

KUŞAKLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE HAVA HARP OKULU UYGULAMALARI

Osman YALÇIN*
Ahmet Burak SÖKMEN**
Hatice KULAK***

Özet

Ülkelerin, kurum ve kuruluşların, eğitim süreçlerinin ve en önemlisi nesillerin zaman içinde değişime uğradığı görülmektedir. Bu değişim sebepleri ne olursa olsun kademeli olmaması ve kendinden önceki mirası doğru şekilde devralmaması halinde toplumlar problemler yaşamaktadırlar. Bu bakımdan toplumların dönüşümünü, nesillerin arasındaki farklılıkları doğru analiz etmek ve amaca yönelik çalışmalar yapmak ve geleceğin teminatı olan nesilleri iyi yetiştirmek önemlidir.

20. Yüzyılda nesiller ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Aslında her nesil her asırda kendini tekrar eder sözü de sosyal bilimlerden önemlidir. Her asırda kurumların ve organizasyonların kendini yenilediği, eğitim sistemlerinde yeni paradigmlar oluştuğu dikkate alındığında yeni şartlara göre şekillenen nesiller oluşmaktadır.

Günümüzde nesil gruplamaları her 20-25 yıla göre tasnif edilmiştir. Bu aynı zamanda biyolojik değişime de uygun bir tanımlamadır. Şüphesiz orduların da en önemli gücü insan sermayesidir. Eğitimli ve hedefine odaklanmış bir ordu ülkesi için daima güven unsuru olacaktır. Bunun sürdürülebilirliği ise yine insana yapılan yatırım ve değişimi doğru tanımlama ile mümkündür.

Anahtar Kelimeler: *Y Kuşağı, Hava Kuvvetleri, Paradigma, Biyolojik, Gençlik.*

* Makalenin başlıca yazarı, Yrd., Doç., Dr., Hv. Öğ. Yb. HHO Öğc. A. K.ığı ERDGE Ş.Md., e-mail: o.yalcin@hho.edu.tr,

** Hv. Öğ. Öğm., HHO Öğc. A. K.ığı ERDGE Ş.Md.lüğü,bsokmen@hho.edu.tr

*** Dr., HHO Öğc. A. K.ığı ERDGE Ş.Md.lüğü,h.kulak@hho.edu.tr
(HHO Öğc.A.K.ığı ERDGE Ş.Md.lüğü(HHO Öğc.A.K.ığı personelinde; Hv.İst.Öğm. Oğuzhan Günaydın, Psk. Kübra Özalp, Hv.Sağ.Atğm. Caner Karabacak çalışmaya katkı sağlamışlardır.)

Abstract

Key Features of Generations and Practices of the Air Force Academy

Countries, foundations and organizations, education processes and the most importantly generations are seen to have varied in the course of time. Whatever the reasons for this change might be, if it is not gradual and does not take over the prior heritage rightly, societies face with problems. In this regard, analyzing the transformation of societies and differences between generations correctly and making purposive studies and bringing up generations who are the assurance of future are important.

Studies about generations were started in the 20th century. Actually, “every generation repeats itself in every age” saying is important in terms of social sciences. When considered institutions and organizations renew themselves and new paradigms occur in education systems in every age, generations shaped according to new conditions are formed.

Nowadays, generation groupings are classified with reference to every 20-25 years. This is a suitable definition for biological variation at the same time. Undoubtedly, the most important power of armies is human capital too. An army, educated and focused on its objective, is always a safety element for its country. The sustainability of this is feasible with investment to human and true description of change.

Key Words: *Generation Y, Air Forces, Paradigm, Biological, Youth.*

Giriş

2800 yıl önce yaşayan bir düşünür gençliğin haline bakarak gelecekte endişe ettiğini ve o günkü gençlikle insanlığın geleceğinin felaket olduğuna inandığını dile getirmektedir. Bu kişi M.Ö. 800’de yaşayan Heseiod’ti. Tam da şöyle demişti; “Günümüzün gençleri öyle umursamaz ki, ileride ülke yönetimini ele alacaklarını düşünüldükçe umutsuzluğa kapılıyorum. Bizlere, büyüklere karşı saygılı olmayı, ağırbaşlı davranmayı öğretmişlerdi. Şimdiki gençler kurallara boş veriyorlar. Çok duyarsızlar ve beklemesini bilmiyorlar.” Aradan 450 yıl geçer ancak gençliğe olan güvensizlik hiç değişmez. Aristoteles’e ait olan ve M.Ö. 350’de söylenen bir söz ise: “Bugünlerde gençler kontrolden çıkmış durumda. Kaba bir şekilde yemek yiyorlar. Yetişkinlere karşı saygısızlar. Ebeveynlerine karşı çıkıyorlar ve öğretmenleri sinirlendiriyorlar.” şeklindedir¹. Aradan 2814 yıl daha

¹ <http://www.guneslibirgun.com/kusak-teorisi>, [Erişim:17.06.2014].

geçmiş olmasına rağmen değişen pek bir şeyin olmadığı anlaşılmaktadır. Günümüzde gerek basının gerekse akademisyenlerin de gündeme getirdiği önemli bir sorun, başka bir ifadeyle gençliğin sorunu, geleceğin emanet edileceği bir kuşağın nasıl istenilen performansa ulaşacağı ve güvenilebileceği endişesidir. Oysaki kuşak çatışması ve kavramı antik Yunan ve Mısır medeniyetine kadar geçmişi olan oldukça eski² ve çözümü de kolay olmayan bir problemdir. Muhtemelen yeryüzünde hayat devam ettiği sürece kuşak sorunu da devam edecektir.

Balzac; *“İnsan bitkiye benzer, tıpkı bir asma ağacı gibi. Hem yaprağından hem meyvesinden hem de meyvesinin kurutulmuşundan yararlanılabilir.”* der. İnsandan en iyi şekilde yararlanmak için varlıklarını sürdüren yönetimler bu gerçekten hareketle en iyi nasıl yararlanılacağı konusunda çalışma yaparlar³. Önemli bir gerçek ise nesil farklılığı ya da kuşak gerçeğidir. Ne var ki beğenilmeyen nesiller de kendilerinden sonra gelenleri beğenememektedirler. Sorumluluk alanlar doğal bir sürecin parçası olarak formatlanmakta ve yaşın belirli bir sınıra gelmesi ile tecrübe sahibi olmakta, geleceğin de ancak bu birikimler üzerine inşa edilmesi gerektiği gerçeği ile yüzleşmektedirler. Oysa yeni nesil böyle bir farkındalığa sahip olmadığından ileride sorumluluk alacakları sistemlerin ve mesuliyetlerin birikimlerine karşı yabancı durumdadırlar. Gücü elinde bulunduran yetkinler de mesuliyet ve sorumlulukların büyüklüğü karşısında ardıllarına şüphe ile bakabilmekte ve bu durumu çözmeye çalışmaktadırlar. Aslında sorun biraz da bu merkezdedir. O halde ne yapılması gerekir. İşte bu konuya yönelik olarak öncelikle kuşak kavramının ve kuşakların incelenmesi ve özekliklerinin tespit edilmesi önem arz etmektedir. Diğer taraftan belirlenen sorunun çözümüne yönelik olarak neler yapılabileceği çalışmada tartışılacaktır.

² Pınar Süral Özer-Engin Deniz Eriş-Ömür Nezcen Timurcanday Özmen, Adem Öğüt (Edt.), “İnsan Kaynakları Yönetim Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı 22-24 Mayıs 2014**, Konya, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aybil Yayınları, 2014, s. 1-5

³ Selda Samen-Süleyman Portakal-Kerem Akgündüz, Adem Öğüt (Edt.), “Örgütsel Hedefler ve Bireysel Beklentiler: Türkiye’de Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı 22-24 Mayıs 2014**, Konya, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aybil Yayınları, 2014, s. 7

1. Kuşaklar ve Özellikleri

Kuşak teorisi yeni olmakla birlikte kuşak gerçeği oldukça eski ve her toplumun hayatının bir gerçeğidir. Günümüzde ise hızla değişen şartlar içerisinde bu kavramın araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Dünyada birçok yerde öncelikle popüler bir konu olarak tartışılmışsa da bilimsel olarak da önemli çalışmalar yapılmıştır. Türkiye’de de benzeri bir süreç daha geç tarihlerde ortaya çıkmıştır. Öncelikle popüler olarak basında gündem olmuş ve şimdilerde üzerinde çalışmalar yapılmakta ve birçok araştırmacı, bilim insanı ve popüler kişi konuyu ele almaktadır. Esasen kuşak kavramı Türk kültürünün her zaman bir parçası olmuştur. Çocuklar, delikanlılar, gençler, olgunlar ve ihtiyarlar gibi kaba bir tasnifle 100 yıllık zaman dilimi sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada biyolojik değişim esas alınmıştır. Çok eskilerde var olan gök sakallı bilge insan bir dönem aksakallı bilgeye dönüşmüş ama aslında rol model yine tecrübe sahibi yaşlı insanlardır. Günümüzde ise diğer sosyal, psikolojik, ekonomik, coğrafi faktörler de dikkate alınarak yaş grupları üzerinde incelemeler yapılmakta ve bu grupların hayata bakışları, tepkileri, beklentileri ile yaşam algıları üzerinde bilimsel verilerle sonuçlar elde edilmeye çalışılmaktadır. Şüphesiz bu çalışmalar iyi ve başarılı bir yönetim oluşturma bakımından önemli girdiler sağlayacak girişimlidir.

Türk askeri havacılığı; kurulduğu 1 Haziran 1911 tarihinden günümüze yaptığı işin doğası gereği daima insan odaklı çalışmaya ve personel yönetimindeki hassasiyeti ile dikkat çeken bir teşkilat olmuştur. İnsan unsurunu her zaman ön plana çıkarmıştır. Bunun için personel yapısının oluşturulmasında temel prensiplerini; görevinde sorumlu, inisiyatif sahibi, yaşamında onurlu ve çevresiyle uyumlu olarak tanımlanan dört temel esas üzerine kurgulamıştır⁴. Her geçen gün değişen şartlar yeni kuşaklar ve sisteme katılan personelin, yeni ve özgün bir birikimle gelmesi gibi bir zenginliği de sisteme sunmaktadır. Bu bakımdan kuşakların incelenmesi ve değişimin zamanında algılanması önem arz etmektedir. Bu çalışma bu düşünceden ortaya çıkmıştır.

⁴ Akın Öztürk, “Türk Hava Kuvvetlerinde Liderlik”, **İkinci Ulusal Liderlik Sempozyumu Bildirileri 21-22 Mart 2013**, İstanbul, HHO Matbaası, 2013, s. 1-12

2. Tarihi Süreç İçerisinde Teorinin Ortaya Çıkışı ve Sınıflandırmalar

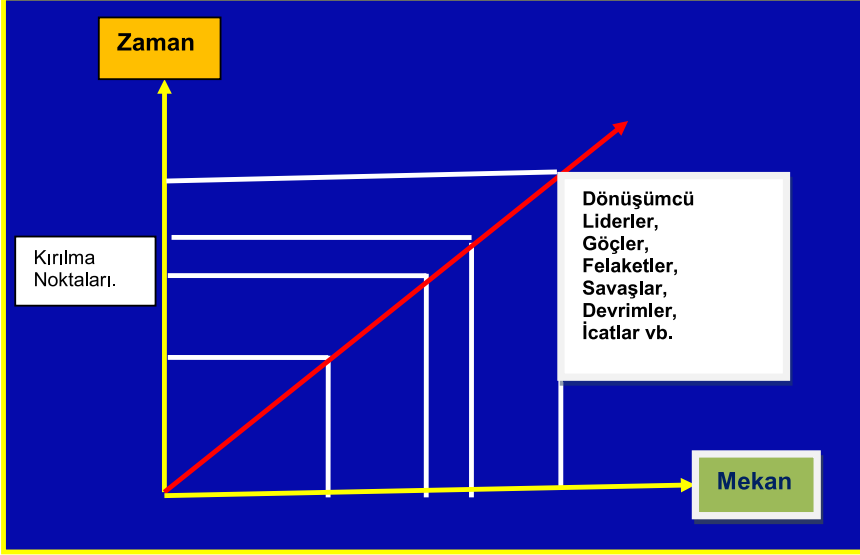
Biyolojik olarak bakıldığında bir neslin dünyaya geldiği tarihten ortalama 20-25 yıl geçtikten sonra kendi nesillerinin dünyaya geldiği süre kuşaklarda bir dönem olarak benimsenmiştir. Ne var ki, bu tanımlama da giderek inançlara, kültürlere ve hayatın gerçeklerine göre değişmektedir. Evlilik yaşı ileriye çekilmekte ve gelişen bilim ile süreç değişken hale gelmektedir. Diğer taraftan kuşaklara sosyal açıdan da bakmak gerekir. Aynı sosyal, ekonomik, politik ve benzeri şartlara tabii nesillerin geliştirdikleri müşterek değer yargılarının sonucu olarak da bakılabilmektedir⁵. Örneğin 1982’de ilk çocuğunu dünyaya getiren kadınların yaş ortalaması 25 olurken, günümüzde (2014) ise bu ortalama 31 yaşa yükselmiştir⁶. Kuşak Teorisi, ilk defa olarak Alman Sosyolog Karl Mannheim tarafından 1928’de ileri sürülmüştür. Straus Howe ise günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırmayı 1991 yılında yapmıştır. Burada yapılan tasniflemenin dışında önemli bir yenilik değildir. Kuşak teorisi, aynı yaş grubundaki insanların sosyolojik açıdan birbirlerine benzer özellikler gösterdiğini savunur. Bilim insanları kuşakları açıklayabilmek için zaman sınırlamalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, kuşaklar arası geçişler kesin sınırlarla belirlenmiş değildir. Bu geçişler bir süreç içinde gerçekleşirler.

Önceki nesilleri tanımlamaya yarayan kuşak özellikleri yetersiz kaldığında, yeni bir tanımlamaya ve özellikler bütününe ihtiyaç duyulmaktadır. Kuşakların özellikleri, ülkelerin sosyo-kültürel özelliklerinden ve gelişim düzeylerinden etkilenirler. Sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerdeki değişimler, “*Y Kuşağı*” öncesi dönemdeki Türk toplumuna gecikmeli olarak yansımıştır. Y kuşağı ile birlikte, küreselleşmenin etkisiyle, dünya ile eş zamanlı değişim ve gelişimler Türk toplumunda da yaşanmaya başlanmıştır. Bir diğer husus zaman ve mekân ilişkisidir. Mekân veya milletlerin yaşadıkları coğrafyada zamanla ortak kadere bağlanmış ve kısaca millet olarak tanımlanan; tarih, dil, din ve kültürel bir birteliktelik oluşmaktadır. Bir

⁵ Özer-Timurcanday Özmen, **a.g.e.**, s.124-126; Hatice Necla Keleş, “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011, ISSN: 1309-8039 (Online), s. 130; Altundağ, **a.g.m.**, s. 204; Samen-Akgündüz, **a.g.e.**, s. 8

⁶ Özer-Timurcanday Özmen, **a.g.e.**, s. 124-126; Keleş, **a.g.e.**, s. 130

ortak kültür ve milli kimlik oluşmaktadır. Nesiller arası değişen algı farklılığı ise zamanın tesirleri ve değişimi ortaya çıkarmaktadır.



Değişim yalnız nesiller arasında değil, evrende var olan her varlığın üzerinde hükümünü sürdürmektedir. İnsanların eseri olarak ortaya çıkan yapılar ve eserler değişimden en fazla etkilenen durumu oluştururlar. Bu değişim eğitimde, kurumsal yapılarda, tabiatın üzerinde yapılan insan eli değmiş her şeyde görülür. Eğitim alanında yapılan incelemelerde her 50-70 yılda bir paradigma değişimi olduğu görülmüştür. Kurgulanan bir eğitim sistemi bir süre varlığını sürdürmekte ve 70 yıl kadar sonra yeni bir algı ortaya çıkmaktadır. Mevcut sistem kan kaybederken yeni fikri akım filizlenmekte ve bir yerde kırılma paradigması ile bayrağı teslim alarak resmiyet kazanmaktadır. Doğal olarak ortalama 3 çeyrek asır sonra aynı akıbeti bir önceki dönemde kazanan yeni ekol kaybetmektedir ve kazanan bir sonraki ekolün kendi devir döngüsü başlamaktadır⁷. Aslında kurumsal anlamda da benzer yapılar ve ömür devirli sistemler inşa edilmektedir. Bu süreçler nesillerde, kurumlarda ve düşünce sistemlerinde farklı sürelerde devir ömrünü tamamlamaktadır. Kurumsal yapılar her yüzyılda kendini değiştirmekte veya yenilemektedir. Bu teoriye göre her yüzyılın ilk 20-30 yılı bir yapılanma olurken, kalan süre

⁷ Hasan Şimsek, 2012-2013 Eğitim Öğretim Yılı HHO Akademik Açılış Dersi Kitapçığı, 2 Ekim 2012, İstanbul, s. 13-28.

kurumsal yapının varlığını sürdürdüğü dönem olmaktadır. Bu süreç her yüzyılda bir değişim yaşamakla birlikte zaman aralıkları ve kırılmalar birebir aynı zaman aralığına denk gelmeyebilmektedir. Örneğin 1814 Viyana Kongresi sonrası kurulan yenedünya düzeni 19. yüzyılı kurgularken, Siyasal Bilimlerde önemli çalışmaları bulunan Doçent Doktor Bekir Günay'ın tespitiyle 1890'lardan itibaren yeni denge arayışı başlamış ve 1919 Paris Kongresi'nde, 20. yüzyıl kurgulanmıştır. 20. yüzyıl biraz daha hareketli bir zaman olarak geçmiş; 1919,1939-1945 ve 1945-1990 arasında 3 defa kurgulanmıştır. Takriben 1990'larda bu dönem ömrünü doldururken 21. yüzyılın sisteminin kurgulanma dönemi başlamıştır. 2030'lara doğru bir dengenin oluşacağı beklenmektedir. Fütüristlerin çalışmalarının da bu yönde olduğu görülmektedir. Keza 20. yüzyılın başında Ortadoğu'yu şekillendiren İngiltere'nin yerini ABD almıştır. Yeni dönemde ABD kendi amaçlarına göre hareket etmeye çalışmış ve bölgeyi bir kere 21. yüzyıla göre etkilemek istemiştir. Aslında bu durum ömür devrini tamamlayan yapıların yeniden gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir. Bunu Samuel Huntington'un "Medeniyet Çatışması ve Dünya Düzeninin Yeniden Kurulması" isimli eserinde açık olarak görmek mümkündür⁸.

İbn-i Haldun tarafından yazılan Mukaddime'de insan esas alınarak devlet organizasyonu da insanın biyolojik yaşamının değişimine benzetilmektedir. Hayatta her şeyin kendi içinde değiştiği, birbirine karşı farklılaştığı bir ortamda nesiller de değişmekte ve aralarında farklılıklar olduğu görülmektedir⁹. Nesiller yüzyılda bir kendini tekrarlamaktadır. Üstelik bu kuşağın ortaya çıktığı dönemlerde lider tipler dikkati çekmektedir¹⁰. Bununla birlikte bu genel bir gerçeği ifade etmeyebilir. Bu çalışmada geçen yüzyılın nesilleri incelenmiş ve geçen yüzyılın son nesli ile içinde bulunduğumuz yüzyılın ilk nesli ve bu nesillere ağırlık verilmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı ise konuyu Hava Kuvvetleri ve Türk Silahlı Kuvvetleri açısından değerlendirmek ve kurumsal kültür içerisindeki yerlerini incelemektir.

⁸ Samuel P. Huntington, **Medeniyet Çatışması ve Dünya Düzeninin Yeniden Kurulması**, (Çev: Mehmet Turan-Cem Soydemir) İstanbul, Okuyan Us Yayınları, 1992, s. 300-3004; George Friedman, **Gelecek 100 Yıl**, İstanbul, Pegasus, 2009, s. 10-90.

⁹ İbn Haldun (Hazırlayan: Aslan Tekin), **Mukaddime I**, İstanbul, İlgü Kültür Sanat Yayıncılık, 2015, s. 596-599

¹⁰ Arman, **a.g.e.**, s. 2-4.

2.1. Gelenekselciler 1920-1945

20. yüzyıl topyekun savaşlarıyla on milyonlarca insanın hayatını kaybettiği ya da hayatta bir başka insana bağımlı hale geldiği felaket yılları ile öne çıkmaktadır. Bu yüzyılın ilk nesli savaşın, kıtlığın ve büyük yıkımların etkilerine maruz kalmış bir kuşaktır. Türkler açısından bakıldığında ise bir imparatorluğun çöküşünün yaşandığı bir dönem yaşanmıştır. 1850 sonrası doğan Osmanlı vatandaşları çöküşün şartlarının yaşandığı sosyolojik bir sürece şahit olmuşlar ve kendi gelecekleri için endişeli yıllar geçirmişlerdir. Bu dönemin insanları yalnızca hayatta kalmanın ve varlığını sürdürmenin sorunları ile mücadele etmişlerdir. Savaşlar, göçler, isyanlar, paylaşım dedikoduları ve ufkun hiç aydınlanmayacağına olan ümitsizlikle süren bir hayat olgusunu yaşamışlardır. Aynı dönemde birçok kurtuluş reçetesinin yazıldığı da bir başka gerçektir. Bu olumsuz gelişmeler 1911'den sonraki 10 yıl oldukça hızlıdır ve çözülmenin yanında beklenmeyen gelişmelere de sahne olmuştur. Sessiz kuşağı yetiştiren ebeveynlerin psikolojisi bu bakımdan çok önemlidir. Yıkımın ezikliğini ve Cumhuriyete giden zaferlerin hazzını yaşayan bu nesil kendi yetiştirdikleri kuşağa büyük sorumluluklar vermişlerdir.

Devlet düzeninin yeniden inşa edildiği ama yabancı oldukları devrimlerin oturması süreci ile bu süreçte üstlenecekleri büyük sorumluluk ve alacakları inisiyatifin farkında olarak yetiştirilmişlerdir. Onun için 1920 sonrası kuşağa Türkiye'de, "*Cumhuriyet Kuşağı*" denilmektedir. Bu kuşak açısından yapılması gereken çok iş vardır. O yıllarda Türkiye'nin nüfusu, gelir ve eğitim göstergeleri oldukça yetersizdir. Bu şartlar içinde yeni bir sistemin inşa süreci gerçekleştirirken, geçmişin hesaplarını da kapatmanın bazen hazzı bazen ağır mesuliyeti yine bu kuşağın omzunda ağır bir yük olmuştur.

1920'lerin sonuna doğru 14 milyon civarında insanın yaşadığı Türkiye'nin inşası ve imparatorluktan milli devlete geçiş süreci söz konusudur. Ayrıca, bireylerin yaşam standartlarının günümüze kıyasla oldukça yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Var olmak için mevcudun korunması gerektiği konusunda bir ortak algı oluşmuştur. Bu nedenle emir komuta zincirine ve kurallara sadık kalırlar. Yüzyılların gelenekleri içinde köklü değişikliklere sıcak bakamazlar ve zaman zaman da karşı çıkarlar. Ne var ki sistemi kurgulayan otorite dünyada etkin ve eşit bir duruş için büyük bir dönüşümün gerekliliği

konusunda kararlı bir tutum sergilemektedir. Dünyadaki en önemli gelişmelerden biri radyo olmuştur. Bu kuşağın sahip olduğu teknolojik alet radyodur. Daha bir kuşak önce Mersin'in Anamur ilçesi Dereköylülerin arasında söylenen, “*Gün gelecek, Kıbrıs'taki eşeğin sesi Anamur'dan duyulacaktır.*”¹¹ öngörüsü doğru çıkmıştır. Bu öngörüden 100 yıl sonra günümüzde uzayın kullanımı ile binlerce kilometre uzaktan seslerin ve görüntünün alınması ise hayaller ötesi gerçekler olmuştur. Bu neslin radyoya bakışı da farklıdır. Örneğin yine eskiden Mersin Anamur ilçesine bağlı olan şimdi ise Mersin Bozyazı ilçesine bağlı Dereköy'de yaşayan bir anne oğlunun sevdiği bir türküyü ya da şarkıyı dinlemeye başladığında, “*Bu türküyü oğlum çok sever, radyoyu kapatayım gelince oğlumla birlikte dinleyelim!*” demektedir. Kendi isteklerinden fedakârlıkta bulunabilmekte ancak oğluyla birlikte radyoyu açtığında sevdiği müziğin kendilerini beklemediğini! anladığında üzülmemektedir. Şüphesiz bunlar gerçeklerdir ve tekniğin Anadolu'ya yayılma sürecini anlatan hikâyecilerdir.

Milli Mücadele yılları büyük sıkıntılarla geçmesine rağmen millete kazanma ve gururunu ezdirmeme iradesini vermiştir. Birinci Dünya Savaşı'nda yenilen bütün diğer devletler kendilerine dayatılan antlaşmaları imzaladılar. Oysa Mustafa Kemal Paşa liderliğinde Milli Mücadele veren Türkler bir başka devletten emir almayacağını ortaya koymuştur. Bu mücadele diğer milletler için de emsal teşkil etmiştir. Bu kuşağın hayata tutunduğu yıllar barış yıllarıdır. Dünyaya açılabilmek için köklü değişikliklerin olduğu ve emperyal bir ilerleyişe karşı zaferin ve başarının tadının çıkarıldığı bir dönemdir. Hemen her alanda başlayan devrim bu neslin gururunu yüceltmektedir. Bu nesil dik duruşa rağmen sorumluluklarının da farkındadır. Devlet her tarafa ulaşmaya çalışırken eğitim ile bir bilinçlenme de yine bu dönemde öne çıkmaktadır. Sistemde kendine yer bulan bu kuşak zamanla sistemin içinde daha muhafazakâr olmakta ve kural-ları uygulayıcı bir konuma gelmektedir. Sessiz kuşak yüzyılın ilkyarısında dünyanın yeniden şekillenmesine tanıklık etmiştir. Hayatları bir taraftan savaşlar, yıkımlar ve devletin yeniden bir düzen kurması dönemi, diğer taraftan ise bir ülkenin hatta dünyanın ye-

¹¹ Mersin Anamur'da yaygın olan bir inanç. (y.n.)

niden inşasına tanıklık etmenin yanında bu sürecin tarihini yapan nesillerin hikâyesidir¹².

2.2. Nüfus Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) 1945-1965

Birinci Dünya Savaşı ile mücadele bitmemiş, aslında tarafların yorgunluğu ve elde edilen kazanımların paylaşımı için savaşa ara verilmiştir. İlk karşılaşmanın yeniklerine yapılan muameleler nihai hesaplaşmanın seyrini işaret etmektedir. Dönemin birçok stratejisi ve öngörüsü olan liderlerinin değerlendirmelerinden bunu anlamak mümkündür. Örneğin 1932 Atatürk ve Mac Arthur görüşmesinde yapılan tespitler bu öngörülerdendir. Barışın korunması için yapılan bütün girişimler 1930'lu yılların başında yerini endişe ve ümitsizliğe bırakmış bulunuyordu. Savaşın birinci evresinde ağır bedel ödeyen taraflardan Almanya, tarihinin önemli krizlerinden birini yaşamış ve kriz sonrasında militerize olma sürecine girmiştir. Bu ülkenin rencide olmuş halkına vaat edilenler oldukça büyük hedefler olmanın yanında milli gururu da harekete geçirmekteydi. İtalya'nın büyük hayali de bu dönemde bir başka tehditti. Bu durum, Türkiye başta olmak üzere Balkanları ve Batı Akdeniz'i rahatsız etmekteydi.

Türkiye liderliğinde kurulan Balkan Paktı bölgede oluşan tehdit algısının bir sonucuydu. Doğal olarak 1930'lu yılların sonları oldukça rahatsız edici bir boyuta gelmiş bulunuyordu. Bu siyasal ortamın insanlar üzerindeki oluşturduğu etki ve hayata olan tesirleri şüphesiz ki, ağır olmuştur. Tehdit algısını hisseden veya alan devletler de süratle silahlı kuvvetlerini güçlendirmeye, sayısal olarak arttırmaya başlamışlardır. Birçok ülkede askerlik mecburi hale gelmiş, asker sayısı yaş aralığı ile oynanarak ya da yeni birlikler teşkil edilerek artırılmıştır. Bu dönemde ülkelerin, Batı Avrupalı ülkeler ve diğer birkaç ülke dışında tarım ağırlıklı olduğu dikkate alındığında askerliğin genişletilmesi ile üretici kesim ekonomiden kopmuş ve silâhına alınmıştır. Bu durum 5-6 yıl boyunca her alanda bir daralma meydana getirdiği gibi nüfus artışını da olumsuz etkilemiştir. Henüz bir dinlenme süreci yaşayamamış olan sessiz kuşak bu dönemin yetişkinleri olarak büyük sıkıntılar yaşarken, baby boomers'ın da ebeveyni olmuşlardır. Türkiye ayrıca kuzey komşusu nedeniyle bunun

¹² Sena Erden Ayhün, "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, Haziran 2013 Journal of Economics and Management Research, Vol:2, No:1, June 2013, s. 95-97.

bedelini daha ağır ödemiştir. Nitekim savaşın sona ermesi yeniden bir canlanma ve ertelenmiş hayatların varlıklarını sürdürme mücadelesi ile başlamıştır. Bu kuşak savaşın yıkıcı etkilerinin, ekonomik sıkıntılardan sonra kendilerini tanımlamaya, kişisel mutluluklarını inşa etmeye çalıştıkları yeni bir dönemdir¹³.

Bu dönemde tarım ülkelerinde de sanayileşme ve tarımın geliştirilmesi yönünde önemli atılımlar olmuştur. Yalnızca Türkiye örneğinde bile tarım üretimi 4 kat artarken, kimyasallar her alanda insan hayatına tesir etmiştir. Tarımda üretimi artırırken, temizlik bakımından da birçok zorlukların aşılmasına etki etmiştir. Doğal olarak sonraki yıllarda bu artış hastalıklarda da kendini göstermeye başlamış ve günümüze kadar birçok sorunların temelini teşkil etmiştir. Barışın tesisi ile birlikte tüm dünyada önemli oranlarda nüfus patlaması yaşanmıştır. Türkiye’de bu kuşak; büyümeye, refaha, mal ve hizmetlere özlem duygusunun arttığı bir kuşaktır. Zira onlarca yıldır sıkıntı içinde yaşayan, ayakta durmaya çalışan bir milletin yeniden gelişmeye ve dünya ile bütünleşmeye başladığı, çok partili hayata geçişle insanların yönetim kademelerinde varlıklarını hissetmeye başladıkları bir dönem olmuştur. Bu bakımdan 1945 sonrasında ayrı bir ehemmiyeti olduğu açıktır.

Baby Boomers döneminde Türkiye’de ekonomik göstergeler iyi olmamakla birlikte, umut vaat etmektedir. Çalışanların işkolik ve idealist olarak nitelendirildiği bir kuşaktır. Bu kuşak içeride ve dışarıda bu bakımdan benzer özellik taşırlar. Değişime biraz direnç göstermekle birlikte kendilerini motive edebilme ve sadakatleri öne çıkmıştır¹⁴. Dünyada birçok gelişmeler olduğu gibi içeride de birçok önemli gelişme dışarıya açılmayı zorunlu hale getirmektedir. Esasen savaşın kazanan taraflarının, egemen olduğu dünya görüşünün rüzgarı esmektedir. Kaybedenler kazansaydı muhtemelen farklı bir dünya kurgulanacaktı. Bu durum savaş yıllarında kısmen yaklaşılın zıt tarafların esintilerinin içeriye yansması ile kendini göstermektedir. Savaş yıllarında hoşgörü ile bakılan bir düşünce akımı aradan 2 yıl geçmeden itibarını kaybetmekte ve yeni bir yaklaşım ortaya çıkabilmektedir. Savaş kuşağı özünde içlerine kapanık ve dünyadaki gelişmelerden uzaktırlar. Dünyadaki gelişmeler kabuk değişimine sebep

¹³ Altundağ, a.g.m., s. 205.

¹⁴ Özer-Timurcanday Özmen, a.g.e., s. 126.

olmaktadır. İlk defa köklü değişimler de bu döneme aittir. Toplumlar bir birine çok uzakta durabilirken, yeni kurgulanan dünya bütünlüğe doğru gitmektedir. Tabii doğu ve batı arasında bir ayrışmayı bunun dışında tutmak zorundayız. Bu halde bile küresel çapta insanlığın birbirini etkilediği bir süreci başlatacak önemli buluşlar gelişmeye başlamıştır. Önce ses ile dünyanın her hangi bir tarafından haber alan insanların bunu görüntülü olarak almaları çok daha önemli gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Bu nedenle televizyon nüfus patlaması kuşağının en önemli teknolojik aletidir¹⁵. Diğer taraftan bugün çok fazla tartışılmasa ve farkında olunmasa bile aslında bu kuşağın şekillenmesinde gelişen roket teknolojisi ile füzelerin büyük tesiri olmuştur. Bu etki uzaya yönelik projeler, kıtalararası balistik füzeler, jet teknolojisi ve ses hızını geçen ağır bombardıman uçakları ile yeni kurgulanan dünyayı derinden etkilemiş, halen etkilemeye devam etmektedir. Artık uyduların girmediği sektör kalmamış haldedir. Bu değişimin temelleri 1940'lı yılların ikinci yarısında atılmıştır.

Baby Bomers kuşağında bireysel çaba ön plandadır. İşe bağlılığın saatle ölçüldüğünü düşünürler. Yıkılan, inşa edilmesi gereken yerler ve her şeyden önce bir yerde bulunmaları ile orada hayatın sürmesini sağlamaları gerektiğine inanmaktadırlar. İşe bakışları ise “*çalışmak için yaşamaktır*”. Bu algı savaşların ve yıkımların bırakmış olduğu mirasın doğal sonucudur¹⁶. Yaşanılan olaylar ve ülkenin içinde bulunduğu koşulların etkisi doğrudan kuşakları da etkilemekte ve o dönemin kuşağı dönemin şartlarına göre şekillenmektedir¹⁷. Bu etki bütün dünyada aynı şekilde ve aralıkta olmamaktadır. Her ülkenin hafızasında yer alan olaylar kuşak farkını oluşturmaktadır. Örneğin İsrail için savaşlar kuşak ayrımını belirlerken, ABD’de ise çığır açıcı gelişmeler ve dikkate değer gelişmeler belirleyici olabilmektedir¹⁸. Türkiye’de kişi başına milli gelirin; 1929’da 74, 1946’da 191 ve 1964 yılında 256 dolara çıkması önemli bir artış olur¹⁹.

¹⁵ Altundağ, a.g.m., s. 205.

¹⁶ Ayhün, a.g.m., s. 103-104.

¹⁷ Özer-Timurcanday Özmen, a.g.e., s. 125.

¹⁸ A.e.

¹⁹ Ayhün, a.g.m., s. 98-99; Milli Mücadele yıllarında ise KBDGSMH 44 dolardır.

Türkiye İstatistikî Verileri²⁰		
Bakılan Değerler	1946 Yılındaki Göstergeler	1964 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	19.000.000 Cıvarı	31 000 000 cıvarı
Kişi Başına Düşen Gelir	191\$	258\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	8 746	3 024
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	104 854 kişi / % 8	391 989 kişi / % 11
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	12 389 kişi / %19	66 661 kişi / % 19
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	6 236 kişi / % 24	19 578 kişi / % 19
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	31	83

II. Dünya Savaşı sonrasında dünyada bir milyar çocuğun doğması bu kuşağın isminin de ortaya çıkışına ilham olmuştur²¹. İdeolojilerin, hazzın ve düzene başkaldırının kuşağı olarak anıldığı gibi sadık, ilkeli, idealist, estetiğe önem veren, özgürlükçü ve fedakâr olarak da bilindiler. Ne var ki bireyci, bohem, asi ve kural tanımaz kavramları da bu kuşağa yönelik tespitlerdendir²². Bu kuşak 1968 neslini oluşturmakla da ayrı bir özelliğe sahiptir. Bu kuşak en şanssız nesillerden biridir. Çünkü onlar hem anne ve babalarına hem de çocuklarına baktılar ve sorumluluk üstlendiler. Şimdilerde ise torunlarına da bakmak zorunda kalan ve hayatın her aşamasında sorumluluk üstlenen kuşak olmuşlardır. Bu durumu kadınlar açısından anlatan bir anekdotta; *“Kayınvalidelerin baş tacı olduğu dönemde gelindim;*

²⁰ Ayhün, **a.g.m.**, s. 99.

²¹ Keleş, **a.g.m.**, s. 131; Ayhün, **a.g.m.**, s. 98-99.

²² Nevriye Altuntuğ, “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:1, ISSN: 1309-8039 (Online), 2012, s. 204

gelinlerin baş tacı olduğu dönemde de kayınavalide oldum. Bendeki şansa bak!” şeklinde değerlendirmektedir²³. İstatistikî olarak bakıldığında tüm dünyada yaşamın kolaylaşması, savaşların sona ermesi, üretimin artması ve üretimin teknolojik destekle katlanarak artırılması sonucu nüfus oranında büyük artışların yaşandığı bir dönemdir. Anadolu’da kırsal kesimde her ailenin ortalama 7-10 çocuğu olduğu bir dönemdir. Yine Türkiye açısından ülke sınırları dışından göçmen olarak oldukça fazla nüfus girişinin yaşandığı bir dönem olması da bu dönemde nüfusu artıran bir diğer unsur olmuştur. Son olarak Türkiye açısından bir taraftan göç alırken diğer taraftan Almanya’ya yönelik yoğun göçün olduğu dönem olarak da ayrı bir değeri bulunmaktadır. Almanya’ya gidenler orada yeni bir toplumsal yapının inşasına esas teşkil ederken, günümüze kadar devam eden birçok gelişmelerin ve problemlerin de başlama dönemini yansıtmaktadır.

2.3. X Kuşağı 1965-1980

Baby boomers döneminin gelişmeleri ile yeni bir dünya oluşmaya başlamıştır. Demirperde ülkelerinin ayrışması ve Amerika’nın başını çektiği batılı güçlerin oluşturduğu batı bloğu ülkelerinin oluşturduğu karşıt kamplaşmanın olduğu bir dönemdir. Savaş sona ermesine rağmen barış masada kalmıştır. Savaşın müttefikleri karşı karşıya gelirken her 5 insandan birinin yaşadığı Komünist Çin uluslararası alanda 1971 yılına kadar yok sayılmaktadır. Aslında siyasi olaylar ve takiben görülmeye başlayan ekonomik sarsıntılar önemli hale gelmeye başlamıştır.

Keynesyen politikalar ile sosyal devletin inşası ve sağlanan refah dönemi devletin gücünün çok üstüne çıkmaya başlamıştır. Devletler de yeni liberal politikalar üretmeye başlamışlardır²⁴. Bu durum ise sorun olarak toplumları baskısı altına almaya başlamıştır. Sanayinin bağımlı hale geldiği enerjinin pazarlık gücü haline gelmesi ve akabinde yaşanan petrol krizleri, televizyon, darbe, sağ-sol çatılması kuşağın önemli olaylarından²⁵. 1940’lı yılların sonunda derinle-

²³ <http://www.guneslibirgun.com/kusak-teorisi>, “Yeni Nesil Berbat mı Dediniz?” [Erişim:17.06.2014]

²⁴ Şimsek, a.g.e., s. 16

²⁵ Altundağ, a.g.m., s. 205; Dilek Yılmaz Börekçi-Nuray Eren, Adem Öğüt (Edt.), “Kuşaklar Bazında Değişen İş Şekillendirme Davranışı:Sosyal Medya Kullanımının Etkisi”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı 22-24 Mayıs 2014**, Konya, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aybil Yayınları, 2014, s. 19.

şen onlar ve biz algısının artık tarihin son bölünmesi olacağı ve bu uçurumun asla kapanmayacağı, başkaca da bir tehdit algısı olmayacağı gerçeği kısa sürede yerini yeni sorunlara bırakmıştır. Batı bloğu içinde ve bloklar arasında yeni tehdit algıları oluşmaya başlamıştır. İsrail'in kuruluşu ile taraflar arasındaki mücadele çerçevesinde başlayan yeni sorunlar yumağı bu jenerasyonun hayatında önemli bir yer tutar. Öze dönüş olarak da algılanabilecek bir önemli gelişme ise toplumların köklerini merak etme dönemi bu zaman dilimindedir. Türkiye'de sistem oturmuş, Cumhuriyet bütün kesimlerde benimsenmiş ama ya öncesi ne olacak sorusuna cevaplar aranmaya başlanmıştır. Örneğin 1960'larda bir okulu teftiş eden müfettiş Kanuni'nin Şeyhülislamını kötü gösteren piyesi tenkit eder ve yapılanın doğru olmadığını belirtir. Öğretmene yönelik tavsiyeleri ise; Cumhuriyet idaresi oturmuştur, benimsenmiştir artık bu tür geçiş dönemine ait yaklaşımların yeri kalmamıştır olur. Şüphesiz bu kuşakta her şey olumlu bir çizgi üzerinde seyir etmemiştir. Zaman zaman taraflar arasında sert tutumlar yaşanmıştır. Taraflar içeride kendi hallerine de bırakılmayacak kadar önemli aktörlerdir. Kendi kimliği ile yüzleşmeye çalışan yeni nesle birçok girdiler olurken sistem de kendini koruma refleksini doğal olarak göstermiştir. Ne var ki, bunun analizi bugün de bütün açıklığı ile tartışılmaya ve bilimsel bir yöntem ile incelenmeye muhtaçtır.

Bu kuşakta ortaya çıkan en önemli gelişmelerden biri şüphesiz çalışanların daha çok teknolojiye bağımlı hale gelen bir iş dünyasının içine girmiş olmasıdır. Önceki dönemlerde kişi ön plandayken, bu dönemde teknoloji kişiyi belirli bir dereceye kadar işi yapmada ve etkinlik sağlamada yönlendirmeye başlamıştır²⁶. Askeri sahada da bu görülür. Gelişen teknoloji ile geçmişte insan aklının ve yüreğinin öne çıktığı bir sistem algısından daha karmaşık ve komplike bilgisayar destekli sistemlere geçilmiştir. Özellikle hava gücünde uçakların gelişimi bu alanda oldukça dikkate değer bir örnektir. 1940'larda kas gücünün daha etkili olduğu Süpermarine Spitfire, P47,C-47 gibi

²⁶ Özer-Timurcanday Özmen, **a.g.e.**, s. 126; Keleş, **a.g.m.**, s. 131.

Keleş, çalışmasında sadakat duygusundan bahsederken Özer-Özmen grubu çalışmasının uygulama sonucu aksini ortaya koymaktadır. Oysa X kuşağı genel olarak sadakat duygusu ile tanımlanmaktadır. Burada olduğu gibi çalışmalarda kuşaklar ile ilgili söylenen her şey son söz olarak kabul edilmemelidir. Özellikle bu alanda Türkiye gerçeğine dayanan emik araştırmalara önem verilmelidir.

uçaklardan, bilgisayar ağırlıklı ve çok daha karmaşık kokpitlerden oluşan modernize edilmiş C-160, F-104 ve F-16 sistemlere geçiş de bu değişimin başka bir boyutudur²⁷.

Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen “geçiş dönemi çocukları” olarak adlandırılmıştır. Bu tanım kendini arayan bir dönemi tanımlamaktadır. Aslında geçmişi ile mevcut arasında sıkışan ama çıkış arayan bir neslin hikâyesidir. Bu kuşak sıkı disiplinden gelmiş baby boomers kuşağın elinde yetişmesinin sonucunda en önemli kazancı çalışma azmi, kendi ayakları üzerinde durma ve bağımsız olabilmek için mücadele etme kazanımı olmuştur²⁸. Bu kuşağın birçok sorunla tek başlarına mücadele etmeleri özgüvenlerinin gelişmiş olmasına neden olurken, işe erken atılmaları ve sorumlulukları çocuk artışıyla olumsuz etkilemiştir²⁹. Bir diğer olumsuz yönleri ise aile bağlarının nispeten daha zayıf olmasıdır.

1965-1980 arası dönemde, Türkiye’de eğitim, sağlık ve nüfus alanında çarpıcı değişimler ve dönüşümler olmuş, hayat standartları önemli düzeyde iyileşmiştir. Yoğun bir genç nüfus oluşurken, Türk işçilerinin Almanya ağırlıklı olarak yurtdışında varlık oluşturması Türkiye’nin dünya ile ilişkilerini geliştirmiştir. Aslında Türkiye, Lozan Antlaşması sonrasında Batı ile olan ilişkilerini geliştirmekte zorlanmış olmanın yanında, Osmanlı İmparatorluğu döneminden kalan Batılı alışkanlıkların bir daha gündeme gelmemesi adına temkinli davranmıştır. Ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında kuzeyden gelen büyük tehdit algısı Batılılara yaklaşma ve bu ittifakın bir parçası olma zorunluluğunu doğururken, kendi sanayi ve ekonomik gücünü sağlamaya çalışan bir sistemden ithal ikame çerçevesinde bir gelişme öngörülmüştür. Üretilen mamul ürünler yaşamı kolaylaştırmış, sanayi üretimini geliştirmiştir. Ne var ki, bu sanayi üretiminin temelini oluşturan teçizat bakımından bağımlılık ortaya çıkmıştır.

²⁷ Bir havacılık sergisinde savaş uçağının kullandığı mühimmatlar uçağın çevresinde gösterilmektedir. Ziyaretçilerden birisi bu silahları kaç kişinin kullandığını sorduğunda yalnız pilotun kullandığı cevabına inanmak istemez. Çünkü havacılıkta bir kişinin yönettiği kompleks bir sistemin etkisine göre daha sınırlı bir sistemi başka bir yerde çok fazla sayıda insan ancak yapabilmektedir. Bu değişim ve ayırt edici fark 20. Yüzyılın gelişmelerindedir. (y,n.)

²⁸ Ayşe Arman, “Yaşasın Y Kuşağı”, <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/23465715.asp>, [Erişim: 17.06.2014]

²⁹ Keleş, a.g.m., s. 131.

Türkiye İstatistikî Verileri³⁰		
Kıyaslamaya Esas Değerler	1965	1979
Nüfus	31.391 421	44.000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	271\$	1877\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	2859 kişi	1655 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	447 933 kişi / % 12	912 154 kişi / % 16
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	73.86 kişi / % 21	289.293 kişi / % 26
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	23.227 kişi / % 24	126.175 kişi / % 26
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	83	361
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	7.988 kişi	65.006 kişi

X kuşağının önemli bir diğer özelliği; değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkâr ve duruşunu sürdürebilen, toplumcu, sadık ve idealist olmasıdır³¹. Bu kuşak Türkiye’de verilerin doğru tutulduğu ve en çok gelişmenin yaşandığı bir döneme denk gelmektedir. Özellikle 27 Mayıs 1960 sonrası kurulan Devlet Planlama Teşkilatı, TRT, Milli Prodüktivite Merkezi, Anayasa Mahkemesi gibi birçok kurum ve kuruluş oluşturulmuş ve günümüzde etkilerini sürdüren yapılar sisteme dâhil olmuştur. Yeni kurumların çalışmaları, planlama ve istatistikî veri bakımından önemli sonuçlar alınmasına imkân tanımıştır. Bu kuşak, Türkiye’de olduğu gibi dünyada da önemli değişikliklere şahit olmuştur. Türkiye’de, televizyonun yaygınlaşması, renkli televizyona geçiş ve bilgisayarın ortaya çıkması X kuşağının teknolojik gelişmeleri arasındadır.

X kuşağından olanlar sürüye dâhil olmak değil, diğerlerinden farklı olmak isterler. Yani bir ortamda kendilerinden birileri olduğun-

³⁰ Ayhün, **a.g.m.**, s. 100.

³¹ **A.e.**

da ürkerler. Durumdan rahatsızlık duyarlar. Rekabet veya alternatifi varsa kendisinin değerinin anlaşılamayacağı veya orada mesleki kariyerine olumsuz bir havanın oluşacağı endişesi yaşarlar. Bireysel iş yapma güçleri ve sorumluluk duyguları yüksektir. Sessiz kuşak ve baby boomers kuşağının elinde yetişen bu neslin almış olduğu eğitim, eğitimcilerin yaşadığı şartların esintisi ile sorumluluk üstlenmeyi ve tek başına da olsa verimliliği, inşa etmeyi gerektirir. Sorunların içinden gelen kuşakların elinde yetişen bu kuşağın problem çözme ve bağımsız iş yapma yetenekleri kuvvetlidir. Sorunları her şartta sonuca bağlamaya önem verirler. Hayata bakışları sürece değil, sonuca odaklıdır. İçinde buldukları otoriteye ve sisteme koşulsuz saygı duyarlar. Yıpratıcı olmamak bir başka özellikleridir. Üstleri ve astları ile işbirliğine açıktırlar. Öncü ve ardıllarının kapılarını açmasını bilmeleri iyi bir bağlantı kuşağı olmalarına imkân vermektedir. İşlerine sadıktırlar ve alışkanlıklarını değiştirmek istemezler. İşlerinden sıkılmazlar. Bu kuşağın bir diğer önemli özelliği ise işe bakışlarıdır. Bunu kısa bir cümle ile özetlemek gerekirse; “Yaşamak için çalışmaktır” diye özetlemek mümkündür. Özet olarak; İyimserlik, iş motivasyonları yüksek, sisteme saygılı, kanaatkâr, takım çalışması, bireysel ödüller, sağlık, kişisel gelişim, dinamiklik, çalışma ve bağlılık özellikleri X kuşağının temel değer yargılarını oluşturmaktadır³². Türkiye merkezli yapılan alan çalışmalarında bu kuşağın bilinenin aksine sadakat olarak düşük çıkması dünya ile Türkiye’de kuşakların her zaman paralel özellik göstermeyeceğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada bunun sebebi ise beklenti, işgücü devrinin yüksekliği ve örgütsel bağlılığın zayıflığına bağlanmıştır³³. Bu durum geçiş kuşağı olmasının olumsuz olarak nitelenebilecek bir sonucudur.

2.4. Y Kuşağı 1980-2000

1980-2000 yılları arasında dünyada siyasal ve teknolojik alanlarda önemli gelişmeler olmuş olmasının bir sonucu olarak, Y Kuşağı elemanları aynı kategoride yer almakla birlikte 1980-1990 ile 1990-2000 arası doğanlar arasında bariz farklılıklar olduğu yapılan alan araştırmasında tespit edilmiştir³⁴. Y Kuşağı ile eğitim bilimcilerinin yeni liberalizm dedikleri dönemin başlama tarihi aynı yıla tekabül

³² A.e., s. 104

³³ Özer-Timurcanday Özmen, a.g.e., s. 139.

³⁴ A.e., s. 135-138.

etmektedir³⁵. Bu kuşağı bu nedenle Y Seksenler (Y1) ve Y Doksanlar (Y2) olarak bir tasnife tabi tutmak mümkündür. Bu kuşağın döneminde Türkiye açısından bakıldığında; askeri yönetim, doğal afetler, sosyal medya, teknolojik gelişmeler ve terör olayları önemli sorunlardır³⁶. Bu dönem aslında önemli savaflara da sahne olması bakımından etkilidir. Falkland, İran-İrak, Afganistan, Birinci Körfez Savaşı, Bosna-Hersek Savaşı, Kosova Harekatı, Doğu Bloğunun çökmesi, Almanya'nın birleşmesi ve Afrika kıtasında gelişmeler önemli gelişmeler olarak Y kuşağı dönemi gelişmeleridir.

Önceki kuşaklara rağmen aynı anda bilgi teknolojileri ve dış dünya ile iletişime geçme özelliğine sahip olmaları gibi bir kazanımları bulunmaktadır³⁷. “*Y Kuşağı*” dünyada nispeten barışın kısa aralıklarla hüküm sürdüğü, teknolojik gelişmelerin daha geniş bir kesime ulaşmaya başladığı, liberal yaşamın güç kazandığı bir döneme rastlar. Sorgulayıcı kuşak olarak bilinmesi en önemli özelliğidir. Bu nedenle bu dönemde eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına hassasiyet göstermektedir³⁸. Narsizm gibi olumsuz yönleri ile kendilerinden öncekilerden ayrılmaktadırlar. Eğitimlerinde sorgulayıcı olmaları hayatlarını şekillendirmiştir. Özgürlüğüne düşkün ama statüye önem veren sabırsız bir kuşak özelliği de yapılan araştırmalardan bazılarıdır³⁹. Bu kuşak, anlık küresel iletişim, medya doygunluğu ve hızlı materyal erişimine sahip bir dönemde büyümüştür. Hızlı öğrenen, iyi eğitilmiş ve eğitime istekli, değişimci, gelişmeye açık ve sonuç odaklı bir kuşak olarak tanımlanmaktadır⁴⁰. Uzayın yeni bir boyut olarak gündeme geldiği bir sürecin sonuçlarına olumlu olumsuz tanık olmuşlar ve hayatlarının bir parçası olmuştur.

Kuşağa tesir eden gelişmeler;

a. Bilgisayarın yaygınlaşması,

³⁵ Şimsek, **a.g.e.**, s. 27

³⁶ Börekçi-Eren, **a.g.e.**, s. 19.

³⁷ Keleş, **a.g.m.**, s. 131; <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/17873898.asp>, 25 Mayıs 2011, "Kültür Üniversitesi Türk Gençliğini Araştırdı" [Erişim:10 Nisan 2014, s. 3]

³⁸ Özer-Timurcanday Özmen, **a.g.e.**, s. 126; Ayhün, **a.g.m.**, s. 99-101; Samen- Akgündüz, **a.g.e.**, s. 8.

³⁹ Özer-Timurcanday Özmen, **a.g.e.**, s. 126.

⁴⁰ Samen-Akgündüz, **a.g.e.**, s. 8.

- b. Cep telefonları,
- c. İnternet erişiminin kolaylaşmasıdır.

İletişimin gelişmesi bu kuşağı doğrudan tesiri altına alırken, bu gelişmenin bir sonucu olarak sosyal medya etkin bir şekilde hayatın içine girmiş ve kullanılmaktadır. Aşırı kontrolcü birkaç ülke dışında dünyada hemen her yerde insanlar sosyal medyanın bir parçası olmuşlar ve hayatlarının gidişatını etkileyecek kadar da bağımlı hale gelmişlerdir.

Türkiye’de Y kuşağı, küreselleşmenin etkisiyle dünyayla paralel bir gelişme göstermiştir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de, Y kuşağının yeni şeyler deneme, başarı ve para elde etme gibi unsurlara önem verdikleri dikkat çekmektedir. Teknoloji ve tüketimle gönüllü bir ilişki içindedirler. Çok yönlü olan bu kuşak, hem aile hem de iş yaşamında çok hızlı bir şekilde ön plana çıkmıştır.

Günümüzde iletişimin çeşitliliğinin artması en ziyade bilgiye ulaşımı kolaylaştırmıştır. Bilgiye ulaşmanın yanında bilginin kopyalanması ve paylaşılması da süratlenmiş ve bilgiye ulaşamama ise neredeyse ortadan kalkmış veya minimize edilmiştir. Her bilgisayarın bir kütüphane olduğu bu dönemde en önemli sorun ise elde edilen bilginin güvenilirliği sorunudur. Bilgi artık her yıl kendini ikiye katlar hale gelmiştir. Bilgisayara ulaşan her seviyedeki eğitimli ve eğitimsiz insanlar elde ettiği sınırsız bilgi ile onlarca yılda inşa edilen kurumları, merkezleri, birikimleri sorgular hale gelmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde havacılık teknolojileri alanında 30 yıl görev yapmış bir Türk Profesörü bilgiye kolay ulaşmanın ve bilgisayar teknolojilerinin kendi imkan ve kabiliyetlerini harekete geçirmek isteyen devletler için bir şans olduğunu, eskiden Rüzgar tüneline uzun zaman denenen hava teknolojilerinin mukavemet ve diğer teknik detaylarının artık bilgisayar ortamında kolayca yapılabileceğinin büyük bir kazanım ve fırsat olduğunu belirtmektedir.⁴¹

Yıllarca alınan eğitim ve inşa edilen temel üzerine kurgulanan eğitimcilerin kazanımları bir tuşla hiçbir altyapısı olmayan düşünmeye bile gerek duymayan kitlenin emrine girmiştir. Bu kuşak bilgiyi ucuza ve zorlanmadan elde ederken, bilgiyi uzun bir sürece bağlı olarak elde eden eğitimcilerin konumu da zorlaşmıştır. Derinliği ol-

⁴¹ Arsev Ersev ile Osman Yalçın’ın mülakatı.

mayan sıg bilgiler ile her konuda otorite olmaya çalışılan, yorum yapılan, eleştirilen ve daha iyisini bildiğine inanılan bir sürece girilmiştir. Eğitimcilerin rolü öğretenden ziyade yol gösteren veya yönlendiren liderlik yapan bir konuma dönüşmüştür. Bilgi ise kutsallığını kaybetmeye başlamıştır. Zira aynı anda birbiri ile çelişen ve ilk ulaşılanın zihinleri meşgul ettiği bir süreç yaşanmaya başlanmıştır. Artık siyah ve beyazı ayırmak oldukça zorlaşmış ve geniş bir alan gri bölge haline gelmiştir. Bu aşamada eğitimciler ve insan unsuru rolünü oynamak durumundadır. Bu bakımdan aileler de bu kuşağa daha çok sahip çıkmaya başlamıştır. Gerçekleri görebilmeleri için güven ortamı veya yönlendirilen ana kaynakların etkisizleşmesi ve sayısız kaynağın ortaya çıkması aileleri endişelendirmeye başlamıştır. Bu bakımdan Y Kuşağının ailesi çocuklarına, çocuklar da ailelerine daha düşkündürler. Bu durumu öğretmen algısından yola çıkarak da anlamak mümkündür, “*eti senin kemiği benim*” ya da öğretmenin elinin değdiği yerden gül çıkar anlayışının yerini, öğrenciye dokunan öğretmenin adliyelik olduğu bir döneme geçisin de hikâyesi başlamıştır⁴². Nitekim yapılan bir araştırmada gençlerin yalnız % 6,9’u hayata dair öğretmenlerden bir şeyler öğrendiklerini kabul etmektedirler⁴³.

Y kuşağı (YS-Y Seksenler ve YD-Y Doksanlar) tek bir lidere ihtiyaç duymazlar, her biri doğal lider ve organizatördür. Teknik gelişmelerden yararlanarak sorunları nasıl çözeceklerini bilmektedirler. “*İyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır*”⁴⁴. Ayrıca sokağa çıkmadan odalarında bir dünya kurma da bu kuşağın gerçeklerindedir. Bu durum da bir dereceye kadar aileleri huzursuz etmektedir. Hareketsiz, kendi odasına kapanmış bir tanımlama getiriliyorsa da aslında dışa açık, ama iletişim araçları değişmiş bir nesil söz konusudur. Sıhhi açıdan ise oldukça olumsuz koşulların olduğu başka bir gerçektir. Beslenmesini bile internet üzerinden yapabilen bu neslin ihtiyaç duyacağı en önemli husus şüphesiz ekonomik açıdan tatmin edilebilirliktir. Şüphesiz sanal âlemde her türlü teknolojik gelişmeyi gören insanlar en azından kendi ihtiyaçla-

⁴² <http://www.guneslibirgun.com/kusak-teorisi,>”Yeni Nesil Berbat mı Dediniz?” [Erişim: 17.06.2014]

⁴³ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/17873898.asp,>25 Mayıs 2011, “Kültür Üniversitesi Türk Gençliğini Araştırdı”, [Erişim: 10 Nisan 2014, s. 1-3]

⁴⁴ Keleş, **a.g.m.**, s. 131.

rını temin etmek istemektedirler. Önceki kuşaklar da birçok ihtiyacı olmasına rağmen bunları tanımlama imkânına sahip değildi. Oysa günümüz kuşakları yeni gelişmelere anlık erişim ve görme şansına sahipler. Bunun sonucu olarak bütçelerini sürekli genişletme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu ise kazancı sınırlı olanları bir taraftan aileye daha bağımlı hale getirirken diğer taraftan çok kazanmak için arayışlara itmektedir. İşte bu aşamada yanlış ve etik olmayan yollara başvurulmaması için daha sıkı takipleri, daha düzgün bir eğitim verilerek bunu içselleştirmeleri önem kazanmaktadır.

“Y Kuşağı” üyeleri süreç odaklıdır, sürecin sonuna kadar tadını çıkarırlar. Düzeni değiştirmek yerine bakışı değiştirmek isterler. Bir nesil önceki X Kuşağı oldukça seromonik ve toplumsal kurallara bağımlıyken, Y Kuşağı mevcut sistem ile mücadele etmeden kendi düzenlerini inşa etmeye çalışmaktadırlar. Farkında oldukları bir diğer gerçek ise kontrol edilebilirliklerinin önceki kuşaklara göre oldukça gelişmiş olmasıdır. Elektronik sistemlere yatkınlık bir kazanımken, bu sistemlerin merkezi görünürlükleri de başka bir gerçektir. Birbirleri ile hızla koordine olabilmekte, sorunlarını elektronik ortamda paylaşabilmekte ve çözüme yönelik onlarca öneriyi kısa sürede görebilmektedirler. Özellikle sorunları ile ilgili veya ihtiyaç duydukları bir konuda internette yer alan bilgiler, destek mesajları ve öneri açıklamaları bu durumu teyit etmektedir. Bu bakımdan ortak aklı kullanmaktadırlar.

Aile bağları oldukça güçlü olan bu kuşak aile kavramına güç kattarken, üreten anne ve babalara da fazla yük olabilmektedir. Standartlarının çok üstünde talepleri olmakta, tüketime yatkın, kazanmadan çok daha fazlasını talep etme eğilimi taşıyan yönleri bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda teknoloji ve tüketimle gönüllü ilişkisi olan, çoklu kimlikler edinmiş, kurallardan, bürokrasiden sıkılan ve hız tutkunu olarak tanımlanmaktadırlar⁴⁵. İş ve özel yaşamları arasında denge kurmaları, statüye önem vermeleri, sürekli ve bilinçli öğrenmeleri, her şeyi geçici görmeleri, üretici olmaları, kendilerini işleri ile tanımlamaları, yükselme isteği, ekip ruhuna yatkınlık, kılık kıyafete verilen özen ve birçok işle birlikte paralel kariyer Y kuşağına münhasır gelişmelerdir⁴⁶. Örneğin bir cep telefonu alındığında

⁴⁵ Altundağ, a.g.m., s. 206.

⁴⁶ Börekçi-Eren, a.g.e., s. 19.

henüz bunun borcunu ödeyen babaya bir üst modelini aldırarak eskisini de siz kullanın diyebilmektedirler. İş değiştirmeye yatkınlıkları önceki kuşaklara göre sıra dışı çokken, yeni işleri ile görüşmeye ise ailelerini de beraberlerinde getirme yatkınlıkları bulunmaktadır. Bu nedenle son dönemlerde ailelerin beraber yaşamaları süresi de artış göstermektedir. Bu kuşak hazır ev ve hizmet varken, kendini mesuliyet altına sokmak ve emek harcamaya zorlayacak işlere girmemeye çalışmaktadır. Biraz da ailenin ekonomik gücünden pay alma isteği bu sonucu doğurmaktadır. Ayşe Arman'ın yazısında da belirttiği gibi helikopter anneler de bu durumdan memnuniyet duyabilmektedir. Yine bu kuşak davranışlarını içselleştirmektedir. Yaptığı her şeye inanmak istemekte ve formel duruştan ziyade sevgiye dayanan inandırıcı olan kavramlara ve davranışlara değer vermektedir⁴⁷. Gelişen iletişim ise organizasyonel güçlerine ayrı bir güç katabilmektedir.

Gruba veya sürüye dâhil olmaktan çekinmezler. Sorgulayıcıdır- lar, yararlı sorular sormaktadırlar. 7X24 çevrimiçi (online) yaşamaktadırlar. Fiziksel alandaki birçok engeli ortadan kaldırmaktadırlar. Mahalle baskısı olarak bilinen ve kendini ifade etme sıkıntısını online olarak aşmaktadırlar. Sorumluluk alırlar ve zaman kaybetmeyi sevmezler. Pratik çözümlerle sürece odaklanırlar. Öz güvenleri yüksektir. Karşılarında kim olursa olsun anında tepki verebilirler. Akran onayını önemserler, akran etkisine açıktırlar. Koşulsuz saygı yerine, “*Sevdiğimi sayarım.*” düşüncesi ön plandadır. Büyük ve anlamlı törenler bu kuşak için anlamsız olabilmektedir. Şüphesiz takdir edilmek insanın doğasında vardır. Ancak takdir edilmenin veya takdir etmenin de değişik yolları vardır. Y Kuşağı “*Kişiyeye Özel*” ödül ve takdire önem vermektedir. Büyük kalabalıklar önünde anons edip alkışlamak yerine doğum gününde bir mail göndermek, yapmış olduğu işlerden dolayı kendisine teşekkür etmek daha anlamlı olabilmektedir.

Şu anda Türkiye nüfusunun % 35’ini Y kuşağı oluşturuyor. 2025 yılına gelindiğinde % 40-60 arası Y kuşağı olacaktır⁴⁸. 2014 TÜİK

⁴⁷ Ayşe Arman, “Yaşasın Y Kuşağı”, <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/23465715.asp>, 09.06.2013 [Erişim: 17.06.2014]; Özer-Özmen, **a.g.m.**, s.5

⁴⁸ Pınar Süral Özer-Engin Deniz Eriş-Ömür Nezcan Timurcanday Özmen, “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlendirmesine Göre Emik Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 38, Ekim 2013, Kütahya, s. 123; <http://www.guneslibirgun.com/kusak-teorisi>, “Yeni Nesil Berbat mı Dediniz?” [Erişim: 17.06.2014]

verilerine göre ise 52 milyon çalışanın yaklaşık 20 milyon çalışanı ile %40'nı 18-33 yaş aralığı ile Y kuşağı oluşturmaktadır⁴⁹. Bu kuşak ile ilgili yapılan alan çalışmalarında da genel eğilimler tespit edilmiştir. Öğretim elemanları arasında yapılan bir çalışmada; 08:00-17:00 arasına sıkışıp kalmaktan rahatsızlık duyduklarını, esnekliğe önem verdiklerini, takdir edilmek ve ödüllendirilmeden mutlu olduklarını, kedilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istediklerini, üstleri ile iletişim kurabilmelerinin kendilerini mutlu ettiğini, takım elbise yerine blue Jean ile daha üretken olduklarını, kendisinden beklenenin net olarak belirlenmesinin asıl amaca yönlendirilmelerini sağlayacağını, yoğun çalışılan bir geceden sonra sabah 08:00'de işyerinde olmak istemediklerini, haksızlığa uğrayanları görmenin olumsuz etkilediğini ve katı kurallar ve izin sürecinin olumsuz etki ettiğini ifade etmişlerdir. Bu kuşak kendisine güven duyulması ya da duyulmamasından etkilenmektedir. Aile, ebeveyn ve öğretmen iletişimi güçlü olduğu için hayatları ile ilgili kararlarda danışmaya önem vermekteler ve yaptıkları işin olumlu neticeleri ve faydaları olmasını önemsemektedirler⁵⁰. Y Kuşağı günümüzün ara kuşağıdır. X Kuşağı yakın bir gelecekte işleri ve yönetmeyi daha çok bu kuşakla paylaşmak durumunda kalacaktır. Bu kuşak aslında bir bakıma elektronik kuşak olarak da Z Kuşağını yönlendirecek ama X kuşağının taleplerine cevap vermek zorunda kalacaktır. Teknolojik gelişmelere daha az uyumlu olan üst kuşağın (X Kuşağı) zihinsel hazır bulunuşluğu ve çözüm metotları ile Y Kuşağının hazır bulunuşluğu farklılık arz edecektir. Direktmeler ve farklı yöntemler arada bazı sorunlara neden olurken, gücü olmayan tarafın ayrı işleri denemek veya farklı kullarılara geçmek için daha sık ortam değiştirmek gibi karar alma sürecini artıracaktır. X kuşağının kendini ayrıştırdığı anlayışın aksine, birlikteliğe ve çoklu ortamlara uyumları ile öne çıkan bu kuşak gelecek 30 yılda önemli konumlarda olacaklar. Bu konuda düşünülmesi gereken önemli bir husus ise bu kuşağın gittikçe karmaşık hale gelen küresel ve bölgesel sorunlara karşı geliştireceği çözüm yöntemleri olacaktır. Özellikle yaptıkları işlerin dünyada olumlu gelişmelere ve

⁴⁹ Samen-Akgündüz, a.g.e., s. 8.

⁵⁰ Keleş, a.g.m., s. 135-138; <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/17873898.asp>, 25 Mayıs 2011, "Kültür Üniversitesi Türk Gençliğini Araştırdı" [Erişim: 10 Nisan 2014, s. 5-7.]

değişime katkı sağlamasının kendilerini motive ettiği⁵¹ dikkate alındığında gelecekteki rolleri oldukça önemli olacaktır.

2.5. Z Kuşağı (2001- ...)

“Z Kuşağı”na “İnternet Kuşağı”, “Milenyum Kuşağı” ya da “Network Gençleri” de denilmektedir. Başlama tarihi 2000 yılı sonrası olarak kabul edilmektedir. Ancak bir sonraki kuşağa kadar olan süreç henüz bilinmemektedir. Halen doğanlar bu kuşağı temsil etmektedir. Y kuşağında olduğu gibi YS veya YD benzeri bir ayrışmanın da gelecek yıllarda söz konusu olabileceği değerlendirilmektedir. Aslında Y kuşağının hızlandırılmış hali diye bir tanımlama da mümkündür. Teknolojinin gelişmesi ile kuşaklar da yeni bazı farklılıklar ile, birbirlerine farklılıkları ile süreç devam etmektedir. Bu ayrışma ve farklılık aslında gelişmenin de anahtarıdır. Bunu eski medeniyetler üzerinde anlatmak da mümkündür. Nesillerin birbirine daha yakın olduğu, farklılıkların oluşmadığı ve bilinen yöntemlerle hayatın sürdürüldüğü toplumlar bir dönem gelişme sağlasalar bile zamanla bir duraklamaya ve kendilerini tekrar etmeye başladıkları görülür. Bu durum geçmişte büyük medeniyetler kuran milletlerin de başına gelmiştir. Etkin ve büyük güçlerin zamanla ışıkları zayıflamakta ve başka ışıklardan güç almak durumunda kalmaktadırlar. Bu nedenle dinamik ve sürekli değişim yaşayan toplumlar gelişmeye de açık olabilmektedirler. Doğal olarak bu değişim nesillerle doğrudan ilişkili bir durumdur. Son bin yılda yaşanan gelişmelerde bu durum açık olarak kendini göstermektedir.

Günümüz çocukları olan bu nesil, insanlık tarihinin, motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak tanımlanmaktadır. Rahatlıkla görsel ve sözel iletişim kurma kabiliyetleri öne çıkmaktadır⁵². Doğal olarak bu neslin etkileyeceği gelişmelerin de sıra dışı olması beklenmekle birlikte bu gelecekte olacak bir durum olduğundan nelerin değişeceği konusunda söylenenler faraziyeden öteye geçmemektedir. Ülkemizde Z kuşağı, küreselleşmenin etkisiyle dünya gençliğiyle paralel bir gelişim sergilemektedir. Ülkemiz gençliği, “Bilgi Çağı”nın imkânlarından dünya ile eş zamanlı yararlanma olanağına sahiptir. Türkler tarihin her döneminde esnek davranabil-

⁵¹ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/17873898.asp>, 25 Mayıs 2011, “Kültür Üniversitesi Türk Gençliğini Araştırdı”, [Erişim: 10 Nisan 2014, s. 7.]

⁵² Keleş, a.g.m., s. 132.

me ve buldukları ortama kendilerini muhafaza ederek uyum sağlama yetenekleri ile temayüz etmişlerdir. Bu bakımdan elektronik sistemlerin kullanıcısı olmakta da oldukça yetenekli bir toplum ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda sosyal medyayı en çok kullanan devletlerin biri Türkiye'dir. Geçmiş dönemlere göre bu durum dünyanın gelişmelerine çok daha yatkın bir neslin koşullarını hazırlamış gözükmektedir. Kullanıcı olmanın yanında artık gelişmeleri yönlendiren bir kuşağa da ihtiyaç duyulmaktadır. Doğru yönlendirilmesi ve eğitim verilmesi halinde bu neslin, çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacakları öngörülmektedir.

Değişimin çok hızlı olduğu ve kırılmaların yaşandığı bir döneme şahitlik etmektedirler. Dünyada her kesim ile bağlantı kurabilen, teknolojiye bağımlı ve aceleci, çoklu dikkat ve çoklu karar alma yeteneğine sahip yaratıcı kuşak olarak tanımlanmaktadır⁵³. Taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları (MP3 çalar, i-Pod, i-Pad, Akıllı Cep telefonları) Z kuşağının ayrılmaz parçaları haline gelmiştir⁵⁴. Bu kuşaktakiler, çocuk olmaları nedeniyle henüz iş yaşamına dâhil değildirler. İş hayatına girdiklerinde, karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılıyor ve yapay zekâ tarafından karar veriliyor olacaktır. Gelecek 10 yıl içinde bilgisayarların da insanlara yakın yetenek kazanacağı, espri bile yapabileceğinin öngörüldüğü bir dönem bu nesil için birçok zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Z Kuşağı farklılığını yaşamının her safhasında göstermektedir. X hatta Y kuşağı nesli ilk 5-7 yaşlarda oyuncak için ya da sevdikleri bir yiyeceğin alınması için ebeveynine ağlamak suretiyle isteklerini söylerken, Z kuşağı i-Pod, i-Pad, Akıllı Cep telefonlarında oyun oynamak için ağlamaktadır. Bir başka karşılaşılan sık olaylardan biri de 3-5 yaşındaki çocuğun oyuncuğu ile anne ve babasının hayatının bir parçası olan i-podların çocuklarla ebeveynleri arasında kimin kullanacağı konusunda kavga konusu oluyor olmasıdır. Bu kuşak henüz 2 yaşına gelmeden TV kumandasını yönetmekte, ilkokul sıralarında babasının kredi kartı ile envanter dışına çıkarılmış olan Harrier Jump Jet T-Bird Aircraft XW269 savaşı uçağı satın alabilmektedir⁵⁵.

⁵³ Altundağ, a.g.m., s. 206.

⁵⁴ Ayhün, a.g.m., s. 102.

⁵⁵ <http://www.chip.com.tr/blog/rikferguson/7-yasinda-113-bin-515-dolarlik-savas-ucagi->

3. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

2011 yılında, 35 ilde, 15-30 yaş arası 2.366 kişiyle yapılan araştırma sonuçlarına göre; her 10 gençten 6’sının iyimser bakış açısına sahip olduğu, gençlerin %70’inin kaderci olmadıkları, % 54’ünün gündelik hayatlarında toplumun tüm kurallarına harfiyen uyduğu ortaya çıkmıştır⁵⁶.

Şüphesiz bu sonuçların temeline inildiğinde geçmiş dönemlerde büyük devlet olmanın ve içinde bulunulan coğrafyada egemen bir millet olmanın yadsınamayacak katkısı olduğu görülür. Diğer taraftan teşkilatçılığı ile ön plana çıkan Türklere düzen ve sistemin devamlılığı ve varlığını sürdürmeye olan inancın yerini koruduğu değerlendirilmektedir.

Türkiye’de 26 ilde yaşları 18-33 arası olan ve 11 farklı sektörde çalışan 1.091 kişiye yapılan bir uygulama ile örgütsel bağlılıkları araştırılmıştır. Katılımcılar; bölge olarak dikkate alınmış ve her bölgeye yer verilmiş, sektörel olarak önemli olan sektörlerden örneklem yapılmış, kadın erkek olarak sayısal anlamda birbirine yakın, yaş aralığı olarak dağıtılmış ve eğitim seviyesi olarak da ilkökul, ortaöğretim, üniversite ve lisansüstü dikkate alınmıştır. Sorularda bu kuşağın kendine has değerlerin ve isteklerin genel olarak değişmediği adil, tatmin edilir bir ücret, değer verilmesi, paternalist liderlerle çalışmaya daha yatkın oldukları ve özlük haklarına saygı duyulmasına önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır⁵⁷. Bu çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuç Türkiye’deki Y kuşağının literatürde tanımlanan kuşağın özellikleri ile uyumlu olduğu sonucudur. Sosyal medyayı kullanımının bunda etkin olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığı ise tahminlerin ve literatürün aksine düşük değıldir⁵⁸. Proaktif bir yaklaşımla bu alanda kurumların sonucu kendi lehlerine çevirmeleri mümkündür⁵⁹.

Kelly Global İşgücü Endeksinin 34 ülkede 100.000 kişi, Türkiye’de 6000 kişi üzerinde yaptığı araştırmaya göre; tüm kuşakların, iş

ldi_6288.html, 22 Şubat 2011 [Erişim: 17 Haziran 2014]

⁵⁶ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/17873898.asp>,25 Mayıs 2011, “Kültür Üniversitesi Türk Gençliğini Araştırdı”, [Erişim: 10 Nisan 2014, s. 1-5]

⁵⁷ Samen-Akgündüz, **a.g.e.**, s. 11-13

⁵⁸ **A.e.**, s.14

⁵⁹ **A.e.**

arkadaşları ile yüz yüze konuşmayı yazılı veya elektronik olanaklara göre daha çok tercih ettiği sonucuna varmıştır. Bu çalışmada yöneticilerinden; izin ya da eğitim gibi maddi olmayan ödülleri daha çok talep ettiği, çalışanların % 41'inin kuşaklar arasındaki farkların üretkenliğe zarar verdiğini, % 28'inin daha üretken hale getirdiğini düşündüğü ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde “*Kuşakların Farklılaşan İş Değerleri*” üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; Y kuşağı, teknoloji destekli öğrenme ve gelişim fırsatları yaratılmasına, koç tarzı yöneticilik, mentorluk ve sağlıklı geri bildirim, kişiselleştirilmiş ortam ve uygulamalara, kendilerinden öğrenecekleri yöneticilerin varlığına, ihtiyaç duymaktadır.

Türkiye'nin kuşak teorisi ile ilgilenen oldukça yetkin çalışanları bulunmaktadır. Yalnız akademisyenler değil gazeteciler de bu alanda çalışmalar yapmakta ve konuyu yazıları ile paylaşmaktadırlar. Türkiye'de kuşak teorilerinin çok eski bir tarihi olmamakla birlikte aslında bu alanda oldukça zengin bir birikimi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile bu tanımlar genelde batı menşeli olmaktadır. Sorun tespit edilmekte ve sorun yeni bir kalıpla ve kavramla tanıtılmaktadır.

Kuşak teorileri tanımlamaları dış orijinlidir. İletişimin geliştiği bir dünyada Batı ile sıkı irtibatı olan ülkelerin bu döngüden etkilenmemesi mümkün değildir. Ancak etkilenme dozu bilinçli olarak ya da ülkenin şartları ile orantılı farklı olabilmektedir. Gelişmekte olan veya daha henüz bu aşamaya gelmemiş olan ülkeler ise sanki bu tip tanımlamalar, yöntemler ve gelişen olaylar ilk defa yaşanıyor gibi sunulmaktadır. Her şeyden önce oluşturulan algının bir pazar değeri de oluşturulmaktadır. Oysa toplumsal yapılar incelense hemen her toplumun birçok alanda önemli birikimleri olduğu görülmektedir. Bu gerçek kuşaklar teorisinde olduğu gibi bilimin farklı sahalarında da görülmektedir.

Geçen yüzyılda ortaya atılan önemli gelişmelerden biri hâkimiyet teorileridir. Harp stratejileri batılı stratejistler olarak tanımlanan alan uzmanlarınca ortaya atılmaktadır. Son asırlarda askeri alanda Batı ülkelerinin önde olması bu stratejileri de ilk defa onların bilim insanları veya askeri düşünürleri ortaya atmış gibi bir izlenim ortaya çıkarmaktadır. Bu durumu örneklemek gerekirse günümüzde

hava hâkimiyet teorisi bilimsel çalışmalarda 2. Dünya Savaşı sonrası Amerikalı ve İngiliz stratejistlere dayandırılmaktadır. Oysa 16 Şubat 1925 tarihinde “*İstikbal Göklerdedir.*” diyen Mustafa Kemal Atatürk bu konuda oldukça erken bir tarihte teşhis koymuştur. Keza asimetrik savaş, etki odaklı savaş gibi pek çok kavramsal konular da Türkistan’da Türkler tarafından temelleri atılmış ve icra edilmiştir. Keza bugün genellikle kabul görmüş Wright Kardeşlerin ilk uçuğu hikâyesi de gün geçtikçe kabul görmemeye ve alternatif veriler gündeme getirilmeye çalışılmaktadır. Yönetim bilimleri, Felsefe, askeri strateji, fen bilimleri, astronomi ve burada adını yazabileceğimiz onlarca bilimde benzer durumlar söz konusudur. Kuşaklar teorisinde de durum benzer şekildedir. Binlerce yıllık mazisi olan Türklerin kültürlerinde de kuşaklara dair hayatın içinden süzülerek alınmış tespitler ve uygulamalar mevcuttur. Esas olan farklı duyulan her şeyi ilk defa ortaya çıkmış bir bilgi gibi kabul etmek yerine, bu gelişmenin “*bizcesi-milli ve özgün*”ünün olup olmadığını araştırmak ve her toplumun kendi özgün olanının izlerini yakalayabilmesidir.

4. Kuşakların Birbirlerini Etkileme Durumu

Farklı kuşakların birlikteliği, kuşakların birbirini etkilemesine neden olmaktadır. Günümüzde 5 kuşak beraber yaşamaktadır. Üç kuşak ise iş hayatında etkin olarak beraber görev yapmaktadır. Bazı çalışmalarda milenyum kuşağı⁶⁰ kavramı da ortaya atılmakta olduğu dikkate alındığında farklılık daha da artmaktadır. Doğal olarak üç neslin bir arada (Baby Boomers, X ve Y Kuşakları) bulunması algı ve yorum farkları ile çatışmalara sebep olabilmektedir. Her kuşak kendisinden sonra gelen kuşakları, kendilerine göre daha yetersiz ve az güvenilir bulmaktadır. Makalenin giriş kısmında da belirtildiği gibi bu algı 3.000 yıldır mevcuttur.

Günümüz kuşaklarına göz attığımızda tüm kuşaklar; “*Y Kuşağı*” bireylerinin; diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu, daha yakın denetim gerektirdiklerini, prosedürleri daha az izlediklerini, daha az sonuç odaklı ama daha ziyade süreç odaklı olduklarını düşünmektedirler⁶¹. X kuşağı bireysel olarak öne çıkarken Y kuşağında sosyal bilinç yüksektir. X’ler yalnız yetişen, sorumluluğu küçük yaşlarda alan bir dönemi ifade etmekteyken Y’lerin gelişi-

⁶⁰ Özer-Timurcanday Özmen, *a.g.e.*, s. 124.

⁶¹ Keleş, *a.g.m.*, s. 132.

mi sosyal bir ortamda gerçekleşmiştir⁶². Bu kuşağın çabuk sıkılması ve yeni arayışlara hemen girmesi ise sadık ve fedakar X kuşağını düşündüren en önemli sorunlardan biri durumuna gelmiştir. Oysa, farklı kuşakların ortak bir amaç için ve ekip olarak çalışması yeni etkileşimler oluşturmaktadır. Her nesilden öğrenilebilecek şeyler olduğu unutulmamalıdır. Bunun sağlanması için eğitim sisteminin de kuşak teorisini bütün yönleri ile sisteme dâhil etmesi ve kuşakların bu 3000 yıllık bilinen sorun karşısında farkındalık kazanması önem arz etmektedir.

Diğer kuşaklar “*Nüfus Patlaması (1946-1965) Kuşağı*”ndan yüz yüze iletişimin önemini öğrenebilir. Y kuşağının teknolojiye olan ilgisi, X kuşağının da teknolojiyi tanıma arzusunu güçlendirebilir. Genç kuşaklar, X kuşağından bir işin nasıl etkin yapılabileceğini öğrenebilir. Y kuşağının geçmişle en ilişkili kuşak olması, diğer kuşaklarla olan iletişimini güçlendirebilir. Geleceğin kuşağı olan Z kuşağı ile daha iyi bir bütünlük oluşturmasına fırsat verecektir. Y ve Z kuşaklarının birbirini teknolojik yatkınlıkları nedeniyle daha iyi anlayacakları değerlendirilmektedir. Bu bakımdan X kuşağında çatışmadan kaynaklanan bir takım sorunlar olurken takiben ise bir inşa dönemi olabilecektir.

Kuşaklar birbirini etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, ekonomik yapı da kuşaklara dönemini yansıtmaktadır. Örneğin BB ve X kuşağı ekonomik yapıda pazarlamanın kurallarına göre tüketirken, Y ve Z kuşağı ile tüketim alışkanlığı bu kuşakların istek ve taleplerine göre şekillenmeye başlamıştır⁶³. Z Kuşağı bu alanda henüz kendi çizgisini tam oluşturamamış olmakla birlikte aile harcamalarını etkilemeye başlamıştır. Z kuşağında ekonomik veriler zengin ve fakir arasında teknik ve yeni ürünlerden yararlanma konusunda ayrışmayı daha artıracaktır. Ancak gelişmeler göstermektedir ki, “...hiçbir tüketim deneyimini kaçırmak istemeyen bir tüketim profili çizecekler.”⁶⁴ Örneğin gelişmiş bir cep telefonu 3.000 TL.’ye alınabiliyorsa bu telefonun 200 TL. olan ama ömrü orijinaline göre 10 kat daha kısa olan fason üretimine rahatlıkla ulaşan, şekilsel olarak son geliş-

⁶² Börekçi-Eren, a.g.e., s. 19.

⁶³ Altundağ, a.g.m , s. 208.

⁶⁴ A.e., s. 209.

melere uyumlu ama anı yaşayan bencil ve anlık doyuma odaklanmış olan bir kuşak öngörüsü ortaya çıkmaktadır.

Kuşakların; uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge, bağlılık⁶⁵ ve paylaşım gibi temel konularda aralarındaki farklılıklar sorunun ana eksenini oluşturmaktadır. Bu konularda sonuç alınabilmesi ve aralarında bir uyum sağlanması ve buna yönelik metodoloji geliştirilmesi halinde gelecek kuşaklara yönelik de bir bilimsel ve zihinsel altyapı ile hazır bulunuşluk sağlanmış olacağı öngörülmektedir.

5. Y Kuşağının Motivasyonunu Arttırma Yolları

Günümüz dünyasında ve gelecek 30 yılda toplumların genelinde; üreten, yöneten ve temsil mevkiinde olan bir kuşak olduğundan Y Kuşağının doğru tanımlanması önem arz etmektedir. Y Kuşağından etkili yararlanmak ve sistemsal fayda elde etmek için kapasitelerini kullanmaları sağlanmalıdır. Bu kuşak ailesi ile iyi ilişkiler içinde hayata atılan bir kuşaktır bu nedenle daha sık geri bildirim, onaylama ve ödüllendirme yöntemi kullanılmalıdır. Ödüllendirilmede kişiler arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Ancak günümüzde liderlik olgusu da değişmeye başladığından yöneticiler yönetilenlerle daha etkin bir iletişim içinde olmaktadır. Dolayısıyla farklılıklar olmakla birlikte günümüzde çalışanların performansı daha sıkı takip edilmekte ve bir dönem önce çalışanın inisiyatifine göre iş üretme süreci de sorgulanır hale gelmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte sistemleri kontrol edilebilirlik oranı da artmaktadır. Örneğin bankalarda ve birçok kurum ve kuruluşlarda uygulanan numara ile süreci takip sistemi işlerin adil yürütülmesi yanında işi yapanların üretkenliğini de kontrol edebilmektedir. Ya da mesai geliş ve gidişlerde uygulanan elektronik yoklama sistemleri de aynı amaca hizmet ederken Y Kuşağı geçmiş kuşaklara göre ilk defa daha sıkı ama uzaktan kontrol edilebilen kuşak olma özelliğine sahiptir. Bu durum ise dolaylı bir iletişimi ortaya çıkarmıştır. Bunun gibi sebeplerden dolayı, dolaylı iletişim yerine doğrudan ve samimi iletişim kurulması önemlidir. Bu kuşak tenkitten ve rencide edilmekten de rahatsızlık duymakta daha hassastır. İğnelemekten ve

⁶⁵ Keleş, **a.g.m.**, s. 132; <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/17873898.asp>, 25 Mayıs 2011,

[Erişim: 10 Nisan 2014, s. 3-4].

kınamaktan kaçınılmalı ve yaptıkları olumlu işler motivasyonlarını artırmak için ön plana çıkarılmalıdır.

Y Kuşağı özel hayatında yoğun olarak teknolojiye bağımlıdır. Çalışma koşullarında bunun aksi bir durum ve izah edilemeyen engellemeler moral ve aidiyet duygularına yansiyabilmektedir. Bu bakımdan teknolojiye erişimleri kolaylaştırılmalıdır. Bununla birlikte teknolojinin amaç olmadığına ve araç olduğuna ikna edilmelidirler.

Y Kuşağıyla iletişimde, bilişim sistemleri ve sosyal ağlar daha sık kullanılmalı, Y Kuşağı yönlendirilmekten hoşlandığı için, iyi bir “*yol gösterici*” olunmalıdır. Bu aşamada sözlerle yönlendirmekten ziyade değiştirilmesi gereken davranışları lider konumda olanlar veya etkili konumdaki sorumluların yaşam şekli ile örnek olmaları daha etkilidir.

Kişiselleştirilmiş ilgi sunulmalı, çünkü “*Y Kuşağı*” ebeveyn ve öğretmenlerinden bunu görmüştür. Çalışma saatlerine sıkı sıkıya uymalarını beklemek yerine, verilen görevleri zamanında tamamlamaları istenmelidir. Aslında süreç odaklı bir yaklaşımları olmasına rağmen süreçten ziyade iş takibinde sonuçtan sorumlu olmaya daha yatkındırlar. Hızlı ilerleme ve eğlenerek çalışma olanakları sunulmalıdır. Önceki kuşakların fedakârlığı ve direncinin aksine bu kuşakta kariyer elde etmek önemlidir. Bu bakımdan organizasyonların da belki daha birbirine yakın basamaklar halinde yapılandırılarak ara kademelerin ileride artırılması gibi bir sonuç olabilecektir. Doğal olarak alanında ilerlemek isteyen kişilerin kısa sürede bir üst basamağa yükselmesi ama sürekli bir amaç ve ilerleme sahası elde etmesi için yeni olanakların sunulması ihtiyacı olabilecektir.

Eğitimde ve eğitim dışında daha keyifli vakit geçirmeleri için avantajlar sağlanmalıdır. Çatışmalar, Y Kuşağında huzursuzluk yarattığı için çabuk çözülmeli ve grup huzuruna önem verilmelidir. Y kuşağı herkesin önünde takdir edilmenin yanı sıra teke tek takdir edilmekle daha motive olabilmektedir. Bu bakımdan sistemin bulunduğu ve maliyeti olan tanımlamalar ve ödül sistemi dışında amir veya liderlik yapan kişinin kişisel olarak da teşekkür etmesi, memnuniyetini belirtmesi gibi maliyetsiz ama birlik ve beraberliğe katkı sağlayan girdilerin olumlu yansımaları olmaktadır. Örneğin maddi bir ödül yerine ismi yazılı bir tebrik kartı daha anlamlı olabilmek-

tedir. Özel olduğu hissettirilmelidir. Tabii burada en önemli husus doğal olarak iş ortamlarında ahenk ve yöneten yönetilenler arasında oluşturulacak birlik ve beraberlik duygusunun gerekliliğidir.

Y kuşağı kariyer kararları verirken rol modellerine ihtiyaç duydukları için “*iyi rol modeller*” olunmalıdır. Bu konuda da en çok katkı sağlayacak ve üzerlerinde etkili olacak kişiler aileleri ve akranları olmaktadır⁶⁶. Bu kuşağın onay almakta oldukça kıymet verdiği akranlar alacakları kararlara da tesir etmektedirler. Bu nedenle buldukları çevre kişiliklerini doğrudan şekillendirmede etkili olmaktadır. Bu kuşağa etki edecek kişilerin tarihi kişilikler ile ilgili olmaları da önemlidir. Tarihten önemli kişiler de “*rol model*” olarak sunulabilmelidir. Günümüzde bütün dünyada bir standartlaşma meydana gelmiştir. Amerika’da, Japonya’da, Almanya’da, Türkiye’de veya Mısır’da ev düzeni, kullanılan eşyalar ve şekilsel olarak görünürlükleri arasında paralellikler oldukça fazladır. Bu nedenle toplumlar ve özünde bireyler farklılıklarını görmek istediklerinde kendi geçmişlerini aramak durumunda kalmaktadırlar. Son 30 yılda tarihe büyük bir ilgi oluşmaya başlamasının temelinde de bu gelişmenin, yani tek düzeye bir yaşamın etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

6. Farklılıkları Ortak Amaca Yönlendirme

Kuşaklar arasında bariz farklar olduğu gerçeğine rağmen bu farklar bir kopuşun değil bilhassa bir zenginliğin işareti olarak görülmemelidir. 20. yüzyılın ilk yarısında birçok ülkede farklılıkların ortadan kaldırıldığı ve tek düzeye bir toplumun inşasına çalışan yönetimler oldu. Ancak bu yönetimler bu isteklerinin sürdürülebilirliğinin olmadığını tanıdıkları ettiler. Bazı yönetimler bunu zenginliğe dönüştürmeyi başardılar ve bu konuda da oldukça olumlu neticeler elde edilmiştir. Almanya, Çin ve Japonya uygulamaları bu bakımdan dikkate değer gelişmelerdir⁶⁷. Kuşak farklılıklarını da bir zenginliğe dönüştürmek ve her kuşağın olumlu yönlerini sistemlere katkıya dönüştürmek gerekir. Bu bağlamda yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilere aşağıda belirtilen unsurları göz önünde bulundurmaları önerilmektedir⁶⁸:

⁶⁶ Arman, a.g.m., s. 2.

⁶⁷ Fahir Armaoğlu, *20.Yüzyıl Siyasi Tarihi*, İstanbul, Alkım Yayınları, 2010, s. 287-373, 511-639.

⁶⁸ Ayhün, a.g.e., s. 107-108.

Bu maksatla;

- a. Koçluk/mentorluk programları düzenlenmelidir.
- b. Tüm kuşakların etkileşim düzeylerini artıracak sosyal iletişim platformu kurulmalıdır.
- c. Takım çalışmalarına önem verilmelidir.
- d. Oryantasyon programları düzenlenmelidir.
- e. Yönetim tarafsız olmalıdır.
- f. Sık sık kaynaşma toplantıları düzenlenmelidir.
- g. Kararlar yeni kuşaklara da bırakılmalıdır.
- h. Fikir atölyeleri kurulmalıdır.
- i. Tüm kuşakların katılacağı ortak aktiviteler düzenlenmelidir.
- j. Bürokrasi azaltılmalı, informel ilişkilere önem verilmelidir.

Yapılan araştırmalarda 500 kişiden fazla çalışanı olan şirketlerin insan kaynakları yönetimlerinin %58'i kuşak farklılıklarını bir çatışma nedeni olarak görmektedirler⁶⁹. Bu bakımdan çalışan sayısı 10 binleri bulan kurumlarda bu konu üzerinde çalışılması gereken önemli bir sahadır. İşyerinde öneri grupları oluşturulmalıdır.

Kuşakların farklılıklarının ortak amaca yönlendirilmesinin zor olmakla birlikte oldukça olumlu sonuçları olacağı açıktır. Farklı Nesiller "*Farklı Bakış Açıları*" demektir. Farklı bakış açılarına sahip olmak kişisel ve profesyonel gelişim için önemlidir. Her bir insan; içinde doğduğu kuşakta, harikulade örneklerden biridir. Esas mesele, birbirimizi kendimize ait yargılarla değil, onlara ait gerçeklerle görebilmektir. Bu öz korunursa güzel bir bütünlük mümkün gözükmektedir. Her bir kuşak taşıdıkları özellikleri sayesinde buldukları ortamı etkilemektedir. Bu etkileme o günün egemeni konumunda olan geçmişteki 2 kuşak üzerinde olduğu gibi gelecek 2 kuşak üzerinde de olabilmektedir. Örneğin 1990'larda emekli olmuş bir kurum üst yöneticisi 2010'larda kendi tecrübelerini eğitim aşamasında olan ve yaşları 18-21 arası olan üniversite seviyesi gençliğe aktardığı dikkate alındığında aslında yüzyıllık bir tarihi süreç paylaşılmış olmaktadır. Çünkü bu emekli yönetici 1930'ların başlarında doğmuş olduğu

⁶⁹ Özer-Özmen, a.g.e., s. 3.

dikkate alındığında, kurumda 2050’lerde doğrudan etkili olacak bireylere birikimini aktarmaktadır. Bu bakımdan geçmiş tecrübelerin de sistemler tarafından farklı yöntemlerle aktarılması önemlidir.

Kuşakların uyum içinde çalışması, kurumlara önemli bir artı değer katmaktadır. Farklılıklar her zaman bulunduğu sistemi zenginleştirmektedir. **“Kuşaklar Arası İletişim”** süreci iyi yönetildiğinde, kurumsal kazanımlar artmaktadır. Yönetimlerin; her neslin özelliklerine ihtiyaçları vardır. **“Nüfus Patlaması Kuşağı”**nın, işkolikliğine ve idealistliğine, **“X Kuşağı”**nın, sonuç odaklılığına, problem çözme becerisine ve sadakatine, **“Y Kuşağı”**nın, süreç odaklılığına ve toplu harekete geçme becerisine, her zaman ihtiyaç vardır. Şüphesiz bu kuşakların bazı özelliklerini de alarak gelişecek olan Z kuşağı gelecek adına üzerinde çalışılması gereken önemli bir kuşaktır. Günümüz sert kırılmaların yaşandığı bir süreçten geçtiği için geçmişe göre çok daha emek ve çaba harcamak gerekmektedir. Türkiye’nin içinde bulunduğu coğrafya ve son yıllarda yaşanan gelişmeler bu konuyu daha da anlamlı hale getirmektedir.

6.1. Hava Harp Okulu İzlenimi

Hava Kuvvetleri, farklı birimlerin eşgüdüm ve çalışmasıyla mükemmel bir uyum oluşturmaktadır. Havacılık doğası gereği ekip işidir. Birçok iş kolunda ve sahada bireysel iş yapmak mümkündür. Hatta çok sayıda insan ile belirli bir iş yapıldığı için bir bütünlük de oluşturulabilir. Ancak havacılık doğası gereği çok karmaşık, son derece riskli, oldukça pahalı, stratejik etkisi yüksek, insan ve teçhizat kaybının telafisi güç, organize çalışılması kaçınılmaz ve ülke için her bakımdan hayati öneme haiz bir sahadır. Bu özellik askeri olduğu kadar sivil havacılık için de böyledir. Havacılık günümüzde ABD ekonomisi içinde % 9’luk bir paya sahip, 4 trilyon dolarlık bir iş kapasitesi olan ve yine yalnız ABD’de 11.000.000 kişinin çalıştığı bir iş kolu olduğu dikkate alındığında bu sektörün önemi ortaya çıkmaktadır⁷⁰. Dolayısıyla Hava Kuvvetlerinin personel yapısı bu bakımdan özel bir ehemmiyete sahiptir. Ülkenin önemli kaynağını ve stratejik bir silahını yöneten kuvvetin, görev ve sorumluluğu ülkenin bekası ile doğrudan ilgilidir. Görevin amacına uygun ve kesin-tisiz ifası ise nitelikli personel ile mümkündür. Bunun için sistemde

⁷⁰ İbrahim Özkol, **Sivil Havacılık Sektörü**, İTÜ Öğretim Üyesi, Haziran 2014, HHO HİTEK, Açılış Konuşması.

bulunan bütün kuşakların birbiri ile mükemmel bir uyum ve ahenk içinde bulunulması kaçınılmaz zorunluluktur. Bu uyum ve başarının devam ettirilebilmesi için sistem içinde yer alan farklı kuşakların ortak paydada buluşturulmaları oldukça önemlidir. Ortak paydayı oluşturacak unsurlar;

- a. Farklı kuşakların özelliklerinden yararlanma iradesi,
- b. Teknolojik yenilikleri hızla hayata geçirmek,
- c. Dijital ve siber ortama uyum sağlamak,
- d. Fonksiyonel etkinlik için müşterek hareket etmek,
- e. “Çağdaş Değerler Yönetimi” oluşturmaktır.

Bugün Hava Kuvvetlerinde 3 farklı kuşak (Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı) bir arada çalışmaktadır. Dördüncü kuşak ise Işıklar Askeri Hava Lisesinde öğrenci olarak yer almaya başlamıştır. Dolayısıyla kısa bir zaman aralığı sonrasında astsubaylardan başlamak üzere 4 kuşak bir arada görev yapacaktır. Günümüzde önemli bir kırılmanın teknolojik ve elektronik alanda yaşandığı dikkate alındığında ve hava personelinin de yaptığı işin doğası gereği, genç kuşakların gelişim hızına ve ivmesine uyum sağlamada “*Hava Kuvvetleri Komutanlığı*”nın oldukça avantajlı olduğu değerlendirilmektedir. Kuşakları sınırlamak yerine ufuklarını açmaya zorlayıcı uygulamalar bu alanda ileri ve yapıcı bir yaklaşımdır. Örneğin; bilim şenlikleri kapsamında üzerinde çalışılan projeler bile başlı başına önemli çalışmalar ve yönlendirmelerdir.

6.2. HHO’da Kullanılan Yöntemler

Komuta kademesinin şekillendirildiği Hava Harp Okulu Komutanlığında da; Y ve Z Kuşağının özellikleri dikkate alınarak, bilimsel bilgi ışığında eğitimlerin güncelleme yapılmaktadır. Y Kuşağı Harbiyelilerin eğlenerek ve deneyimle öğrenmelerini sağlamak amacıyla, “*Açık – Kapalı Alan Uygulamaları*” yapılmaktadır. Bu uygulamalar uluslararası alanda tanınan ve uygulanan yöntemlerdir. Milli bünyeye göre düzenlenerek uygulama safhasına geçilmiştir. Evrensel değerlerin farkında olmaları için farklı ülkelerin katılımıyla “*Kartallar Haftası*” düzenlenmektedir. Bu kapsamda farklı kıtalardan 60 civarında ülkenin katılımı ile önemli kazanımlar elde edilmekte katılımcı ülkelerin vatandaşları ile dostluklar sağlanmaktadır.

Gelişmeleri yakından takip etmeleri için üniversitelerle işbirliği yapılmaktadır. Bu alanda oldukça zengin olan İstanbul'un imkânları önemli bir fırsat vermekte ve yıllara göre ortalamada her dönem 50 civarında öğretim üyesi ders vermektedir. Alınan bu destekler teknik alanda olduğu gibi sosyal bilimler alanında da olmakta ve kamuoyu tarafından tanınan isimler birikimlerini paylaşmaktadırlar. Özellikle gelenekselleşen bilgi şöleni ile güncel bilgiler dışında çok farklı birikimler de paylaşılmaktadır. Harbiyeliler yenilikçi ve faydalı tez çalışmaları ile projeler yapmaktadırlar. Bu çalışmalar ileride görev alacakları ve eksikliğini görecekleri birçok konuda ümit verici ve zorluklara karşı çözüm üretme yeteneklerini geliştirici ilk bilimsel uygulamalar olmaktadır. İnisiyatif kazandırmak için Harbiyelilere ait zaman dilimleri arttırılmakta, İnisiyatif Geliştirme Eğitimleri uygulaması yapılmaktadır. Bu eğitim ileride karar verme sürecine hazırlık evresi olarak önem arz etmektedir.

Dekanlık Askeri ve Sosyal Bilimler Başkanlığı ve Alay Komutanlığı tarafından planlanan ve ihtiyaç duyulan çeşitli “*Konferanslar*” Erdemli Davranışları Geliştirme Şube Müdürlüğü (ERDGE) koordinatörlüğünde düzenlenmektedir. Düzenli olarak “*HHO Ulusal Liderlik Sempozyumu*” gerçekleştirilmektedir. Milli mücadelenin geçtiği yerlere kültür gezileri yapılmaktadır. Gazi ve şehit ailelerine ziyaretler yapılmaktadır. Mizansenli anma etkinlikleri düzenlenmektedir. Yaşayarak öğrenme mantığıyla; “*Yerinde Birlik Eğitimleri*” gerçekleştirilmekte, her daim online olmak isteyen yeni neslin bilgiye kolayca ulaşmalarını sağlayacak; “*Bilgi İşlem Alt Yapısı*” sağlanmakta, Y kuşağı Harbiyelilerin istek ve önerileri Harbiyeli Komuta Teşkilatı (HKT) aracılığıyla Komuta Kademesine iletilmektedir.

Ayrıca; “*Hava Kuvvetleri Temel Değerleri*” konusunda farkındalığı arttırmak amacıyla; hazırlanan bültenlerin daha etkili ve eğlenceli hale getirilerek Harbiyelilere online ulaşması sağlanmaktadır. Kişiselleştirilmiş ilgiden hoşlanan bu kuşak için, Harbiyelilerin özel günleri kutlanmakta, “*Akran Onayı*”nı önemseyen Y kuşağı Harbiyeliler arasındaki “*Numaradaşlık*” sistemi uygulanmaktadır. Bazı uygulamalarda “*Karma Sistem*” kullanılarak akran etkisi arttırılmaktadır.

Son yıllarda ülkeler arasında yapılan askeri işbirliği ile belirli ülkelerden belirli sayıda Misafir Askeri Personel burada eğitim gör-

mektedir. Dünyanın giderek daha sorunlu hale geldiği bir ortamda atılan bu adımlarla aynı kuşağa mensup subayların ileride dünya barışına ortak çözüm üretmekte önemli katkı sağlayacakları beklenmektedir. Bu kapsamda burada eğitim alan dost ve müttefik ülkeye mensup hava Harbiyelilerin birer gönüllü elçi olmaları gelecek adına büyük kazanç olacağı aşikârdır. Atatürk'ün; “*Yurtta Sulh, cihanda sulh*”⁷¹ sözü burada geçerliliğini sürdürmektedir. Askeri kuralların ve mevzuatın geçmiş dönemlerin tecrübeleri ile oluşan, ter ve kanla yazılmış usuller olduğu ve her kuralın kendi temelinde sağlam bir mantığa dayandığı tarihi bir birikimdir. Yeni nesillerin enerji ve heyecanı doğru tanımlanıp ve amaca yönlendirildiğinde Hava Kuvvetlerinin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Hava kuvvetlerinin ve Türkiye'nin semalarının gelecekteki sorumlularının buradan yetiştikleri dikkate alınarak “Havacılık, Harp Tarihi ve Kurumsal Kültür”ün özümsetilmesi, sisteme yeni girenler tarafından içselleştirmelidir. Bu faaliyet geleceğin inşasına önemli kazanımlar sağlayacaktır. Fonksiyonel müşterekliğin özümsemesine katkı sağlayacaktır. Kurumsal kültürün gelişmesi, kazanımların korunması, milli imkân ve kabiliyetlerin harekete geçirilmesine de önemli bir yaklaşım sağlayacaktır.

7. Kuşakların Havacılık Alanındaki Beklentilere ve Hedeflere Yönlendirilmesi

Türk havacılığının dünyada etkin ve daha ileriye gidebilmesi için, kuşakların “*Geleneksel ve Çağdaş Askeri Değerler*” paydasında bir araya gelmesi önem arz etmektedir. Yeni nesiller, hızla değişen teknolojik, dijital ve siber ortamı yöneteceklerdir. “*Y ve Z Kuşağı*” Harbiyeliler, geleceğin hava komuta kademesini şekillendireceklerdir. Kurumlardaki yaş çeşitliliğinin yapılan işe zenginlik kattığı unutulmadan hareket edilmelidir.

Haftada en az bir saati başka kuşaktan birisiyle geçirmeye özen gösterilmeli ve kuşaklar arası bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Özellikle teknik alanda sorumluluk dağıtımında kuşak farkları dikkate alınmalı ve kuşakların birbirini tamamlayan niteliklerinin iş verimine etkisi dikkate alınmalıdır.

⁷¹ Atatürk'ün *Söylev ve Direktifleri*, Birinci Kitap, Ankara, Hv.Bsm.Neş.Md.lüğü, 1984, s. 377.

Farklı kuşaklarla etkin iletişim kurulmalıdır. “Y Kuşağı” Türk havacılığının vizyonunun oluşmasında rol almalı, Harbiyelilere kurumsal değerler ekseninde ortak hedefler sunulabilmeli (Kuvvet ve Silahlı Kuvvetler vizyonu yarışması vb.), Harbiyelilere farklı alanlarda gelişim imkânı (Yan dal, sportif lisanslar, bilimsel çalışmalar, amatör pilot lisansı, vb.) verilmelidir. Askeri okullarda verilen eğitimler yanında geleceğin personel yapısı oluşturulurken fonksiyonel işbirliğine yönelik tedbirlerin önemli kazanımları olacaktır. Örneğin geleceğin harekât ortamında görev yapacak olan hedef kitlenin birbirini tanıması için olanaklar kullanılmadığıdır. Bilimsel faaliyetlerde kontenjan ve davetlerle birliktelik sağlanmalıdır. Eğitim aşamasında hazırlanan veya hazırlanacak tarih araştırmaları bültenleri ile her kuvvetin tarihi hakkında hedef kitlenin bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Bir subay mezun olduğu zaman kara ve deniz harp tarihi ile kurumsal yapısı hakkında belirli seviyede bilgiye sahip olması müştereklik ruhuna katkı sağlayacaktır. Bu bakımdan Kıbrıs Barış Harekâtı’nın Türkiye Cumhuriyeti tarihinde müşterek harekât kapsamında en önemli harekât ortamı olduğu gerçeğinden hareketle bütün boyutları ile tarihinin yazılması ve yeni kuşaklara aktarılması önemli katkı sağlayacaktır.

Genç kuşaktan beklenen saygı, “Sevgi” ile oluşturulmalı, Harbiyelilerin zamanı etkin kullanmaları ve seri karar almalarına yardımcı olması için sıralı komutanları ile elektronik ortamda bilgi alışverişi yapabilmeleri bu süreci hızlandıran bir yöntemdir. Takdir ve övgüler e-posta aracılığı ile iletilebilmeli, Sosyal medyanın kullanımı değerlendirilmeli, Harbiyelileri “Ortak Hedeflere” yönlendirmede “Online İletişim” kanallarından da yararlanılmalıdır. Tabur veya filo komutanları yanında ortak değerlerin oluşturulmasında, önemli veya anlamlı konularda daha üst seviyedeki komutanlar elektronik ortamda ve ortak mesajlarla hedef kitleye ulaşabilmesinin birliktelik ve bütünlüğe katkısı önemlidir. Bu konular; bayramlar, zafer günleri, yılbaşı, sınavlar, şenlikler veya büyük felaketler olabileceği gibi alanında başarı gösteren bir Harbiyeli, öğrenci, bahriyeli ya da subayın takdiri de olabilir. Oluşturulacak bu hava, hedef kitle üzerinde önemli etki bırakacaktır.

Rekabetçi bir kuşağın, yaratıcı her şeyi sorgulayan bir kuşağa yapacağı katkılar iyi analiz edilmeli, dayatmalar yerine, ikna olmak

isteyen yeni nesle göre değerlendirme yapılmalı, kuşakların kendini yenilediği ve geleceğin karar vericileri olduğu dikkate alınmalıdır. TSK'da personel temin/yetiştirme süreci ve mevzuatı gözden geçirilmesi gerekebilir. Her kademede sorumluluk alanlar görevleri ile ilgili tavsiyelere ve farklı görüşlere açık olabilmelidir. Örneğin bir öğretim elemanı ilk dersinde beklentileri sorabileceği gibi son derste dersin işleyiş tarzını, öğretim elemanının olumlu ve olumsuz yönlerinin eleştirilmesinden endişe etmemelidir. Özellikle Y Kuşağı bu durumdan olumlu etkilenecek ve kuşaklar arası etkileşim sağlanacaktır. Ulaşılmaz, tenkit edilmez ve sertliği ile öne çıkan 19. asır Prusya modeli yerine beraber karar alabilen ve sonuca beraber yürüyen ortak akıl daha kazanımlı ve etkili bir metot olacaktır. Bununla birlikte göreve adanmışlık duygu ve bilincinin geliştirilmesi geleceğin harekât ortamında dirençli ve inatçı bir güce katkı sağlayacaktır.

Hız, teknoloji ve özgürlük bağımlısı kuşakları sınırları tanımlı sahaya çekmek yerine, yeni sahalar oluşturulmalı, dinamik, buluşçu, özgün, yaratıcı ancak duygusal bir gençliğin gelmekte olduğu dikkate alınmalıdır. Teknolojiyi üreten, kullanan ve geliştiren bir neslin geldiği dikkate alınarak yasaklar yerine üretkenliğe fırsat tanıyan çözümler üretilmelidir.

Güçlü ülkelerin kontrolünde olmasının yanında birçok pratikliği ve kalitesinin sortifiyesi için ihtiyaç duyulan birçok değer ve üretimin standartlaştığı bir ortamda milli kültürün üretiminin ve katkılarının ön plana çıkarılması günümüzde daha önemli hale gelmiştir. Tarih bilinci geliştirilmeli, kahramanlık öyküleri ön plana çıkarılmamalıdır. Bu kapsamda kuvvetler öncelikle kendi tarihlerini ve takiben Türk ordu tarihini kurumsal kültür olarak vermelidir. Eğitim sisteminde ve her ortamda kuvvetler ayrılığının üstünlük yada zayıflık değil müşterek görev olan Türk vatanını dış tehdide karşı koruma ve kollama görevinin⁷² gereği olduğu vurgulanmalıdır. Hiçbir kuvvetin diğer kuvvetin vazifesini yapamayacağı gerçeği hedef kitleye doğru ve objektif olarak anlatılmalıdır. Dünyadaki gelişmeler ve milli çıkarlar doğru anlatılmalı, bu konuda genç kuşaklara farkındalık kazandırılmalıdır. Kuvvetlerin kendi personelini harbe hazır hale getirmesinin işin mutfağı olduğu, harekât ortamının ve tatbikatların ise sunumu olduğu hatırdta tutulmalıdır.

⁷² İç Hizmet Kanunu Madde: 35.

8. Kuşaklar Özellikleri Bütün Dünya Çapında Benzer Midir?

Bu çalışmada ulaşılmak istenen sonuç kuşakların bütün dünyada birbirine paralel davranışlar mı sergiler yoksa ülkeden ülkeye değişir mi? Daha dar bir çerçevede ülke içinde de farklılıklar olup olmayacağıdır. Eğer aynı döneme denk gelen bütün nesiller aynı özelliklere sahip olursa bir müddet sonra millet kavramı ve kültürler de risk altına girecektir. Batı Avrupalı ülkelerin inisiyatifi ele geçirdiği 18. asırdan itibaren tarihin hiçbir döneminde gerçekleşmemiş bir dönüşüm yaşanmaya başlamıştır. Bu ülkeler emperyal politikalarının temelini üretim için ham malzeme kaynaklarına ulaşma, kaynakları mamul üretime dönüştürme ve bu aşamada gerekirse işgal edilen bölgelerin insan unsurunu kullanma ve nihayetinde üretilen ürünlerin pazarlanması üzerine kurmuşlardır. Doğal olarak bu döngünün oluşabilmesi için ortak bir kültürün ve standardize edilmiş bir sistemin inşası gerekmiştir. Bu ihtiyacın ve alınan tedbirlerin sonucu olarak Fransızca ve İngilizce dünya ölçeğinde kullanılan diller haline gelmişlerdir.

Milletlerin kendilerine has değerler sistemi vardır. Milletler bu nitelikleri ile varlık gösterirler ve kendilerine münhasır işler başarırlar. Türklerin teşkilatçı ve savaşçı nitelikleri önemli bir vasıf olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin 9'uncu asırda Anadolu'ya yapılacak Abbasi dönemi seferlerinde Türkler askeri vasıfları gereği görev almışlardır⁷³. Türklerin takiben Anadolu'yu vatanlaştırma sürecinde de askeri ve teşkilatçılık vasıflarının önemli başarılarla imkan sağladığı görülmektedir. Kendilerinden oldukça kuvvetli Bizans ve Haçlı ordularına karşı başarı elde etmeleri ve burada kalıcı olmalarının temelinde kendi değerlerini, kültürlerini ve milli harp sanayilerini korumalarının önemli olduğu görülmektedir⁷⁴. Busgeç de anılarında Türklerin bu iki vafına ve disiplinine yer verir. Hatta batı dünyası için duyduğu endişeleri dile getirir. Ancak burada temel nitelik Türklerin temel bir özelliği olan muhariplik niteliğine yönelik değişmeyen vasıflarıdır. Bu vasıf kuşaktan kuşağa yüzlerce yıl değişmeden aktarılmıştır⁷⁵.

⁷³ Hatice Palaz Demir, **Göktürk-Bizans İlişkileri**, İstanbul, Arkeoloji ve Sanat Yayınları, 2003, s. 79.

⁷⁴ Muharrem Kesik, **At Üstünde Selçuklular Türkiye Selçuklularında Ordu ve Savaş**, İstanbul, TİMAŞ, 2011, s. 78, 80, 82, 96, 101-110, 173, 210, 248.

⁷⁵ Ghislain de Busbecq, **Türk Mektupları**, Çev.:Derin Türkömer, İstanbul, İş Bankası

Türklerin yaşamını anlatan; İbn-i Fazlan, Ogier Ghislain de Busbecq⁷⁶, Helmut von Moltke, La Baronne Durand De Fontmagne, Liman Von Sanders'in⁷⁷ ve Müşavir Paşanın Mektupları⁷⁸ gibi bilinen eserlerde Türklerin kendilerine münhasır özellikleri öne çıkarılmakta ve kendi toplumları ile mukayese edilmektedir. Eserlerin büyük bir çoğunluğunda Türk toplumlarının kendi toplumlarında görülmeyen farklılıkları incelenmiştir. Burada dikkati çeken önemli bir özellik toplumların farklı kültürel dokularının incelenmesidir. Günümüzde bu farklılıkları dikkate almadan kuşakların dünyanın her tarafında benzer özellikler gösterdiği şeklinde bir kabul tartışmalıdır. Türkiye'de "Z Kuşağı" en son teknolojik gelişmelere sahip olmak ve dünyanın her hangi bir köşesindeki bilgiye erişim imkânına sahipken, bir başka Ortadoğu ülkesinde yaşıtı açlıkla mücadele etmekte, sığınacak bir yer bulmaya çalışmakta ve güvenlik sorununa yönelik sıkıntılar yaşamaktadır. Aynı coğrafyanın yaşıtı iki çocuğu arasındaki bu farklılıklar kuşaklar teorisinin de her yerde aynı sonuçları verdiği tezi ile uyuşmamaktadır. Hatta kuşakların aynı zaman dilimi mi olduğu sorusu da önemini korumaktadır. Yukarıda örnekte olduğu gibi bir ülkede Z kuşağının şartları aynı zaman diliminde başka bir coğrafyada yaşayan aynı grup yaşıtılar açısından sessiz kuşak şartları ile Baby Boomers karışımı bir dönemi yansıtabilmektedir.

Kuşaklar benzerlikleri bakımından; gelişmiş demokratik ülkelerin şartları ile demokrasinin olmadığı ülkeler ve barış koşullarının olmadığı ülkelerde farklı ortaya çıktığı da dikkate alınmak durumundadır. Diğer taraftan milli kültürlerin, tarihi birikimlerin, ülkenin ikliminin ve içinde bulunduğu coğrafyanın, jeopolitik konumun, ülkenin coğrafi büyüklüğünün, yer altı ve yer üstü kaynaklarının, demografik unsurunun, eğitim sisteminin ve moral değerlerinin, askeri varlıklarının gücü ile içinde buldukları medeniyet açısından farklılıklar göstermesi kaçınılmazdır. Bu bakımdan kuşaklar her ülkede birebir benzerlik göstermezler. Az gelişmiş ülkelere doğru kademeli bir

Kültür Yayınları, 2010, s. 43, 58, 64, 66, 69, 120-123, 133, 135, 147, 154-156,162, 243.

⁷⁶ Busbecq, a.g.e., s. 20-50.

⁷⁷ Liman von Sanders, **Türkiye'de Beş Sene**, 4. Baskı, İstanbul, Yeditepe Yayınları, 2010, s. 23-67.

⁷⁸ Adolphus Slade, **Müşavir Paşanın Mektupları**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2012, s. 17-150.

geçiş sağlarlar. Bu durumun farkında olan ülkeler kendi eğitim sistemleri ile kendi nesillerini kendi ülkelerinin gelecekteki sorumluluğunu üstlenecek şekilde eğitime imkanına sahiptirler. Burada tek kısıt geçişli olarak bahsedilen katmanların bir sonucu olarak beklenen sonuçta her şeyin planlanan şekilde gerçekleşemeyeceğinin farkında olmaktır. Anlık iletişim, sosyal medya ve küreselleşme gibi nedenler dış tesirlere açık bir ortamı oluşturmakla birlikte kuşaklar kendi kaderine bırakılmayacak kadar önemlidir.

Sonuç

Geçmiş zamanlardan beri kuşakların hayatını değiştiren, devletlerin gelecekteki üzerinde etkisini gösteren önemli bir girdi daima teknoloji olmuştur. Teknoloji kuşakları şekillendirmiş, hayata bakışlarını etkilemiştir. Teknoloji tek başına her şey değilse de insanlığın gelişimine tesir eden büyük bir çarpandır. Bunun etkisini özellikle tarih incelemelerinde ve analiz yapan çalışmalarda açık olarak görmek mümkündür⁷⁹. Çağ ve insan her gün değişiyor, geleneksel alışkanlıklar da bu yönüyle yeniden şekillenebilmelidir. Milli kültürü yaşatma teşvik edilmeli ve askeri öğrencilerin kültürüne sahip çıkma inancı güçlenmelidir. Kendi köklerinden ve özünden kopmuş bir unsurun güçlü olması mümkün değildir. Ancak ülkeleri daha ileri ve aydınlığa daima aydın ve eğitilmiş kesimin taşıdığı unutulmamalıdır. Türk modernleşmesinde, Türk ordusu her zaman önemli bir unsur olmuştur. Bu misyonun korunması ve sürdürülebilirliği günümüzde çok daha zor ama geçmişe göre azımsanmayacak kadar önemlidir.

Özer-Timurcanday Özmen grubu tarafından yapılan emik⁸⁰ çalışmasında 1980 sonrası doğan Y Kuşağı ile ilgili önemli sonuçlar çıkarmışlardır. Buna göre; Diğer kuşaklara göre daha az katı, gösterişe daha çok önem vermekte, dürüstlük ve milliyetçilik açısından daha geride, sorumluluk, disiplin, bilgi paylaşımında daha düşük ve çalışkanlık açısından zayıftırlar⁸¹. Bu hususlar kurumların üzerinde durması gereken önemli ve geleceğe yönelik planlamalarda çözüm üretilmesi gereken hususlar olarak değerlendirilmiştir.

⁷⁹ Geoffrey Parker, **Askeri Devrim Batı'nın Yükselişinde Askeri Yenilikler 1500-1800**, Çev.: Tunçay Zorlu, İstanbul, Küre Yayınları, 2006, s.156-160, 228, 229, 259, 260, 292-301.

⁸⁰ “**Etik**” çerçeve konulara **Dıştan Bakış** kurallarını, “**Emik**” çerçeve ise **İçten Bakış** etkinliklerini ifade eder. (y.n.)

⁸¹ Özer-Timurcanday Özmen, **a.g.m.**, s. 139.

Edmunds ve Turner gibi araştırmacılar kuşak sosyolojisinin “kü-resek kuşak” kavramından bahsetmekte ve her kuşağı yönetmenin ortak stratejileri olabileceğini savunuyorlarsa da⁸² bu görüş kesinleşmemiştir. Farklılıklar disipline edilerek, sistemde zenginliğe dönüştürülmesi hedeflenmelidir. Ortak akıl kullanılmalı, insan odaklı ve açık fikirli olunmalıdır. “Eğitilmiş ve inandırılmış insan sistemin en önemli unsurudur.” gerçeği dikkatten uzak tutulmamalıdır. “Kuşak farklılıkları gerçektir ancak yönetilemez değildir”. Yeni nesilleri anlamaya çalışan ve onlara uyum sağlayabilen yönetimler başarılı olacaklardır.

Gazi Mustafa Kemal Paşa’nın söylemiş olduğu; “...Hiçbir zaman hatırlarınızdan çıkmasın ki, Cumhuriyet sizden fikri hür, vicdanı hür, irfanı hür nesiller ister⁸³.” sözü milli imkânları ile kendi ayakları üzerinde durması gereken bir milletin tarifidir. Kuşakların 100 yılda bir kendini yenilediği dikkate alındığında, Atatürk’ün dünyaya geldiği nesil günümüz kuşaklarından Y Kuşağına daha yatkındır. Dönemin teknik gelişmeleri de bunu doğrulamaktadır. Silah sistemlerindeki gelişmeler ve özellikle uçaklar bu alanda önemli bir örnektir. Yine 1 Kasım 1937’de TBMM’nin Beşinci Dönem Üçüncü Toplanma Yılıni açarken söylediği; “Sağlam ve gürbüz nesil, Türkiye’nin mayasıdır. Prensibini, pekiyi kavrayarak çalışmakta olduğunu takdire değer bulurum.” sözü de nesilleri nasıl motive etmek ve pro aktif bir yaklaşımla geleceğe hazırlamak gerektiği konusunda önemli tespitlerdir. “Okunması bilinirse her insan bir kütüphanedir.”⁸⁴ sözü insan merkezli yaklaşımın sonucunda önemli kazanımlar olacağı gerçeğine işaret etmektedir. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde ise her insan değerlidir ve kaybedilmemelidir. Tarihte değişmeyen bir hakikat; milletler kendi moral değerleri ve insan kaynakları ile yükselirler. İkinci Dünya Savaşı yıllarında düşen pilotları kurtarmak için Arama-Kurtarma Birliğine önem veren devletler daha başarılı sonuçlar almışlardır. Zira pilotların riskli durumlarda kendilerini gözetleyen bir takipçileri olduğunu bilmeleri moral ve motivasyonlarına olumlu etki etmiştir.

Ünlü bir bilim insanı, “bir derede iki kere yıkanılmaz.” der. Bu

⁸² Özer-Özmen, a.g.m., s. 4.

⁸³ Atatürk’ün Söylev ve Demeçleri, “Hâkimiyeti Milliye: 26 Ağustos 1924”

⁸⁴ Akın Öztürk(Hv.Org.), 1 Kasım 2013, Yeşilyurt, İstanbul.

söz aslında değişimin gücünü ve hızını göstermektedir. Devletler, kurumlar, ulusal ve uluslararası organizasyonlar daima bir değişim içerisinde. Zihinsel farkındalık da sürekli değişim içindedir. Bu çevrenin en önemli aktörü olan insan da bu döngünün ve değişimin ana unsurudur. Hayata değişim ile gözlerini açan kuşakların geçmişte kalması mümkün değildir. Gücü elinde bulunduran neslin değişimin farkında olması ve süreci öngörüsü ile yönetmeyi başarması ya da başaramaması sonucu belirlemektedir.

BİBLİYOGRAFYA

Atatürk'ün Söylev ve Direktifleri, Birinci Kitap, Ankara, Hv.Bsm. Neş.Md.lüğü, 1984.

Altuntuğ, N.: “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:1, ISSN: 1309-8039 (Online), 2012.

Arman, Ayşe.: “Yaşasın Y Kuşağı”, <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/23465715.asp>, [Erişim: 17.06.2014]

Armaoğlu, F.: **20.Yüzyıl Siyasi Tarihi**, İstanbul, Alkım Yayınları, 2010.

Börekçi, D. Y. – Eren, N.,: “Kuşaklar Bazında Değişen İş Şekillendirme Davranışı: Sosyal Medya Kullanımının Etkisi”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı 22-24 Mayıs 2014**, Adem Ögüt (Edt.), Konya, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aybil Yayınları, 2014

Busbecq O. G.: **Türk Mektupları**, (Çev.: D.Türkömer) İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 2010

Erden A.S.: “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, Haziran 2013 (Journal of Economics and Management Research, Vol:2, No:1, June 2013).

Haldun, İ.: **Mukaddime I**, (Hazırlayan:Aslan Tekin), İstanbul, İlgi Kültür Sanat Yayıncılık, 2015

Huntington, S.P.: **Medeniyet Çatışması ve Dünya Düzeninin Yeniden Kurulması**, (Çev:Mehmet Turan-Cem Soydemir), İstanbul, Okuyan Us Yayınları, 1992.

Friedman G.: **Gelecek 100 Yıl**, Pegasus, İstanbul, 2009

<http://www.guneslibirgun.com/kusak-teorisi>, “Yeni Nesil Berbat Mı Dediniz?”, [Erişim:17.06.2014]

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/17873898.asp>, 25 Mayıs 2011, “Kültür Üniversitesi Türk Gençliğini Araştırdı”, [Erişim: 10 Nisan 2014, s. 1-3].

http://www.chip.com.tr/blog/rikferguson/7-yasinda-113-bin-515-dolarlik-savas-ucagi-aldi_6288.html 22 Şubat 2011, [Erişim: 17 Haziran 2014].

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/17873898.asp>, 25 Mayıs 2011, [Erişim:10 Nisan 2014]

İç Hizmet Kanunu, Madde: 35.

Keleş, H. N.: “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011, ISSN: 1309-8039 (Online).

Kesik M.: **At Üstünde Selçuklular Türkiye Selçuklularında Ordu ve Savaş**, İstanbul, TİMAŞ, 2011.

Özer, P. S.– Eriş, Engin D.- Timurcanday Özmen Ö.N.: Adem Öğüt (Edt.) “İnsan Kaynakları Yönetim Stretajilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı 22-24 Mayıs 2014**, Konya, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aybil Yayınları, 2014.

Özer P.S.- Eriş E. D.- Timurcanday Özmen Ö.N.: “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlendirmesine Göre Emik Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 38, Kütahya, 2013.

Özkol İ.: Sivil Havacılık Sektörü, İTÜ Öğ.Üyesi,Haziran 2014, HHO HİTEK, Açılış Konuşması.

- Öztürk, A.: “Türk Hava Kuvvetlerinde Liderlik”, **İkinci Ulusal Liderlik Sempozyumu Bildirileri 21-22 Mart 2013**, İstanbul, HHO Matbaası, 2013.
- Palaz D.: **Göktürk-Bizans İlişkileri**, İstanbul, Arkeoloji ve Sanat Yayınları, 2003, s. 79.
- Parker Geoffrey.: **Askeri Devrim Batı'nın Yükselişinde Askeri Yenilikler 1500-1800**, İstanbul, Küre Yayınları, 2006.
- Samen S. - Portakal S.- Akgündüz K.: “Örgütsel Hedefler ve Bireysel Beklentiler: Türkiye’de Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı 22-24 Mayıs 2014**, Adem Öğüt (Edt.), Konya, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aybil Yayınları, 2014.
- Sanders L.: **Türkiye’de Beş Sene**, 4. Baskı, İstanbul, Yeditepe Yayınları, 2010.
- Slade A.: **Müşavir Paşanın Mektupları**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2012.
- Şimsek, H.: **2012-2013 Eğitim Öğretim Yılı HHO Akademik Açılış Dersi Kitapçığı**, İstanbul, 2012.