



T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KUŞAKLAR KURAMI AÇISINDAN ÖRGÜTLERDE GÜVEN VE ÖRTÜLÜ
BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ: Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kutay ARTUN

DANIŞMAN
Prof. Dr. Umut AVCI

2023 - Muğla

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KUŞAKLAR KURAMI AÇISINDAN ÖRGÜTLERDE GÜVEN VE ÖRTÜLÜ
BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ: Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kutay ARTUN

DANIŞMAN
Prof. Dr. Umut AVCI

2023 - Muğla

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KUŞAKLAR KURAMI AÇISINDAN ÖRGÜTLERDE GÜVEN VE ÖRTÜLÜ BİLGİ
PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ: Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
Kutay ARTUN
2041040006

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
Yüksek Lisans
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 19/01/2023
Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 16/02/2023

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Umut AVCI
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Soner TASLAK
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Yusuf ESMER

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Bayram COŞKUN

2023 - Muğla

TUTANAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün **06/01/2023** tarih ve **1081/10** sayılı Yönetim Kurulu kararı ile tez jürisi olarak atandığımız, **İşletme** Anabilim Dalı **Yüksek Lisans Programı** öğrencisi **Kutay ARTUN**'un **Kuşaklar Kuramı Açısından Örgütlerde Güven ve Örtülü Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma**" adlı tezi incelemiş ve aday **19/01/2023** tarihinde saat **09:30**'da tez savunma sınavına alınmıştır.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24. maddesi doğrultusunda yapılan tez savunma sınavı sonucunda tezin edilmesine ile karar verilmiştir.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Umut AVCI

Üye
Prof. Dr. Soner TASLAK

Üye
Doç. Dr. Yusuf ESMER

YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Kuşaklar Kuramı Açısından Örgütlerde Güven ve Örtülü Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16/02/2023
Kutay ARTUN
İmzası

ÖZET

KUŞAKLAR KURAMI AÇISINDAN ÖRGÜTLERDE GÜVEN VE ÖRTÜLÜ BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ: Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kuşaklar, benzer tarih aralıklarında doğan, belli ekonomik ve sosyal gelişmelerden etkilenen kişilerin oluşturduğu insan topluluklarıdır. Her kuşağın kendi karakteristik özellikleri, değer yargıları, güçlü ve zayıf yönleri söz konusudur. Bu özellikler ve farklılıklar hem sosyal yaşamda hem de iş hayatında kendisini göstermektedir. İş hayatında bu farklılıkları çatışmaya neden olmadan yönetmek ve hatta bu farklılıklardan fayda sağlamak örgütlerin verimliliği açısından önem taşımaktadır. Bu süreçte, kuşaklar bağlamında bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi diğerleri ile paylaşmak gerekir. Yapılan çalışmalar, bilgiye sahip olmanın yanında bilgiyi paylaşmanın rekabet avantajı sağlamadaki rolünü ortaya koymaktadır. Çalışanların bilgi paylaşma davranışları üzerinde etkili olan çok sayıda faktör söz konusudur. Bu faktörler arasında “güven” ön plana çıkmaktadır. Kuşaklar bağlamında bu konu üzerine yapılan çalışmalar genellikle X, Y ve daha önceki kuşakların davranışları üzerine odaklanmaktadır. Çalışma yaşamına yeni dahil olan Z kuşağı mensupları üzerine çalışmalar yapılması ve sonuçlarının paylaşılması bir gereklilik olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, işletme sahip ve yöneticilerinden toplanan veriler üzerinden Z kuşağı çalışanlarının “örtülü bilgi paylaşımı” ve “güven algıları” arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın yöntemi niteldir ve veri toplama tekniği yarı yapılandırılmış görüşmedir. Araştırma verileri, Muğla ilindeki küçük, orta ve büyük ölçekteki on işletmenin sahip ve yöneticisinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları, yöneticilerin Z kuşağını zeki ama sabırsız kişiler olarak gördüğünü; çalışma hayatında sabırsız ve istikrarsız kişiler olarak tanımladıklarını göstermektedir. Bunun yanında yöneticiler, Z kuşağının teknoloji ile ilişkilerinin hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurduğunu ve özellikle dijital teknolojiye bağımlı yönleri olduğunu vurgulamaktadırlar. Z kuşağı çalışanların örtülü bilgi edinme düzeylerinin ve motivasyonlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bu kuşak çalışanların bilgiyi sorgulamaktan uzak oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Z kuşağı, örtülü bilgi paylaşımı, güven, Muğla.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST AND TACIT KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATIONS IN TERMS OF THEORY OF GENERATIONS: A RESEARCH ON GENERATION Z

Generations are human communities formed by people born in similar date ranges and affected by certain economic and social developments. Each generation has its own characteristic features, value judgments, strengths and weaknesses. These features and differences show themselves both in social life and in business life. Managing these differences in business life without causing conflict and even benefiting from these differences is important for the efficiency of organizations. In this process, it is necessary to have knowledge in the context of generations and to share this knowledge with others. Studies reveal the role of sharing knowledge as well as having knowledge in the provision of competitive advantage. There are many factors that affect the knowledge sharing behaviour of employees. From among these factors, “trust” comes to the fore. Studies on this subject in the context of generations generally focus on the behaviours of generations X, Y and previous generations. It is seen as a necessity to conduct studies on the members of generation Z who are newly involved in the working life and to share the results of these studies.

In the current study, the relationship between “tacit knowledge sharing” and “perception of trust” of generation Z employees was investigated through the data collected from business owners and managers. The method of the study is qualitative and the data collection technique is the semi-structured interview. The research data were collected from the owners and managers of ten small, medium and large-scale businesses in the province of Muğla by using the semi-structured interview technique. The results of the study showed that the managers see the members of generation Z as intelligent but impatient people and define them as impatient and unstable people in working life. In addition, the managers emphasized that the relations of generation Z with technology have both positive and negative results and that they are especially dependent on digital technology. It was determined that the level of tacit knowledge sharing and motivation of the generation Z employees is low. In addition, it was concluded that this generation of employees is far from questioning information.

Keywords: Generation Z, tacit knowledge sharing, trust, Muğla.

ÖN SÖZ

Bu yüksek lisans tez çalışmasında, güven ve örtülü bilgi paylaşımı ilişkisinin kuşaklar kuramı açısından Z kuşağı üzerine olan etkileri incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken örtülü bilgiye sahip olan işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin Z kuşağı hakkındaki görüşlerine başvurulmuştur. Bu görüşler ile birlikte işletme sahibi ve yöneticilerinin sahip oldukları örtülü bilgileri hangi koşullarda paylaşabildikleri, işletme içerisindeki güven unsurlarının hangi koşullarda oluştuğu ve bu iki olgunun birbirlerini nasıl etkilediği öğrenilmiştir. Bu süreçte hem tezin konusunun ortaya çıkmasında esinlendiğim, hem de görüşmelerde verdikleri içten cevaplarla bana görüşlerini değerlendirme imkânı veren eski işverenlerime, yöneticilere ve diğer görüşmecilere şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans ders sürecinde verdikleri derslerle beni tez sürecine hazırlayan saygıdeğer hocalarım, Prof. Dr. Soner Taslak'a, Prof. Dr. Erdoğan Gavcar'a, Prof. Dr. Mehmet Marangoz'a ve Doç. Dr. Serkan Dirlik'e teşekkürü borç bilirim.

Yüksek Lisans tez çalışmamın yürütülmesi esnasında, danışmanlığımı üstlenen, çalışmalarına yön veren, bilgi ve yardımlarını esirgemeyen, düşüncelerimi okuyan, sabırla tez sürecinin her anında her türlü desteği sağlayan danışman hocam Prof. Dr. Umut Avcı'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunmamda tezimi değerlendiren, olumlu katkıları olan jüri üyeleri Prof. Dr. Umut Avcı, Prof. Dr. Soner Taslak ve Doç. Dr. Yusuf Esmer'e çok teşekkür ederim.

Aynı zamanda benim her daim yanımda olan sevgili eşime, bana şans getiren minik kızıma ve hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen sevgili ailelerime bu süreçte göstermiş oldukları tüm destekler için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kutay ARTUN

20/01/2023

MUĞLA

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KURAMI

1.1. KUŞAK KAVRAMI	3
1.1.1. Kuşakların Tanımı	4
1.1.2. Kuşaklara Kronolojik Bakış	6
1.1.3. Kuşakların Sınıflandırılması	8
1.1.3.1. Bebek patlaması kuşağı	10
1.1.3.2. X kuşağı	13
1.1.3.3. Y kuşağı.....	19
1.1.3.4. Z kuşağı.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN VE ÖRTÜLÜ BİLGİ PAYLAŞIMI

2.1. GÜVEN KAVRAMI.....	55
2.1.1. Güvenin Tanımı.....	55
2.1.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması.....	59
2.1.2.1. Uslaner tarafından yapılan sınıflandırma.....	60
2.1.2.2. McAllister tarafından yapılan sınıflandırma.....	62
2.1.2.3. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin tarafından yapılan Sınıflandırma.....	64

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI	67
2.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı.....	67
2.2.2. Örgütsel Güven Düzeyleri.....	68
2.2.2.1. Örgüte güven.....	69
2.2.2.2. Yöneticiye güven.....	70
2.2.2.3. Çalışma arkadaşına güven.....	72
2.2.3. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	73
2.3. ÖRTÜLÜ BİLGİ PAYLAŞIMI.....	75
2.3.1. Bilgi Kavramı.....	75
2.3.2. Bilgi İle İlgili Kavramlar.....	75
2.3.2.1. Veri (data).....	75
2.3.2.2. Enformasyon (information).....	76
2.3.2.3. Bilgi (knowledge).....	76
2.3.2.4. Bilgelik (wisdom).....	79
2.3.3. Bilgi Türleri	80
2.3.4. Bilgi Paylaşımı Kavramı.....	82
2.3.4.1. Açık bilgi ve açık bilgi paylaşımı.....	83
2.3.4.2. Örtülü bilgi ve örtülü bilgi paylaşım.....	84
2.3.4.3. Örtülü ve açık bilgi paylaşımında dönüşüm süreci.....	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Z KUŞAĞININ GÜVEN VE ÖRTÜLÜ BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA SÜRECİ.....	91
3.1.1. Araştırma Konusunun ve Sınırının Belirlenmesi.....	91
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği.....	93
3.1.3. Araştırmanın Örneklemi.....	94
3.1.4. Araştırmanın Süreçsel Olarak Yazını.....	95
3.1.5. Araştırmacının Rolü.....	96
3.1.6. Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler.....	97

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	99
3.2.1. Örneklemen Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	99
3.2.2. Z Kuşağının Genel Özellikleri.....	100
3.2.3. Z Kuşağı ve Teknoloji İlişkisi.....	120
3.2.4. Z Kuşağı ve Mesleki Bilgi İlişkisi.....	126
3.2.5. Z Kuşağı ve Örtülü Bilgi Paylaşımı.....	130
3.2.6. Z Kuşağı ve Güven İlişkisi.....	134
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA	143
EKLER.....	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Güven Oluşum Aşamaları.....	65
--	----

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1. Kuşakların Sınıflandırması.....	9
Tablo 1.2. Dijital Teknolojideki ve Dijital İletişimdeki Gelişmeler.....	36
Tablo 1.3. Kuşakların Çalışma Hayatına İlişkin Özellikleri ve Eğilimleri.....	50
Tablo 2.1. Beklenti Bakış Açısıyla Güven Tanımları.....	57
Tablo 2.2. Savunmasızlık Bakış Açısıyla Güven Tanımları.....	58
Tablo 2.3. Karşılaştırmalı Güven Sınıflandırması.....	59
Tablo 2.4. Güvenin Örgütlerdeki Sonuçları ve Bunları Ortaya Koyan Araştırmacılar.....	74
Tablo 2.5. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar.....	78
Tablo 2.6. Bilginin Türleri.....	81
Tablo 2.7. Açık ve Örtük Bilginin Karşılaştırılması.....	85
Tablo 2.8. Açık Bilgi ve Örtülü Bilgi Dönüşüm Süreci.....	87
Tablo 3.1. Görüşmecilerin Özellikleri Tablosu.....	98
Tablo 3.2. İşletmelerin Özellikleri Tablosu.....	99

SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltmalar	Açıklama
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
bkz.	bakınız
DVD	Çok Amaçlı Sayısal Disk -Digital Versatile Disc
NATO	Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TL	Türk Lirası
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜBA	Türkiye Bilimler Akademisi
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
VTR	Video Kaset Kaydedici -Video Tape Recorder

GİRİŞ

Güven ve örtülü bilgi paylaşımı, farklı kuşaklar bağlamında değişiklik ve benzerlikler göstermesine rağmen, her dönemde önemini koruyan kavramlardır. Kuşaklar, benzer tarihsel aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal gelişmelerden etkilenecek oluşmuş belli bir sosyal gruba ait kişiler için yapılan tanımlamalar olarak ifade edilmektedir (Ünal, 2017: 9). Her kuşağın hayatı algılama şekilleri ve farklı iletişim tarzlarıyla “mevcut yaşam ve çalışma alışkanlıklarının dışında” kendine özgü karakteristik özellikleri, değer yargıları ve tutumları, güçlü ve zayıf yönleri söz konusudur. Henüz gelişme aşamasında olan Z kuşağı açısından araştırmaların yapılması ve sonuçlarının ortaya konulması Z kuşağı gelişimini sürdürdüğü sürece önemini koruyacağı açıktır. Zira insanlığın gelmiş olduğu son kuşak olan Z kuşağı, örgütsel anlamda hayata kısa zaman önce girmeye başlamıştır. Dolayısıyla örgütlerin günümüzdeki işleyişi bakımından, bu kuşağın diğerleriyle fark ve benzerliklerini araştırmamızın önemi büyüktür.

Bilgi paylaşımı davranışının gerçekleşmesi için örgüt içerisinde bazı davranış şekillerinin olgunlaşması ve kabul görmesi gerekmektedir. Bu davranış şekillerinden en önemlisinin “güven ilişkisi” olgusu olduğuna yönelik çok sayıda varsayım söz konusudur. Çünkü toplumun içerisinde yaşayan birey varlığını sürdürebilmek adına çevresindeki insanlara güven duyma ihtiyacı hisseder. Güven bireyin, diğer insanlara attığı iyi niyet düzeyini temsil eden içsel bir harekettir (Colquitt vd., 2007: 910; Dani vd., 2006: 952; Artar vd., 2019: 1420). Örgütsel güven ise örgüt üyesinin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılarına, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini güven oluşturur (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Örgütlerde bilginin önemi ve bilgiden yararlanma süreci her zaman akademik alanda dikkati çektiği görülmektedir (Bock vd., 2005). Bu bağlamda, birçok örgüt kuramı araştırmacısı, bilginin değer yaratması için tek başına yeterli olmadığını, ondan yararlanılması gerektiğini belirtmektedirler. Bilginin; örgüt mensupları arasındaki paylaşımı sayesinde, bilgiden faydalanmanın bilginin değerini de arttırdığını söylemektedirler (Göksel vd., 2010: 89). Açık bilgi paylaşımı depolanabilen,

belgelenebilen, saklanabilen, kodlanan her türlü bilginin dağıtılmasını ve iletilmesini kapsamı içerisine almaktadır (Nonaka vd., 2002). Örtülü bilgi ise belgelenmemiş, açıkça ifade edilemeyen, açıklanamayan, bilişsel düşünce ve algılara dayanan (yani, bireylerin zihinlerine gömülü deneyimler ve diğer insanlardan edinen) ve paylaşması zor olan üstü kapalı bilgi olarak tanımlanır (Gün, 2019: 1871). Örtülü bilgi örgüt mensuplarının hem bireysel hem de örgüt hayatının içine işlemiş olan bilgi türüdür (Aydıntan vd., 2010: 4). Daha açık bir şekilde belirtmek gerekirse; örtülü bilgi paylaşımının sosyal ilişki ve davranışların içinde gömülü olduğu ifade edilmektedir. Açık bilgi paylaşımının ise sözel ifadeler olarak kodlanıp transfer edildiği vurgulanmaktadır (Becerra vd., 2008: 693).

Literatürde, bilgi ve bilgi yönetimi üzerine çok sayıda çalışmanın yapıldığı dikkati çekmektedir. Ancak, açık ve örtülü bilgi ayrımını göz önüne alarak yapılan çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle, bu çalışmada örtülü bilgi paylaşımı davranışı üzerine durulacaktır. Ayrıca, iş ortamına son birkaç yıldır adım atmaya başlamış olan Z kuşağının örtülü bilgi paylaşımına yönelik sonuçların uygulamayı (sektörü) yönlendirmek açısından olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KURAMI

Tezin birinci bölümünde kuşak kuramı açıklanmaktadır. Kuram açıklanmadan önce kuşak kavramının tanımının üzerinde durulmakta fayda vardır. Bununla beraber kuşak kuramının oluşmasındaki kronolojik gelişim süreci anlatılmaktadır. Kuşak kuramının sınıflandırılması yapıldıktan sonra çalışma hayatında bulunan bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı literatür taramasına dayalı olarak açıklanmaktadır. Sınıflandırılan kuşaklar dünya genelinde ve Türkiye özelinde ikiye ayrılarak kuşakların doğum yılları sonrasında oluşan olaylar ve kuşaklara yaptığı sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel etkileri yorumlanmaktadır.

1.1. Kuşak Kavramı

Dünyanın hem fiziksel değişimi hem de içerisinde yaşayan insanların toplumsal değişimi binlerce yıldır devam etmektedir ve gelecekte de devam edecektir. Bu tür değişimlerin bazılarını, ateşin bulunması, tarım devrimiyle avcı toplayıcı topluluktan yerleşik yaşama geçiş, yazının ve paranın icadı, bölgesel uygarlıkların ortaya çıkması, tek tanrılı dinlerin doğuşları ve yayılmaları, haclı seferleri, bilinmeyen kıtaların keşfi, İstanbul'un fethi, Rönesans ve reform hareketleri, eş zamanlı olarak sanayi devrimi ve Fransız siyasi devrimi, I. ve II. Dünya Savaşları, soğuk savaş dönemi, bilimsel alanlardaki devrimler, insanoğlunun aya ayak basması, uzaya çıkış, bilgisayarın, cep telefonunun ve internetin hayatımızın değişmeyen parçası olması ve yakın zamanda gerçekleşmesi beklenen Metaverse evreni için yapılan alt yapı çalışmaları olarak özetleyebiliriz. Bu değişimlerin her birinin insanoğlunun yaşamı ve davranışları üzerinde etkiler yarattığını ve değişime uğrayan insanın kendinden sonraki dönemi şekillendirdiğini görmekteyiz. Bu bağlamda, bilim ve teknolojinin sosyolojik yapıyı etkisi altına aldığını göz ardı etmemek gerekir. Bilgi ve teknolojiye değişimler, toplumda sosyo-kültürel değişimlere temel oluşturmakta veya doğrudan neden olmaktadır. Ekonomiden siyasal yapıya, dinden kültür ve sanata kadar birçok unsurun bu değişimlerden etkilendiği dikkati çekmektedir. Etkileşim sürecine maruz kalan toplumsal yaşam, yeni teknolojilerin ortaya çıkmasında da motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu dönüşüm tarihsel süreç içinde zaman zaman yüzyılları kapsayan dönemlere rast gelmekte iken teknolojinin hızlı ilerlemesi sonucunda 20-30 yıl gibi kısa zaman aralıklarında gerçekleştiği görülmektedir. Bu bağlamda kuşaklar,

toplumsal olaylar ile teknolojinin sosyo-kültürel yapıyı etkilemesi sonucu kendine has davranış kalıplarına sahip topluluklar olarak ortaya çıkmış ve buna bağlı olarak kuşakların karakteristik özellikleri de yukarıda yer alan olay ve olguların etkisi altında kalmıştır.

1.1.1. Kuşakların Tanımı

Kuşak terimi Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” ile “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlanmaktadır. TÜBA Türkçe Bilimler Sözlüğünde (2011) ise “yaklaşık olarak aynı zaman diliminde doğan, yaşayan, ortak ya da benzer deneyimlerinden geçen insanların oluşturduğu yaş kümesi” olarak tanımlanmaktadır. İki sözlük tanımında da ortak noktalar olarak *aynı yıllar içerisinde doğmanın yanında ortak ve benzer deneyimlere sahip olmanın* yer aldığından bahsedilmektedir. Bu nedenle kuşakları, sadece doğdukları zaman dilimlerini göz önüne alarak sınıflandırmanın, konuyu açıklamakta eksik kalacağını belirtmek gerekir. Bu nedenle kuşakları sınıflandırmak için bireyin dünyaya geldiği zaman dilimi ölçütüne ek olarak kuşakları oluşturan topluluğun düşüncelerinin, hislerinin ve deneyimlerinin de tanımlaması yapılmalıdır (Adıgüzel vd., 2014: 170). Bahsedilen bu durum, kuşak kavramının sosyolojik boyutu olan bir olgu olduğunu ortaya çıkarmakta ve sosyoloji bağlamı tanımlarda bu konu göze çarpmaktadır. Nitekim, Mannheim (2018) tarafından yapılan sosyoloji bağlamı çalışmalarda kuşaklar, *aynı tarihlerde dünyaya gelmiş olanların özellikle de gelişim yıllarında sosyal ve tarihi nitelikteki olayları yaşayan ve o olayları paylaşan grupların oluşturduğu insan toplulukları* olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda da dikkati çektiği üzere, kuşaklara ilişkin tanımları biyolojik bağlamın yanında sosyolojik temelde de ele almak gerekmektedir.

Kuşakların belirli dönemlerde dünyaya gelen insanlardan oluşan bir topluluk olarak algılanması gerektiği hususu atasözleri ve deyimlerde de karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede, “insan, içinde yaşadığı çağa, babasına benzediğinden daha çok benzemektedir” (Twenge, 2013: 15) sözü belirli bir dönemin sosyal ve kültürel özelliklerinin insan gruplarının davranışlarını değiştirmede ne derece etkin olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kuşakların kendi içerisinde özel karakteristik

özelliklere, değer yargılarına ve niteliklere sahip olduğunu belirtmek gerekir. Chen (2010)'e göre bireyler içerisinde doğdukları ve yetiştikleri kuşağa benzer davranışlar göstermekte ve kendisinden önceki ve sonraki kuşaklardan farklı niteliklere sahip özellikleri ile ayrılmaktadır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 91). Bireylerin doğumundan itibaren yetişkinliğe doğru ilerleyen zamanda, yaşadıkları ve deneyimledikleri ulusal ve küresel gelişmeler, ortak bir bilinç ve ortak bir algının oluşmasında etkili olmaktadır. Oluşan ortak bilinç ve algı, gelecekte oluşacak davranış, tutum, eğilim ve tercihleri şekillendirmektedir (Aka, 2017: 120).

Sosyolojinin kurucusu olarak da kabul edilen Auguste Comte, 1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmalarını bilimsel anlamda yürütmeye başlayan ilk kişi olarak kabul edilmektedir. Comte, kuşaklar arasında oluşan değişiklikleri, tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olarak tanımlayarak, sosyal ilerlemenin gerçekleşebilmesi için bir kuşağın kendinden sonraki kuşağa aşılayacağı birikimler ile mümkün olabileceği düşüncesini ortaya koymuştur (Tekin, 2015: 5; Comte, 1974: 635-641). Yukarıdaki açıklamalar bağlamında sosyolojik açıdan kuşak kavramını tekrar tanımlamak gerekirse aşağıda yer alan kapsamlı tanımın önemli olacağı düşünülmektedir (Mannheim, 1952; Kupperschmidt, 2000; Schwarz, 2008; Twenge vd., 2010; Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 91; Odabaşı, 2016: 42):

Kuşak; sosyalleşme sürecinde, aynı ekonomik, politik, sosyal ve benzeri olayların etkisi altında kalmış, dönemin koşulları doğrultusunda birbirine benzemekte olan sorumluluklara sahip olmalarından dolayı, ortak davranışlara, tutumlara, beklentilere, inançlara ve değerlere sahip gruplar, şeklinde tanımlanmaktadır.

Toplumsal düzendeki değişimler ve bireylerin bu süreç içerisindeki rolleri ve etkileşimleri üzerine rasyonel bir açıklama getirebilme ve ilişki kurma amacı, kuşak olgusu için yapılan tartışmaların kökenlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda kayıtlı tarihin başından bu yana kuşakların insanlık tarihinin döngüsü üzerindeki rolü düşünülmektedir (Bengtson vd., 1974: 2). Kısaca, kuşak olgusu farklı zaman dilimleri içerisinde meydana gelen insan varlığının gerçeğini tarihsel olarak ele almaya çalışmaktadır. Bu nedenle, zaman ve mekân ilişkisi, olgunun ayrılmaz bir parçasını oluşturur. Burnett (2010)'a göre kuşak olgusu, yaşamı birlikte var olma ve ilişki bağlamında değerlendirirken kolektif ve bireysel deneyimlerden şekillenmektedir (Aydın, 2020: 18). Bu değerlendirmeler ışığında kuşak kavramının özünde bireyin zaman, mekân ve diğer insanlardan örülü karmaşık yapıdaki rolünü ve bu unsurlarla

karşılıklı etkileşimlerini tarihsel bir perspektifle ele aldığını ifade etmek mümkündür. Son dönemde, kuşaklara ilişkin ilgi iyiden iyiye artmış olsa da, kuşak olgusunun izlerine uzak geçmişte rastlanabileceğini yapılan çok sayıda çalışmayı kanıt göstererek ulaşılabilmek mümkündür.

1.1.2. Kuşaklara Kronolojik Bakış

Kuşak çalışmalarına ilişkin kanıtların ve yapılan çalışmaların daha çok 20. yüzyıla odaklandığı görülmektedir. Bu yüzyılda yapılan çalışmalar Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazılan “Das Problem der Generationen” başlıklı Almanca makale ile başlamaktadır. Bu çalışma, 1952 yılında “The Problem of Generations” başlığı ile İngilizce diline çevrilmiştir. Çalışma ilerleyen zamanda “Kuşakların Problemleri” ismi ile Türkçe diline de aktarılmıştır. Bu çalışma ile kuşakların “sosyal ve entelektüel hareketlerin yapısını anlamak için vazgeçilmez bir rehber” (Aydın, 2020: 18) olduğunu vurgulayan Mannheime’a göre, herhangi bir kuşağın mevcudiyetinden bahsedilebilmesi için beş unsurun bir araya gelmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu unsurlar, Mannheim (2018) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Kültürel süreç içerisinde yeni bireylerin meydana çıkması,
- Bu süreçte eski bireylerin sistematik olarak yok olması,
- Kuşak temsilcilerinin, tarihsel süreç içerisinde zamansal olarak yalnızca belirli bir zaman dilimine katılabilmeleri,
- Kültürel mirasın sonraki kuşağa doğru şekilde aktarılabilmesi için nedenlere sahip olunması,
- Kuşaktan kuşağa geçiş sürecinin kesintisiz olarak devam edebilmesi.

Sosyolojik tanımları ve Mannheim’ın düşüncesini inceleyen araştırmacılar, kuşak olgusunu oluşturan iki etkileşimli ve önemli unsurun üzerinde durmaktadırlar. Bu unsurlardan birincisi, tarihsel süreç içerisindeki ortak konumdur (mekândır). İkincisi ise tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylar ve deneyimler etrafında biçimlenen ortak bilinçtir (Odabaşı, 2016: 42-43).

Karl Mannheim tarafından 1928 yılında kuşakları açıklamaya yönelik katkılar ve kuşaklara yönelik sınıflandırmalar/tartışmalar öncelikle Ronald Inglehart tarafından kavramsal olarak geliştirilmiş (Arslan ve Staub, 2015: 5), ardından da Strauss ve Howe

tarafından sistematik bir yapıya dönüştürülmüştür. Inglehart “The Silent Revolution” kitabını 1977 yılında yazarak, bu kitapta kuşaklar arasındaki farklılıkları ve değişimleri açıklamıştır. Strauss ve Howe ise 1991 yılında “Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069” adlı kitabı yazarak, kuşaklarla ilgili daha sistematik bir yaklaşım sunmuş ve bu yaklaşım ilerleyen zamanda “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak literatüre geçmiştir.

Inglehart, doğum yılları ve zaman serileri esas alınarak yapılan araştırmaların vereceği sonuçları doğru bulmamakta ve kuşaklar arası farklılıkları açıklarken yetersiz kalacağını düşünmektedir (Öztürk, 2019: 21). Inglehart kuşak olgusunu, bir ülke içerisinde belirli tarihsel süreçte değer önceliklerini temel alan bir alt kültür olarak tanımlamaktadır. Bu alt kültür teorisi kohortu esas alır. Kohort kelimesi, İngilizce dilindeki “cohort” kelimesinden Türkçe diline geçmiştir. Kohort, ortak bir şeye sahip olan bir grup insanı tanımlamak için kullanılan kelimedir (bkz. Collins Cobuild English Dictionary, 1995: 305).

Temel alınan kohort olgusunda, çocukluk ve gençlik yıllarında meydana gelen makro ve ulusal düzeydeki olaylar, kuşakların ilerleyen yıllardaki değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve karakteristik özelliklerini şekillendirerek, onların kimliklerinin oluşmasının sağlandığı iddia edilir (Inglehart, 1997; Strauss ve Howe, 1991’den aktaran: Öztürk, 2019: 22). En geç erken gençlik yıllarında toplum tarafından bireylere sosyal değerlerin öğretilceğini belirten Inglehart (1997), öğretilen sosyal değerlerin ise sosyal ve ekonomik koşulları etkilediğini ifade etmektedir. Farklı kuşak zamanlarında farklı sosyal ve ekonomik koşulların hâkim olmasından dolayı kuşak farklılıkları oluşmaktadır. Toplum sürekli bir değişim halindedir ve bu değişimler sayesinde, yeni gelen her kuşak kendi değer yargılarını, davranışlarını ve karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır. Bu sebepten dolayı kuşaklar arasındaki farklılaşma kaçınılmaz görülmektedir.

Inglehart’ın ortaya koyduğu “Kuşaklararası Değişim Teorisi” iki temel varsayım üzerine kurulmuştur. Bunlar; “Kıtlık Hipotezi” ve “Sosyalleşme Hipotezi”. Kıtlık hipotezi, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşi’sinden etkilenmiştir. Buna göre bireysel değerler ekonomik ihtiyaçlar tarafından şekillendirilmekte ve ihtiyaç basamaklarına göre belirlenip yerine kısa zamanda getirilmesi beklenmektedir. Sosyalleşme hipotezi ise temel değerlerin sosyalleşme süreçleri ile çocukluk ve

ergenlik dönemlerinde şekillendiğini söylemektedir. Bu dönemlerdeki sosyo-ekonomik koşullar, temel değerlerin oluşmasını sağlamakta ve oluşan bu değerler de kuşaklararası aktarım yapıları olarak değişmektedir (Inglehart, 2008: 131-132).

İlerleyen zamanda kuşak kuramına yönelik katkılar, William Strauss ve Neil Howe tarafından sistematik şekilde kavramsallaştırılmış ve arketipler (ilk örnekler) ortaya konulmuştur (Kaplan ve Çankı, 2018: 27). Schuman ve Scott (1989)’a göre, kuşak içerisindeki bireyler gençlik çağlarında önemli ulusal veya uluslararası olaylarla karşılaştıklarında ortak bellek oluşturmakta ve tarihsel süreç içerisinde oluşan bu ortak bellek bireylerin eğilim, tercih ve davranışlarına şekil vermektedir (Özer vd., 2013: 125). Bu fikirler doğrultusunda Strauss ve Howe tarafından 1991 yılında, kuşak kuramını ortaya koydukları “Generations” (Kuşaklar) adlı kitap yazılmıştır (bkz. Strauss ve Howe, 1991)

Yazarlara göre, “yaş” ve “tarihsel olaylar” etkileşim halinde ele alındığı için kuşak kuramının temelinde kohort anlayışı yer almaktadır (Aydın, 2020: 20). Strauss ve Howe (1991), kuşak tanımı yaparken “tarihte ortak bir zaman dilimini paylaşan, bu vesilesiyle ortak bir kimliğe sahip olan, bir yaşam evresi süresince doğan bireylerin oluşturduğu özel bir kohort grubudur” ifadelerini kullanmaktadır. Yazarlar, kuşakları tanımlamak için bazı ölçütlerin kullanılmasını önermektedir. Bu ölçütler aşağıda maddeler halinde yer almaktadır (Toruntay, 2011: 65-66):

- Kuşakta üyeleri tarafından tarihte paylaşılan ortak bir yaş olması,
- Kuşak üyelerinin, doğduğu ve yetiştiği dönem, o zamanki çocukluk ve yetişkinlik dönemlerine göre şekilleneceği için; kuşak üyeleri, değerler, kültür, risk alma, aile ve çalışma hayatı gibi tutumlar, davranış ve ortak inançları paylaşma eğiliminde olmaları,
- Kuşak üyeleri aynı kuşağa ait oldukları akranları ile ortak deneyim ve beceriler sayesinde ortak bir aidiyeti paylaşmalarıdır.

1.1.3. Kuşakların Sınıflandırılması

William Straus ve Neil Howe, Generations (Kuşaklar) adlı eserlerinde tarihsel ve sosyal deneyimler yardımıyla, sosyolojik tanımlamaları kullanarak kuşakları sınıflandıran kapsamlı, sistematik ve kabul görmüş çalışmayı yapmışlardır. Bu çalışmada, öncelikle sosyolojik bağlamda Amerika tarihi esas alınarak ABD kuşak

tarihi oluşturulmuştur. Başlangıç tarihi olarak 1584'te Puritanlar alınmış ve 18 farklı kuşak için tanım geliştirilmiştir (Tekin, 2015: 7-8). Kuşak sınıflandırmaları yazarların yaptığı bu çalışma esas alınarak geliştirilmektedir. Günümüzde yaşamlarını sürdüren ve 1920'lerden sonraki dönemde dünyaya gelmiş olan beş kuşak Tablo 1.1.'de görüldüğü şekilde Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 1.1. Kuşakların Sınıflandırması

Kuşak Adı	İngilizce Adı	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi
Sessiz Kuşak	Silent Generation, Tradionalists	1925	1945
Bebek Patlaması Kuşağı	Baby Boomers	1946	1964
X Kuşağı	Gen X, Baby Bust	1965	1979
Y Kuşağı	Gen Y, Echo Boom, Next Generation, Milenyum	1980	1994
Z Kuşağı	Gen Z, iGen, Instant Online	1995	...

Daha önceki kısımlarda da belirtildiği üzere Tablo 1.1'de yer alan sınıflandırma ABD temelli bir modeldir. Bu modele göre, kuşak sınıflandırılması yapılırken bireylerin doğdukları yılların göz önüne alındığı görülmektedir. Bireylerin doğdukları yıllarda ortaya çıkan önemli toplumsal olayların o kuşağın değer yargıları ve benzer tutumları üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Ortaya çıkan önemli olaylar o kuşağı etkilerken; bireylerin zaman, mekân ve içinde bulunduğu toplumdaki rolü ve bu unsurlarla etkileşimlerinin önemli rol oynadığını varsaymaktadır.

Kuşak-zaman ilişkisi bakımından ele alındığında, kuşak doğum tarihleri erken dönem ve geç dönem olarak iki dönem halinde ele alınabilir (Dikmen, 2011). Erken dönem bireyin henüz bebeklik ve çocukluk yıllarını geçirdiği, toplumdaki olaylardan daha çok ailesi tarafından etkilendiği dönemdir. Geç dönem ise çocukluk yıllarının sona erip, bireyin sosyalleşmesini toplumun diğer unsurlarıyla etkileşim kurarak gerçekleştirdiği dönemdir. Kuşak sınıflarının doğdukları yıllardaki meydana gelen olaylar, her zaman kendi kuşak sınıfını etkilemeyebilmekte veya kendi kuşak sınıfının hatıraları içerisinde yer almayabilmektedir. Özellikle erken dönemde oluşan olayların bir önceki kuşak sınıfını etkilemesi veya bir önceki kuşak sınıfının hatıraları içerisinde olması daha olasıdır. Bu konudaki örnekleri aşağıda görmek mümkündür.

X kuşağı doğum tarihlerinde meydana gelen 1969 yılındaki Neil Armstrong'un Ay'da ilk adımı atması, 1965 yılının ilk dönemlerinde doğanlardan çok, bir önceki sessiz kuşak bireylerini daha çok etkisi altına almıştır. Y kuşağı doğum tarihlerinde

meydana gelen 1986 yılındaki Çernobil faciasını ve 1989 yılındaki Berlin Duvarı'nın yıkılışını 1980 öncesinde doğan X kuşağı mensupları daha rahat hatırlamakta ve bu olaylardan daha fazla etkilenmektedir. Z kuşağı doğum tarihleri arasında meydana gelen 2001 yılındaki İkiz Kule saldırılarının 1995 yılı öncesinde doğan Y kuşağı mensuplarını daha fazla etkilediği düşünülmektedir.

Toplumların yaşadığı coğrafyada kendine has gelenek-görenek ve kültür birikimleri olduğunu görmekteyiz. Kuşak-mekân ilişkisi bakımından ele aldığımızda ise sınırlı bir mekân içerisinde bulunan her toplumun bu olgulardan farklı şekillerde etkilendiğini görmekteyiz. Buna kültür olgusu üzerinden örnek verebiliriz. Kültür, bir yandan yaş ile algıyı etkilerken, kimi kültürlerde yaşının kimilerinde gencin daha çok saygı görüyor olması gibi, kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Örneğin; İsrail'de savaşlar kuşakların ayrımında belirleyici noktayken, ABD'de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmaktadır (Deal vd., 2010: 194).

Kuşakları bireyin toplumdaki rolü ve bu unsurlarla etkileşimleri üzerinden ele aldığımızda ise totaliter toplumlardaki bireyin toplumdaki rolü ve toplumdaki olaylardan etkilenmesi ile totaliter olmayan toplumlardaki bireylerin etkilenmesinin farklı olabileceği düşünülmektedir. Buna örnek olarak 1965-1980 yılları arasındaki Berlin'de yaşayan Alman X kuşağı mensuplarını gösterebiliriz. İkinci Dünya Savaşı sonrası bölünen Berlin'de, totaliter Sovyet Rusya güdümünde Berlin'in doğusunda yaşayan Almanlar ile totaliter olmayan Amerika Birleşik Devletleri güdümünde batı kısmında yaşayan Almanların, ulusal ve küresel olaylarla farklı etkileşime girdikleri ve bu etkileşim bağlamında karakteristik olarak farklı şekillendiklerini söylemek mümkündür.

1.1.3.1. Bebek patlaması kuşağı

Bebek patlaması kuşağı, diğer kuşak sınıflandırmalarında olduğu gibi farklı akademisyenler tarafından farklı tarihlerde sınıflandırılmıştır. Genel kabul gören 1946-1964 yılları arasında doğanların bu kuşağa mensup olduklarıdır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki nüfusun sürekli artışı ve bu süreçte dünyaya gelen bir milyar bebekten dolayı bu kuşağa “Baby Boomers” yani “bebek patlaması

kuşakı” ismi verilmiştir (Tekin, 2015: 47). Farklı isimlerle de anılan bu kuşak mensupları, İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan, ABD ve SSCB arasındaki çift kutuplu dünyadan dolayı “soğuk savaş dönemi çocukları” olarak da isimlendirilmektedir (Ayhün, 2013: 99). Soğuk savaş dönemi dünyada rekabeti ve bu rekabete bağlı olarak teknolojik gelişmeleri ve sosyolojik değişimi de beraberinde getirmiştir. Uzay yarışları, Sovyetler tarafından uzaya ilk roket fırlatılması ve akabinde ABD tarafından Ay’a yolculuk gibi -rekabetten kaynaklanan- teknolojik gelişmeler, her iki kutbun da kendi ideolojik fikirlerini yayabilmek amacıyla geliştirdiği insan hakları, kadın hakları, işçi hakları gibi toplumsal gelişmeler bu dönemin önemli olaylarıdır. Kadın-erkek eşitliği, ırkçılığa karşı mücadele ve çevreye karşı duyarlı olmak gibi düşünceler/davranışlar ise bu kuşaktan günümüze kalan ana düşünceler/davranışlar arasında sayılabilir (Strauss ve Howe, 1991). Tüm bu gelişmeler kuşak mensuplarının karakteristik yapısının oluşmasında etkili olmuştur. Bebek patlaması kuşağını en çok etkileyen olay İkinci Dünya Savaşı’dır. 1939-1945 yılları arasında patlak veren İkinci Dünya Savaşı’nın hemen ardından doğan kuşak mensupları savaşın yıkıcı etkilerinin ve zor süreçlerin gölgesi altında çocukluk ve ilk gençlik yıllarını yaşamışlardır. Savaş sonrası dönemde ise çift kutuplu dünyanın hegemonyası altında büyümüşlerdir. Sovyet Rusya ve Varşova Paktı’nın egemen olduğu kısmın otoriter bir yapı sergilemesi, ABD ve NATO’ya bağlı ülkelerin de liberal bir dünya vadetmesine rağmen gizli otoriterlik uygulaması bebek patlaması kuşağının karakterine en büyük etkiyi yapan yönetsel durumlar olmuşlardır. Bu yönetsel durumlar altında yetişen kuşak mensuplarının en önemli özellikleri olarak gelenek ve kültürlerine bağlı, otoriteye saygılı, sadakat duygusu gelişmiş, kanaatkâr ve duygusal oldukları söylenebilir (Arslan ve Staup, 2015: 6). Bebek patlaması kuşağının geliştirdiği bu karakteristik özellikler örgütsel bağlamda da kendisini göstermiştir. Örgütteki temel karakteristik özellikleri arasında hırslı, işkolik, örgüte bağlı, örgüte ve yönetime uyumlu, kariyer beklentisi içinde olduğu görülmekte olan kuşak mensuplarının “çalışmak için yaşamak” felsefesi yaşam dayanaklarını oluşturmaktadır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 93). Bununla beraber “şimdi çok çalış, ilerde karşılığını görürsün” düşüncesine sahip oldukları için, iyi yaşam standartlarına sahip olmanın yolunun çok çalışmaktan geçtiğine inanmaktadırlar (Acılioğlu, 2015: 25).

Bebek patlaması kuşağı Türkiye açısından değerlendirildiğinde, 2022 yılı itibariyle bu kuşak mensuplarının 58-76 yaşları arasında olduğu görülmektedir. TÜİK tarafından 2022 yılı şubat ayında açıklanan adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerine göre toplam nüfus 84.680.273 kişidir. Bebek patlaması kuşağını temsil eden 58-74⁽¹⁾ yaş arasında ise 10.672.710 kişi bulunmaktadır (www.tuik.gov.tr). Bu sayı, nüfusun yüzde 12,60'ına denk gelmektedir. Diğer kuşakların toplam nüfus içindeki payına baktığımız zaman bebek patlaması kuşağı görece düşük bir orana sahiptir. 1990'lı yıllarda genç kuşaklara iş imkânını arttırabilmek amacıyla, yaşlı nüfusun işgücünden çekilmesini sağlamak için hükümet tarafından emeklilik yaşı düşürüldüğü görülmektedir. Bunun sonucunda çalışanların çoğu erken emeklilik teşvikini değerlendirerek iş yaşamından çekilmişlerdir (Yıldız, 2017: 133; Kırık ve Köyüstü, 2018: 1500). Günümüzde ise emeklilik yaşı 65'tir. Bebek patlaması kuşağı mensupları hem günümüzdeki emeklilik yaşını yakaladıkları için hem de daha önceki dönemlerde erken emeklilik teşviklerinden yararlandıkları için işgücü piyasasında daha az sayıdadırlar.

Soğuk savaş döneminde kutuplaşan dünyada, Türkiye'nin tavrını ABD'den yana koyması sonucu, ABD tarafından 1947 yılında Truman Doktrini adıyla Türkiye'ye yapılan maddi ve askeri yardımlar karşısında ABD yönetiminin bazı istekleri olmuştur. Bu isteklerden bazıları serbest seçimlere dayanan demokrasi düzeninin yerleştirilmesi ile Milli Şeflik ve Köy Enstitüleri gibi uygulamaların kaldırılması ve 5 yıllık kalkınma planlarının devreye sokulması şeklindedir. Bu talepler karşılığını bulmuş ve Türkiye tarafından ekonomik ve sosyolojik çıktıları olan aşağıdaki değişimler gerçekleştirilmiştir:

- 1950'li yıllarda Türkiye'de çok partili döneme geçilmesi,
- 1954 yılında Köy Enstitüleri'nin kapatılması,
- 1960 yılında Türkiye'deki ilk askeri ihtilalin olması ve bunu izleyen yıllarda çok partili yılların sancılı geçmesi,
- 1963 yılında ilk 5 yıllık kalkınma planının uygulanması.

Yukarıda belirtilen dönemin toplumsal ve ekonomik etkiler yaratan olayları, 1950'den sonra köyden kente göçün başlaması, 68 kuşağının doğması ve ülke

(1) TÜİK verileri 75 yaş ve üstünü toplu olarak göstermektedir. Bu yüzden 75 yaşına kadar olan veriler göz önüne alınmıştır.

içerisinde kutuplaşma eğiliminin başlamasıdır. Bu olaylar, bu dönemde doğan ve büyüyen kuşak mensuplarını etkileyen en önemli olaylar arasında sayılmaktadır. Sonuç olarak, bu kuşağın karakteristik özelliklerinin oluşması ve kuşak mensuplarının psikolojik gelişimsel durumu bu faktörlerden etkilenmiş ve sonra gelecek olan X kuşağının da karakteristik yapısının şekillenmesine zemin hazırlamıştır.

Yaşanan çalkantılı dönemler ve Türkiye’de büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özen duygusunun ağır basması (Şenbir, 2004: 24; Ayhün, 2013: 99), Türkiye’deki bebek patlaması kuşağı mensuplarının farklı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Bu kuşağın bir kısım mensupları dünyadaki gelişmelerden uzak büyümüş, kanaatkâr, otoriteye saygılı ve içine kapanık özellik göstermiştir (Tekin, 2015: 50). Bir diğer kısmı ise dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmelerinden dolayı mücadelecî ve idealist özelliklere sahip ideolojik kuşakları oluşturmuştur. Hem Türkiye ölçeğinde hem de dünya ölçeğinde bu kuşağa -bir farklı isim olarak- “sandviç kuşağı” da denmektedir. Bunun nedeni ise bu kuşak mensuplarının aynı çatı altında ilk olarak evlatlarına, ilerleyen zamanda ise yaşlanan aile büyüklerine bakım vermeleridir (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1500).

1.1.3.2. X kuşağı

X kuşağı sınıflandırılması yapılırken farklı araştırmacılar kendi gözlemlerine göre farklı doğum tarihlerini vermişlerdir. Bu çalışmada 1965-1979 yılları arasındaki doğumlar sınıflandırmada esas alınmıştır.

“X” bir isim olarak, ilk kez bir İngiliz müzik grubunun ismi olarak kullanılmıştır. “X” bir kuşağı tanımlamak için ise ilk defa Kanadalı yazar Douglas Coupland tarafından 1989 yılında “Generation X: Tales For An Accelerated Culture” adlı kitabında kullanılmıştır (Aka, 2017: 37; Tekin, 2015: 52; Mücevher ve Erdem, 2018: 63). Sonraki dönemlerde sıkça kullanılmaya başlanan X kuşağı kavramı, kendisini izleyen kuşaklara alfabetik sırayla “Y” ve “Z” kuşakları olarak isim verilmesine dayanak oluşturmuştur. Dünyada ve Türkiye’de X kuşağını tanımlarken üç temel konu üzerinde durmak gerekir. Bunlar; 1970’li yıllardaki küresel siyasi gelişmeler, teknolojik ilerlemeler ve üçüncü sanayi devrimidir. Bu üç olay hem birbirlerini etkilemiş hem de X kuşağının karakteristik özelliklerinin oluşumu için

temel oluşturmuştur. Bu tez çalışmasında, X kuşağının karakteristiklerinin oluşumuna temel oluşturan olaylar dünya ve Türkiye leğinde ayrı ayrı incelenmiştir.

a. X kuşağı ve dünya ölçeğindeki olaylar

X kuşağının karakteristik özellikleri üzerinde etkili olan ilk olay İkinci Dünya Savaşı'dır. Dünya devletleri 1929 Büyük Buhranında ve ardından İkinci Dünya Savaş'ı sonrasında bozulan ekonomik yapıyı düzeltmek için John Maynard Keynes'in görüşleri üzerine kurulmuş makroekonomik bir teori olan Keynesyen politikaları uygulamaya koymuşlardır (Dikmen, 2011). 1945 yılından 1970'li yılların başına kadar uzanan süreçte, Keynesyen politikaların hem devlet düzeyinde hem de küresel düzeyde eş güdümlü uygulanması sayesinde, dünyada "kapitalizmin altın ağı" olarak görülen bir dönem yaşanmıştır (şen vd, 2018: 15). Bu süreçte Keynesyen politikaların yardımıyla inşa edilen sosyal devlet anlayışı bebek patlaması kuşağının daha rahat koşullarda yaşamasını sağlamıştır. Ancak 1970'li yıllara gelindiğinde bu politikalar hem devletler düzeyinde hem de küresel düzeyde terkedilmeye başlanmıştır. Sosyal devlet anlayışı içerisinde oluşturulan refah ortamı, getirdiği mali yükümlülükler yüzünden devletlerin büyük çaplı bt açıklıklarına ve ağır borç yüklerine sebebiyet vermiştir. Bunun zerine 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi, Bretton Woods sisteminin son bulması ve o güne kadar hiç karşılaşılmamış bir olgu olan "stagflasyon" sorununun da eklenmesiyle Keynesyen politiklardan vazgeçilmiş, yerine liberal politikalar uygulanmaya başlanmıştır (şen vd, 2018: 15). Bu süreçte dünyaya gelen X kuşağı mensupları, bebek patlaması kuşağının yaşadığı rahat hayatın faturasını ödemek zorunda kalmışlardır (Altuntuğ, 2012: 205). Çeşitli ekonomik krizlerin olduğu ve buna bağlı sosyal krizlerin de yaşandığı bu dönemde doğan bu kuşağa, belirsiz bir dünyada yaşadıkları için "kayıp kuşak" ismi de verilmektedir (Mücevher ve Erdem, 2018: 63).

X kuşağı mensupları 1970'li yıllar boyunca ve 1980'li yılların başlarında önemli toplumsal olaylara tanıklık etmişlerdir. Çift kutuplu dünyada, ABD ve Sovyet Rusya arasındaki Soğuk Savaş döneminin sonlarına rast gelen bu dönem; dünyanın ideolojik olarak, ülkelerin ise siyasi olarak şekillendiği yıllar ve siyasi askeri darbelerin yaşandığı bir zaman aralığı olarak yerini almaktadır. şili, Arjantin, Uganda, Suriye, Irak ve Türkiye gibi ülkelerde 1970'li yılların sonlarına doğru ve 1980'li yılların başlarında askeri darbeler yaşanmıştır. Türkiye gibi bazı ülkeler akabinde askeri

gözetim altında demokrasiye geçişi sağlamış olsa da diğer ülkelerin çoğu uzun yıllar diktatörlük rejimi ile yönetilmişlerdir. Darbeler ve darbe sonrası geçiş zamanları X kuşağı başta olmak üzere Y kuşağını da derinden etkilemiştir. Bu darbelerin yanında hem ulusları hem de küresel olarak gelecek dönemleri ve öncelikle X kuşağı olmak üzere, kendisinden sonra gelen tüm kuşakları etkileyen başka toplumsal olaylar da yaşanmıştır. Bu olayların bazıları, 1973 yılında son bulan ABD-Vietnam Savaşı, 1973 ve 1979 yıllarındaki petrol krizleri, 1979 yılındaki İran İslam Devrimi, 1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılması, 1991 yılında SSCB'nin ve onunla birlikte Varşova Paktı'nın dağılmasıyla tek kutuplu dünya düzenine geçiş ve Neoliberal hükümetlerin iktidarlara gelişleridir.

X kuşağının karakteristik özellikleri üzerinde etkili olan ikinci olay teknolojik ilerlemelerdir. 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı mensupları doğdukları yıl aralığında ve onu izleyen 1980'li yıllarda önemli teknolojik ve toplumsal olaylara şahitlik etmişlerdir. Günümüzde haberleşme ve gündelik ihtiyaçları karşılamak için kullandığımız birçok ürün 1970'li yıllarda icat edilmiş veya hayatımıza girmiştir. Modern bilgisayarın ortaya çıkışı ve gelişimi 1970'lerde olurken, bilgisayar ile ilgili diğer gelişmeler olan "C programlama dili", ilk genel mikroişlemci, ilk video oyunları ve Xerox tarafından grafiksel kullanıcı ara yüzü kullanan ilk bilgisayar yine bu dönemde icat edilmiştir. Bunun yanında, kişisel bilgisayarlar, Sony Walkman, 8 inçlik IBM disketler, hesap makinesi, mikrodalga fırın, VTR olarak adlandırılan veya daha bilinen adıyla VHS videokaset kaydedicileri gibi ürünler ticari olarak bu dönemde piyasaya sürülmüştür. 1970'lerdeki haberleşme alanındaki icatlar, X kuşağı ile birlikte Y kuşağını günümüz Z kuşağını ve bu kuşakların karakteristik özellikleri ile hayat şartlarını etkilemeyi başarmıştır. Fiberoptik ilk defa 1970'lerde iletişim sektörü için dönüştürülmüş, yerini günümüzde DVD'ye bırakan ilk Laserdisc'ler 1972 yılında tanıtılmıştır. İlk e-posta mesajı 1971 yılında iletilmiş, ilk e-ticaret 1979 yılında başlamıştır. İlk cep telefonu görüşmesi Motorola tarafından 1973 yılında yapılmış ve ilk araç telefon hizmeti Finlandiya'da 1971 yılında kullanılabilir hale gelmiştir. Bebek patlaması kuşağının geliştirdiği teknoloji ürünleri, X kuşağı doğum ve gençlik yılları arasında olmasına rağmen, Y kuşağının X kuşağına göre teknolojiyi daha yaygın kullandığı düşünülebilir. O zamanki şartlar göz önüne alındığında teknoloji ve haberleşmedeki gelişmelerin Türkiye'ye aynı hızda geldiğini söyleyemeyiz. Bu sebeple, bu teknolojik gelişmelerin Türkiye'deki X kuşağından çok Y kuşağını

etkilediği söylenebilir. Nitekim bu tez çalışmasının ilerleyen kısmında teknoloji-Y kuşağı ilişkisine yer verilecektir.

X kuşağının karakteristik özellikleri üzerinde etkili olan üçüncü olay üçüncü endüstri devrimi ve etkileridir. Üçüncü endüstri devrimi, 1970’lerde başlayıp 2010 yılına kadar devam eden dönem içerisinde üretimin otomasyonu ve sayısallaşmasına yönelik yenilikleri içerir. Bilgisayar, fiber optik, lazer, mikro-elektronik yenilikler gibi teknolojik alanlardaki ilerlemeler ile telekomünikasyon, nükleer, biyogenetik ve biyotarım gibi bilimsel alanlardaki ilerlemelerin birlikte, üretimin yönünü ve şeklini etkilemesi olarak da söylenebilmektedir (Davutoğlu, 2020: 177). Üçüncü endüstri devrimi, günümüzdeki dördüncü endüstri devriminin zeminini oluşturmuştur. Teknolojik devrimsel gelişme ile birlikte, üçüncü endüstri devrimini yaşayan X kuşağı tarafından, Y kuşağının yaşam şartlarının ve karakteristik özelliklerinin şekillendirildiği ve günümüzdeki “dijital yerli” olarak kabul edilen Z kuşağının karakteristik özelliklerinin temellerinin atıldığı görülmektedir.

Üçüncü endüstri devrimi ile birlikte örgütlerdeki çalışma koşulları ve toplumdaki sosyal yaşam değişmiş, bu değişim X kuşağını yakından etkilemiş ve X kuşağının karakteristik özelliklerinin oluşmasında büyük rol oynamıştır. Endüstri devrimi başta olmak üzere, teknolojik ilerlemeler ve ekonomik krizler; hızlı siyasi ve toplumsal değişimlerin yaşandığı bir dönem ortaya çıkarmış, bu sonuçlar da ailesel, toplumsal ve ekonomik güvencenin olmadığı bir topluma dönüşümü hızlandırmıştır. Sandeen (2008)’e göre dönüşen bu olumsuz şartlar X kuşağı mensuplarının tedirgin, korkak, gergin ve güvensiz ama garantici özellikler geliştirmelerine neden olmuştur (Saylık ve Hazar, 2021: 1142). Bu olumsuz şartlar altında yetişen X kuşağı mensuplarının bir kısmı bireyciliği kolektivizme tercih etmeye yatkın olmuşlardır (Karp, Sirias ve Arnold, 1999’dan aktaran: Atılğan, 2019: 4). Bireyciliği tercih eden X kuşağı mensupları kendilerini topluma aykırı olarak ifade ederken; bunu değişik giyim tarzları, farklı imajları tercih etme, farklı müzik zevkleri, değişik yaşam biçimleri ve bunları kapsayan sert ve keskin politik davranışlar şeklinde göstermişlerdir (Coupland, 1989: 83’ten aktaran: Mücevher ve Erdem, 2018: 63). Bunlarla beraber, farklı yaşam biçimlerine hoşgörü, kültürel çeşitliliğe önem veren ve bireyciliği ön planda tutmasına rağmen toplumsal problemlere de duyarlı bir yapıya sahip olmuşlardır (Aka, 2017: 121). Toplumdaki ataerkil ve hiyerarşik yapının aksine

X kuşağı mensupları, bağımsız olmaya ve cinsiyet eşitliğine de önem vermişlerdir (Saylık ve Hazar, 2021: 1142).

Ekonomik ve siyasi krizlerin içerisinde büyüyen X kuşağı mensupları, özellikle 1980’li yıllardaki ebeveynlerinin işten çıkarılmalarına sıklıkla tanık olduklarından dolayı, örgütlere karşı kuşkucu ve güvensiz bir algı içerisinde olmuşlardır (Atılğan, 2019: 4; Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 94; Kırık ve Köyüstü, 2018: 1502). Her işe geçici gözle bakmışlardır ve bunun yanında özellikle büyük örgütlere güvenleri şüpheli olmuştur (Torun ve Çetin, 2015: 139). Bu nedenlerle, bebek patlaması kuşağı gibi çalışmayı hayatın merkezine koymak yerine, iş hayatı ve özel hayatları arasında bir denge kurmak istemişlerdir (Abraham ve Frank, 2014: 10’dan aktaran Çetin ve Karalar, 2016: 160). Bebek patlaması kuşağının “çalışmak için yaşamak” felsefesini, X kuşağı “yaşamak için çalışmak” felsefesine dönüştürmüştür (Özer vd., 2013: 126).

Hızlı teknolojik, siyasi ve toplumsal değişimlerin yaşandığı bir dönemde doğan ve yetişen X kuşağı mensuplarının çalışma hayatındaki davranışları da kendinden önceki kuşaklara göre farklılık göstermiştir. Altuntuğ (2012: 206), Taş vd.(2017: 1035), Kaplan ve Çarıkçı (2018: 28)’ya göre otoriteye saygılı, işlerine ve örgütlere sadık, çalışkan, iş motivasyonu yüksek ve kanaatkâr olan X kuşağı mensuplarının daha ayırt edici özellikleri olduğunu göz ardı etmemek gerekir. Bu bağlamda, bu kuşağın ayırt edici diğer özellikleri arasında, geçmiş kuşaklara göre özlük hakları ve yetenekleri hakkında farkındalığa sahip olmak, problemlere sonuç odaklı yaklaşmak, teknolojiyi yeteri kadar kullanmak, birden fazla görev üstlenebilmek, uzun süreli kariyerle daha az ilgilenen ama bununla beraber saygın bir statüye sahip olmak, para kazanmak ve sosyalleşmek taleplerini sayabiliriz (Mücevher ve Erdem, 2018: 63; Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 94; Özer vd., 2013; Zemke vd., 2000). Başka bir araştırma ise paranın motivasyon aracı olmadığını, onun yerine özgürlük ve işlerle ilgili geri dönütlerin daha kayda değer olduğunu göstermektedir (Saylık ve Hazar, 2021: 1142). Kendilerini sürekli geliştirme isteğinde olan ve yeni bilgileri edinmeye önem veren X kuşağı mensupları, bu özelliğiyle kendinden önceki kuşakların ilerisinde yer almaktadır (Göktaş, 2017: 382). Genel özellikleri arasında sonuç odaklılık, çalışkan olmak, bağımsızlık ve şüphecilik olan X kuşağı mensupları, gelişen teknoloji yardımıyla, kendinden önceki kuşak mensuplarına göre daha zeki, daha mobil ve daha yüksek eğitilmiş olmuşturlar (Fox, 2011: 27; Reilly, 2012: 3’ten aktaran Mücevher ve Erdem, 2018: 63).

b. X kuşağı ve Türkiye ölçeğindeki olaylar

X kuşağı Türkiye özelinde değeriendirildiğinde, 2021 yılı itibariyle bu kuşak mensuplarının 42-56 yaşları arasında olduğu görölmektedir. TUİK tarafından 2022 yılı şubat ayında açıklanan 2021 yılına ait adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerine göre toplam nüfus 84.680.273 kişi, X kuşağını temsil eden 42-56 yaş arası nüfus ise 15.873.961 kişidir (www.tuik.gov.tr). Bu sayı da nüfusun yüzde 18,75'ine denk gelmektedir. X kuşağı mensuplarının sayısı Y ve Z kuşağı mensuplarının daha altında bir sayıya sahiptir.

1965 yıllarından itibaren değışen dünya Türkiye'yi de etkilemiştir. Hem küresel krizler hem teknolojik gelişmeler hem de üçüncü endüstri devrimi Türkiye'deki toplumsal ve siyasal hayatı etkisi altına almıştır. Dünya ölçeğinde meydana gelen değışimlerin Türkiye gibi gelişmekte olan ölkelere yansımaları küreselleşmenin bir kanıtı olarak görmek gerekir. 1973 yılındaki Kıbrıs Barış Harekâtı ve petrol krizleri; yağ ve tüp kuyrukalarının oluşmasına ve Türkiye'ye ambargo uygulanmasına sebebiyet verirken, 1970'lerdeki dünyadaki ekonomik kriz ve ABD ile Sovyet Rusya arasındaki gerilimin tırmanması Türkiye'de sağ-sol çatışmalarının artmasını tetiklemiş ve 1980 yılındaki askeri darbenin zeminini oluşturmuştur. Teknolojik gelişmeler sayesinde teknolojik ürünlerin Türkiye'ye girmeye başlamasıyla Batı dünyası ile başta kültürel öğeler olmak üzere siyasal, ekonomik ve toplumsal gelişmeler genç nüfus arasında hızla yayılmaya başlamıştır. X kuşağı mensuplarının çocukluk ve gençlik yıllarında olaylı ve ağır siyasal koşullar altında yetişmesi, karakteristik olarak toplumsal olaylara karşı duyarlı ama çekingen bir yapıya sahip olmalarına neden olmuştur (Çatalkaya, 2014: 18-19).

Türkiye'deki X kuşağı mensupları, dünyanın diğer ölkelilerindeki kuşak mensuplarında olduğu gibi aile ve iş yaşamları arasında bir denge kurmak istemişlerdir. Aile onlar için daha önemli olup, "mutlu aile, mutlu iş" felsefesini benimsemişlerdir (Taş ve Kaçar, 2019: 648). Darbe sonrasında, Türkiye'nin diğer ölkeliler ile olan ekonomik ve siyasal entegrasyonunun artması iş hayatında X kuşağı mensuplarının işlerindeki başarıları sayesinde daha fazla gelir elde edeceklerine ve bunun sayesinde istedikleri daha yüksek standarttaki yaşama sahip olabileceklerine olan inancını artırmıştır. Bu sebeple, daha az çocuk sahibi olmak isteyip, daha fazla para kazanmayı amaçlamışlardır (Çetiner, 2014: 17). Yaşanılan çalkantılı ve olaylı

çocukluk ve ilk gençlik yıllarındaki ve 1980 sonrasındaki liberal yaşamdaki deneyimler, X kuşağı mensuplarının gelecekleri için endişeli olmalarına neden olmuştur. Bu sebeple, geleceğini garanti altına almak isteyen X kuşağı mensupları, tasarrufa önem vermişlerdir ve iş yaşamında rekabetçi bir yapıya sahip olmuşlardır (Adıgüzel vd., 2014: 173). Bu dönemler, kadınların iş yaşamına girişinde yoğunluğun arttığı ve çift gelirli aile yapısının olduğu dönemdir. X kuşağı mensubu kadınlar, aldıkları eğitimle, iş yaşamına katılmak için büyütölseler de ilerleyen zamanda aile-iş arasındaki dengede aile ağır basmış ve genellikle aileleri için kariyer süreçlerini yarıda bırakmışlardır (Taş ve Kaçar, 2019: 648).

1.1.3.3. Y kuşağı

Y kuşağı ve ön plana çıkan özellikleri önceki bölümlerde olduğu gibi dünya ve Türkiye ölçeğindeki olaylar dikkate alınarak iki kısımda açıklanmıştır. Y kuşağı mensupları, genel olarak 1980-2000 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Ancak, 1980 yılı sonrasında teknolojinin çok hızlı ilerlemesi ve hızlı toplumsal değişim sebebiyle bu kuşağın tarih tanımlamasında değişiklikler olduğu göze çarpmaktadır. Bu sebeple, bu tez çalışmasında Y kuşağının doğum tarihleri olarak 1980-1994 yılları arası kabul edilmiştir.

Bu kuşağa Y kuşağı isminin verilmesinde iki neden söz konusudur. Kuşak mensuplarının yaşamı sorgulayan ve irdeleyen yapıları sebebiyle Why Generation (Neden Kuşağı) olarak adlandırılmıştır. Y terimi, kendisinden önce gelen kuşağın X teriminin devamı olmasının yanında, “Why” (Niçin, neden) kelimesinin İngilizce okunuş biçimiyle benzerliğinden dolayı da bu kuşak Y kuşağı olarak literatüre geçmiştir (Aka, 2018: 121). Y kuşağı aynı zamanda, Millennials (Milenyum Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) olarak anılmaktadır (Yüksekbilgili, 2015: 261).

a. Y kuşağı ve dünya ölçeğindeki olaylar

1980 sonrası yıllarda dünyaya gelen Y kuşağı mensupları, ekonomik koşulların kendisinden önceki kuşağa kıyasla nispeten daha olumlu olduğu bir dönemde çocukluk ve gençlik yıllarını geçirmişlerdir (Çavuşoğlu ve Yalçın, 2021: 1025). Bunun yanında, özellikle Amerika’da ve Avrupa’da kitlesel savaşların olmadığı ama dünya

apında ise savaşların daha bölgesel olduğu ve farklı ülkelerde darbelerin grldğu bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. Doğal afetlerin ve terörizmin dünyayı küresel şekilde etkisi altına aldığı ve obezite, AIDS gibi hastalıkların endişe verici boyuta ulaştığı bir dönemde yetişmişlerdir (Fettahlıoğlu ve Sünbül, 2015: 32).

Y kuşağı mensuplarının özelliklerini açıklayan üç temel olgudan bahsetmek mümkündür. Bunlar; “teknoloji”, “nc küreselleşme” ve “terördür”. Birbiriyle de ilişkili ve etkileşim halinde olan bu kavramlar; Y kuşağı mensuplarının hayata ve olaylara bakış biçimini, yaşamlarını ve karakteristik yapılarını şekillendirmesinde etkili olmuşlardır.

Teknoloji

Teknoloji, Y kuşağının yatkınlığı nedeniyle bu kuşak için ilk akla gelen özellik olarak gözükmektedir (Keleş, 2011: 131). Bu yatkınlık, Y kuşağını derinden etkileyip, yaşam felsefesini belirleyen en önemli unsur olarak düşünülmektedir. Teknoloji, Y kuşağının hayata bakışını, sosyal ilişkilerini, iletişimlerini, örgüt içi davranışlarını etkilemiş; toplumun diğer kesimlerinin de Y kuşağı tarafından dönüştürülmesine neden olmuştur.

Teknolojik gelişmelerin ivme kazandığı bir dönemde dünyaya gelen Y kuşağı mensupları, hem çocukluk döneminde hem de gençlik döneminde teknoloji ile i içe bir hayat sürmüşlerdir. Y kuşağı mensupları çocukluk yıllarında, kendinden önceki kuşaklar tarafından icat edilen teknolojinin televizyon, teyp, video, bilgisayar ve konsol oyunları gibi ögeleriyle büyümüşlerdir. 1995’li yıllar itibariyle n gençlik ve gençlik yıllarını yaşayan Y kuşağı mensuplarının internetin hayatımızın değişmez bir parçası olmaya başlamasıyla, teknolojiyle olan bağı değişmiştir. Bu bağ, cep telefonları, sosyal medya araçları, internet gezintileri, online oyunlar, e-mail, Msn-Messenger ve sohbet odaları olmuştur. 70’li yıllarda icat edilen teknolojik ürünlerin hemen hemen hepsi 90’lı yılların sonlarından itibaren günümüze kadar dijital teknolojik ürüne evrimleşmiştir. Analog televizyonlar ve video çalarlar yerini önce DVD film teknolojisine ve dijital televizyon sistemlerine akabinde ise Smart (akıllı) televizyonlara bırakmışlar; LP, kaset ve VCD-DVD ile müzik dinleme alışkanlıkları yerlerini dijital müzik alarlara, telefonların, bilgisayarların ve tabletlerin içindeki müzik uygulamalarına bırakmışlardır. Analog kablolu telefon ve telgraf ile iletişim ise

yerini cep telefonlarına, SMS'e, sosyal medya programları üzerinden anlık mesajlaşmalara ve internete bırakmıştır. 90'lı yılların sonlarına doğru teknolojinin dijitale evrimleşmesi ile dijital teknoloji hayatımızın her alanına ve anına nüfuz etmiştir. Dijital teknolojinin kullanımının yaygınlaştığı bir dönemde ilk gençlik/gençlik yıllarını yaşayan Y kuşağı mensupları kablolu ve kablosuz ağların ördüğü bir dünyada 24 saat çevrimiçi bir hayat sürmeye başlamışlardır.

Teknolojinin geçirdiği evrim, Y kuşağı mensupları sayesinde dünya çapında insan ilişkilerinin evrim geçirmesine yol açmıştır. Bunun en önemli göstergesi olarak toplumsal ilişkilerde sosyal medyanın daha baskın rol oynamaya başlamasını gösterebiliriz. İletişimde yüz yüze görüşmeden daha çok sosyal medya üzerinden görüşmeyi tercih eden Y kuşağı, kendinden önceki kuşaklara da bu iletişim şeklini yavaş yavaş benimsettiği görülmektedir. Y kuşağı mensupları, dijital dünyadaki sosyal medya araçları ile dünyanın herhangi bir yerinden yeni insanlarla tanışabilmekte, bilgi alışverişlerinde bulunabilmektedir (Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 29). Bu tanışmalar ve ortaya çıkardığı etkileşimler için zaman ve mekân sınırlaması olmamaktadır. Y kuşağı mensupları sosyal medya ve internet kullanımındaki başarıları sayesinde sosyalleşmeyi küresel çapta dijitalleştirmişlerdir. Bu dijitalleştirme onların karakteristik yapılarını da şekillendirmiştir. Sosyal medya, bloglar ve internet üzerinden, dünya çapında farklı kültürlerden ve farklı etnik kökenden insanlarla iletişim kurabilmeleri ve onlarla karşılıklı etkileşimde bulunmaları, Y kuşağı mensuplarını diğer kuşaklarla kıyaslanınca -görece- kültürel zenginliğe sahip bireyler yapmaktadır (Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 29). Çaycı ve Karagülle (2014: 192), bu etkileşimin Y kuşağı mensuplarına çoklu kimlikler edindirdiğini vurgulamaktadır. Çoklu kimlikler ve küresel olarak sosyalleşme Y kuşağını daha önceki kuşaklara nazaran; farklı deneyimlere açık, etnik çeşitliliğe, farklılıklara saygılı ve ırkçılıktan birkaç adım daha uzak bir kuşak haline getirmiştir (Atılğan, 2019: 4). Howe ve Strauss'a göre interneti etkin kullanmaları sayesinde, farklı ülkelerde yaşayan Y kuşağı mensupları, birbirlerine yakın yaşam tecrübeleri, önceki kuşaklara kıyasla birbirlerine benzeyen değerlere ve bakış açılarına sahip olmuşlardır (Mücevher ve Erdem, 2018: 63).

Y kuşağının teknolojiye olan adaptasyonu, bu kuşak mensuplarının örgüt içi davranışlarında da etkisini göstermektedir. Bu davranışlar genellikle iki şekilde ortaya

çıkılmaktadır. Birincisi, teknolojinin doğrudan etkisi; ikincisi ise dolaylı etkisidir. Y kuşağı mensuplarının teknoloji ile yakın ilişkisinin örgütlere doğrudan etkilerinden bir tanesi; sosyal medyanın, internetin birebir kullanımı ile alakalıdır. Bozyiğit ve Yaşa (2012)'ya göre, günlerinin 15 saatini sosyal medya kullanarak geçiren Y kuşağı mensupları sosyal medyaya bağımlıdırlar ve kendilerini iyi hissettikleri bu mecralar onların iş ve özel yaşamları ile birlikte toplumdaki ilişkilerini de etkilemektedir. Sosyal medya ve buradaki iletişimden vazgeçemedikleri için, bu ortamları içlerinde bulundukları örgütlerde de bulma beklentisi içindedirler (Göktaş, 2017: 382). Eisner (2005) Y kuşağı için sosyal medya ağlarıyla örgüt içerisinde de devamlı olarak bağlantıda kalabilmenin önemli olduğunu belirtmektedir (Yüksekbilgili, 2015: 261).

Teknoloji ile büyümüş bir kuşak olduğu için, Y kuşağı mensupları teknolojinin bütün imkânlarından yararlanan kuşak olarak gözükmektedir (Erer, 2020: 580). Crumacker ve Crumacker (2007)'e göre teknolojiye yatkınlıkları sayesinde örgüt içerisinde teknolojik becerileri kendinden önceki kuşaklara göre daha kolay kazanmaktadır (Aka, 2018: 121). Kazandıkları bu becerilerini yaratıcı bir kullanımla, içinde bulundukları görevleri ileriye taşımak ve sonuçlandırmak için kullanılmaktadırlar (Keleş, 2011: 131).

Y kuşağı mensuplarının teknoloji ile yakın ilişkisinin örgütler üzerindeki dolaylı etkileri kendilerini farklı şekillerde göstermektedir. Bunların başında farklı fikirlere saygı göstermesi gelmektedir. Gençlik yıllarından itibaren sosyalleşmeyi internet vasıtasıyla küresel çapta, farklı kültürde ve farklı fikirlerde insanlarla yapan Y kuşağı mensupları, değişik fikirlere sahip insanlarla aynı ortamda ve aynı örgütte bulunmak konusunda kendinden önceki kuşaklara nazaran daha yapıcı bir davranış göstermekte ve bu farklılıkları birer zenginlik olarak görmektedir (Çavuşoğlu ve Yalçın, 2021: 1025).

Reilly (2012), Y kuşağı mensuplarının güvenilir ve gelişmiş hak duygusuna sahip olduklarını ve akıllıca çalışmayı daha çok çalışmaya tercih ettiklerini belirtmektedir. Yazara göre Y kuşağı teknoloji sayesinde yaptıkları işleri daha verimli yapabilmekte ve daha kısa sürede tamamlayabilmektedir. Teknoloji, akıllıca çalışmalarının temelini oluşturmaktadır (Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 29). Bunun yanında eş zamanlı olarak, farklı kaynak ve araçlardan elde ettikleri bilgileri kolaylıkla

kavrayabilen Y kuşağı mensupları (Özeltürkay ve Bozyiğit, 2015: 278-279) aynı anda birden fazla işi yapabilmektedirler (Aka 2018: 121; Yüksekbilgili, 2015: 261).

Zamanın mekândan bağımsız kılınmasını küreselleşme için ön koşul kabul eden Giddens, toplumsal ilişkilerin artık mekâna bağımlı olmadığını ve uzak yerlerle etkileşim içine girebildiğimizi söylemiştir (Giddens, 1998: 66-67). Ulaştırmadaki ve teknolojiadaki gelişmelerin, dijital teknolojinin ve internetin zaman-mekân ilişkisini farklılaştırmasıyla küreselleşme daha hızlı bir hal almıştır. Teknolojik gelişmeler, insanoğlunun aynı zamanda farklı mekânlarda bulunabilmesine ve aynı mekânda farklı zamanları yaşayabilmesine olanak tanımıştır. Teknoloji ile gelen hız, Y kuşağı mensuplarının hızlı düşünmesine, hızlı hareket etmesine ve dolayısıyla hızlı tüketmesine sebebiyet vermiştir. Y kuşağı mensuplarının, her şeyi hemen elde etmek isteyen, hemen tüketmek isteyen ve bunların karşılığında bir bedel ödemek istemeyen hız tutkunu bir kuşak olduğunu söyleyebiliriz. Çaycı ve Karagülle (2014: 192)’ye göre, Y Kuşağı mensupları daha sabırsızdır, ciddiyetten uzaktır, bürokrasiyi sevmemektedir. Hız onların kariyer yaşamlarına da etki etmiştir. Bu nedenle kuşak üyelerinin kariyerleri boyunca önceki kuşaklara nazaran iş değiştirme eğilimlerinin daha yüksek oldukları düşünülmektedir.

Peters (2005)’a göre Y kuşağı mensupları teknoloji sayesinde örgütlere farklı bakış açılarını getirmiştir. X kuşağının düşüncesi olan “teknoloji değişimi destekler” ilkesi yerine “teknoloji değişimin itici gücüdür” ilkesi ön plana çıkmıştır. X kuşağının yönetim anlayışı olan kitaba bağlı yönetim yerine teknoloji kitabını doğaçlama olarak yeniden yazmayı tercih etmişlerdir. Örgüt içerisindeki bıktırıcı toplantılar yerine gerektiğinde dijital gruplar üzerinden toplanmayı istemektedirler (Taş ve Kaçar, 2019: 652). Y kuşağının teknolojiye düşkünlüğü ve yoğun olarak teknolojiyi kullanması işletmelerin de dikkatini çekmiş ve işletmeler pazarlama faaliyetlerinde sosyal medya, mobil telefonlar ve internet tabanlı medyanın kullanımını yaygınlaştırmıştır (Özeltürkay ve Bozyiğit, 2015: 278-279).

Üçüncü küreselleşme ve terör

Y kuşağı üzerinde etkili olan ve bu kuşak ile birlikte anılan bir diğer olgu, *üçüncü küreselleşme ve terör* olaylarıdır. Teknolojiyi özellikle iletişimde önceki kuşaklara nazaran etkin kullanabilen Y kuşağı mensupları, dünyaya entegre olmaya

başlayan ilk küresel kuşak olarak görülmektedir. Y kuşağı için teknoloji kadar önemli yer tutan küreselleşme kavramının kesin bir tanımı yapılamamaktadır. Buna rağmen, küreselleşme tanımındaki önemli olan unsurun; yerel düzeydeki ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanda alınan kararların, bazı ortak değerlerin, izlenen politikaların, sınırlar ötesine geçerek diğer uluslara ulaşabilmesi, dünya geneline yayılabilmesi ve onları etkileyebilecek güce sahip olması olarak düşünülebilir (Kıvılcım, 2013: 220; Aytekin, 2013: 124). Küreselleşme kavramı, ekonomik (*finansal, üretim*), siyasal-politik ve sosyo-kültürel yönleri olan çoklu bir fenomendir. Bu grupların birbirleriyle ilişkili olduğunu ve birbirlerini etkilediğini söyleyebiliriz. Küreselleşmenin tarihsel gelişimine baktığımızda, 1980’li yıllardan itibaren üçüncü küreselleşmenin yaşandığı görülmüştür. Teknoloji, iletişim ve ulaşım alanlarından, insan ve çevreye kadar geniş bir yelpaze içerisinde hızlı gelişmeler yaşandığı için, üçüncü küreselleşme daha öncekilerden farklı olarak karmaşık ve çok boyutludur (Kıvılcım, 2013: 222).

Üçüncü küreselleşmenin aracı bilim ve teknolojilerdeki gelişmeler olduğu için, bu dönem “bilgi çağı” olarak da kabul edilmektedir. Oran (2001: 9), üçüncü küreselleşmeye varılmasını onar yıl arayla ardışık olarak gerçekleştiren ve özet olarak aşağıda yer alan üç olay etrafında açıklamaktadır:

- 1970’lerden başlayarak, çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisine egemen olma süreci,
- 1980’lerde Batı’nın optik kablo, haberleşme uyduları, bilgisayarlar, internet gibi teknolojik buluşları devreye sokarak yarattığı iletişim devrimi,
- 1990’larda SSCB’nin dağılması sonucu iki kutuplu güç dengesinin ortadan kalkması ve Batı’nın yeniden tek güç odağı konumuna gelmesidir.

Üçüncü küreselleşme dönemi her ne kadar X kuşağı mensuplarının iş yaşamına dâhil olduğu ve hayat mücadelesinin içinde yer aldığı bir dönemde gerçekleşmiş olsa da Y kuşağı mensuplarının çocukluk, gençlik ve işe ilk giriş dönemlerini kapsadığı için uzun vadede Y kuşağı üzerinde daha derin bir etki bıraktığı düşünülmektedir. Üçüncü küreselleşmenin Y kuşağı üzerindeki siyasal-politik, ekonomik (*finansal, üretim*) ve sosyo-kültürel alanlardaki etkileri aşağıda özetlenmektedir.

Siyasal-Politik olaylar ve Y kuşağı

Y kuşağının doğum yıllarında dünyanın çift kutuplu dünyadan neo-liberal iktidarların oluşturduğu küresel bir dünyaya geçişi sağlayan siyasi ve politik olaylar yaşanmıştır. Bu olaylar, Y kuşağının yetiştiği ve sonrasında çalışma hayatına atıldığı dünyayı değiştirmiştir. Küresel siyasal değişimler hem kültürel değişimleri hem de ekonomik değişimleri etkilemiştir. Bu değişimler sebebiyle Y kuşağı küresel anlamda daha homojen bir kuşak olmuş; Y kuşağının değerleri, beklentileri ve karakteristik yapıları bu değişimlerin etkileriyle şekillenmiştir.

1980'ler sonrası oluşan siyasal-politik olayların en önemlileri olarak soğuk savaşın sona ermesi, 1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılması, 1991 yılındaki SSCB'nin dağılması ve buna bağlı olarak Varşova Paktı'nın dağılmasını söyleyebiliriz. Bu gelişmeler dünyada sosyalizm ve komünizmle yönetilen iktidarların azalmasına sebebiyet verip, yeniden iktidara gelmelerini engellerken, neoliberal hükümetlerin tüm dünyada iktidara gelmelerini ve bunun yanında küresel olarak da kapitalist bir sistemin inşa edilmesine neden olmuştur. 1994 yılında Avrupa Birliği'nin kurulması ve ilerleyen dönemde Euro'nun Avrupa Birliği ülkelerinin ortak para birimi olarak kabul görmesi ve Schengen vizesi sayesinde Avrupa Birliği ülkeleri arasında dolaşım özgürlüğü gelmesi küresel kapitalist sistemin kurulmasına etki eden unsurlardan bazılarıdır. Başta ABD olmak üzere soğuk savaş döneminde yapılan anti-komünist amaçlı dış yardımların ve yatırımların da küresel bir kapitalist ekonominin inşa edilmesi üzerinde yoğun etkisi olmuştur (Dikkaya ve Deniz, 2006: 166). Bunların yanında çok uluslu şirketlerin küresel anlamda daha serbest hareket etmesi, tek kutuplu dünyaya yayılması, oluşturulan ülkeler arası birliklerinin ortak kararları ve ortak hareketleri, sermayenin küresel anlamda hareketlerinin hız kazanması, teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler küresel kapitalist sistemin sağlam bir şekilde inşa edilmesine destek sağlamıştır. Küresel kapitalist sistemin oluşmasıyla birlikte, ulus devletlerin politika belirlemede etkilerinin azalıp uluslararası örgütlerin ön plana çıktığı bir siyasal küreselleşme olgusu ortaya çıkmıştır. Siyasal küreselleşme kendi problemlerini de beraberinde getirmiştir. Sorunların da küreselleşmesi ve kültürel farklılıklar ulus devletlerin bu problemlere tek başlarına çözüm bulmalarını zor hale getirmiş, çözüm bulabilmek için egemenliklerinin bir kısmını ulus-ötesi örgütlerle paylaşmak zorunda bırakmıştır (Gedikli, 2022: 190). Bunların yanında küresel dünyaya kendini kabul

ettirmek isteyen ulus devletler, yasalarını ve yönetmeliklerini küresel örgütlere, küresel siyasi gelişmelere ve küresel ekonomik gelişmelere göre şekillendirmeye başlamışlardır.

Sovyetler Birliği'nin dağılması ve soğuk savaşın bitmesi ile dünya genelinde bir güç boşluğu ortaya çıkmıştır. Bu güç boşluğunu ise mafya yapılaşmaları ve terör örgütleri doldurmuşlardır. Y kuşağını etkisi altına alan terör olgusu da böyle bir ortamda ortaya çıkmış, dünyanın küreselleşmesi ile terör olgusu da yerelden küresele dönüşmüştür. 11 Eylül 2001 yılındaki ABD'de İkiz Kuleleri'ne yapılan terör eyleminin sosyo-ekonomik etkilerini tüm dünyayı etkileyen en önemli örnek olarak gösterebiliriz. Bu eylemi 2002 Bali, 2003 İstanbul, 2004 Madrid, 2005 Londra terör eylemleri izlemiştir. Tüm eylemlerin hem ulusal hem de uluslararası ölçekte dolaylı ve dolaysız etkileri olmuştur. Böylelikle terör olgusuyla tanışana kadar güvenli ve özgür bir hayat süren, özgürlüklerine düşkün Y kuşağı mensupları, ilk defa özgürlüklerinin kısıtlandığı bir dünya ile tanışmışlardır. Y kuşağı mensuplarının doğum ve gençlik yıllarında olup hem kısa vadede hem de uzun vadede doğrudan ve dolaylı şekilde onların hayatlarına etki eden diğer olaylar arasında 1984 yılında Çernobil faciasını, 1990 yılında Almanya'nın birleşmesini, 1991 yılındaki Birinci Körfez Savaşı'nı, 2000'li yıllardaki ABD'nin Afganistan ve Irak'ta başlattığı savaşları sayabiliriz.

Ekonomik küreselleşme ve Y kuşağı

Ekonomik küreselleşme, kapitalist serbest piyasa ekonomisinin, paranın, mal ve hizmetlerin, üretim ve tüketim ilişkilerinin ulus-aşırı bir olgu durumuna gelmesidir (Dikkaya ve Deniz, 2006: 164). Buna göre; mal, hizmet ve finans piyasalarının küresel anlamda bütünleşmesi, ulus-aşırı hale gelerek karşılıklı bağımlılıklarını artırmıştır (Narula, 2000: 141-142). 1980'li yıllarda, üretim ve pazarlama yayılmacı bir tutumla küresel bir hal almış; iletişim, ulaşım, finans ve teknolojiye gelişmeler ise bu küresel yayılmayı hızlandırmıştır. Küresel örgütlerin tüm birimleri ve destekleyici faaliyetleri küresel anlamda bir bütün olarak, karşılıklı etkileşim şeklinde birbirini desteklemiştir. Bunlara ek olarak örgüt dışı ekonomik olmayan yapılar da sistemin gelişmesine destek vermiştir. Ulus devletler o tarihlerden itibaren kendi yasalarını küresel standartlara uyumlu hale getirecek düzenlemeler yapmaya başlamıştır. Ekonomik küreselleşmeyle birlikte sermaye piyasaları hareketlenmiş, sermaye ve para hızlı bir hareket

kabiliyetine erişmiştir. Soğuk savaş sonrası oluşan uluslararası güven ortamında finans piyasaları da hızlı şekilde küreselleşmiş ve bilgi devriminin sağladığı avantajlarla sermaye piyasası için daha önceden var olan sınırlar ortadan kalkmıştır (Dikkaya ve Deniz, 2006: 164). Bu gelişmeler çok uluslu şirketleri ulus devletlerden daha önemli bir noktaya getirmiştir. Sayıları her geçen gün artan çok uluslu şirketler, hem ekonomi hem de üretim açısından önemli bir aktör haline gelmiş, üretim süreçlerini sınır ötelere götürmüş, işgücü ve pazar gibi ekonomik unsurları da tüm dünyada etkilemeye başlamıştır (Gedikli, 2022: 192).

Küreselleşen dünyada sadece mal ve hizmetler ülke sınırlarını aşmamakta, gelişen ulaşım ve iletişim teknolojileri sayesinde insanlar da sınırları aşarak başka ülkelerde veya coğrafyalarda yaşayabilmekte, eğitim alabilmekte ve istihdam olanağı yakalayabilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin küreselleşmesi sadece pazarlama, finans ve üretim departmanlarında değil, insan kaynakları departmanında da kendisini göstermektedir. Başka ülkelerde açılan ülke ofislerinde çalışan örgüt mensupları farklı kültürdeki insanlarla uzaktan da olsa aynı örgüt içerisinde çalışabilmektedir. Bunun yanında, başka ülkeye göç etmiş biri, göç ettiği ülkede farklı milletlerden ve kültürlerden insanlarla aynı örgüt içinde yer alabilmekte veya kendi ülkesinde başka ülkelere veya kültürden gelen insanlarla aynı örgüt içinde bulunabilmektedir. Farklı ülkelere bir araya gelen insanlar, mal, hizmet ve fikir alışverişinde bulunarak, birbirlerinin deneyimlerinden de yararlanmaktadır. Bu gelişmeler sayesinde insanlar, ulusal düzeydeki düşünce ve ilişki biçimlerini, uluslararası düzeye taşımaktadır (Balay, 2004: 62). Bu tarz oluşumların ortaya çıkmasının ve kabullenilmesinin Y kuşağı mensupları tarafından önceki kuşaklara nazaran daha kolay olduğu düşünülmektedir. Çünkü daha önce de yazıldığı gibi internet ve sosyal medya ile büyümüş ve farklı kültürlerden ve farklı etnik kökenden insanlarla daha küçük yaşlardan itibaren iletişim halinde olan Y kuşağı mensuplarının, farklı deneyimlere açık, etnik çeşitliliğe, farklılıklara saygılı ve uyum içinde bir kuşak olduğu dikkati çekmektedir.

Kültürel küreselleşme ve Y kuşağı

Kültürel küreselleşmeyi, “dünyanın herhangi bir yerinde üretilen bilgi, mal ve imgelerin küresel dolaşıma girerek ulus, bölge ve bireyler arasındaki kültürel farklılıkları *düzleştirme* eğiliminde olan süreç” şeklinde tanımlayabiliriz (Varol ve

Tayanç, 2017: 135). Kültürel küreselleşme sürecinde üretilen imgeler küresel ölçekte dolaşmakta, üretim araçları, teknikleri ve ilişkileri dünya çapında rasyonelleşmekte, kitle tüketim malları yardımıyla yaşam tarzları homojenleşmekte, iletişim, medya ve görsel medya küreselleşmekte, yerellik ve nostalji yeniden üretilmekte, eğitimin ve bilimin standartlaştırılmakta olduğu görülmektedir (Özyurt, 2012: 84).

Kültürel küreselleşme süreciyle beraber batı kültürüne ait alışkanlıkların ve imgelerin diğer ülkeler tarafından benimsendiğini söyleyebiliriz. Bu durum, küreselleşmenin kültürel boyutunun yanında ekonomik boyutu ile de bağlantılıdır. 1980'li yıllar itibariyle üçüncü küreselleşme dönemi içerisinde, küreselleşen dünyada ürettikleri mal ve hizmetleri küresel çapta pazarlamak isteyen batı sermayeli şirketler, işitsel ve görsel medya aracılığıyla dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan insanların tüketim alışkanlıklarını etkilemiş ve onlara yeni alışkanlıklar kazandırmıştır (Kan ve Kanmaz, 2022: 62). Küresel ölçekte bir tüketim kültürü oluşturularak, farklı din ve farklı ırktaki insanlar, farklı kültürden gelen toplumlar; dünya genelinde aynı marka kıyafetler giymeye, aynı tarz filmler seyretmeye, aynı müzik türlerini dinlemeye ve aynı marka yiyecek ve içecekleri tüketmeye koşullandırılmıştır.

Yukarıda belirtildiği üzere, kültürel küreselleşme ekonomik küreselleşme ve siyasal-politik küreselleşme ile doğrudan ve dolaylı bağlantılıdır. Bu bağlamda, kültürel küreselleşme, ekonomik küreselleşmeyi kitle iletişim araçları, internet ve sosyal medya yardımıyla tetiklemektedir. Y kuşağı mensuplarının erken yaşlardan itibaren internet, sosyal medya ve geleneksel medyaya adaptasyonu yoğun olduğu için yeni fikirlere, alışkanlıklara daha hazır bir yapıları vardır. Y kuşağı mensupları teknolojinin yanında tüketim ile de gönüllü bir ilişki kurmuştur (Altuntuğ 2012: 206). Bu iki olgu birbirini de etkilemektedir. Y kuşağı mensuplarına erken yaşlarda kitle iletişim araçları sayesinde ne tüketecekleri gösterilmiş, internet ve sosyal medya sayesinde tüketecekleri mal ve hizmetlere yönlendirilmiş, e-ticaret sitelerinin yaygınlaşması sayesinde ise tüketeceklerine hızlı ulaşmaları sağlanmıştır. X kuşağından Y kuşağına geçişle birlikte, tüketicilerin daha hazcı (hedonik) bir yaklaşımla tüketim içinde bulunduğu söylenebilir. Y kuşağı mensupları, tüketime ve satın alma kararına sadece zorunluluktan veya ihtiyaçlarını erteleyemeyeceklerinden değil, bunun yanında eğlenceli bir faaliyet olarak da gördüklerinden eğilimlidirler (Bayrakdaroglu ve Özbek, 2018: 7-8).

Y kuşağı mensupları 1980'ler itibariyle kitle iletişim araçları sayesinde ilk defa küresel anlamda pazar hedefi olmuşlardır. Şirinler, G.I.Joe, Garfield, He-Man, Voltran gibi o senelerde vizyona giren çizgi film ve karakterleri ilk defa o yıllarda ticari bir meta olarak pazara sunulmuşlardır. Y kuşağı mensupları, 1980'li yıllardan itibaren televizyonda seyrettikleri karakterlerin oyuncaklarını, figürlerini, kırtasiye ürünlerini ve diğer meta üretimlerini satın alma talebini ilk defa küresel çapta oluşturmuşlardır. Bu yaratılan talepler sayesinde Y kuşağı mensuplarının tüketim toplumunu şekillendirdiğini ve gerçek kimliklerini, gönüllü olarak tüketici kimliğine dönüştürerek, tüketimle anılan ilk kuşak olduğunu söylemek mümkündür (Altuntuğ 2012: 209). Bu bakış açısını tanımlayan örneklerden biri olarak da 1990'ların başlarında gösterime giren ve küresel bir pazarlama stratejisiyle, popüler kültür harikası olan Ninja Kaplumbağalar çizgi filmi ön plana çıkmaktadır. Ninja Kaplumbağalar çizgi filmi, sadece oyuncakları ve diğer üretilen metalarını çocuklarla buluşturmamış, küresel anlamda yeni bir yemek kültürünü de yaygınlaştırmıştır. Çizgi filmdeki karakterlerin her bölümde pizza yemesi dünya çapında pizza tüketim kültürünü oluşturmuştur. İlk defa 1989 yılında İstanbul Galeria şubesini açarak Türkiye pazarına giren ve Türkiye'yi pizza ile tanıştıran Pizza Hut istenen talebi göremediği için kısa sürede pazardan çekilmiştir. Ninja Kaplumbağa çizgi filminin küresel çapta gösterilmesi ile pizzaya olan talebin küresel anlamda ortaya çıkması, Pizza Hut firmasının 1991 yılında tekrar Türkiye piyasasına girmesini ve pizzanın Türkiye yemek kültürüne dâhil olmasını sağlamıştır. Bu yemek tüketim alışkanlığının Türkiye gibi ülkelerde yaygınlaşmasında o zaman çocuk yaşlarda olan Y kuşağı mensuplarının önemli rolü olduğunu düşünebiliriz. Y kuşağı mensuplarının çocuk yaşlardan itibaren ister tüketim alışkanlıkları olsun ister yaşam biçimleri olsun, hem Türkiye'de hem de bulunduğu diğer toplumlarda değişimin öncüsü olduğunu söylemek mümkündür.

b. Y kuşağı ve Türkiye ölçeğindeki olaylar

Y kuşağı Türkiye açısından değerlendirildiğinde, 2022 yılı itibariyle bu kuşak mensuplarının 27-42 yaşları arasında olduğu görülmektedir. TÜİK tarafından 2022 yılı Şubat ayında açıklanan adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerine göre -yukarıda da belirtildiği üzere- toplam nüfus 84.680.273 kişidir. Y kuşağını temsil eden 27-42 yaş arasında 20.677.858 kişi bulunmakta (www.tuik.gov.tr) ve bu sayı toplam nüfusun

yüzde 24.42'sine denk gelmektedir. Türkiye nüfusunun kuşaklar bağlamında en kalabalık kuşağı Y kuşağıdır.

Dünyadaki üçüncü küreselleşme dalgası, soğuk savaşın sona ermeye başlaması, dünyanın liberalizmin etkisinde tek kutuplu yapıya kayması, teknolojinin ve iletişimin çok hızlı gelişim göstermesi dünya genelini olduğu gibi Türkiye'yi de etkisi altına almıştır. Türkiye'deki Y kuşağını anlatabilmek için yukarıda bahsettiğimiz olaylara ek olarak 1980 darbesini ve ulusal terör olaylarını eklememiz gerekmektedir. 1980 darbesi hem tetiklendiği olaylar bakımından hem de tetiklediği değişimler bakımından, Türkiye'nin küresel dünyaya entegre olmasına, küreselliğin tüm olgularının başta Türkiye'deki Y kuşağı olmak üzere tüm kuşaklar tarafından kabul edilmesine ve küresel liberal sistemle yakın bir ilişki içerisinde çalışabilecek liberal hükümetlerin Türkiye'de iktidara gelmesine neden olmuştur.

12 Eylül 1980 darbesini etkileyen en önemli olay şüphesiz ki 1970'li yıllardaki sağ-sol çatışmaları olmuştur. Dünya genelinde kendisini gösteren SSCB ve ABD arasındaki gerilim ulus devletlerde de yönetimi ele geçirmek ve ideolojiyi yayabilmek için kendini göstermiştir. Mevcut hükümetler tarafından çatışmaların önüne geçilememesi ve Türkiye'deki kaos ortamının devam etmesi darbe oluşumunun zeminini oluşturmuştur. Bu nedenlerle birlikte, diğer önemli neden ise 24 Ocak 1980 ekonomik kararlarının uygulanabilmesi için uygun ortamın varlığını sağlamaktır.

Küreselleşen dünyanın liberal bir yönetim sergilemesi diğer ülkeler gibi Türkiye'yi de liberal ekonomik politikaları uygulamaya zorlamıştır. Ekonomide köklü dönüşümleri içeren bir dizi yapısal reformlar içermekte olan 24 Ocak kararları liberal ekonomi dönemini başlatarak, o güne kadar uygulanan devletçi ekonomi politikalarından vazgeçilmesine zemin hazırlamıştır (Uluç, 2014: 114). 24 Ocak kararlarındaki amaçlardan bir tanesi olan özel sektörü itici güç konumuna getirip uluslararası rekabette güç kazanmanın sağlanması için ihracata yönelik ekonomi politikalarına öncelik verilmiştir (Küçük, 2019: 25). İç talebi azaltmak ve üretimi ihracata yönlendirmek için ücretler düşük tutulmuş ve temel mallar üzerindeki devlet destekleri kaldırılıp, ithalat kısıtlamalarına son verilmiştir (Heper, 2011: 139-208). Bunun yanında, diğer temel hedefler ise yabancı paraların değerine göre devalüe edilen Türk lirasını kontrollü bir biçimde serbest piyasada işlem görmesini sağlamak, ithalat ve ihracat için serbestlik getirmek, fiyat oluşumunu serbest piyasanın arz talep

dengeğine bırakıp kamu sübvansiyonlarını kaldırmak ve ekonomide kamu kesiminin ağırlığını azaltmak olmuştur (Çavdar, 2013: 258).

Türkiye'nin içinde bulunduğu sağ-sol çatışmalarının getirdiği kaos dönemi, yüksek enflasyon ve mevcut hükümetin azınlık hükümeti olması 24 Ocak kararlarının uygulanabilmesini mümkün kılmamıştır. Bu çerçevede, sübvansiyonların sınırlandırılması, %33 oranında devalüasyon yapılması gibi ekonomik kararların demokratik bir ortamda rahatça uygulanması beklenemezdi (Küçük, 2019: 25). Bunun yanında işçinin, köylünün yani emekçi sınıfının ulusal gelirden aldığı payın aşağıya çekilmesi gerekmektedir. Kararların rahatlıkla uygulanabilmesi için grevlerin ve sendikaların olmaması, işsizlerin eylem yapmaması ve köylülerin ses çıkarmaması gerekmektedir (Turan, 2007). Halkın itiraz etmeyip seslerini duyuramayacağı demokratik olmayan bir ortamın gerekliliği de 1980 darbesinin oluşmasında etkili olmuştur. Sıkıyönetim ilan edilip halkın herhangi bir tepki göstermeyip, eylem yapmamasının sağlanması için cunta yönetimi 12 Eylül 1980 tarihinde yönetime el koymuştur. 1980 darbesinin hemen ardından bu ekonomik kararlar uygulamaya konulmuştur. Darbe öncesi bu kararları yürürlüğe koyan mevcut hükümetteki müsteşar Turgut Özal darbe sonrasındaki kararların uygulamaya konulması için ekonomiden sorumlu kişi yapılmıştır.

SSCB'nin ve Varşova Pakti'nin son yıllarını yaşadığı 1980'lerde, mevcut ülkeler darbe ile veya kendi istekleri ile ABD'nin yanında olduğunu göstererek liberal küresel dünyada yerini almak istiyorlardı. 1980 darbesi ile birlikte Türkiye komünizmin karşısında olduğunu da açıkça beyan etmiş ve konumunu ABD'nin yanında yer alarak göstermiştir. Alınan kararlar, 1980 anayasası ve demokrasiye geçene kadar uygulanan darbe rejimi Türkiye'nin liberal bir ekonomiye geçmesine zemin hazırlamıştır. Siyasal değişim sosyal değişimi de etkilemiş, Y kuşağının yetişmesine ve karakteristik özelliklerinin oluşmasına temel oluşturmıştır. Yeni rejim, bir taraftan ekonomik kararları yürürlüğe koyarken diğer taraftan da siyasallaşmış toplumu depolitize ederek siyaset dışı bırakmayı ve pasifleştirerek siyasi istikrarı sağlamayı amaçlamaktaydı. Bu amaçları gerçekleştirmek için silahlı güç kullanımı başta olmak üzere çeşitli baskı yöntemlerini kullanmıştır (Tarhan, 2012: 17). Darbe sonrası siyasi partilerin tamamı kapatılmış, işçi sendikalarının faaliyetleri durdurulmuş, üniversite öğrencilerinin ve memurların siyasi partilere üyelikleri

yasaklanmış ve ülkede sıkıyönetim ilan edilerek yurt dışına çıkışlara yasak getirilmiştir.

Kongar (2000)'a göre, 1980 yeni anayasası ile daha merkeziyetçi ve güçlü bir hükümet kurularak, Türkiye'deki anarşi ve terörün önüne geçilmek istenmiştir (Küçük, 2019: 26-27). Yeni anayasa ile devletin birey ve diğer toplumsal sınıflar karşısında güçlendirilmesi amaçlanmıştır. 1982 Anayasası devlet ve otorite üstünlüğüne göre hazırlanmıştır. Anayasanın siyasal felsefesi olarak gelenekçilik, maneviyatçılık ve milliyetçilik temelleri esas alınmıştır. Darbe rejiminin getirdiği yeni anayasa ile ekonomik liberalizm, siyasi anti liberalizm ve depolitizasyon programını uygulamak mümkün olmuştur (Tarhan, 2012: 17-18). Yeni anayasa ile halk sadece bireysel ölçekte ve ekonomik anlamda liberal bir hayat sürmeye başlamıştır.

1980 askeri rejimin ve anayasanın uyguladığı depolitizasyon programları ile Y kuşağı mensuplarının büyük bir çoğunluğu apolitik olmuştur. Bunda Y kuşağının başındaki helikopter ebeveynlerin de katkısı büyüktür. Türkiye'de 1980 öncesi dönemde özellikle üniversitelerde sağ-sol çatışmalarının yaşanması, bu döneme tanık olan Y kuşağı mensuplarının ebeveynlerini tedbirli davranmaya yöneltmiştir. Tembihleriyle Y kuşağı mensubu çocuklarının okul bitene kadar siyasetten uzak durmalarını, siyasi bilgilere mesafeli olmalarını istemişler, siyasete bulaşmanın kötü bir eylem olduğu fikrini onlara benimsetmişlerdir. Y kuşağı gençleri kendinden önceki kuşakların değerleri olan ülkeyi kendi ideolojisi açısından kurtarma, devrim yapma amaçlarını kenara koyup, bireyselciliğin, pragmatizmin ve hazcılığın getirdiği iyi bir yaşam sürmek, üniversite eğitimini tamamlayıp bir diploma sahibi olmak, kariyer peşinde koşmak, en az bir yabancı dil öğrenmek, yurt dışında eğitim almak, tüketim odaklı yaşamak gibi hedefler koymuşlardır.

2015 yılında 29 ülkenin bulunduğu 7800 kişi ile yapılan bir araştırmaya göre Y kuşağı en çok “teknoloji”, “medya” veya “telekomünikasyon” alanlarında çalışmak istemektedir (Global %46 – Türkiye %63). Çünkü Y kuşağı mensuplarına göre bu sektörler esnek, eğlenceli ve caziptir. Bunun yanında, yenilikçiliğin ve hızın sayesinde geleceğin de sektörü olacağına inanmaktadırlar. Türkiye'de yaşayan her iki Y kuşağı mensubundan birisi büyük ölçekli küresel bir firmada çalışmayı istemekte; her dört kişisinden birisi ise kendi işini kurmak istemektedir (Solmaz, 2017: 165). Bunun yanında, kendinden önceki kuşakların yürüttükleri sınıf mücadeleleri yerini kimlik

m¼cadelelerine, siyasi partiler yerlerini sivil toplum örg¼tlerine bırakmıştır. Y kuşağı mensupları kimlik olgusuna önem vererek, farklı kimliklere saygılı olmuşlardır. Solmaz (2017: 163)’a göre kimliklerini ortaya koymak ve çevrelerinden farklılaşmak için ise markaları kullanmaya başlamışlardır.

1.1.3.4. Z kuşağı

Z kuşağına ilişkin bilgiler ve bu dönemdeki önemli olaylar önceki bölümlerde olduğu gibi dünya ve Türkiye başlıkları altında açıklanmıştır. Z kuşağı mensuplarının doğum tarihlerine ilişkin literatürde iki farklı görüş vardır. Bu görüşlerin temsilcilerinin bir kısmı Z kuşağının doğum tarihinin başlangıcı olarak 2000 yılını esas alırken, diğer bir kısım araştırmacılar ise 1995 yılını esas almaktadır. Bu tez çalışmasında Z kuşağı mensuplarının doğum tarihleri 1995-2010 yılları arası olarak kabul edilmiştir. Z kuşağından sonra geldiği kabul edilen Alfa kuşağını etkileyen olayların ne zaman başladığı henüz bilinmediği için Z kuşağının doğum yıllarının bitiş tarihi olarak 2010 yılı kabul edilmesine rağmen ilerleyen yıllarda bu tarihin daha öne çekilebileceği düşün¼lebilir.

Z kuşağı, Francis Fukuyama’nın 1999 yılında yazdığı “Tarihin Sonu ve Son İnsan” adlı kitabının temasıdır. Bu kitapta yazar Z kuşağını tarihin son nesli olarak görmektedir. Ancak, Z kuşağı teriminin ilk kullanıldığı yerlerden birisi Hunter S. Thompson tarafından 1994 yılında kaleme alınan “Better Than Sex: Confessions of a Political Junkie” adlı kitaptır (Kılınç ve Varol, 2021: 6). Öte yandan kendisinden önceki kuşaklara ismini veren X ve Y harflerinin devamı olarak da kuşağa Z kuşağı ismi verilmiştir.

Z kuşağının doğup yaşadığı dönem tam anlamıyla dijital teknolojinin hâkim olduğu dönemdir. Z kuşağı teknolojinin içinde teknoloji ile iç içe bir yaşam sürmektedir. Bu sebeple, literatürde Z kuşağına verilen diğer isimlerin genellikle teknolojik terimlerle bağlantılı olduğu dikkati çekmektedir. Bu kuşağa “Kuşak I, İnternet Kuşağı, Gelecek Kuşak, iKuşak, Daima Çevrimiçi, Dijital Yerliler, .com Çocuklar ve Medya Kuşak” gibi isimler verilmiştir (Levickaitė, 2010: 173). Bunlara ek olarak Strauss ve Howe (1991) ise bu kuşağı “Yeni Sessiz Kuşak” olarak tanımlamaktadır.

a. Z kuşağı ve dünya ölçeğindeki olaylar

Üçüncü küreselleşmenin kendisini iyice kabul ettirdiği bir dünyaya doğan Z kuşağı mensupları ilk küresel kuşak olarak görülürler. Üçüncü küreselleşme ile beraber büyüyen Y kuşağı mensupları küreselleşmeye entegre olmaya çalışan ilk kuşak iken, Z kuşağı mensuplarının küreselleşen bir dünya içine doğdukları için ilk küresel kuşak olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü dünyanın farklı yerlerinde doğup büyüyen Z kuşağı mensupları, teknolojik gelişmelerin hızı, küresel iletişimin hızı ve küresel kültürün etkisi ile oldukça benzer tüketim alışkanlıklarına, eğlence anlayışına, yemek kültürüne, müziklere, moda ve kısaca küresel bir kültüre sahip bir kuşak olarak göze çarpmaktadır. Kullandıkları dil aynılaşmakta ve sembolleşmekte, uzun yazılar yerine ortak kısaltmalar ve ortak emojiiler sayesinde dünya çapında anlaşabildikleri küresel bir dil oluşmaktadır. Bunun yanında, teknolojik gelişmelerin çok hızlı bir gelişim gösterdiği, bilgiye kolay erişebilme olanaklarının arttığı, sosyal medya ve dijital teknolojik ürünlerin yaşamın her alanında yer aldığı ve yaşam standartlarının ve refah seviyesinin yüksek olduğu bir zaman diliminde dünyaya gelip yaşamlarını sürdürmektedirler.

Z kuşağı mensuplarının özelliklerini dünya ölçeğinde açıklarken birbirleriyle etkileşim halindeki üç temel olgu üzerinde durmamızda fayda vardır. Bunlar; “dijital teknoloji”, “dijitalleşen fiziksel dünya” ve “dördüncü endüstri devrimidir”. Z kuşağının içinde doğduğu ve büyüdüğü dünyanın yapı taşları olan bu üç olgu, Z kuşağının karakteristik özelliklerini ve yaşam biçimlerini şekillendirmekte ve dünyaya bakış açılarını biçimlendirmektedir.

Dijital teknoloji

Teknolojik gelişmeler içinde bulunduğu dönemde yetişen kuşakları etkileyen en önemli olgu olarak gözükmektedir. Daha önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi hem X kuşağı mensuplarını hem de Y kuşağı mensuplarını etkileyen olguların başında teknoloji yer almaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve ulaşılabilirliğinin artması toplumdaki bireylerin teknoloji ile olan ilişkilerini yakınlaştırmaktadır. Bunun yanında yeni gelen kuşakların teknolojiye adaptasyonlarını öne çekmekte ve aralarındaki bağın daha kuvvetli olmasını sağlamaktadır.

Z kuşağının karakteristik yapısının oluşması ve dünya ile olan ilişkisi üzerinde dijital teknolojinin baskın etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Dijital teknolojinin Z kuşağı mensupları ile ilişkisi diğer kuşak mensuplarına göre çok daha yakın ve çok daha iç içedir. Bunların nedenleri olarak, (a) önceki dönemlere göre çok daha hızlı bir gelişim gösteren teknolojinin dijital teknolojiye evrilmesi, (b) maliyetlerin düşmesi ve alım gücünün artmasıyla küçülen dijital teknoloji ürünlerine ulaşımın daha kolay hale gelmesi, (c) dijital teknolojik ürünlerin daha rahat ve hızlı şekilde hanelere girmesidir. Bu sayede daha önceki zamanların aksine teknoloji özel yaşamla tamamen entegre olmuş ve Z kuşağı mensupları gözlerini dijital bir dünyaya açmıştır.

Z kuşağının dijital teknolojiye adaptasyon nedenleri incelendiğinde, bu kuşağın teknolojiyi beş farklı amaç için kullandıkları görülmektedir. Bilgiç vd. (2011: 260), Z kuşağının dijital teknolojiyi kullanım alanlarını aşağıdaki şekilde listelemektedir:

- Kişisel ilgi veya eğlence amaçlı kullanım,
- Sosyal iletişim amaçlı kullanım,
- Günlük kullanım (bilgi depolama, bilgiye erişim, tren biletlerine bakma vb.),
- Profesyonel çalışma amaçlı kullanım,
- Üniversite/ders çalışması amaçlı kullanım.

Dijital teknoloji, bireylerin hayatlarını kolaylaştırmak amacıyla, sayısal verilerin anlaşılabilir ve işe yarar bilgilere dönüştürüldüğü, elektronik ekranlara sahip araç-gereç, alet ve makinelerin üretilmesine olanak tanıyan teknoloji türüdür. Dijital teknoloji kullanılarak üretilen araç gereçler ise dijital teknoloji ürünü olarak adlandırılmaktadır. (Yazar ve Yalçın, 2018: 613-622). Başta Z kuşağı olmak üzere diğer kuşak mensuplarının da günlük yaşamda sıklıkla kullandıkları, bilgisayar, cep telefonu, tablet, televizyon, elektronik mutfak aletleri, ev aletleri, klima, kamera, fotoğraf makinesi, iş makinelerinin elektronik aksamaları, kısmi ya da tam elektronik mekanizmalara sahip olan otomobil gibi örnekler dijital teknolojik ürünlerdir.

Günümüzde, dijital teknolojik ürünlerinin neredeyse tamamı internet vasıtasıyla erişim sağlayacak şekilde üretilmektedir. Bu sayede hem dijital ürünle hem de dijital ürün sayesinde başka bireylerle sanal bir iletişim kurulabilmektedir. Z kuşağı mensupları dijital teknolojik ürünler ile özellikle bilgisayar, tablet, cep telefonu, video oyunları, dijital müzik çalarlar, internet ve sosyal medya ile birlikte büyümekte ve

dolayısıyla onlarla kopamayacağı bir ilişki içerisindedir. Bu ilişkiyi sağlayan 1995 yılından sonraki dijital teknolojiye ve dijital iletişimdeki gelişmelerdir. Bu gelişmeler, özet olarak Tablo 1.2.'de sunulmaktadır.

Tablo 1.2. Dijital Teknolojiye ve Dijital İletişimdeki Gelişmeler

Yıl	Dijital teknolojik ürün veya dijital uygulama	Yıl	Dijital teknolojik ürün veya dijital uygulama
1994	Amazon.com kullanıma sunuldu.		Android işletim sistemi kullanıma sunuldu.
1995	mIRC kullanıma sunuldu.	2008	App Store ilk defa 10 Temmuz 2008 tarihinde iPhone 3G'de devreye girdi.
1996	ICQ kullanıma sunuldu.	2009	Whatsapp kullanıma sunuldu.
1997	Google.com domain adı tescil ettirdi.		Kickstarter kullanıma sunuldu.
	AOL Instant Messenger kullanıma sunuldu.		iPad, Apple firması tarafından tanıtıldı.
1998	Taşınabilir MP3 çalarlar piyasaya sürüldü.		Instagram kullanıma sunuldu.
	Windows Live Messenger (MSN) kullanıma sunuldu.	2010	Windows Phone kullanıma sunuldu.
1999	USB flash sürücüler piyasaya sürüldü.		Aliexpress kullanıma sunuldu.
2000	Nokia 3310 piyasaya sürüldü.		Drone piyasaya sürüldü.
2001	Wikipedia kullanıma sunuldu.		Mars uzay aracı Curiosity gezegenin yüzeyine bırakıldı.
2002	Shazam kullanıma sunuldu.	2011	Twitch kullanıma sunuldu.
	MySpace kullanıma sunuldu.		Bulut depolama ve bulut bilişim servisi olan iCloud, Apple tarafından kullanıma sunuldu.
2003	Steam kullanıma sunuldu.	2012	Facebook'ta 1 milyar aktif kullanıcıya ulaşıldı.
	Skype kullanıma sunuldu.	2013	İnsansı robot denemeleri başlatıldı. Bionik göz üretildi.
2005	YouTube kullanıma sunuldu.	2014	Google Glass (Sanal Gerçeklik Gözlüğü) tanıtıldı.
	Facebook halka arz edildi.		3D yazıcı temelli üretim başlatıldı.
2006	Twitter kullanıma sunuldu.		Apple Music kullanıma sunuldu.
	Spotify kullanıma sunuldu.	2015	Periscope kullanıma sunuldu.
	WikiLeaks kullanıma sunuldu.		Reddit kullanıma sunuldu.
	Netflix, video akış hizmeti aracılığıyla internet üzerinden film izleme olanağı sunmaya başladı.		Amazon.com piyasa değeri açısından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en değerli perakendeci şirket olarak Walmart'ı geride bıraktı.
	Amazon Kindle (e-kitap okuyucu) piyasaya sürüldü.		Tik Tok kullanıma sunuldu.
2007	İlk iPhone, Apple firması tarafından tanıtıldı.	2016	Artırılmış gerçeklik ile Pokémon Go oyunu Nintendo tarafından kullanıma sunuldu. 650 Milyon kere dijital cihazlara indirildi.
	Apple tarafından iOS işletim sistemi kullanıma sunuldu.	2017	Steam günlük ortalama 33 milyon, aylık ise 67 milyon aktif oyuncu sayısını gördü. 125 milyon aktif kullanıcıya sahip oldu.
	Dropbox kullanıma sunuldu.	2020	eBay kullanıma sunuldu.
		2021	Telegram kullanıma sunuldu.

Kaynak: Yazar tarafından mccrindle.com ve wikipedia.com siteleri kaynak alınarak geliştirilmiştir.

1990'lı yılların başındaki bazı teknolojik uygulamalar artık kullanımda olmamasına rağmen şimdiki uygulamaların temellerini oluşturmaktadır. Bazı uygulamalar ve dijital teknolojik ürünler ise yeni sürümleri ile günümüzde hala kullanılmaya devam etmektedir. Y kuşağı ve X kuşağı mensupları da bu dijital

uygulamaları günlük hayatlarında kullanmakla birlikte Z kuşağı mensupları kadar bu dijital uygulamalarla ve dijital teknolojik ürünlerle iç içe bir yaşam sürmemektedirler. Z kuşağı mensupları bu dijital uygulamaları eğlenceden bilgiye ulaşmaya, eğitimden alışverişe, iletişimden sosyalleşmeye kadar hayatlarının her anında kullanmaktadırlar. Kavalcı ve Ünal (2016: 1036)’a göre, gelişmiş teknolojik ürünler ve her geçen gün gelişen internet altyapısı, Z kuşağı mensuplarının teknolojiye bağımlı bireyler haline gelmesinin zeminini hazırlamaktadır. Sonuçta, dijital teknoloji ile ilişkilerini bağımlılık olarak değil doğal bir yaşam biçimi olarak görmektedirler.

Dijital bir dünyanın içinde doğup büyüyen ve dijital uygulamaları hayatının her anında kullanan Z kuşağı mensupları, literatürde “Dijital Kuşak” veya “Dijital Yerli” olarak adlandırılmaktadır. Büyüdükleri dijital dünya Z kuşağı mensuplarının kişiliklerinin ve yeteneklerinin de farklılaşmasına sebebiyet vermektedir. Dijital teknolojik ürünleri etkin şekilde kullanabilmeleri sayesinde çoklu görevleri kolayca gerçekleştirebilmektedir. Bilgisayar oyunu oynayan ve oynamayan gençlerle yapılan bir araştırma, düzenli şekilde bilgisayar oyunu oynayan gençlerin görsel dikkatinin, oynamayanlara göre daha iyi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aradaki farkın bilgisayar oyunu oynayan gençlerin oyun sırasında birçok uyarı aynı anda algılamasından ve bunlara hemen tepki vermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, bilgisayar oyunu oynayan gencin bir yandan fareyi kullanıp bir yandan da oyunu takip edebilmesiyle el-göz koordinasyonu ve yeni uyarılara tepki gösterme hızı da gelişmektedir (Sayar ve Benli, 2020: 23).

Z kuşağı mensupları, telefon, tablet, bilgisayar gibi dijital teknolojik ürünleri ve bu ürünler üzerindeki sosyal medyaları ve diğer uygulamaları çok iyi derecede kullandıkları için bilgiye çok kolay ulaşabilmekte ve sosyalleşmelerini bu platformlar üzerinden yapmayı tercih etmektedir. Bu platformlar üzerinden yaptıkları sosyalleşme yerel ölçekte kalmamakta dünyanın her yerinden insanlarla istedikleri zaman iletişim kurabilmektedirler. Eski kuşakların dışarda yaşadıkları çocukluk sosyalleşmelerine nazaran, Z kuşağı mensupları arkadaşlarıyla internet üzerinden online oyunlar oynayıp aynı anda başka bir program üzerinden de onlarla sohbet etmeyi tercih etmektedirler. Türk (2013) Z kuşağı ile ilgili yaptığı analizde, “sosyal medyanın, android telefonların, sosyal paylaşımların ve bulut bilişimin içine doğmuş bu kuşak, teknolojiyle son derece iç içe yaşamaktadır. Bu jenerasyonun coğrafi sınırlarının olmayacağı, batılı yaşlılarıyla

daha entegre hale gelecekleri ve kompleksli bireyler olmayacakları tahmin edilmektedir” ifadelerini kullanmıştır. İnce (2018) ise Z kuşağının dijital teknoloji ile yakın ilişkisi sebebiyle tek konuya odaklanmakta zorluk çektiklerini ve pek çok işlemi online yapabilmeleri dolayısıyla daha üşengeç bir yapıya sahip olduklarını vurgulamaktadır. Buna ilave olarak aynı anda birden fazla iş yapabilmelerinin kendi kuşak mensupları tarafından yetenekli olarak değerlendirildiğini ama daha önceki kuşak mensupları tarafından saygısızlık olarak yorumlanabildiğini belirtmiştir (İnce, 2018: 22).

Z kuşağının sahip olduğu bazı olumsuz özellikler Y kuşağı ile paralellik göstermekle birlikte düzeyi daha fazla olabilmektedir. Bunun sebebi olarak da teknolojinin gelişiminin Y kuşağı dönemine göre daha hızlı bir hal almasını söyleyebiliriz. Öncelikle Z kuşağının Y kuşağından daha sabırsız bir görünüm sergilediği dikkati çekmektedir. Bilgiye daha kolay ulaşmaları sebebiyle Y kuşağından daha özgüvenli bir yapıları vardır. Teknolojinin içinde doğan Z kuşağı mensupları teknolojik gelişmeleri daha hızlı şekilde kavrayabilmekte ve işlerini daha hızlı yapmaktan hoşlanmaktadırlar (Ayhün, 2013: 102). Z kuşağının diğer olumsuz özellikleri arasında, (a) takım oyuncusu olmakta güçlük çekmesi (Akar, 2015: 39), (b) çevreye ve etrafındakilere asabi olan ve saldırgan davranışlar sergilemesi (Arar, 2016: 98) ile (c) hız konusunda başarıları ile isteklerini çok çabuk bir şekilde gidermeleri sayesinde tereddütlü ve tatmin olamayan bireyler haline gelmesi (Acılıoğlu, 2015: 30-31) sayılabilir.

Teknoloji ile Z kuşağı etkileşimine olumlu yönden bakan bazı araştırmacılar bu kuşağın çok zeki, kendine odaklı ve bilgiyi çok hızlı kavrayabilen ve işleyebilen bir kuşak (Akar, 2015: 39) olduğunu belirtmektedir. Dünyayı değiştirmek isteyen Z kuşağı, ekonomi hakkında daha çok bilgiye sahiptir, endişe düzeyleri yüksektir ve Y kuşağındaki danışman tercihinin aksine bağımsız olarak çalışmayı tercih etmektedirler (Peterson, 2014: 1). Bunun sebebi olarak, dijital teknolojik gelişmeler sayesinde bilgilere görsel, duyuşal ve sözel olarak farklı kanallardan daha rahat ulaşabilmeleri ve bu bilgileri kıyaslama şansına sahip olmaları gösterilebilir. Kemp (2014), Z kuşağı mensuplarını önceki kuşaklara göre hayata karşı daha gerçekçi, iyimser ve teknoloji sayesinde karşılarına çıkacak fırsatların bilincinde bir kuşak olarak görmektedir. Bununla beraber Z kuşağı, önemli olaylar hakkında çok düşünmemekle birlikte yüksek

derecede mobiliteden, evrensel değerlerden ve sanallaştırmadan etkilenen ilk küresel kuşak olarak görülmektedir (Arar, 2016: 98).

Daha önceki kısımlarda belirtildiği üzere, teknoloji kuşaklar üzerinde etkisi en yüksek olgudur. Teknoloji, kuşakları şekillendirmiş ve evrimleşen teknoloji ile birlikte bir sonraki kuşağın oluşmasını sağlamıştır. X kuşağı günümüz teknolojisinin temellerini atan kuşaktır. Y kuşağı teknolojiyi hayatın merkezine koyan ilk kuşak olurken, Z kuşağı ise teknolojinin içine doğan ilk kuşak olmuştur. X kuşağı daha mekanik teknolojiyi kullanıp, endüstri alanında devrimler yaparken, Y kuşağı teknolojiyi iletişim ağırlıklı kullanıp, bilgi alanındaki devrime öncülük/tanıklık etmiştir. Teknoloji ile dünyanın küreselleşmesini hızlandırmıştır. Z kuşağına gelince, öncelikle teknolojinin iyice dijitalleştiğini belirtmek gerekir. Dijitalleşen dünya başta olmak üzere diğer tüm olgular ve kavramlar da dijitalleşmiştir. Bu nedenle, Z kuşağı dijital devrimin öncüsü ve yakın tanığı olmuştur.

Dijitalleşen fiziksel dünya

Prensky (2001)'e göre, dijital dilin Z kuşağı tarafından ana dil (native speaker) olarak konuşulmasından dolayı bu kuşağa “dijital yerli” (digital native) isminin uygun olacağı düşünülmektedir. Yazara göre, çevrim içi ortamlar, internet, her türlü yeni teknoloji, anlık mesajlaşma ortamları, cep telefonları, tartışma forumları, bilgisayar oyunları ve sosyal ağlar gibi birçok gelişen teknoloji yeni kuşak öğrencilerin yani dijital yerlilerin hayatlarının merkezini oluşturmaktadır. Dijital yerlilerin dijital dünyadaki aktiviteleri her gün artan şekilde gündelik hayatlarının vazgeçilmez parçaları olmaya başlamaktadır. Yüksek teknoloji sayesinde fiziksel dünya ile dijital dünya arasındaki çizgi ortadan kalkmakta ve Z kuşağı açısından her fiziksel olgu kendisine dijital bir karşılık bulmaktadır (Çavuşoğlu ve Yalçın, 2021:1025). Başta oyun, eğlence, sosyalleşme ve eğitim olmak üzere neredeyse tüm alanlar Z kuşağı için dijitalleşmekte ve bu kuşak kendisine kurduğu dijital dünyada kendi yetileriyle yaşamaktadır. Z kuşağı, fiziksel dünyanın dijitalleşmesine öncülük etmiş ve kendinden önceki kuşakları da dijitalleşen fiziksel dünyaya çekmektedir.

Yukarıda açıklandığı üzere, Tablo 1.2.'de yer alan dijital teknolojik ürünler ve uygulamalar dijital dönüşümün temel taşlarını oluşturmuş ve dijital dönüşümü hızlandırmıştır. Z kuşağının öncülük etmesiyle dijitalleşen fiziksel kavramlara, dijital

eğitim, dijital eğlence, dijital müzik, dijital spor (e-spor), dijital sosyalleşme, dijital (sanal) cemaat, dijital tüketim ve sanal objeler, dijital alışveriş, dijital pazarlama, dijital özgürlük, dijital savaşlar, dijital örgütler, dijital küreselleşme, dijital dünya ve en önemlilerinden birisi olan dijital kimlik kavramını örnek verebiliriz. rnek verilen bu olgular ile Z kuşağı arasında diyalektik bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Z kuşağı öncülüğünde dijitalleşen olgular bunun karşılığında Z kuşağını farklı şekillerde etkilemekte; Z kuşağının karakteristik yapısını ve yaşam biçimini dönüştürmektedir.

Teknolojiye hâkim olan kuşaklar kendinden önceki kuşakları ve toplumun genelini daha fazla etkileyebilmekte ve dönüştürebilmektedir. Kavramların dijitalleşmesi ilk başta Z kuşağı açısından bir anlam ifade eder gibi gözükse de günümüzde tüm kuşaklar ve tüm toplum katmanları dijital kavramlar ile i içe bir hayat sürmektedirler.

Z kuşağı mensupları dijital bir dünyanın içine doğdukları için küçük yaşlardan itibaren dijital teknolojik ürünlerle beraber büyümüşlerdir. Televizyonun, bilgisayarın, tabletin, telefonun, internetin her evde birer adetten fazla olduğu bir dönemde bebeklik ve çocukluk yıllarını geçiren kuşak mensuplarının oyun ve sosyalleşme anlayışı da daha çok dijital teknolojik ürünler üzerinden şekillenmiştir. Sayar ve Benli (2020: 22)'ye göre, araştırmalar günümüz çağının çocuklarının yirmili yaşlara gelene kadar yaklaşık otuz bin saatlik bir dijital bilgi akımına maruz kaldıklarını göstermektedir. Dijital ağ gençleri yirmi bin saatini internet üzerinde, on bin saatini ise bilgisayar oyunlarıyla geçirmektedirler. Telefon, tablet, oyun konsolu gibi dijital teknolojik aletlerin kolay kullanımı yanında grafiksel olarak ilgi çekici ve rahat oynanabilecek oyunların olması, neredeyse sınırsız bir oyun seçebilme özgürlüğü ve getirdiği haz/mutluluk duyguları gibi etkenler Z kuşağı mensuplarının bebeklik ve çocukluk yıllarından itibaren bu ürünlerle yakın ve bağımlı bir ilişki kurmasına neden olmuştur. Bunların yanında aileler dinlenebilmek, ev veya özel işlerini daha rahat bir şekilde yapabilmek için çocuklarını küçük yaştan itibaren bu teknolojik aletlerle baş başa bırakmışlardır.

Bilgisayar ve konsol oyunları 1990'lı yılların ortalarına kadar mevcut bilgisayar veya konsol üzerinden bir veya iki kişinin aynı mekânı paylaşmasıyla oynanabilmekteydi. İnternetin yaygınlaşması ile bilgisayar oyunları da evrim geçirerek, internet üzerinden çoklu kişiler tarafından karşılıklı veya beraber

oyunabilmeye başlandı. Günümüzde cep telefonu, tablet, bilgisayar veya konsol üzerinden oyun oynayan bir kişi ister arkadaşlarıyla isterse dünyanın herhangi bir yerinden tanımadığı biri ile aynı oyunu karşılıklı veya beraber şekilde oynayabilmektedir. Bu durumu eğlence anlayışının da dijital bir anlayışına dönüştüğüne ilişkin bir örnek olarak verebiliriz. Bunun yanında hem oyun üzerinden çevrimiçi sohbet özelliği sayesinde hem de oyun dışı dijital iletişim programlarıyla oyun sırasında kişiler sohbet edebilmekte, oyunu beraber oynayabilmekte ve oyun sırasında yeni kişilerle tanışabilmektedir. Okuldan eve gelen bir Z kuşağı mensubu arkadaşlarıyla dışarda vakit geçirmek yerine aynı oyunu evlerindeki bilgisayarlardan farklı mekânlarda bulunarak oynayabilmekte, konuşabilmekte ve vakit geçirebilmektedir. Kişinin sosyalleşme ihtiyacı da dijital sosyalleşme şeklinde kendini göstermektedir.

Dijital oyunlar Z kuşağı mensupları için hem çocuk yaşta hem de genç yaşta yaygın olarak tercih edilmektedir. Bu tercih, çocukların başarı duygularının, statü ve kimlik kazanma süreçlerinin de değiştiğini göstermektedir. Normal hayattaki iyi bir sporcu, başarılı bir müzisyen gibi statü ve popülerlik kazandıran özelliklere Z kuşağı mensupları küçük yaşlardan itibaren dijital oyunlardaki başarıları sayesinde ulaşabilmektedir. Dijital dünyada ortak oynanan popüler oyunlarda başarılı olan çocuk veya genç, bu başarısının karşılığını normal hayatta popülerlik veya sosyal statü şeklinde de almakta ve başarı duygusunu tatmaktadır.

Dijital eğlence anlayışı sadece oyundan ibaret olmamaktadır. Bunun yanında müzik dinlemek, konsere gitmek, sinemada film izlemek, spor müsabakası seyretmek gibi fiziksel dünyadaki birçok aktivite dijital dünyada da gerçekleştirilebilmektedir. Geçmiş yıllardaki müzik dinlemek için plak, kaset veya CD alınması veya sevilen bir müziği radyo veya televizyon başında beklemek gibi alışkanlıklar yerlerini Spotify, Youtube gibi dijital müzik ve video platformlarına bırakmıştır. Yeni platformlar, istenilen müziğe veya videoya saniyeler içerisinde ulaşılmasına da imkân tanımaktadır. Konserler dijital medyalar üzerinden canlı verilmektedir. Hatta artırılmış gerçeklik içeren gözlükler sayesinde 3 boyutlu konser seyretme olanağı bile söz konusudur. Sinemaya gitmek veya DVD satın almak yerine Netflix, Disney Plus gibi dijital film platformları tercih edilmektedir. Z kuşağı mensupları televizyondan daha çok Youtube, Twitch gibi sosyal medya platformlarını seyretmekte ve seyrettiği bir

programla canlı şekilde etkileşim halinde olabilmektedir. Fikirlerini bu platformlar üzerinden çevrimiçi ve çevrimdışı mesaj atarak veya yorum bırakarak iletebilmektedir. Z kuşağı mensupları bu platformları çok yoğun ve etkili kullanmaları sayesinde, bu sosyal medya platformlarında yaptıkları yorumlar, beğenmeler ve paylaşma hareketleriyle sosyal platformlardaki içeriklere ve televizyondaki yayınlanan programlara dahi yön verebilmektedir.

Eğlence ihtiyacını dijital platformlarda karşılayan Z kuşağı mensupları, sosyalleşme ihtiyacını da dijital şekilde karşılamaktadır. Z kuşağının 2010'lu yıllar itibariyle öncüsü olduğu dijital eğlence ve dijital sosyalleşme anlayışı günümüzde tüm kuşak mensuplarını içine çekmektedir. Dijital oyunlar üzerindeki çevrimiçi uygulamaların yanında farklı sosyal medya platformları üzerinden de insanlar dijital şekilde sosyalleşebilmektedirler. Sosyal medya kullanıcıları yakınındaki ya da uzağındaki çevresiyle görüşebildiği gibi, yeni insanlarla da tanışabilmektedir. Facebook, Twitter, Instagram gibi sosyal medya uygulamaları sayesinde insanlar dijital anlamda yakın çevreleriyle iletişim kurabilmekte, zevk ve tercihlerine göre dünyanın bambaşka bir yerindeki insanlarla tanışabilmekte, fikir alışverişlerinde bulunabilmekte, insanlarla etkileşim halinde olabilmekte ve kendisini istediği konuda geliştirebilmektedir. Bunun yanında gerçek hayatta elde edemediği beğenilme ve görülme isteğini sosyal medya platformları üzerinden gerçekleştirebilmektedir. Böylece hedonizmin bireyler için dijital hedonizme dönüştüğünü söyleyebiliriz.

İnternetin iletişim aracı olmaktan öteye geçerek, yeni bir iletişim alanı oluşturması ile birlikte bireylere alternatif bir yaşam alanı da sunmaktadır. Günümüzde sadece Z kuşağının değil tüm kuşak mensuplarının günlük hayatlarının büyük kısmını bu kitle iletişim aracıyla geçirmeye başlamasıyla, bireyler arası iletişimi de etkileyip farklı bir boyut kazanarak, sanal cemaatler olarak nitelendirilen yeni örgütlenme biçiminin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Haberli, 2012: 119). Bu örgütlenme biçimi, belirli bir zaman ve coğrafyaya kayıtlı kalmaksızın, iletişim teknolojileri üzerine inşa edilmiş kavramsal mekânlar içerisinde ortaya çıkmaktadır (Haberli, 2012: 125). Bu kapsamda, dijital sosyalleşmenin sanal cemaatleri doğurduğunu söyleyebiliriz. Z kuşağı mensubu bir birey ilgilendiği herhangi bir konu ile ilgili dünyanın herhangi bir yerindeki geleneksel bir toplulukta yer bulamasa bile sanal cemaatlerde kendisine yer

bulabilmektedir. Dâhil olduğu sanal cemaat için yerel olarak çalışabilmekte veya statü ve kimlik edinebilmektedir.

Dijital eğlence, dijital sosyalleşme ve sanal cemaatler yeni meslekleri de beraberinde getirmiştir. Influencer ve sosyal medya fenomenliği, Youtube içerik üreticiliği, Twitcher oyun yorumculuğu, Tik-Tok gibi platformlar için video çekme, dijital oyun üreticiliği, E-Spor oyunculuğu, sosyal medya uzmanlığı, e-ticaret uzmanlığı gibi dijital dünyada kendisini gösteren yeni meslekler ortaya çıkmakta ve çoğalmaktadır. Bu tip mesleklerin Z kuşağı tarafından tercih edilme sebebi olarak, evden kendi başına daha özgür bir ortamda yapılmasını, dijital dünyada statü getirmesini, getirisinin yüksek olmasını, daha özgür şekilde hareket edilmesini gösterebiliriz. Bunların yanında, geleceğin meslekleri olarak görülen bilişim, yazılım ve kodlama mühendisliği, dijital medya uzmanlığı, yapay zekâ mühendisliği, uzay teknolojileri gibi meslekler de Z kuşağı mensuplarının ilgi alanlarına girmektedir. Bu bağlamda, Z kuşağı mensuplarının teknolojik altyapısı güçlü meslekleri tercih etme eğiliminde olduğunu söyleyebiliriz.

Dijital sosyalleşme ve sanal cemaatler özgürlük olgusunu da dijital hale dönüştürmektedir. Z kuşağı mensuplarının gündemi yakından takip etmeleri ve dijital teknolojiler sayesinde gün boyu bağlantılı bir hayat yaşamaları gündemi gazete, dergi veya haber bültenleri yerine Twitter, Facebook, Twitch gibi sosyal medya platformlarından ve internet gazeteciliğinden takip etmelerine neden olmaktadır. Bu kuşak, takip ettikleri platformlarla sürekli etkileşim halinde bulunmakta ve kendi yorumlarını da paylaşmaktadır. Bu nedenle, özgürce yorum yapma ve paylaşım haklarını dijital dünyada daha çok kullanan Z kuşağı mensupları için dijital özgürlük olgusu önemli bir yer tutmaktadır.

Teknolojinin dijitalleşmesi ve alışkanlıkların ve yaşam tarzlarının değişmesi tüketim olgusuna da yansımaktadır. Teknolojinin dijitalleşmesi tüketimi de dijitalleştirmiş, dijital pazarlama yöntemleri ile dijital alışveriş dünyasını ortaya çıkarmıştır. Dijital tüketim, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını kolaylaştıran ticari bir yöntemdir (Taydaş ve Çoruh, 2017: 102). Dijital pazarlama ve sosyal medya platformları, işletmelerin çok daha geniş müşteri kitlelerine çok daha az maliyetlerle ulaşmalarını sağlarken, üretilen mal ve hizmetlerin daha iyi tanıtılarak, daha erişebilir

şekilde tüketicilerin hızlı ve kolay alışveriş yapmalarına imkân sağlamaktadır (Yurtsever, 2021: 161).

Sosyal medya platformları her geçen gün insanların hayatındaki yerini artırmaktadır. Bunun sonucunda hem dijital tüketim kültürünün oluşumuna temel oluşturmakta hem de dijital tüketimin her geçen gün büyümesinin en önemli dayanağı olmaktadır. Dijital teknoloji ile büyüyen Z kuşağı mensupları sabırsız oldukları ve hızı sevdikleri için, dijital tüketim ve dijital alışveriş daha çok tercih etmektedirler. Z kuşağı mensupları almak istediği bir obje için saatlerce mağaza gezmeyi tercih etmemekte, internet siteleri üzerinden fiyat ve kalite karşılaştırması yaparak ürünü sipariş etmeyi tercih etmektedirler. Z kuşağı mensupları, yaptıkları alışverişlerden sonra markalar, hizmetler, alışveriş veya herhangi bir durum için sosyal medya üzerinden geri bildirim vermek, görüşlerini belirtmek, derdini anlatmak için sosyal medya organlarını kullanmayı daha çok tercih etmektedir. Bunun yanında Z kuşağı mensuplarının erken yaşlardan itibaren ailelerinin alışveriş tercihlerini etkilediği de görülmektedir. Z kuşağı mensuplarının dijital tüketim kültürünün öncülüğünü yaptığını ve dijital tüketim kültürüne diğer kuşaklara göre çok daha rahat adapte olduğunu söyleyebiliriz. Diğer kuşak mensuplarının da internet alışverişini tercih etmeye başlaması ile her marka hem kendi internet sitelerinden alışveriş imkânı vermekte hem de dijital alışveriş platformları (Trendyol, Hepsiburada vb.) üzerinden satış yapmaktadır.

Telefon, tablet, bilgisayar gibi teknolojik ürünlerde kullanılan dijital ürünlerin bir kısmı ücretsiz bir kısmı ise ücretlidir. Bu ücretlendirme ilk dijital ürün alımında olduğu gibi aylık ödemeler şeklinde de olmaktadır veya aynı dijital ürün için her ikisi de olabilmektedir. Bunun yanında dijital ürün için ilerleyen zamanda ürün içi kullanılacak dijital ürün (obje) veya hizmet alma şeklinde de olabilmektedir. Bu tip satın almaları Z kuşağı tercih etmektedir. Hem bu dijital ürünler hem de dijital oyunlar Z kuşağının küçük yaşlardan itibaren tüketici kimliğine sahip olmasını sağlamıştır.

Günümüz dünyasında dijital bir platformda, dijital uygulamalarda ve dijital bir oyunda oluşturulan dijital bir obje veya dijital hizmet, dijital satış ve pazarlama teknikleri yardımıyla dijital pazarlarda satışa sunulmakta, dijital kullanıcıların olduğu dijital alıcılar tarafından dijital paralar veya dijital ödeme araçlarıyla alım yapılmaktadır. Görüldüğü gibi üç boyutlu bir fiziksel varlık haline gelmeyen, varlık

olarak teşhir edilmeyen, üç boyutlu varlık şeklinde gözle görülmeyen, elle dokunulmayan, nakliye edilmeyen, karşılığı maddesel bir varlık tarafından ödenmeyen bir ürünün üretimi, pazarlaması, finansal geliri ve satışı dijital şekilde gerçekleşmekte ve dijital ürün veya hizmet üreticiden alıcıya bu şekilde ulaşmaktadır. Z kuşağı mensupları özellikle oynadıkları oyunda daha üst seviyelere çıkabilmesi, daha başarılı olabilmesi, oyunlarda ve bu oyunlara bağlı gerçek hayatta statü elde edebilmesi için bu tip dijital objeleri almayı tercih etmektedirler. Hedonizm, kendisini etkileri artmış bir tüketim kültürü şeklinde Z kuşağında göstermektedir. Satın alınan objelerin fiziksel metadan dijital metaya dönüşmesi, Z kuşağının tüketici kimliğini de etkilemiş ve dijital tüketici kimliğini oluşturmuştur.

Dijital kültürleşme, insanların yeni dijital teknolojilerden ve ürünlerden yararlanarak dijital medya ürünlerini gündelik hayatlarının hemen her alanında kullanmaya başlaması ve bilgi, yetenek ve merak seviyelerini bu yeni kuşak kültürel yapıya uyum sağlayabilmek için geliştirmeye çalıştıkları süreçleri ifade etmektedir (Gülnar ve Balcı, 2011). Başta Z kuşağı olmak üzere diğer kuşak mensupları da dijital teknoloji sayesinde dijital kültürleşme süreciyle iç içedir. Dijital kültürleşme ile birlikte küreselleşme de kendisini dijital forma dönüştürmektedir. Dijital küreselleşme, tersine küreselleşme için temel oluşturmaktadır. Küreselleşme olgusunda daha çok batı ve gelişmiş ülkeler kendi kültür ve değerlerini diğer ülkelere satarken veya empoze ederken, dijital küreselleşme ile doğudaki veya daha az gelişmiş bir ülkedeki, müzik, yiyecek, yaşam tarzı veya herhangi bir olgu tersine bir satış veya kendini kabul ettirme sürecine girmiştir. Bu sürece Z kuşağı mensupları arasında popüler olan Güney Kore müzik gruplarını ve dizilerini, Japon animelerini (çizgi roman ve animasyon şeklinde) ve sushi yemek kültürünü, Türk dizilerini, daha sakin yaşam biçimlerini ve daha doğal yemek alışkanlıklarını örnek olarak verebiliriz.

Dijitalleşme kendisini eğitim alanında da göstermektedir. Özellikle son yıllarda yaşanan Covid-19 Pandemi sürecinde eğitimin dijital platformlar üzerinden yürütüldüğü görülmüştür. Dijital eğitim, yeni eğitim politikalarının vazgeçilmez bir unsuru olarak sistem içinde yerini almaktadır. Teknoloji ile büyüyen günümüz öğrencileri ile eski kuşak öğrenciler arasında düşünme ve bilgiyi işleme şekilleri açısından farklılıklar görülmektedir. Bazı uzmanlar bu farklı etkinliklerin beynin farklı şekilde yapılanması sonucunu doğurduğunu ileri sürmektedirler (Bilgiç vd., 2011:

259). Bu farklılık eğitim anlayışının da değişmesine ve gelişmesine neden olmaktadır. Teknolojiye bakış açısının değişmesi ile klasik eğitim modelleri yerini internet tabanlı eğitim modellerine bırakmaktadır. Zaman ve mekândan bağımsız öğrenme ortamları, çevrim-içi öğrenme ortamları, yüz-yüze ve uzaktan öğrenme ortamları ve bunların bir araya gelmesi ile karma öğrenme ortamları ve de internet tabanlı uzaktan eğitim ve öğrenme ortamları Z kuşağının karşılaştığı yeni öğrenme ortamları olarak kendisini göstermektedir (Bilgiç vd., 2011: 260). Bilgiç vd. (2011: 260), dijital yerli olarak tanımladığı bu yeni öğrenen grubunun temel özellikleri aşağıdaki şekilde listelemektedir: Dijital yerliler;

- Bilgiye hızla erişmek isterler,
- Metin yerine grafiği tercih ederler,
- Bir makaleyi baştan sona doğrusal bir biçimde okumak yerine kapsül halinde rastgele okumayı tercih ederler,
- Ciddi çalışmalar yerine oyunları tercih ederler,
- Bilişsel yapıları sıralı değil paraleldir,
- Aynı anda birçok işi yapmak isterler,
- Keşfederek öğrenmek isterler.

Eğitim ve öğretim alanında etkili ve aktif rol üstlenen dijital teknoloji, öğrencilerin tutumlarının belirlenmesi, öğretim ortamlarının tasarımı ve düzenlenmesi üzerinde etkili olmaktadır. Z kuşağı hiçbir zaman saatlerce ansiklopedi karıştırıp aradığı bilgiye ulaşamama konusunda hayal kırıklığına uğramamaktadır. Sonsuz kaynağı saniyeler içinde görmekte, değerlendirmekte ve kullanmaktadır. İhtiyaç duyduğu bilginin güncel haline çevrim içi öğrenme yöntemlerini kullanarak da erişebilmektedir (Seemiller ve Grace, 2016'tan aktaran Bekman 2021: 17). Z kuşağının bu öğrenme yöntemleri içerisinde kullandığı öğrenme araçları da dijital teknoloji ürünleridir. Z kuşağı bir bilgiye ulaşmak için öncelikle Google gibi arama motorlarını veya Wikipedia gibi dijital ansiklopedileri kullanmaktadır. Bir eğitim materyali olan kitaplar önce e-kitap olmuş ardından da etkileşimli dijital kitap şeklini almaktadır. İsteddiği bir konu ile ilgili Youtube başta olmak üzere başka video kanallarından bilgileri görsel olarak takip edebilmektedir. Udemy gibi çevrim içi derslerin olduğu platformlardan istediği konu ile ilgili videolar izleyerek ders almaktadır. Okullarda dijital topluluklar kurulmaya başlanmıştır ve öğrenciler için

spor takımlarına ek olarak e-spor takımları da kurulmaktadır. Sınıflarda klasik tahtalar yerlerini akıllı tahtalara bırakmakta, ders içeriğini takip edebilmek için öğrenciler tablet ya da bilgisayar kullanmaktadır.

Tüm bu gelişmeler, fiziksel olguların ve kavramların dijitalleşmesi ile birlikte Z kuşağının kimlik anlayışının da değişmesine neden olmaktadır. Genel bir tanım yapılacak olursa eğer, kimlik terimi birey tarafından oluşturulan, bireyin kişisel ve fiziksel tüm özelliklerini tanımlayan, güvenliği ve korumasının sağlanması gereken temel bir değer olarak tanımlanmaktadır (Kavut, 2020: 990). Bauman (2019) ise kimliğin tamamen icat edilmesi ve bireyler tarafından inşa edilmesi gereken bir çaba, ulaşılmak istenen bir hedef, belirlenmiş olan bir amaç veya uğruna mücadele edilip çaba göstererek korunması gereken bir değer olarak aktarıldığını ifade etmektedir.

Z kuşağı için kimliğin dijital kimliğe dönüştürülmesi ve aktif olarak sürdürülüp geliştirilmesi önemli bir hal almaktadır. Dijital kimlik profesyonel profil başta olmak üzere sosyal medya platformlarındaki paylaşımlar ve diğer anlaşılabilir içerikleri içeren bireyin bütün çevrimiçi (online) varlığını kapsayan bir kimlik olarak tanımlanmaktadır (Gill, Zampini ve Mehta, 2015: 1219). Kavut (2020: 990)'a göre dijital kimlik, görülen kayıtlı kimlikten çok daha fazlasını ifade etmektedir. Kişilerin bağlantılarını, profillerini ve tercihlerini içeren binlerce veriden oluşmakta ve internetin her yerine yayılmaktadır. Z kuşağı dijital kimliğini bir statü simgesi ve başarı göstergesi olarak görmektedir. Dijital kimlik normal hayatta da Z kuşağı için önemli bir yer tutmakta ve normal hayattaki başarı ve statüsünü de etkilemektedir.

Z kuşağı mensuplarının çocukluk ve ilk gençlik yıllarındaki tutumları ile Y kuşağı mensuplarının gençlik yıllarındaki tutumları ve ilgi alanları benzerlik göstermektedir. Teknolojinin ve küreselleşmenin hem bu kadar yoğun olması hem de dijitalleşmesi kuşaklar arasındaki farklılıkları da bazı noktalarda ortadan kaldırmaktadır. Y kuşağı için söylenen hızlılık, sabırsız olması, teknoloji bağımlısı, sosyal medya bağımlısı, örgüte olan sadakatsizliği, bencillik gibi bazı karakteristik özellikler Z kuşağında da kendisini göstermektedir. Hız, teknoloji bağımlılığı ve sabırsızlık gibi bazı karakteristik özellikler ise Y kuşağının çok ötesinde olduğu söylenebilir.

Dördüncü endüstri devrimi (Endüstri 4.0)

Dünyada yaşanan endüstri devrimleri, gerçekleştiği dönemi derinden etkilemiştir. 1760'lı yıllarda başlayan birinci endüstri devriminde buhar makinaları öncülük etmiş, ikinci endüstri devriminde elektrikli üretim başlamış, üçüncü endüstri devriminde üretim otomasyona geçip sayısallaşmaya yönelik yenilikler yaşanmıştır. Günümüzde ise dördüncü endüstri devriminin yaşandığı görülmektedir. Dördüncü endüstri devrimini tetikleyen olayın ise “üretimin dijitalleşmesi” olduğunu söyleyebiliriz. Teknolojideki gelişmeler tüm endüstri devrimlerinde kilit rol oynamıştır. Teknoloji üretim biçimlerini değiştirmiş, değişen üretim biçimleri de toplumsal yapıyı etkilemiştir. Etkilenen toplumsal yapı bir sonraki endüstri devriminin zeminini oluşturmuştur. Aralarındaki bu diyalektik ilişki sayesinde oluşan değişimler, hem kuşakları etkilemiş hem de kuşaklar tarafından etkilenmiştir.

İlk olarak 2011 yılında Almanya’da kullanılan Endüstri 4.0 kavramı, akıllı fiziksel cihazları izleyen ve kontrol eden, dijital bileşenlere dayanan akıllı üretim birimlerinin kurulmasına yöneliktir (Göv ve Erdoğan, 2020: 300). Endüstri 4.0, bilgi ve iletişim teknolojilerini özelleştirilmiş üretim faktörlerine entegre ederek özerk ve dinamik bir üretimi hedeflemiştir (Tortorella ve Fettermann, 2017). Dördüncü endüstri devriminin temelini dijital teknolojiler oluşturmaktadır. Endüstri 4.0 dijital üretim teknolojisinin kullanıldığı karmaşık ve esnek bir üretim sistemidir. Bu sistem içerisinde dijital üretim teknolojisine ek olarak, bilgisayar teknolojileri, ağ iletişim teknolojileri, otomasyon teknolojileri beraber kullanılmaktadır. Endüstri 4.0 üretim süreçlerini ve bu süreç yönetimini dijital olarak kontrol eden, planlayan ve yöneten bir sistemdir. Temel olarak Endüstri 4.0 siber fiziksel sistem, mobil internet ve nesnelerin interneti, bulut bilişim, büyük veri ve ileri analitik teknikler gibi kilit teknolojilerden oluşur (Zhou vd., 2016’dan aktaran; Göv ve Erdoğan, 2020: 300). Ötles ve Özyurt (2016), geleceğin sanayi üretimini şekillendirecek Endüstri 4.0’ın dijital teknolojik faktörlerini, “bulut bilişim sistemi, büyük veri, sistem entegrasyonu, simülasyon, nesnelerin interneti, siber-fiziksel sistemler, otonom robotlar, akıllı fabrikalar, üç boyutlu (3-D) yazıcılar, artırılmış gerçeklikler” olarak on grup altında toplamaktadır.

Geçmişten günümüze teknoloji sayesinde üretim araçları gelişmiştir. Bu üretim araçları tarım topluluğundan bu güne üretim biçimini ve üretim ilişkilerini tasarlamıştır. Toplumdaki sistemin temelini oluşturan üretim, toplumsal yapının her

dönemde değişmesini sağlamıştır. Çapa, kürek, saban gibi tarımsal üretimde kullanılan teknoloji önce buhar makinalarına, daha sonra ise mekanik aksamli makinalara dönüşmüştür. Toprağa bağlı kırsal yaşam, makineye bağlı kentsel yaşama doğru bir evrim geçirmiştir (Güngör, 2019: 146). Günümüz dünyasında ise dijital teknolojik gelişmelerin etkisiyle üretim biçimi, üretim ilişkileri ve üretim süreçleri tekrar değişmekte ve bu değişim dördüncü endüstri devriminin yaşanmasına neden olmaktadır. Üretimde kullanılan makinalar hacimsel olarak küçülmekte ama mevcut dijital sistemleri sayesinde üretim verimliliği açısından etkileri çok daha fazla artmaktadır.

Endüstri 3.0'dan Endüstri 4.0'a geçişin en önemli noktası yeni dönemin dijital teknolojilerinin bir önceki dönemin makinelerinden farklı olarak insanın beyninin uzantısı olarak gelişmesidir. Büyük sanayi döneminin makineleri insanın beden gücünün uzantıları olarak gelişmişler ve üretimde bu amaçla yerlerini almışlardı. Endüstri 4.0 döneminde ise insanın beyninin uzantısı olarak gelişen teknoloji söz konusudur (Güngör, 2019: 147). Üçüncü endüstri devrimi ile beraber üretim süreçlerinin aksamaması için insanların makinaları kontrol etmesi ve herhangi bir problem olduğunda müdahale etmesi beklenmekteydi. Dördüncü endüstri devriminde yapay zekânın devreye girmesi ve dijitalleşen teknoloji ile birlikte makinalar kendisini kontrol etmek isteyen insanları kontrol etmeye başlamıştır. Herhangi bir problem olduğunda makinalar önce kendisi müdahalede bulunup daha sonra başındaki insanı uyarmaya ve nereye müdahale etmesi gerektiğini işaret etmektedir. Kısaca, yapay zekânın yardımıyla insanlar kendi işlerini yapan makinaların yanında kendi yerlerine düşünen makinalar da yapmaya başlamıştır.

Z kuşağının ilk çalışma hayatına atıldığı ortam, üçüncü endüstri devriminden dördüncü endüstri devrimine geçiş olan bir aralığa denk gelmiştir. Z kuşağının yeteneklerinin dijital teknoloji ile yakın ilişkide olması ve seçmek istediği mesleklerin bazılarının yüksek dijital teknoloji alt yapılı meslekler olması bu süreçte önemli bir detay olarak göze çarpmaktadır. Öte yandan emek yoğun işler için Z kuşağı mensuplarının ilgisinin gün geçtikçe azalması, bu tip sektörlerde işçi bulma sorununu da beraberinde getirmeye başlamıştır. Gelişen dijital teknoloji günlük yaşamda kullanılan teknolojik hareketleri de küçültmektedir. Dijital iletişimin hızlanması, internet alt yapısı ve bir telefon veya tabletin içine sığabilen ofis araç gereçleri sayesinde, ofis yaşamından

homeofis veya mobil çalışma yaşamına geçilebilmektedir. Bu şekilde, yalnız ve hızlı çalışmak isteyen Z kuşağı mensupları için alternatif çalışma biçimleri oluşmaktadır.

Tablo 1.3. Kuşakların Çalışma Hayatına İlişkin Özellikleri ve Eğilimleri

	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1994)	Z Kuşağı (1995-2010)
Çalışma Prensibi	Çalışma için yaşama anlayışı	Yaşamak için çalışma anlayışı	İş ve yaşam dengesi sağlanması anlayışı	İş ve yaşam dengesi sağlanması anlayışı
Çalışma Saatleri	Çalışma saatlerine uyumlu	Çalışma saatlerine uyumlu	Esnek çalışma saatlerini tercih eder	Esnek çalışma saatlerini ve ofisten çalışmayı tercih eder
Çalışma Usulü	İşkolik	İş motivasyonu yüksek	Eğlenerek çalışmayı sever	Eğlenerek ve sürekli öğrenerek çalışma
İdeal Lider Özelliği	İşbirlikçi ve takım oyuncusu olan lider	Girişimci, katılımcı ve yönlendirici lider	Güçlendirici ve işbirlikçi lider	İlham verici, demokratik ve dürüst lider
İş Değerleri	Kanaatkâr, Süreçlere karşı sabırlı	Rekabetçi, Süreçlere karşı sabırlı	Yenilikçi, Sabırsız	Yenilikçi, yaratıcı ve sabırsız
İş Etiği	-	Dengeli	Hevesli	Daha gerçekçi
İş Hakkındaki Görüş	-	İş, bir meydan okumadır.	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İş, heves ve enerji ile yapılır.
İş Motivasyonu	Takdir edilme ve kariyerinde ilerleme	Maddiyat ve kariyerinde ilerleme	Farklılaşan iş tanımı ve iş yaşam dengesinin sağlanması	İşini sevmeye ve benimsemeye ile çalışacağı şirketlerin sıralamasını, marka değeri ve sosyal olanaklar
İş Odağı	İş odaklı	Sonuç odaklı	Süreç odaklı	Sonuç, verimlilik ve kariyer odaklı
İşyerine Bağlılık	İşyerine sadık, uzun süre aynı işyerinde çalışarak kariyerini ilerletme eğiliminde	Genellikle işyerine sadık, ama daha iyi fırsatlar çıkınca değişiklik yapma eğiliminde	Farklı arayışlar içerisinde ve kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği eğiliminde	Kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği ve Esnek iş olanakları arayışı içerisinde
Kişisel Özellikler	-	Pratik, esnek, bireyselci, girişimci, yaşam kalitesi ile ilgili	Siyasal bilince sahip, yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, kendine güvenen, meydan okumalara açık	Teknoloji meraklısı, erken olgunlaşan, şmartılmış, güçlendirilmiş, risk karşıtı, korunan, daha zeki olma
Otorite ve Güç Unsuruna Bakış	Otoriteye saygılı	Otoriteye saygılı	Otoriteye karşı tepkili	Otoriteyi karşı tepkili
Pazarlama Yöntemi	Doğrudan pazarlama	Doğrudan pazarlama	Elektronik ve viral pazarlama	Etkileşimli kampanyalar
Satın Alma Tercihleri	Markalar arası tercih	Marka sadakati yok	Marka takıntısı ve trendler	Marka sadakati düşük

Kaynak: McCrindle, 2006; Peterson, 2014; Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlu, 2017; Altuntuğ, 2012; Çetin ve Karalar, 2016; Kılınç ve Varol, 2021'den uyarlanmıştır.

Z kuşağının çalışma hayatına ilişkin özelliklerinin ve çalışma hayatı içindeki eğilimlerinin diğer kuşaklarla karşılaştırılmış ve özet olarak Tablo 1.3.'te verilmiştir. Z kuşağının çalışma yaşam davranışlarını daha iyi anlayabilmek için kuşakların çalışma hayatına ilişkin özellikleri ve diğer tanımlayıcı özellikleri birlikte yer almaktadır.

Tablo 1.3.'te görüldüğü üzere, Z kuşağının bazı özellikleri, Y kuşağı ile büyük oranda aynı gözükmesine rağmen, X ve daha önceki kuşaklar ile farklılıklar daha fazladır. Teknoloji, endüstriyel gelişmeler ve siyasal gelişmeler her kuşağın ayıt edici özelliklerinin oluşmasında etkili olmuştur. Bu olgular birbirleri ile de etkileşim halindedir ve olmaya da devam etmektedirler. Bu olgulardaki evrimsel gelişmeler, kuşaklar için değişimi de beraberinde getirmiştir. Teknolojinin dijital teknolojiye evrilmesi, dördüncü endüstri devriminin yaşanması ve neo-liberal hükümetlerin siyasal hayatta yer almasıyla küresel bir kapitalizmin dünyaya hâkim olması ve bu noktaya gelirken yaşanan süreç her kuşağın kendinden önceki kuşaklarla farklı özellikler geliştirmesine neden olan başat gelişmelerdir. Genel hatlarıyla baktığımız zaman çalışma yaşamını hayatın merkezine koyan bebek patlaması kuşağından iş ve yaşam dengesini kurmak isteyen Z kuşağına bir geçiş olmuştur. Tablo 1.3.'te görüldüğü üzere bu geçiş çalışma usulü, iş etiği, çalışma değerleri, otoriteye bakış, işyerine bağlılık başta olmak üzere çalışma hayatı ve özel hayat ile ilgili diğer özelliklerin de değişmesine neden olmuştur.

b. Z kuşağı ve Türkiye ölçeğindeki olaylar

Z kuşağı Türkiye ölçeğinde değerlendirildiğinde, 2022 yılı itibariyle bu kuşak mensuplarının 12-26 yaşları arasında olduğu görülmektedir. TÜİK tarafından 2022 yılı Şubat ayında açıklanan 2021 yılına ait adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerine göre toplam nüfus 84.680.273 kişidir. Z kuşağını temsil eden 12-26 yaş arası nüfus olarak 19.473.992 kişi bulunmakta (www.tuik.gov.tr) ve bu sayı toplam nüfusun yüzde 23'ünü temsil etmektedir. Görüldüğü üzere, Türkiye'de Z kuşağı mensuplarının sayısı hemen hemen Y kuşağı mensuplarının sayısına yakındır.

1980'li yılların sonundaki küreselleşme dalgasının bir sonucu olarak dünyanın liberalizme kayması, etkisini hemen hemen tüm alanlarda göstermiştir. 1995 sonrasında iletişim ve teknolojiye hızlı gelişmeler, teknolojinin dijitalleşmesi ve

diğer fiziksel olguları da dijitalleştirmesi dijital küreselleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Bunların yanında, çift kutuplu dünyadan tek kutuplu dünyaya geçiş, liberalizm ve post liberalizmin ülke yönetimlerinde söz sahibi olması, uluslar üstü siyasi birliklerin ve sivil kuruluşların çoğalması ve küresel siyasette söz sahibi olmaları dijital küreselleşmede göze çarpan siyasi ve toplumsal olaylardır. Bu koşullar altında dünyaya gelen Z kuşağı mensupları küresel kuşak olarak bilinmektedir. Küresel özellikteki ilk kuşak oldukları için Avrupa, Amerika, Japonya, Rusya, Türkiye gibi farklı coğrafyadaki ülkelerde yaşayan Z kuşağı mensupları benzer kültürel ve siyasal değişimlerden geçmiş, benzer küresel kültür metalarına maruz kalmış, benzer şekilde düşünmeye ve yaşamaya başlamıştır. Üst konu başlığında açıklanan dijital teknoloji, dijitalleşen fiziksel olgular ve dördüncü endüstri devrimi Türkiye açısından da geçerliliğini sürdürmekte ve Türkiye’deki Z kuşağını da etkilemektedir.

Türkiye’de Z kuşağını etkileyen olaylar dünya çapındaki gelişmelerle paralellik göstermesine rağmen coğrafi ve tarihsel bazı nedenlerle farklılaşabilmektedir. Bu çerçevede, 12 Eylül 1980 askeri darbesi ile Türkiye’nin liberalizme geçişi 1990’lı yıllarda çalkantılı bir döneme sebebiyet vermiştir. 1980 askeri darbesi sonrası iktidara gelen Anavatan Partisi döneminden sonra, Turgut Özal’ın cumhurbaşkanı olması, darbe sırasında yasaklanan siyasi liderlerin tekrar siyasete dönmesi, yeni siyasi aktörlerin sahneye çıkması, siyasette koalisyonlarla ve erken seçimlerle dolu on yıllık bir süreci beraberinde getirmiştir. Bunun yanında önce ASALA sonra ise PKK terörünün ülkede kendisini göstermesi, siyaset mafya ilişkilerinin ortaya saçılması bu dönemin daha çalkantılı geçmesini sebebiyet vermiştir.

1980 sonrası ekonomi politikalarının dünya ile entegreli olacak şekilde belirlenmesinden sonra Türkiye’ye gelen iktidarlar mevcut düzenlemeleri bu yönde gerçekleştirmeye devam etmişlerdir. Avrupa Birliği’nin kurulması ile her gelen iktidar Avrupa Birliği tam üyeliği için çalışacağını vadedmiş, NATO ve Birleşmiş Milletler ile uyumlu bir çalışma yapmış, anayasal düzenlemeler ve çıkan yasalar Avrupa Birliği ve küresel örgütler ile işbirliği yapabilecek şekilde düzenlenmeye önem vermiştir. Avrupa Birliğine aday ülke statüsünü 1999 yılında kazanan Türkiye 2003 yılındaki anlaşma ile müzakerelere başlamış, birçok yasal mevzuatı ve anayasadaki hükümleri bu doğrultuda değiştirmiştir.

Adalet ve Kalkınma Partisi'nin tek başına iktidara gelmesi ile birlikte siyasi istikrar sağlanmıştır. Bu siyasi istikrar ekonomik olarak da kendisini göstermiş ve 1999 yılındaki ekonomik kriz etkilerini hızla kaybetmiştir. 2002-2007 döneminde yüksek büyüme oranları gerçekleşmiş, ihracatta ve üretimde yüksek oranlı artışlar sağlanmış, enflasyon oranları düşmüş, mali disiplin göreceli de olsa sağlanmıştır. Yapısal olarak büyüme dönemlerinde cari açığı da artan Türkiye ekonomisinde, kriz öncesi dönemde küresel likidite bolluğu sayesinde finansman sorunu yaşanmamıştır (Acar, 2013: 17). Bu dönemde Türkiye'ye yabancı yatırımcı çekilmiş, Türkiye'nin kamu mallarının birçoğu satılarak veya uzun dönemde kiraya verilerek gerekli likidite sağlanmıştır. Bunların yanında, Türk lirasından altı adet sıfır silinerek Dolar ve TL arasındaki kur eşitlenmiştir. İlerleyen dönemlerde ise ekonomide işler istenildiği gibi gitmemiş, son yıllarda ekonomik kriz kendisini göstermiş, enflasyonda büyük sıçramalar olmuş ve TL, Dolar ve Euro bazında beklenenden fazla değer kaybetmiştir.

Z kuşağı mensuplarının çocukluk ve ilk gençlik yıllarında ekonomik açıdan daha rahat bir dönem geçirmesi onların tüketici kimliklerine yansımıştır. Yurtdışındaki herhangi bir dijital teknolojik ürüne rahatça ulaşabilmiştir. Bu kuşak teknoloji ile olan ilişkisinin yakın olmasını sağlamıştır. İlerleyen zamanda ekonomik kriz, TL'nin değer kaybetmesi gibi unsurlar yüzünden yurtdışından gelen dijital teknolojik ürünlere istediği gibi ulaşamasa da teknoloji ile olan yakın ilişkisi her geçen gün artarak devam etmektedir.

Adalet ve Kalkınma Partisi'nin iktidara gelmesi ile Türkiye'nin dış politikaları Avrupa Birliği ve ABD ekseninde oluşmaya başlamıştır. 2001 yılında 11 Eylül terör saldırıları yaşayan ABD, Irak ve Afganistan'a savaş açmıştır. Bu savaşa diğer müttefik ülkeler ile birlikte Türkiye de destek vermiştir. Irak Savaşı'nda askeri ve lojistik destek için meclisteki tezkere ilk defasında reddedilmesine rağmen, ikinci defasında kabul edilmiştir. Sonuçta, Türkiye küresel pozisyonundaki yerini göstermiş, hem askeri olarak hem de lojistik olarak bu savaşta ABD'nin yanında olmuştur. Uzun yıllar iyi giden Türkiye-ABD ilişkileri Türkiye'nin Rusya ile ilişkilerinin yakınlaşması ve S-400 füzelerini alması ile birlikte bozulmuş, ilişki sarsıntılı bir hal almış olarak devam etmektedir.

Z kuşağı mensupları dijital ayaklanmalara ve dijital darbe süreçlerine de tanık olmuştur. 2013 yılındaki Gezi olaylarının sosyal medya üzerinden örgütlendiği ve

yönetildiği birçok kez ifade edilmiştir. 15 Temmuz 2016 yılındaki darbe girişiminin de ByLock adlı bir uygulama üzerinden planlandığı ve yönetildiği bilinmektedir. Aynı şekilde, 15 Temmuz gecesi dönemin Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Facetime uygulaması üzerinden televizyona bağlanarak darbe girişimi ile ilgili ilk açıklamasını yapmıştır. Türkiye’de oluşan herhangi bir siyasi veya terör olayında insanlar güncel bilgileri hızlı bir şekilde başta Twitter olmak üzere sosyal medya platformlarında yayımlandığına yönelik iddialar sürekli gündeme gelmektedir. Z kuşağı başta olmak üzere diğer kuşakların, geleneksel haber kanallarından daha çok buradaki güncel bilgilere güvendiği ve paylaştığı görülmektedir.

Dijital teknoloji, dijital fiziksel olgular ve dördüncü endüstri devrimi küresel anlamda olduğu gibi Türkiye’de de Z kuşağının meslek seçiminde etkin bir rol oynamaktadır. 2017 yılında Teknosa tarafından desteklenen Dijital Topuklar panelinin konularından biri olan “Z Kuşağına Hitap Etmenin İncelikleri” oturumunda bu konuya yatırılmıştır (<https://indigodergisi.com/2017/11/z-kusagi-youtube/>). 7-16 yaş aralığındaki çocukların dijital mecralarda kamuoyuna açık olarak paylaştığı 1 milyon 600 bin data incelenmiştir. Bu data'lara göre dijital dünyanın içine doğup orada yetişen Z kuşağı, yüzde 97 oranı ile en çok YouTube’da varlık göstermektedir. Z kuşağı mensupları YouTube üzerindeki günün trendlerine uygun eğlenceli videolar üreten kanallara abone olmaktadır, sevdikleri ve ilgilerini çeken oyunların videolarını izlemektedirler ve kendi yaşlılarının günlük hayatlarını yakından takip etmektedirler.

Dijital dünyada çocukların konuştuğu konuların başında yüzde 38 oranı ile oyun başlığı gelirken, yüzde 34 ile trendleri ve gündemi takip ettikleri Vlog’lar, yüzde 19 ile yaşlılarının gündelik aktiviteleri, yüzde 6 ile oyuncaklar ve yüzde 3 ile çocuk kanalları olarak sıralanmaktadır.

“Dijital dünyanın çocukların sosyal hayatına etkisi” başlığı araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından birisi olarak göze çarpmaktadır. Dijitalleşme ile birlikte çocukların sosyal hayattaki davranış biçimleri de değişmektedir. Yüz yüze iletişimi kısıtlı hale getiren dijital dünya, yüzde 30 oranında çocukların sosyallik durumunu olumsuz etkilerken, yüzde 37 oranında ise çocukların gelişimi ve eğitimine olumlu katkı verdiği görülmektedir. Dijital dünya, okul hayatına yüzde 22, aile içi iletişim ve kültürel değişimlere ise yüzde 11 olarak etki ettiği görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN VE ÖRTÜLÜ BİLGİ PAYLAŞIMI

Güven olgusunu tanımlamadan önce güven ile bağlantılı bir konu olan sosyal sermayeyi açıklamak ve güvenin sosyal sermaye için önemini ortaya koymak gereklidir. Putnam (1995) sosyal sermayeyi, “ortak fayda için eşgüdümü ve işbirliğini kolaylaştıran, sosyal güven, normlar ve ağlar gibi sosyal örgütlenme özellikleri” olarak tanımlamaktadır (Özdemir, 2008: 82). Güven kavramı sosyal sermaye içerisinde önemli bir yer tutmakta ve statüsü sosyal sermayeyi doğrudan belirlemektedir. Bu bölümün ikinci kısmında ise bilgi ve bileşenleri, açık ve örtülü bilgi paylaşımı anlatılmaktadır. Bilgi, deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün bir bileşimidir. Örtülü bilgi, kişilerin hem bireysel hayatlarının hem de iş hayatlarının içine işlemiş olan bilgidir (Aydıntan vd. 2010: 4). Örtülü bilgi paylaşımı sayesinde bilgi yeni kuşaklara geçebilmekte ve işletmenin önemli bileşeni olabilmektedir.

2.1. Güven Kavramı

Çok boyutlu bir olgu olan güven kavramı, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih, siyaset bilimi, bilim, ekonomi, iktisat, yönetim, yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinleri tarafından araştırılmıştır. Kavram, yerel etkinliklerde olduğu kadar birbirine uzak hatta sanal ortamlarda da bir araya gelen bireylerin önemli toplumsal katkılara dönüşen etkileşimlerinin niteliğini ifade etmektedir (Özen, 2003: 185). Güven konusuna ilişkin ortak bir fikir birliği mevcut değildir. Her sosyal bilim disiplini güven kavramını kendi bakış açısıyla yorumlamıştır. Bunun yanında, aynı sosyal bilim disiplini içindeki yazarlar ve araştırmacıların dahi güven kavramını farklı yönlerden ele aldıkları dikkati çekmektedir.

2.1.1. Güvenin Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde güven, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak açıklanmaktadır. Güven konusunda literatürde önemli çalışmalara sahip McAllister (1995) güveni tanımlarken bireyin kendi karar ve davranışlarını, başka bir bireyin karar, davranış ve sözlerine itimat

ederek düzenleme isteği olarak belirtmiştir. Sosyal sermaye üzerine yaptığı çalışmalarda güvenin önemine vurgu yapan Fukuyama (1996) ise güven kavramını “ahlaki yükümlülük” ve “dürüstlük”, “güvenilir bir karaktere sahip olma”, “başkalarına karşı sorumluluk duygusu” ve “işbirliği” gibi bireylerin içinde bulundukları topluluklara ve örgütlere karşı görev ile ilgili paylaşılan etik normların bir ürünü olarak yorumlamaktadır (Bükeç ve Dalmış, 2022: 90). Rousseau vd. (1998: 394) tarafından ise güven, “bir tarafın, karşı tarafın niyetinin ve davranışının özgeci olacağına, dolayısıyla karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olması” olarak tanımlanmıştır. Bu genel tanımdan anlaşılabileceği üzere güvenden söz edebilmek için, güven ilişkisi bazı kavramları içermeli ve bazı önkoşullara sahip olmalıdır. Genellikle, “risk, belirsizlik, beklenti ve savunmasızlık (diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteği)” güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmaktadır (Erdem, 2003: 157).

Güven kavramının önkoşullarından birisi, tarafların ilişkilerinde karşılıklı risk alma eğilimi içinde olmasıdır. Güven, bireyin çevresindeki kişilerden olumsuz bir tutum görmeyeceğine yönelik inancı olarak tanımlanan riskli bir eylemdir (Lewis ve Weigert, 1985: 968). Asunakutlu (2002: 3) tarafından güven, karşı tarafa olan iyi niyete bağlı zarar görülmeyeceğine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Bu risk alma eğilimi aynı zamanda güvenen kişinin hayal kırıklığına uğrama ve zarara uğrama ihtimalini de beraberinde getirir. Luhmann (1988)’ın belirttiği üzere, güven olgusunda bulunan seçim unsuru yüzünden güvenen bir bireyin pişman olması durumu “riski üstlenmeyi” göstermektedir. Çünkü seçimin sonucu belirsizdir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir ve sonuçta belirsizlik yoksa risk de yoktur. Böyle olduğu zaman ise güvenin ilişkide bir rolünün olmadığı anlamı oluşmaktadır (Erdem, 2003: 157).

Güven kavramının diğer önkoşulları olan beklenti ve savunmasızlık (diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteği) unsurları, güven olgusu tanımlanırken araştırmacıların üzerine en çok odaklandığı unsurlar olarak göze çarpmaktadır (Tüzün, 2007: 95).

Tablo 2.1. Beklenti Bakış Açısıyla Güven Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Griffin	1967	Güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlanmaktadır.
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Luhman	1979	Bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder.
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Heimovics	1984	Bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir.
Gambetta	1988	Bireyin diğerlerinin eyleminden zarar yerine yarar beklentisi içinde olması
Carnavale ve Wechsler	1992	Güvenin bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini ortaya koymuştur.
Morgan ve Hunt	1994	Bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteği
Hosmer	1995	Güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi (ahlaki olarak doğru kararlar ve etik prensiplerin analizine dayalı eylemler)
Moorman	1993	Bir tarafın diğer bir tarafa olan güven isteği
Rousseau vd.	1998	Bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği
Shaw	1997	Bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inanç
Rotter	1998	Bir birey ya da grup tarafından sahip olunana, karşı tarafın sözlü veya yazılı herhangi bir ifadesinin itimat edilebilir olduğuna dair genel bir beklenti (Bhattacharya, 1998).
Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklenti
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
McAllister	1995	Kişinin korkusundan ziyade düşündüğünü bulacağı beklentisi
McAllister	1996	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı

Kaynak: Tüzün (2007; 93-118)'den yazar tarafından derlenmiştir.

Zaheer vd. (1998) güveni tanımlarken “diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, ifade ettiği şekilde davranacağına, faydanın paylaşılmadığı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti” ifadelerini kullanmış ve tanımlarda

beklentilerin karşılanması hususuna vurgu yapmıştır. Mayer vd. ise güvenin savunmasızlık önkoşulunu öne çıkarırken şu ifadeleri kullanmıştır: “Güven, bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur” (Agun, 2011: 8-9). Güvenin önkoşullarından beklenti ve savunmasızlık birbirlerini tamamlayan olgular olarak göze çarpmaktadır. Beklenti içerisine giren birey kendisini savunmasız bırakmaktadır. Ayrıca, birey kazancının fazla olacağı beklentisi ile belirsiz durumlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır (Agun, 2011: 8).

Tablo 2.2. Savunmasızlık Bakış Açısıyla Güven Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerle dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Coleman	1984	İki aktör arasındaki ilişki. Bir tarafın diğerine güveni, diğerinin dâhil olma durumuna göre değişmesi
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1986	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Anderson ve Weitz	1988	Güven olgusunun kavramsallaştırılması ve tanımında kişinin sorumluluklarını ya da zorunluluklarını yerine getirmesi
Anderson ve Narus	1990	Kişinin tahmin edilebilir şekilde davranması ve faydacı davranış olasılığında adilce pazarlık davranış göstermesi
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği / güven bir tarafın (birey, grup veya örgüt), onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir
Mishra	1996	Bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği
Cowles	1997	Güven davranışının bireyin diğerine güvendiğinde, değerli bir şeyi riske attığında ve arzulanan amacı başarmaya çalıştığında ortaya çıktığına dikkat çekmektedir.
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: Tüzün (2007; 93-118)’den yazar tarafından derlenmiştir.

Yukarıda belirtildiği üzere, güven kavramını tanımlamaya yönelik çok sayıda çalışma söz konusudur. Literatürde, güven kavramını “beklenti” ve “savunmasızlık” üzerinden tanımlayan çalışmaların daha iyi anlaşılıp sınıflandırılabilmesi için Tablo 2.1.’de kronolojik tanımlara yer verilmiştir.

Savunmasızlık (diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteği) unsuru üzerinden (bakış açısıyla) yapılan güven tanımları ise kronolojik olarak Tablo 2.2.’de yer almaktadır.

2.1.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Güven kavramının çok boyutlu bir olgu olması ve konuya ilişkin yaklaşımların farklı açılardan ele alınması tanımları etkilediği gibi güven kavramının sınıflandırması üzerinde de etkili olmaktadır. Literatürde güven kavramının sınıflandırılmasına yönelik farklı çalışmalar yapıldığı da dikkati çekmektedir. Farklı yazarlar farklı bakış açılarıyla bu tanımları yorumlamış ve kendi çıkarımları üzerinde eklemeler yaparak sınıflandırma modellerini geliştirmişlerdir. Bu sınıflandırmalar güven kavramının farklı boyutlarını gösterse de aynı zamanda birbirlerini doğrulayan ortak normlara da sahiptirler.

Araştırmalarda genellikle üç farklı güven unsurundan söz edilmiştir. Bunlar; genelleştirilmiş veya kişiler arası güven (generalized trust), yoğun güven (thick trust) ve sistemik veya kurumsal güvendir (systemic or institutional trust) (Öksüzler, 2006: 111). Farklı yazarlar tarafından bu kavramlar birleştirilmiş, ayrıştırılmış veya farklı isim olarak verilmiştir. Bu tez çalışmasında, Uslaner (2002), McAllister (1995), Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) tarafından yapılan sınıflandırmalar tanımlanacak ve aralarındaki farklar ve benzerlikler açıklanmaya çalışılacaktır.

Tablo 2.3. Karşılaştırmalı Güven Sınıflandırması

Uslaner (2002)	McAllister (1995)	Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)
Genel (etik) güven	Bilişsel	Hesaplanmış
Kurumsal (sisteme) güven	Bilişsel	Bilgiye dayalı
Kişisel (stratejik) güven	Duygusal	Özdeşleşmeye dayalı

Kaynak: Bu tablo yazar tarafından geliştirilmiştir.

2.1.2.1 Uslaner tarafından yapılan sınıflandırma

Uslaner (2002), güven kavramını değerlendirirken üç boyut üzerinde durmuş ve bu doğrultuda kişisel (stratejik) güven, genel (etik) güven ve sisteme (kurumsal) güvenden oluşan bir sınıflandırma yapmıştır (Aslan, 2016: 187-188). Aşağıda, bu sınıflandırmanın boyutlarına ilişkin detaylı bilgi yer almaktadır.

Kişisel (stratejik) güven: Uslaner'e (2002) göre, stratejik güven insanların günlük deneyimlerinden elde ettiği ve yalnız kan bağıyla bağlı olduklarına, tanıdıklarına ve kendilerine benzeyen kimselere karşı duydukları güvendir (Aslan, 2016: 187-188). Stratejik güven birbirini iyi tanıyan uzun süreli tanışıklık temeli üzerine kurulan bireyler arasındaki güveni ifade eder (Giddens, 1998). Kişisel ilişkiler ile elde edilen bir güven türüdür. Sargut (2003: 99)'a göre, geçmişte elde edilen bilgiler kişisel ilişkiler sonucu elde edildiği için, güven açısından daha etkili olduğu düşünülmektedir. X kişinin zayıflıklarının Y kişisi tarafından istismar edilmeyeceği düşünülmektedir. Çünkü aksi durumda iki kişi arasındaki kişisel ilişki zedelenecektir (Korczynski, 2003: 66). X kişisi bu güven duygusu ile kendisini savunmasız olarak Y kişisine bırakmıştır ve istismar edilmeyeceği beklentisi içindedir. Y kişinin yapacağı güvensizlik hareketi kendisini diğer ilişkilerde de güvensiz konuma getireceği için özünde toplumsal yaptırımı da taşımaktadır.

Genel (etik) güven: Uslaner (2002)'e göre genel güven, bireylerin yalnız kan bağıyla bağlı oldukları veya tanıdıkları ve kendilerine benzeyen kimselere değil, özellikle kendi yakın çevreleri dışındaki kimselere (yabancılara) duydukları güvendir (Aslan, 2016: 187-188). Hosmer (1995) ise genel güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi (ahlaki olarak doğru kararlar ve etik prensiplerin analizine dayalı eylemler) olarak ifade etmiştir (Tüzün, 2007: 95-96). Bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten bu güven türü, davranışsal olarak bireylerin diğer bireyler ile ilgili beklentilerine dayanmaktadır. Bu güven türü stratejik (kişisel) güvendeki kırılganlığa nazaran daha dayanıklıdır ve bireyler yaşanan olumsuz deneyimlerden etkilenmezler. Giddens (2004)'a göre, bunun nedeni başkalarının ahlaki doğrularına (iyi niyetlerine) olan inanç ve beklenti üzerinde kurulu bir güven türü olmasına bağlıdır (Başak, 2020: 58).

Genel güven türü birçok yazar ve araştırmacı tarafından “yaygın” veya “kurucu” güven olarak da ifade edilmiştir. Sözleşme öncesi temelin oluşması (Durkheim), toplumsal ilişkilerin kurulabilmesi ve herhangi bir sivil toplumun işleyişine yardımcı olacak etik kodlar için yer alan güven türüdür (Korczynski, 2003: 66). Fukuyama (1998)’ya göre genel güven sayesinde, birbirini tanımayan bireyler arasında sosyal sermayeyi destekleyen güven duygusu gelişmektedir. Bunun yanında genel güven düzeyinin her toplumda ve belirli koşullar altında değişebileceği vurgulanmaktadır. Dünya çapında genel güveni ölçen araştırmalara göre, zengin toplumların yoksul toplumlara, Batı toplumlarının Doğu toplumlarına, Protestanların, Müslüman ve Katoliklere göre genel güven derecelerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. İlk kategoride yer alan insanlar, tanımadıkları insanlara daha kolay güvenmektedirler (Başak, 2010: 64). Her ne kadar, bireyler için kişisel güven daha önemli olsa da toplum söz konusu olduğunda kurumsal güvenin ve genel güvenin daha değerli olduğu görülmektedir (Paşamehmetoğlu, 2010: 23).

Kurumsal (sisteme) güven: Uslaner (2002)’e göre kurumsal güven bireylerin siyasal, toplumsal ve ekonomik kurumlara ve sisteme olan güvenlerini ifade eder (Aslan, 2016: 187-188). Kısaca, bireyler tarafından toplumsal kurumlara ve soyut sistemlere duyulan güven türüdür (Korczynski, 2003: 67). Giddens (1998), soyut sistemlere güvenin temel örneği olarak paranın kullanımını vermekte ve bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “Burada oluşan güven kişilerden ziyade soyut sisteme karşı oluşmaktadır. Parasal işaretleri kullanan bir birey, hiç karşılaşmadığı diğer bireylerin, parasal işaretlerin değerini vereceği varsayımıyla hareket etmektedir”. Zucker (1986) bu güven biçimini toplumsal yapılara bağlamakta ve kurumsal güven biçimlerine örnek olarak da meslek birliklerini vermektedir. Kurumsal kimliği yansıtan simgelerin modern toplumlarda güvenin yeni biçimi olduğunu belirten Giddens (2004), buna örnek olarak tıp doktorunun tedavisini ve hâkimlerin değerlendirmelerini onları yetiştiren ve denetleyen kurumların ve sistemin güvenilirliğine bağlamaktadır (Başak, 2010: 58). Buraya olumsuz güncel örnek olarak da son zamanlarda iflas eden büyük kripto para borsalarını verebiliriz. Soyut parasal sisteme güvenerek hiç görmediği kişilere ve eline maddi olarak geçmeyen parasal varlıklara yatırım yapan yatırımcılar, girdikleri belirsiz ortamda risk alarak zarara uğramışlar; güvendikleri soyut sistem onlara zarar getirmiştir. Erdem ve Özen (2003: 57)’e göre, normları ve yapısı ile diğer

iki güven türünden farklılık gösteren sisteme güven; sosyalizasyon süreçleri sayesinde sistemi basitleştirir ve dengeler. Bu şekilde hem sistem için hem de bireyler için destekleyici bir işlev halini alır. Sisteme ve kurumlara güven diğer güven türlerine göre daha kolay kurulmasına rağmen kontrolü daha zor bir güven türüdür.

2.1.2.2. McAllister tarafından yapılan sınıflandırma

Jones ve George (1998) tarafından yapılan tipolojiye göre insanlar koşullu bir şekilde güvenebilirler, koşulsuz bir şekilde güvenebilirler ya da hiç güvenmezler. Bu durumları etkileyen faktörler bireylerin diğer bireyler için hissettiklerinin ve onlar hakkındaki düşüncelerinin filtrelenmesi ile oluşmaktadır. Bilişsel ve duygusal süreçler güvenin oluşmasında önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Hansen ve Morow, 2003: 44). McAllister (1995) güveni sınıflandırırken bu unsurları göz önüne alarak, güveni bilişsel temelli ve duygusal temelli olarak ikiye ayırmıştır.

Bilişsel temelli güven (Cognition - based trust)

Bilişsel temelli güvende bireyin kime, hangi gerekçe ile hangi koşullarda güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur (Asunakutlu, 2002: 4). Bu rasyonel seçimler yapılırken birey karşı tarafın, muhakeme gücünü, dürüstlüğü, yeterliliğini, sadakatini, iletişim becerilerini ve ödüllendirme potansiyelini ölçer ve bu teknik yetkinlik ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinden oluşan rasyonel nedenler güveni sağlar (Kitapçı, 2017: 47). Bilişsel güvenin oluşması anlık (instantaneous) bir durumdan ibaret değildir, insanların geçmişten gelen yaşadığı diğer bilişsel süreçlerle ilgilidir (Hansen ve Morow, 2003: 44). Diğer bir deyişle bilişsel temel bilgi temelli düşünsel modeldir (Lewicki ve Bunker, 1995) ve birey güvenmek için tecrübesi yerine sahip olduğu bilgi verileri üzerine odaklanmaktadır (Mayer vd., 1995). Chhetri (2014) ise bilişsel güvenin sadece bireyler açısından değil, toplumsal güvenin oluşmasında da önemli olduğunu ifade etmiştir (Kitapçı, 2017: 47).

McAllister (1995) bilişsel güven için gerekli olan bilgi miktarı ne tam bilgidir ne de tam bilgisizliktir tezini ortaya koymaktadır. Tam bilgi vermek güven için gerekli değilken, tam bilgisizlik ise güven için rasyonel bir dayanak sağlamamaktadır. Güven kararlarının temelleri olarak “uygun bilgi” ve “iyi sebepler” bireyler için güveni oluşturmaya yeterli olacaktır. Dolayısıyla güven için gerekli bilgi, tam bilgi ile tam bilgisizlik arasında bir yerde bulunmaktadır. Bilişsel güven için karşı tarafın sahip

olduğu teknik yeterlilik ile ilgili duyulan güveni örnek olarak verilebilir. “Bu işi yapabilir” değerlendirilmesi bir bilişsel güven ifadesidir (Erdem, 2003: 163).

Birey her zaman rasyonel nedenler ile doğru kararlar verememektedir. Bireyin rasyonaliteden ayrılmalar gösterdiği durumlar bilişsel yanlılıklar ve yargısal hatalar olarak tanımlanmaktadır. (Tomak, 2011: 73). Yapılan yargısal hatalarda bilişsel yetersizlikler söz konusudur. Williamson (1985)’ın belirttiği gibi “bilişsel yetersizlikler nedeniyle insanların tüm olasılıkları karşılayan sözleşmeler yapabilmeleri imkânsızdır” (Sargut, 2003: 99). Bu durumda güven tanımının önkoşullarından belirsizlik ve risk bu süreçte devreye girmektedir. Rasyonel nedenlere bağlı olması nedeniyle olumlu bir beklenti içinde olmasına rağmen birey güvenin karşılığı olarak olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir.

Duygusal temelli güven (Affective - based trust)

Bireyler ilişkilerinde sürekli olarak güvene yatırım yapmaktadırlar (McAllister, 1995). Güven rasyonel bir tercihin sonucunda gelişip içsel olarak tutarlı bir değerler sisteminin ve bilinçli bir bilişsel sürecin ürünüdür. Ancak güven yalnız bilişsel temelli olarak açıklanamaz çünkü güvenen kişi ile güvenilen kişi arasında bir etkileşim olmaktadır. Bunun yanında kişiler arasındaki duygusal bağlar sebebiyle güvenin duygusal temeli de bulunmaktadır (Özen, 2003: 186). McAllister (1995) örgütsel ilişkilerde duygusal düzeyde güven gelişmeden önce belirli bir düzeyde zihinsel güvenin gerekli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 144). Bilişsel temelli olarak başlayan karşılıklı etkileşimler zamanla duygusal temelli bağlara dönüşür. Duygusal güvenin en önemli özelliği, verilen kararları etkilemesidir. Ortada olumsuz bir tecrübe söz konusu olmuşsa, duygusal bileşen daha etkili olmaktadır (McAllister, 1995).

Duygusal temelli güvende, bireyler birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösterecek ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alan içerisinde güven unsurunu oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2002: 4). McAllister (1995), yardım etme davranışını, duygusal güven yapısının temel tutumu olarak görmektedir. Bunun yanında algılama ve deneyimlere dayalı beklentiler ile karşı tarafın uzmanlığı, amaçları, hareketleri, sözleri ve genel niteliklerine dayalı güvenilirliği hakkındaki inançlar yer almaktadır (Kitapçı, 2017: 48).

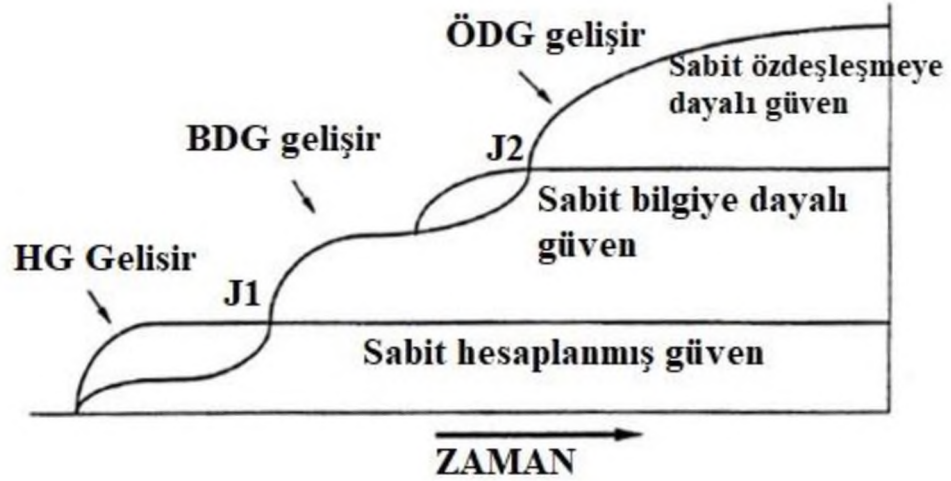
Türkiye’de yaygın güven tipi ile ilgili iki farklı görüş vardır. Bir kısım araştırmacılar kişisel çıkar aracılığıyla özendirilen, evrensel kurallar ve işlem standartlarıyla geliştirilen ve toplumsal düzenin özünde var olduğu düşünülen bilişsel temelli güven olduğunu söylemektedir (Özen ve Aslan, 2006: 139). Sargut (2001: 112) ise Türk toplumunda yaygın güven tipinin, bireylerin etkileşim içerisindeki diğer bireylerle olan duygusal bağlara dayalı duygusal güven olduğunu belirtmektedir.

Duygusal temelli güven karşılıklı bağlılık, algılanan destek gibi olgulardan kaynaklanan güçlü, psikolojik temele sahiptir. Bilişsel temelli güven genellikle düşünsel model (Senge, 2006) düzeyindedir ve duygusal temelli güvenin de öncüsüdür (Uymaz, 2021: 46).

2.1.2.3. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin tarafından yapılan sınıflandırma

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) yaptıkları sınıflandırmada güven oluşumunu hesaplanmış güven (calculus based), bilgiye dayalı güven (knowledge based trust) ve özdeşleşmeye dayalı güven (identification based trust) olarak, ardışık 3 aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre bir önceki aşamanın gerçekleşmesi ile diğer aşamaya geçilerek güven gelişimi oluşmaktadır. İlk aşama gerçekleşmeden önce iki tarafın birbirini tanımadığı ve yeni bir etkileşim içerisinde oldukları varsayılmaktadır. Birbirlerine karşı belirsiz olan taraflar, çabuk yakınlaştıkları durumda savunmasız kalacaklarını düşünmektedirler. Şekil 2.1.’de gösterildiği üzere güven oluşması için bu üç sınıflandırmanın aşamalar halinde gerçekleşmesi beklenmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Şekil 2.1. Güven Oluşum Aşamaları



Kaynak: Lewicki ve Bunker (1996), ss. 124.

J1: Bu noktada bazı hesaplanmış güven ilişkileri (HG), bilgiye dayalı güven ilişkileri (BDG) haline gelir.

J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri (BDG), olumlu etkilerle, özdeşleşmeye dayalı güven (ÖDG) haline gelir.

Hesaplanmış güven (calculus based): Hesaplanmış güvenin temelinde davranışlardaki tutarlılık bulunmaktadır. Tutarlı davranışlar sergileyen bireyler yaptıklarından sorumluluk duymaktadırlar. Bu sorumluluk duygusu ile yaptıklarının ve davranışlarının sonuçları bireyler için önem arz eder. Bu sonuçların olumsuz bir çıktı vereceği korkusundan dolayı karşı tarafa güven duymak durumundadırlar (Lewicki ve Bunker, 1996). Güven ilişkisine bir zarar gelmesi halinde bireyler karşılıklı olarak güven ilişkisindeki beklentileri karşılayamayacaklardır ve diğer aşamalara geçemeyeceklerdir. Güven ihlalinin yaşandığı bu durumda bireyler ceza ile karşılaşabilmektedirler (Tüzün, 2007: 101). Hesaplanmış güven, içerisinde ceza korkusunun da olduğu tehdit unsurunu barındırmaktadır. Cezanın ödülünden daha güdüleyici olduğunu düşünen Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) söz konusu güven biçimini ilk başta tehdide (deterrence) dayalı güven olarak tanımlamışlardır (Tüzün, 2007: 102). Lewicki ve Bunker (1996) ise tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını yapmaktadırlar çünkü hesaplanmış güvende korku ile

birlikte yarar sağlama unsurlarının da var olmasını belirtmektedirler. Hesaba dayalı güvende güvenilir olmanın ödülleri ve güven ihlalinin getireceği tehlike beraber değerlendirilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Karşılıklı ilişkinin başlaması pozitif ve negatif çıktıları da beraberinde getirmektedir. Güven ilişkisi içerisinde bulunan bireyler bu çıktılarının getireceği yararları ve zararları rasyonel biçimde hesaplayarak ilişkiye yön vermektedirler.

Bilgiye dayalı güven (Knowledge - based trust): Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) tarafından yapılan sınıflandırmada ikinci aşama bilgiye dayalı güvendir. İlk aşamanın üzerine inşa edilen bu güven ilişkisi karşı tarafı yeterince bilme ve karşı tarafın davranışını kestirebilme aşamasıdır (Tüzün, 2007: 102). Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korku yardımıyla değil, ilişki içerisinde bulunan tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgilere dayalı olarak gelişen bir tür güven ilişkisidir (Lewicki ve Bunker, 1996). Duygusal kazanımların ikinci planda kaldığı bu güven türünde, bireyler ilişki içerisinde bulunduğu diğer bireyler hakkında sahip olduğu bilgiler doğrultusunda rasyonel hesaplamalar yapmaktadırlar (Kitapçı, 2017: 47). İletişim ve ilişkiyi geliştirmenin gerekli olduğu bilgiye dayalı güven zamanla oluşmaktadır ve tarafların geçmiş ilişkileri ışığında beklentiler ve güvene yönelik algılamalar genelleşmektedir (Tüzün, 2007: 102-103). Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) bilgiye dayalı güveni üç boyut altında incelemiştir. Bu boyutların ilkinde, bireyin sahip olduğu bilgi sayesinde daha iyi tahmin yapabileceği; ikinci boyutta bu tahmin edilebilirlik sayesinde ilişkideki güven unsurunun arttığı, üçüncü ve son boyutta ise doğru tahminlerin tekrarlanması ile ilişkilerin farklı boyutlarında davranışların anlaşılabilmesi yazarlar tarafından açıklanmıştır. Sağlıklı iletişim ve koordinasyon ile bilgiye dayalı güven arasında diyalektik bir ilişki söz konusudur.

Özdeşleşmeye dayalı güven (Identification - based trust): Özdeşleşmeye dayalı güven, taraflar arasında duygusal bağın olduğu ve karşılıklı niyet ya da isteklerin içselleştirildiği, kişiselleştirildiği bir aşamadır (Agun, 2011: 17). Özdeşleşmeye dayalı güvende bireyler arası gelişen ilişkiler sayesinde birey diğer tarafın bir ajanı ya da diğer tarafın yerini tutacak biri gibi davranış sergilemeye başlamaktadır. Birey bu aşamada hem karşı taraf ile ilgili bilgilere sahiptir hem de karşı tarafın güvenini sağlamak için ne yapması gerektiğini bilmektedir. Bu aşamada hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir (Kitapçı, 2017: 47). İlk iki aşamanın

tamamlanması halinde özdeşleşmeye dayalı güven aşamasına geçilmektedir. Hesaba dayalı güven ve bilgiye dayalı güven için yapılan eylemler beraber bir şekilde, özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996). Güvenin üç aşaması için de yapılan eylemler sayesinde birey karşı tarafla ilgili ihtiyaçları ve seçimleri bildiğinde ve tahmin ettiğinde özdeşleşmeye dayalı güvenin gelişmesini sağlamaktadır. Gelişen özdeşleşmeye dayalı güven sayesinde birey, “diğeri gibi düşünmeye”, “diğeri gibi hissetmeye” ve “diğeri gibi davranmaya” başlamaktadır (Tüzün, 2007: 103). Özdeşleşmeye dayalı güven aynı zamanda örgüt içerisinde oluşan kimlik anlayışını da etkilemektedir ve desteklemektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

2.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütlerde işlerin yapılması ve örgütsel sürekliliğin devamı için güven şarttır. Güvenin sağlanmasında birtakım etmenler etkili olmaktadır. Bu etmenler; çevresel ve ekonomik değişimlerin süreklilik göstermesi, esnekliğe ve işbirliğine gereksinim duyulması, grup çalışmasına duyulan inancın gelişmesi, çalışanlara yönelik kariyer yöntemlerinin değişmesi gibi birtakım etmenlerden bahsedilebilir (Shamir ve Lapidot, 2003). Zaheer vd. (1998), örgütsel güveni en basit anlamda örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi olarak tanımlamaktadır.

2.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı

Güven kavramının olduğu gibi örgütsel güven kavramı için yapılan tanımlarda da ortak bir tanım bulunmamaktadır. Her araştırmacı ve yazar tanımın farklı bir yönünü ele alarak örgütsel güven kavramını açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Tanımların büyük bir çoğunluğu güvenin “savunmasızlık ve beklenti” ön bileşenlerini göz önüne alarak örgüt içerisindeki yarar ve zararsızlık ile ilgili olarak yapılmıştır. Bu bağlamda Lewicki, McAllister ve Bies (1998) örgütsel güven için, “riskin söz konusu olduğu durumlarda dahi, kişinin örgütün kendisinin yararını göz ardı etmeyecek politikalar uygulayacağı konusunda olumlu beklentilere sahip olması” şeklinde tanımlamaktadır (Yeşil ve Özbağış, 2022: 77). Gilbert ve Li-Pang (1998), örgütsel güveni “bir güven hissi ve çalışana destek, çalışanın dürüst ve bağlılık konusunda başarılı olacağına dair inanç” olarak açıklamaktadır (Taştan, 2015:21). Tüzün (2007) ise örgütsel güveni, örgütün çalışanın yararına veya çalışanın örgütten herhangi bir zarar görmeyeceğine yönelik duyduğu güven olarak görmektedir. Mishra’ya (1996)

göre ise örgütsel güven "örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir" demiştir (Çetinel, 2008: 28). Genel bir tanım olarak Tan ve Tan (2020)'ın tanımı söylenebilir. Tan ve Tan (2000) tarafından örgütsel güven; "çalışan tarafından, örgütteki karar alıcıları etkileyebilme imkânına sahip olunmasa bile, çalışan; örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyar ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır" olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2003: 165).

Matthai (1989) risk ve belirsizlik ön bileşenini öne çıkararak örgütsel güven için "çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançları" olarak tanım yapmıştır (Çetinel, 2008: 28).

2.2.2. Örgütsel Güven Düzeyleri

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar örgüt içerisindeki güven ilişkileri üzerine odaklanmaktadır. Örgüt içerisindeki güven ilişkileri üç başlık altında açıklanmaktadır; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven.

Bu güven ilişkilerine ek, dördüncü güven ilişkisi olarak örgütün (örgütte yönetici olanların) çalışanına güvenini söyleyebiliriz. Bu konuda literatürde hemen hemen hiç araştırmaya denk gelinmemiştir. Tez çalışması için yapılan görüşmelerde yöneticilerle ve şirket sahipleri ile bu konu hakkında görüşülmüş ve onların fikirleri alınmıştır. Örgüt ve örgütteki karar vericilerin yöneticilerine ve çalışanlarına güvenleri sorulmuştur. Dördüncü güven sınıflandırması olan örgütün çalışanlara güveni yönetici veya karar vericiler açısından diğer üç sınıflandırmanın çalışan nezdinde bir yorumu olarak gözükmektedir.

Fox (1974)'a göre başarılı örgütler üç ana boyuttan oluşan güven üzerine kurulmuştur. Bunlar; çalışma arkadaşlarına veya eşitler arasında oluşan "yatay güven", çalışanın yöneticisine veya karar vericilere duyduğu "dikey güven" ve örgütün, müşterileri ve tedarikçiler ile arasında oluşan "dış güven" boyutlarıdır (İslamoğlu vd., 2007: 25).

2.2.2.1. Örgüte güven

Bölümün başında yazılan örgütsel güven tanımları çoğunlukla örgütsel güven düzeyleri içerisindeki örgüte güven başlığını tanımlamaktadır. Gambetta (1988), örgüt içi güveni örgütün çalışanlar tarafından güvenilir olarak algılanmasını ve çalışanların örgüt ile karşılıklı ilişkilerinde, örgütün davranışlarının kendilerine fayda sağlayacağı ve zarar getirmeyeceğine itimat etmeleri olarak açıklamıştır (İslamoğlu vd., 2007: 25).

Çalışan tarafından içerisinde bulunduğu örgüt gözlemlenip, değerlendirilir. Bunun sonucunda çalışan örgüte güvenip güvenmeyeceğine karar verir. Verilen bu kararda etkili belirleyiciler vardır. Bunların en önemlileri, işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve örgütsel destektir. Greenberg (1988)'e göre işlemsel adalet, karar vericiler tarafından örgüt içerisinde alınan kararların yöntem ve metot bakımından adil olarak algılanmasıdır. Greenberg (1988) dağıtım adaleti için ise “örgütün sahip olduğu kaynakları, ödülleri ve çıktıları adil ve hakkaniyetli bir şekilde dağıtmasının algılanmasıdır” olarak yorumlamaktadır. Orpen (1994)'e göre örgütsel destek, örgütün çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamakla, çalışanların iyiliğini düşünmekle, çalışanların işlerini daha etkin yapabilmeleri için ihtiyaç duyabilecekleri yardımı göstermekle, ortaya konulan emeği istekli bir şekilde ödüllendirmekle ve örgüt tarafından yapılan katkılara değer vermekle ilgili bir algılama sürecidir (İslamoğlu vd., 2007: 26). Örgüte olan güven örgütün tüm bileşenlerine, görev dağılımına, bireyler arası ilişkilere, deneyimlere ve bağlılıklara dayanmaktadır ve bunlarla beraber olumlu beklentiler, niyetler ve davranışlar içermektedir (Bükeç ve Dalmış, 2022: 90). İşlemsel adalet, kuruma adalet ve örgütsel destek ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır, örgüt içerisinde adalet algısı ve örgütsel destek arttıkça örgüte olan güven de artmaktadır (İslamoğlu vd., 2007: 26-27). Bunların yanında örgütsel iletişimin doğru bir şekilde, zamanda ve kesintisiz bir şekilde sürdürülmesi ve örgüt çalışanlarının görev tanımlarının açık olması örgüt güvenini artıran diğer etmenler arasında yer almaktadır (Erdem, 2003).

Çalışanların yönetime olan güveni ve yönetimin verdikleri sözleri tutacaklarına dair inanç derecesi kuruma güvenin kaynağını oluşturur. Bu tanıma göre örgütsel güvenin kaynağı üst kademe yöneticileri ile alt kademe yöneticilerinin davranışlarıdır. Çalışanlar, yönetimin kararlarına ve tutumlarına dayanarak kuruma karşı bir öngörü

oluşturmakta (Börü vd., 2007: 50), oluşturulan bu öngörüler sayesinde örgüte karşı olan güven tutumunu belirlemektedirler.

2.2.2.2. Yöneticiye güven

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Taylor (1989)'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Bu güven olgusunun kazanılmasında ilk adım yöneticinin davranışlarıdır. Çünkü yöneticiye güven ile örgüte güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, bu güven duygusunu tüm kurum için genelleştirebilirler, çünkü yöneticinin örgütü her şekilde temsil ettiğini düşünürler (Konovsky ve Pugh, 1994). Whitener vd. (1998)'e göre bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Dolayısıyla örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamanın en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir (Erdem, 2003: 168).

Çalışanın örgüte güvenmesini sağlayan bileşenlerin işleyebilmelerini yöneticiler sağlamaktadır. İşlemsel adalet, dağıtım adaleti ve örgütsel destek gibi bileşenlerin örgütsel güveni sağlaması, örgüt yöneticilerinin çalışanlarla kuracağı güven ilişkisine bağlıdır. Yöneticiler bu güven ilişkisi için dürüstlük, yetkinlik, açıklık, yardımseverlik/ilgi ve tutarlılık olmak üzere beş bileşeni sağlamaları gerekmektedir (İslamoğlu vd., 2007: 32). Bu bileşenlerin yönetici tarafından çalışanlar nezdinde oluşturulması önce yöneticiye güveni gerçekleştirecek devamında ise örgüte güven bileşenlerinin çalışmasını sağlayıp, örgüte güvenin oluşmasına yardımcı olacaktır.

Dürüstlük bu beş bileşen arasında en önemlisi olarak görülmektedir. Dürüstlük, insanın karakter, tutarlılık ve doğruluğudur. Erdem olarak kabul edildiğinde karşı tarafın doğruluğunun bir göstergesidir. Yalan söylememek, insanları kandırmamak, verilen sözleri yerine getirmek bireyin güvenilirliğinin temel unsurlarının başında gelir. Bu bağlamda dürüst olarak algılanmayan yöneticiler yüzünden örgüt içerisinde karmaşa ve tedirginlik olabilmektedir (İslamoğlu vd., 2007: 32). Yöneticinin işlemsel adaleti ve dağıtım adaletini sağlarken yöneticinin dürüst olması beklenmektedir.

Yetkinlik, çalışanlar tarafından yöneticilerin yaptığı iş konusunda bilgili olması, görev ve sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilmesi olarak

tanımlanmaktadır. Açıklık ise yöneticilerin çalışanlar ile karşılıklı olarak açık iletişim kurması ve aklından geçenleri rahatça karşı taraf ile paylaşmasıdır. Açıklık güveni besler, dolayısıyla açıklık olmayınca güveni korumak kolay değildir. Örgüt yöneticilerinin açık ve dürüst oldukları görüldükçe çalışanların örgüte karşı olan güvenleri artmaktadır (İslamoğlu vd., 2007: 32-33). Tutarlılık verilen taahhütlerin yerine getirilmesi ve sözlerin tutulması şeklindeki bir uyum olarak açıklanabilir. Başka bir deyişle tutarlılık bireyin sözleri ile yaptığı davranışlar ve eylemleri arasındaki uyumu ifade eder (Agun, 2011: 11). Tutarlılık ve uyum ile güven arasında pozitif yönde bir ilişki vardır (Mishra, 1996). Söylenen sözlerin yerine getirilmesi, çalışanların yöneticiye ve ardından da örgüte güven duymasını sağlayacağını söyleyebiliriz. Yetkinlik işlemsel adaletin gelişmesini, açıklık ve tutarlılık ise hem işlemsel adaletin hem de dağıtım adaletinin gelişmesini sağladığını söyleyebiliriz.

Yardımseverlik/ilgi bileşenini içtenlik, açıklık ve özen olguları beraber bir şekilde oluşturmaktadır. Çalışanlar yöneticilerden ilgi gördüklerinde ve kendileri için kaygı duyulduğunu algıladıklarında örgüt ile aralarındaki güven olgusu gelişmektedir. Yardım, güvenilen kişinin güvenen kişiye karşı olumlu olarak yönelmesidir (İslamoğlu vd., 2007: 34). Örgütsel güveni sağlayan örgütsel destek bileşeni için yardımseverlik/ilgi bileşeni önemli bir yer tutmaktadır.

Shaw (1997) örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerektiğini söylemektedir (Tüzün, 2006: 32) Bu güven eğilimleri örgüt içerisinde farklılık gösterebilir. Çalışan yöneticisine güvenebilmesine rağmen örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan örgüte genel olarak güvenebilmesine rağmen yöneticisine güven duymayabilir. Çalışan ve yönetici arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın yöneticisini arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise örgütün çalışanın katılımlarını tanımasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Çalışanın yöneticisini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur. Bu bağlamda çalışan hem örgüte hem de yöneticisine de güvenebilir (Tan ve Tan, 2000).

2.2.2.3. Çalışma arkadaşına güven

Örgütsel güvenin diğer bir alt boyutu olan çalışma arkadaşına güven boyutu, literatürde kişiler arası güven olarak da adlandırılmaktadır. Çalışma arkadaşına güven; karşılıklı bir olgudur ve çalışanların karşılıklı hareketlerine, konuşmalarındaki dürüstlüğe ve iyi niyetlerine yüklenen inanç olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Çalışma arkadaşına güvenen kişi, çalışma arkadaşının kendisine yanlış bilgi vermeyeceğini ve kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağını ve kendisini örgüt içerisinde suistimal etmeyeceği konusunda emin olmaktadır (İslamoğlu vd., 2007: 37).

Cook ve Wall (1980) kişiler arası güveni başkalarının güvenilir olduklarına dair inanç ve başkalarının kabiliyetlerine olan inanç olarak iki boyutta incelemiştir. Yöneticiye ve çalışma arkadaşına güven konusunda bu iki alt boyuttan faydalanılmaktadır. Bu boyutlarda çalışanların, çalışma arkadaşlarının güvenilir olduğu algısına ulaşmaları için, onların iyi niyetli olduğu ve mesleki becerilerinin yüksek olduğu hakkında kanaat getirmeleri gerekmektedir (Bükeç ve Dalmış, 2022: 91). Çalışma arkadaşlarına güven için gerekli bileşenler ile yöneticilere güven için gerekli bileşenlerin aynı olduğunu söyleyebiliriz. Çalışma arkadaşına güvenmek isteyen çalışan, yöneticisinde aradığı dürüstlük, yetkinlik, açıklık, yardımseverlik/ilgi ve tutarlılık gibi bileşenleri çalışma arkadaşında da aramaktadır. Çalışma arkadaşının davranış ve tutumlarını bu bileşenlere göre yorumlayıp, ona karşı güven duyup duymayacağına karar vermektedir.

Garcia-Marza (2005)'ya göre çalışanlar arasında tarafların birbirine güven duyması, çalışanların kurdukları iletişim sayesinde ahlaklı, itimat edilebilir ve yetkin bir şekilde algılamalarına bağlıdır (Agun, 2011: 27). Çalışanların birbirlerine karşı olan davranışları, konuşmalarındaki dürüstlükleri ve iyi niyetlere karşı oluşturulan inançlar sayesinde örgütte güven ortamı oluşturulabilir. Çalışanlar diğerlerinin güvenilir olduklarını düşündüğünde paylaşımlarını geliştirebilir ve onların hareketlerine kontrolcü bir şekilde yaklaşmayı tercih etmezler. Ortaya çıkan güven davranışı karşılıklı bir hal almaktadır, birbirlerini takip eden dairesel davranışlar oluşturur ve örgüt içerisindeki güveni pekiştirmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgüt içerisinde oluşan güven ortamı sayesinde çalışanlar daha üretken ve işbirlikçi bir ortamda çalışabilirler. Bunun yanında güven sayesinde örgüt içerisinde bilgi

paylaşımı ve karar alma süreçleri daha etkin bir hal alır ve işlem maliyetleri düşerken, karlılık artabilir (İslamoğlu vd., 2007: 38).

2.2.3. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Jones ve George (1998), güveni “bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisi” olarak görmektedir (Erdem, 2003: 165). Bu bağlamda güvenin her örgüt için özel ve vazgeçilmez bir olgu olduğunu söyleyebiliriz. Güven olgusu bireyler için hem günlük hayatta hem iş hayatında önemli sonuçlar doğurduğu gibi örgütler tarafından da önemli sonuçlara katkı sağlamaktadır. Her örgüt için taklit edilemez bir örtük bilgi olarak görülen güven olgusu, Erdem (2003)’in sorduğu bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konuda neden kolay taraftar bulamadıkları ya da örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan her türlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri gibi sorunlara cevap olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güven olgusu öncelikle örgüt içerisindeki örgütsel davranışların sonuçlarına etki etmektedir. Birçok araştırmacı güvenin örgütsel davranışlara olan etkilerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda her araştırmacı güvenin farklı bir sonucunu yorumlamıştır. Lewicki ve Bunker (1996) güvenin bilgi paylaşımını artırdığını, faydacı davranışları en alt düzeye indirdiğini, örgüt içindeki bölünmeleri engelleyerek, alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri engelleyerek uyum sağladığını söylemektedir. Oldham ve Cummings (1996), çalışanların kendilerini destekleyen ve önemseyen yöneticiler sayesinde örgüte güvenleri arttığını ve bu sayede çalışma isteklerinin arttığını belirtmiştir. Robinson (1996), yönetime güven duyan çalışanların performanslarının arttığını söylemiştir. Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma (McAllister, 1995; Jones ve George 1998; Mayer vd., 1995), örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003’ten aktaran Tüzün, 2006: 30).

Tablo 2.4.’te güvenin örgütlerdeki sonuçları ve bunları ortaya koyan araştırmacılardan bir kısmının listesi özetlenmiştir. Örgüt içerisinde oluşturulan güven sayesinde değişime direnç, devamsızlık, stres ile negatif yönde, iş tatmini, moral, performans, uzun vadeli karlılık, verimlilik, yenilik ve örgütsel davranış ile pozitif

yönde bir ilişki olduğu araştırmacılar tarafından söylenmektedir. Toplam kalite yönetimini daha rahat benimseyen örgüt çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışlarında daha fazla bulunmaktadır.

Tablo 2.4. Güvenin Örgütlerdeki Sonuçları ve Bunları Ortaya Koyan Araştırmacılar

Güvenin Sonuçları	Bu Sonuçları Ele Alan Araştırmacılar
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O'Reilly, 1994; Pillai vd., 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai vd., 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992
Performans değerlendirme algıları	Fulk vd., 1995
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk vd., 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995

Kaynak: Demircan ve Ceylan (2003), ss.45-46.

Güven olgusu örgütlere hem beşeri ilişkilerde hem de bu beşeri ilişkilere bağlı yönetsel ilişkilerde yardımcı olmaktadır. Sargut (2001) güveni önemli bir kültürel değer olarak görmekte ve bu kültürel değerın öncelikle örgütsel yapıların üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Sargut (2001)'a göre örgüt üyeleri arasında geçerli olan yüksek güven düzeyleri merkezîleşmenin azalmasına neden olmaktadır. Merkezîleşmenin azalması sonucunda gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, öne çıkmaktadır. Tam tersine düşük güven düzeyleri ise merkezîleşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır. İçselleştirilmiş denetim sayesinde güvenin örgütlerde denetim mekanizmalarının ve örgüt yapılarının oluşturduğu işlem maliyetlerini azalttığı söylenebilir (Lewicki ve Bunker,1996). Konovsky ve Pugh (1994) ise bu konuya paralel olarak, yüksek güven ortamında çalışanların örgüte bağlandıklarını ve otoriteyi daha güçlü desteklediklerini söylemektedir. Örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşen bu durum sayesinde örgüt içerisindeki

güven ilişkisi bilişsel güvenden duygusal güvene kayabilir ve bunlarla beraber örgütlerde güçlü bir güven ortamının oluşmasıyla çalışanların örgütlere bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenilir (Erdem, 2003: 165).

2.3. Örtülü Bilgi Paylaşımı

Örtülü bilgi, açık olarak ifade edilmeyen veya ima olarak ifade edilen, içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. Açık bilgidен kesin olarak ayrılan yönü, bütün anlamlarının ifade edilmesinin ima veya öneriler şeklinde olmasıdır (Demirel ve Seçkin, 2008: 191). Örtülü bilginin paylaşımının gerçekleşmesi için işletme içerisinde bazı unsurların oluşması gerekmektedir. Bunun yanında örtülü bilgi paylaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için bilgi kavramı ve bilgi ile ilgili diğer kavramların açıklanması gerekmektedir.

2.3.1. Bilgi Kavramı

Bilgi insanların yaşamasında, gelişiminde, düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde en önemli unsurlardan biri olup, günlük hayatta çok yaygın kullanılmasına rağmen tanımlanması zor bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Beydoğan, 2018: 4). Örtülü bilgi paylaşımı kavramını tanımlamadan önce, konuyu kavramsal bütünlük içerisinde değerlendirecektir. Bu bağlamda öncelikle veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik kavramları bir bütünün parçaları olarak ele alınıp açıklanacaktır.

2.3.2. Bilgi İle İlgili Kavramlar

2.3.2.1. Veri (data)

Veriler bireysel ya da örgütsel amaçlar doğrultusunda toplanmakta, ancak işlenmemiş ya da yapılandırılmamış olarak kaydedilmekte ve depolanmaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 1-2). Olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbirleriyle ilişkilendirilmektedir (Barutçugil, 2002: 57). Yalın haldeyken birçok kişi için bir anlam ifade etmeyen “L1 x N4” ya da “GZ48 - KT22”, gibi veriler örnek olarak verilebilir. İçinde değerlendirme ve yorumun olmadığı ve karar vermek açısından tek başına güvenilecek bir temel oluşturmayan veriler olup bitenler ile ilgili bir bölümü açıklamaktadırlar. Ancak veriler karar vermeyi kolaylaştırma özellikleri nedeniyle

örgütlerin vazgeçilmez bir kaynağı durumundadırlar (Durna ve Demirel, 2008: 133). Bununla birlikte işlenmemiş, ham enformasyon parçacıkları olan verilerin sadece biriktirilmesiyle enformasyon elde edilmeyeceğini de belirtmek gerekir.

2.3.2.2. Enformasyon (information)

Enformasyon düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Bu düzenleme başkası tarafından yapılmış olabilir, ancak bunun ilgili kişi için bir anlam ifade etmesi önemlidir (Barutçugil, 2002: 57). Örnek olarak “GZ48 - KT22” ifadesi ilgili kişi için plaka aralıkları olacağı gibi başka bir enformasyon kullanımında ise kütüphanede raf ve sıra numarası olarak ifade edebilir. Önemli olan bu tek başına bir anlam ifade etmeyen verinin enformasyon olarak kullanıcı kişi için anlam ifade etmesidir. Biçim bakımından kendi biçimi ile birlikte alıcı tarafından da biçimlendirilmiştir. Bu biçimlendirme ile belli bir amaca göre organize edilmiştir. Ancak verilerin enformasyona dönüşümü bir anda olmamakta, bu bir dizi rasyonel ve zihinsel yöntemlerin varlığını gerekli kılmaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 2). İşlenmemiş, ham enformasyon parçacıkları olan verilerin sadece biriktirilmesiyle enformasyon elde edilmez. Verilere belli bir anlam çeşitli yollarla eklenirse veriler enformasyona dönüşür. Verileri enformasyona dönüştürürken kullanılan yöntemleri şu şekilde özetleyebiliriz (Davenport ve Prusak, 2001: 25):

- *Amaca yönelme:* Verilerin hangi amaç için toplandığı açıkça belirtilmesidir.
- *Kategorize etme:* İşletme amacına göre toplanan verilerin analize uygun bir şekilde sınıflandırılmasıdır.
- *Hesaplama:* Kategorize edilen verilerin anlamlı hale getirilmesi veya birbiriyle olan ilişkilerini matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmesi sürecidir.
- *Düzeltilme:* Amaç ile ilişkili olmayan verilerin ayıklanması veya varsa hataların düzeltilmesidir.
- *Özetleme:* İşletmelerde verilerden en iyi yararlanabilmek için verilerin kısa ve öz bir şekilde özetlenip toplanmasıdır.

2.3.2.3. Bilgi (knowledge)

Bilgi kavramının birçok farklı anlamı ve birçok akademik boyutu vardır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, (a) insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü,

(b) öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, (c) insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, (d) genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler, (e) bilişim, kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam olarak tanımlanmaktadır. Nonaka (1994), bilgiyi doğruluğu ispatlanmış inançlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Davenport ve Prusak (2001) ise bilginin insanların zihninde olduğunu ve insanın karmaşık ve önceden bilinemez doğasının bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Buna ek olarak bilginin yalın olmadığını, çeşitli unsurların karışımıyla elde edildiğini, biçimsel ama esnek olduğunu ve sezgiler işin içine girdiğinde ona sözcüklerle sahip olmanın ya da mantık terimleri kullanarak anlamının zor olduğunu belirtmektedirler (Beydoğan, 2018: 6).

Bilgi, bireyin veriye (data) ve enformasyona (information) anlam verme süreci yoluyla bu veri ve enformasyonu yorumlama yeteneğidir. Beijerse (1999)’e göre bu yetenek mevcut enformasyon kaynaklarının, deneyimin, becerilerin, kültürün, karakterin, kişiliğin ve duyguların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Karavardar, 2012: 142). Enformasyon veriden doğmaktadır ve enformasyon da bilgiye dönüşmektedir (Durna ve Demirel, 2008: 133). Bilgi anlamlı bir enformasyondur. Enformasyon ile bilgi arasındaki farklılıklar ise ancak “yorumlamaya” dayandırılarak ortaya çıkmaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 10). Tutar (2006) enformasyon ve bilgiyi “enformasyon bir olgu hakkında bir şeyler bilmek iken; bilgi ise o enformasyonun bilişsel bir süreçten geçirilerek bir yargıya dönüştürülmesi durumu” olarak yorumlamıştır. Bir olguya ilişkin bir şeyler bilmek enformasyonu; söz konusu olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmek ise bilgiyi ifade etmektedir (Karavardar, 2012: 143).

Bilginin yaratılmasını sağlayan bireyler arasındaki iletişim ile oluşan enformasyondur. Bireyler enformasyonu bilgiye dönüştürebilmek için zihinlerinde sahip oldukları açık ve örtülü bilgilerini, sezgilerini, tecrübelerini ve daha önceki mevcut bilgilerini yeni edindikleri enformasyonlar ile birleştirmektedir. Bu çerçevede bilgi sentez yapabilmek ile ilgili bir olgu olarak göze çarpmaktadır (Beydoğan, 2018: 5). Barutçugil (2002)’e göre bilginin oluşumunda: düşünceler, sezgiler, fikirler, iyi ve kötü tecrübeler ve uygulama biçimleri rol almaktadır.

Tablo 2.5. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

Veri	Enformasyon	Bilgi
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkân tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmıştır.
Nicel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerde şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: Durna ve Demirel, 2008:137

Aktan ve Vural (2005) bilgiyi, karar ve eylemlere uygulanmaya hazır, yüksek değere sahip enformasyon olarak görmekte ve kullanılmadığında herhangi bir anlam ifade etmediğini belirtmektedir. Davenport ve Prusak, (1998) ise bilginin, veri ve enformasyona göre eyleme daha yakın olduğunu ve bundan ötürü veri ve enformasyondan daha değerli olarak kabul edildiğini ifade etmektedirler (Davenport ve Prusak, 1998). Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farkları Tablo 2.5.'te görebilmekteyiz.

Bilgi belirli niteliklere sahip olduktan sonra anlam kazanabilir. Anlam kazanan bu bilgi örgüt içerisindeki karar vericilerin veya yöneticilerin işine yarayan bilgidir. Bilginin anlam kazabilmesi için bilgi: doğru, uygun, zamanlı, tam, denetlenebilir, kısa, güncel ve ekonomik nitelikler içermesi gerekir (Durna ve Demirel, 2008: 135).

- **Doğruluk:** Bilginin hatalardan arındırılmış olmasıdır.
- **Uygunluk:** Bilginin, karar verilen konu veya konularla ilgili olmasıdır.
- **Zamanlılık:** Bilginin gerekli yer ve zamanda hazır olmasıdır.
- **Tamlık:** Karar vericiye sunulan bilginin tam ve eksiksiz olmasıdır.
- **Denetlenebilirlik:** Bilginin doğruluğunun ve tamlığının belirlenmeye uygun olmasıdır. Güvenilir olması için farklı kurumlarca veya farklı kaynaklar tarafından denetlenebilir olması gerekmektedir.
- **Kısalık:** Bilginin içeriği olabildiğince öz ve kısa olmasıdır.
- **Güncellik:** Sunulan bilginin karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmasıdır.
- **Ekonomiklik:** Bilginin bir maliyeti vardır. Bu nedenle bilgi maliyetinin, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamasıdır.

2.3.2.4 Bilgelik (Wisdom)

Bilgelik, tanımlanabilmesi, ölçülebilmesi ve kontrol edilebilmesi kompleks bir kavramdır. Bu sebepten dolayı geçmiş yıllardan beri filozoflar, ilahiyatçılar ve araştırmacılar tarafından anlamı, yapısı, özellikleri üzerine tartışmalar yapılmıştır. Felsefe, ilahiyat, sosyoloji, epistemoloji gibi çok farklı bilim dallarının araştırma konusu olmuştur.

Bilgelik; veri, enformasyon, bilgi, bilgelik hiyerarşisinin en üst basamağında yer almaktadır. Bilgelik, bilgi ve bilginin kullanımı üzerine işleyen bir yapıyı ifade etmekte ve anlamanın nihai aşamasıdır. Rowley (2006)'e göre bilgi ve bilginin kullanımı, bilgiyi bilen özneyi merkeze alarak bilineni doğru yerde ve doğru zamanda kullanmayı ve içinde bulunulan sosyal ortam içinde uygun eylemde bulunma kapasitesini içermektedir (Gençer ve Altun, 2021: 32). Bu yönüyle bilgelik, bilginin mantık ve deneyimle bütünleştirilmiş şeklini ifade etmektedir (Kaygısız ve Çağlıyan, 2014: 229). Bunun yanında bilgelik gücünü, mevcut bilgilerin doğru yargı, kavrayış ve etik biçiminde uygulanmasının sağlanmasında kullanmaktadır (Rooney ve McKenna, 2010: 308). Bu uygulamalar gelecekle ilgilidir. Veri ve enformasyon geçmişle ilgilenmektedir. Gerçekler (fact) geçmişte toplanmaktadır ve bir bağlama sokulmaktadır. Bilgi şimdiyle ilgilidir; bilgiye sahip olan birey ile içselleşir ve bireyin bir parçası olur. Bilgelik ise şu anda veya geçmişte ne olduğuyla ilgilenmemekte,

mevcut bilgilere bakarak gelecekte ne olacağıyla ilgilenmektedir. (Clark, 2004'ten aktaran: Bozkurt, 2014: 512). Bu kavramlar arasındaki bağlantıyı özetlemek gerekirse, “verinin enformasyon, enformasyonun bilgi, bilginin ise bilgelik için temel oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel bilgelik kavramı, bütüncül bilgiye kılavuzluk etmekte ve hangi amaçla kullanılacağıının bilinmesini sağlayan bir kaynak niteliği taşımaktadır (Barutçugil, 2002: 60). Örgütsel bilgelik denilince örgütün bilge olma durumu ve niteliği kastedilmektedir. Bunun yanında beklenmedik durumlara akılcı tepkiler verebilmesini; örgütün mevcut ve yeni bilgisini yönetmesini; tüm paydaşlarına karşı, iyi, ahlâklı ve örnek davranışları sergilemesini ifade etmektedir (Kaygısız ve Çağlıyan, 2014: 230). Örgütsel bilgeliğin varlığı ancak örgütün sahip olduğu tüm örtülü bilgilerin ve açık bilgilerin kısaca yönetsel bilgilerin etkin biçimde yönetilmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Örgütsel bilgelik, örgütteki problemlerin pratik çözümü için gerekli olan bilginin kullanımudur (Bierly vd., 2000: 603). Örgütsel bilgelik, örgütün sahip olduğu içsel ve dışsal bilgilerin, açık ve örtülü bilgilerin belirli örgütsel kararlar almada kullanmasında ortaya çıkmaktadır (Kaygısız ve Çağlıyan, 2014: 230). Örgütün geleceği için alacağı kararların sağlıklı bir şekilde oluşmasını sağlamaktadır.

2.3.3. Bilgi Türleri

Literatürde bilgi ile ilgili değişik şekillerde sınıflandırılmalar yapılmaktadır. Her disiplin bilgiyi kendi bakış açılarıyla sınıflandırmıştır. Ancak tez çalışmasının konusu açısından, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için işletme ve örgütlerle yakın olan bilgi türleri tanımlanacaktır.

Bilgiye örgütler, işletmeler açısından yaklaşan Yeniçeri ve İnce (2005) bilgiyi “kullanılma biçimine”, “kaynağına”, “rekabet üstünlüğüne” ve “niteliğine” göre gruplandırarak, farklı alt türlere ayırmaktadır. Bu dört grubun içerdiği bilgi türleri Tablo 2.6.’da gösterilmektedir.

Tablo 2.6. Bilginin Türleri

Kullanılma Biçimine Göre Bilgi türleri	Kaynağına Göre Bilgi Türleri
idealist – sistematik – pragmatik - otomatik	açık – örtülü
Rekabet Üstünlüğü Yaratın Bilgi Türleri	Niteliklerine Göre Bilgi Türleri
işaretsel - deneyimsel - girişimci - kurumsal	kişisel – yapısal – müşteri bilgisi

Kaynak: Yeniçeri ve İnce (2005)

Yeniçeri ve İnce (2005)'nin yaptığı gruplandırmada ilk bilgi türü olan “kullanılma biçimine göre bilgi türleri” idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgiyi içermektedir. Bunlardan ilki idealist bilgidir. Bu gruptaki bilgi: kullanım amacının yanında, algılama tarzına ve organize etme becerilerine bağlı olarak gruplandırılmıştır. İdealist bilgi, vizyon oluşturmaya, amaçları saptamaya, değer ve inançları yönlendirmeye ve karar vermeye yardımcı bir bilgi türüdür. Sistemlerin çalışma biçimleri ve fonksiyonları ile ilgili olan bu bilgi yöntem ve kılavuz oluşturmaya yardımcı olan bilgi türü ise sistematik bilgidir. Pragmatik bilgi karar alma ve işlerin yerine getirilmesinde sahip olunması gereken bilgidir. Sonuncu olarak otomatik bilgi, insanların düşünmeden, değerlendirmeden rutin olarak sergiledikleri davranışların kaynağı olan bilgi türüdür (Uçak, 2010: 718).

Kaynağına göre bilgi türlerinde ise iki farklı bilgi türü bulunmaktadır. Bu grup ifade edilebilen, kaydedilen, aktarılabilen ve ulaşılabilen açık bilgiden ve kişiye özgü olan, kurum çalışanlarının zihninde yer alan deneyim, değer ve eylemlerden oluşan bilgelik ve uzmanlık bilgisi olup formüle edilmesi ve iletilebilmesi zor olan örtülü bilgiden oluşmaktadır (Uçak, 2010: 718). Bu bilgi türleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler, bilgi paylaşımı başlığı altındaki açık bilgi paylaşımı ve örtülü bilgi paylaşımı alt başlıklarında verilmektedir.

Üçüncü bilgi türü olarak rekabet üstünlüğü yaratan bilgi türleri gruplandırılmıştır. İşletmelerin veya örgütlerin rekabet ettikleri pazarda sahip oldukları bilgi türleri bu grubun içerisinde. İşaretsel bilgi, alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunan bilgidir. Deneyimsel bilgi, yaparak ve tekrarlayarak ortaya çıkan, dolayısıyla elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektiren bilgidir. Girişimci bilgi, yaratıcı, yenilikçi, mevcut ekonomi ve pazarın sınırlarını genişleten, rekabet avantajı sağlayan bilgidir. Kurumsal bilgi ise sistematik araştırma ve geliştirme

alışmaları sonucu kurum içinde oluşan ve kurumun tüm işleyişiyle bütünleşmiş bilgidir (Uçak, 2010: 719).

Son grup olan niteliklerine göre bilgi türleri ise insanın sahip olduğu, değer ifade eden bilgi olan kişisel bilgi; şirketlerde zmsenen, içselleştirilmiş, ürün ve hizmetlere yansıyan değerleri yansıtan bilgi olan yapısal bilgi ve işletmenin müşterileri hakkındaki bilgilerden oluşan müşteri bilgisi tarafından oluşturulmaktadır (Uçak, 2010: 719).

2.3.4. Bilgi Paylaşımı Kavramı

Değişimin ve gelişimin hızlı bir şekilde yaşandığı dijital teknoloji işletmelerdeki bilgi ve bilgi paylaşımı üzerinde de etkisini göstermektedir. Dijital teknolojinin bu değişimi ve gelişimi sayesinde bilgi artık örgütler ve işletmeler için en önemli gler arasında yer almaya başlamıştır. Bilginin ilk sahibi olmak ve bu bilgiyi örgüt ve işletme içerisinde paylaşabilmek ekonomik ve sosyal anlamda şirketlere faydalar sağlamaktadır. Bilginin bireyler tarafından örgüt içerisinde kullanılması, yayılması, paylaşılması örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi noktasında gerekli olarak görülmektedir (Demirhan ve Bozkurt, 2010: 3016). Rekabet avantajının yanında yüksek kar marjlarının da sağlanması şirketlere yardımcı olmaktadır. Gurteen (1999) bilginin şirketler açısından bu değişimi ile ilgili olarak uzun yıllar hâkim olan “bilgi güçtür” paradigmasının zamanla “bilgi paylaşımı güçtür” haline dönüştüğünü ifade etmektedir (Yıldırım, 2020: 138). Kısaca bilginin, örgütler açısından önemli bir güç olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle paylaşılması ve paylaşılacak ortamın sağlanması gerekmektedir. Yang ve Farn (2009) bilginin somut varlıkların tersine paylaşıldığı takdirde artma eğilimi gösteren bir unsur olduğunu ve kullanılmayan veya paylaşılmayan bilginin zamanla değerini kaybetmeye başladığını ifade etmektedir (Yeşil ve Mavi, 2021: 84).

Bir kişinin sahip olduğu bilgiyi başkalarının anlayıp, benimseyip, kullanması amacıyla onlarla paylaşmasını içeren süreci bilgi paylaşımı olarak nitelendirmek mümkündür (Ipe, 2003: 341). Bireyler ve bireysel bilgiler bilgi paylaşımı için en önemli unsur olarak göze çarpmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001). Lee (2001) ise bilgi paylaşımını bir kişiden, gruptan ya da rgttn diğerine aktarılan bilgi olarak tanımlamaktadır. Brauner ve Becker (2006) bilgi paylaşımı sayesinde birey düzeyinde

tutulan bilginin örgütsel düzeye yayılmasıyla birey ve örgüt arasında bağ oluştuğunu ve bilginin ekonomik bir değer haline geldiğini belirtmektedirler (Beydoğan, 2018: 18). Bilginin örgüt düzeyinde yayılıp paylaşılması için günümüzde birçok sistem, uygulama ve teknolojik programlar yardımcı olmaktadır. Örgütün izin verdiği ölçüde, örgütler içerisindeki bireyler işlerine yarayacağı bilgilere bu sistemler üzerinden erişebilmektedirler. Bilgi paylaşımı, bu sistemleri de içeren karmaşık bir kavram olarak gözükmektedir; ancak, temelde bireylerin birbiriyle etkileşimlerinden kaynaklanan, akıcı bir iletişim, diyalog ve tartışmalar aracılığı ile bireysel seviyede edinilen bilginin firma içerisindeki dağılımını ifade etmektedir (Akgün vd., 2009). Bu bağlamda sosyal süreçlerin, karşılıklı ilişkilerin ve kültürel unsurların içerisinde barındıran sosyal olgunun bilgi paylaşımında ön planda olduğu söylenebilmektedir. Başka bir görüş ise teknoloji tabanlı sistemlerin bilgi paylaşımındaki önemine dikkat çekerken, son dönemde hem sosyal hem de teknolojik yanlarını içerisine alan daha kapsamlı bilgi paylaşım yaklaşımları sunulmaktadır (Beydoğan, 2018: 19).

Kaynağına göre açık bilgi ve örtülü bilgi olarak iki bilgi türü olduğu gibi örgütler içerisindeki bilgi paylaşımı açısından da açık bilgi paylaşımı ve örtülü bilgi paylaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.3.4.1. Açık bilgi ve açık bilgi paylaşımı

Örgütlerde söz konusu olan bilgi türlerinden ilki açık bilgidir. Açık bilgi, biçimsel ve sistematik olarak elde edilip ifade edilebilen, kodlanabilen, sembollerle ve konuşma dili olarak kullanılabilen ve yayılıp aktarılabilen bilgidir. Bununla birlikte bilgisayarda düzenlenmiş dosyalar şeklinde korunabilen, sembolik şekillerde gösterilebilen ve doğal konuşma dili olarak kullanılabilen ve yayılabilen bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001: 110). İnternet üzerinden erişebildiğimiz bilgiler, yapım kılavuzları, avukatın mahkeme savunması, doktorun hastası ile girdiği diyalogda karşılıklı verdikleri bilgiler, trafik işaretleri, televizyondan dinlediğimiz haberler gibi örnekler açık bilgi için verilebilmektedir. Kısaca yazılı, görsel, işitsel bir materyalden ya da başka bir bireyden kolayca edinebildiğimiz ve aynı şekilde diğerlerine de kolayca aktarabildiğimiz bilgilerin hepsi birer açık bilgi anlamına gelmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 16). Nonaka (1994) ise açık bilgi için “resmi ve sistematik

olduğu” hakkında tanım yapmaktadır ve bu duruma örnek olarak da bilimsel formülleri ve bilgisayar programlarını göstermektedir.

Açık bilgi doğruluğu genel kabul görmüş bilgi olarak kabul edilmektedir. Kişiler arası sözlü bir şekilde paylaşıldığı gibi bilişim teknolojileri aracılığıyla da örgüt içerisinde rahatça paylaşılabilmektedir. Açık bilgi, örgüt içerisinde herkes tarafından açıkça anlaşıldığından, kişiden kişiye, bölümden bölüme aktarılması daha kolay gerçekleşmektedir. Açık bilginin en önemli özelliklerinden biri de yoruma açık olması ve objektif bir nitelik taşımasıdır (Durna ve Demirel, 2008: 143). Veri tabanları açık bilgi paylaşımı için, burada bulunan ham veriler ise açık bilgi için örnek olarak verilebilir. Buradaki ham verileri işleyerek enformasyona, yorumlayarak da bilgiye dönüştüren kullanıcı, bilgiyi kullanabilmek için objektif bir şekilde yorumda bulunması gerekmektedir. Bu yorum ile birlikte elde ettiği açık bilgiyi tekrar açık bilgi olarak başkalarıyla paylaşabilir veya kendisi için örtülü bilgi haline getirebilir. Gerektiğinde ve uygun ortamlar ortaya çıktığında, bu örtülü bilgi de paylaşılarak açık bilgi olarak yerini alabilmektedir.

2.3.4.2. Örtülü bilgi ve örtülü bilgi paylaşımı

Polanyi (1966) tarafından ilk defa “The Tacit Dimension” adlı kitabında ortaya atılmış olan örtülü bilgi kavramı kişinin duygularının ve tecrübelerinin birikimi sonucunda oluşan, sözlü veya yazılı olarak ifade edilemeyen, bir eylem veya davranış yardımıyla açığa çıkan, kişinin zihnine gömülü bilgi türü olarak tanımlanmaktadır (Turgut ve Beğenirbaş, 2014: 149). Açık bilgi paylaşımı ne kadar kolaysa, örtülü bilgi paylaşımı ve örtülü bilginin ifade edilmesi de o derece güçlük içermektedir. Açık bilginin aksine örtülü bilgiyi formüle veya sembolize edebilmek kolay olmamaktadır çünkü örtülü bilgi uzun süreli bir deneyim ve birikim sayesinde elde edilmektedir (Doğan, 2011: 79).

Choi ve Lee (2003) örtülü bilgi kavramını, bireylerin zihinlerinde, davranışlarında, alışkanlıklarında gömülü olan, bu yüzden biçimlendirilip aktarılması zor olan bilgi olarak ifade etmektedir. Bilgi olgusu buzdağına benzetilirse eğer, açık bilgi buzdağının görünen ufak kısmını oluştururken, örtülü bilginin ise görünmeyen ve suyun altındaki daha hacimli bölümü oluşturduğu söylenebilir. Örtülü bilginin zihnin içinde derin olarak yerleşik olduğu ve anılan bilgi büyüklüğünün sahibi

tarafından dahi tam olarak farkında olunmadığı söylenebilir (Turgut ve Beğenirbaş, 2014: 149). Bu durum ile ilgili olarak Barutçugil (2002), örtülü bilginin toplam bilgi dağarcığımızın yaklaşık %90'ını oluşturduğunu söylerken, Polanyi (1966) ise söyleyebildiğimizden daha fazlasını bildiğimizi ifade etmiştir.

Örtülü bilginin kalitesi, bireysel deneyim ile tecrübelerin farklılığı ve deneyim bilgisinin kaliteli olmasından etkilenmektedir. Bireylerin yaptıkları işlerde bireysel deneyim ve tecrübelerini kullanabildikleri ölçüde örtülü bilginin kalitesi artmaktadır. Bunun yanında deneyimlerin açık bir şekilde iş süreçlerinde kullanılması sayesinde deneyimler kişi ile bütünleşmektedir ve bu oluşum deneyim bilgisinin kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Nonaka, 1994: 21).

Tablo 2.7. Açık ve Örtük Bilginin Karşılaştırılması

Özellik	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Doğası	Kişisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formül şekline getirmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir.	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması vardır.
Yer	İnsanın beyinde oluşur ve beyinde biter.	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.
Değişim süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümseme ve anlama yoluyla örtülüye çevrilir.
Enformasyon teknolojisi desteği	Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşım ile yönetilmesi zordur.	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama ihtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

Kaynak: Durna ve Demirel, 2008:144

Tablo 2.7.'de örtülü bilgi ve açık bilgi ile ilgili farklılıklar gösterilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere örtülü bilginin hem oluşum sürecinde hem gelişim sürecinde hem de paylaşım sürecinde örtülü bilgiye sahip olan kişinin kişisel çabaları ve kişinin çevresi ile sosyal iletişim içinde olması gerekmektedir.

Örtülü bilgi paylaşımı genellikle yüz yüze etkileşimin ağırlıklı olduğu biçimsel olmayan iletişim yöntemleri sayesinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda oluşturulan örtülü bilginin paylaşımı için sosyal sermaye bileşenlerinden güvenin ve

sosyalleşmenin önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Sosyal sermaye teorisine göre, bireyin bilgi paylaşma isteği sosyal sermayeden etkilenmektedir. Bunun nedeni, bireyin sahip olduğu kendi derin ve uzman bilgisini paylaşma eğilimi göstermesinin sosyal etkileşimlerin yakın ve dostça olması ile ilintili olmasıdır (Uğurlu, 2016: 152). Fedakarlığın, yardımlaşmanın, işbirliğinin, kaynak sağlamanın ve bilgi paylaşmanın önemli bir öncülü olarak güven gösterilmektedir (Aydıntan vd., 2010: 6). İlişkilerdeki güven derecesinin artması sayesinde, bireylerin sosyal değişime ve işbirlikçi etkileşime katılma istekleri de artmaktadır. İşletme veya örgüt içerisindeki bireylerin sahip oldukları örtülü bilgiyi paylaşımları için kişiler arası güvenin olduğu ve buna bağlı olarak örgüt içi güven atmosferinin sağlanmış olduğu bir ortam gerekmektedir (Uğurlu, 2016: 153). Choi ve Lee (2003), sosyalleşme sayesinde bireyin örtülü bilgiyi ve kişisel deneyimi kazanabileceğini belirtmiştir. Örtülü bilginin bireyde gömülü olması onun ancak örgütteki diğer bireyler ile sosyal etkileşime girmesi sayesinde paylaşılmasına olanak vermektedir. Ayrıca Nonaka'ya (1994) göre örtülü bilgi taklit edilmesi zor olan bir bilgi türü olması, örtülü bilgiyi rakipler karşısında örgütü güçlendiren bir rekabet unsuru olarak önemli bir kaynak haline getirmektedir.

Bu bağlamda örtülü bilginin temel özellikleri; bu bilginin kelime/sembollere yansıtılamaması, eylem/deneyim temelli olması, bir rehber eşliğinde kazanılması, zamanla ve azalarak paylaşılması, yenilik ve yaratıcılığın temeli olması, rakiplerce görülememesi ve bireye özgü olması şeklinde sıralanabilir (Doğan, 2011: 79).

2.3.4.3. Örtülü ve açık bilgi paylaşımında dönüşüm süreci

Açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim sayesinde örgütler yeni bilgiler yaratmaktadırlar. Açık ve örtülü bilginin kendi aralarındaki biçim değişimi, bu etkileşim sürecinin yaşanması ile gerçekleşmektedir. Bu biçim değişikliği bilgi paylaşımının, bilgi transferinin, bilginin mevcut değerinin artmasının ve örgüt için yeni bilgilerin oluşmasının temelini oluşturmaktadır.

Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından “bilgi dönüşümü” olarak kavramlaştırılan bu teoriye göre; örgütlerdeki açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimlerin tanınması ve örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştüren süreçlerin amaçlı olarak tasarlanması yardımıyla örgüt içerisinde yeni bilgiler yaratılmaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 18). Dönüşüm süreci boyunca açık ve örtülü bilgi hem nicelik hem de

nitelik olarak gelişmektedir (Beydoğan, 2018:20). Tablo 2.8.'de görüleceği üzere; Nonaka vd. (2000) bu dönüşüm sürecini sosyalleşme (örtülünden örtülüye), dışsallaştırma (örtülünden açığa), içselleştirme (açıktan örtülüye) ve birleştirme (açıktan açığa) olarak dört başlık altında toplamışlardır (İbicioğlu ve Doğan, 2006:39).

Tablo 2.8. Açık Bilgi ve Örtülü Bilgi Dönüşüm Süreci

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleşme	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

Sosyalleşme (Örtülünden Örtülüye): Bireyler deneyim ve tecrübeleri vasıtasıyla sahip oldukları bilgilerin hepsini söze ve eyleme dökemezler. Bazı sözleri ve bazı eylemleri isteyerek veya istemeyerek bireyler tarafından saklanmaktadır. Tekrar etmek gerekirse, tecrübe, deneyim ve sezgilerle oluşturulan ve saklanan sözler ve eylemler örtülü bilgiyi oluşturmaktadır. Örtülü bilgi aktarımı daha sık bir arada bulunan bireylerin sosyalleşmesi sayesinde gerçekleşmektedir. Sosyalleşme, sahip olunan örtülü bilgilerin paylaşılma sürecidir. Sosyalleşme sürecinde, bireyler tarafından paylaşım yapılarak, zihinsel modeller ve teknik yetenekler örtülü bilgiden başka bir örtülü bilgiye yaratılmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003: 179). Sosyalleşme sayesinde örgüt içerisindeki birey, yıllarca edindiği bilgi birikimini, tecrübelerini ve sezgilerini diğer bireyler ile veya gruplarla paylaşmaktadır. Melbye (2008)'e göre bu süreç, mesleki gölge etkinlikleri ve problem çözme takımları gibi formal ya da informal sosyalleşme faaliyet ve yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Beydoğan, 2018: 21-22). Kişisel bilgilerin zihni modeller şeklinde yaratılan deneyimlerin karşılıklı olarak değişimine örnek olarak; usta-çırak ilişkisi, işbaşında eğitim, deneme ve hata politikası, deneyim ve eğilim, diğerlerini taklit etme, yapıcı beyin fırtınası oturumları, fikirlerin karşılıklı olarak değişimi ve çok fazla düşünme verilebilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 18).

Bireyin örtülü bilgi dünyası için ilk girdi özelliği taşıyan durumu örgüt içerisindeki diğer bireylerin eylem, tutum ya da davranışlarıdır. Bunlar sosyalleşmeye giden sürecin ilk adımlarını oluşturmaktadır. Bu sürecin zamanla hızlanması yardımıyla, bireyler arasındaki etkileşim artmakta, bir arada olma çoğalmakta ve paylaşım oranı fazlalaşmaktadır. Birey birlikte olduğu insanların davranışlarından

etkilenmekte, zamanla o grubun genel yapısına, kültürüne uyum sağlamaktadır. Birey kendisini içinde bulunduğu örgütün bir parçası olarak hissetmeye başlamaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 40-41). Bireyin hem kendisi tarafından hem de diğer bireyler tarafından örgütün bir parçası olarak görülmeye başlamasıyla, örgüt içi güven unsuru da artmakta, bu sayede grup içerisindeki bireylerin örtülü bilgi paylaşımı isteklerinde de artma görülmektedir. Sosyalleşme süreci sayesinde bireylerin sahip olduğu örtülü bilgilerin paylaşımında bulundukları diğer bireyler için yeni örtülü bilgiler ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

Dışsallaştırma (örtülüden açığa): Dışsallaştırma, örtülü bilginin kelimelere yansıtılması, kısaca örtülü bilginin açık kavram ve modellere dönüştürülme sürecidir. Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi onun diğer bireylerle de paylaşılması anlamına gelmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 45). Dildeki metaforlar, analogiler, modeller, kavramlar ve hipotezlerin oluşturulması ile dışsallaştırma süreci yaşanmaktadır. Nonaka (1994)'ya göre dışsallaştırma süreci bilgi alışverişindeki anahtar süreçtir. Çünkü örtülü bilgiden yeni ve açık bilginin doğduğu aşamayı içermektedir (Celep ve Çetin, 2003: 18). Melbye (2008)'e göre standart faaliyet prosedürleri örtülü nitelikteki bilgilerin dışsallaştırılarak açık bilgiye dönüştürülmesine yönelik önemli araçlardır. Örtülü bilginin standart faaliyet prosedürleri ile açık bilgi haline getirilmesi sayesinde bilgi örgüt hafızasında depolanacak, örgütteki kilit üyeler örgütten ayrılırlar bile bilginin örgütten ayrılmaması sağlanacak ve bilgi kaybı riski minimuma indirgenecektir (Beydoğan, 2018: 22).

Dışsallaştırma sürecinde örtülü bilgi yazılı olarak kalıcı ya da yarı-kalıcı yöntemlerle paylaşılmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte hikâyeler, çoklu ortam sunumları, grup toplantıları, e-grup toplantıları, sohbetler, mobil grup sohbetleri, e-postalar gibi yöntemler kullanılmaktadır. Görüldüğü üzere, dışsallaştırma sürecinde geleneksel yöntemlerin hepsi kendisine dijital yöntemler de yaratmıştır. Bu dijital yöntemler ve yeni dijital teknolojiler sayesinde, örgüt için gerekli görülen örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüştürülme sürecinin daha kolay olduğu görülmektedir. Hem yazılım olarak hem de donanım olarak teknolojilerin geçmişe göre daha kullanışlı olmasının, örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüşmesini, açık bilgi halinde saklanılmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırdığını söyleyebiliriz. Uzman bilgilerini elde etmek ve

aktarmaya yönelik sistemler geliştirmek gibi yöntemler uygulanmaktadır (Fidan, 2006: 15). Diğer taraftan teknoloji yardımı sayesinde ortaya çıkarılan örgüt içi problemlerin çözümü için kişilerde veya örgütün içinde gizli olan örtülü bilginin kullanılmasının ve paylaşılmasının önü açılmaktadır.

Dışsallaştırma sürecini etkileyen belli başlı unsurlar mevcuttur. Bunlardan en önemlisi bu bölümün ilk kısmında da anlatılan güven duygusudur. Örtülü bilgi paylaşımının verimli şekilde yapılabilmesinde güvenin hem dolaylı yoldan hem de doğrudan etkisi olduğu söylenebilir. Koskinen (2003)'e göre daha fazla güven duyulması, daha fazla açıklık getirmektedir ve örtülü bilginin açığa çıkarılmasında daha fazla fırsat anlamına gelmektedir. Bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerileri paylaşmasına güven unsuru dışında birçok faktör etki etmektedir. Kaygı, beklenti, istek, karışıklık ve örgütle duygusal anlamda yakınlık veya uzaklık hissi bunlardan bazıları olarak gösterilmektedir (Selamat ve Choudrie, 2004). Örgütlerin ömrü, iş türü, öz yetkinlikleri, liderlik, kültür, altyapı ve rekabet, örtülü ve açık bilginin paylaşılmasını etkileyen diğer değişkenlerdir (Smith, 2001). Çalışanlardaki beceri ve ustalık bilgisi, örtülü bilgi olduğu için bu bilginin örgütlere kazandırılmasında ve paylaşılmasında, çalışan tatmini ve motivasyon dışsallaştırma için etki eden diğer faktörlerdir (Campos ve Sanchez, 2003).

Birleştirme (açıktan açığa): Birleştirme, bir sistem dâhilinde mevcut açık bilgileri diğer açık bilgilerle sistemleştirme sürecidir. Farklı bilgi türlerini bir araya getiren bireyler; dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları veya elektronik iletişim ağlarıyla bilgiyi değiş tokuş edebilmekte ve birleştirebilmektedirler (Akgün ve Keskin, 2003: 180). Birleştirme sürecinde açık bilgiler birleştirilerek bilgi sistemine doğru sentezlenmektedir. Bu sentezlemeye örnek olarak bilgi ve enformasyon sistemleri verilebilir (Celep ve Çetin, 2003: 18).

Açık bilginin birey seviyesinden örgüt düzeyine yükseltildiği birleştirme sürecinde, iletişim ağları, bilgi sistemleri ve diğer örgüt içi ve dışı veri tabanlarının kullanımı kritik bir rol oynamaktadır. Açık bilginin sınıflandırılması, birleştirilmesi, yeni açık bilgiler ilave edilmesi ve bilgilerin ayrılması yoluyla örgüt içerisindeki enformasyon yeniden biçimlendirilerek, yeni bilgilerin ortaya çıkmasını

sağlayabilmektedir. Bu birleştirme süreci için yüksek lisans eğitimi gibi okullarda verilen resmi eğitimi örnek olarak verebiliriz (Beydoğan, 2018: 22).

İçselleştirme (açıktan örtülüye): İçselleştirme açık bilginin örtülü bilginin bir parçası haline geldiği süreçtir. Bu süreç yaparak öğrenme ve deneyimleme aracılığıyla gerçekleşebilir ve bu süreçte doküman haline getirilmiş ve sistemdeki bilgiler yardımcı bir rol oynayabilir (Celep ve Çetin, 2003: 19). Karlsen vd. (2003)'e göre içselleştirme süreci içerisinde sosyalleşme, dışsallaştırma ve birleştirme yoluyla edinilen bilgiler, tecrübeler ve sezgiler; paylaşılan zihinsel modeller veya teknik bilgi formunda bireyler için örtülü bilgi haline gelmekte; böylece bilgi yaratma döngüsü tamamlanmaktadır (Beydoğan, 2018: 22). Örgüt içerisindeki bireyler, güncel verileri, sistemdeki bilgileri ve diğer enformasyonları günlük uygulamalarda kullanarak pratik bilgi ile birleştirmekte ve tecrübe etmektedir. Bu durum içselleştirme sürecinde açık bilgiyi örtülü bilgi haline getirmeyi sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Z KUŞAĞININ GÜVEN VE ÖRTÜLÜ BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Süreci

Araştırmanın konusunun, sorunsalının ve alanının belirlenmesi ile araştırma süreci başlamıştır. Belirlenen araştırma konusuna bağlı olarak araştırmanın amacı, önemi ve özgün değeri için değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu değerlendirmelerin yardımıyla araştırma için belirlenen konunun ve sorunsalın hangi yöntemler ile açıklanacağına karar verilmiştir. Bu bağlamda nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme sorularının tekniği ile araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırma süreci, ilk aşamada araştırma konusunun ve sorunsalının belirtilmesiyle başlamıştır. Ardından belirlenen araştırma sorunsalına bağlı olarak araştırmanın amacı, önemi ve özgün değerine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Daha sonraki aşamada, araştırma sorunsalında belirtilen soruya nasıl ve hangi yöntemle cevap aranacağına dair bilgiler veren araştırma desenine yer verilmektedir. Araştırma deseninde, araştırmanın yöntemine ve niçin bu yöntemin seçildiğine, araştırmanın örnekleme ve veri toplama tekniğine yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırma Konusunun ve Sınırının Belirlenmesi

Bilimsel araştırma sürecinin ilk adımı, araştırma sorunsalının tespit edilmesi ile başlamaktadır. Araştırılmak istenen alandaki herhangi bir durumla ilgili problemin ifadesi olan araştırma sorunsalı, araştırmada çözüm aranacak problemin ne olduğunun, neden böyle bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğunun izahını içermektedir. Araştırma sorunsalı, araştırmacıyı rahatsız eden ve cevabı tam olarak keşfedilmemiş durumları tanımlamaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2014: 49). Bilimsel bir araştırmanın temelinin önemli bir kısmını oluşturan araştırma sorunsalı, araştırmanın varlık sebebini ortaya koymaktadır. Çünkü Kılınçarslan (2019: 78-79)'a göre, araştırmanın başarısı araştırma sorunsalının doğru şekilde belirlenmiş olmasına bağlıdır.

Araştırma sorunsalı seçilirken üç farklı gözlemden faydalanılmıştır. Farklı üç konunun birleştirilip değerlendirilmesi ile mevcut araştırma konusuna karar verilmiş

ve yüksek lisans tezinin çalışma konusu belirlenmiştir. Bu konular, güven, örtülü bilgi ve Z kuşağının etkileşimini esas almaktadır.

Örgütlerde ve işletmelerde, işletme sahiplerinin, tepe yöneticilerinin, daha alt yönetici ve çalışanlarının yıllar boyunca tecrübeleri ve sezgileri sayesinde oluşan bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgiler örtülü bilgi olarak ifade edilir. Açık bir şekilde bulunamayan, yazılı veya görsel olarak arşivlenemeyen bu bilgiler bilgiye sahip olan bireylerin beyinlerinde bulunmakta, bireylerin davranışları ve konuşmaları sayesinde diğer bireyler ile paylaşımına geçmektedir. Bu bilgilere sahip bireyler aynı zamanda içinde bulunduğu örgütün sözlü arşivi konumundadırlar. Örgüt içerisindeki çıkan problemlere çözüm ararken, günlük rutin işler yapılırken veya ileriye dönük stratejik planlar yapılırken örtülü bilgiye sahip olan karar vericiler, yöneticiler veya çalışanlar bu bilgilerden yararlanmaktadırlar. Diğer taraftan bu bilgilerin örgüt içerisindeki paylaşımı konusu problem olarak görülmektedir. Çünkü örtülü bilginin paylaşılabilmesi için örgüt içerisinde bazı bileşenlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Ancak bazı şartlar sağlanabildiği takdirde örtülü bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir. Bu şartlar içerisinde güven unsuru en önemli görülen sosyal sermaye bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde güven unsuru oluştuktan sonra örtülü bilgiye sahip olan bireyler sahip oldukları bilgileri diğer bireyler ile daha rahat paylaşabilmektedirler. Örtülü bilginin paylaşımının ve güven unsurunun bu paylaşımındaki önemi, bu tez konusunun belirlenmesi için temel motivasyon kaynağı olmuştur.

Örtülü bilgi paylaşımının gerçekleşmesi örgütün veya işletmenin devamlılığı açısından önemlidir. Çünkü geçmiş deneyimler, tecrübeler ve sezgiler üzerinden gelecekte çıkacak problemlere daha kolay ve isabetli çözüm üretebilmektedir. Bu sebeple örtülü bilgilerin örgüte yeni katılan ve gelecekte örgütte söz sahibi olacak kişilerle paylaşılması gerekmektedir. Örtülü bilgi paylaşımı ile ilgili görülen diğer bir konu ise örgüte yeni katılan bireylerin -özellikle 1995 tarihinden sonra doğmuş olan Z kuşağının- bu paylaşımlarla ne derece etkileşim halinde olduğudur. Z kuşağı içlerinde bulundukları örgütte, bu paylaşımlarla karşılaşmakta mıdırlar? Paylaşım yapılıyorsa ne derecede yapılmaktadır veya yapılmıyorsa neden yapılmamaktadır? Tezin konusunun ikinci ayağı bu soruna dikkat çekmektedir.

Örtülü bilgi paylaşımının ve güven olgusunun Z kuşağı bağlamında nasıl gerçekleştiği işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin bakış açıları ile ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda, karar alıcıların Z kuşağı hakkındaki fikirleri ve yorumları, Z kuşağının örgüte faydaları veya zararları hakkında görüşleri ve gözlemleri alınmıştır. Bunun yanında karar alıcıların, örgüt içi güven unsurunun oluşması ve örtülü ve açık bilgilerin Z kuşağı ile paylaşılması üzerine algıları tespit edilmiştir. Bu yaklaşımın belirlenme nedeni, Z kuşağının kendilerine ilişkin görüşleri öğrenebilmeleri, diğer örgüt ve şirketlerdeki karar alıcıların veya yöneticilerin kendi örgütleri ile kıyaslama yapabilmeleri amaçlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Nitel araştırma yöntemleri, insanların algılamalarının, deneyimlerinin ve tutumlarının derin bir şekilde incelenmesine imkân tanımaktadır. Nitel bir araştırmanın sonunda, bireylerin davranışlarını ve motivasyonlarını anlama yolunda çok değerli verilere ulaşabilmek mümkündür (Güler vd., 2013: 39). Bu tez çalışmasında, yöntem olarak nitel yöntem seçilmiş ve araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2014: 179)'e göre, nitel araştırmalarda görüşme tekniği en çok tercih edilen veri toplama yöntemlerindendir. Nitel araştırmalar için görüşme tekniği esas olarak insanların geçmiş, mevcut ya da gelecekle ilgili tutum, görüş ve davranışları hakkında bilgi almak mümkündür (Güler vd., 2013: 112). Yıldırım ve Şimşek (2008), görüşme tekniğinin, belirlenmiş ve ciddi bir amaca yönelik yapılan, karşıdaki kişiye soru sorma yöntemi ile yanıtlar alınan, etkileşime dayalı bir iletişim sürecini ifade ettiğini belirtmektedirler. Görüşme tekniği sayesinde görüşülen bireylerin bakış açılarının ortaya konulması amaçlanmaktadır (Özhan, 2018: 86).

Görüşme tekniği, güven unsurunun ve örtülü bilgi paylaşımının örgütler ve şirketler açısından önemini görebilmek, karar vericilerin ve yöneticilerin Z kuşağı hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek, kendi örgüt ve şirketlerinde bilgi paylaşımlarının oluşup oluşmadığı hakkındaki görüşlerini ortaya koyabilmek açısından önem taşımaktadır. Bunun yanında, görüşme tekniği sayesinde (a) araştırılmak istenen konuyla ilgili derinlemesine bilgilere ulaşılabileceği, (b) katılımcıların örtülü bilgilerini paylaşabileceği, (c) katılımcıların anlık tepkilerine ve spontane cevaplarına ulaşılabileceğine olan inanç yüksektir. Ayrıca araştırmacının

yöneticilik geçmişi, farklı işletmelerde örtülü bilgi edinmiş olması, genç kuşaklarla çalışmış olması, çalıştığı işletmelerde başkalarına ait örtülü bilgilerin paylaşımlarının problemli olduğunu görmesi ve çalıştığı işletmelerde örgüt içi güven unsurunu gözlemleyebilmesinden dolayı görüşmelerdeki katılımcılarla daha rahat etkileşime girebilmesine ve konuyu daha derinlemesine irdelenecek zemine getirebilmesine imkân sağlamıştır. Çünkü nitel araştırmalarda, olay ve olgular arasındaki ilişkiler açıklanırken araştırmacının yorumlama ve anlamlandırma yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 59-60).

3.1.3. Araştırmanın Örneklemi

Örnekleme, evrenden temsil edilebilir nitelik ve nicelikte, belirli bir ölçüde genelleme yapma imkânı tanıyan örnekler seçme olarak ifade edilmektedir (Arıkan, 2013: 16). Örneklemeye, evrenin tümüne ulaşmanın mümkün olmadığı durumlarda başvurulur. Nicel araştırmanın genellemeye dayalı ve çoğunlukla vurgulu örneklem yöntemlerinden ziyade nitel araştırmalar, belirli bir örneklemin detaylarına odaklanmaktadır (Baltacı, 2019: 373). Nitel araştırmada farklı örnekleme biçimleri bulunsa da genellikle araştırılan konunun en iyi şekilde açıklanmasına olanak tanıyacak ve araştırma probleminin çözümüne en iyi katkıyı sunacak örneklerle ulaşmaya çalışılmaktadır (Baltacı, 2018). Bu nedenle, nitel araştırmalarda, rastlantısal olmayan (amaçlı) örneklem tekniklerinin kullanılması önerilmektedir (Kümbetoğlu, 2015: 97). Bu yaklaşım doğrultusunda, herhangi bir sektör veya işletme büyüklüğü kısıtlamasına bağlı kalmaksızın, kartopu örnekleme (snowballing) tekniğinden yararlanılarak Muğla ilinde faaliyette bulunan, Z kuşağı mensubu çalıştıran işletme sahipleri, karar vericileri veya yöneticileri ile görüşülmüştür. Kartopu örnekleme tekniği yardımıyla araştırma için tecrübeleri ve deneyimleri doğrultusunda Z kuşağına ilişkin bakış açılarının önemli olduğu işletmelerin sahiplerine ve yöneticilerine ulaşabilmek mümkündür. Kartopu tekniğine öncelikle konu ile ilgili bilgi alınabileceği düşünülen kişilerle başlanılmakta ve onların tavsiyeleriyle görüşmelerde fayda sağlayacak diğer örnekleme ulaşmaya çalışılmaktadır. Böylece araştırmacının elde edeceği isim veya durumlar kartopuna benzer bir şekilde büyümeye devam etmektedir. Bu bağlamda belirli bir sürenin sonunda ise araştırmacının görüşebileceği nitelikteki kişi sayısının azalacağı göz ardı edilmemelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 139).

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır. Kvale (1996) yarı yapılandırılmış görüşmelerin, belirli bir zamanda ve belirli bir mekânda önceden planlanarak yapılan görüşmeler olduğunu belirtmektedir (Özhan, 2018: 88). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin daha esnek olması, görüşme sonucunda elde edilen bulguların daha zengin olması ve görüşme sırasında konunun detaylarına ulaşabilme imkânı olması, bu tekniğin seçiminde etkili olmaktadır (Kümbetoğlu, 2015: 75). Bu bağlamda görüşmelerde ele alınan konular ne tamamen serbest bırakılmaktadır ne de standart kalıplar halinde ele alınmaktadır (Özhan, 2018: 88). Araştırmacı tarafından katılımcıların sözü kesilmeyip görüşmeler samimi sohbet havasında geçmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin tezde ulaşılacak bulgular için daha yararlı olduğu kararına varıldıktan sonra araştırmacı ve danışman tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formları sayesinde görüşme süreleri kontrol altında tutulmuş, görüşmelerin sohbet havasında geçmesine rağmen konudan uzaklaşılması sağlanmış ve katılımcıların fikirlerini daha rahat paylaşmalarına imkân verilmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Süreçsel Olarak Yazını

Araştırmanın süreçsel olarak yazını, yönetici olarak çalışan araştırmacının iş yaşamındaki genel gözlemlerinden, işletmeler için örtülü bilginin önemi hakkındaki deneyimlerinden ve Z kuşağı ile işletme arasındaki ilişkiler hakkındaki gözlemlerinden oluşmaktadır. Bu konuda bir problem olduğu varsayımı ile konu başlığı belirlenmiştir. Literatürde Z kuşağı ile ilgili çalışmaların örgütün ve işletmelerin bakış açısıyla neredeyse hiç yapılmadığı görülmüştür. Yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak Z kuşağının bakış açısıyla, Z kuşağının beklentileri ve Z kuşağının karakteristik özellikleri üzerinde durmaktadır (Kırık ve Köyüstü, 2018). Araştırmanın süreçsel olarak yazını, konunun bu sebepler ile belirlenmesi, literatür okumasının ve araştırmasının yapılması ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği yardımıyla verilerin toplanması aşamalarından oluşmaktadır. Eisenhardt (1989) ve Layder (1998)'in belirttiği gibi, toplanan veriler, yazın taraması ile etkileşim haline girerek bu tez çalışmasının odağını şekillendirmiştir (Özhan, 2018: 89).

Hipotez, test etme, sonuç gibi genelde belirli başlıklar altında toplanabilen nicel araştırma süreçlerinin aksine nitel araştırma süreçleri belirgin başlıklara sahip olmayabilmektedir. Nitel araştırma süreçlerinde genel hatlarıyla, problemin

belirlenmesi, veri kaynaklarının belirlenmesi, veri toplama aracının oluşturulması, veri toplama ve analiz/yorumlama aşamalarının sağlanması söz konusu olmaktadır. Ancak, bu aşamalar araştırma süreci içinde değişiklik gösterebilmektedir ve bunun yanında yeni aşamalar ortaya çıkabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 139).

Nitel araştırma süreci birbiri içerisine geçmiş, bağımsız olmayan bir yapıya sahiptir. Bununla ilgili Layder (2015), araştırmanın aşamalarını tanımlarken sabit bir sıranın izlenemeyeceğini özellikle vurgulamaktadır (Özhan, 2018: 89). Bu nedenle, bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde belirlenmiş net aşamalar söz konusu değildir. Aşamalar arasında sabit bir sınır bulunmamaktadır. Literatürde incelenen kavram ve kuramlar verileri tam anlamıyla etkilememiş, ortaya çıkarılan bulgular ise literatürdeki kavram ve kuramlardan ayrı olarak bağımsız şekilde ele alınmamıştır. Araştırma konu, literatür ve elde edilen verilerin birlikte etkileşimiyle şekillenmiştir.

3.1.5. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacı, katılımcılarla doğrudan iletişime geçen, alanda bizzat zaman harcayan, bu sayede alanda kazandığı deneyim ve bakış açısı yardımıyla topladığı verilerin analizini yapabilen kişi olarak ifade edilmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu nedenle nitel araştırmada araştırmacı, nicel araştırmada olduğu gibi incelediği konuya yönelik çeşitli tekniklerle veri toplayarak bilgiye dönüştüren ve analizler yaparak raporlar oluşturan kişi olarak değerlendirilmemektedir. Araştırmacının, literatür taramasını yapması, ilgili kaynaklara yakın olması, araştırılan konuyu yakından tanıyarak anlaması ve araştırma ile ilgili kişilerle aktif ve samimi şekilde görüşme gerçekleştirmesi araştırmanın başarısı açısından önem taşımaktadır (Kümbetoğlu, 2015).

Araştırmacının tercihi ve konuyla ilgili deneyimi, araştırmanın ele alınışını etkileyebilmekte ve araştırmanın nitel biçimde yapılmasına dayanak oluşturabilmektedir. Bu bağlamda araştırmacı, katılımcıların sorunlarına, deneyimlerine, gözlemlerine ve düşüncelerine daha yakından bakmak istemekte ve onları daha yakından anlayıp, çözümlemek istendiği durumda nitel araştırma yönteminin seçilmesi daha etkili olmaktadır.

Z kuşağına, güven unsuruna ve/veya örtülü bilgiye yönelik yapılan çalışmaların tamamına yakını işletme çalışanlarından veri toplanarak

gerçekleştirilmiştir. Literatür incelendiğinde, araştırılan konuların daha çok Z kuşağının iş hayatından beklentileri üzerinde odaklandığı görülmektedir. Yöneticilerin ve işletme sahiplerinin bakış açısıyla bu değişkenlerin neredeyse hiç ele alınmadığı dikkati çekmektedir. Sandberg ve Tsoukas (2011)'e göre araştırma konularının, araştırmacının gerçek yaşamı içinden seçmesi bilimsel araştırmayı daha değerli kılmaktadır. Araştırmacının, 2007 yılından beri çalışma yaşamının içinde olması, farklı sektörlerde ve farklı ülkelerde yönetici olarak çalışması bu tez çalışmasının odaklandığı değişkenlere ilişkin gözlemleri olmasına olanak sağlamıştır. Araştırmacı tarafından sektörde çalışırken örtülü bilgiye sahip işletme sahiplerinin, üst, orta ve alt yöneticilerin bu bilgileri paylaşp paylaşmadıkları gözlemlenmiş, paylaşmadıkları durumlarda ise neden paylaşılmadığı veya paylaşılmadığı irdelenmiştir. Ayrıca, işletmelerde güven ortamının var olup olmadığı konusu ile bunun işletmeye olan sonuçları gözlemlenmiştir. Bunlarla beraber son 5-6 senede çalışma yaşamına girmeye başlayan Z kuşağı mensuplarının davranışları, çalışma koşullarına uyum sağlayıp sağlayamadıkları, iş ile ilgili beklentileri, işletme ve örgütlerle ilgili ilişkileri de gözlemlenmiştir. Bu gözlemlerde işletmelerin de onlardan beklentileri olduğu, işletmedeki işletme sahiplerinin ve yöneticilerin Z kuşağına yaklaşımlarının farklı olduğu, önceki kuşaklarla kıyaslama yaptıkları fark edilmiş ve bunun nedenlerinin yöneticilerin ve işletme sahiplerinin bakış açılarıyla irdelenmesine karar verilmiştir.

3.1.6. Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler

Görüşme, iki yönlü iletişimin sürdürüldüğü bir etkileşim süreci olarak ifade edilmektedir (Kümbetoğlu, 2015: 91). Bu etkileşim, görüşme yapanın görüşülen kişinin verdiği bilgilere odaklanarak araştırma konusu hakkında derinlemesine öğrenme fırsatı yaratmaktadır. Araştırma konusu ile ilgili detaylı ve doyurucu cevaplar almak için de yeterli bir süreye ihtiyaç bulunmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme ise araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş ya da görüşme sırasında ortaya çıkan konulara göre yeni soruların da ilave edilebileceği bir görüşme yöntemidir ve nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Genellikle araştırmacı görüşme yapmayı planladığı kişi(ler)den randevu alır ve yapacağı görüşmeler yarım saatten başlayarak birkaç saat sürebilir (Güler vd., 2013: 113). Bu görüşmelerde görüşmeciye açık uçlu sorular yöneltilmektedir. Sorular, konuşma planı her ne kadar araştırmacı

tarafından hazır edilmiş olsa da görüşmeciden gelen cevaplara göre revizyona tabi tutulabilmektedir.

Toplanan verilerin kalitesi ve tekrar edilmesi ilkesi ile birlikte, yüksek lisans tezleri için 12-15, doktora ve diğer çalışmalar için 20-30 arasında yapılan görüşme sayının yeterli olabileceği belirtilmektedir (Kozak, 2015: 114). Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada toplam 10 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde görüşülen kişiler işletme sahibi veya yöneticileri arasından seçilmiştir. Bu kişilerin işletmelerinde -1995 doğumlu sonrası olan- Z kuşağı mensuplarının çalışıyor olması koşulu aranmıştır. Bu kısıtlama her işletmeye ulaşılamama sorununu getirmiş, Z kuşağının daha fazla tercih ettiği gözlemlenen hizmet sektörü işletmeleri görüşme için ön plana çıkmıştır.

Tablo 3.1. Görüşmecilerin Özellikleri Tablosu

Katılımcı Kodları	Yaş	İçinde Bulunduğu Kuşak	Eğitim Durumu	Eğitim Alanı	İşletmedeki Pozisyonu
K-1	50	X Kuşağı	Üniversite	İktisat	İşletme Sahibi
K-2	66	BB Kuşağı	Üniversite	Kütüphanecilik	Yönetici
K-3	63	BB Kuşağı	Lise	Ticaret Lisesi	İşletme Sahibi
K-4	50	X Kuşağı	Üniversite (ÖL)	Muhasebe	Yönetici
K-5	48	X Kuşağı	Üniversite	Sivil havacılık	Yönetici
K-6	58	BB Kuşağı	Üniversite (ÖL)	İş idaresi	Yönetici
K-7	63	BB Kuşağı	Lise	Lise	İşletme Sahibi
K-8	42	Y Kuşağı	Üniversite	Fizik	İşletme Sahibi
K-9	45	X Kuşağı	Üniversite	İşletme	Yönetici
K-10	40	Y Kuşağı	Üniversite	İktisat	Yönetici

Görüşmeler, Eylül-Aralık 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 45-50 dakika kadar sürmüştür. Araştırmacıların kimliklerinin gizli kalması için kendilerine ilk katılımcıdan başlamak üzere K-1, K-2, K3... K-10 şeklinde kodlar verilmiştir. Yapılan görüşmeciler listesi Tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Görüşmeler katılımcıların izinleri alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış, ilerleyen günlerde dinlenerek yazıya dökülmüştür. Ses kayıtları alınırken bu durumdan rahatsız olan veya yarıda kesilmesini isteyen görüşmeci ile karşılaşılmamıştır. Bazı görüşmecilerin iş yoğunluğu sebebiyle görüşme süresi beklenenden daha az sürmüştür (K4, K6, K7). Görüşmelerden önce tez konusunun bölümlerini oluşturan; Z kuşağı, güven ve örtülü bilgi paylaşımı hakkında görüşmecilere kısa bilgiler verilmiş; araştırmanın amacı, önemi, neden araştırmaya ihtiyaç duyulduğu ve katılımcının

rolünün ne olduğu anlatılmıştır. Katılımcılardan ilk önce Z kuşağına ilişkin genel görüşleri alınmış, görüşmenin akışına göre diğer sorulara (bkz. EK-1) geçilmiştir.

Tablo 3.2. İşletmelerin Özellikleri Tablosu

Katılımcı Kodları	İşletmenin Kuruluş Yılı	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Toplam Çalışan Sayısı	Tahmini Z Kuşağı Çalışan Sayısı	Görüşme Süresi (dakika)
K-1	2011	Mermer	35	2	48
K-2	1975	Pastane	75	25	39
K-3	1988	Süs Bitkileri Yetiştiriciliği	46	5	75
K-4	1989	Çoklu faaliyet alanı (*)	700	350	37
K-5	1995	Sivil Havacılık ve Ulaştırma	500	350	56
K-6	1992	Restoran	38	32	33
K-7	1982	Perakende ve toptan	35	4	24
K-8	1986	Turizm	15	5	70
K-9	2007	Turizm	100	60	40
K-10	1995	Eğitim	85	20	35

(*) Toptancılık, perakendecilik, enerji, lojistik, turizm alanlarında faaliyet göstermektedir.

Görüşmelerin 6 tanesi (K-1, K-2, K-3, K-4, K-6, K-7) katılımcıların ofislerinde veya çalışma yerlerinde, 1 tanesi (K-5) kafede, 3 tanesi (K-8, K-9, K-10) de elektronik platformlar üzerinden (Zoom) gerçekleşmiştir. Örneklemin tamamı Muğla ilinde ve ilçelerinde ikamet eden kişilerden oluşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde toplanan nitel verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan işyeri sahiplerinin ve yöneticilerin deneyim ve tecrübeleri ekseninde bulgular paylaşılmaktadır. Bu kapsamda, araştırma bulguları (a) örneklemin demografik özellikleri, (b) Z kuşağının genel özellikleri, (c) Z kuşağının teknoloji ile ilişkisi, (d) Z kuşağı ve bilgi ilişkisi, (e) Z kuşağı ve örtülü bilgi paylaşımı ilişkisi, (f) Z kuşağı ve işletme içerisindeki güven unsuru olmak üzere altı tema etrafında sunulmuştur.

3.2.1. Örneklemin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, görüşmecilerin işletmede karar verici olanlar arasından seçilmesine önem verilmiştir. Bu sebeple veri toplanan 10 kişiden 4'ü işletme sahibi (K-1, K-3, K-7, K-8), 6'sı ise yöneticidir (K-2, K-4, K-5, K-6, K-9, K-10). Görüşmecilerin hangi kuşağa mensup oldukları incelendiğinde, 1946-1964 yılları arasında doğan ve bebek patlaması (baby boomer) kuşağı mensubu 4 katılımcı (K-2,

K-3, K-6, K-7), 1965-1979 yılları arasında doğan ve X kuşağı mensubu 4 katılımcı (K-1, K-4, K-5, K-9), 1980-1995 yılları arasında doğan ve Y kuşağı mensubu olan 2 katılımcı (K-8, K-9) bulunmaktadır. Örneklemenin 6 tanesi (K-1, K-2, K-5, K-8, K-9, K-10) üniversite mezunu, 2 tanesi (K-4, K-6) yüksekokul mezunu, 2 tanesi ise (K-3, K-7) lise mezunudur.

Veri toplanan işletmelerin farklı iş alanlarından seçilmesine özen gösterilmiştir. Ancak Muğla ilinde turizm sektörünün ağırlığının payının fazla olması ve Z kuşağının hizmet sektörlerinde istihdam oranının yüksek olması örneklem içinde bu işletmelerin temsilini artırmıştır. Bu bağlamda, turizm ve hizmet sektörleri ile ilgili “otel, restoran ve sivil havacılık-ulaştırma” sektörlerinden beş işletme (K-2, K-5, K-6, K-8, K-9) çalışmaya dâhil edilmiştir. Bunun yanında büyük ölçekli bir işletme (K-4), üretim yapan “mermer” ve “süs bitkileri yetiştiriciliği” sektörlerinden iki işletme (K-1, K-3), eğitim sektöründen bir işletme (K-10) ile perakende ve toptan satış yapan bir işletme (K-7) çalışmaya dâhil edilmiştir.

3.2.2. Z kuşağının Genel Özellikleri

Görüşmecilere görüşmenin başında ilk soru olarak Z kuşağı ile ilgili genel fikirleri ve onlara karşı genel bakış açıları sorulmuştur. Bu soru sorulurken işletme içerisindeki gözlemlerinin yanında işletme dışındaki ve yakın çevrelerindeki Z kuşağı mensupları ile ilgili gözlemlerinin de söylenmesi istenmiştir. Söylenen genel fikirlerin birbirine benzeyen ve farklılık gösteren yönleri görülmüştür. Bu farklılıklar hem işletmenin içerisinde bulunduğu sektörden hem de Z kuşağı gençlerinin içlerinde bulunduğu sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik ortamlarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Politik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel gelişmeler ve Z kuşağı

Görüşmeciler Z kuşağı ile ilgili değerlendirmeler yaparken, Z kuşağını bireysel ve toplumsal olarak ele almışlardır. Toplumsal olarak ele alındığında; Z kuşağı mensuplarının çalışma hayatındaki olumlu ve olumsuz davranışlarının, Türkiye’nin içinde bulunduğu politik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel durumlar ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Politik ve sosyo-ekonomik gelişmeler

Görüşmeciler Türkiye’deki politik gelişmelerin ve Türkiye’nin mevcut sosyo-ekonomik etkileri ile ilgili gözlemlerini aktarmışlardır. Bunun yanında mevcut durumların önümüzdeki yıllarda sektörleri ve çalışma hayatlarını farklı yönde etkileyebileceğini belirtilmiştir:

“Şimdi şöyle bir şey var. Hizmet sektörü çok gelişti ülkede. Bu internetten kaynaklı çok kargo elemanı var eskisi gibi. Önceden toplumda 1000 kişide 2 tane varken şimdi 1000 kişide 50 tane kargo elemanı var. Kuryeler kargolar vesaire. O işler çoğaldı. İş hacmi gelişti. Kurye kargo gibi işler daha kolaycı geliyor. Adam mermerde çalışmak istemiyor. Burada ve bu tip yerlerde kendisini geliştirmek isteyenlere daha fazla ücret veriliyor. Ama insanlar burada fazla gelişmek istemiyorlar.” (K-1)

“Bu sektörler ilerde emek yoğun sektörler daha kıymetli olacak bence. Türkiye’de biraz önceki geldiğimiz noktaya vardı ya. İşgücü ucuz neden adam yok kuryeci koydu yok o koydu. Bu koydu. Hiç durmadan insanları bir yerlere konumlandırıyorlar. Bugün Avrupa’ya git istasyonlarda pompacı da yok. Zamanla bu işler evrilecek, değişecek. Türkiye’de bugünkü politikalarla kaynaklı. İlerde işgücü lazım olunca bu politikalar değişecek. Yavaş yavaş gerçekten insanların ihtiyacı olan yerlere doğru güdüleyecekler, gönderecekler. Diyecekler ki sen burada çalışacaksın asgari ücret belki biraz daha farklı olacak. Biz biraz önce konuştuğumuz gibi biraz daha makine yoğun bir çalışma prosesine gireceğiz. Tamamen makineleşme şansı bu sektörün yok. İstasyon gibi yerlerde 5 kişi çalışıyorsa 1 veya 3 kişiye düşecek. Oradan kayan insanlar buralara gelecekler. Bir de politikalar bence değişecek gerçek anlamda. Ekonomiyi kalkındırmak istiyorsan üretime yönlendirmen lazım. Üretmeyen bir ülke yok demektir. Bugün üretebiliyorsan varsın. Üretmiyorsan yoksun.” (K-1)

“Bak şimdi İstanbul’da Afganları sürdü jandarmalar her fidanlıkta topladılar gönderdiler. Şimdi Suriyelileri de gönderdiler. Narenciyeyi toplayacak adam yok. Kimse çalışmak istemiyor. Eskiden bizim zamanımızda aile bireyleri Baba ne iş yapıyorsa ona yardımcı oluyordu evdeki işleri yapardı Şimdikiiler yapmıyorlar adam çöpü bile dökmüyor ya yani çöpü dökmek bile istemiyor yani.” (K-3)

“Yani şöyle bir şey söyleyeyim. Türkiye’nin önü çok açık ama kendi adamını kendisi yetiştirebilirse, kendi adamını kendisi eğitirse. Türkiye’yi dünyada tutabilecek bir devlet olduğumu düşünmüyorum. Bak sana açık ve net söylüyorum eğer dünyanın bir merkezi varsa Türkiye o merkezde. Yani bizdeki Z kuşaklarını iyi değerlendirmek lazım. Zaten çok çok zeki olanlar yurtdışına kaçıyor beyin göçü oluyor. Bizde kalmıyorlar. Bizde de aynı çok kaliteli adamı

bizden Amerika ve Avrupa çalışıyor. Facebook, Google gibi teknoloji şirketleri arada bir Almanya'nın kaldıkları var. Sen geride kalıyorsun yani iyi adamı sen alamıyorsun. Sen ondan sonraki kalanı, kalanın kalanını alıyorsun. Döküntüsünü alıyorsun. Zaten çok daha kafası çalışanlar büyük holdinglere gidiyorlar. Onlardan bir daha eleniyor aradaki holdinglere gidiyor. Sonra hiç kafası çalışmayanlar bize geliyor. Sen bu adamlarla bir başarı yakalamaya çalışıyorsun. O adamlara takım ruhu vermeye çalışıyorsun, o adamlarla anlaşmaya çalışıyorsun.”(K-3)

“Ekonomik koşullarda çok önemli. Anne babanın gücünü hissedene Z kuşağını mümkün değil öyle bir yerde çalıştıramazsın. Bu şartlarda anne de yok baba da yok tek başına ayakta durmaya çalışıyorsa. Bak bunlar da Z kuşağı hepsi Suriyeli yaşları 16 - 17 sabah sekiz buçukta geliyorlar akşam 6'ya kadar narların orada ayakta çalışıyorlar. Neden? Çünkü yok, onlardan hayattan beklentileri umutları yok. Yeni hayat çizmeye çalışıyorlar, oluşturmaya çalışıyorlar. Onun için de mücadele ediyorlar. Onun için Suriyeliler piyasada artık. Bizimkiler yok.” (K-4)

“Yok, Z kuşağında sıkıntı yok. Biliyoruz ekonomik koşullar ciddi sorunlar yaşıyor. Herkes her aile bir ekonomik sıkıntı içinde. Dolayısıyla çalışmaktan öğrenmekten başka çıkar yolları yok. Eğer anne baba parası yemiyorsa, bunların farkında. Çünkü kendisi ayakta durmak zorunda. Kendi hayatını idame ettirecekse çünkü herkesin ailede annenin de babanın da paraya ihtiyacı var. Her birey kendisini ayakta tutabilmek için öğrenmeye çalışmaya gayret ediyor.”(K-7)

“Şimdi bizim elimizde Suriyeli gerçeği var Türkiye'de. Bu Suriyeli çocuklar işte çalışıyor, inşaat sektöründe ve tarım sektöründe çalışıyor. Şimdi değil 5 yıl sonra bu adamlar ülkesine döndü, savaşları bitti. O sektörlerde kim çalışacak?” (K-8)

“Bak, çok da uçuk gelecek ama ben geleceğin mesleği amelelik diyorum. O çoğu kişi zanaat meslekleri geleceğin mesleği olacak diyor ama yok ben amelelik diyorum. Ya bir yerde şu şöyle Türkiye mekanik bir ülke değil. Mekanik olup olmadığı için beden gücü gerektiren işler lazım olacak. Almanya Japonya olsa bunun için şu an taşıma aleti bulurlar. Burada ne makinası? Kendisi taşıyacak.” (K-8)

Görüşmeciler önceki öngörülerinin yanında politik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin sektörlere, ekonomiye ve Z kuşağına etkilerinin olabileceğini söylemişlerdir:

“Yirmili yaşlardaki çocuklar üniversiteye girmeyenler için söylüyorum. 4-5 sene daha gezecekler sonra buralarda iş arayacaklar. Burada derken yani bu tip yerlerde.” (K-1)

“Usta geliştirebilecek mi bu sektör bilmiyorum, gittikçe zorlaşıyor. Tabii zorlaşıyor tabii bu ülkenin eğitim sistemi yapısı ile de önemli. Biz bu elemanlara çırak kalfa elemanlara ara eleman diyoruz. Ara eleman yetiştirecek bir durum yok. İlkokulda bir başlıyor, 18 yaşına kadar yarış atı gibi okumakta. 18 yaşından sonra çırak olunmuyor. Ortaokuldan sonra mesleki yönlendirme ile bu ara eleman pastacıdır, tornacıdır, ne bileyim bir sürü meslekler yönlendirirse orada bu işin devamı olabilir.” (K-2)

“Çünkü şöyle de bir şey var Avrupa'da bazı malları İtalyan menşeli ya da Avrupa menşeli istiyorlar. Avrupa'da bir fabrikayı satın almak, burada bir ev satın almak gibi. Burada bir ev satın alabileceğın paraya orada bir fabrika satın alabiliyorsun 6-7 bin metrekare. Tabii ki buradaki üreticilerinde bazıları Avrupa'ya kaçacaklar. Böylelikle yani o zaman ne olacak? Avrupa'da işçilik daha pahalı ama daha verimli. Buradaki işçilik daha ucuz ama daha verimsiz.” (K-3)

“Z kuşağı akıllanacak ama iş işten geçmiş olacak bana göre. Çünkü bazı para kazandıran hizmet sektörleri artık bizden çıkmış olacak. Bu ülkede herkes devlet memuru, polis, hemşire veya işadami olamayacak. Bir yerlerde çalışmak zorunda kalacaklar.” (K-4)

“İnşaatda, alt iş guruplarında çalışmak istemiyor Z kuşağı. Fırında eğer hani çok kötü durumda değılse ailesinde, işte böyle ayrılmış hali çocuğa da benzer bir şey değılse, hiçbir şekilde fırında çalışan çocuk göremezsin. Yani hani bunları yaptıramazsın ya da atıyorum mesela bir çöp toplayan Büyükşehir park bahçelerde şey genç göremezsin. Neden göremezsin? Çünkü kendine o işleri uygun görmüyor. Görmediğı için bu sefer ileriki dönemlerde ne olacak? Biz bu şeylerde eleman bulmakta sıkıntı yaşayacağız.” (K-8)

“Z kuşağı bunları konuşurken, arkadan gelen kuşak ile ilgili ne yapacak? Otomatikman kendini geliştirmek zorunda kalacak. Yani şöyle düşün. Türkiye'de mesela mimar-mühendis şu anda şey var popölasyon fazlalığı var bana göre. Bir inşaat mühendisi eskiden çok fazla inşaatla girmek istemezdi. Atıyorum sadece çizim yapmak isteyen bir ekip olurdu bilmem ne olurdu. şimdi işte ne yapıyor işte kamun koyucu da yapı denetim diye bir olay geliştirdi. Deli gibi inşaat mühendisi çalışıyor. Hepsi betona gidiyor, beton numunesi alıp onu yapıyor bunu yapıyor. Ne oluyor üretimin içine giriyor. Kendi isteğinden değıl iş bulamadığından orada çalışıyor. Bir sonraki zaten işte eğer kendini tanıtırsa bölgede başarılı olursa zaten ofis işine geçiyor. Eğer geçemezse sahada çalışmaya devam ediyor. Otomatikman ne yapıyor işte kendi kendine öğreniyor zaman içerisinde otomatikman artık o Z kuşağı tanımından y kuşağına yaklaşıyor. Neden onu zorunlu hale getiriyor hayat. Geçim derdi ya sonuçta bir aile geçindiriyorsun.” (K-8)

“İlerde kaçma şansın da olmayacak. Otomatikman zaman içerisinde sektörel olarak. Bizim Z kuşağının öğrenciyken haylazları diyelim yani okuyamamış

zaten adapte olmak zorunda kalacaklar. Zaman belli belli dönemlerde hep insanlar işten kaçma, iş yapmam ve şeydir. Hani çok şey tamam kötü durumdalar belki ama kuşak ama zaman içerisinde belli bazı sorumluluklar üzerlerine bindikçe, yerleştikçe, aile sorumluluğu, ev geçindirme sorumluluğu, çocuk sorumluluğu, o çocuğa bir hayat hazırlama sorumluluğu üzerine bindikçe o kuşağın çok rahat evrileceğine inanıyorum. Biraz daha böyle hani internete şeye yatkın biraz daha bilgiyi hızlı alabilecek aslında evrilebilir.” (K-8)

Bunların yanında görüşmecilerden birisi Z kuşağındaki değişimin, kendilerini etkiledikleri gibi işletmeleri ve dünyayı da etkileyip değiştireceğini söylemektedir:

“Sonuçta değişim kaçınılmaz. Birileri bir şey yapıyor arkadan gelenler algıları ve düşünceleri farklı olduğu için, o işleri farklı yapacaklar. İleride zaten birilerinin o işi yapması lazım. İyi veya kötü bir şekilde yapması lazım. Belki biz kötü diyoruz ama dünya böyle gidiyor onlar o işi yapmaya oraya geldiklerinde onların dedikleri olacak. Benim şu andaki mevcut CEO'm 60'larında. Ama bir sonraki CEO 60'larına geldiğinde CEO olduğunda yeni jenerasyondan olacak daha farklı düşünecek, insan kaynaklarını daha farklı olacak ele alacak. Zaten bu kaçınılmaz. Değişim kaçınılmaz. Hepimiz değişmek zorundayız. İnsanlar değişince, şirketler değişecek.” (K-5)

Z kuşağının çalışma hayatındaki etkilerinin olumsuzluğunu eğitim sistemi ile bağdaştıran görüşmecilerden bazıları şu ifadeleri kullanmıştır.

“Peki ne olur? Ülkenin eğitim sistemi içerisinde çıraklık eğitimle bu yakalanır. Çıraklık eğitimin bu bölümlerinden bize elemanlar gelir ve yahut bizdeki elemanlar çıraklık eğitimin o bölümlerinde okurlar. Bu da çok kısıtlı. Mesela bizde çıraklık eğitimde okuyan elemanlarımız var. Devletin onlar için belirlediği rakam o kadar cüzi ki 2000 lira bile değil. Asgari ücretin üçte biri, üçte ikisi gibi bir rakam çok iyi hatırlamıyorum. Hiçbir aile de 14-15 yaşına gelmiş bir çocuğunu ilköğretim ortaokul bitirmiş bir çocuğunu, o rakamlarda istihdam ettirmek istemiyor. Bu sefer siz farklı para veriyorsunuz bunun adı ne oluyor, şey dışı para, kayıt dışı. Ama çocuğu ödüllendirmek için bu parayı veriyoruz prim olarak.” (K-2)

“Z kuşağını öğretmenlerin daha fazla eğitmesi lazım bence. Bu öğretmenlerden kaynaklı. Sebebine gelince zayıf insanlar öğretmen oluyorlar, başarılı olanlar öğretmen olmuyorlar. Mühendis, mimar falan olmaya çalışıyor. Mühendis, mimar olamayanlar öğretmen oluyor. O zaman iyi eğitilmiş adamı iyi adam eğitmiyor. Bana göre yüksek puanlı öğretmenler alabilen okullar olması lazım. O okullara iyi kafası çalışan adamlar yani tıp fakültesine gitmeyecek adam. Öğretmen diye gidecek ama gelir seviyesi orada yüksek olacak ki en iyi adam en düzgün adam eğitim vermesi lazım anaokulundan itibaren.” (K-3)

“Türkiye’de eğitim sistemi biraz daha düştü ya kalitesi. Çok fazla zorlamıyor çocukları. Bir sınav sistemi ile beraber eleme yapıyor. Ama altta kalan ciddi bizim işgücü olarak ihtiyacımız olan ekip. Çok fazla mühendise ihtiyacımız yok anladın mı demek istediğimi. İş bitirici ortamın bir tık üstü olanı bu kalfa seviyesi. Kalfa çırak, kalfa ve Usta seviyesinde hiçbir şekilde bir gelişim olmuyor.” (K-8)

Sosyo-kültürel etkiler

Görüşmeciler Z kuşağının bazı olumlu ve olumsuz sosyo-kültürel özelliklerinde ailelerinin de etkisi olduğunu söyleyerek özeleştiri yapmaktadırlar:

“Özenti. Marka özentisi. Bu biraz evde aileler nasıl yetiştiriyorsa öyle yani. Şimdi şöyle bir örnek vereyim. Diyelim ki üç farklı aileyiz burada. Beraber oturuyoruz, konuşuyoruz tabi hanımlar da gelip gidiyor diyelim. X bey lüks bir araba almış bizim niye lüks arabamız yok. Bu sefer hanım onu dürtüklüyor. Çocukta da rol model oluyor bu. Demek istediğim o, yani özenti. Ailedeki özenti çocuğa da geçiyor.” (K-1)

“Bizim hatamız ne oldu? Yanlış yetiştirdik. Ben çektim çocuğum çekmesin dedik. Ben gördüm çocuğum görmesin dedik. Bir de aileler ekonomik güçlerini eline alınca, çocuklara sorumluluk vermedik. Onlara görev tanımlaması yapmadık. Al kızım, ver oğlum. Al kızım, ver oğlum. Onu yeme oğlum, bunu ye oğlum.” (K-4)

“Özel alanlarına müdahale ettirmiyorlar dedik ya. Bizim eskiden çalışma sistemimiz gün doğdu gün battıydı. Saate bakmak bile yanlıştı. Evlendik, çocuklarımız oldu, büyüdüler. Ben çocuklarımın hiçbirinin bebekliklerini hatırlamıyorum biliyor musun? Sabah uyurken evden çıkıyordum, akşam eve vardığımda uyumuş oluyorlardı. Z kuşağı tamam hep eleştirdik de bizim de dönüp arkaya baktığımız şeyler var. Biz de onları çok ihmal ettik. İhmal etmişiz. Onların her bebeklik çocukluk gençlik dönemlerinde yanlarında olamadık. Onların ihtiyaçları olduğunda yanlarında olamadık, göremedik ki hatırlayamadık.” (K-4)

“Ben de babayım bu arada üç tane Z kuşağı bende var. Şu an aynı şeyleri ben yaşıyorum. Kendi çocuklarımla dahi aynı sıkıntıları yaşıyorum. Sorumluluk yok, planlama yok. Hayatı planlamıyorlar. Yani hiç bir konuda planları yok. Ya insanın hayatında hiç bir planı olmaz mı? Akıllarına geldikleri şeyi, akıllarına geldiği zaman yapıyorlar. O anda talep ediyorlar. Karşı taraf müsait mi düşündükleri yok. İşletme buna müsait mi, anne buna müsait mi, baba buna müsait mi parasal olarak, zaman olarak, ortam olarak? Yok, o anda istedikleri olacak.” (K-4)

Sektörel problemler ve Z kuşağı ilişkisi

Görüşmecilerin farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine rağmen, çalışacak Z kuşağı mensubu bulamadıkları görülmektedir. Bunun nedenlerinin hem Z kuşağının kendisinden hem de Muğla ilinin sosyo-ekonomik özelliklerinden kaynaklandığı görülmektedir. Görüşmeciler Muğla ilinin ve ilçelerinin sosyo-ekonomik özelliklerinin Z kuşağının çalışma hayatı ile ilişkisini etkilediğini söylemektedirler.

“Ülkedeki ekonomik politikalarla ilgili, sosyal destek çok var. Aslında biz bunu görmüyoruz ama çok destek var. Çok destek olunca da insanlar kaçıyorlar parayı alıp şartlara uygun getiriyorlar kendilerini. Çalışıyor burada 6 ay, işsizlik maaşına hak kazanıyor çalışmıyor. Bu bölgede şöyle bir şey var. Herkes köyde yaşıyorsa, tavukları var inekleri var, şu var bu var. Ben buradan günlük asgari geçimimi sağlarım diyor. Zeytine gidecek yevmiyeci lazım, üç gün orada çalışıyor, çınar toplamaya gidiyor, dağda yangınlar çıktı orada işgücü lazım. Yani çok potansiyel var ama yeterli iş gücü gerçekten yok.” (K-1)

“Bir kere bölgemiz turizm olduğu için birinci etken bu. Genelde insanlar yedi sekiz ay çalışıp dört beş ay yatmayı, turizmdeki o renkli hayatı daha cazip buluyorlar. Anladın mı? Yevmiyeye gidiyor kışın. Orda kendi zeytini var portakalı var limonu var. Atıyorum tut ne zaman bitti sezon kasımda bitti. Kasım aralık ocak kendi işleriyle uğraşıyor. Kendine yetiyor. Biraz anneden babadan varsa destek arkada, adamın gelecek hakkında beklentisi yok. İdeali yok çünkü anladın mı? Onun için bu bölgenin Z kuşağı diğer bölgelerin Z kuşağından biraz daha large (geniş).” (K-4)

“Turistik bir yerde oturduğumuz için özellikle gençler sahil kenarlarında çalışmayı istiyorlar. Neden? Onları cezbeden şeyler var orada. Dolayısıyla önce oralarda çalışmayı arzu ediyorlar. Çalışıyorlar da sonra gerçeklerle yüzleşince kalıcı olarak iş aramaya başlıyorlar. Bunda yaşın etkisi muhakkak var. Gençliği var, para vermese de orada hevesini almak istiyor. Karın tokluğuna çalışıyor benim tespitlerim o yönde.” (K-7)

“Bir şey söylendiğinde çabuk alınıyorlar. İş bırakabiliyorlar. Özellikle Fethiye’de biraz malı, bir şeyi varsa hemen ben gidebilirim diyorlar. İki dönüm yeri varsa kral Fethiye’de. Bu yüzden hemen yılıp bırakacağım deyip dikleşebiliyor. Evde bir iki kurs verseler oradan bir iki lira gelse babasının kiralarından üç dört lira gelse tamamlıyor aldığı para asgari ücreti geçiyor. Fethiye’de yaşamını sürebiliyor. Zaten zeytinyağı domates salatalık tarladan geliyor. Para da harcamıyor bazı şeylere. O yüzden Z kuşağını çalıştırmak bu anlamda zor. Öyle acıya katlanalım yok yani. Baba altına arabayı almış üniversiteyi bitirir bitirmez. Yaşantı güzel yeme içme güzel. Yedi sekiz bin kazanıyorlar. Asgari ücret beş bin lira onlara yetmiyor Fethiye gibi bir yerde.” (K-10)

Bunun yanında Z kuşağı mensuplarının kendilerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı sektörlerde yer almadığı ve çalışmak istediği sektörleri seçerken bazı kıstasları olduğu görülmektedir. Bu kıstaslar hem sektörleri hem de ileride belirtileceği gibi örtülü bilgi paylaşımlarını olumsuz etkilemektedirler. Bunlarla ilgili görüşmeciler şu gözlemlerini paylaşmışlardır:

“Z kuşağı olarak özellikle hizmet alanında var onlar. Üretim alanında çok yoklar çünkü bulamıyorsunuz. Üretim alanına çok intikal etmiyor yeni kuşak. Özellikle hizmet alanında tezgâhtar olacak, kasiyer olacak, garson olacak. Üretimde nasıl olabilirler ustaya çırak olarak başlanacak bu iş. Onu zaten çok kabullenen yok maalesef.” (K-2)

“Z kuşağı 95’li kaç yaşında oluyor en büyüğü? Bence 26’yı geçtikten sonra bunların hepsi yola giriyorlar ama 26’ya 25’e kadar biraz zor olgunlaşmış oluyorlar. Çünkü o zaman bazı şeyleri daha fazla idrak ediyorlar. Daha fazla akıllarına geliyor. Bu sefer onlar o devreye geldiklerinde şey yapıyorlar. İnsanlara karşı ve yapacakları şeylere karşı daha belirgin oluyorlar. Eskiden daha çabuk köşeyi dönmeye çalışırken bakıyorlar artık olmuyor o şekilde bu şeye doğru döniş başlıyor ayakları yere basmaya başlıyor. Ama eskiden yere basmıyordu ayakları. Bence bu şey gibi düşün. Adam emeklemeyi bilmiyor, koşturmaya çalışıyorlar. Tabii koşturmaya çalıştıkları için de düşüyorlar sağa sola çarpıyorlar. Bu sefer o çarpmalardan gördükleri zarar ile bir daha o zararını görmeden yürümeye çalışıyorlar ama o tabii bir daha olmuyor.” (K-3)

“Ben diyor mühendisim diyor, işletme bitirdim, ben muhasebe bitirdim. Arkadaş muhasebe çalışacaksın da ya da pazarlamada çalışacaksın da önce dört beş ay depoda çalışman lazım. Müşteriyi öğrenmen ürünleri öğrenmen işleyişi öğrenmen için. Depoya gönderiyorsun çocuğu, depoya gidiyor. İki üç haftada çıkıp geliyor “abi burası bana olmaz “ diyor. “Ben gidiyorum” diyor. Ya niye gidiyorsun oğlum “böyle iş mi olur” diyor ben bunun için mi okudum diyor. Arkasına bakmadan gidiyor. Sonra yolda denk geliyor. Soruyorsun. Ne iş yapıyorsun? Tatil köyünde komiyim, belboyum diyor. Anladın mı burada dört beş ay sabrının sonucunda ulaşacağı şeyle belki pazarlama belki muhasebeye geçecek, masa başı iş yapacak belki. İdealindeki mesleğe ulaşacak belki. Ama tatil köyünde belboyluk yapıyor. Belboyluktan otelin genel müdürü olma şansın yok. Belboysun yani somuçta. Orada bahşişti, ortamdı.” (K-4)

“Ya Z kuşağı ile şu anda bizimle örtüşmeyen tarafları çok. Yirmi seneyi aşkın zamandır çalışıyorum benim için öncelik şirketimin menfaati. Ama Z kuşağında maalesef şey yok, nedir adı aidiyet duygusu yok. Önce kendilerini düşünüyorlar çalıştığı işletmeyi düşünmüyorlar. Örnek veriyorum sekiz beş kuralı onlar için vazgeçilmez. Yıllık izinler onlar için vazgeçilmez. Sosyal haklarını sonuna kadar kullanacaklar. Çok ağır işlere gelmeyecekler. Bizim yaptığımız işin

yüzde sekseni bedenendir. Lojistik alanında çalışıyoruz. Ama ben şu anda lojistik ve depo alanında çalışacak Z kuşağından arkadaş bulamıyorum. “Yok, ben çalışmam” diyor en ufak tahsil yapan iki yıllık, dört yıllık üniversite okuyan ben bunun için mi okudum diyor. Hepsi masa başı bilgisayarlı klimalı ortamlar, masa başında rahat iş istiyorlar. Asgari ücreti kabul etmiyorlar. İş kabul etseler bile dolgun bir maaş istiyorlar.” (K-4)

“Mesela şey var. Sınavlar, mülakatlar, eğitimler, eğitimler, saha gözlemleri konusunda zaten eleme yapmak durumunda kalıyoruz. Elli kişi ile başladıysak mesela belki yirmi kişi ile bitiriyoruz. Çünkü uygun olmayan veya yönlendiremediklerimizi potansiyel sorun oluşturmalarına karşın devam edemeyiz. Sonuçta ticari şirket para kazanmak zorunda. Bizim elimizdeki Z kuşağı biraz daha seçmece. Şöyle düşün çiçekçide tezgâhta çalışan kişilerde vasıf aramazsın. Ama biz yetkinlik ve vasıf aradığımız için seçerek ilerliyoruz. Biz süzerek gittiğimiz için bizimkiler emek yoğun sektörlerle nazaran daha iyiler.” (K-5)

“Üniversiteye gidenler için söylemiyorum. Hani ortada kalanlar var ya. Normalde ne vardı eskiden? Çıraklık eğitim vardı. Atıyorum meslek lisesi vardı. Çocuklar meslek lisesinde meslek sahibi oluyordu. Bana göre yüzde on, yüzde yirmi özel okullaşma var. Yani şimdi çocuk mesela iyi bir puan alamadığında, ailesi “hadi diyor arkadaş napayım? Öderim yirmi otuz bin lira para. Okusun” diyor. Meslek sahibi olmuyor çocuk. Çok şey kalıyor boşta kalıyor. Ne meslek sahibi oluyor ne iyi bir şekilde okuyor? Arada arafta kalıyor. Arafta kalan çocukta şöyle bir sıkıntı var. Şimdi ilk zaman başlıyor mesaiye. Yaşı yirmi olsun. Eğer lise mezunu olduysa on sekiz, on dokuz yaşında olman lazım. Askere de gittin. Oldun yirmi, yirmi bir. Çalışmak zorundasın artık. Neden? Çünkü eğitim-öğretim alacak bir yanın kalmamış. Bununla beraber bir işe başlamak gerek. Bu çocuklarda şöyle bir problem yaşıyoruz. Şimdi bir işe haiz değil. İş öğrenme ile ilgili çok fazla isteği yok. Özel hizmet sektöründe kendini o işe layık görmüyor. Hemen müdür olmak istiyor. Şimdi bu sefer kendine o işe layık görmüyor bu sefer işte cebelleşiyor yapma ile yapmama arasında böyle hani bir çizgisi var. Ama bu sefer bir maaş almaya başladığı anda da kendine bir özgüven geliyor. Yani evde babamın eline bakmıyorum annemin elinde bakmıyorum işte abimde harçlık almıyorum artık. Ben bir birey oldum.” (K-8)

“Z kuşağında üniversite mezunu olarak gelmişse, okuduğu bölümde hemen bir yerlere gelme peşinde. Gelemediyse de hemen terk etme peşinde. Hemen en üste çıkmak istiyorlar. Sorumluluk pek almıyorlar pek baktığında. İş beğenmiyor. Sorumluluğu beğenmiyor. Turizm işletme mezunu, restoranda çalış diyoruz. O da diyor ki ben işletme mezunıysam, orada çalışmam büyük yönetici olurum diyor. Beğenmiyor o işi. O zaman da mesaiye bakar çeker giderim diyor.” (K-9)

Görüşmeciler sektörlerde personel açısından oluşan arz talep dengesinin oluşumdaki problemleri şu şekilde yorumlamaktadırlar:

“Klasik geleneksel yöntemlerle biz hala tanıdık abiye “köye haber sal, çırak olacak çocuk var mı, gelsin yetiştirelim” durumlarına devam edeceğiz yani. Bu sefer de iyiler değil elinde mesleği olmayan kişiler arasından seçim yapmaya çalışıyoruz.” (K-2)

“Şimdi biz sektör gereğince gençlerle çalışıyoruz yoğunluk olarak. Turizm sektörü bu bölgede daha ağırlıklı olduğu için sezonluk personel kullanımı daha yoğun, otellerde olduğu gibi. Tabii böyle olunca da sürekli bir sirkülasyon söz konusu. Her sene belirli miktar alım yapılır, turizm sezonu bittikten sonra ayrılır, sonraki sezon tekrar bir araya geliriz. Bu arada gelmeyenler de olur. Onlar yerine sürekli yenileri seçilir, yetiştirilir ve beraber çalışılır. Bu sebeple de biz İngilizce bilenleri tercih ederiz. Buradan yola çıkarak da daha ziyade üniversite eğitimini iki yıllık, dört yıllık bitirmiş olanlar veya devam etmekte olanlardan istihdam ediyoruz. Baktığımızda on sene önce ile kıyasladığımızda, özellikle bu sene dikkat ettik. 2022 yılında yoğun miktarda toplu işe alım söz konusu oldu çok fark var. Son zamanlarda daha bir farklılık gösterdi.” (K-5)

“Sektör elektrik kontrol kalemi ile elektriği kontrol eden adam istiyor. Sen eli kalem tutan adam yetiştiriyorsun. Bu sefer üst segmentte proje aşamasında güçlü oluyorlar ama alt segmentte uygulama aşamasında çok kötü çocuklar.” (K-8)

“İkincisi hizmet sektöründe ara hizmet tanımları yer aldığı hizmetin ya da vermek zorunda kaldığın hizmetin tanımları değişiyor. Başka hizmete tercihin oluyor şimdi bir grup geliyor. Evet, ben garson bulamıyorum yani o anda resepsiyonistin garson olarak da hizmet vermesi gerekiyor. Şimdi Z kuşağında şöyle bir problem oluyor. O iş tanımını yaparken kendisini sadece ve sadece o işe göre konumluyor. O işe göre konumlayınca, onun yanındaki diğer işleri yapmak ona şey gibi geliyor angaryaymış gibi. Çok fazla çalıştırılıyormuş gibi. Onun hakkı yeniyormuş gibi düşünüyor ama hadi bu da neyi getirmiyor işte yani başarıyı getirmiyor.” (K-8)

Örgüt yapısı ve Z kuşağı ilişkisi

Görüşmecilerden bazıları Z kuşağı mensuplarının işletmelere bağlı olmadığını söylemişlerdir.

“Asgari ücretle çalışan yok burada. Suriyeli olsa da yok. Servis veriyoruz yemek veriyoruz maaşlar yüksek. Siz vermezseniz bile öbür taraf veriyor. İşletmeye bağlılık yok. Adam iki yüz liraya kaçıyor. “Ben kaçıyorum” diyor. İstese vereceğiz. İşçi durmuyor.” (K-1)

“İşletmeye bağlı görmüyorlar. Yok, hiç görmüyorlar. Hiç kesinlikle işletmeye karşı bir bağlılık yok. O duygularla buraya çünkü gelmiyorlar. Buraya işe ihtiyacım var abi çalışmak istiyorum abi ne olursa yaparım mantığıyla gelmiyorlar.” (K-4)

“Z kuşağında sirkülasyon çok. Kafası esiyor çıkıyor gidiyor. Kafası esiyor ben yeniden çalışmak istiyorum diyor. Biri giriyor biri çıkıyor.” (K-9)

“Önce ben diyor sonra şirkete bakıyorlar. Ama işletme bakımından bakınca da Z kuşağı çalışmaya karşı. Önceki kuşaklarda çalışmanın mesai kavramı ile ilgili bir alakası yok ya da daha çok işverene karşı özverimiz vardı. Z kuşağı diyor ki önce ben. Mesaim kaçta başlarsa kaçta biterse onu yaparım o arada çalışırım.” (K-9)

“İşletmeye bağlılıkları yok. Her an tetikteler. Kpss denemeyi düşünüyorlar. İyi bir teklif gelirse hemen gidiyorlar. Eski öğretmenler gibi değiller. Bizde yirmi, yirmi beş yıllık öğretmenler var. Bunlar seni iki üç liraya değişmez. En ufak sorunda ben gidiyorum demez. Seninle savaşırsen seni düzeltmeye çalışır. Yanlışını yüzüne söyler. Başka öğretmenle sıkıntısı varsa onu toparlamaya çalışır ama Z kuşağında böyle şeyler yok. Bağlılıkları yok.” (K-10)

Görüşmecilerden bir tanesi Z kuşağının değişimin işletme içerisindeki mevcut şartları da değiştirdiğini söylemiş ve şu örneği vermiştir:

“Eskiden bizim şirketimizde kurumsal yapıdan kaynaklı hiyerarşik düzen çok daha sıkıydı. Kılık kıyafet yönetmeliği disiplin yönetmeliği etik yönetmeliği gibi pek çok kurumsal yönetmeliklerimiz vardı ve bunlara çok sık uyulurdu. Hala uyulmakta. Ama şu da bir gerçek ki nesil insanlar değiştikçe Z kuşağında olduğu gibi değiştikçe onların hayatına bakış açısına bağlı olarak biz de değişmek zorundayız, zorunda kalıyoruz. Eskisi kadar çok kuralları sert ortaya koymıyoruz. Biraz daha onlar gibi esnek davranmak durumundayız. Örneğin bizim kurumsal olarak şirketimizde erkeklerin küpe takması uygun olmayan bir durumdu. Yönetmelikte o yazar. Bu sene şirket olarak biz karar aldık, artık mesela erkeklerin küpe takması yasak değil. Çünkü dışarıda takıyorlar, talepleri geliyor ya takabilir miyiz gibisinden. Talep çok olunca şirket olarak biz bunu serbest bıraktık. Artık erkekler de küpe takabiliyorlar. Buradaki amaç aslında biraz daha onları çalışma ortamı esnasında motive etmek, bizim amacımız bu “bakın sizin de isteklerinizi ve dileklerinize yerine getirebiliyoruz” mesajını vermek. Aksi takdirde şirkete bağlılık konusunda veya çalışma isteği konusunda kendilerini sıcak hissetmiyorlar. Kazan kazan gibi aslında buradaki bizim olayımız biraz da.” (K-5)

İşletmedeki yöneticiler iş dışı zamanda Z kuşağı ile iletişim kurma bakımından iki farklı görüşte bulunmuşlardır. K-4 kodlu görüşmeci görüşemediklerini ve bunun problem yarattığını, K-5 kodlu görüşmeci ise böyle bir problem yaşamadıklarını

bildirmişlerdir. Bu katılımcıların daha önceki verdikleri bilgilere dayanarak K-5 kodlu görüşmecinin iş alım süreçlerinin zorlu olması ve daha kalifiyeli elemanların çalışıyor olması sayesinde bu problemi yaşamadığını söyleyebiliriz.

“Mesela bizde şey yoktur, benim telefonum yirmi dört saat hep açıktır. Gece onda da beni patron arayabilir. Pazar günü sabah da arayabilir. Mesela Z kuşağının çoğuna sen mesai bittikten sonra ulaşma şansın yok. Çünkü onlar özgürlük alanlarını ihlal ettirmiyorlar. Öyle bir özgürlük alanları var. Neye göre özgürlükse? Nasıl bir özgürlükse bu? Özgürlüğü neye göre kazanca dönüştürüyor? Hayatını neye göre özgürlük çerçevesinde şekillendirecek? Onu da bilmiyor.” (K-4)

“Bizim sektörde iş yapış şekillerinden kaynaklı yedi yirmi dört iş bizde. Ben bundan rahatsızlık duyan yeni kuşaktan bir arkadaş hiç duymadım. Çünkü biz şu kadar ilgilenmeye çalışırız. Hasta oldu, rapor almış sisteme düştü. Ararız “geçmiş olsun, neyin var” hiçbir şey yokken de arayabiliriz. Ama bir sorun çıkmış. Sorun olmuş üç gün sonra ortaya çıktı. Bilgi almak için de ararız. Tabii ki gecenin birinde aramayız. Mesai saatleri dışında veya izinli olduğu günde tabii ki biz ararız. İşin devamlılığı açısından bunun gerekli olduğunu zaten biz aşıyoruz. Rahatsızlık duyma konusunda herhangi bir şey gelmedi. Tabii ki biz biraz da seçiyoruz bunun da etkisi var.” (K-5)

Z Kuşağına ilişkin olumlu algı

Görüşmecilerin neredeyse hepsi Z kuşağı ile ilgili olumlu algılarını belirtirken “zeki” oldukları üzerinde durmuşlardır.

“Çocuklara anlatılabilir bu nasıl konuşursan. Şimdiki çocuklar daha akıllı ben sana söyleyeyim. Daha zekiler daha akıllılar birçok şey ellerinde oldukları için bizim gibi kör bakmıyorlar hayata. Ama onları doğru kanalize etmek lazım.” (K-1)

“Z kuşağının şu tarafı iyi, güzel. Tanıdığı tanımadığı herkes ile ilişkileri çok iyi, hemen diyaloga girme durumları var. Hemen yandaki bebeğin başını okşuyor, bir şey söylüyor, bir şeyler yapıyor yani böyle şeytanlıklar yapıyor. Yani ilişki güzel. Yani o iletişimi güzel.” (K-2)

“Aslında yeni kuşakla biraz daha fazla ilgilenmek gerek bence. Çünkü onlar daha pratik daha zeki. Daha çabuk öğreniyorlar. Özellikle günümüzdeki elektronik cihazları elektronik arabaları elektronik sistemleri daha hızlı çözerler.” (K-3)

“Zekiler. Bir kere zekilik şöyle zekiler tabi bizden daha genç, teknolojinin içine doğdukları için teknoloji ve bilgi işlemle araları çok iyi. Kesin yani bizim kuşaktan bir on kat daha iyiler yani.” (K-4)

“Zeki oldukları dışında başka gördüğüm olumlu yönleri açıkçası yok.” (K-5)

“Z kuşağı çalışmak istiyorlar, yapmak istiyorlar ama bu cep telefonuyla ilgileniyorlar. Z kuşağı tembel ya da çalışmıyor değil sadece yönlendirilmeye ihtiyacı var yönlendirilince daha zekiler. Bizim mesela alaylı dediğimiz eski çocuklara saatlerce eğitim verirdik anlatamazdık ama şimdi ben bu çocuklara beş dakika, bir brifing verdiğimde kesinlikle hemen dönüşümü alabiliyorum. Yani z kuşağı çok akıllı çok zeki teknolojinin getirdiği olsa gerek çok verimli çok çalışkan ama işlemek gerekiyor, ruhuna inmek gerekiyor.” (K-6)

“Z kuşağı bizim gibi değil. Her şeyi sorgulayan irdeleyen bir kuşak. Sorgulayarak da hakkını arayan bir kuşak.” (K-9)

Görüşmecilerin iki tanesi Z kuşağının zeki olduğunu ama bu zekâlarının arkasından olumsuz davranış sergilediklerini belirtmişlerdir.

“Z kuşağının birkaç farklı davranış şekillerini gördüm gerçekten zeki olup zekâsını gösterebilenler var konuşmasından yürüyüşünden zekâsını gösterebilenler var. Bir kısmı da zeki olduğu halde vurdumduymazlık görüntüsü altında ilgisiz oluyorlar. İçlerinde çok iyi çocuklar da var sadece onlarla iletişimi uygun şekilde biraz daha onların seviyesinde esneterekten bir bağlılık duygusu oluşturmayı hedefliyoruz. Mesela eskiden yöneticiler iş yerinde bir konu hakkında talimat verir “Arkadaşlar bu iş böyle yapılacak” bile demezler bu iş böyle yapılacak gibiydi. Daha ziyade şimdi onlara bu işin niçin böyle yapılması gerektiğini temelden bir anlatıp yaptığı işi daha iyi yapması için anlatıyoruz. Bunları gerekçe ile anlatıp daha kibar bir dille “Arkadaşlar bunu böyle yapmanın daha iyi olacağını düşünüyorum çünkü” deyip, olası olumlu ve olumsuz sonuçları da aktarıyoruz.” (K-5)

“Z kuşağı çok zekiler ama çok tembeller. Diyeceksin ki hem zeki hem tembel nasıl? Salağa yatma mantığı var futbolda top bana gelmesin de nereye giderse gitsin. Top benden çıksın da nereye giderse gitsin. Salağa yatıyorlar aslında çok zekiler. Aynı onun gibiler sadece günü yaşamak istiyorlar, yarını düşünmüyorlar. Kesinlikle! Ama bizim ülkemizde daha ona elli yıl var. Avrupa’ya ondan gitmek istiyoruz yarını düşünmüyorlar çünkü devlet bakar diyorlar. Kısacası anı yaşıyorlar. Muthular çok muthular karamsar değil. Senden benden muthular. İş olacak mı olmayacak mı umurlarında değil. Acayip muthular huzurlular.” (K-5)

Görüşmecilere göre Z kuşağının diğer olumlu algıları ise şu şekildedir:

“Özgüvenleri yüksek. Tamam özgüvenin normali iyidir ama çok fazla olunca da ukalalığı döner. Özgüvenli olsunlar. Yapsın yapsın bozsun ama yaptığı şeyi ustasıyla da paylaşırsa “ustam şöyle şöyle oluyor, böyle böyle değil” diye paylaşırsa, o ürün sonra düzelir. İlla ki genel geleneksel mantığı yardıma çağırması lazım kalfanın veya çırağın.” (K-2)

“Teknoloji ile ilişkileri çok iyi. Aslında orada bir değerlendirme yapılabilir onlar için. Onu kullandırıp, bazı şeyler yaptırabilirsiniz. Ama onu yaptırabilecek kapasitede eğitmenler olması lazım. Yine aynı şey oluyor bir eğitici adam olması lazım ki başlarında yapabilen ancak o zaman olur.” (K-3)

“Bunlar benim dediklerim vasıfsız olanlarda bir haiz olmayan mesela mesleği haiz olanlarda da ciddi böyle şeyler var. Ciddi uçuk fikirlerle geliyorlar. Hocam şöyle şöyle yemek yapalım diyor Z kuşağında. Arkadaş biz bunu yapacağız ama sen portakallı ördek yapmak istiyorsun. Bizim memlekette ördek sayısı yüz. Biz beş yüz kişiye yemek vereceğiz. O yüz ördeği nasıl bulacağız? Tamam, çok güzel şeyler istiyorlar gençler ama.” (K-8)

“Bir de bu kuşağın başka bir özelliğini söyleyeyim. Bunlar çok hızlı adaptif olarak çalışabiliyor. Üst segment olanları var ya yani ilk yirmi binde üniversiteye gitmiş, iyi meslek sahibi olmuş, ODTÜ, Boğaziçi, Bilkent'ten mezun olmuşlar çok hızlı adapte olabiliyorlar işlerine. Onların da böyle bir güzelliği var şimdi. Alt sektörde iş bulamıyorsun çalıştırıyorsun adam bulamıyorsun. Ama mesela üste geçtiğinde otomatikman şey yapıyor onlar da hızlı adapte oluyor hızlı iş değiştiriyor.” (K-8)

Z Kuşağına ilişkin olumsuz algı

Görüşmeciler Z kuşağı ile ilgili olumsuz algıların işletmelerin faaliyet alanlarına ve yöneticilerin bakış açılarına göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir:

“Yeni fikirlerle gelmiyorlar. Yeni fikirlerle çok az geliyorlar.” (K-1)

“Fikir yok ki onlarda. Sorumluluk yok yani proje geliştirme özellikleri yok. Onlar hazır bulunmuş ve gelişmiş şeylerin üzerine kendilerine dünya atıyorlar.” (K-4)

“Z kuşağı çalıştığı işin adamı olmaktan ziyade, kendi yaptığı işin adamı, görevinin adamı görevini yapıyor sadece. İşletmeye artık ne katacak ekstra vakit ayırır mı? Ekstra performans gösterir mi? Bunların hiçbiri konusunda çabası yok. Sadece önüne ne komursa ne görev verilmişse onunla sınırlıyor kendisini. Ben toplantılarımızda hep söylerim bu kişiye işletmenin elemanı denir, bu kişiye de işletmenin adamı denir. İşletmenin adamı, işletmenin her noktasında katılır, her olayına katılır. Ama işletmenin elemanı sadece verilen görevi yapar. Z kuşağında da bunu gözlüyoruz kesinlikle. Yani geleneksel yöntemlere yakın değiller geleneksel mantığa yakın değiller.” (K-2)

“Ekip çalışmasına koyduğumuz zaman ekipteki en deneyimli kişinin arkasına sığınıp kalıyorlar. Yani grupta lider olmaya soyunmuyorlar. Hepsi değil muhakkak vardır lider olmaya soyunan ama geneli ekipte önde gidenin arkasında kalıyor.” (K-2)

“Dinleme yok, dinleme yok, konuşma yok sosyal ilişki yok. Kesinlikle yok. Sosyal diyalog, ilişkileri, ikili ilişkileri çok zayıf. Teknolojinin kurbanı olmuşlar. Onun içinde doğmuşlar. Bunda bizim hatamız var mı?” (K-4)

“Z kuşağı vurdumduymaz.” (K-5)

“Yaptıkları işte özgüven kazandıklarında sorun çözme yetenekleri yüksek. Ama işte o özgüveni kazanıncaya kadar arada bir ölü dönem oluyor. Bu da aslında bakarsanız biraz hayata bakış açılarından kaynaklı önemsememe fikri de gelişmiş onlarda. “Algılarım sorun çözmesek de olur” diye başlıyorlar önce. “Çözmesek de olur. An bitsin yeterli bir şey yapmaya gerek yok o an bitsin yarına bakarız” diyor çoğunluğu. Bu mantalitede başlıyorlar mesela.” (K-5)

“Yani şöyle bir durum var. Biraz daha gelenekçi belki ben düşünüyorum. Şöyle bir iş yeri varsa orada bir iş varsa ve orada bir iş yapılacaksa, herkes bir ucundan tutmalı. Normal şartlarda eski hep beraber kaldırıp gitmelisin. Şeyin mantığı bu, olayın mantığı bu ama bu konuda biraz daha isteksiz ve şey oluyor ya verimin düşmesi değil de şöyle isteksiz oluyor onlar. Bizden kaynaklı motive ediyorum öyle yapalım böyle yapalım. Hadi ben şuradan tutuyorum, sen de buradan tut. Bazı şeyleri yaptırabiliyoruz ama hani çok böyle istekli değiller”. (K-5)

“Mesela üretime çok yatkın değil bu gençler çok yakın değil ve tarım sektörüne de değil. Bu sefer de ne olacak mesela? Bu bölgede zeytin işi var. Hep yaşlılar gidiyor. Gençler evde oturuyor. Zeytin toplamaya gitmiyor ama zeytinli pizzayı yiyor”. (K-8)

“Z kuşağı hazırda konmak istiyor. Haklarını iyice bilen, işi bilmesek bile yukarıdan başlamak isteyen bir kuşak.” (K-9)

Z kuşağı ve para ilişkisi

Görüşmeciler Z kuşağının parayı çok sevdiğini, para sebebiyle kolay iş değiştirebileceklerini ve kolay ve çabuk para kazanma sevdasında olduklarını belirtmişlerdir.

“Bir yerdeki beş bin beş yüz öbür taraftaki altı bin lira hemen gitmesi için bir sebeptir.” (K-2)

“Paraya endeksliler hemen gidiyorlar. Benim oğlan şimdi diyor ki ben narenciye zeytin yapsam senden ayrı, daha yüksek karlılık görüyor hemen yapıp. Oradan köşeyi dönmeye çalışıyor. Oyun alıp satmaktan, Bitcoin alıp satmaktan herkes oradan parayı kazanmaya çalışıyor ama tamam herkes oradan kazanacak narenciyeyi kim yetiştirecek abi?” (K-3)

“Ekip yöneticisi iyi olursa, ekip çalışmasına katılır. Onlar iyi olurlar ama iyi ekipleri bulmak lazım onlar için. Sorumluluk alırlar bence onların sorumluluk almak ile ilgili sıkıntıları yok. Onların süre ile ilgili sıkıntıları var süreyi şey yapamıyorlar. Sabırsızlar. Yani para kazanacaklarsa çok para kazanacaklarsa sonuna kadar bağlı kalırlar. Sürdürebilirler ama çok para kazanamayacaklarsa sonuna kadar bağlı kalmıyorlar yani paraya endeksli bakıyorlar.” (K-3)

“İki yüz lira fazla verdiği için gidenler var. Buradaki ortamdan daha rahat daha stressiz iş bulup gidenler var. “Gidebilir miyim?” bile demiyorlar. Çekiyor ben bıraktım diyor gidiyor. Yani sorumsuzluklar had safhada.” (K-4)

“Z kuşağının her şeyi para. Eskiden hani hoşgörü, devamlılık, sevgi, saygıydı bizim kuşakta işe devamlılıktı şimdi burada artık para. Para ön planda. Ahde vefa yok artık.” (K-6)

“Bize gelen Z kuşağı çocuklarının hayattan beklentilerinin ne olduğunu bilmiyorlar. Hayatın sadece bilgisayardan ibaret olduğunu kanıtsamışlar. Bilgisayarda gördüklerinin onu yaşamak onu değerlendirmek ona göre bakış açısını değerlendirmek istiyorlar. Ama hayatın ve ülkenin bir gerçekleri olduğunu yeri geliyor umutuyorlar veya sonra farkına varıyorlar çalışmak istediklerini o zaman anlıyorlar ama şimdiye kadar herkes burada bir ara elaman olarak görüyor herkesin gözü dışarda. İşte teknolojiden para nasıl kazanabilirim yurt dışına kendimi nasıl atabilirim yurtdışındaki o Youtube'daki veya Tiktok'taki videoları izlemeleri (olumsuzları tenzih ediyorum) olumlularından esinlenerek diyelim yurtdışına herkes kapağı nasıl atarım mantığıyla hareket ediyorlar. Kimse burada uzun vade çalışmak istemiyor en uzun çalışan yüzde yirmi beşlik dilimde elemanlarım var Z kuşağından onlar da dört yıllık elemanlar diğerleri altı aylık ve iki yıllık biri gidiyor biri geliyor.” (K-6)

“Basit para kazanma isteği var. Z kuşağının çoğu emlakçılık kursuna gidiyor. Hızlı para kazanma isteği. Bu işlerin hepsi bitecek. Bu işlerin hepsi bittiğinde biz ne yapacağız? Ek iş olarak ne yapacak ne iş yapacaklar abi? Hadi bunun yüzden onu yurtdışına gitsin. Yurtdışını çok beğeniyorlar ya. Yurtdışında çok daha rahat yaşayabileceğini sanıyor ya. Biliyorsun sen de sabah altıda kalkıyor iki saatlik tren yolculuğu. Olaya bak şimdi. Senin çocuğunda böyle bir şey yok yataktan zor kalkıyor. Kahve içmeden kalkamayan bir Z kuşağı var abi. Şimdi ne olacak abi bunlar da ben sana soruyorum.” (K-8)

“Z kuşağının şöyle bir problemi var. Z kuşağı eski kuşağa göre şey daha kolaydan daha hızlı ve daha efektif para kazanma üzerine hayatını kurduğu için bir de bu influencer dedikleri bir olay var. Bu arkadaşların yani çok hızlı bir şekilde döniit alabilecekleri ve çok hızlı bir şekilde para kazanabilecekleri inanıyorlar. Sadece ve sadece bu hayal ile beraber yaşıyor. Z kuşağı bizi ciddi anlamda zorluyor.” (K-8)

“Parayla ilişkileri şöyle. Parayı tutayım yok. Aldığı gün bitirip yiyen kuşak.” (K-9)

“Başka yere geçebilir. Parasal olarak birazcık fazla olsun hemen geçer.” (K-10)

Z kuşağı ve iş motivasyonu ilişkisi

Görüşmeci yöneticiler Z kuşağı için iş hevesi ve işyerindeki motivasyonun önemli olduğunu vurgulayarak, kendi sektörleri ile ilgili farklı çözümler bulduklarını söylemişlerdir.

“Z kuşağı işe ilgi duyarsa, bu işle ilgili bir şey yapma hevesi varsa, içinde bir ışık varsa bu işin peşinde biraz koşuyor ama ne kadar koşuyor? Onların ellerinde datalar var. İnternetten veya bir yeden çekilmiş. Aaa bu böyle yapmış şöyle yapmış. Biliyorsun şimdi sosyal medya çok ön planda. Onlar sosyal medyada hep zirvedeki insanlara bakıyorlar hemen ağacın en tepesindeki meyveye göz diyorlar. Aşağıdakini alabilecekken. Onu yapmaya çalışıyorlar. Bu seferde ne oluyor hayal kırıklığına uğruyorlar. Hayal kırıklığına uğrayınca da başaramayacağım ben moduna düşüyorlar. Öyle değil ki hayat! Yani süreklilik lazım, peşinde koşmak lazım hep. Biz de kaybediyoruz yanlış yaptığımız seçimler oluyor.” (K-1)

“Bizim açımızdan onları motive edecek şu olabilir. Mesai ücretleri için özellikle bir şeyler veriyorum ekstra. Özellikle bayramlarda, kandil günlerinde, yılbaşı vesaire o tarihlerde. Herkese birer ikişer gün mesai mesela. Üç tatil günü olan bir bayram geçirmişiz. Bu kişiye hizmet sektörü olduğunuz için bir gün izin yaptırıyorsunuz. Ama iki günde mesai vermek durumunda kalıyoruz.” (K-2)

“İşi öğrenme hevesleri olan genç oranı yüzde on bile yok. Neredeyse o da yüzde beşi de sana denk gelirse iyi. Beşi denk gelmezse, o da yok yani.” (K-3)

“Bunları da iyi motive edersek motive artık eskisi gibi değil. Bunu böyle yap demekten ziyade oturup anlatıp kendi menfaatlerine olacak olan yöntemleri de seçmeye çalışıyoruz.” (K-5)

“Bu da sonuçta bizim için bir motive faktörü. Onların bir şeyleri başarmaları da bizi motive eder. Biz kendimizi de aslında motive ediyoruz bu şekilde. Bir çocuk yetiştiriyoruz, bir genç yetiştiriyoruz gelecek için birini hazırlıyoruz. Bu bizim için de motive edici bir şey. Beşeri ilişkinin olduğu yerde bunlar olur. Ama tabii ki şirketin kârlılığını veyahut da rakiplerin bilmemesi gereken şeyleri açıklamıyoruz.” (K-5)

“Hatasında kızmak yerine, biz şöyle bir sistem uyguluyoruz. Şakalaşma sistemi uyguluyoruz. Gırgıra vuruyoruz. Bu kuşağa kızdığında inatlaşabiliyor seninle.

Ciddi problem. Ciddi tepkiler verir. Sabah işe gelmez. Hiç umurunda olmaz. Öyle sorumluluğu yokmuş gibi hisseder çocuk.” (K-8)

Görüşmeciler Z kuşağının işletme içerisinde olumsuz bir durum yaşadığında bu durumu mobbing olarak algıladıklarını veya motivasyonlarının düştüğünü söylüyorlar.

“Şimdi patronum ne kadar bağırursa da çağırursa da ben hiç sesimi yükseltmedim ona. Cevap bile vermedim büyüğümdür dedim, haklıdır dedim. Yani bu şekilde yirmi üç yıldan beri. Mobbing uyguluyorsun hemen. Hemen onun adı mobbing oluyor. Bir görev veriyorsun ya da işte bir işi yanlış yapacağında yapmıyor ya da direniyor, sesini yükselttiğinde ya da ona farklı bir cümle kurduğunda hemen yönetici ya da patron mobbing uyguluyor. İş yaptıрма söyleyiş tarzın mobbing oluyor. Karışmayacaksın bir daha yapmayacaksın.” (K-4)

“Çok kırılğanlar. Yapı olaraktan kırılğanlar. Bir şey istiyorsak eğer mutlaka onları kırmadan söylemek zorundayız. Biz yöneticiler o yolda gidiyoruz. Herhangi birisi kendilerine sert üslupla bir şey söylediklerinde hemen moddan düşüyorlar. Zorlu yolcu profilleri vardır. Yolcu gelir uçağı bagajı uygun değildir vesaire mesela o durumlarda hemen moddan düşüyorlar. Çünkü karşıdaki yolcu çirkef ya.” (K-5)

Sabır ve sebat

Görüşmeciler büyük bir çoğunluğu, Z kuşağının sebat göstermediğini ve sabredemediklerini söylemektedirler. Bu durum hem onlar açısından hem de işletme ve sektör açısından olumsuz geri bildirimleri olduğunu söylemektedirler. İlerleyen zamanda bu olumsuzlukların artabileceğini belirtmektedirler.

“Bu işle ilgili söyleyeyim size daha gittik bir tane taş aldık. Bu taşla ilgili çok güzel hayaller kurarak geliyorsun. Bir bakıyorsun taşın içerinden sürpriz bir şey çıkıyor. Başka bir şey bu madencilik. Hammadden istediğiniz kıvamda değilse değerlendirilmiyor. Siz buna değer katmak için getiriyorsunuz ama. Z kuşağı da bazen böyle oluyor. Dışardan bakıyorsun çok güzel bir şey var. Bu çocuk işte Türkiye’de şu noktaya gelmiş şöyle olmuş böyle olmuş içinden. Aynı o maden gibi, güzel yerinden kesebilirsen çıkartabilirsen, pırlanta oluyor öbür türlü çöp oluyor. Ama Z kuşağı sabırsız yani gerçekten sabırsız. Beklese değerlendirilecek.” (K-1)

“İşe girdikleri zaman sebat göstermiyorlar. İşte dedim ya işletmenin adamı olma yönünde adımları yok. Haliyle bu kısa süreli oluyor çalışma süreleri. Kısa oluyor onlar için.” (K-2)

“Aslında bunlar çok zekiler, çok pratik zekalılar fakat sabırları yok. Çok çabuk köşeyi dönmek istiyorlar. Bu sebepten dolayı da bazı şeylerden çok çabuk

sıkılıyorlar, vazgeçiyorlar. Uzun süre tahammül edemiyorlar bir işte sebat olmuyor.” (K-3)

“Sebat ve sabır yok.” (K-4)

“Geleneklere bağlı olduğunda biz mesela ülke olarak ne ülkesiyiz? Tarım ülkesiyiz. Kim ne derse desin. Ama şimdi biz üretmiyoruz. Neden üretmiyoruz? Çünkü eski o sebat geleneğini yitirdiği için Z kuşağı. Sebat kültürünü, hani o şey kültürünü bu çocuklara vermemiz gerekiyor. Bu alt kültürleri zaman içerisinde vermemiz gerekiyor. O da şöyle oluyor. O da gelip senin çocuğun oluyor. Sen diyorsun ki ben hiçbir şekilde, benim çektiğim sıkıntıyı çeksin istemiyorum arkadaş yani fark etmiyor.” (K-8)

“Z kuşağı zeki, çalışır ama süreklilik yok. Sabretmiyorlar.” (K-9)

İki görüşmeci Z kuşağının sebat etmemesi ile ilgili yaşadıkları şu örnekleri vermişlerdir:

“Çocuk ailesini aramış geçen gün ben artık ağız görmek istemiyorum ömrüm boyunca. Çocuk dördüncü sınıfı bitirecek bu sene seneye mezun olacak. Ailesi apar topar gitti çocuğun yanına. İşte ne yapacağız. Ben araştırdım Türkiye’de ilk bine girdiğim için ege üniversitede bilgisayar mühendisliğinde başlayabiliyordum. Okuduğum dersleri saydırabiliyorum. Z kuşağının kendine yaptığı özeleştir. Sabırsızlıktan kaynaklanıyor. Konfor da var. Konforlu bir yerden geldikleri için konforlu bir hayattan geliyor ve bu işe girerken ben burada ne göreceğim ne karşılaşacağım bilmiyor. Mesela gitseydi yeni mezun birinin yanına. Ben nelerle karşılaşacağım diye. Onunla bir sohbet etseydi. Neler olabileceğini öğrenseydi. Belki duyacaktı ki sen işte bir iki üçte bunu yapacaksın. Dörtte her gün laboratuvara gireceksin. Orada her gün asistanlarla bunları çalışacaksınız bunları göreceksiniz sen bunları kendine hazırlıyor musun? Hazır hissediyor musun? Belki mental olarak hazır olsaydı bunları yaşamazdı. Aile memur. Konforlu hayatları olmuş. Çocuk kışın okula gitmiş yaz tatillerinde takılmış başka bir şey yok.” (K-1)

“Uzun süredir çalışan, bir iki sene gibi çalışanlar var. Zaten başlarken de öyle başlıyoruz. Bu meslekten para kazanmak üzere geldiysen doğru yere geldin. Ama bir süre zamanımı geçireyim, takılayım diye düşünüyorsan doğru yerde değilsin diye söylüyoruz onlara. 1979’da on üç yaşındaki gelen çırak bugün elli dokuz yaşında hala çalışıyor. X usta 83’te gelmişti, bugün de kırk yıla girdim falan diyordu. Ben zaten otuz üç yıldır buradayım. Bütün eski elemanlar böyle yani. 95 yılından önce doğanlarda bu daha fazla. Biraz daha sabretme sorunları var çünkü. Mesela gençlerden benim içimi parçalayan iki tane gidiş vardı. İmalattaki yirmi yedi yaşındaki delikanlı bir arkadaş. Şu mesleği bıraktı Yatağan’da tamircinin yanında. Tek mesele rakamın üç yüz lira beş yüz lira fazla olması. Mesela dondurmacımız vardı. O da gitti. Onun tek meselesi neydi? Burada mesai uzun, orada 8 saat çalışacak. Ama sekiz saat bir fiil

çalışıyorsunuz. Şu an ben çalışıyorum mesaim işliyor, vücudum çalışıyor, ücretim çalışıyor şu an. Şu an çalışıyor muyum? Hayır, oturuyorum sohbetteyiz sizlerle. Burada bulunma sürem çok olabilir ama çalışma sürem 5 saati geçmez. Fiilen işletme adına üretim yapma durumun beş saati geçmez.” (K-2)

Görüşmecilerin Z kuşağı ile ilgili genel anlamdaki diğer görüşleri tasnif edilmediği için burada verilmektedir:

“Z kuşağının yüzde beşi başarılı geri kalanı hayal kırıklığına uğrar diye düşünüyorum. Çünkü yüzde beşi de seçilmiş zümre aslında. İyi üniversitelerde okumuş, kendisini geliştirebilen, kendisini farklı dallarda farklı şekilde kanallara eden illa ki bu işi okudum diye o işi yapmak zorunda değil insanlar. Bazıları okuyorlar gerçekten farklı girişimleri olan insanlar farklı bakan çocuklar da var aralarında ama çok az. Niye? Herkes üniversiteye giriyor artık. Eskisi gibi değil.” (K-1)

“Onlar sosyal medyada hep zirvedeki insanlara bakıyorlar hemen ağacın en tepesindeki meyveye göz dikiyorlar. (K-1)

“Yani Z kuşağında benim eksik gördüğüm şey önde olmak, popüler olmak istiyorlar ama lider olma kaygıları yok. Önde olmak ile popüler olmak ile lider olmak başka bir şey. Bunlar öne çıkmak istiyor ama lider olup olmamakta karar vermiyor. İstemiyor. Şovun ön kesimlerinde daima olmak istiyor ama liderlik yok. Sosyal medyanın getirdiği görüntü özelliği gibi bir şey bu.” (K-2)

“Eleştiri konusunda şöyle diyeyim, bilgi birikimi güzelse çocuğun eleştiriye gayet normal karşılıyor. Bilgi birikimi yoksa hamsa hemen savunma mekanizmasını kuruyor. Yok, öyle değil de şöyle de böyle deyip, savunmaya kalkıyor. Yani bir hatadan dolayı eleştirilirse hemen savunma mekanizmasını kurup, yersiz savunma yapıyor. Kendini bilen bir genç o hatayı kabul ediyor, özür diliyor veya şey iletişim normal oluyor ama bütün olay birikim ile alakalı.” (K-2)

“Z kuşağına ben ne diyorum biliyor musun? Zayi kuşak, ziyan olmuş kuşak.” (K-4)

“Ama şu da bir gerçek ki nesil insanlar değiştikçe Z kuşağında olduğu gibi değiştikçe onların hayatına bakış açısına bağlı olarak biz de değişmek zorundayız, zorunda kalıyoruz. Eskisi kadar çok kuralları sert ortaya koyamıyoruz. Biraz daha onlar gibi esnek davranmak durumundayız.” (K-5)

“Çoğunlukla kendilerine yakın hissettikleri nadir büyüklerle iletişime açıklar. Daha ziyade kendi kafa yapılarına uygun gençlerle bir arada olma eğilimindedirler. Sohbet ortamında da kendi grupları var. Çok da öyle bir girişkenlik olmuyor. Şimdi orta yaşta bazı kişiler var kişiden kaynaklı münferit olarak grupla ilişkileri iyi olabiliyor. O grubun içine alabilirler ama daha üst

yaştakileri pek de almıyorlar. Dil farklı kültür farklı aynı. Espriye bile gülmeyebiliyorlar gibi.” (K-5)

“Z kuşağının her şeyi para. Eskiden hani hoşgörü, devamlılık, sevgi, saygıydı bizim kuşakta işe devamlılıktı şimdi burada artık para. Para ön planda. Ahde vefa yok artık.” (K-6)

“Mesela yeni bir arkadaş aldık biz on sekiz yaşında tabi çalışmayı istedikten sonra biz onları yetiştiriyoruz. X hanımda olduğu gibi yani hevesliyse muhakkak işimizi görüyor. İlla yaşı olgun birisini aramıyoruz. Aslında işimiz gereği gençler daha çok işimizi görüyor bizim yani durum bu. Verim alıyorum tabi. Verim alamayınca yoluma devam etmiyorum o da zaten kendisi anlıyor.” (K-7)

“Hani herkesin bir çılgın fikri var Z kuşağında. Herkes bir şeyler yapacak. Herkesin iş ile ilgili bir fikri var işte bildiği şeylerle bilmediği şeylerle ilgili fikri var.” (K-8)

“Bu çocuklarda şöyle bir problem yaşıyoruz. Şimdi bir işe haiz değil. İşi öğrenme ile ilgili çok fazla isteği yok. Özel hizmet sektöründe kendini o işe layık görmüyor. Hemen müdür olmak istiyor.” (K-8)

3.2.3. Z Kuşağı ve Teknoloji İlişkisi

Görüşmeciler Z kuşağının teknolojinin içine doğdukları için teknoloji ile bağımlı bir ilişkilerinin olduğunu konusunda hem fikirler. Ancak teknolojinin olumlu yönlerinden yararlanamadıklarını ve hayatlarını olumsuz şekilde etkilediği konusunu da söylemektedirler. Bu bağlamda Z kuşağının teknolojiyi telefon ve sosyal medya olarak algıladıklarını belirtmektedirler. Görüşmecilerin bakış açıları doğrultusunda konudaki görüşmeler iki başlık altında tasnif edilmiştir.

Sosyal medya ve Z kuşağı ilişkisi

Görüşmeciler genel anlamda teknolojinin Z kuşağı için sosyal medya, sanal dünya, kripto para ve e-ticaretten ibaret olduğunu söylemektedir. Görüşmecilerden dört tanesi Z kuşağının sosyal medya ve sanal dünya bağımlısı olduklarını belirtmektedir. K-4, K-5 ve K-6 kodlu görüşmeciler, telefonun doğru bilgiyi öğrenmelerini engellediğini veya yavaşlattığını belirtmektedirler:

“Onların dünyası sanal dünya olmuş. Telefonlarda yazılan çizilen her şeyi kendilerine göre doğru olduğunu zannediyorlar.” (K-4)

“Şunu çok gözlemledim. Öğrenmeye açık değiller diyorum. Bunun da sebebi yine teknoloji. Şurada telefonumuz var. Kocaman ekranı var, görseli var, her şeyi bulabiliyorum arama motorunda. O an için bilgiye ihtiyacın oldu arama

motoruna yaz bilgi gelsin sana gani gani bilgi var. Gerektiği kadarını alıyor kafasına koyuyor bitti bilgiyi öğrenmeye ihtiyacı olduğunu düşünmüyor. Gerektiğinde zaten ben buradan bulacağım diyor. Hatırlamazsam yine bakarım diyor. O yüzden öğrenmeye açıklık konusu biraz da burada zaafiyet oluşturuyor.” (K-5)

“Z kuşağının teknoloji ile ilişkilerini bağımlı görüyorum.” (K-6)

“Sanal âlemde ne yaptıklarını bilmiyorum. Mesela ben kendimden örnek vereyim. Ben buradan Marmaris’e yolculuk yaparken ülkemizin yer altı, yer üstü kaynakları nelerdir kimlerle savaşıyoruz, neden mavi vatan dedik ülkenin menfaatleri ile ilgili yazışmalar okuyorum, şeyler araştırıyorum. Bilgi dağarcığımı iyi ya da kötü doldurmaya çalışıyorum sohbet anında ben de oradan bir söz sahibi olabilir miyim bir şey anlatabilir miyim donanımlı hale gelir miyim diyorum. Konuyu daha iyi anlamak adına ben bunları yaparken alaylı kuşağında bunların (Z kuşağı mensuplarının) daha farklı yapmasını isterdim.” (K-6)

“Z kuşağı teknoloji ile ilgili görüyorum bağımlılık düzeyinde. Bizde zaten ona izin vermiyoruz. Cep telefonu ile iş yerinde vakit geçirmesiyle asla izin vermiyoruz istisna olabiliyor. Ama z kuşağından bağımlı kişiler bizimle çalışamaz. Demek ki o çalışma gönüllüsü değil.” (K-7)

“Şimdi Z kuşağının çalışma ortamında da olsa nerede olursa olsun her yerde bir şeyi var uyarını var. Ya Instagram’dan bildirim geliyor, Snapchat snap geliyor, WhatsApp’tan aşk mesajı geliyor şimdi buna biraz daha bu komularda bağımlı ve hani bunların olmayan arkadaşları var. Olmayan arkadaşlar demek atıyorum, Muğla’daki bir oğlan çocuğumun Antep’te sallıyorum rastgele yeri Antepli kız arkadaşı oluyor. Sen bu kıızı gördün mü? Yok. Ne yapıyorsun? Ne hocam diyor biz diyor neydi oyunun adı PUBG’den diyor yazışıyoruz gibi. Bunların çok uyarıları olduğu için de hani bunları yüzde yüz işe kendini verme şansı yok baktığımda. Bir şey de öğrenemiyorlar. Ne yapıyorum o konuda? Şimdilik onun uyarısını minimize etmeye çalışıyorum.” (K-8)

“Sosyal medya kuşağı olmuş. İlişkileri de aynen öyle. Instagram, Facebook dâhil sosyal medya, sanal kuşağı olmuş. Teknoloji ile ilişkileri iç içe ama işleyiş bakımından değil. İşleyişi öğretmen lazım. Teknolojiyi iş yerine sosyal medya için kullanıyorlar.” (K-9)

“Teknoloji ile ilişkisi bizim kuşağa göre veya eski öğretmenlere göre çok daha iyi. Çok daha adapteler. Her yeni nesil teknoloji ile daha iyi bir şekilde geliyorlar.” (K-10)

Diğer üç görüşmeci (K-1, K-2, K-6) ise telefon ve sosyal medya bağımlılığının sadece Z kuşağına özel olmadığı, diğer kuşakların da bu tür bağımlılıklarının olduğunu söylemişlerdir:

“Sosyal medya bağımlısı olanlar var tabii ki. Bazıları sürekli telefonda biz bunları görüyoruz. Bazen biz kendimiz de boş zamanlarımızda bunun içerisinde oluyoruz, bakıyoruz orada neler yaşanmış diye. Adam gitmiş x bir yere yüz tane fotoğraf çekirtmiş. Genelde kadınlar yapıyor. Kendine göre senkronizasyon yapmış, her gün bir şey paylaşıyor sanki her gün başka bir yerdeymiş başka şeyler yapıyormuş gibi. Bu sefer de Z kuşağı zannediyor ki o kişi her gün başka şeyler yaşıyor başka şekilde ulaşılamaz bir noktada çünkü bakınca o insanları tanıyınca o insanların o işleri yapıp her gün gezme şansları yok yani. Bazıları sosyal medyada olduğundan çok çok farklı gösteriyorlar. Bu sefer de insanlar ona imrenip ona özeniyorlar. Mutsuz oluyorlar bu sefer. Ben niye böyle değilim diyorlar ailelerinden farklı şeyler istiyorlar. O yapıyor da ben niye yapamıyorum. Hâlbuki aslında herkes gerçeği gösterse herkes daha mutlu olacak.” (K-1)

“Teknoloji onların zamanını alıyor. Kesinlikle çok alıyor. Artık bu sadece Z kuşağının sorunu değil otuz beş kırk yaşlardaki arkadaşlarımızın bile sorunu. Yetişkinlerin bile sorunu durumunda. Dünyanın dijital ortamın içinde sığmış olması da bir etken tabii ki. Şimdi deprem oluyor hemen internetten öğreniyoruz. Eskiden deprem bugün olurdu, geleneksel olarak bundan otuz yıl kırk yıl önce biz bir gün sonra gazeteden duyardık veya daha sonra denk geldik haberlerde radyodan dinlerdik.” (K-2)

“Telefonla oynamak artık günümüz çağın bir hastalığı olmuş. Telefonsuz hiç bir yere çıkamıyoruz, yürüyemiyoruz. Biz bile. Z kuşağının da ister istemez istedikleri bir şey olduğuna inanmıyorum ama kucağında buldu birden hazırı buldu. Hazırlanmadan edilmeden iyisi kötüsü anlatılmadan bu çocuklar kucağında buldu.” (K-6)

Görüşmeciler Z kuşağının teknoloji ve sosyal medya sayesinde kolay para kazandığını ama bu para kazananların ufak bir grup olduğunu, sosyal medyanın gençlere hem anlık hem de uzun vadede zaman kaybettirdiğini gözlemlediklerini belirtmişlerdir:

“Dijital sosyal ortamda para kazanan gençlerde YouTube daha kaliteli yayın yapıyor ama TikTok gibi yerler çöp bir ortam. Şarlattanlıktan para kazanıyorlar. Ne kadar süre yapacağın önemli. Bu özellikle şeyde vardır, sanat camiasında vardır. Şöhretinin doruğundayken öyle bir yaşar ki, şöhreti bittikten sonra veyahut onların dönemi bittikten sonra sersefil olan yüzlerce insan görürsün. Z kuşağı bu şekilde işte. Tiktok'tan para kazanıyorlar ama nereye kadar? O dönemki biriken bilgi veya para tasarruf olarak tutulmuyor. Bir gelecek olarak düşünülse bu pozisyona düşmeyecekler. O dönemdeki tasarruf, tecrübe, bilgi, neyi ney ise işte onu o zaman harcıyor. Bilgiyi, tasarrufu, maddi olayı da her şeyi o an harcıyor. Ondan sonrası kötü oluyor. Z kuşağı bunu yapsa. Tiktokçu günde bin lira para kazanıyormuş. Günde iki

yüz lirasını ye, bin sekiz yüz lirasını biriktirirse benden çok daha iyi kazanmış olabilir ama ne o tasarrufu, ne o bilgiyi anında bitirme çabasında. Zamanı da tabii ki aynı şekilde bitiriyor yaşı da ömrü de o şekilde bitiriyor enerjiyi de.” (K-2)

“Z kuşağının şöyle bir problemi var. Z kuşağı eski kuşağa göre şey daha kolaydan daha hızlı ve daha efektif para kazanma üzerine hayatını kurduğu için bir de bu influencer dedikleri bir olay var. Bu arkadaşların yani çok hızlı bir şekilde dönüt alabilecekleri ve çok hızlı bir şekilde para kazanabilecekleri inanıyorlar. Sadece ve sadece bu hayal ile beraber yaşıyor. Z kuşağı bizi ciddi anlamda zorluyor.” (K-8)

“Eskiden gazete okurduk, bir kitap dergi okurduk. Kafeye gittiğimizde kitap, dergi var mı sorardık. Şimdi ne gazete soran var ne dergi soran var. Misaafirlerle yemek yemeye gelmiş dört kişilik grup. Bu dört kişilik grup masada sohbet etmesi gerekirken ellerinde cep telefonunu almışlar konuşmuyorlar, sohbet etmiyorlar ben siparişleri almak için menü dağıtırken bile zorla verir gibi menüyü sağından solundan tıktırıyorum. On dakika sonra siparişini almak için gittiğimde daha bakmadığını söylüyorlar.” (K-6)

Z kuşağı gençlerinin sosyal medyada kendilerine rol model oluşturduklarını ve onların peşlerinden gitmek istediklerini belirten gözlemci şunları söylemiştir.

“Bunların Instagram’da olsun, işte Pubg’de olsun, şey de olsun rol modeller var. Şu çara (oyunda level) ulaşmış adam diyor. Şöyle şey diyor falan ya da bir tanıma ne falan yapıyor. Bunların normalde hani toplumsal görevleri olmalı. Devlet bunları yakalamalı ve bunlara toplumsal görevler vermeli.” (K-8)

Z kuşağının işletmelere teknolojik katkıları

Görüşmeciler Z kuşağının sosyal medya dışında teknoloji ile ilişkisinin iyi olmadığını, teknolojiden anladıklarının sadece telefon ve sosyal medya olduğunu, sosyal medya ve teknoloji ile olan ilişkilerinin de iş yaşamına yansımadığını gözlemlediklerini belirtmişlerdir:

“Valla teknoloji ile onlar çok başarılı ama biraz bu işi sosyal medya dışında yapsalar daha başarılı olacaklar. İşe dönük, çalışma hayatına dönük şekilde.” (K-1)

“Z kuşağından herhangi biri bize teknolojiyi işe adapte edecek fikirle gelmedi. Hiç gelmediler. Yeni bir fikir de hiç gelmediler. Ama şöyle bir şey var teknoloji ile ilgili yeniliği okullar göstermiyor. Piyasada görüyorlar, onu adapte edemiyorlar. Mesela bunları okulda görmüş olsalar çok çabuk adapte edecekler.” (K-3)

“Teknoloji ile ilişkisi iyi değil çünkü teknoloji olarak cep telefonumu ve teknolojinin faydası olarak sosyal medyayı görüyorlar. Onun haricinde bir bilgisayar kullanması konusunda istekli de değiller. Teknolojik öğrenme konusunda da istekli değiller. Sosyal medya ortamlarında ve uygulamalarında evet çok hareketliler ama mesela bir ofis uygulamalarında hiçbir şey yapmamış, Windows kullanırken Windows'un özelliklerine bile bilmiyor.” (K-5)

“Kesinlikle yani internette hiç bir personelde şunu görmedim bu güzelmiş, şunlar şunu yapmış, biz bunun bir tık üstünü yapıp geliştirelim diyerek bir proje ile gelen olmadı. Onlar sadece oyun olarak görüyor.” (K-6)

“Bizim bu meslekte soracak bir şeyimiz yok zaten yüzde doksanına vakıf olduğum için gereksinim duymadım. Teknoloji ile ilgili hem ofis işlerini hem de Whatsapp yazışmalarını veya diğer şeyleri kendimiz yaptığımız için hiç bir arkadaşına ihtiyaç duymadık.” (K-6)

“Teknolojik anlamda katkı sağlamıyorlar.” (K-7)

“Gastronomi alanlarında ve benzer alanlarda, mutfak sanatları diyorlar buna. Bu biraz daha şey gibi oluyor, biraz şairane. Instagram’a koyuyorlar. Domatesi değişik kesiyor. Bir şeyler yapıyor görsel olarak. Onların hoşuna gidiyor paylaşmak. Bir de artık insanlar fiziksel olarak kendilerini paylaşmayı çok seviyorlar zaten. Selfie çekiyorlar. Kendileri gibi, yaptıkları işi de paylaşmayı çok seviyorlar. Genç çalıştırdığımız sürece, o yaptığı böyle yemeyi süslemeyi şey yapmayı sevecek, paylaşacak. Hani belki o lezzet olarak çok fazla belki uğraşmıyor ama hani o şeyde görsel olarak artık ciddi bir efor sarf ediyor. Eski dediğimiz aşçıdan çok Şef. Tanımlar değişti artık. Birkaç tane dil biliyor. 4-5 farklı mutfak biliyor.” (K-8)

“Teknolojik anlamda işletmeye faydaları yok. Sanal tamamen. Kendilerine için kullanıyorlar teknolojiyi. Ofis, elektra gibi programları bilerek gelmiyorlar. İlla ki öğreteceksin. Neredeyse hiçbirinde yok bu programlar.” (K-9)

“Teknoloji ile ilgili hiç yeni fikirle gelmiyorlar. Keşke gelseler.” (K-9)

“Kısmen yenilikle geliyorlar. Kimisi geliştirmeye aç. Hepsi için diyemem. Ne yapalım ne edelim diye soruyorlar. Veya şunu alalım. İşte 3 boyutlu yazıcı alalım diyen kuruma bu anlamda faydası olacak diyen Z kuşakları var. Bu öncesinde de vardı. Biraz kişilik yapısı ile ilgili. Öğretmen biraz mesleğini seviyorsa kendini geliştirmek istiyorsa kuruma da böyle tekliflerle geliyor.” (K-10)

Görüşmecilerden üç tanesi Z kuşağının telefon dışındaki teknolojiye hâkim olduğunu, işletmeye faydaları olduğunu ve teknolojik konularda işletmeye yardım ettiklerini gözlemlediklerini belirtmişlerdir:

“Z kuşağının teknoloji ile ilgili işletmeye katkısı yardımcı oluyor oluyor tabi ki. Genelde bilmediğimiz takıldığımız yerleri onlara soruyoruz. Atıyorum konferans dinliyorsun. Bunu nasıl kaydedirim diyorsun. O hemen bir program indiriyor masaiüstüne bir yere kaydettiriyor. İşletme için birçok şeyi daha rahat öğrenebiliyorlar. Çünkü her şey paket program. Ama algılamaları bazen çok zor olabiliyor. Çünkü niye, sosyal medya vesaire yüzünden ilgi dağınıklığı diyeyim size. Başka şeyler arıyorlar adamlar adaptasyon zor oluyor. İşten kopuyorlar. İlgisini çeken başka bir şey varsa oraya doğru kayıyor sürekli. Adam aslında çok zeki biliyor. Ama onu oraya masaya koyamıyor bildiğini.” (K-1)

“Dijital ortam için herhangi bir yardım isteyeceksiniz ondan çok iyi bir şekilde veriyor hemen. O konuda yardımcı çok büyük.” (K-2)

“İşletmenin işletim sistemi veya teknik konularda yardımları olmuyor. Ama şunu söylüyorlar o dijital ortamdan edindikleri: “şöyle bir ürün çıkarsak?” Gençlerin çok tükettiği bir ürün gibi. O ürün şeyi oluyor internette gördükleri. Gençlerin kendi aralarında tükettikleri ürünlere. Biz de burada yapabiliriz veyahut yapabilirsiniz gibi öyle oluyor. Ama bilgisayarda bir şey yapılacak güzel o zaman. Biraz daha yakın olmadığımız için o işe hemen yardım istiyorsun. Patpat hemen yapıyor dijital yardımcı gösteriyor.” (K-2)

“Zaten bilerek geliyor. Bilgisayardaki programlarla, haberleşme şeyleriyle falan çok hâkimler. Ama bizim işimizde her şey teknoloji cep telefonu maille olmuyor. Teknolojide kullandığımız muhasebede bir ufak tefek mailleşmeler var. Benim bile yaptığım işin çoğu kontrol takip arazilere bakıyorum mesela. Bin dönüm arazi var şimdi bilgisayarla bilgi işlemle ne kadarına bakabilirim? Benim toprağı görmem lazım. Meyveyi görüp dokunmam lazım. Hastalığını neye ihtiyacı olduğunu oturduğum yerden bilemem ki. Ama teknoloji konusunda iyiler yalan yok.” (K-4)

“İş ile ilgili de artıları var. Telefonu derslerinde güzel video çekiyorlar. Bunları güzel bir şekilde kes yapıştır yaparak film şekline getirebiliyorlar. Veya evde bir hazırlık yaparken veya ders anlatırken o kes yapıştırlar ile konu ile ilgili bir sunum hazırlayabiliyorlar. Bunlar önemli yetenekler.” (K-10)

K-6 kodlu gözlemci teknolojinin işletmelerine olan zararını önlemek için çözüm bulduğunu, bu çözümün hem işletmeye hem de personele fayda sağladığını söylemiştir.

“Haklı olarak hayatlarını idame ettirebilmek içinde çalışması gerekiyor. Çalışırken bile burada şimdi ben bu sistemde kapıdan içeri girince personellerde, özellikle servis personelinde şunu çözdüm. Benimle çalışırken kapıdan girince dinlenmeleriniz ve yemek molanız haricinde servant yaptım servanlara bırakacaksınız dedim ve öyle çalıştım. Neden böyle yaptım çünkü

misafirlerden sipariş alırken ceplerindeki telefon bildirim sesleriyle kafa orda misafire satış yapılmıyor. Misafirle ilgilenmiyor ve masasını temizlemiyor. Ama şimdi bu Z kuşağı ılımlı bir Z kuşağı olduğu için bu söylemlerime karşı çıkmadılar ve hepsi kabul etti. Mesela bir saat molasında telefon ihtiyaçlarını giderince servanta koyuyor. Çay molasında da koş koş gidiyor ve ihtiyacını giderip daha mutlu olup daha verimli oluyor.” (K-6)

3.2.4. Z Kuşağı ve Mesleki Bilgi İlişkisi

Görüşmeciler, Z kuşağının geleneksel bilgi öğrenme yollarını neredeyse bıraktığını, bilgi öğrenme yöntemi olarak Youtube’da video seyrederek, Google’da arama yaparak veya dersleri sesli betimlemeler üzerinden dinleyerek bilgiye ulaşmayı tercih ettiklerini söylemişlerdir.

“Onların çoğu bilgisayardan bir şeyi öğreniyorlar ezberliyorlar, o işin aslında nasıl gelişip nasıl olduğunu bilmiyorlar. Bilen var içlerinde çok az. Benim kız bilgisayar mühendisliğinde okuyor. Bilgisayar dersinde bazılarının ailelerinde yazılımcı olan varmış işte, abisi var dayısı var. Oradan donanımlı geliyorlar biz onlara karşı uzak kalıyoruz diyor.” (K-1)

“Normalde bilgisayardan öğrenmeyi tercih ediyorlar. Google’dan özellikle. Ama Google’daki girilen bilgileri de kişiler yazdığı için, şeyleri öğrendikleri için yanlış oluyor. Şu anda ben Google’dan bir şey baktığım zaman kesinlikle altıncı veya yedinci sayfadan başlıyorum. İlk beş sayfaya hiç bakmıyorum. Çünkü orada hep reklamlar şunlar bunlar var. Onlara bakmıyorum yani çünkü orada genelde yanlış bilgiler olabiliyor. Mesela kim vermiş online X Çiçekçilik yazmış oraya bitkinin ismi bile yanlış yazıyor. Yeni eleman bakıyor oraya ve yanlış öğreniyor.” (K-3)

“Video ve Google üzerinden öğreniyorlar. Onun da dezavantajı şu, izlediği video görüntü doğru olmayabilir. Veyahut da farklı bir açıdan komuya yaklaşmış olabilir ama kendisi öğrenmeye isteyerekten birkaç farklı kaynaktan okusa, kendisi doğruyu anlayacak. Ve artık o yerleşecek kafasına ve bir dahaki sefer lazım olduğunda bu budur diyebilir ama işte şu telefondaki arama motoru yüzünden öğrenmek istemiyor. Önemli olan bilgiyi kalıcı çekmek ve doğruluğunu kontrol etmek. Yanlış olsa bile, o fikri uygulamaya çalışıyor.” (K-5)

“Z kuşağı video seyrederek bilgi öğreniyor. Hiçbirinde kitap yok. Kitaplar bize kalıyor beş kitabım var birini bitirebildim dördüne başlayamadım iş yoğunluğundan, kitap alırım. Benim kız da mesela polis memuru oldu. Hala kitap okur. Ankara’da baktım şöyle hala kitap okur giderken. Eve gelir kitap okur. Napiyorsun derim bitirmem lazım der. Kitap okuma bizim için gereksinim ben üç beş sayfa kitap okumadan güne başlamazdım.” (K-6)

“Sorarak öğrenmeye çalışıyorlar ama bizim mesela teknik servisimiz var. Orada bir sürü araştırılması gereken mevzu var. Onlar tabi ki Youtube’a baktıkları oluyor. Mesela tonerin çipinin değişimi, gramın değişimi veya bulunamayan bir yedek parça o zaman bilgisayardan faydalıyorlar.” (K-7)

“Bir de bu işte elektronik çağın verdiği, internet çağının verdiği çocuklara birden bilgiye hızlı sahip olması var. Birden bilgiyi hızlı edinme şeyi gelişti çocuklarda. Yani artık kitap okuma yok. Artık internetten onun videosunu izleme var. İşte atıyorum sesli betimlemeleri dinleme gibi o şey var. Ya sabır döngüsü var yani evet bilgiyi alma döngüsü. Birden işte kısa kısa internet eğitimleri döndü içinde otomatikman. Döngü değişti.” (K-8)

“Sosyal medyayı takip ederek, ustanın gösterdiğinden farklı bir şeyi yapmaya çalışıyorlar ama başarılı daha olamadılar. Sosyal medyada çok şeyler. Neydi Sebastiyen (pasta) diye bir şey yapacak bizim kalfa. Ustasının yanında çalışıyor. Sebastiyen’i sosyal medyadan öğrenerek yapıyor. Kaçınıcı tur bozdu. Biz buradan izliyoruz. Sebastiyen’i en sonunda ustası ile paylaştı. “Ben Sebastiyen yapacağım ama olmuyor” dedi ustası dedi ki şöyle şöyle olacak o zaman Sebastiyen oturdu ve vitrine girdi.” (K-2)

K-5 kodlu görüşmecinin gözlemine göre Z kuşağının erkekleri online oyunlar sayesinde daha iyi İngilizce oyun dilini öğrenmişlerdir. Bu durum genel olarak İngilizce bilgilerini arttırmıştır.

“İngilizceyi genellikle mülakatlarda test ettiğimizde online server oyunlardan öğreniyorlar. Bir kursa gidip de öğrenme pek yok veya okulda pek yok. O yüzden de özellikle kızlarda bu tip oyunlar pek olmadığı için Z kuşağının kızlarının İngilizcesi daha zayıf, yani oranına baktığımızda erkeklerin iyi olanların İngilizcesi kız cinsiyetinden daha iyi. Oyunlardan kaynaklı onun etkisi oluyor.” (K-5)

K-5 ve K-6 kodlu görüşmeciler işletme içi eğitimler yardımıyla Z kuşağına yeni bilgilerin öğretildiğini ve bu eğitimlerin sonucunun da onların işletmede gelecekleri için kıstas olduğunu belirtmişlerdir.

“Burada biraz da gelecek yönetimi kapsamında diğer emsal arkadaşlarından daha iyi olanları da öğrenmeleri motive etmek için çift yönlü bir sistem uyguluyoruz. Anlatıp bunun kendisine gelecekte ne gibi faydalar katıp katacağını anlatıp akabinde, bir de talimatlandırma yapıyoruz yani mesela “bu konuyu öğrenip kendini geliştirmelisin. Meslek olarak ileride sektörün neresinde olursan ol havacılık sektörü için bu bilgilere ihtiyacın olacak. Herkesin bildiğinden fazlasını bilmek sana avantaj katacaktır” dedikten sonra bir hedef veriyoruz. “Şurada devletin yönetmeliği var. Bu yönetmeliği hadi bakalım bir çalış, sana da bir dead line atıyorum, işte otuz gün sonra gel

bakalım bunu konuşacağız. Ne kadar öğrenmişsin?” diyoruz. Bunları önüne koyup biraz da itiyoruz. Niye? Çünkü çocuk gelecek vaat eden biri. Sonuçta şirketler de kurumsal olarak geleceklerini devam ettirmek isterler. İyi kişiler bittiğinde arkadan kimse gelmiyorsa şirket yönetilemez. Onun gibi yani bir nebze de olsa ileriye yönetici adayları seçiyoruz biz.” (K-5)

“Bizim şirketteki iş tamamen ekip işi. Şöyle söyleyeyim. Uçaklarda pisti hızlanıp ön tekerlek kalktığında arkası yere vurur mu vuramaz mı veya belli bir hıza ulaştığında ön tekerlek kalkmaz mı, pistten çıkar mı? İşte biz bunun hesabını da onları yaptırıyoruz. Uçaklardaki balans, yolcuların uçak içerisinde dağıtılması belli bir sistematigi vardır. Bavulların uçak içerisinde ambarlara konulmasının belli bir sistematigi vardır. Sonuçta uçakların performansı vardır. Biz bu konuda da onları mesela eğitiyoruz. Bu bir takım işidir. Evet, ama bazı işler de bireysel yapmaları gerekir. Öğrenme işi takım işidir. Bu gerçek her tarafta öyledir. Bunu yaparken de diğer takım üyelerinden de bilgileri öğrenmeleri için uygulamaları gereken beşeri ilişkiler konusunda da eğitim veriyoruz. İnsan ilişkilerini geliştirebilerekten, insanlarla iletişimi artırıp onlardan da faydalanmalarını biz onlara öğretiyoruz.” (K-5)

“Bilmiyorum diyorlar, bir şey yapmasını istediğimizde kendisinden nasıl yapılacağını bilmediğini söylüyor. O zaman biz de öğretiyoruz. Örnek verecek olursak uçaktan bir yolcunun karşılanması gerekecek. Yolcu ismi de bu. Word dosyasından çıkar diyoruz. Bilgisayarda yazıyorsun beklentimiz, ofiste word’ü aç puntoyu ayarla A4 üzerine o ismi yaz ve çıktısını al. Mesela kullanmasını bilmiyor ne yapıyoruz öğretiyoruz. Bu basit şey bile bir kriterdir. Sonra benzer bir ihtiyaç geldiğinde bu sefer yardımsız yapıp yapılmadığına bakıyoruz. Başka bir uçakta başka bir yolcu karşılanacak bir ay sonra mesela ona bakıyoruz yapabiliyorsa gelişime açık biridir. Onu istiyoruz. Gene yapamayıp gene soruyorsa demek ki çok öğrenmeye açık biri değil. Anı kurtarmış, öğretmişiz ama yapmamış. Bizim için bunlar bile biriktiğinde bir sıralama oluyor öğrenmeye açıklık konusunda.” (K-5)

“Benim her hafta eğitimim var. Z kuşağı çok zekiler çok çabuk kapıyorlar gösterdiğini algılama yeteneği çok yüksek acaba çok video seyrettiklerinden mi pür dikkat izlediklerinden mi ne verirsene alıyorlar. Zekiler zeki dediğim bu işte ne verirsene alıyorlar. Çok zekiler ama salağa yatıyorlar verimliliğe yansıtıyorlar. Ben onu biliyorum ki zaten diyor. Eee uygulasına ama uygulamıyor. Güliyor. “(K-6)

Görüşmecilerin beş tanesi Z kuşağı mensuplarının verilen yeni bilgileri sorgulamadıklarını söylemişlerdir.

“Sorgulamıyorlar. Ben yanlış bir şey söylesem bile. Bilerek yanlış bir şey söylesem bile sorgulamıyor gidip onu yapmaya çalışıyor. Bazen oluyor yani.

Bu niye diye sormuyor. Sonra dank ediyor. Kafa öyle çünkü değişik bakıyorlar hayata. Çıkarımda bulunan çok zor gördüm şimdiye kadar.” (K-1)

“Ustaların verdiği bilgilere veyahut da buradan gelen bilgileri sorgulayıcı bir şekilde yaklaşmıyorlar. Sen yanlış biliyorsun gibi yok. Genelde hiç şahit olmadım o şekilde. Genelde ustalarda oluyor o. Öyle olmaz, sen onu bilmiyorsun gibi yaklaşıyorlar. Bu ustalarda oluyor, gençlerde onu hiç izlemedim.” (K-2)

“Neredeyse hiçbiri sorgulamıyor. Bir tek Y çalışanı soruyor ve sorguluyor gençlerden.” (K-3)

“Sorgulama yok. Sorgulama yok ama gerekçesiyle anlatıldığı zaman yapma konusunda da şey değiller isteksiz değiller.” (K-5)

“Aynı benim dediğim mantıkta yapmışlar. Dediğini yapıyorlar üstüne tuğla koymuyorlar koyulacak aslında o kadar şey var ki hiç bir şey bilmiyorsan yerlerini değiştir. Evde bile ne yapıyoruz koltuğu bile bir köşeden bir köşeye alıyoruz sıkıldık diyoruz değiştiriyoruz.” (K-6)

Görüşmeciler işletme Z kuşağı mensuplarına yeni bilgi vermediyse, yöneticilerinden yeni bilgi talep etmediklerini ve bu konuda öğrenmeye açık olmadıklarını belirtmişlerdir.

“Onlar şöyle soru sormuyorlar genelde. Çünkü kendilerinde biraz kalıp var kafalarında düz bakıyorlar hayata. Bu soruda farklı cevaplar olabilir mi diye düşünmüyorlar. Hep hayata program olarak bakıyor ya bunlar. Çocukken bile ellerinde bir tane video Youtube’dan. Böyle büyümüşler. Videodaki olaylara bakıyorlar. Hep hayatları öyle zannediyorlar bence. Bu benim fikirlerim tabi.” (K-1)

“Çok az bir kısım yüzde beşlik yüzde onluk kısım belki öğrenmek istiyor. Diğerleri öğrenmek istemiyorlar. Öğrenmek isteyenler kalıcı oluyorlar, öğrenmek istemeyenler zamanla terk ediyorlar.” (K-3)

“Geçmiş yıllardaki kuşaklar daha ziyade kendileri isterlerdi. “Öğrenmek istiyorum, yapmak istiyorum, ben pişireceğim, daha çok öğrenmeliyim” derlerdi. Bu kuşakta ise bu istek yok. Bu istek yok o yüzden bu isteği biz kendimiz verme ihtiyacını hissediyoruz.” (K-5)

“Öğrenmekte de istekli değiller ihtiyacı olduğunu da düşünmüyorlar. İhtiyacı olduğunu düşünse, evet öğrenmesi gerekebilir.” (K-6)

“Kesinlikle sormuyorlar yeni bir şey veya bilmedikleri şeyleri. Araştırıp üstüne koymuyorlar. Mutfak da aynı. Yılda bir menü reçetesini çalışıyoruz, koyuyoruz, basıyoruz menü bu diyoruz görselliğini yapıyoruz. Tek tek demolarını yapıyoruz, tabak dizaynı, koyuyoruz artık tabakta koyacağın yer belli, garnitürü koyacağın yer belli, pilav skala belli, sen sadece üretilip koyacaksın.

Makine gibi. Bir günde deki bu pilav olmaz buna bi erişte koyalım de yok sorgulama yok. Sorgulamıyorlar.” (K-6)

Görüşmecilerden sadece bir tanesi, Z kuşağı mensuplarının verilen bilgiyi hemen kabul etmediğini ve sorgulayarak yaklaştığını söylemiştir:

“Verilen bilgileri direkt olarak doğru kabul etmiyorlar. Bu bilgi eskide kaldı diyor sen şimdi bunun yenisini gördün mü diyor. Hemen önüne teknolojiyi koyuyor. Bilgiyi kabul etmiyor. Teknolojiyi koyuyor. Kabul etmesi de zaman alıyor doğrusa bile önce sorguluyor.” (K-2)

3.2.5. Z Kuşağı ve Örtülü Bilgi Paylaşımı

Örtülü bilgi, öğrenme/öğretme

Görüşmeciler kendi sektörleri üzerinden örtülü bilgiler ile ilgili şu örnekleri vermişlerdir:

“X usta arkamızda, artık tezgâhta çalışıyor. Eskiden ustaydı. O bile diyor bunun şusu eksik. Eski usta ya gelmiş işlenmiş satışa hazır bir üründeki hafif bir sıkıntıyı o gözüyle fark ediyor hemen. Örtülü bilgi dediğimiz nokta bu.” (K-2)

“Örtülü bilgi paylaşımı tecrübe paylaşımı bir nevi. Ben Y çalışanına şunu söylüyorum. Ben sana bir yol söylüyorum sen bu yolun aynısını yaptığında hata yapsan bile, ben nerede hata yaptığımı biliyor olacağım. Gösterdiğim yolda hata yaparsan ben nerede hata yaptığın bildiğim için sana ona göre yardımcı olurum. Söylediğimi yapmazsan, nerede hata yapacağımı da bilmiyorum ve sana yardım edemem. Bana da zarar getirirsin.” (K-3)

“Z kuşağı elemanları akşamüstü beşten sonra da vın kaçıyor. Şöyle söyleyeyim sana eskiden, eski elemanlar bekârken geliyorlardı. Beşten sonra bir şey öğreneceğiz diye sağa sola kaçma yerine senin yanında kalıyorlardı. Yani sen burada bir saat iki saat kalıyorsan seninle beraber kalıyorlardı. En azından muhabbete katılıyorlardı. Bir çay kahve yapıyorlardı. Arada bir komuşurken bir şey öğreniyorlardı. Bu sırf bitki ile ilgili değil, hayat ile ilgili de bir şeyler öğreniyorlardı. Mesela senin araba kullanırken yaptığın bir hata. Onu söylüyordun, onu da öğreniyorlardı. Şimdiki yeni gençler beş değil, beşe beş kala kaçmak istiyorlar. Sadece o mesai saati içerisinde seninle muhabbet etmek istiyorlar. O zaman da senin vaktin olmuyor çoğu zaman. Bazı şeyi öğreniyorlar bazı şeyleri öğrenemiyorlar. Eskiden benim eski ortağım X kişisi saat gece 12'ye kadar patronu yanında durmuş da “oğlum sen niye gitmedin” demiş. Sen git demedin demiş patronuna. Bak düşünebiliyor musun? Patron git demedi diye işi bırakmamış çocuk yani gidememiş. Eskiden öyleydi patron git demeden gittiğin zaman ertesi gün işe gelemezdim. Ama şimdi yeni gençlerde öyle bir şey yok.” (K-3).

“Bizim kendi eğitim müfredatımız var. Bu müfredatta hiç bilmeyenler düzeyinde başlıyor ve anlatıyoruz. Okuldan gelenler avantaj. Özellikle son yedi sekiz yılda okulların da müfredatları sektörle artık uyuşmaya başladı. Çünkü sektörden çok beslenen okullar var. O yüzden bilerek geliyorlar. Akademik olarak komuları öğrenmişler ama mantığını genellikle oturtamamışlar. Bir iş yapıyor ama niçin yaptığını bilmiyor uçağın evet bir balans ayarından bahsediyor balans ayarını yapmasını öğrenmiş ama balans ayarının neresinin daha kritik bir öneme sahip olduğunu veyahut rutin dışı bir iş yaptığında, ne yapması gerektiğini bilmiyorlar. Akademisinde biliyorlar ama pratikteki işleyişi tam oturtamamışlar. Örtülü bilgi bir nevi bu. Demin dediğim gibi gerekçesini ve önemini anlatarak ifade ettiğimiz de gider alır almayanlar belli bir yerden sonra eleniyor zaten mesela.” (K-5)

“Mesela bir hesaplama yaptın, gittin bunu pilota vereceksin. Pilot da buna göre kalkışında gerçekleştirsin. Gittiğinde eğer özgüveni yüksek değilse hesabı didik didik kontrol ederler. Ama özgüvenin yerindeyse hani derler ya yürüyüşünden anlarsın ya mesela biz onu da vermeye çalışırız. Ama bunu yaparken de karşıyı rencide etme karşıya ukala davranışlarıyla rahatsız etme Mutlaka söyleriz bu şekilde.” (K-5)

“Birebir ister istemez misafirlerle yüz göz ola ola mecburen her yerden bir kısıkaç alarak onları bir makale haline getirip hayat felsefesi yaptık. Örtülü bilgi bu zaten.” (K-6)

“Biz onlara tembih ediyoruz. Yeni başlayan arkadaşlara hani on sekiz yaşında başlayan arkadaş var. Biz onlara söyledik zaten olumsuz yorum yapma müşteriye. Bir şey sorduğunda deneyimsiz olduğu için kendi yorumunu katma. Bazı kritik sorularda biliyorsan tamam söyle bilmiyorsan kendi yorumunu katma. Tecrübelilerden yardım al diyoruz. Onları seyret bu sırada diyoruz. Ne söylediklerini öğren. Alıyorlar çünkü başka türlü ben müsamaha göstermem.” (K-7)

“Bir de bizde burada şey var. Bu bazı bilgilere usta çırak ilişkisi içerisinde öğrenmesi gerekiyor. Böyle bilgiler oluyor. Bu kalemin yani oto kontrol kaleminin nasıl tutulması gerektiğini işte örtülü bilgi dediğiniz nokta bu.” (K-8)

“Kapıdan biri girdiği zaman kimin problem çıkaracağını biz artık anlıyoruz. Bu tecrübeyle yılların birikimi olarak öğrendiğimiz şeyler. Bunu Z kuşağına öğretmek istiyoruz ama öğrenmek isteyen yok. Bunları almak istemiyorlar. Mesela şu tip inan gelince, şunu söyle onu otele al ya da alma dediğimiz zaman tamam diyor. Ama kendi görüşüne göre hareket ediyor geçip gidiyor. Onların bakış açısına göre davranıyorlar.” (K-9)

“Örtülü bilgi şu. Bir işveren bir öğretmenin aşağı yukarı üç dört ayını geçirdikten sonra onun olup olamayacağını anlıyor. Bu seneyi bitirelim seneye

bununla olmaz diye düşünebiliyoruz artık. Özellikle de Z kuşağı öğretmenleri için.” (K-10)

Görüşmeciler örtülü bilgi paylaşımının Z kuşağı tarafından örgüt içerisinde yapılıp yapılmadığına ilişkin görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Kendi arkadaşları ile olan durumu bilemeyiz biz. O yelpazede değiliz bir kere. Biz onunla ilgili bir şey isteyince onu bize sunmaya çalışıyorlar, anlatmaya çalışıyorlar. Ama tabii onlar da bazı konularda eksik hala.” (K-1)

“Yok paylaşıyorlar. Kendi bildikleri kendilerine kalıyor. Paylaşıyorlar tabii. Bu kızımız, o kuşaktan. Çok şahit olmuşumdur şunu şöyle yapın, bakın demişimdir. Yine kendisi unuttuğu gibi başkasına da söyle dememe rağmen söylemiyor. Onu paylaşıyor.” (K-2)

“Yok, sakladıklarını sanmıyorum, paylaşıyorlar. Buraya başka bir peyzaj mimarı genç bir çocuk gelmişti, Y çalışanı ona bildiği her şeyi öğretmeye çalışıyordu.”(K-3)

“Paylaşım yok, bilgi paylaşımı da yok. Arkadaşlık ilişkileri, sosyal ilişkiler, mahalle ilişkileri Z kuşağında bitme noktasına geldi.” (K-4)

“Bilgiyi paylaşıyorlar. Benden öğrendiklerini paylaşıyorlar. Dedim ya biraz önce zeki, bilgi paylaşımı var. Doğrusu bu hoca gösterdi. Ben diyorum ki arkadaşlarınızla paylaşın. Daha sen demeden paylaşıyorlar. Böyle yapacağız böyle yapacağız diye.” (K-6)

“Bilgiyi sakladıklarını düşünmüyorum paylaşıyorlar.”(K-7)

“Bilgi öğrettiğimde hiç paylaşan duymadım. Kendisine bırakıyor. Herkes gelip aynı şeyi ayrı ayrı soruyor.”(K-9)

“Kendi aralarında bilgi paylaşımında bulunuyorlar ama bir üst kademeye aktardıklarını düşünmüyorum.”(K-10)

K-5 kodlu görüşmeci bilgi paylaşımının işletme için önemli olduğunu ve işletmenin kriterlerinden biri olduğu konusunda şunları belirtmiştir:

“Zaten biz arkadaşlarıyla bilgiyi paylaşmayan arkadaşları tercih etmiyoruz. Programlarda bizim için önemli olan da aslında budur. Bilgiyi kendisine saklıyorsa tercihimiz olamaz. Bu konuda da ciddi söylüyoruz bilgiyi paylaşacaksın öğreteceksin. Hem öğreneceksin hem öğreteceksin. Bu sayede hep önde olacaksın. Bu bilgiyi de uyguladıklarını görüyoruz. Bir gence bir bilgiyi öğrettiğimiz zaman o bilgiyi diğerlerine öğretiyor. Onu da şöyle öğretiyor, her insanda bir öne çıkma hevesi vardır. Bir ortamda bir konuda bildiğini arkadaşına anlatacak ki evet arkadaşı da iyi arkadaş diyecek.” (K-5)

K-8 kodlu görüşmeci örtülü bilginin paylaşılmamasının önüne nasıl geçtiklerini şu şekilde açıklamaktadır:

“Bunlar hep sanal yaşıyor. Hani fiziksel temasları yok, fiziksel bir şey yapmaktan hoşlanmıyorlar. Sanal yaşıyorlar. O da örtülü bilgiyi alırken zorlanıyorlar. Biz onlarla Genelde öyle bir şansımız var diye otellere göre biz kışları pazarlamacı sisteminde çalışıyoruz biz şu anda bomboş benim resmi ofis dışında sekiz beş. Saat onda müşteri çıkar pazarlamacı sahaya. Saat beşe kadar akşama kadar otele gelmez, sadece telefona bakarsın. Bu arada biz onlarla devamlı diyalog haline geçiyoruz. Ama bizim şöyle bir şansımız da var. Yaptığımız için bu hani saatlerin uzun olmasından kaynaklı, beraber kalma olayının biraz daha artmasından kaynaklı, biraz da gündüz saatlerinde işimizi hafif olmasından kaynaklı bir rahat bir şekilde onlarla kontak kurup bilgi almalarını sağlıyoruz.” (K-8)

Görüşmeciler Z kuşağının isteksiz olmasının işletmelerde örtülü bilgi paylaşımının önünde engel olduğunu şu şekilde belirtmektedirler:

“Çok doğru bir teziniz. Örtülü bilgi kesinlikle aktarılmıyor, almak da istemiyorlar. Konuşmak istemiyorlar artık o konuyu kesinlikle, cep telefonuyla uğraşmaktansa hiç kimseyi dinlemek istemiyorlar.” (K-6)

“Z kuşağının kusuru biraz da bu bence. Zamana ihtiyacı var ama bu zaman için de tecrübeli insanlardan bakıp onlarla konuşup orada ne kaybettiğini görmesi lazım ki veya ne kaybedebileceğini görmeli. O zamanı kendisine verecek toleransı, görececek çabalayacak çalışacak.” (K-1)

“Bunlar hep gözlemle öğrendiğimiz bilgiler. Biz bu bilgiyi verirken mesela Y çalışanı bunu alabildiği için daha rahat veriyoruz. Eğer Y çalışanı bunu alamazsa, onlara bu bilgileri vermek çok istemiyorum. Vermek istediğim de tabii ki oluyor ama almıyorlar. Bir de sadece senin vermek istemen ile de olmuyor. Karşı tarafın da çaba göstermesi gerekiyor. İstemesi gerekiyor.” (K-3)

“Hep alma şansı yok zaten belli. Hani bunları %100 hani işe kendini verme şansı yok attığın daha alma şansı yok zaten belirli bir seviyenin üzerinde olan da zaten ciddi iyi alıyor örtülü bilgiyi. Bizim sektörde belli bir seviyenin altı kalıyor özellikle vasıfsız olanlar. E tabi onlar da örtülü bilgiyi nasıl alıyor yani zorlanıyor.” (K-8)

“Eski kuşaklar bu bilgileri vermek istiyor ama çoğu Z kuşağı bu bilgileri kapamıyor. Kendi bildiklerinin doğru olduğunu düşünüyor ve kendini bu anlamda açmıyorlar.” (K-10)

K-2 ve K-3 kodlu görüşmeciler örtülü bilgi paylaşımının geleneksel sebeplerden dolayı Z kuşağına aktarılmadığı yönündeki görüşlerini kendi sektörleri ile ilgili örnekler üzerinden şu şekilde açıklamaktadırlar:

“Çırakların bildikleri yeterli olmuyor ama ekliyorlar. Tabii ki bilgi ekliyorlar. Burada kendi bilgisini, ustalığını deneyimini paylaşan bir usta var. Bir de çırığını sadece kullanmak için yanına çırak alan usta var. O bilgisini paylaşmaz ama benim önerim bütün ustalara da tavsiyem bilginizi paylaşın, sizde ne varsa aktarın. Onların bilgisini paylaşmama sebebi klasik geleneksel bir ben bileyim benden başka kimse bilmesin gibi yerime geçer korkusu da var. Usta düşünür ki kalfa altı bine çalışıyorsa, usta on üç bine çalışıyorsa kalfaya sekiz verelim ki on üç binlik ustayı gönderelim gibi düşünüyorlar herhalde. Ben toplantılarımızda devamlı söylüyorum böyle bir şey söz konusu olamaz. Yani siz çok büyük bir babalık yapmış olacaksınız. Çok büyük bir hayır yapmış olacaksınız. Altın bileziği ona verin hiçbir şeyi gizlemeyin falan diye. Babamın çırığı anlatırdı bana. Bir türlü serpme böreği öğretmemiştir diyor. Hamuru kendisi yoğururdu, açmasını bana yaptırdı ama hamuru hiçbir zaman bana yoğurtmadı. Hep kendi yoğururdu derdi. Tarih 1969. Ama o şimdi yapılmamalı bilgi paylaşılırsa doğru, yani.” (K-2)

“Bence Z kuşağı için işverenler Z kuşağına ulaşabilirlerse, o zaman bazı şeyler iyi bir şekilde rayında gider. Tabii ki her işverenin de her Z kuşağı ile ilgilenecek vakti yok. Alt kattaki kadrolar önemli. Altımdaki buradaki personelde yetişen adamlar onları rahat bakmadıkları için orada sıkıntı doğuyor. Yani köprü bozuk aradaki. Yani gençleri altımızdaki adamların yetiştirememelerinin sebepleri, yüzde elli mesela bunlar çok zeki benim koltuk problem olur diyorlar. Diğer yüzde elli ise bunları öğreteceğiz, nasılsa bırakıp gidecekler ne gereği var diyorlar. Öğretiyorsun kaçıyor, öğretiyorsun kaçıyor adam bıktıyor bundan sonra. Belli bir yerden sonra bunlardan bir hayır gelmez diyor. Yeni kuşak çalışmıyor diyor.” (K-3)

3.2.6. Z Kuşağı ve Güven İlişkisi

İşletmelerin Z kuşağına güven hissettiğini söyleyen görüşmeciler şu gerekçeleri sunmuşlardır:

“Onlara güvenmek zorundayız. Niye güvenmek zorundayız. Bu işi hayatı sürdürecekseniz, bu iş olması şart değil. Herhangi bir sektörde eğer biz bu işi yapmak istiyorsak Z kuşağı ile bu işi başarmak zorundayız. Onları da hayatın içine sokacağız yavaş yavaş, ondan sonra onlar da gerçekleri görecekler kendi birikimlerini onla harmanlayıp belki daha başarılı bir şey çıkacak ortaya. Böyle de bir artı değeri var ya da tam tersine bakıp daha kötü sonuçlar çıkabilir ama bence pozitif yanına bakıp onlara iyi yönlerine bakabiliriz.” (K-1)

“Ben bütün personele güveniyorum ama takip ediyorum. Yine de takipteyim. Kasıtlı hata yaparlarsa güven son bulmuş oluyor zaten. Ama genelde güveniyorum zaten güvenmediğim personeli çalıştırmam. Zaten güven olmazsa bu iş olmaz.” (K-3)

“Z kuşağı şöyle bu çocuklar donanımlı özel çocuklar kötü alışkanlıkları var gibi algılamamak lazım. Sadece bunların kötü alışkanlığı telefonla oynamak onun dışında gerçekten topluma ilerde Z kuşağından sonra hangi kuşağın geleceğini bilemediğimizden ön göremediğimizden, ben biliyorum ki daha uzay çağı gelecek. Z kuşağına bu çocuklara güvenmemiz gerekiyor bu çocuklar çok iyi niyetliler, vatana milletine hayırlı çocuklar ne kadar salağa da yatsalar da gerektiğinde başkaldırmasını biliyorlar.” (K-6)

“Başta dediğim gibi biz de onları bir ay deneme süresine alıyoruz. Zaten genelde tanıyoruz işe aldığımız kişileri veya ailesini. Ona güvenip güvenemeyeceğimizi çalışma arkadaşlarımıza da sorarak, onların da fikirlerini alarak karar veriyoruz.” (K-7)

“Şimdi bende şöyle hani sonuçta Z kuşağına biz güveniyoruz. Neden güveniyoruz? Sonuçta onlar bizim memleketimizin çocukları. Anası babası belli. Bazı hareketleri yapabilir belki işletme içerisinde ama hani zarar verici nitelikte değil. E bizim şimdi yaptığımız işin eskiden yaptığımız işle beraber, hani bizim de bir ağırlığımız oluyor. Eskiden özel okullarımız vardı uzun yıllar. Ya biz de çalışmak isteyen bir ekip olunca biz genelde şöyle çalışma arkadaşı alıyoruz. Biz hiçbir şekilde birisine bizde çalışmak ister misiniz diye sormuyoruz. Biz bizimle çalışmak isteyenlerle çalışıyoruz. O da hani işin verdiği disiplin işe verdiği şeyi gösteriyor ya çocuğu daha böyle hani elit mekanizma geliyor otomatikman zaten. Çocuğun ailesini tanıyoruz burada. Belki bu soruya büyükşehirde bir işletmeci daha farklı cevap verirdi. Biz burada ister istemez güveniyoruz. Neden güveniyoruz? Ben babasını tanıyorum, annesini tanıyorum, abisini tanıyorum. Dedesine kadar tanıyorum. Tabii bu kadar tanıyoruz ne olacak ki? Güven unsurunun oluşmama şansı yok.” (K-8)

“Güven kaybı ister istemez oluyor. Ne zaman kaçır, ne zaman gider diye düşünüyorsun. Ama bu benim bilgi paylaşmamı engellemiyor. İlla ki bir yerde işine yarar. Kullanır bu bilgiyi diye veriyoruz.” (K-9)

“Bizler Z kuşağına güven duyuyoruz. Artık o yaş grubu öğretmen geliyor. Güvenmek zorundayız.” (K-10)

Sadece bir K-4 kodlu görüşmeci Z kuşağının genel anlamda iş hayatı için güven oluşturmadığını söylemiştir.

“Z kuşağı bize güven hissettirmedi şu ana kadar hem işletme olarak hem de yönetici olarak. İşe aldığım Z kuşağı bana güven hissettirmiyor. O enerjiyi, o

potansiyeli, o ışığı onlarda göremiyorum. Bu çocuk; aslanım benim, koçum benim, bu işi verdik, biz buraya kadar getirdik bunu ama bu buradan işi alır götürür, yarın öbür gün yönetici olur beni aratmaz benden daha iyisini yapar enerjisi yok bu çocuklarda. Yok bulunmuyor.” (K-4)

K-5 kodlu görüşmeci güven ilişkisi sayesinde açık ve örtülü bilgi paylaşımlarının yapıldığı yönündeki görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

“Güven ilişkisi şirkette iki türlü olur. İşini yapması için gerekecek olan bilgilere zaten erişebilir. User’ı vardır scene’ı vardır oralardan erişir. Portal vardır, açık portal vardır. Bizde bilgiler tasnif edilmiştir. Gerektiği kadarını görürler. Bunun haricinde bazı şeylerin artık üst yöneticiler diyelim gerekli gördüğü kadarını onlara aktarır. Dokümanter olarak aktarmaz, sözlü olarak aktarır. Sonuçta bir güven ilişkisi de oluşturmak gerekiyor. “Evet, bak sen bunu normalde öğrenemezsin ama bak biz sana bu konuda ekstra bilgi veriyoruz” ve bu tabii ki onlar için de güzel bir şey. “Normalde evet öğrenemeyecektim bunu ama şimdi öğreniyorum” diyorlar. Güven unsuru oluşturduğu personele karşı üst düzey yöneticiler ve idari personel daha fazla bilgi aktarabiliyor.” (K-5)

Görüşmecilerin Z kuşağının çalışma arkadaşlarına olan güven duymalarına ilişkin yöneticilerin gözlemleri şu şekildedir:

“Doğru bir yorum olmaz bence. İnsanların bulundukları sosyal ortam bu işler için daha çok etken, yakın arkadaşları etken, eğer insanlar yakın arkadaşlarını, yakın sosyal çevrelerinden güvensiz hareketler duyuyorsa görüyorsa yaşıyorsa güvensizlik bu damaların ruhlarında olur. Kim olursa olsun fark etmez. Ama birisi sürekli güvendiği insanlarla beraberse, annesi babası kardeşi konu komşusu veya arkadaşları. O hep öyle bir gözle bakıyor ki yeni tanıştığı insanları o grubun içerisine koyabiliyor bu bazen handikap, dezavantaj olabiliyor çünkü karşıdaki insanın ne olduğunu bilmiyorsun. Tecrübe ederek yavaş yavaş kazanılacak şeyler. Bence yani onlara direkt güvenilir veya güvenilmez demek doğru değil. (Z kuşağının bakış açısı nasıl sizce) Z kuşağı bunları yaşayarak görecektir.” (K-1)

“Z kuşağı daha üst kuşaklara daha çok güveniyorlar. Kendi kuşaklarını muhtemelen yanlış anlayacaklarını düşündükleri için bazı komuları açıklamıyorlar, anlatmıyorlar. Üst kuşaklara açıklıyorlar.” (K-5)

“Birbirlerine aşırı güveni var samimi sıcak paylaşımcı sohbetkar mesela hiç haberimiz yokken yılbaşı geliyor diye eski örf ve adetlerimizden çekiliş ayarlamışlar. Bunu düşünmeleri bile çok güzel bir olay. Bir getirdiler fanusu hocam çekiliş yapıyoruz sizi de yazdık teşekkür ettim tek tek birbirlerine aşırı güvenleri var. Boş değıller korkmamak lazım.” (K-6)

“Z kuşağının bana ve arkadaşlarına karşı güvenlerinde bir sorun yok. “(K-7)

“Z kuşağı güveniyorlarsa bile belli etmiyorlar. Arkadaşlarıyla ne kadar sıkı fıkı görülse de güveniyorlar mı zannetmiyorum.” (K-9)

K-5 kodlu görüşmeci Z kuşağı mensuplarının yöneticilere güven duyduğunu ve güven duygusu oluşturma işleminin işletmedeki yöneticiler için de önemli olduğunu söylemiştir.

“Personelin de bence işletmeye güveni var. Yani eksik değil. Bu şeyle alakalı hani personel belli bir süre sonra işletmeye kendisine ait hissetmesi gerekiyor. Ait hissettiği anda başarı geliyor. Hayır, hissetmezse, orada emanet duruyorsa o zaten gidici oluyor ve işletmeye de faydası olmuyor.” (K-3)

“Güven çok önemli. Eğer biz güven hissiyatını oluşturamazsak, biz çaba sarf ederiz, açık oluruz biz. O güveni yöneticiler kazanıyorlar. Yöneticiye güvindiklerinde şirkete de güveniyorlar. Paralel gidiyor. Üst amirine güveniyorsan, şirkete güvenirsin. O zincirleme gider. Şirket devamlılığını sağlamak da bizim yöneticilerin bir görevi. Onun için de doğru insan kaynağını seçip onları idare etmemiz gerekiyor.” (K-5)

“Evet, bize güveniyorlar ve bize bağlı olarak görüyorlar. Z kuşağın arasında üç dört sene bizde çalışan var. Şu an çok daha fazla Z kuşağı var bu şekilde çalışan. Ortalama yüzde kırk civarında var. Karşılıklı etkileşim ve güven bunda önemli. Biraz bizden biraz onlardan kaynaklanıyor orta yol bulup ilerliyoruz.” (K-5)

“Hoca ne dediyse doğrudur. Yanlış dediniz diye gelen olmuyor. Bunun sebebi de aşırı güven. Benimsiyorlar ya. Başındaki yöneticiye aşırı güveniyorlar hata yapmaz diyorlar. Doğrusu bu ama senin kafana başka bir şey geliyorsa onu deneyelim geliştirelim diyorum, yok hocam böyle iyi diyor.” (K-6)

“Z kuşağında eski kuşak öğretmenleri gibi aidiyet duygusu gelişmemiş. Onların pek işletmelere güven duyduklarını söyleyemem. Haklı oldukları yerler de var çünkü Asgari ücretin altında çalıştıranlar var veya on iki, on üç saat köle gibi çalıştırıp ek ücret vermeyenler var. Onlar da sonuçta parayı da düşünüyorlar en ufak bir fırsatta kaçmayı düşünüyorlar. Sektör bile değiştiriyor. Öğretmen mesela İngilizce öğretmeni turizme kaçıyor.” (K-10)

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının sonuçları, (a) Z kuşağını tanımlayıcı sonuçlar, (b) güven algısına yönelik sonuçlar, (c) bilgi paylaşımı ve güven ilişkisine yönelik sonuçlar olmak üzere üç ana başlık altında sunulmaktadır. Görüşmelerde, görece daha kısıtlı bulgunun “güven” unsuru konusunda ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Katılımcılar, güven unsurundan ziyade öncelikle Z kuşağını tanımlayıcı bilgi sağlama konusunda daha istekli davranmışlardır. Bu bağlamda, araştırma sonucunda Z kuşağını tanımlayıcı bulgular daha zengin içeriğe sahip olmuştur.

Çalışmanın görece en önemli sonucu, görüşmecilerin tamamının Z kuşağı çalışanlarını “zeki” bireyler olarak algılamasıdır. Zekâları sayesinde işe kolay adapte olabilmekte ve iş ile ilgili kavramları kolay bir şekilde öğrenebilmektedirler. İyi bir eğitim alarak zekâsına yön veren Z kuşağı mensuplarının ise işlerine vakıf olduğu ve hem iş hayatında hem de özel hayatta daha başarılı oldukları görüşü hâkimdir. Z kuşağının sahip olduğu zekâ onlara avantajlar yanında bir takım dezavantajlar da getirmektedir. Araştırma verileri, zeki olmalarının onları tembelliğe ittiğini, vurdumduymaz yaptığını ve daha önemlisi hızlı düşünebilme yetenekleri sebebiyle sabırsız olmaya yönelttiğini ortaya koymaktadır.

Z kuşağı ile ilgili ikinci önemli sonuç, sabırsız olmaları ve işe sebat göstermemeleri konusundadır. Tüm görüşmeciler Z kuşağının “sabırsız” bireyler olduğu yönünde görüş bildirmektedir. Görüşme sonuçları, Z kuşağının sabırsız davranışlarının işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurabildiğini göstermektedir. Bunlardan en önemlisi tezin değişkenleri arasında yer alan “örtülü bilgi paylaşımına” ve “güven unsuruna” olan olumsuz etkileridir. İşverenler ve yöneticiler, işe sebat etmeyeceğini düşündükleri Z kuşağı mensupları ile örtülü bilgi paylaşımı yaparken düşük motivasyonla hareket etmektedir. Tepe yöneticilerinde motivasyon daha fazla iken, Z kuşağı ile gün içerisinde devamlı birlikte çalışan daha alt kademelerdeki yöneticiler ve birim amirlerinde bu motivasyon çok daha düşüktür. Bu kişiler Z kuşağı mensuplarının kısa süre içerisinde işten çıkacağını düşündükleri için bildiklerini öğretmek istememekte ve öğretme sürecini zaman kaybı olarak görmektedirler. Bu durumun, Z kuşağının meslek öğrenememesine ve bir işte uzmanlaşamamasına sebep olduğu/olacağı düşünülebilir. Diğer olumsuz sonuç ise işletmelerde işgücü devir hızı oranının yükselmesidir. Yüksek işgücü devri, işletmeler açısından birçok olumsuz

sonucu beraberinde getirmektedir. Bu sonuçlar içinde, işletmelerin uzun vadeli kadro yapılanmasını oluşturmamaları öncelikli olumsuz sonuçtur. Her yeni gelen personele iş ile ilgili bilgilerin öğretilmesi, eğitim ve oryantasyon maliyetlerini arttırmakta ve zaman kaybının yaşanmasına sebep olmaktadır.

Üçüncü önemli bulgu Z kuşağının teknoloji ile kurduğu yakın ilişkidir. Tüm görüşmeciler Z kuşağının teknoloji ile ilişkisini “bağımlılık” düzeyinde olduğunu ifade etmektedir. Teknolojik bağımlılık alanları olarak “telefon” ve “sosyal medya” ön plana çıkmaktadır. Araştırma sonuçları, sosyal medya platformlarına adaptasyonu yüksek olan Z kuşağı mensuplarının, sosyal medyada gördüklerinden olumsuz yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Sosyal medya platformlarında gördüğü yaşam tarzlarına olan talep, bu platformlar üzerinden kolay para kazanma isteği içerisinde olduğu yönünde izlenimleri ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında, araştırmaya katılanlar, iş ortamındaki ilişkilerinin sanal ilişkilere dönüştüğü yönünde tespitte bulunmaktadır. Sanal ilişkilere olan eğilim, çalışanların yüz yüze ve birincil düzeyde ilişki kurmasını zorlaştırmaktadır. Yüz yüze iletişimin yeterince sağlanamaması ve sosyal medyadan devamlı bildirimler gelmesi işletmedeki verimliliği bozmakta, Z kuşağı mensubunun iş ile olan ilişkisini sekteye uğratmakta, zaman kaybı yaratmakta, bunun yanında hem açık hem de örtülü bilgi paylaşımının yapılmasını engelleyebilmektedir.

Araştırma bulguları, Z kuşağının işletme teknolojilerine adaptasyonunun beklenen düzeyde olmadığını göstermektedir. Katılımcılar, Z kuşağının işletmelerin kullandığı bilgisayar programlarını bilmediklerini, öğrenmekte istekli olmadıklarını ve sadece işlerine yaradığı düzeyde öğrendiklerini belirtmektedir. Bunun yanında, işletmelere teknolojik temelli yenilikler getirmedikleri ve teknolojiyi geliştirme konusunda fikir ortaya koymadıkları (geri bildirim yapmadıkları) görülmektedir.

Z kuşağı ile ilgili dördüncü önemli sonuç Z kuşağının kazanç ile ilişkisine yöneliktir. Görüşmeciler, Z kuşağının hızlı kazanç sağlamaya istekli olduğunu ve iş değiştirmelerinde kazanç düzeyinin etkili olduğunu belirtmektedir. Hem ekonomik kazancın etkisi hem de sabırsız olmaları nedeniyle Z kuşağının örgütler ile bağının zayıf olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar, -genel olarak- Z kuşağının örgütsel bağlılık düzeyini ortaya koymakta ve bu araştırmanın sonuçları literatürde yer alan diğer araştırmalar ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları, Z kuşağı mensuplarının bilgiye erişebilmede interneti daha yoğun kullandıklarını ortaya koymaktadır. İnternet üzerinden edindikleri bilgilere farklı arama motorları üzerinden erişen Z kuşağı mensupları, sadece gerekli olan bilgiyi kısa şekilde edinmektedir. Bilginin doğrusu için araştırmaya girmemekte ve karşılarına çıkan bilgiyi doğru kabul etmektedirler. Google gibi arama motorlarının yanında YouTube gibi platformlardan video seyrederek ve sesli betimlemeler dinleyerek öğrenmeyi, kitap okumaya ve/veya bilgi sahibi kişilerden dinleyerek öğrenmeye tercih etmektedirler. Z kuşağı mensuplarının yeni öğrendikleri bilgileri sorgulamadıkları, sorgulamadan kabul ettikleri, bunun yanında yeni bilgi öğrenmek için yöneticilere başvurmadığı, yeni bilgi talep etmedikleri, bunlarla ilgili sorular sormadıkları ve öğrenmeye açık olmadıkları yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular arasındadır.

Araştırmanın sonuçları, görüşmecilerin tamamının örtülü bilgi potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, sahip oldukları örtülü bilgiyi paylaşma konusunda isteklidir. Yöneticilerin hem kendilerinin hem de kendileri ile çalışan diğerlerinin örtülü bilgi paylaşımını destekledikleri ve paylaşımına açık olduğu söylenebilir. Ancak işletmelerde iki nedenle bu paylaşımların yeterince yapılamamakta olduğu görülmektedir. İlk ve en önemli sebep olarak Z kuşağı mensuplarının örtülü bilgiyi talep etmemeleridir. Yöneticiler her ne kadar bu bilgileri paylaşmak isteseler de karşılarında bu bilgiyi almak isteyen çalışan bulamadıkları için, sahip oldukları deneyimleri, tecrübeleri ve sezgileri Z kuşağına aktaramamaktadırlar. İkinci neden ise geleneksel sebeplerdir. Örtülü bilgiyi aktaracak kişilerin kendi işini kaybetme korkusu ve kendisine rakip yetiştirme istememesi sebebiyle sahip olduğu bilgiyi paylaşmadıkları görülmektedir. Yukarıda belirtildiği üzere, Z kuşağı mensuplarının sabırsız olması ve işe sebat etmemeleri, hemen iş değiştirebilecek potansiyele sahip olmaları örtülü bilgiye sahip kişilerin paylaşım yapmasını engellemektedir.

Tezde incelenen bir diğer konu ise “güven” konusudur. Yöneticiler, kuşak ayrımı yapmaksızın tüm çalışanlara güvenmek zorunda olduklarını vurgulamaktadır. Katılımcılar, Z kuşağı çalışanlarına güvenmelerinin Muğla özelinde bir zorunluluk olduğunu vurgulamakta ve örtülü bilgi paylaşımının güven unsuruna çok bağlı olmadığını belirtmektedir. Katılımcılar, bilgiyi Z kuşağı mensupları ile paylaşma

eğiliminde olduklarını belirtmekte, bu kuşak mensupları işletmeden ayrılrsa bile farklı işletmelerde bu bilgileri kullanmalarının faydalı olacağı üzerinde durmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına genel perspektiften baktığımız zaman, Z kuşağının karakteristik olarak önceki kuşaklara göre farklılık göstermesi kendisi kadar işletmeleri ve toplumu da etkilemektedir. Toplumsal olarak atılacak adımların hem Z kuşağı için hem de işletmeler için önemli olduğu bilinmektedir. Bu çalışmanın sonuçları özelinde işletme sahiplerine ve yöneticilere bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Öncelikle işletme yöneticilerinin Z kuşağı mensuplarını yönetebilmek için sadece işletme özelinde çalışmalar yapması yeterli olmayacaktır. Bu kuşak için işletme dışındaki hayatlarında da yol gösterici olmak ve sorunlarıyla ilgilenmek gerekir. Bu konuda işletme içerisinde görev yapan Z kuşağı mensuplarına iş yerine sebat etmeyi öğretirken, aynı zamanda özel hayatta da sabır ve sebat ile ilgili tavsiyelerde bulunmalıdırlar. İşletme yöneticilerine Z kuşağı ile işletme arasında bağ kurmak veya kurulan bağı güçlendirmek için taleplerine daha fazla kulak vermeleri önerilebilir. Bir diğer öneri, Z kuşağı mensuplarına işletme içi eğitimler ile kendilerini geliştirme konusunda daha fazla olanak sağlanmasıdır. Araştırma sonuçları, çalışanlara öncelikle işletme teknolojileri, insan ilişkileri ve mesleki konularda eğitim verilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kuşak çalışanları için “duyarlılık eğitimi” olan ihtiyacının daha fazla olduğu dikkati çekmektedir. Çünkü Z kuşağının bilgiyi talep edecek motivasyona ve mevcut bilgiyi sorgulayacak bakış açısına sahip olması gerekmektedir.

Nonaka (1994) geliştirdiği bilgi dönüşüm modeline göre örtülü bilginin paylaşılması iki şekilde gerçekleşir. İlk aşama olan sosyalleşme aşamasında, örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüşmesi sağlanmaktadır. İkinci aşamada, dışsallaştırma ile örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi gerçekleşmektedir. Yukarıda yazıldığı gibi yapılan görüşmeler sonucunda örtülü bilgiye sahip olan kişilerin sosyalleşme ile bu bilgileri aktarmak istediği belirtilmiş ama Z kuşağının örtülü bilgiyi almak için yeterince talep etmedikleri görülmüştür. Bu sebeple işletme yöneticilerine önerimiz teknolojinin de yardımıyla dışsallaştırma süreciyle örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülüp saklanması ve gerektiğinde paylaşılmasıdır.

İşletme sahipleri ve yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda Z kuşağı mensupları için de bazı önerilerde bulunabiliriz. Öncelikle, bu kuşak mensuplarının

dijital teknoloji ile arasına mesafe koyması gerekmektedir. Özellikle sosyal medyaya bağımlılıkları hem özel yaşamında hem de iş yaşamında olumsuz olarak etkiler bırakmaktadır. Bunun yanında bilgiye kısa yoldan ulaşmak yerine özümseyerek elde etmeleri, onların kariyer basamaklarını hızlı ve sağlam bir şekilde tırmanmalarını sağlayacaktır. Ayrıca, deneyim sahibi kişilerden mesleki gelişimi için önem taşıyan açık ve örtülü bilgilerin paylaşılmasına olanak verecektir. İşlerinde bilgili ve tecrübeli konuma ulaştıkları andan itibaren de istedikleri maddi güce kavuşacaklardır. Sonuç olarak, Z kuşağı mensuplarına işlerinde sebat etmelerini ve tecrübeli yöneticilerinden faydalanmalarını önermek mümkündür.

Bu tez çalışmasının sonunda benzer yöntemle bilimsel araştırma yürütecek araştırmacılara veri toplama süreciyle ilgili tavsiyelerde bulunmak mümkündür. Bu bağlamda, veri toplama sürecinde günde en fazla iki kişi ile görüşülmesini, görüşmelerin 90 dakikayı geçmemesini ve görüşme aralarının 2-3 saat olmasını önerebiliriz. Günlük görüşmelerin ikiyi geçtiği durumlarda araştırmacı konsantrasyonunu kaybetmekte ve konudan sapmaları toparlamakta zorluk yaşayabilmektedir. Görüşmelerde mümkünse ses kaydı alınmasını öneririz. Çünkü kayıtlar detayların atlanmasını ya da unutulmasını önlemektedir. Bir diğer önerimiz, her görüşmeden sonra ses kayıtlarının çözümlenmesidir. Bu şekil bir yöntem izlendiği durumlarda, takip eden görüşmenin daha verimli yürütülebilmesi sağlanacaktır. Bu çalışma, Muğla ilinde yer alan belirli sayıda işletmeden veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle ortaya çıkan sonuçların genellenebilirliği kısıtlıdır. Benzer konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, farklı şehir ve sektörlerden veri toplayarak yapmasını önerebiliriz. Bunun yanında tez için bilgi süreçlerini incelerken Nonaka'nın 1995 yılında yaptığı bilgi dönüşümü modelini esas alarak ölçümde bulunduk. Şirketlerin gelişen teknolojilere adapte olması ile birlikte, teknolojinin bilgi paylaşımlarında yenilikleri de beraberinde getirdiğini söyleyebiliriz. Bu sebeple Nonaka'nın geliştirdiği bilgi dönüşüm modelinde değişiklik olabileceğini düşünmekteyiz. Bu konuda araştırmalar yapılmasını önermekteyiz.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2013). Türkiye Ekonomisine Genel Bakış (2001-2013). *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1 (2), 15-32.
- Acılioğlu, İ. (2015). *İş'te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19), 165-182.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aka, B. (2017). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9 (20), 118-135.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Akgün, A.E., Byrne, J. ve Keskin, H., C. (2009). Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation and Firm Performance. An Empirical Analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26, 103-130.
- Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 175-188.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2005). *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 203-212.
- Arar, T. (2016) *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Ankara: Nobel.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6 (11), 1-24.
- Artar, M., Adıgüzel, Z. ve Erdil, O. (2019). Örgütlerde Yöneticiye Duyulan Güvenin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1417-1432.

- Aslan, S. (2016). Türkiye’de Sosyal Sermaye Bileşenlerinden Güven Hakkında Bir Değerlendirme. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (2), 181-204.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Atılğan, Ö. (2019). İş Yaşamında Farklı Kuşaklardaki İş Güvencesizliği ve İş-Aile Çatışması Algısı. *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (1), 1-12.
- Aydın, A. E. (2020). Kuşak Çalışmalarındaki Tartışmalı Konulara İlişkin Bir Değerlendirme. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 8 (1), 17-34.
- Aydıntan, B., Göksel, A. ve Bingöl, D. (2010). Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 1-26.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-112.
- Aytekin, İ. (2013). Küreselleşme ve Ekonomik Küreselleşme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 123-134.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 61-82.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 368-388.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başak, S. (2010). Genelleşmiş Güven ve Toplumsal Cinsiyet. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 53-71.
- Bauman, Z. (2019). *Kimlik*. (çev. M. Hazır) Ankara: Heretik Yayınları.
- Bayrakdaroğlu, F. ve Özbek, Ç. (2018). Kadınların Tüketim Alışkanlıklarının Kuşaklararası Boyutu. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19 (42 Kadın Çalışmaları Özel Sayısı), 1-12.
- Becerra, M., Lunnan, R. ve Huemer, L. (2008). Trustworthiness, Risk And The Transfer Of Tacit And Explicit Knowledge Between Alliance Partners, *Journal of Management Studies*, 45 (4), 691-713.

Bekman, Ö. G. (2021). *Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamı Beklentileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Bengtson, V. L., Furlong, M. J., ve Laufer, R. S. (1974). Time, Aging, and The Continuity of Social Structure: Themes and Issues in Generational Analysis. *Journal of Social Issues*, 30 (2), 1-30.

Beydoğan, A. (2018). *Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bierly, P. E., Kessler, E. H. ve Christensen, E. W.(2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.

Bilgiç, H. G., Duman, D. ve Seferoğlu, S. S. (2011). Dijital Yerlilerin Özellikleri Ve Çevrim İçi Ortamların Tasarlanmasındaki Etkileri. *Akademik Bilişim*, 2 (4), 1-7.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. ve Lee, J. N. (2005), “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining The Roles of Extrinsic Motivators, Social–Psychological Forces and Organizational Climate”, *MIS Quarterly*, 29 (1), 1–26.

Bozkurt, A. (2014). *Ağ Toplumu ve Bilgi*. Türk Kütüphaneciliği, 28 (4). 510-525.

Bozyiğit, S. ve Yaşa, E. (2012). Araştırmacıların Pazarlama Alanına Bilimsel Katkıları: Pazarlama Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlere İlişkin Bir Araştırma. 17. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, 18-21 Ekim 2012, Balıkesir.

Börü, M. D., İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri*, 7 (27), 49-50.

Bükeç, C. M. ve Dalmış, A. B. (2022). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Çalışma. *International Journal of Aeronautics and Astronautics*, 3 (2), 87-97.

Campos, E. B. ve Sanchez, M. S. (2003). Knowledge Management in The Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity And Imagination, *Journal of Knowledge Management*, 7 (2), 5-17.

Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Choi, B. ve Lee, H. (2003). An Emprical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate Performance. *Information and Management*, 40 (5), 403-417.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve Lepine, J. A. (2007) “Trust, Trustworthiness, And Trust Propensity: A Meta-Analytic Test Of Their Unique Relationships With Risk Taking And Job Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909–927.

Collins Cobuild English Dictionary (1995).

Comte, A. (1974). “The positive philosophy”, Ed., Abraham S. Blumberg, New York, AMS Press (635-641).

Cook, J. ve T. Wall (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, (53), 39-52.

Çatalkaya, C. (2014). *Kariyer 2.0*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Çavdar, T. (2013). *Türkiye 'nin Demokrasi Tarihi*. Ankara: İmge Kitabevi.

Çavuşoğlu, S. ve Yalçın, M. (2021). Üniversitelerde Kuşaklararası Farklılık ve Erişilebilirlik: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Third Sector Social Economic Review*, 56 (2), 1021-1045.

Çaycı, B. ve Karagülle, A. E. (2014). X Kuşağından Z Kuşağına Değişen Mahremiyet Algısı. *In International Trends and Issues in Communication and Media Conference*. 190-196.

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

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çetiner, M. (2014). Doğum Yılımız Karakterimizdir. *Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknoloji Dergisi*, 1441, 17.

Dani, S. S. Burns N. D., Backhouse C. J. ve Kochhar A. K. (2006) “The Implications Of Organizational Culture And Trust in The Working of Virtual Teams”, *Journal Engineering Manufacture, Proc. Imeche*, 220, 951-960.

Davenport, H. T. ve Prusak, L. (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi* (çev. G. Günay). İstanbul: Rota Yayınları.

Davutoğlu, N. A. (2020). Üçüncü ve Dördüncü Sanayi Devrimleri Arasındaki Temel ve Sistemik Farklılıkların Determinist Bir Yaklaşımla Analizi. *Management and Political Sciences Review*, 2 (1), 176-194.

Deal, J. J., Altman, D. G ve Rogelberg, S. G. (2010). “Millennials at Work: What We Know and What We Need To Do (If Anything)”, *Journal of Business Psychology*, (25), 191-199.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 139-150.

Demirhan, A. ve Bozkurt, S. (2010). Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 18 (5), 3016-3027.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 189-202.

Demirhan, A. ve Bozkurt, S. (2010). Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 18 (5), 3016-3027.

Dikkaya, M. ve Deniz, F. (2006). Ekonomik Küreselleşmenin Yol Açtığı Problemler: Teorik Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 163-181.

Dikmen, A. A. (2011). *Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan*. Ankara: Tan Kitabevi.

Doğan, H. (2011). Günümüz İşletmeleri İçin Ahilik Kültüründen Örtülü Bilginin Gelişim ve Paylaşım Örnekleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 2 (4), 77-100.

Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 129-156.

Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı) iç. (153-182). Ankara: Vadi Yayınları.

Erdem, F. ve Özen, J. (2003). Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayrımı. F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı) iç. (53-60). Ankara: Vadi Yayınları.

Erer, B. (2020). Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23 (2), 577-589.

Fettahlıoğlu, H. S. ve Sünbül, M. B. (2015). Tüketici Etnosentrizmi ve Tüketici Husumetinin X, Y, Z Kuşakları Açısından İncelenmesi. *International Journal of Academic Values Studies*, (1), 26-45.

Fukuyama, F. (1996). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. Simon and Schuster.

Fukuyama, F. (1999). *Tarihin Sonu ve Son İnsan* (çev. Z. Dicleli). İstanbul: Gün Yayıncılık.

Gedikli, B. (2022). Küreselleşme ve Adil Ticaret, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (43), 186-216.

Gençer, R. ve Altun, A. (2021). Dijitalleşme, Bilgi Hiyerarşisini Değiştirdi Mi? (Webb: Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik). *Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 25-29.

Giddens, A. (1998), *Modernliğin Sonuçları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Gill, C. B., Zampini, M. A. ve Mehta, B. N. (2015). Digital Identity: Develop One Before You're Given One. *Urology*, 85 (6), 1219-1223.

- Göksel, A., Aydın, B. ve Bingöl, D. (2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 87-109.
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların Kariyer Yaklaşımları İle İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 373-393.
- Göv, S. A. ve Erdoğan, D. (2020). Dördüncü Endüstri Devriminin (Endüstri 4.0) Neresindeyiz?. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 299-318.
- Greenberg, J. (1988). Cultivating an Image of Justice: Looking Fair on The Job. *Academy of Management Perspectives*, 2 (2), 155-157.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşkın, S. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırmalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gülner, B. ve Balcı Ş. (2011). *Yeni Medya ve Kültürleşen Toplum*, Konya: Literatürk Academia.
- Gün, G. (2019). Örgüt Kültür Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi Örgüte Güvenin ve Örtülü Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13 (19), 1864-1892.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (1), 89-115.
- Güngör, N. (2019). Dijital Çağın İnsanı. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 6 (13), 143-151.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (1. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haberli, M. (2012). Yeni Bir Örgütlenme Biçimi Olarak Sanal Cemaatler. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), 118-134.
- Hansen, M. H. ve Morrow Jr, J. L. (2003). Trust and The Decision to Outsource: Affective Responses and Cognitive Processes. *International Food and Agribusiness Management Review*, 6 (3), 40-69.
- Heper, M. (2011). *Türkiye'nin Siyasal Hayatı*. İstanbul: Doğan Kitap.
- İbicioğlu, H. ve Doğan, H. (2006). *İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Inglehart, R. (1997). Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies, *Princeton University Press*, Princeton, NJ.
- Inglehart, R. (2008). Changing Values Among Western Publics from 1970 to 2006, *West European Politics*, 31 (1-2), 130-146.

- İnce, F. (2018). *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ipe M. 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337-359.
- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Kaplan, B. T. ve Çarıkçı, İ. H. (2018). İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z Jenerasyonları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 25-32.
- Kan, K. ve Kanmaz, M. (2022). Küreselleşmenin Kültürel Boyutu ve Göçün Etkileri. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, (47). 59-73.
- Karavardar G. (2012). Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 145-156.
- Kaygısız, E. ve Çağlıyan, V. (2014). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Bilgelik İlişkisi Üzerine Sektörel Bir Değerlendirme: Metal ve Makine Sanayi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 227-240.
- Kavalcı, K. ve Ünal S. (2016). Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 1033-1050.
- Kavut, S. (2020). Kimliğin dönüşümü: Dijital kimlikler. *Selçuk İletişim*, 13 (2), 987-1008.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Kılınç, E. ve Varol, F. (2021). *Z Kuşağının İş Hayatına İlişkin Beklentileri ve Kariyer Algıları*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kılınçarslan, Ö. (2019) *Aile işletmelerinin Devamlılığında Nepotizmin Rolü ve Nepotizm Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kırık, A. M. ve Köyüstü, S. (2018). Z Kuşağı Konusunda Yapılmış Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6 (2), 1497-1518.
- Kıvılcım, F. (2013). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (1), 219-230.

- Kitapcı, İ. (2017). Bir Sosyal Sermaye Bileşeni Olarak Güven Kavramı ve Vergi Etiğine Etkisi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 54 (626), 43-58.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Korczynski, M. (2003). Güvenin Ekonomi Polisi. F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı) iç. (61-88). Ankara: Vadi Yayınları.
- Koskinen, K. U. (2003). Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 67-81.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım, Yayımlar Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19 (1), 65-76.
- Küçük, A. (2019). Türkiye'de Sosyal ve Siyasal Değişim: 1980 ve Sonrası. *Econharran Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3 (4), 20-45.
- Kümbetoğlu, B. (2015), *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayınları
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of The World Without Borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3 (2), 170-183.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63 (4), 967-985.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, 96 (1), 114-139.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In Kecskemeti P. (Ed.), *Essays on The Sociology of Knowledge: Collected Works*, New York: Routledge.
- Mannheim, K. (2018). *Bilgi Sosyolojisi*, (çev. M. Yalçınkaya). İstanbul: Pinhan Yayıncılık.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy Of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust. R. M. Kramer ve R. T. Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, iç. (114-139). London: Sage Publications.

Mücevher, M. H. ve Erdem, R. (2018). X Kuşığı Akademisyenler ile Y Kuşığı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9 (22), 60-74.

Narula, R. ve Dunning J. H. (2000). Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries. *Oxford Development Studies*, 18 (2), 141-167.

Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5 (1), 14-37.

Nonaka, I., Krogh, G.V. ve Ichijo, K. (2002). *Bilginin Üretimi*, (çev. G. Günay). İstanbul: Dışbank Kitapları.

Odabaşı, F. (2016). Gençlerde Din ve Sivil İtaatsizlik (Üniversite Öğrencileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. İstanbul: Rağbet Yayınları.

Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.

Oran B. (2001), *Küreselleşme ve Azınlıklar*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Öksüzler, O. (2006). Sosyal Sermaye, Güven ve Belirleyicileri: Bir Panel Analizi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (12), 108-129.

Ötleş, S. ve Özyurt, V. H. (2016). Endüstri 4.0 Gıda Sektörü Perspektifi. *Dünya Gıda Dergisi*, (Mayıs), 89-96.

Özdemir, A. A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 81-102.

Özeltürkay, E. Y. ve Bozyiğit, S. (2015). Y Kuşığı Tüketicilerinin Hediye Verme Gündüleri ile Geleneksel ve Dijital Medyadaki Reklamlardan Etkilenmeleri Arasındaki İlişki. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (21), 275-290.

Özen, J. (2003). Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı) iç. (183-206). Ankara: Vadi Yayınları.

Özen, Ş. ve Aslan, Z. (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği, *Akdeniz İİBF Dergisi*, (12), 130-161.

Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Özmen, Ö. N. T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), 123-142.

Özhan, E. T. (2018) *Turizme Katılımda Engelli Bireylerin Motivasyon ve Beklentilerine İlişkin Görgül Bir Araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Öztürk, B. H. (2019), *Türkiye’de Gençliğin Değer Dönüşümü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Özyurt, C. (2012). *Küreselleşme Sürecinde Kimlik ve Farklılaşma*. İstanbul: Açılım Kitap.

Paşamehmetoğlu, A. (2010), “*Kültürel Değerlerde Farklılaşmanın Sosyal Sermayeye Etkileri*”, *Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM Üzerine Bir Araştırma)*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Peterson, H. (2014 June 25). Millennials Are Old News – Here’s Everything You Should Know about Generation Z. <https://finance.yahoo.com/news/millennials-old-news-everything-know-185327056.html>, erişim tarihi: 15.09.2022.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday and Company Inc.

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants, *On the Horizon*, 9 (5), 1-6.

Reilly, P. (2012). Understanding and Teaching Generation Y. *English Teaching Forum*. 50 (1), 2-11.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, (41), 574-599.

Rooney, D. ve McKenna, B. (2010). *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*. Oxon: Routledge Prints.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Sandberg, J. ve Tsoukas, H. (2011). Grasping The Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality. *Academy of Management Review*, 36 (2), 338-360.

Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi.

Sargut, S. (2003). Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü. F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı) iç. (89-124). Ankara: Vadi Yayınları.

Sayar, K. ve Benli, S. (2020). *Dijital Çocuk*. İstanbul: Kapı Yayınları.

Saylık, A. ve Hazar, S. (2021). X ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Aday Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine Etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20 (79), 1137-1161.

Schwarz, T. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28 (5), 80-85.

Selamat, M.H. ve Choudrie, J. (2004). The Diffusion of Tacit Knowledge and Its Implications on Information Systems: The Role of Meta-abilities, *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 128-139.

Shamir, B. ve Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24 (3), 463-491.

Shapiro, D.L, Sheppard D. ve Cheraskin, H. (1992). Business On a Handshake, *Negotiation Journal*, 8 (4), 365-377.

Smith, E. A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in The Workplace, *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 311-321.

Solmaz, B. (2017). *Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Strauss, W. ve Howe, N. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584-2089. *Quill William Morrow*, New York.

Şen, S., Tabar, Ç. ve Tokatlıoğlu, M. (2018). Küresel Krizde Devlet Müdahalesi ve Maliye Politikası. *İş ve Hayat*, 4 (8), 9-26.

Şenbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı? / Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler*. İstanbul: Okuyan Us Yayın.

Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241.

Tarhan, A. B. (2012). Türkiye’de Postmodernizm ve Siyasal Değişim. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 4 (2), 11-20.

Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1048.

Taş, H. Y., ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 643-675.

Taştan, S. B. (2015). Örgütsel Güven Ve Sosyal Adalet Algısının Örgütlerde Sosyal Sermaye Yapısı İle İlişkilerinin İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 13-58.

Taydaş, S. ve Çoruh, E. (2017). An Investigation of Clothing Purchase Behaviours of Digital Consumers, *Tekstil ve Mühendis*, 24 (106), 101-110.

Tekin, M. (2015). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar Ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Tokgöz, E. ve Seymen, O.A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Tomak, S. (2011). Girişimcilik ve Bilişsel Yanlılık. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), 71-95.
- Tortorella, G. L. ve Fettermann, D. (2017). Implementation of Industry 4.0 and Lean Production in Brazilian Manufacturing Companies. *International Journal of Production Research*, 7543, 1-13.
- Torun, Y. ve Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), 137-146.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, A. (2007). *Darbe Arası Türkiye*. İstanbul: Resital Yayınevi.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2014). İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 146-160.
- Tutar, H. (2006). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- TÜBA Türkçe Bilim Terimleri Sözlüğü, Sosyal Bilimler (2011). Ankara: TÜBA.
- Türk, A. (2013). *Y Kuşağı için Sosyoloji Sözlüğü*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007 (2), 93-118.
- Twenge, J. M. (2013). *Ben Nesli*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and extrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5): 1117-1142.
- Uçak, N. Ö. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24 (4), 705-722.

Uğurlu, Ö. Y. (2016). Sosyal Sermaye ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 147-164.

Uluç, A.V. (2014). Liberal-Muhafazakâr Siyaset ve Turgut Özal'ın Siyasi Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 107-140

Uymaz, A. O. (2021). Beklenen Güven Ölçeği Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Alanya Akademik Bakış*, 5 (1), 45-58.

Ünal, M. (2017). *Y ve Z Kuşaklarının Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları

Varol, S. F. ve Tayanç, N. K. (2017). Popüler Aramalar, Popüler Kültür ve Kültürel Küreselleşme. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5 (1), 132-146.

www.mccrindle.com

www.tuik.gov.tr

www.wikipedia.com

Yazar, T. ve Yalçın, İ. (2018). Dijital Teknoloji ve Fotoğraf Sanatı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (60), 612-621.

Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yeşil, S. ve Mavi, Y. (2021). Örgütsel Güvenin Bilgi Paylaşımına Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 79-100

Yeşil, S. ve Özbağış, A. (2022). Örgütsel Güven, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Bir Alan Çalışması. *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (49), 72-97.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yıldırım, S. K. (2020). Otel İşletmelerinde Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Dönüştürücü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8 (1), 137-157.

Yıldız, H. (2017). X ve Y Kuşağı Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 128-152

Yurtsever, A. E. (2021). Z Kuşağının Dijital Tüketim Kültürüne Adaptasyonu ve Dijital Kültürleşme. C. T. Kadioğlu (Ed.), *Dijital Pazarlamada Güncel Araştırmalar* (1. Baskı) iç. (161-182). İstanbul: Artikel Akademi.

Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53), 259-267.

Zaheer, A., Mcevily, B. ve Perrone, V. (1998) Does Trust Matter? Exploring Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, 9 (2), 123-142.

Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing The Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in The Workplace*. New York: American Management Association.

Zucker, L. (1986). Production of Trust, *Research in Organizational Behavior*, (8), 53-111.

Z kuşığı araştırması: Yeni nesil ne yapıyor? (2017). İndigo Dergisi İnternet Sitesi <https://indigodergisi.com/2017/11/z-kusagi-youtube/> erişim tarihi 05.08.2022.

EK 1: GÖRÜŞME SORULARI

Katılımcıya İlişkin Sorular

1. Biraz kendinizden bahsedebilir misiniz? Kaç yaşındasınız? Eğitim durumunuz nedir? Hangi alanda eğitim aldınız?

İşletmeye İlişkin Sorular

1. İşletmeniz hangi yıl kuruldu? İşletmedeki göreviniz nedir? İşletmenin faaliyet alanları nelerdir? İşletmeniz hangi sektörde faaliyet vermektedir? İşletmenizde kaç kişi çalışıyor? 1995 doğumlu sonrası kaç kişi vardır?

Z Kuşağına İlişkin Sorular

1. Z kuşağını nasıl tanımlarsınız? Genel değerlendirme nasıl olur? Z kuşağının çalışma verimliliği nasıl? İşletmeye bağlı görüyor musunuz? Sorumluluk alıyorlar mı? Ekip çalışmasında bulunuyorlar mı?
2. Z kuşağının teknoloji ile ilişkisini nasıl görüyorsunuz? İşletmeye veya size teknolojik anlamda katkıları veya yardımları oluyor mu? Teknoloji ile ilgili bilmediğiniz veya yapamadığınız herhangi bir şeyi onlara danışıyor musunuz? Örgütsel yenilik yapılıyor mu?

Z Kuşağı Bilgi Paylaşımına İlişkin Sorular

1. Z Kuşağının mesleki bilgi düzeyleri hakkında neler söylersiniz? Bilmedikleri bir konu hakkında öğrenme motivasyonu var mı? Gözlemlerinize göre öğrenirken hangi yöntemlere başvuruyorlar? (Araştırma, sizlerden öğrenme, video seyretme gibi)
2. Kendilerine özgü çıkarımlara sahipler mi? Verdiğiniz bilgiyi hemen kabul ediyorlar mı? Sorgulayıcı bir tarafları var mı? Sizin verdiğiniz bilgi yanlış ise eğer size bu yanlışı söyleyebiliyorlar mı?
3. Bildiklerini çalışma arkadaşlarıyla veya sizlerle paylaşma davranışları nasıl?

Z Kuşağı Güven İlişkisine İlişkin Sorular

1. Z kuşağı çalışanlarına işletme içerisinde güveniyor musunuz? Bu güven durumu onlarla bilgi paylaşmanızı etkiliyor mu? Paylaşırken kuşak farkı oluyor mu? Dil araç gereç etkili mi?
2. Z kuşağı çalışanlarının işletmedeki diğer çalışanlara karşı güven beslediğini gözlemliyor musunuz?
3. Z kuşağı çalışanlarının yöneticilere karşı güven beslediğini gözlemliyor musunuz?
4. Z kuşağı çalışanlarının örgüte karşı güven beslediğini gözlemliyor musunuz?
5. Güven konusunu kuşak farkı etkiliyor mu?

EK 2: ETİK KURUL İZNİ

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU - 1 KARARI

Protokol No : 210062

Karar No : 71

Araştırma Yürütücüsü	Yüksek Lisans Öğrencisi KUTAY ARTUN
Kurumu / Birimi	MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ / İŞLETME ANABİLİM DALI
Araştırmanın Başlığı	Kuşaklar Kuramı Açısından Örgütlerde Güven ve Örtülü Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih	04.12.2021
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih	İlk İnceleme Tarihi : 08.12.2021 1. Düzeltme Tarihi : 14.12.2021
Karar Tarihi	29.12.2021

KARAR : UYGUNDUR

AÇIKLAMA :Beyan edilen veri formlarının dışına çıkılmaması şartıyla araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.

