ortaya çıkabilecek Z kuşağına karşı olumsuz algının araştırmayı etkilememesi sağlamıştır. İş ve yaşam dengesi, özellikle çalışanların çoğu zaman işyerinde başka çatışmaları tetikleyen sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bireylerin işyerine karşı beklentilerinin karşılanmamış olmasa da bir sorun olabilmekte za-

-
- How would you describe your relationship with youngsters?
 - How do you feel about Gen Z coworkers?
 - Do you see or feel a conflict at work?
 - Do you think you experience the difference between generations in your business life?
 - How do you manage conflicts?
 - What strategies does your company use to control and improve conflicts?

ten örgütle çatışma halinde olan bireylerin, diğer kişilere bu çatışmayı yansıtmaması olası gözükmemektedir.

Çalışanlar işiyle ne derece uyumluysa, Z kuşağıyla eğer ki çatışma yaşıyorlarsa bunların nedenlerine inmemiz de daha kolay olacaktır.

a. X Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışmasında Türkiye Sonuçları

Türkiye’de X kuşağı ile yapılan görüşmelerde, çalışanların işleriyle uyum içinde oldukları görülmüş, kendilerinden beklenenlere inançların tam olduğu anlaşılmıştır.

İşyerine sadık bir bakış açısıyla yaklaşan bu kuşağın bireyleri, kendilerini işlerine adanıklarını ve çalışmanın onlar için uyum getirdiğini söylemişlerdir.

X-1³⁴: Çalışma ortamımız her zamanki gibi uyum içinde geçiyor. Çalışmanın beni ifade ettiğini düşünüyorum. Özellikle kendimi burada keşfettiğimi söyleyebilirim, yeniliklerin gelmesi de bu bağlılığı artırıyor.

X-6³⁵: İş hayatımla yaşamım bir bütün olarak hareket ediyor. Arkadaşlarım, hatta ailem diyebileceğim insanlarla birlikte senelerdir çalışıyorum. Çoğu zaman dinlendiğimi düşündüğüm yer iş yeri olarak karşıma çıkıyor. Hala içimde bir heyecan taşıdığımı düşünüyorum.

Grubun işiyle uyumu ve mevcut duruma karşı olumlu bakış açıları olmasına karşın, verilen cevaplar çatışmaların örgütle bağdaştırılmadığını göstermektedir. X kuşağı üyeleri çatışma yaşadıklarını söylemelerine rağmen, bu çatışma bireysel sorunları işaret etmekte ve örgütün burada bir payı bulunmamaktadır. Aradaki farkın en çok ortaya çıkışında, kendilerinin dinlenilmediğini söyleyen çalışma grubu bireyleri, aslında sorunları ifade etmektedir.

X-5³⁶: Bunu çatışma olarak söylemeli miyiz emin değilim. İşyerinde çok fazla değişim olmaya başlıyor, ancak bu gençlerin sürekli olarak iş değiştirmeleriyle de ortaya çıkmaya başladı.

³⁴ Erkek, Lisans Mezunu, Takım Yöneticisi.

³⁵ Kadın, Doktora Mezunu, Ürün Sorumlusu.

³⁶ Erkek, Doktora, Satış Ticari Uzmanı.

X-2³⁷: Çalışanlar ile aramda sorunlar ve uyuşmazlıklar oluşabiliyor. Özellikle işin yapılışı konusunda çok farklı fikirlerde olabiliyoruz ve mevcut yapının yeterli olmadığı cevabıyla çok sık karşılaşıyorum.

Verilen cevaplar, aslında yeni kuşağın özellikle sık iş değiştirme ve sık değişiklik isteklerine X kuşağının uyum sağlamakta zorlandığını göstermekte ve bu uyumsuzluk halen çatışma olarak kabul edilmemektedir. Bu eksiklik, hem çözümü güçleştirmekte hem de çözüme giden yolun başlamasını tıkamaktadır.

Z kuşağıyla olan çalışma ilişkileri sorulduğunda ise katılımcı olan X bireyleri, genel olarak hızlı yapılan işlerin doğru olmadığını ve gerek olmadığını söylemektedir. Aslında çatışmaların aktif olarak ortaya çıkışında, Z'nin dinamik ve işi bitirme arzusunun olduğu ortaya çıkmaktadır. Z'nin sürekli olarak yenilik getirmesinin bazı durumlarda yanlış sonuçlara sebebiyet vermesi de onlar için kabul edilmemekte ve aralarında tartışma boyutuna varan çatışmalara yol açmaktadır.

X-8³⁸: İşleri senelerdir aynı şekilde yaparken, sürekli bir yenilenmeye çalışılması işin özünü kaybettiriyor. Bunu anlatmaya çalışmanın sonuç verdiğini düşünmüyorum, sürekli başka cevaplarla karşılaşıyorum. Toplantılar eski düzeninde gerçekleşmiyor. Sürekli bir dikkat dağıtıcı faktör var ve çözüme ulaşmam için çoğu zaman otorite kullanmak durumunda kalıyorum.

X kuşağı, uzun yıllar verdiği deneyimle mevcut rollerinin gelişmesine alışmamakta ve bu aslında Z kuşağının gelişileyle daha belirgin hale gelmektedir. Bunun sonucunda aslında yapısı gereği değişime uğrayan işlerin Z'ler tarafından yeni yaklaşımlarla yapılması onlar için stres oluşturmakta ve bunun çözümü olarak Z'lerle çatışma durumları güç kullanılarak veya kayıtsız kalınarak bertaraf edilmeye çalışılmaktadır.

b. X Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışmasında Almanya Sonuçları

Almanya'da çalışan bireylerle yapılan görüşmelerde tutumun daha katı ve sonuçların daha ağır olduğu farkedilmektedir. Sadece iş değil, mevcut tutumlar konu-

³⁷ Kadın, Yüksek Lisans, Grup Yöneticisi.

³⁸ Erkek, Yüksek Lisans, Üretim Sorumlusu.

sunda da endişelenen X kuşağı üyeleri, Z kuşağı bireylerin yaşamlarının şirketin temel kültürünü sarstığını düşünmektedir.

B-4³⁹Şirketin yapısı giderek değişiyor. Mevcut kuralların artık yeterince uygulanmadığını düşünüyorum. Sahip olduğumuz bağı bizim gibi korumaya çalışan çok az kişi kaldık. Sorun olduğunu düşünüyorum.

B-6⁴⁰Şirkette herkesin yapması gerekenler belli iken, şimdi herkesin her konuda fikir söylemesi destekleniyor. Mevcut değişimin en büyük sebebi gençlerin işe bağlılıklarının sağlanması için yapılmakta, sonunun nereye varacağını göremiyorum.

X kuşağı üyelerinin Z çalışma arkadaşlarının işe başlamasıyla baskı altında hissetmeye başladıkları tespit edilmekte, her anlamda değişen işyerlerinin artık onlar için sadece bir kavram olarak karşılık bulduğu görülmektedir.

B-9⁴¹: Toplantı yaparak eskiden çözdüğümüz konuları şimdi telefonla arayarak çözmeye çalışıyoruz. İnsanları işyerinde bulmak imkansız. Evde veya başka yerlerde çalışıyorlar, hayatları olması güzel ama işyerlerinin bir düzeni olduğunun anlaşılması gerek.

Özellikle Almanya'nın çalışma hayatında önemli bir rol tutan, düzen ve her işin belli toplantılar eşliğinde ortak yapılması fikrinin çözülmeye başladığı ve çalışanların bunu Z kuşağı bireylerinin işe katılımlarından dolayı olduğu düşündükleri, yapılan görüşmelerle anlaşılmaktadır.

B-7⁴²İşyerinde eski arkadaşlıklar artık yok. İşimizi kendimiz yapıyor, kendi hayatlarımızda kalmayı tercih ediyoruz. Rengarent bir ortam olarak gözüken işyerinde, artık gençlerin söyledikleri ve yaptıkları dikkat çekiyor. Kime nasıl söylediklerinin bir önemi yok. Söylemleri var ve çekinmeden isteklerini dile getirebiliyorlar.

³⁹ Erkek, Yüksek Lisans, Finans Uzmanı.

⁴⁰ Kadın, Doktora, Ürün Sorumlusu.

⁴¹ Erkek, Lisans, Ürün Mühendisi.

⁴² Erkek, Lisans, Satış Uzmanı

İletişim kanalları geleneksel yollarla sürdürmek isteyen X kuşağı, gençlerin iletişim süreçlerine katılamamakta, onların hızlı değişimlerini ve direkt tavırlarını fazla cüretkar bularak, aralarındaki uyuşmazlığı hissettikleri görülmektedir.

Z ile başlayan örgütlerde daha esnek yapılar da bu çatışmayı şuan için daha da arttırmakta, insanların alışık olduğu çalışma ortamlarının dağılıp bireysel çalışma ortamlarına dönüşmesi Z kuşağı ile çatışmalarında etken olarak görülmektedir. Z'lerin söylemlerini hiyerarşi gözetmeden belirtmesi ve istekleri konusunda çabaları, şirket için çalışma anlayışını benimsemiş olan X kuşağına uygun olmayan bir eylem olarak gözükmektedir.

Almanya'nın X kuşağının daha sert reaksiyon göstermesinde, kapalı kültürün bir etkisi olarak, çok kültür çalışma ortamlarını benimsememesi de oluşturmaktadır. Y kuşağının çalışma hayatına girmesiyle ancak çeşitlenen işyerlerinde, Z kuşağıyla birlikte farklı kültürden insanların artık yaygın hale gelmesi farklı kültürlerle etkileşimi mecbur hale getirmektedir. Bu durumun yarattığı iletişim sorunlarının çözülmeden mevcut stratejilerle ile X kuşağıyla Z kuşağı arasındaki çatışmayı çözmek mümkün olamamaktadır.

2. Y Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular

Y kuşağını temsil eden bireyler ile Türkiye'de ve Almanya'da yapılan görüşmelerde yine X kuşağı çalışma grubunda kullanılan sorulara yakın sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara aşağıda bakacak olursak⁴³;

⁴³ Sorular Almanya'daki gruba aşağıdaki ifadeler kullanılarak sorulmuştur.

- How would you describe the current situation at the work?
- How do you see your relations with your coworkers at work?
- What do you think about your communication with colleagues at work?
- How would you describe your relationship with youngsters?
- How do you feel about Gen Z coworkers?
- Do you see or feel a conflict at work?
- Do you think you experience the difference between generations in your business life?
- How do you manage conflicts?
- What strategies does your company use to control and improve conflicts?

- İşyerinizdeki mevcut durumu nasıl tarif edersiniz?
- İşyerindeki ilişkilerinizi nasıl görüyorsunuz?
- İşyerinde çalışma arkadaşlarıyla iletişiminiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
- İş yeni başlayan arkadaşlarla ilişkinizi nasıl tarif edersiniz?
- Z kuşağı çalışanları size ne hissettiriyor?
- İşyerinde çatışma yaşıyor musunuz?
- Kuşaklar arası farkı çalışma hayatınızda yaşadığınızı düşünüyor musunuz?
- Çatışmaları nasıl yönetiyorsunuz?
- Şirketiniz çatışmaları yönetmede nasıl yöntemler izliyor?

Y kuşağına benzer sorularak yöneltilerek bulgular Türkiye ve Almanya ayrımı göz edilerek analiz edilmiştir. Y kuşağı olarak daha yakın özellikler sergileyen iki ülkenin, özellikle küreselleşme evresinde Z kuşağına yakın hisleri bulunan ama geçmişin izlerine halen bağlılık duyan Y kuşağı bireylerinin neleri çatışma olarak algıladığı da sorular ile anlaşılmaya çalışılmıştır.

Y kuşağında daha net ifade edilmeye başlanan çatışma kavramının, Y kuşağında bireyler tarafından tanımlanıp tanımlanmadığını ulaşılmaya çalışılmıştır.

a. Y Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışmasında Türkiye Sonuçları

Y kuşağı Türkiye’de diğer kuşaklardan farklı olarak, işsizliğin özellikle kalifikasyonla birlikte arttığı bir dönemde iş piyasasına katılmıştır. Yapılan görüşmelerde Y kuşağının işyerlerine bağlılıkları X kadar hissedilmese de işe karşın hürmet besleme eğiliminde oldukları ancak fikirlerini beyan etmede Z kuşağı kadar aktif olmamalarından pişmanlık duydukları görülmektedir.

Y-2⁴⁴: Çok fevri davranışlarla karşılaşmaya başlıyoruz ve X kuşağı yani yöneticilerimiz bizleri Z kuşağı ile köprü kurma amaçla kullanmalarını çok sık hissediyorum.

⁴⁴ Kadın, Lisans, Ürün Sorumlusu.

ruz. Fikirlerini söylemek onlar için çok önemli ve bunu söylemek konusunda çekince duymuyorlar.

Y-4⁴⁵: Z kuşağıyla konuşurken pozitif yaklaşmanız gerekiyor, eleştirilen yaklaşımlar negatif veya kırıncı olarak algılanabiliyor. Aynı zaman otoriter yaklaşımda büyük bir problem, otoriter yaklaşılması işten uzaklaşmalarına neden olabiliyor ve işten kendilerini geri çekebiliyorlar.

Y kuşağı Z ile yakın bir geçmiş yaşamalarına karşın, onlar kadar aktif olamamalarının sonuçlarını hissettiklerini ve bu hislerin onları çatışmanın tarafı olmaya ittiğini söylemekte, aslında direkt olarak çatışmayı yaşayan değil, çatışmadan etkilenen durumda oldukları buradan hareketle çıkarılmaktadır. Y kuşağının deneyimli personel olarakta yön vermelerinin beklenmesi bu çatışmada taraf olmalarına yol açmakta, çünkü Z'nin otoriter tavırlara tepkisinin çok sert olması ve örgüt içinde büyüyen sorunlara neden olacak tutumlarda bulunması, çözüme ulaşmayı engellemektedir.

Y-7⁴⁶: Geldikleri günden beri her koşulumuzda iyileşme başladı. Sadece kendileri için bile yaptıkları ve istedikleri şeyler, geneli etkiliyor ve senelerdir beklediğimiz şartları bizde onlarla birlikte ulaşılmaktadır. Kapalı fikirleri yok, her konuda yenilikleri görmek istiyorlar. Onlar için doğru veya yanlış olması değil, öğrenilmesi gereken bir şey olması daha büyük önem taşıyor.

Y-3⁴⁷: Teknolojiden biz yararlanmaya başlasak bile, onların döneminde gerçek ilerlemeyi görmeye başladık. Biz tekrarlayan işlerin bizi daha emin kıldığı bir ortamda çalışmaya çok alışmıştık. Aslında fazla değişik bir şey yok, ama onlarla birlikte yenilik arama ihtiyacı bizi de etkilemeye başladı.

Y kuşağı Z kuşağının sık değişiklik istekleri karşısında, X kuşağı gibi uyumsuzluk hissetmemekte, aksine Z kuşağının yaptıklarının iyi sonuçlar doğurduğunu düşünmektedir. Teknolojinin Z kuşağıyla birlikte daha kullanışla hale geldiğini düşünmeleri, aslında işyerinde mevcut değişimlerin onları baskı altında hissettirmedeği

⁴⁵ Erkek, Lisans, Finans Uzmanı.

⁴⁶ Kadın, Yüksek Lisans, Satış Uzmanı.

⁴⁷ Kadın, Lisans, Finans Uzmanı.

görülmektedir. Onlarla başlayan değişim, Y'yi çatışma durumlarına sokmamış, ancak yine de tam olarak Z'nin isteklerinin anlaşılması sonucu ihtiyaçların tam kavranamamasından net olarak anlaşılmaktadır.

Y-10⁴⁸:Mevcut düzenimiz halen çok değişmiş değil, sık sık farklı işler yapmalarını karşılamak zor olabiliyor. Bir şeyi öğrenmeye hevesleri var ama çabuk sonuçlanmasını istiyorlar ve halen hantal olan yapılarla çalışmalara tahammülleri olmuyor. Onları bu konuda yönlendirmeye çalışırken zorluk yaşıyorum. Bu işi bırakma noktasına gelebiliyor ve kendi hayallerini sıfırdan başlatmaktan çekinmiyorlar

Z kuşağının motivasyonu, beklentilerinin tam karşılanmasıyla ancak mümkün olabilmekte ve işyerlerinin halen bu beklentileri karşılayacak pozisyonda olmaması, çatışma olarak karşımıza çıkmasa bile uyumsuzlukları başlattığı anlaşılmaktadır. Onların tutumlarının çabuk değişebileceğini gözönüne alarak, süregelen işlerin onlardan uzaktan tutulması şuan için uygulanan çözüm stratejilerinden biri olarak gözükmekte ancak uzun vadede ne etki gösterebileceği net olarak söylenememektedir. Özellikle Z kuşağının hayallerini de baştan yazabilecek şekilde davranışlara sahip olması, Y kuşağıyla aralarında dengenin bozulmasına ve çatışmalarına başlamasına neden olabilecektir.

b. Y Kuşağının Z Kuşağı ile Çatışmasında Almanya Sonuçları

Almanya'da Y çalışma grubu ile yapılan görüşmelerde, geçmiş kuşaklardan farklı olarak Z'lere olan tepkilerinin daha düşük seviyede gözüktüğü anlaşılmaktadır. Aslında X'lerin baskısını yoğun hisseden Y kuşağı için Z'ler çatışmaya yol açmamakta, Z'ler işyerinde iyileşmelerin tetikleyicisi konumuna gelmeye başlamıştır.

C-3⁴⁹:Gençlerle birlikte işyerinde artık farklılıkları daha çok kabullenmeye başladık. Kendi adıma, geçmişte olan tutumların değişmesiyle artık kendimi daha özgür ifade ettiğim bir çalışma ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.

C-5⁵⁰: Eskiden söz alırken düşünerek hareket etmeye çalışır, çoğu zaman söz almanın sorun yaratan anlamına gelebileceği düşüncesiyle fikirlerimi kendime sak-

⁴⁸ Kadın, Yüksek Lisans, Ürün Sorumlusu.

⁴⁹ Kadın, Lisans Finans Uzmanı.

⁵⁰ Erkek, Lisans, Yazılım Mühendisi.

lardım. Ancak değişimi görüyorum ve artık nasıl değişimin başladığını da anlamaya başlıyorum. Uzun zamandır yanlış bir şekilde suskun kaldığımı veya yanlış şekilde ifade ettiğim şeyleri yenileyek ortaya koyabiliyorum.

Z kuşağının gelişi, Almanya’da Y’nin döneminde başlatmaya çalıştığı kapalı kültürün kırılmasında etkin bir oynamaktadır. Kurum içi değişimlerin kurallar dahilinde hep baskı altına alındığı dönemden çıkarak, kendini ifade etmenin kolaylaştığı bir çalışma ortamının varlığı Y’lerin çatışma kaynaklarından bir kaçını da ortadan kaldırmaya başlamıştır.

Z’lerin değişim istekleri ve tutumları, Y’ler içinde nasıl değişim olması gerektiğine dair fikir yaratmıştır. Bu Y kuşağı için iyi bir gelişme olmasına karşın, halen yeniliğe daha kapalı olan X kuşağıyla yeni bir çatışma ortamı oluşma ihtimalini de arttırmaktadır.

C-6⁵¹: Z’ler anlaşmak benim için gerçekten çok daha kolay oluyor. Her ne kadar benim onları daha az anladığımı düşünsem bile, onlar ne yapmak istediğini biliyorlar. Bu iyileşmeye rağmen deneyimli personelle aralarında iletişimlerini sağlamak zorunda kalabiliyorum.

C-1⁵²:Yöneticim, yeni arkadaşlarla çalışırken beni de yanında tutarak görüşmeler yapıyor. Birbirlerine sürekli beni neden anlamıyor ifadeleriyle baktıklarını görüyorum ve bu durum yeni arkadaşlarla değil ama mevcut işyeriyle ilgili beni strese sokuyor.

Y ve Z kuşakları, yakın geçmişleri ve teknolojiye yakınlıkları nedeniyle iletişim kanallarının değişmesinden etkilenmemiştir. Aralarında anlaşılama gibi problemlerin yaşanmaması, çatışmaların olmamasını veya uyumsuzlukların çatışma olmadan çözülmesini sağlamaktadır.

Ancak Y’nin ara bir kuşak olarak görülmesi işyerlerinde mevcut düzende, Y’lerin üzerindeki baskıyı ve sorumluluğu arttırmaktadır. İşlerin yapılması sürecinde oluşan kopuklarda; yöneticilerin ihtiyaçlarına ve Z’nin işe tutunma için gerekli olan girdilere Y kuşağı cevap vermeye çalışmakta, bu ikilem onun işyerinde stresli bir

⁵¹ Erkek, Lisans, Satın Alma Uzmanı.

⁵² Erkek, Yüksek Lisans, Ürün Sorumlusu.

konuma sokmaktadır. Stresin etkisinde başlayan süreçte, kendini anlatması ve iletişim sorunları da ortaya çıkmakta, çatışmanın oluşmasına neden olmaktadır.

C-4⁵³: Sürekli bir değişiklik denenmesini çok anlamlı bulmuyorum. Evet, geliştirebiliriz, evet yenilenmemiz gerekiyor. Ama bazı işler zaten olması gerektiği gibi, artık doyuma ulaşmışlar ve geçmişte bunun tecrübesini yaşadığımızı genç arkadaşların anlaması gerekiyor. Her şeyi ilk elden denemenin gerekli olmadığını onlara gösteremiyoruz.

Son olarak Almanya’da Z kuşağının her konuda geliştirme çabaları Y kuşağının kendilerine güven duyulmadığını düşünmelerine neden olmakta belki sadece iletişimden kaynaklı bir sorun olmasına karşın, bu konu hakkında ortak bir çalışma yapmamaları bunu çatışma olarak karşımıza çıkarmaktadır. Aynı deneyimleri tekrar yaşamamanın fazla geldiğini düşünen Y kuşağı, Z’nin denemelerini karşı verdikleri davranışlar ile de yeni çatışmalar oluşturabilmektedirler.

3. Z Kuşağının Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular

Z kuşağı grubuyla yapılan çalışmada diğer kuşak gruplarına yakın sorular sorulmuş, çalışma hayatını nasıl anladıkları ve çatışma durumlarıyla ne derece karşılaşmaları analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu sorulara aşağıda bakacak olursak⁵⁴,

- İşyerinizdeki mevcut durumu nasıl tarif edersiniz?
- İşyerindeki ilişkilerinizi nasıl görüyorsunuz?

⁵³ Kadın, Lisans, Ürün Sorumlusu.

⁵⁴ Sorular Almanya’daki gruba aşağıdaki ifadeler kullanılarak sorulmuştur.

- How would you describe the current situation at the work?
- How do you see your relations with your coworkers at work?
- What do you think about your communication with colleagues at work?
- How would you describe your relationship with your managers, team leaders etc.?
- How do you feel about Gen X and Gen Y coworkers?
- Do you see or feel a conflict at work?
- Do you think you experience the difference between generations in your business life?
- How do you manage conflicts?
- What strategies does your company use to control and improve conflicts?

- İşyerinde çalışma arkadaşlarıyla iletişiminiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Yöneticilerinizle ilişkinizi nasıl tarif edersiniz?
- X ve Y kuşağı çalışanları size ne hissettiriyor?
- İşyerinde çatışma yaşıyor musunuz?
- Kuşaklar arası farkı çalışma hayatınızda yaşadığınızı düşünüyor musunuz?
- Çatışmaları nasıl yönetiyorsunuz?
- Şirketiniz çatışmaları yönetmede nasıl yöntemler izliyor?

Z kuşağın yeni başladığı çalışma hayatında, iki farklı kuşak ile çalışma fırsatı bulmuş ve sosyal yaşantısı ile iş yaşantısı arasındaki bağı yeni kurmaya başlamıştır. Çatışmaların oluşmasında algıların önemi yadsınamaz, çalışma hayatına dair algılarını yeni oturtmaya çalışan Z kuşağının aslında kendini bu yeni role alıştırırken çatışma durumlarında bulunması beklenmektedir. İletişimin kaynak olarak karşımıza çıktığı çatışma konusunda Z'nin farklı iletişim olguları, mevcut düzenle uyumsuzluk gösterebilmekte ve bu bir başka çatışma kaynağı olarak örgütler içinde görülebilmektedir.

a. Z Kuşağının Kurum İçi Çatışmasında Türkiye Sonuçları

Z kuşağı kendini bireysel olarak tanımlamakta ve topluluk onun için geçmiş kuşaklar kadar anlam ifade etmemektedir. Bu tutumu onun davranışlarına da yansıtmakta ve bu çatışma başlatıcı olarak görülebilmektedir. Kuşağın genel özellikleri Türkiye özelinde yoğun şekilde hissedilmekte ve bunun yansıması çalışma hayatına da etki etmeye başlamaktadır.

Z-1⁵⁵: İşyerini özel olarak tarif edebileceğimi düşünmüyorum. Sonuçta orada bulunmam belli amaç özerine ve bu amaçlarımın gerçekleşmesi için bunu yapmam gerekiyor. Ancak uzun vadede şirketle bir bağ kurmam gerektiğini veya mevcut kültürün içinde bulunmam gerektiğini düşünmüyorum.

⁵⁵ Kadın, Lisans, Teknik Mühendis.

Z-2⁵⁶: *Şirketin kültürü adıyla değerleri olması güzel geliyor. Ancak bu kültürlerde kendimi bulmam gerektiğini düşünmüyorum. Bunun bir sorun olmaması gerekiyor, orada bulunduğum sürece yaptıklarım, şirketten kazanmış olduğum geliri hak ediyor diye düşünüyorum.*

Z kuşağın şirket ve şirketin kültürüyle ilgili bir bağ kurması, davranışlarının ve öğrendiklerinin bir sonucu olarak mümkün olmamaktadır. Bireyci çalışmaya uyumlu, kendi idealleri için çalışmak isteyen ve bu ideallerin sosyal yaşantısı üzerine yoğunlaştığı Z kuşağı bireylerinin kültürle ilgili bağ kurması uygun görülmemektedir. Bu bu bir çatışma konusu olmakta, X kuşağının şirketin değerlerini korumaya karşı savunmacı bir yaklaşım göstermesine neden olabilmektedir.

Z-6⁵⁷: *İnsanlarla ilişki kurmak zorunda olduğumu düşünmüyorum. Buradaki ilişkilerimiz işin devam etmesiyle ilgili oluyor. Onlarla görüşmek, boş zaman geçirmek veya şirket içinde iş harici diyaloglar kurmanın gerekli olmadığını düşünüyorum.*

Z-9⁵⁸: *İnsanlarla bağ kurmam gerekmiyor. Bunu sadece kendi kuşağım değil, diğer kuşaklarla da yapmam gerektiğini düşünmüyorum. İşyeri ilişkileri geçmişte önemli olabilir, fakat şuanki yaptığım iş bana bırakıldığında bunu zaten kendim halledebiliyorum.*

Z kuşağı iş yerinde kişisel ilişkiler kurulmaması gerektiğini savunmakta, ancak bunun az olmasından çok hiç olmaması gerektiğine dair bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı aslında iletişimin azalması ve bireyler arası anlaşılmazlığı arttırabilecek bir sorunun ortaya çıkmasına neden olacaktır. İnsanların birbirlerini tanımaması sonucu, doğru şekilde mesajı anlayabilmesi ve durumları anlaması pek mümkün olamamakta ve uzun vadede çatışma ortamına zemin hazırlamaktadır.

⁵⁶ Kadın, Lisans, Yazılım Mühendisi.

⁵⁷ Kadın, Lisans, Finans Uzmanı.

⁵⁸ Erkek, Lisans, Satın Alma Uzmanı.

Z-8⁵⁹: *Çatışma olduğunu düşündüğüm anlar oluyor. Ancak bunlarla uğraşmak veya çözmek gerektiğini düşünmüyorum. İşimi bunlar engellememeli, benim kendimi ifade etmem veya açıklamam gerekmiyor.*

Z kuşağı çatışma durumlarında, genel olarak kaçınma tutumu göstermektedir. Yapılacak işleri yaptığı sürece ona karışılmaması fikrinde olması, bireylerle anlaşmazlık yaratmakta aslında mevcut çatışmalar, çatışma olarak kabul edilmediği için çözülmeye çalışılmamaktadır. Bu konuda Z kuşağının tetikleyici olması, kuşağın grup yaşantısına uzak yapısı nedeniyle mümkün görünmemekte, ancak kurumların yapacağı çalışmalar sonucu bu çatışmalara yön verilebileceği anlaşılmaktadır.

b. Z Kuşağının Kurum İçi Çatışmasında Almanya Sonuçları

Z kuşağının Almanya sonuçlarında Türkiye'deki kuşaklara göre etkileşimlerinin farklı seyrettiği görülmektedir. Onlar için iş yeri hayatlarında sadece geçici bir dönemi tanımlamaktadır. Kısa dönem olarak nitelendirilen iş ve çalışma ortamı, sürekli değişikliğe uğraması gereken bir yer olarak nitelendirilmektedir.

A-3⁶⁰: *İşyerinde şuan dördüncü senemde bulunuyorum. Benim için doyma noktasına gelen bu süreçte, ne yapacağımı ve ne yapmak istediğimi biliyorum. Aslında en başından kurumsal yaşamı tercih etmeyeceğimi bilmeme rağmen bunu denemek istemiştım.*

A-4⁶¹: *İlk geldiğim gün bir heyecan vardı, ancak buraya gelişimin asıl sebebi başlatmak istediğim projem için kaynak amacıyla gelmiştım. Şuan kaynak konusunda istediğime yaklaştım durumdayım, kendi işimde kalmak ve kendi düzenimde yaşamak istiyorum. Sürekli olarak birilerinin etkisine veya radarına girmek, benim mutlu etmiyor.*

A-6⁶²: *İşe başlamadan önce, gelecek işimle ilgili daha fazla şey öğrenebilir miyim diye buraya gelmiştım. Başladığımda zaten hali hazırda yapmakta olduğum modelleme projeleri vardı, ve şirketin eğitim ve öğretilerini kullanmanın bana avantaj*

⁵⁹ Kadın, Lisans, Finans Uzmanı.

⁶⁰ Kadın, Lisans, Finans Uzmanı.

⁶¹ Erkek, Lisans, Finans Uzmanı.

⁶² Kadın, Lisans, Yazılım Mühendisi.

sağlayacağını biliyordum. Kendi arkadaş grubumda çalışmak, büyük bir organizasyonda çalışmaktan daha iyi hissettirecek buna inanıyorum.

Z kuşağı, büyük örgütler içinde kendilerini konumlandırılamamaktadır. Aslında bu içsel çatışmaların başlamasına neden olmakta ve başka problemleri de tetiklemektedir. Onlar için çalışma kavramı, geleneksel olarak niteleyebileceğimiz çalışmadan farklılaşmakta ve kendi yarattıkları işlerde kendini mutlu hissetmektedirler.

A-7⁶³: *En çok sevdiğim zamanlar işte yalnız kaldığım anlar oluyor. Özellikle tek başına bitirmem gereken ve gerçekten zorlayıcı işlerin karşıma çıkması beni mutlu ediyor. O anlarda kaç saat ne yaptığının bir önemi yok, çünkü sonrasında kendi hayatıma tamamen odaklanabiliyorum. Ama sürekli olarak ne yapmam gerektiğini söyleyen faktörlerle çarpışmak, hem kendimle ilgilenmemi hem de çalışmamı desteklemiyor.*

A-9⁶⁴: *Çalıştığınız insanları büyük şirketlerde seçmiyorsunuz. Değişimler sık yaşanabiliyor ve ben her an acaba bende arkadaşlarımla benzer sorunlar yaşayacağımı diye düşünmeye başlıyorum. Bunun stresi son bir senedir benim odaklanmamı engelliyor. Aslında en başından beri bir şeylerin olacağını bilerek buraya gelmiştim.*

A-10⁶⁵: *İşimi yapıyor muyum? Evet, bence en iyi şekilde, bununla ilgili birilerine hesap vermek veya birilerine öğretmek zorunda değilim. İşimi yaptığım sürece kimse benim ne şekilde giyindiğime, ne dinlediğime veya ne zaman gelip gittiğime yorumda bulunmaması gerekiyor. Ancak direkt olarak size kötü olarak bakılması duygusunu yaşıyorum. Tek ben değil, bunu sayıca az olduğumuz dönemde daha yoğun olarak tüm Z kuşağı olarak yaşıyorduk. Şuan biraz daha iyiyiz, çünkü söylemlerimizi dikkate almak zorunda kaldılar. Sonuçta biz burada kalıcı değiliz ama bizim gibi düşünenler her zaman olacaklar.*

Z kuşağının Almanya’da sık görülmekte olan sert eleştirilere karşı tutum oluşturduğu ve tepkiler verdiği görülmektedir. Çatışma onlar için çalışma hayatında yeni bir kavram, ancak onlar şuan bu çatışmanın farkına varmakta ve ağırlıklı olarak işi

⁶³ Kadın, Lisans, Yazılım Mühendisi.

⁶⁴ Kadın, Lisans, Yazılım Mühendisi.

⁶⁵ Kadın, Lisans, Finans Uzmanı.

terk ederek sorunu çözmeye çalışmaktadır. Ayrıca kendi kuşağıyla ortak duygular hissetmesi bu çatışma algısını arttırıcı bir sebep olabilmektedir.

Bu davranışların temelinde karşılaştığı tepkiler olmakta ancak bu tepkilerin çıkışı iş yaşamına ait kendi oluşturduğu fikirlerin dile getirilmesinden sıklıkla kaynaklanmaktadır. Aslında sorunlar bir bütün halinde, hem geçmiş kuşakların çatışma algısını hem de Z kuşağının çatışma algısının oluşmasına neden olmaktadır.

C. Değerlendirme

Çalışma ile çalışma hayatına yeni katılmış olan Z kuşağının, hem kendi gözünden, hemde diğer kuşaklar gözünden incelenerek ortak bir analiz yapılmaya çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği yapılarak kuşakların işyeri algıları ölçülmeye çalışılmış, diğer kuşaklar ile olan çatışma algılarının oluşmasında hangi faktörlerin etki ettiği bulunmaya çalışılmıştır.

Çalışma alanı olarak seçmiş olduğumuz kurumsal şirketin; Almanya ve Türkiye yerleşkelerinde 60 kişiyle yapılan toplantılarda ortaya çıkan veriler derlenerek aşağıda özetlenmiştir.

İlk olarak iş ile ilgili kuşaklar arası farklı görüşler bulunmaktadır. Farklı yerlerde aynı koşullarda çalışan bu bireyler işleri farklı şekilde tanımlamaktadır. Türkiye’de X kuşağı bireyleri çalışma ortamına ve mevcut işe karşı olumlu tavırlar sergilemektedir. Almanya’ya baktığımızda ise daha kapalı bir kültür etkisi altında olan X kuşağının işle ilgili sorun yaşadıkları, işin kendisiyle çatışma halinde olmaya başladıkları görülmektedir.

Y kuşağı bireyleri ise genel olarak iki ülkede benzer tutumlar sergilemekte, her ne kadar Z kuşağının katılımıyla işte çatışmaların özellikle iş ortamında hissedilmeye başladığını düşünmelerine karşın, Z kuşağının onları geliştirdiğine inanmaktadırlar. Y kuşağı Z kuşağına karşı negatif yönde bir algı geliştirmemekte, mevcut çalışma ortamının yenilendiğini ancak bu durumun X kuşağıyla çatışmaları tektiklediği için baskı hissettikleri yapılan görüşmelerden anlaşılmaktadır.

Z kuşağı ise başlangıçta görmüş olduğu kurallar ile iş konusunda sorgulayıcı bir tavırla çalışma hayatına başlamışlar, ve bunun etkisinde beklenen bir çatışma etkisinde oldukları tespit edilmiştir. Her an çatışmaya karşı tetikte olmak, bireylerin çatışma algısının oluşmasında bir neden olmuş, geçmiş kuşaktan görmüş oldukların tavrın her an devam edebileceği düşüncesinde tutumlarını sertleştirmiştir. Bu işyerine karşı zaten istekli bir bakış açısından olmayan Z kuşağının uyumsuzluk yaşamasına neden olmuştur.

Kuşakların birbirleriyle olan ilişkisine baktığımızda, özellikle Türkiye’de X kuşağının kayıtsız kalarak veya güç kalarak çatışmalara karşı çözüm aradığı görülmektedir. Bunu yaparken bu bireyler çatışma kavramını aslında kabul etmemekte, bir sorun olduğunu ve bu soruna yaklaşımlarının bu şekilde olduğunu ifade ederek açıklamışlardır. Bu aslında çatışma konusunun anlaşılmamasının ve kabul edilmemesinin çatışmayı ortaya çıkarttığını göstermektedir. Almanya’da yapılan incelemede X kuşağı bireyleri, kültürlerini aynı şekilde yansıtmaya çalışmış, eleştiriler yaklaşarak Z kuşağıyla ilişkilerine başlamıştır. Bunun etkisinde Z kuşağına karşı duyulan önyargı, çatışmalara zemin hazırlamıştır.

Ayrıca yeni kuşağın yaptıkları eleştirel karşısında daha agresif bir tutum gösteriyor olması, onların ilerleyen zamanlarda iletim kurma isteklerinin azalmasına itmiştir. İletişimsizlik buradaki bireyler arasında çatışmayı arttıran sebeplerden biri olarak görülmektedir.

Y kuşağı bireyleri aslında Z kuşağıyla ilgili yoğun bir önyargı ve çatışma algısında bulunmamaktadırlar. Onların X kuşağına söylemek yerine taviz vererek çözme yoluna gittikleri eski uyumsuzlukların dile getirilmesi, Z kuşağına karşı pozitif bir tutum izlemelerine yol açmaktadır. Bu çatışmaların oluşmasını engelleyici bir yön olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak Y kuşağının işyerlerinde en büyük sorunu çatışma tarafı olmaya zorlanmasıyla oluşmaktadır. Ara bir kuşak olarak algılanması ve bireyler arası iletişimi çözmek için yoğun olarak kullanılmaya çalışmaları onları stres altında bırakmakta, bu stres onların çalışma hayatındaki çatışma durumlarını tetiklemektedir. Özellikle yöneticileri tarafından taraf tutulmaya bırakıldıkları çatışmalarda, çatışmanın bir tarafı olarak bulunmaları Z kuşağıyla dolaylı çatışma gösterdikleri konulardan biri olarak görülmektedir.

Y kuşığı ile Z kuşığı arasındaki asıl çatışma, Y'lerin Z'lere karşı öğretmen tarzı yaklaşımlar kurmaya çalıştıkları anlarda gözükmemektedir. Z'lerin mevcut çözümlerle yetinmemesi ve tecrübelerden çok fazla yararlanmak istememesi, Y'ler tarafından güven kırıcı olarak algılanabilmekte ve Y'lerin olumsuz bir tutum oluşturmalarına neden olabilmektedir. Bunun çatışma konusu olduğu durumlar her iki ülke gruplarında da görülmüştür.

Son olarak Z kuşağına baktığımızda çalışma hayatını yeni kavramaya başladıkları anlaşılmaktadır. Onlar için iş kavramı yeni bir olgudur ve kendini konumlandırmaya çalışmaları, çatışmaların bazı durumlarda kaynağı olabilmektedir. Çatışmaların oluşmasında bir başka etken, çalışma hayatına girerken, çoğu zaman ebeveyn, çoğu zaman arkadaş çevresi kaynaklı önyargı ile girmiş olmalarıdır. Özellikle kurumsal çalışma hayatını geçici bir süreç olarak gören Z kuşağı bireylerinin ilgisizce yaklaştığı çalışma hayatının diğer kuşak görüşleriyle anlaşmazlıklara neden olabildiği ve bunların çatışma doğurduğu görülmektedir.

Z kuşağı X kuşağı ile olan çatışmalarından endişe duymakta, bunun beklentisinde baskı altında hissedilmektedir. Bu baskı X'lere karşı her an yaşanabilecek bir çatışmanın oluşmasına neden olmakta, aslında iletişim eksikliği çatışmanın gerçek kaynağını oluşturmaktadır. Taraflar arası iletişimsizlik; hem iletişim farklarından kaynaklanmakta hem de iletişim kurma isteklerinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Birbirleriyle aslında uyumsuzlukları olup olmadığına dair fikirleri olmayan bireylerin önyargılar nedeniyle anlaşmazlıklara düşmesi, çatışmalara zemin hazırlamaktadır.

Son olarak baktığımızda Z kuşağının çalışma hayatını kavramı gerekmekte, ancak bu şekilde hem diğer kuşaklar hem de kendi içindeki çatışması konusunda çözüm yöntemleri aranabileceği anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Toplumsal olaylar ve değişimler bireylerin sosyal durumlara ilişkin algılarını değiştirmektedir. Aynı olaylardan farklı yaşı dönemlerinde etkilenmekte olan bireyler farklı algılar oluşturmakta, bu algılar da yeni ve değişik davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Bu noktada kuşak kuramları ortaya çıkmakta ve olaylardan farklı dönemlerde etkilenmekte olan bireylerin ortak davranışlar bütünü bize kuşakları anlatmaktadır. Günümüzde kuşaklar hakkındaki araştırmaların temelini batılı kuşak kavramları oluşturmaktadır. Ancak davranışların bütününlü anlama hususunda ülkesel bazlı incelemelerin bizleri gerçeğe ulaştırması çalışmaların yenilenmesini de sağlamaktadır.

Günümüzde kuşak kavramı, bireylerin isteklerinin ve davranışlarının anlaşılmasında önem arz etmekte, özellikle hayata yeni katılan bireylerin anlaşılması bu kuşak çalışmaları ile mümkün hâle gelmektedir. Çalışmamızda kuşak kavramı ile ilgili çalışmalara yer verilirken batılı kuramlar temel alınmakla birlikte Türkiye özetindeki çalışmalarda yapılan eleştiriler de dikkate alınmıştır.

Çalışma yaşamında kuşaklar, X ve Y kuşağının birlikte çalışmaya başlamasıyla kendini araştırmalarda göstermeye başlamış ve Z kuşağının da bu düzene katılmasıyla çalışmaların genişlemesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Z kuşağı bireyleri özellikle hayata getirdikleri ve getirmeye çalıştıkları yeniliklerle dikkat çekmektedir. Teknolojik gelişmelerin de büyük bir payı olduğı bu yeniliklerin hayatımıza ve çalışma hayatına ne getireceğinin anlaşılması gerekmektedir. X, Y ve Z kuşaklarının özellikle bir arada bulunduğı son yıllarda, örgütlerin içinde başlayan farklılıklar bunların nedenlerinin tespit edilmesi gerekliliğini doğurmuştur.

Örgütlerin kendilerini yenileme gereksinimi, nasıl yapılacağınlın, izlenecek süreçlerin ve oluşabilecek çıktılarnın araştırılmasını ve araştırma alanının genişlemesini sağlamıştır. X ve Y kuşakları zaten kendi içlerinde farklı kültürlere ve davranış biçimlerine sahiptirler. Z kuşağı ise iki kuşağın da etkisinde yetişmiş, bu iki kuşağın öğretilerini kendilerine işlerken kendini, çevresel etkilerle birlikte iki kuşaktan tamamen başka bir konuma yerleştirmiştir. Örgütler için bu durum, yeni ve alışmaları

gereken bir süreç olmuş ve Z kuşağı çalışma hayatına başlamadan bu konuda incelemeler yapılmaya başlanmıştır.

Türkiye ve Almanya gibi farklı kültürlerin etkin olduğu ülkelerin birbirleriyle etkileşimleri, kuşaklar içindeki ve kuşaklar arasındaki davranışların sık sık aktarılmasına neden olmaktadır. Söz konusu bu farklılıklar bazı konularda daha dengeli bir tutum izlerken, bazı konularda hâlen kültürel farkların etkisinde değişmemektedir.

Çatışma bu farklılıkların, oluşmuş olan algıların etkisinde örgütlerde kendini göstermeye başlamıştır. Çatışma ile ilgili yönetim konusunda yıllardır çalışmalar yapılmasına karşın, konu insanın gelişimiyle birlikte sürekli olarak değişmekte ve yenilenme ihtiyacını doğurmaktadır. Özellikle çatışmanın olumsuz algılandığı geleneksel yaklaşımın kırılmasıyla çatışma iyileştirici yönüyle daha fazla ele alınmaya başlanmıştır. Örgütlerin pozitif yönünü sürekli olarak ortaya çıkarmaya çalıştığı çatışma kavramı için araştırmalar hızlanmış, süreç çizimleri ve neden - sonuç ilişkisi incelemeleriyle yön verilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma sonuçlarında görülen en önemli çatışma konularından biri de bireyler arası algı farklılıkları olmaktadır. Bu farkın ortaya çıkışında kuşaklar arası farklar önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü her kuşağın etkilendiği olaylarla geliştirdikleri algılar uyumsuzlukların başlamasına neden olmaktadır.

Türkiye ve Almanya örnekleriyle açıklamaya çalıştığımız bu uyumsuzluklar, öncelikle iki ülkenin kuşaklarındaki farkları ortaya koymakta ve kuşakların özellikle geçmişte bulundukları çevreden daha çok etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Almanya'nın yapısı nedeniyle daha kapalı olan X kuşağının tutumlarına karşın, Türkiye'nin X kuşağı tutumlarında daha yumuşak bir yaklaşım izlemektedir. Y kuşaklarına geldiğimizde ise kuşak özelliklerini her iki ülke de benzer şekillerde ortaya koymaktadır.

Özellikle Y kuşağının yenilenmeye ve denge getirmeye çalışan yapısı iki ülkenin kültürlerinde ve çalışma hayatlarında değişiklikler yaratmaya çalışmıştır. Ancak yine kuşağın bir diğer özelliği olan taviz ve uyumlu olmaya çalışmaları bu etkilerin çalışma hayatında çatışmaların çoğalmasına tam olarak katkı sağlamamıştır. Uyum-

suzluklar, çatışmaya dönüştüğünde kısa vadeli olarak her iki ülkede de kapatılmaya çalışılmış veya önemsiz bir hâle getirilmiştir.

Z kuşağına geldiğimizde artan teknolojinin ve iletişimin artık ağlar üzerine taşınması sonucunda bireylerin algılarının çevresel faktörlerden olduğu kadar küresel olaylardan etkilenmesi ülkeler arası farklılıkları ortadan kaldırmaktadır. Her iki ülke de kuşağın genel dinamizmini ve yenilik isteyen yapısını son yıllarda yaşamaya başlamıştır.

Bireyciliğin artık net olarak hissedildiği bu kuşakla her iki ülke mevcut kültürlerinin yıkılma sürecine girmelerini gözlemlemeye başlamıştır. Alman ve Türk aile yapılarına baktığımızda bu yapıların farklı olmalarına karşın, toplum için yaşama konusunda her iki ülke de seneler boyu süregelen geleneklere bağlı kalmışlardır. Z ile başlayan kırılma sürecine verilen tepkiler ise anlaşmazlıkların artık kaçınılmaz olması sonucu doğurmaktadır.

Çalışma hayatına geldiğimizde Z'nin oluşturduğu davranışlar mevcut düzeni tehdit olarak görülmekte ve bu durum, X kuşağının tepki vermesiyle sonuçlanmaktadır. Düzenlerini kurduklarını ve doğru olduklarına inandıkları davranışları uygulayan X kuşağı Z'nin değişiklik isteğini anlamlandıramayarak çatışma ortamlarına zemin oluşturmaktadır.

Çatışma durumları Türkiye'de X kuşağı tarafından dile getirilmemesine karşın gözlemlenmektedir. Ancak bu durum, önemsiz bir konu olarak ele alındığından yapılacak çalışmaların önü tıkanmaktadır. Almanya'da ise Z kuşağının doğrudan karşıt tepkileriyle karşılaşan X kuşağı, buldukları tepkiler ile çatışmayı daha da sert yaşamaktadır. İlerleyen çatışma onları çalışmaya yabancılaştırmakta ve çatışmanın çözülmesi yerine uzun vadede süreklilik kazanmasına neden olmaktadır.

Her iki ülke örneğinde de Y kuşağı, Z kuşağının gelişile uyumsuzluğu fazla hissetmemektedir. Bu çatışmaların hiç gerçekleşmediğini veya seyrek gerçekleştiğini bize göstermesine rağmen, X ve Z'nin çatışmalarından etkilenen Y kuşağı bireyleri dolaylı olarak çatışmalarda bulunmaktadır. Dolaylı olarak taraf oldukları bu çatışmalar, Y'lerin sırf bireyler arası değil örgütle de çatışma içine girmelerine yol açmakta-

dır. Ancak çözüm konularında Y'lerin olumlu tutum seyretmeleri bu hususta adım atılmasını da sağlamaktadır.

Z kuşağı kendi perspektifinden çatışmayı kaçınılmaz olarak görerek çalışma hayatına başlamıştır. Kendilerinin ve kabiliyetlerinin farkında olan bu bilinçli kuşak, işyerlerinin sosyal hayatlarına etkilerini en aza indirgeyerek çatışmanın hayatlarında bir etki kurmamasını sağlamaya çalışmaktadır. Z'lerin iletişim farklılığı ve iletişimin kanalları konusundaki yeni uygulamaları da X ile çatışmalarında sık sık kaynak olarak görülmektedir. Z kuşağı kendini ifade etmek istemekte ve bunun eğer ki uzun süreli çatışmaya dönüşeceği öngürülüyorsa, çalışma hayatında bulunmamaya gidebileceği gözlemlenmektedir.

Z'lerin bireysellikten hoşlanması bir başka çatışma kaynağı olarak görülmekte ve toplu işlerin gerekliliğine inanan X ile toplu çalışmaktan hoşlanan Y'nin önyargılar geliştirerek çatışmalara zemin hazırlamasına yol açmaktadır. Bu sorun için hâlen çözüm stratejisi geliştirilememektedir. Özellikle günümüzün tüketim ve ağ iletişim yapısının daha da büyüttüğü yalnızlaşma hissinin nasıl iyileştirilebileceğine dair araştırmalar yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çalışma hayatında, örgütlerin düzene yeniden kavuşmalarında ve mevcut düzenlerini korumalarında Z kuşağının isteklerinin ve davranışlarının iyi anlaşılması gerekmektedir. Araştırmalarda çatışma bulgularına rastlanmasına karşın, çatışmanın kabul edilmemesi veya üstünün örtülerek kapatılması, çatışmaya ilişkin stratejilerin uygulanmamasına yol açmaktadır. Kontrolsüz gelişen bu çatışmaların ancak kuşakların kabulüyle net anlaşılması mümkün olabilecek ve bu çatışmaların çözümüne ilişkin uygulamalar ortaya konulabilecektir. Z kuşağı, hem Y hem de X kuşağı ile çatışmaya girebilmekte ve bu çatışmaların sonuçları düzeni yıkıma götürebilecek düzeyde olmaktadır. Z kuşağının anlaşılması ile farklılıklar için nasıl hareket edileceğine karşın süreçler ortaya çıkarılmalıdır. Ancak Z kuşağının çatışma sebeplerinin anlaşılması ile bu sorunlara yön verilebilir hâle gelinebilecek ve gelecek dönemde örgüt içi uyum ve verimlilik sağlıklı bir şekilde temin edilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan, Batur, H. Zeynep, :“*Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*”, **SDÜSBED**, S.19, 2014/1, s. 165-182.
- Akdemir, Ali, v.d. :“*Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 2, S. 2, 2013, s. 11-42.
- Aktan, Coşkun Can : **Turgut Özal’ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili**, Çevrimiçi, <https://docplayer.biz.tr/48268280-Turgut-ozal-in-degisim-modeli-ve-degisime-karsi-direnen-guclerin-tahlili-1.html>, Erişim Tarihi: 13.10.2019.
- Allen, Christopher S. : “*Ideas, Institutions and Organized Capitalism: The German Model of Political Economy Twenty Years after Unification*”, **German Politics and Society**, Vol. 28, No. 2, 2010, p. 130-150.
- Ardener, Edwin, ed. Malcolm Chapman :**The Voice of Prophecy and Other Essays**, Blackwell, Oxford, 1989.
- Baron, R. A. : “*Personality and Organizational Conflict : Effect of the Type A Behaviour Pattern and Self- Monitoring*”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 44, No.2, 1989, p.

- 281-296.
- Bayhan, Vehbi : “*Milenyum ve (Y) Kuşığı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı*”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, C.2, S.3, 2004, s. 8-25.
- Berghahn, Volker R. : **Modern Germany**, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.
- Bickel, Janet, Brown Ann : “*Generation X: Implications for Faculty Recruitment and Development in Academic Health Centers*”, **Academic Medicine**, Vol. 80, No. 3, 2005, p. 205-210.
- Bobbit, Randolph, v.d. : **Organizational Behaviour; Understanding and Prediction**, Prentice Hall, 1974.
- Buckley, M., v.d. : “*Managing Generation Next: Individual And Organizational Perspectives*”, **Review Of Business**, Vol. 22, No. 1, 2001, p. 75-86.
- Burnett, J. : **Generations: The Time Machine In Theory And Practice**, Surrey, Ashgate Publishing Group, 2008.
- Büyük, Sedef Seçkin : “*Biz Kuşığı Geliyor*”, **Capital Arşiv**, 2005, Çevrimiçi, <https://www.capital.com.tr/ekonomi/makro-ekonomi/biz-kusagi-geliyor>, Erişim Tarihi: 06.06.2019.
- Cairncross, Grant, Buultjens, Jeremy : “*Generation Y and Work in the tourism and hospitality industry: Problem? What Problem?*”, **Centre for Enterpri-**

- Carlisle, Howard : **Management: Concepts and Situations**, Chicago, Science Research Associates Inc, 1976.
- Casey Carlson & Deloitte & Touche : **Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y And Generation Z Working Together: What Matters And How They Learn? How Different Are They? Fact And Fiction**, UN Joint Staff Pension Fund Çevrimiçi, http://aspringer.weebly.com/uploads/1/3/6/4/1364481/designing_recruitment_selection___talent_management_model_tailored_to_meet_unjspfs_business_development_nee.pdf, p. 8, Erişim Tarihi: 17.01.2019.
- Coupland, D. : **Generation X: Tales For An Accelerated Culture**, New York, St. Martin's Press, 1989.
- Çamsarı, Ulaş Mehmet : “Z Kuşağı Çocukları”, **Genç Haber Dergisi**, C.1, S.1, 2013, s. 26-28.
- Dahlin, Kristina B., Weingart, Laurie : “*Team Diversity And Information Use*”, **Academy Of Management Journal**, Vol. 48, No. 6, 2005, p. 1107-1123.

- Davis, Keith : **Human Behaviour at Work Organizational Behaviour**, 6th edition McGraw hill, 1987.
- Dünkel, S. : **Interkulturalität und Differenzwahrnehmung in der Migrationsliteratur**, Institut für Fremdsprachen Universität Bergen, 2008.
- Eğilmez, Mahfi : **2018'de Hız Kesen Türkiye Ekonomisini 2019'da Ne Bekliyor?**, Çevrimiçi, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-46631302>, Erişim Tarihi: 01.05.2019.
- Elmore, Tim : **How Generation Z Differs from Generation Y**, Çevrimiçi, <https://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>, Erişim Tarihi: 01.02.2019.
- Finch, Jeremy : **What Is Generation Z, And What Does It Want?**, Çevrimiçi, <https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want>, Erişim Tarihi: 05.05.2019.
- Gasset, Jose Ortega y : **History as a System: And Other Essays Toward a Philosophy of History**, Greenwood Press, 1981.
- Gibson, James, Ivancevich, John, Donnelly, James : **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, Business Publications Inc, 1979.

- Glomb, T. M., Liao, H. : “*Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, And Individual Effects*“, **Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 4, 2003, p. 486-496.
- Gürbüz, Sait : “*Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?*“, **İş ve İnsan Dergisi**, C.2., S.1., 2015, s. 39-57.
- Hall, Jay, Williams, Martha S. : “*A Comparison Of Decision-Making Performances In Established And Ad-Hoc Groups*“, **Journal Of Personality And Social Psychology**, Vol. 3, No. 2, 1966, p. 214-222.
- Hampton Davit : **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977.
- Hellriegel, Don, Slocum John Jr. : **Organizational Behaviour**, West Publishing Co., 1979.
- Hellriegel, Don, Slocum John Jr : **Management : Contingency Approaches**, West Publishing Co., 1978.
- Hellriegel, Don, Slocum, John Jr : **Organizational Behaviour**, Second Edition, West Publishing Co. 1979.
- Herbert, Theodore : **Dimensions of Organizational Behaviour**, Macmillan Publishing Co., 1981.
- Hodgetts, Richard M., Altman Steven : **Organizational Behaviour**, W. B. Saunders Co., 1979.
- Howe, Neil, Strauss, William : **13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?**, Vintage Books, 1993. (Anılış:

- 13th Gen)
- İşçimen, Didem S. : **Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Isen, A. M., Labroo, A. A., Durclach, P. : “*An Influence Of Product And Brand Name On Positive Affect: Implicit And Explicit Measures*”, **Motivation & Emotion**, 2004, p. 43-63.
- Jaeger, Hans : “*Generations in History: Reflections on a Controversial Concept*”, **History and Theory**, Vol. 24, No. 3, 1985, p. 273-292.
- Jehn, Karen A., v.d. : “*The Effects Of Conflict Types, Dimensions And Emergent States On Group Outcomes*”, **Group Decision And Negotiation**, Vol.17, No.6, 2008, p. 465-495.
- Jehn, Karen A. : “*Enhancing Effectiveness : An Investigation Of Advantages And Disadvantages Of Value-Based Intragroup Conflict*”, **International Journal Of Conflict Management**, Vol.5, No.3, 1994, p. 223-238.
- Jehn, Karen A. : “*Multimethod Examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*”, **Administrative Science Quar-**

- terly, Vol. 40, No. 2, Sage Publications Inc., 1995, p. 256-282.
- Karcıoğlu, Fatih, Alioğulları Zişan : “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, **AÜİİBD**, C. 26, S. 3-4, Erzurum, 2012, s. 215-237.
- Kavalchuk, Aksana : **Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans -A Guide-**, Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bonn, 2012.
- Keleş, H. N. : “Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi”, **SÜİİBFSEAD**, C. 26, S. 1, 2013, s.23-43.
- Koulopoulos, Tom, Keldsen Dan : **Gen Z Effect The Six Forces Shaping the Future of Business**, New York, Routledge, 2016.
- Kowkske, Brenda J., Rasch, Rena, : “‘Millennials’ (Lack Of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generation Effects on Work Attitudes”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 25, No. 2, 2010, p. 265-279.
- Kupperschmidt, Betty R. : “Multi-Deneration Employees: Strategies for Effective Management”, **The Healthcare Manager**, Vol. 19, No. 1, 2000, p. 65-76.
- Lyons, Mary, Good, Tim, LaVelle, Katherine : **Gen Z Rising**, 2017 Edition, Çevrimiçi,
https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-60/accenture-strategy-workforce-gen

- z-rising-2017-pov.pdf, Erişim Tarihi: 03.04.2019.
- Magee, John Otto : **Germans Deal with Their Own Conflicts, Americans Escalate Them to the Boss**, Çevrimiçi, <https://www.handelsblatt.com/today/opinion/conflict-management-germans-deal-with-their-own-conflicts-americans-escalate-them-to-the-boss/23694900.html?ticket=ST-25145739-ncNTBJ6wumIUeKwbExtN-ap5>, Erişim Tarihi: 05.03.2019.
- Mannheim, K. : “*The problem of generations*”, **Essays on the Sociology of Knowledge**, Routledge, London, 1952, p. 276-322, Çevrimiçi : <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>, Erişim Tarihi : 01.05.2019.
- McCrindle, M., D.Hooper : “*Gen Y: Attracting, Engaging and Leading A New Generation at Work*”, **White Paper**, University of Tasmania, Hobart, 2006, p. 87-113.
- McFarland, Dalton : **Management: Foundations and Practice**, Macmillan Pub. Co., 1979.
- Mengi, Zeynep : **Z Kuşağı Geliyor**, 2012, Çevrimiçi, <http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagi-geliyor/>, Erişim Tarihi: 01.04.2019.

- Miles, Robert : **Macro Oranizational Behaviour**, Goodyear Publishing Company, 1980.
- Mill, John Stuart : **The Positive Philosophy of Augustus Comte**, Henry Holt and Company, New York, 1875, Çevrimiçi : <http://www.memoriachilena.gob.cl/archivos2/pdfs/mc0035513.pdf>, Erişim Tarihi : 01.05.2019.
- Mücevher, Muhammet Hamdi, Erdem, Ramazan : “*X Kuşağı Akademisyenler İle Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları*”, **SDÜ Vizyoner Dergisi**, Y. 2018, C. 9, S. 22, s. 60-74.
- Myers, Karen, Sadaghiani, Kamyab : “*Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials Organizational Relationships and Performance*”, **Journal of Business & Psychology**, Vol. 25, No. 2., 2010, p. 225-238.
- Nash, Laura L. : “*Contepts of Existence: Greek Origins of Generational Thought*”, **Daedalus**, Vol. 107, No. 4, 1978, p. 1-21.
- Ng, Eddy, Lyons, Sean T., Schweitzer Linda : **Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation**, Edward Elgar Publishing, 2012.
- Nijstad, Bernard A., Kaps, Silvia C. : “*Taking The Easy Way Out: Preference Diversity, Decision Strategies, And Decision Refusal In Groups*”, **Journal Of**

- OECD
: **Personality and Social Psychology**, Vol. 94, No. 5 , 2008, p. 860-870.
: **How Does Germany Compare?**, Çevrimiçi,
<https://www.oecd.org/germany/Gender2017-DEU-en.pdf>, Erişim Tarihi: 07.07.2019.
- Öncel, Ümit
: **Türkiye’deki Teknokentler Hakkında Ne Biliyorsunuz?**, 2016, Çevrimiçi,
<https://webrazzi.com/2016/05/13/turkiye-deki-teknokentler-hakkinda-neler-biliyorsunuz-tam-liste/>, Erişim Tarihi: 15.06.2019.
- Peterson, R.
: **Conflict Management And Industrial Relations**, Boston, Kluwer-Nijhoff, 1982.
- Pinkley, R. L.
: “*Dimensions Of Conflict Frame: Disputant Interpretations Of Conflict*”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 2, 1990, p. 117-126.
- Reeves,T.C., Oh, Eun Jung
: **Handbook of Research on educational Communications and Technology**, 3rd Edition, No. 25, New York, Springer, 2008.
- Robbins, Stephan P.
: **Managing Organizational Conflict : A Non Traditional Approach**, New Jersey, Prentice Hall, 1974.
- Scheslinger, Arthur
: **The Cycles of American History**, New York, Houghton Mifflin Harcourt

- Publishing Company, 1986.
- Senbir, Hakan : **Z Son İnsan mı? Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler**, İstanbul, Okuyan Us, 2004.
- Sezen, Namık Kemal : **İş Başarısında Kuşak Farkı**, 2009, Çevrimiçi, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, Erişim Tarihi: 05.06.2019.
- Sinn, Gerlinde, Sinn, Hans-Werner : **Jumpstart: The Economic Unification of Germany**, Cambridge, MIT Press, 1992.
- Sladek, Sarah, Grabinger, Alyx : **Gen Z The first Generation of the 21st century has arrived!**, Çevrimiçi, https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf, Erişim Tarihi : 10.05.2019.
- Solmaz, Betül : **Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2017.
- Stillman, David, Stillman, Jonah : **Gen Z @ Work: How to Next Generation is Transforming the Workplace**, Harper Business, 2017.
- Stoner, James : **Management**, Prentice- Hall, 1978
- Strauss, William, Howe, Neil : **Generations: The History of America's Future: 1584 to 2069**, New York,

- William Morrow & Company, 1991.
(Anılış: Generations).
- Strauss, William, Howe, Neil : **The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny**, New York, Broadway Books, 1997.
(Anılış: The Fourth Turning).
- Tannenbaum, Robert, Weschler, : **Leadership and Organizaton : A Behavioral Science Approach**, McGraw Hill, 1961.
- Irwing, Massarik, Fred
- Tolbize, Anick : *“Generational Differences in the Workplace”*, MN: **University of Minnesota Research and Training Center on Community Living**, Minneapolis, 2008, p. 8-17.
- Toruntay, Hatice : **Takım Rollerı Çalışması: X Ve Y Kuşığı Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2011.
- Trines, Stefan : **Education in Germany**, 2016, Çevrimiçi,
<https://wenr.wes.org/2016/11/education-in-germany>, Erişim Tarihi: 10.09.2019.
- Twenge, J. M., vd. : *“Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing”*, **Journal of Management**,

- Twenge, J. M. : “A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 25, No. 2, 2010, p. 201-210.
- Uysal, İsa : **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2004.
- Veiga, John, Yanouzas, John : **The Dynamics Of Organization Theory**, New York, West Publishing Co., 1984.
- Wheeler, John : **Could Gen Z be the latest (and greatest) generation to land at your door?**, 2018, Çevrimiçi, <https://www.genzinsights.com/could-gen-z-be-the-latest-and-greatest-generation-to-land-at-your-door>, Erişim Tarihi: 05.07.2019.
- Williams, J. Clifton : **Human Behaviour in Organizations**, South Western Publishing Co., 1979.
- Yelkikalan, Nazan, Altın, Emel : “*Farklı Kuşakların Yönetimi*”, **ÇOMÜİİBFYBD**, C. 8, S. 2, Ankara, 2010, s. 13-17.
- Zaporzan, Denise : “*Four Generations One Workplace:*

Watch us work”, **CMA Management**,
Vol. 84, No. 6, 2010, p. 12-13.

Zemke, Ron, Raines, Claire, : **Generations At Work: Managing
The Clash Of Veterans, Boomers,
Xers, And Nexters In Your Workpla-
ce**, New York, Amacom, 1999.

: “Generation”; **Cambridge Dictionary**,
Çevrimiçi:

<https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/generation>,
Erişim Tarihi 01.03.2019.

: “Kuşak”; **Türk Dil Kurumu Güncel
Türkçe Sözlük**, Çevrimiçi,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c5a899f7df364.81457364, Erişim Tarihi: 01.05.2018.

: “Generation Z”, Çevrimiçi,
<https://whatis.techtarget.com/definition/Generation-Z>, Erişim Tarihi: 01.07.2019

: “Gastarbeiter”, **Wikipedia**, Çevrimiçi,
<https://en.wikipedia.org/wiki/Gastarbeiter>, Erişim Tarihi: 01.10.2019.

: **A generation without borders: Embracing Generation Z**, p. 11-19,
Çevrimiçi,
<https://www.occstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf>,
Erişim Tarihi: 18.07.2019.

: “What Makes Young People Tick”,
2017, Çevrimiçi,
<https://www.deutschland.de/en/what-makes-young-people-tick>, Erişim Tarihi:
05.05.2019

: “How Families Live in Germany”,
2017, Çevrimiçi,
<https://www.deutschland.de/en/topic/life/how-families-live-in-germany>, Erişim
Tarihi: 05.05.2019

EK 1: GÖRÜŞME SORU FORMU

X Kuşağı Görüşme Formu	
Türkiye	Almanya
İşyerinizdeki mevcut durumu nasıl tarif edersiniz?	How would you describe the current situation at the work?
İşyerindeki ilişkilerinizi nasıl görüyorsunuz?	How do you see your relations with your coworkers at work?
İşyerinde çalışma arkadaşlarıyla iletişiminiz hakkında ne düşünüyorsunuz?	What do you think about your communication with colleagues at work?
İş yeni başlayan arkadaşlarla ilişkinizi nasıl tarif edersiniz?	How would you describe your relationship with youngsters?
Z kuşağı çalışanları size ne hissettiriyor?	How do you feel about Gen Z coworkers?
İşyerinde çatışma yaşıyor musunuz?	Do you see or feel a conflict at work?
Kuşaklar arası farkı çalışma hayatınızda yaşadığınızı düşünüyor musunuz?	Do you think you experience the difference between generations in your business life?
Çatışmaları nasıl yönetiyorsunuz?	How do you manage conflicts?
Şirketiniz çatışmaları yönetmede nasıl yöntemler izliyor?	What strategies does your company use to control and improve conflicts?

Y Kuşağı Görüşme Formu	
Türkiye	Almanya
İşyerinizdeki mevcut durumu nasıl tarif edersiniz?	How would you describe the current situation at the work?
İşyerindeki ilişkilerinizi nasıl görüyorsunuz?	How do you see your relations with your coworkers at work?
İşyerinde çalışma arkadaşlarıyla iletişiminiz hakkında ne düşünüyorsunuz?	What do you think about your communication with colleagues at work?
İş yeni başlayan arkadaşlarla ilişkinizi nasıl tarif edersiniz?	How would you describe your relationship with youngsters?
Z kuşağı çalışanları size ne hissettiriyor?	How do you feel about Gen Z coworkers?
İşyerinde çatışma yaşıyor musunuz?	Do you see or feel a conflict at work?
Kuşaklar arası farkı çalışma hayatınızda yaşadığınızı düşünüyor musunuz?	Do you think you experience the difference between generations in your business life?
Çatışmaları nasıl yönetiyorsunuz?	How do you manage conflicts?
Şirketiniz çatışmaları yönetmede nasıl yöntemler izliyor?	What strategies does your company use to control and improve conflicts?

Z Kuşağı Görüşme Formu

Türkiye	Almanya
İşyerinizdeki mevcut durumu nasıl tarif edersiniz?	How would you describe the current situation at the work?
İşyerindeki ilişkilerinizi nasıl görüyorsunuz?	How do you see your relations with your coworkers at work?
İşyerinde çalışma arkadaşlarıyla iletişiminiz hakkında ne düşünüyorsunuz?	What do you think about your communication with colleagues at work?
Yöneticilerinizle ilişkinizi nasıl tarif edersiniz?	How would you describe your relationship with your managers, team leaders etc.?
X ve Y kuşağı çalışanları size ne hissettiriyor?	How do you feel about Gen X and Gen Y coworkers?
İşyerinde çatışma yaşıyor musunuz?	Do you see or feel a conflict at work?
Kuşaklar arası farkı çalışma hayatınızda yaşadığınızı düşünüyor musunuz?	Do you think you experience the difference between generations in your business life?
Çatışmaları nasıl yönetiyorsunuz?	How do you manage conflicts?
Şirketiniz çatışmaları yönetmede nasıl yöntemler izliyor?	What strategies does your company use to control and improve conflicts?