



## DEĞİŞİMİN ORTAYA ÇIKARDIĞI R KUŞAĞI VE KARAKTER AŞINMASI İKİLEMİ

*The Generation R Emerged Through Transformation And The Dilemma Of Character  
Corrosion*

Öğr. Gör. Dr., Duygu ÖZYILMAZ MİSİCAN  
Sinop Üniversitesi, duyguozyilmaz@hotmail.com

Özyılmaz Misican, D. (2017). Değişimin Ortaya Çıkardığı R Kuşağı ve Karakter Aşınması İkilemi, International  
Journal of Academic Value Studies, Vol: 3, Issue:9; pp:35-49 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

08/02/2017

Makale Yayınlanma Tarihi

The Published Date

31/03/2017

#### Anahtar Kelimeler

R kuşağı, Karakter  
Aşınması, Kuşaklar,  
Çalışma Hayatında  
Değişim, Duygusal Emek

#### Keywords

Generation R, Corrosion of  
Character, Generations,  
Change in Working,  
Emotional Labour

#### JEL Kodları

D23, J21, M12, M54

### ÖZ

2008 ekonomik krizi, eğitilmiş işgücü üzerinde bir dönüşüm başlatmıştır. Bu dönüşüm, aynı anda üç, dört kişinin işini yaparak, ne ücretlerinde ne de ünvanlarında değişim olmadan çalışan, oldukça iyi eğitilmiş, performans dayalı R kuşağını yaratmıştır. Y kuşağının mutasyona uğramış hali olarak tanımlanan bu kuşağın ortaya çıkış nedeni, duydukları iş güvencesi kaygısıdır. İstihdam edilebilir olmak isteyen bu eğitilmiş işgücü çalışma hayatında değişimle ortaya çıkan dinamiklere, kişiliğini de adapte etmek zorunda bırakılmaktadır. Bireyin çevresel değişimlere kendini uyumlaştırma süreci olarak tanımlanan kişilikte bu süreçte çalışma hayatının tanımladığı profesyonel kimliğe dönüşmek zorunda bırakılmaktadır.

Çalışma hayatında artan nitelik vurgusu, istihdam edilebilirlik bakışı ve eğitilmiş işgücü arasında yaşanan rekabet çalışma hayatında yer alan kuşaklar arasında çizilen kuşak farklarını silikleştirmeye başlamıştır. Kuşaklar istihdam edilebilir olmak adına değişimin yarattığı profesyonel kimlikte buluşmak zorunda kalmaktadır. Bu süreçte de çalışanın kendi kişiliği ile çalışma hayatının yeni dinamiklerinin yarattığı profesyonel kimlik ile arasında boşluklar oluşmaktadır. Bu ise R. Sennett'in karakter aşınması olarak nitelendirdiği bir durumu ifade etmektedir. Kendi kimliğini gizlemek zorunda kalan, sahte tavır sergileyen ve profesyonel duygularla kendini ifade etmek zorunda bırakılan işgücü kendi kişiliği ile çelişmeye başlamaktadır. Çalışma, değişimin yarattığı R kuşağı, profesyonel kimlik ve karakter aşınması arasında ilişki kurmaya çalışmaktadır. Çalışma hayatında ortaya çıkan yeni dinamiklerin karakter aşınmasına yol açarak eğitilmiş işgücü üzerinde yarattığı etkileri tartışmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, karakter aşınması kavramının çalışma hayatındaki etkilerini tanımlamak ve duygusal emeğin hâkim olduğu profesyonel kimliğin çalışma hayatında yer alan tüm kuşaklarda istihdam edilebilir olmak adına kaygı yarattığına ilişkin çıkarımlarda bulunmaktır.

### ABSTRACT

The economic crisis of 2008 has triggered a transformation in educated workforce. This transformation has created the well-educated and performance-based Generation R, which does the work of three or four people at the same time without any changes in wages or titles. The reason for the formation of this generation, which can be described as a mutated form of Generation Y, is its concern about job security. This educated workforce, which wants to be employable, has been forced to adapt its personality to the dynamics that have occurred with the change in working life. Personality, described as the process in which the individual adapts himself/herself to environmental changes, has forced the individual to transform into a professional personality, identified by working life.

Increased emphasis on quality in working life, the view of employability and the competition among educated workforce have blurred the differences between generations in working life. In a pursuit to be employable, the generations have compelled to find a common ground in professional personality. Within this process gaps arise between the professional personality, created by the new dynamics of the working life and the personality of the employee. This process refers to the situation which is labeled as "corrosion of character" by Richard Sennett. The workforce, which is compelled to hide his/her identity, to masquerade false attitude and to express professional feelings, begins to contradict with his/her own personality. This study attempts to establish relationship between professional personality created by the change in working life and the corrosion of character. This study tries to establish a relationship between the Generation R, that was created by transformation, professional identity and corrosion of character, discussing the effects of new dynamics which are showing up in the working life that cause corrosion of character on the educated labour force. In this context, the purpose of this article is to identify the effects of the corrosion of character on labour life and to draw an inference on professional identity which emotionally dominates labour and creates anxiety of being employable in all generations involved in working life.

## 1. GİRİŞ

Bireyin davranışları, içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler ile arasındaki sürekli etkileşimden oluşması nedeniyle, bireyin kişiliği hem iş çevresinden etkilenmekte, hem de iş çevresini etkilemektedir (Soysal, 2008:9). Çalışma hayatında yaşanan değişimler de, çalışanın kişiliği üzerinde değişimler yaratabilmektedir.

Yeni ekonomik koşulların, belirsizlik ve güvencesizlik içeren ilkeleri, esneklik uygulamaları, çalışanın kişiliği üzerinde başkalaşım yaratmaya başlamaktadır. Nitelikli çalışan vurgusuyla başlayan değişim, çalışanların kişiliğini de etkilemektedir. Çalışanın kendisindeki tüm özellikleri fark yaratma nesnesine, etkili bir verimlilik aracına dönüştürme zorunluluğu dikkat çekmektedir. Çalışanın fiziksel, psikik, sosyal bütün alanları işgal edilmektedir (Gorz, 2001:58-118). Özellikle de, uzun vade yok anlayışı ile her defa baştan başlayabilme yetisine sahip olan, her an işsiz kalma kaygısını taşıyan, her geçen gün istihdam edilebilir olmak adına rekabet eden çalışanların kişilikleri aşındırılmaktadır. Çalışan, bu belirsizlik ortamı ile baş edebilmesi adına hissizleştirilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlardan beklenen, yer aldığı firmanın kurumsal kimliğini çok iyi tanıması ve bulunduğu firmanın kültürü bağlamında işletmenin önemini ve hedefini anlamasıdır. Özellikle aidiyet duygusunun, çalışanın firmanın çıkarlarını kendisi için yaşamsal olan her şeyden üstün tutması biçiminde ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanın, tüm kişisel, sosyal ve bilişsel katılımı öne çıkararak iş zenginleştirici tüm araçları kullandıkları görülmektedir. Bu katılımları artırmak adına kullanılan özerklik gibi uygulamalarla, çalışanda firma aidiyeti yaratılmak istense de çalışanları işe karşı sorumluluğunu artıran bu stratejilerinin gerçekte çalışanı özgürleştirmede ve çalışma koşulları içerisinde yeni otorite figürlerinin ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu otorite biçimi, çalışanın kendi kendine otorite, gönüllü kölelik biçimine dönüşmesi, çalışanın fiziksel sosyal ve bilişsel tüm özellikleriyle kuşatılması olarak gerçekleşmektedir. Bu kuşatma öyle ki, giyimden kuşama, konuşmadan tavırlara kadar her şeyin beden üzerindeki bütün iktisadi etkilerinde görülmektedir (Kart, 2010: 362-369). Bu bakımdan, çalışanın kendisi ve özellikleri pazarlanabilir bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kişilikleri de profesyonel kimliklere bürünerek istihdam edilebilirlik sağlayan kişilik tabanında yükselmektedir. Yaşanan değişimlerle işgücünün parçalanarak bireyselleştirilmesi ve yalnızlaşan işgücünün oluşturulması ile kişiliklerde, karakterlerde bu yalnızlıkla özdeşleşmeye başlamaktadır.

Kişiliğin iskeleti durumunda olan karakter çalışma hayatının istediği özellikler üzerinden şekillenmeye başlamıştır. Belirli bir zaman dilimi içinde kişinin devam ettirdiği kişilik özelliklerinin bir görünümü olan karakter yapısı çalışma hayatına uygun kişilik özelliklerini sergileyebilenleri çalışma hayatının çeperine oturtmaktadır (Zel, 2001:416). İşte bu bakımdan, çalışma hayatında kuşak kavramları her ne kadar kuşaklar arasında değişime karşı farklı tepkiler barındırıp, farklı kişilik özelliklerine sahip olsalar da, istihdam edilebilir olmak adına her kuşak aynı paydalara sahip bir kişilik tabanında birleştirilmek zorunda bırakılmaktadır.

Bu çalışma, çalışma hayatındaki değişimi karakter aşınmasına yol açan bir faktör olarak değerlendiren ve değişimin çalışanın karakteri üzerinde yarattığı etkileri tartışan kavramsal bir çalışmadır. Literatürde çalışma hayatında yaşanan değişimi pek çok yönden ele alan çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak, bu çalışma literatürden farklı olarak ilk kez bir kuşak dönüşümünü ele alarak R kuşağı ile karakter aşınması arasında ilişki kurmaktadır. Yaşanan değişim süreci, çalışanın istihdam edilebilir olmak adına hem kendisiyle, işiyle hem de çevresiyle kurduğu ilişkiyi etkilemektedir. Çalışanların değişimin istediği profesyonel kimliğe bürünme zorunluluğu, kendi duygularını bastırarak, duygularını firmanın kâr ve verimlilik koşullarına uydurmak için değiştirme çabasına girmesi süreci, duygusal emek kavramını ön plana çıkararak karakter aşınmasının ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda, duygusal emek yönü güçlü olan R kuşağında karakter aşınmasının yaşanılması kaçınılmaz olarak düşünülse de, aslında istihdam edilebilir olmak adına bütün kuşaklar bu sürece maruz bırakılmaktadır. İstihdam edilebilirlik kaygısı, çalışma hayatında yer alan kuşakların kuşak farklarını silikleştirerek kuşakları ortak bir profesyonel kimlikte buluşturmak zorunda bırakılmaktadır.

## 2. KİŞİLİK VE KUŞAK İLİŞKİSİ

Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanan kuşak kavramı yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği olan bir jenerasyonu

tanımlamaktadır (Hatun, 2010:6). Ancak, değişim o kadar hız kazanmıştır ki, tanımda geçen süre geçerliliğini yitirmektedir. Dolayısıyla, bir kuşağı bir araya getiren unsur doğum tarihinden çok daha fazlası olmaktadır. Artık doğum tarihleriyle kuşaklar arasında belirlenen sınır ihlal edilip, bireysel farklılıklar göz ardı edilerek çalışma hayatında yeni bir profesyonel kimlik oluşturulmaktadır. Bu profesyonel kimliğin en temel özellikleri, değişen çalışma kavramına uygun davranış sergilemesi, artan yetenekleri ve profesyonel duygusal bakışları olmaktadır.

Çalışanın işgücüne katkısı, yaptığı davranışları sonucu olarak niteliğe dönüşmekte, firması ve toplumuna o oranda katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan, çalışanın doğru davranışta bulunabilmesi önem arz etmektedir. Bu yüzden davranış kavramını incelememiz, nasıl oluştuğunu ifade etmemiz, günümüzde değişimle geline nokta nasıl bir davranışa yönlendiği noktasını analiz edebilmemiz için yardımcı olabilecektir.

Çalışanın gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve ifade edilebilir bilinçli etkinlikleri olarak tanımlanan davranış iki önemli etkenle ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki kişiliği, diğeri ise çevresidir. İnsanlar davranışlarını sergilerken kişilik özelliklerinden yola çıkmakta, ancak çevrelerine göre davranışlarına yön vermektedir. Uygun davranışları sergileyebilmeleri için bireyin yeterlilik derecesi de önemli olmaktadır. Yeterlilik, bilgili ve becerikli olmayı ve daha da önemlisi uygun tutumla uygun güdülenmeyi doğru davranışa çevirebilme yetisi olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000:20-21-22). Bireyin doğru davranışa yönlenebilmesi için, doğru tutum geliştirmesi gerekmektedir. Tutum; bilişsel, duyuşsal ve devinimsel olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Güney, 2006:302). Bilişsel etkinlikler; duyma, algılama, bellekte saklama, anımsama, düşünme, uslamlama, sorun çözme, kavram ve ilke öğrenme ile yeni yaşantıları anlamayı ifade etmektedir. Duyuşsal etkinlikler, duygu ve coşku içeren etkinlikleri, devinimsel (psikomotor) etkinlikler ise; el, kol, bacak ve bedence yapılan kasal hareketleri ifade etmektedir (Başaran, 2000:14).

Davranış süreci, dinamik bir olgu olduğu için bu süreçte bilişsel, devinimsel ve duygusal etkinliklerin bir ya da tümü birden bulunabilmektedir. Bilişsel, duyuşsal ve devinimsel bileşenlerin motivasyonla doğru güdülenmesi ile bireysel davranış niteliği yani işgücü niteliği kavramı ortaya çıkmaktadır. İnsanın bir davranışı yapabilmesi için, davranışı yapmaya güdülenmesi; davranış yapabilecek yeterlikte olması; davranışın yapılmasına uygun bir ortam olması; ortamın etkenleri ile olumlu etkileşerek bir edim elde etmesi gerekmektedir (Başaran, 2000: 16). Bu süreçte, tutum itenek rolündedir. Etkinlik ya da davranıştan ziyade bireyi etkinliği ya da davranışı yapmaya yönlendiren niyet olmaktadır. Bireyin kişiliğinden temel alan davranış, kişinin yeterlilik düzeyi, içinde bulunduğu çevreyi algılaması, sosyal çevresiyle etkileşimi sonucu oluşan tutum, bireyin davranışını belirlemektedir.

Teknolojik değişim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ile çalışma hayatına yansımalarının ortaya çıkardığı etkiler ile çalışandan beklenen uygun davranış, hem uygun tutum hem de çevreye uyum ekseninde gelişmektedir. İstihdam edilebilir olmak adına uygun davranış kalıplarında yer almak çalışanı istihdamda tutabilmektedir. Günümüzün değişen değerleriyle, çalışanların bireysel davranış performanslarını yönetme zorunluluğu vardır. Öyle ki, sürekli gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlerden ötürü kişisel yetkinliklerin sürekli olarak çalışan tarafından güncellenmesi gerekmektedir. Bu gelişmeler, çalışanların kendilerini sürekli yenilemeleri, bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmelerini gerekli kılmaktadır (Özdemir, 2014:283).

Günümüzde ortaya çıkan yeni çalışan tipi, bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinden oluşan yetkinliklerle önem kazanmaktadır. Beklenen davranışları sergilemek için, sahip olunması gerekli bilgi, beceri, güdü, tutum ve kişilik ekseninde birbirini etkileyerek ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan çalışma hayatında yer almak isteyen işgücünün kişiliği artık; profesyonellik, sorumluluk alma, sağduyu, sözel iletişim, güvenilir, dürüst, nazik ve saygılı olmayı ifade eden temel değerlerden oluşmaktadır. Ayrıca, özgüven, kendini ifade edebilme, duygusal denge, kararlılık, liderlik, strese dayanıklılık, belirsizlikle başa çıkma, farkındalık, sürekli öğrenme, planlama ve organize olma, etkin kaynak kullanımı, stratejik ve operasyonel beceri, analitik düşünebilme, karar verme, risk alma, iyi iletişim, empati, ekip çalışması, zaman yönetimi (Erenel, 2004:280) gibi nitelikler de olmasa olmaz unsurlardır. Rekabet edebilme adına, işletmeler artık bu niteliklere sahip çalışanları tercih etmek zorunda kaldıkları için, istihdam edilebilir işgücü günümüzde ortak tabanlı kişilik havuzlarında birleşmeye başlamıştır.

Bir işletmenin etkinliği ve verimliliği çalışanlarının nitelik ve yeteneklerinin toplamı ile orantılı olmaktadır. Artan rekabet ortamında, işletmesinde bu oranı sayıca fazlaştıran işletmeler öne geçmektedir. Bu bakımdan, tercih edilmesi bir zorunluluk haline gelen "istihdamın istediği kişiliğe bürünmek" istihdamda kalmanın şartını oluşturmaktadır. Ekonomik kriz sonrasında yaşanan değişimle Y kuşağından R kuşağına dönüşüm bu zorunluluğu göstermektedir.

### 3. İŞGÜCÜNÜN KİŞİLİĞİNDE DÖNÜŞÜM

İşgücünün niteliklerinin yükseltilmesi, işgücünün davranışsal özellikleri yetkinliğinin artırılması ile mümkün olmaktadır. Çalışanın kişiliği, çalışma hayatının istediği davranışı sergileyebilmesi için önemli bir araç haline gelmektedir. Kişinin özelliklerini ortaya koyan bileşenlerin oluşturduğu ve onu sahip olduğu özelliklere dayanarak başkalarından ayırt eden öğeleri taşıyan bileşenlerden oluşan kişilik, günümüzde yaşanan değişimlerle bir dönüşüm sürecine girmektedir. Bu dönüşümün sınırında yer alan çalışma hayatındaki kuşaklarda, bu süreçten etkilenmeye başlamışlardır.

Kuşak kavramı, aynı tarihsel zamanda ve aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman aralıklarına ya da belli bir sosyal gruba mensup olanlar için yapılan tanımlamaları ifade etmektedir. Aralarında hem karakter, hem çalışma yaşamları hem de sosyal hayatlarında önemli ayrışmaları barındıran jenerasyon topluluklarıdır (Adıgüzel ve Diğerleri, 2014:165). Bu jenerasyonlar çalışma hayatında; Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı (Bebek Patlaması), X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak sınıflandırılmıştır. 2008 ekonomik krizinden sonra ise, bu sınıflandırmaya yeni bir sınıf daha eklenmiş, Y kuşağının dönüşüme uğramasıyla R kuşağı (recession generation) oluşmuştur.

Çalışma hayatı bir değişim geçirmektedir. Hızlı değişim ve dönüşümle yapılan çalışma hayatı bir taraftan nitelikli çalışan vurgusu yaratırken; diğer taraftan sürekli yenilenen durumlara karşı anında bir uyum gösterme yeteneğini talep etmektedir. Çalışanlar bu değişime kendilerini hem beden, hem psikolojik olarak hazırlamak, karakterlerini değişime uydurmak zorunda kalmaktadırlar.

Bireyler doğduğu toplum ve kültürün uygun gördüğü tutum ve davranış şekillerini genetik etmenler üzerine aile, okul, sosyal çevre gibi sosyalleşme süreciyle öğrenmektedir. Bütün bu adımlar, kişinin karakteri ve sonrasında kişiliği için birer yapıtaş oluşturmaktadır. Ancak bu yapıtaşları, sosyal çevre ile biçimlendiği için sosyal çevrenin yaşadığı değişimle karakterler de yeniden biçimlenmektedir. Karakterlerin değişimin ilk çıkış noktası, toplum yani sosyal çevredeki değişim olmaktadır. Sınırlarını toplumun çizdiği, içeriğini ise kültürün belirlediği kurallar, kabuller, öncelikler ve değerler hem toplumsal yaşama belli düzen ve form kazandırmakta; hem de bireyin tutum ve davranışlarında karakter olarak somutlaşmaktadır (Şentürk, 2010: 114). Bireyin içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargılarını ve ahlâk kurallarını kullanım biçimi olarak ifade edilen karakter, kişiye özgü olup bireyin bedensel, ruhsal ve zihinsel etkinliklerine çevrenin verdiği değer olarak tanımlanmaktadır (Köknel, 1999: 20-21). Bu bakımdan, karakter ile yaşanan çevre arasındaki ilişki, birbirlerini etkileme gücü tanımından anlaşılmalıdır.

Çalışma hayatında yaşanan teknoloji ve bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimi, esneklik, geçicilik, hızlı değişimle beraber yepyeni bir çalışma kavramı yaratmaktadır. Bu kavramın temellerini oluşturduğu kuralsızlık, yönsüzlük ve belirsizliğin oluşturduğu kültürel yapı, çalışanın karakterini aşındırmaya başlamıştır. Karakteri aşınan çalışanların karşılaştığı tutarsızlıklar, ikilemler ve hissettikleri kaygı yüzünden, yaşamında önemli fonksiyonları olan düzeni yitiren; yaşamına sinen yönsüzlük, belirsizlik ve süreksizlikle gelecek planı yapamayan; tutum ve davranışlarına yön verecek ikna edici bir makam bulamayan çalışan profili belirlemeye başlamıştır (Şentürk, 2010:116). Çalışanın sahip olduğu karakteri ile günümüzün çalışma hayatının getirdikleri ve sosyal yapının sundukları arasında boşluklar oluşmaya başlaması da Sennett'in de belirttiği gibi karakter aşınmasına neden olmaktadır (Şentürk, 2010:114).

Değişimin getirdiği zorunluluktan kaynaklı da istihdam edilebilir olmak adına çalışma hayatının yarattığı profesyonel kimlik bir gereklilik olmaktadır. Bu bakımdan, doğum yılına göre ayrılan kuşaklar ve aralarındaki kuşak farkları günümüzde istihdam edilebilirlik çerçevesinden bakıldığında sınır silikleşmeye başlamıştır. Öyle ki, değişime adapte olan doğum yıllarını temel almayan bir kuşak yaratılmaktadır. Y kuşağının, R kuşağına dönüşümü bunun en güzel örneği olmaktadır. Çalışanlar, kendilerini değişime uyumlaştırmak zorunda kalmışlar kişiliklerini de aynı paralelde değiştirmek zorunda kalmışlardır.

Değişime uyum sağlayan, kendini sürekli yenileyebilen, analitik düşünme ve sorgulama yeteneği kazanan, dünya gerçeklerini algılayarak gerekli değişiklikleri içselleştirebilen, dinamik ve hareket kabiliyeti yüksek, yeni tutum ve değerlerle donanmış kişiliğe sahip çalışan profili doğmaktadır (Şentürk, 2010:117). Bu süreç, her zaman değişime hazır olmalarını, sürekli risk almalarını, düzenleme ve prosedürlere giderek daha az bağlı kalmaları isteyen bir işgücünü yaratmaktadır. Uzun vade yok sloganının normalleştiği bir çalışma hayatının içerisinde çalışanın değer yargılarını, alışkanlıklarını, becerilerini, kişilik özelliklerini değiştirmeden yaşaması çok zor olduğundan bu tutum değişikliği istihdam edilebilirlik adına önemli olmaktadır.

Esnekliğe olumlu bir anlam yükleyerek belirsizliği ve istikrarsızlığı normal kabul eden yeni çalışan tipi, kişinin davranışlarını saptırmakta; güven ve sadakat bağlarını zayıflatmaktadır. Bağlılık, süreklilik ve kalıcılık gibi ayırıcı özelliklere dayalı toplumsal ilişkileri yerinden ederek (Şentürk, 2010:118) bireyin iradesiyle davranışı arasında bir kopma meydana getirmektedir. Kişiliğini askıya almakla (Kart, 2010:325) tabir edilen bu yeni çalışan tipi, hiçbir kuşak kalıbına sığmadan çalışma hayatında büyümeye başlamıştır. Bu bakımdan, yaşanan değişimlerle kişiliğin bir dönüşüm yarattığı yadsınamaz bir gerçek olmaktadır

#### 4. DEĞİŞİMLE DÖNÜŞEN KUŞAK: R KUŞAĞI

Çalışma hayatında kuşaklar sınıflandırılırken bir kuşağın ne zaman bittiği, diğer kuşağın ne zaman başladığı ile ilgili kesin bir ayırım yapılamasa da (Manion, 2009) kuşaklar; sessiz kuşak, baby boomers, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ya da milenyum kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışma yaşamında ise, Sessiz Kuşak, Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere, dört kuşak aktif olarak günümüzün çalışma yaşamında birlikte görev almaktadır. Ancak, günümüzde yaşanan değişim kuşaklar üzerinde de etkisini göstererek kuşak sınıflandırması içerisinde yeni bir kuşak tanımlaması daha yaratmıştır. R kuşağı (recession generation) olarak tanımlanmaya başlayan bu yeni kuşak, 2008 ekonomik kriz sonrasında oluşmaya başlamış ve artık kuşak sınıflandırılması içerisinde yerini almıştır.

Kapitalizmin yeni kültürü isimli kitabında Sennett, çalışma hayatında yaşanan değişime karşı, bu değişimlerle başa çıkabilecek, meydan okuyabilecek nitelikli bir işgücü profilinden bahsetmektedir (Sennett, 2009:3-4). Sennett bu değişimle sadece belli özelliklere sahip çalışanların başarılı olabileceğini iddia etmiş ve bu özellikleri üç kategoride toplamıştır.

İlk özellikleri zamanla ilgilidir. Değişimin getirdiği etkilerle birden fazla iş yapan, sorumlulukları artan, iş ve özel yaşamı birbirine geçmiş olan belirsiz bir istihdam yapısı içerisinde çalışanların, zamanın bu belirsizliğine uygun nitelik geliştirme özelliklerinin olması gerektiği vurgulanmıştır. İkinci özellikleri, bu işgücün nitelikleri ile ilgili olmuştur. Öyle ki, değişimin hızı niteliklerin sürekli güncellenmesini gerektirdiğinden, bu yük çalışana bırakılmış ve çalışan kendi gelişiminden sorumlu tutulmak zorunda kalmıştır. Çalışanlar sadece bir şeyi iyi yapmakla yetinmeyip, birden fazla işi çok iyi yapmak yükümlülüğü altına girmiştir. Üçüncü özellikleri ise, sürekli meydan okuma güdüleridir. Değişimin yeniden tanımladığı yeni çalışan tipi çalışanlara pozisyonları ne olursa olsun her an işsiz kalabilecekleri, garantili bir iş yaşamına sahip olmadıkları gerçeğini hissettirmektedir. Bu yüzden, Sennett (2009) yeni bir işgücü kişiliği oluştuğunu vurgulamaktadır.

R kuşağı da Sennett'in vurguladığı bu özellikleri tipolojisinde barındıran bir kuşak olarak doğmuştur. Buna göre, bu yeni kişilik şu temellerle oluşmaya başlamıştır (Busch, 2009:4). Profesyonel olarak nitelikleri yüksek olan, kendini işe adayın, kendi gelişiminden sorumlu, inisiyatif kullanabilen, her zaman yeni bir şeyler öğrenmeye hazır, değişime açık ve meraklı olan, stresle baş edebilen, zor durumların üstesinden gelebilen, takım çalışmasına yatkın bir kuşak özellikleri vardır. Bu kuşağın sorumluk alma yönleri güçlü, kendine güvenen, birden fazla işi üstlenebilen, niteliklerini sürekli güncelleyebilen ve kendi istihdam edilebilirliğini düşünüp buna göre kendini çalışmaya adapte edebilen bir çalışan tipi, yaratılan profesyonel kimliğin olmazsa olmazları olmuştur. Ancak, bütün bu özelliklerin yanında en önemli özellikleri değişime uyum yönleri olmaktadır. Buna göre, iyimserlik, öğrenme eğilimi, açıklık, içsel kontrol odağı ve genelleştirilmiş öz etkinlik olarak öncesinde detaylı olarak bahsettiğimiz kişisel uyum yetenekleri bu kuşağın en önemli tipolojisini oluşturmaktadır (Fugate, 2004: 21). Bu kuşağın sosyal vasıfları ise, baskı altında çalışma, adanma, güvenilirlik, hayal gücü, yaratıcılık ve insanlarla iyi geçinme ve öğrenme istekliliği şeklinde tanımlanabilmektedir. Öyle ki, bu özellikler işgücüne yeni gireceklerin bitirdikleri bölümlerden ziyade bu bireysel niteliklere ne

derece sahip olduğu kimine göre daha da önem arz etmektedir (Harvey, 2000; Greatbtch ve Diğerleri, 2007: 14).

R kuşağı ilk olarak Randstand'ın 2010'un üçüncü çeyreğinde (5-22 Ağustos) yayınladığı Workmonitor Projesinde tanımlanmıştır. 2008 ekonomik krizi ile oluşmaya başlayan kuşağın en temel özellikleri aynı anda üç dört kişinin iş yüklerini üstlenebilmeleridir. Kuşak, eğitim düzeyleri oldukça yüksek, vasıflı bir kuşağı temsil etmektedir. Performansa dayalı olarak tanımlanan bu kuşağın, kriz sonrasında iş yüklerinin artmasına rağmen ne ücretlerinde ne de ünvanlarında bir değişim olmamaktadır. Bu yeni işgücü profili, ünvan ve görev tanımlarını aşan sorumlulukları da üstlenmek suretiyle çok yönlü ve vasıflı hale gelen bu nedenle de özel sektörde tercih edilen bir işgücü grubunu oluşturmaya başlamıştır. Piyasadaki belirsizlik ortamında ağır sorumluluklar sunan bu çalışma koşullarını kabul etmeyi iş garantisi olarak gören bu işgücü profili, uzun vadeli bir kariyer karşılığında daha düşük ücretlerle ve yan haklarla çalışmayı kabul etmekte ve bir gün mutlaka farklı bir işletmede hak ettiği konuma ulaşacağını düşünmektedir (Aracı, 2011: 213,214). Kuşak aynı zamanda Y kuşağının işini kaybetme korkusuyla mutasyona uğramış hali olarak ta tanımlanmaktadır.

R kuşağı çalışma hayatında yaşanan değişimin ortaya çıkardığı bir kuşağı simgelemektedir. Değişim, çalışma hayatında geleneksel kalıpları değiştirmeye başlamıştır. İstihdam edilebilirlik kaygısı artmakta, istihdam sorumluluğu bireyin omuzlarına yüklenmektedir (Bydanova, 2008). Bu nedenle de; çalışanların, işsizlerin ve işgücü piyasasına gireceklerin kaderi, işgücü piyasasında rekabet edebilme yetilerine sıkı sıkıya bağlı bir hale gelmektedir. İşletmelerin çalışanlara kademeli ilerleme sunduğu geleneksel kariyerin değişmesi, bireyleri kariyer ve istihdam sorumluluklarını üstlenmeye itmektedir. R kuşağının da eğitim düzeyleri, sürekli artan nitelikleri ve muğlak yatayda büyüyen bir kariyere sahip olmaları değişimin tanımladığı profili çizmektedir. Bu kuşağın fark yaratıcı özelliği kişisel uyum yeteneklerinden doğmaktadır. İstihdam edilebilir olmak adına kuşak değişimin tanımladığı bütün yeni kalıpları kişiliğinde toplamaktadır.

R kuşağı tipolojisi aslında günümüzün istihdam edilebilirlik vasıflarını ifade etmektedir. Artık çalışma şartları, istihdam edilebilirliği vasıfların ötesinde gören bir yaklaşıma taşınmaktadır (Harvey,2000: 5-6). Buna göre, nitelikler sadece eğitim hayatında elde edilen nitelikler olmaktan çıkıp, eğitim hayatından sonra da çalışma hayatında olduğu sürece devam edecek niteliklerle oluşturulmaya başlamıştır. Özellikle, çalışanların tamamlayıcı nitelikler kazanarak işlevsel esnekliğe sahip olabilmeleri, birden fazla işi yapabilme nitelikleri önem kazanmaya başlamıştır. R kuşağının özellikleri de zaten işlevsel esnekliğe sahip özelliklerden doğmaktadır. Birden fazla iş yaparak, daha yüksek düzeyli iş performansı sergilemesi, davranışsal ve sosyal yetkinlikler elde etmesi tipolojisinin en belirgin özellikleri olmaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki, bu kuşakta vurgulanan nitelik vurgusu ve kendini geliştirme sorumluluğu hayat boyu çalışan üzerine yüklenmektedir (Hallier, 2009). İşlevsel esneklik bu noktada hayat boyu sürdürülebilir bir kavram olmaktadır.

Dünya literatüründe tanımlanan bu kuşak, Türkiye işgücü piyasalarında da görülmeye başlamaktadır. Aracı (2011) ve Misican'ın (2016) çalışmalarında bu tespitler göze çarpmaktadır. Bu tespitlerde önemli olan nokta değişimin yeni bir profesyonel kimlik tanımlaması yarattığıdır. İşgücünde R kuşağına doğru olan talep, çalışma hayatında yer alan işgücü için çalışma kavramına karşı bakışlarını değiştirmektedir. İstihdam edilebilir olmak adına bu kişiliğe bürünmek kişilik ve kimlik çatışmasını doğurarak çalışma hayatı nereye gidiyor sorusunu haklı olarak sordurmaktadır.

## 5. KİŞİLİK VE KİMLİK ÇATIŞMASI

Çalışma hayatında yaşanan değişim, esnek ve transfer edilebilir becerilerin ön plana çıkmasıyla artan entelektüel vurgu, emeğin istihdamı boyutundan, emeğin istihdam edilebilirliği boyutuna geçişi, bu geçiş sürecinde çalışanın kişiliği ve taşımak zorunda olduğu kimliği arasında bir çatışmayı da beraberinde getirmektedir (Emirgil, 2010: 228). Bu durum, Sennett tarafından karakter aşınması olarak tanımlanmaktadır. Bu aşınmanın ana sebebi ise, çalışanın karakteri ile çalışma hayatında sergilemek zorunda olduğu kimliği arasında boşluklar olmasıdır.

Çalışanın içinde yaşadığı toplumda kabul gören gelenek, görenek ve kültürel kodlara göre yaşama ile davranışlarında toplumsal değer ve öncelikleri dikkate alma olarak tanımlanan karakter ile sürecin istihdam edilebilir olmak adına dayattıkları birbirinden farklılaşmaktadır (Şentürk, 2010:114). Değişim, çalışma hayatında yeni parametreler oluşturmaktadır. Esneklik, geçicilik ve hızlı değişime dayalı yeni çalışma düzenini esas alan sistem bu parametre oluşumunun ana sebebi olmaktadır. Bu

süreçle işgücünde ortaya çıkan nitelik vurgusu sadece işgücünün beşeri sermayesini değiştirmekle kalmayıp, maddi manevi bütün duygu dünyalarını da dönüştürmeye başlamaktadır. Teknolojiye uyum sağlayan, kendini sürekli yenileyebilen, analitik düşünme ve sorgulama yeteneği kazanan, dünya gerçeklerini algılayarak gerekli değişiklikleri içselleştirebilen, dinamik ve hareket kabiliyeti yüksek işgücünün bu değerlere uygun kişilik yapısı da yeniden yaratılmaktadır (Şentürk, 2010:117). Öyle ki, değişime uyum sağlamak bile ileri düzeyde bir eğitimi, yeteneği zorunlu kılmaktadır (Winner, 2002: 149). Bu süreç içerisinde, değişime adapte olmanın çalışandan beklenildiği, uzun vade yok anlayışının hâkim olduğu bir çalışma hayatında çalışanın kişilik özelliklerinin de değişmeden bu sürece adapte olunamayacağını savunan görüşler de çoğalmaktadır (Sennett, 2012: 11). Özellikle esneklik, değişime uyum kaygısı ve mücadelesi, sil baştan olan yaşam tarzı, belirsizlikler, hiçbir şeye bağlanmama, oto kontrol sisteminin dinamikliğine bağlı olarak çalışanlar kişiliklerini değişime adapte edebilmek adına iradeleriyle davranışları arasında bir kopma meydana geldiği için bir sürüklenme yaşamaktadır (Sennett, 2012: 11).

Değişime karşı mücadele, sürekli artan hedefler ve çalışanların artan sorumlulukları, aşırı yüklenmeye dayalı olarak zorlanmaya yatkın bir kişilikle tanışmakta (Köknel, 1998: 36, 151), aşırı yüklemeye maruz kalmaktadır (Geçtan, 2004: 27). Ortaya çıkan her değişim, muhatapı olan kişiden de uyum, özümseme beklediğinden bu durum çalışanların kişilikleri ile kimlikleri arasında bir çatışma yaratabilmektedir.

Çalışma hayatında değişimle ortaya çıkan istihdam edilebilir kılan en önemli öge, uyum yetisi olmaktadır. Öncelikle, kişiliklerin çalışma hayatının beklentilerine uyumu öne çıkmaktadır. Bu yüzden de değişim çalışanların bilişsel, sosyal, duygusal, fiziksel tüm alanlarını işgal etmeye başladığından, sürece uyum zorunluluğu öncelikle duygusal emek olarak adlandırılan çalışanların duygularının kontrol edilmesine ve yönlendirilmesine yönelik bir eğilimi ortaya çıkarmaktadır (Kart, 2011: 215). Çalışanlar, bütün duygularını firmanın kar ve verimlilik stratejilerine göre kurgulamak zorunda bırakılmaktadır. Bunun en büyük etkisi de, çalışanlardan ziyade yaratılan kurum kimliği ile olmaktadır. Kurum kimliği, çalışanlara işletmelerin kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarını sağlayacak davranışları, kurum kültürü yoluyla kazandırmaya çalışarak, çalışanları ne yapacağı ve ne olacağı konusunda onları programlayan, özel hayatlarında dahi kurum kültürünü taşımaları empoze edilen, yedi yirmi dört kurumunu temsil etmesi beklenen kalıplaşmış duyguları ifade etmektedir. Çalışan, olumlu bir imaj oluşturmayı planlarken, iletişim kurduğu çevresel yapıyı ve ilişki biçimlerini dikkate alarak, kişilik özellikleri, algı, tutum ve davranış biçimleri, iletişim tarzları (dış görünüş, söyleyiş tarzı, duruş, beden dili vb.) gibi unsurları seçerek uygun davranışa yönelmektedir (Kart, 2011:220). Çalışanlar, duygularını denetleyerek nasıl davranmaları gerektiği konusunda organizasyonun amaçlarıyla bütünleşmekte ve ona göre davranış sergilemektedir (Ashforth ve Diğerleri, 1993: 95-97). Bu yüzden duygusal emek, bireyin nasıl hissetmesi gerektiğine dayanan, hissedilemeyen duygunun taklit edilmesine ya da hissedilen uygunsuz davranışın bastırılması anlamına gelen kontrollü bir süreç yaratmaktadır. Çalışan kişiliğine uymayan bir davranış istihdam edilebilir olmak adına yapmak, duyguları abartmak, sahte duygu sergilemek veya duyguları bastırmak zorunda bırakılmaktadır (Grandey, 2000: 96- 97).

Duyguların çalışma hayatında değişimle yeniden kurgulanması ve verimliliğe dönüştürülme süreci, çalışanın kişisel özelliklerinin de ekonomik karşılığı olan bir değere dönüştürülmesi Wright Mills'in "kişilik piyasası" dediği bir duruma yol açmaktadır. Bu piyasada, çalışanlar sahte bir tavır sergilemek zorunda kalıp, tamamen kurumların hedefleri için kendini kontrol etmek zorunda bırakılmaktadır. Bunlar, kurumların çalışanından beklediği davranış biçimlerini oluşturmakta; çalışanların kişiliklerini bu temel üzerine kurgulayıp dikkatli, açık fikirli ve kararlı bir tavır taşımaları beklenmektedir. Çalışma hayatı artan rekabetle birlikte, yeni çalışan kuşağını bu tavırla eğitmekte, çalışanları başarı için birbirlerine rakip hale getirmektedir (Bolton ve Diğerleri, 2003:290).Yaratılan bu durum duygu manipülasyonu olarak ta ifade edilmektedir (Hardt ve Diğerleri,2003: 307). Duygunun, kurumların hedefleriyle uyumlu kılınma çabası aynı zamanda çalışma yaşamı içerisinde duyguların da ekonomik piyasa tarafından yönetilen ve pazarlık unsuru haline getirilen özelliğini de göstermektedir (Kart, 2011:224). Bu durum da "sahte bir tavır" sergileme, "gerçek hislerine ve gerçek kendilerine" yabancılaşma (Lupton, 2002: 39) biçiminde açığa çıkarak çalışanların kişilikleri ile kimlikleri arasında uçurumlar yaratmaktadır. Kendi kişiliğine aykırı olarak rol yapmak zorunda kalan çalışanın stres, depresyon, kaygı düzeyleri artmakta ve ikilemler yaşamaktadır. İstihdam edilebilir olmak adına

değişime uyum gösterme zorunluluğu, işgücünde rekabet ortamı ve artan işsizlik rakamları çalışanlara başka bir alternatif sunmadığından çalışma hayatında iş prosedürlerine göre, müşterilerinin tavırlarına göre maske seçmeyi ve sürekli iyi görünmeyi işlerinin bir parçası olarak görmelerine yol açmaktadır. Öyle ki, bu durum çalışma sürelerinin ve mekânlarının dışına taşarak çalışma yaşamı ile gündelik yaşam arasındaki sınırları da ortadan kaldırmaya başlamaktadır. Artık, çalışanın her alanı çalışmanın etkisi içerisine girmekte, çalışan her anında kurum kültürünü sergilemek zorunda bırakılmaktadır (Akalin, 2007: 121).

Çalışma hayatında esnek çalışma biçimleri, kuralsızlaşma, taşeronlaşma eğilimlerinin etkisiyle başlayan değişimin etkileri ile işgücünde başkalaşan kuşakla, artan çalışma saatleri, iç içe geçmiş çalışma ve özel yaşam ilişkisi, çalışmaya aşırı bağlanma ve çalışmanın fiziksel olarak merkezsiz hale gelmesi (Sennett, 2012: 61) çalışanın iradesi ile davranışını birbirinden koparmaktadır (Sennett, 2012: 30). İşin nitelikleri ile çalışanın karakterinin örtüşmediği bir ortamda karşılıklı sadakat ve güven ortamının nasıl sürebileceği, çalışanın nasıl iş tatmini yakalayabileceği cevaplanması gereken soruları oluşturmaktadır. R kuşağı da bu soruların merkezinde yer almaktadır. Çalışma kavramını hayatlarının merkezinde oturtmak zorunda kalan, birden fazla iş yüküne sahip nitelikli bu kuşakta da, beklenen kişilik özellikleri piyasanın istediği profesyonel kimlik özellikleri ile örtüşmektedir.

Kişilik ve profesyonel kimlik arasında yaratılan bu ilişki, R kuşağının bu sürece uyum gösterebilmesi için kişiliklerinde bir değişim yaratmaktadır. Çalışma hayatında görülen esneklik, çalışanların kişiliklerinde de sergilenmeye başlanmıştır. Herhangi bir durumla ilgili olarak bireyin alternatif çözüm yollarının ve seçeneklerin farkında olması, yeni durumlara karşı esnek olması ve kendisini yetkin olarak hissetmesi anlamına gelen bilişsel esneklik terimi, R kuşağı için öne çıkmaktadır. Alternatiflerin farkında olma ve bu alternatifleri kontrol edebilme konusunda çalışanın kendisine güven duyması anlamını içermektedir (Sapmaz ve Diğerleri, 2013: 147). Bu kavram, R kuşağının sahip olduğu özellikler ve onu karakterize eden tipolojinin en temel kavramını oluşturmaktadır. Yaşama uyum sağlamalarını kolaylaştırıcı ve çalışanlarının iş yaşamlarındaki performanslarını geliştirici yönde etki yaratan çalışanları besleyici faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kuşağın, öznel iyi oluşları işe bağlılıklarını arttıran, iş doyumunu sağlayıcı bir faktör yaratabilmektedir.

R kuşağının, aynı anda birden fazla iş yükü, artan sorumlulukları, değişimle sürekli mücadele edebilme yetisi, kendilerini geliştirme yükümlülükleri iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, rol stresi, profesyonel gelişim ve kariyer ilerlemesindeki çeşitli olumsuzluk iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Tull, 2006).

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların işleri ile hissettiklerinin kişilik özelliklerinin sonucunda olduğu ifade edilmektedir (Hickson ve Diğerleri, 1999). Kişiliklerine uygun meslekler seçen çalışanlarda iş tatmini oldukça yüksek olmaktadır; ancak günümüzde değişimin etkileri ile istihdam edilebilir olmak adına kişiliklerine kılıf geçirmek zorunda kalan çalışanlar için nasıl bir iş tatmini yakaladıkları noktasında mevcut çalışmalar oldukça azdır. Misican'ın konuyla ilgili çalışmasında R kuşağının iş tatmin düzeyi oldukça düşük çıkmış olup, içsel doyum faktörlerinin bu kuşak için daha önemli olduğunun tespiti yapılmıştır (Misican, 2016: 278).

Günümüzde yaşanan değişimle, çalışma hayatında başlattığı dönüşümün yansımaları olarak ortaya çıkan kuşak mutasyonunda da kişilik ve profesyonel kimlik arasında yaşanan ikilemin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu muhakkaktır. İstihdam edilebilir olmak adına değişime uyum göstermek zorunda kalan nitelikli bu kuşağın, kuşak ayırımı doğum tarihleri sınırlarından çıkıp farklılaştığı ve istihdam edilebilir boyutuyla ele alındığı ortadadır. Duygu yönetimi altında profesyonel bir kimlik dayatılmasına sahip günümüzün istihdam edilebilirliği yüksek R kuşağında, kişilik ve profesyonel kimlik ikilemi istihdam edilebilir olmak adına bastırılmaktadır. Bu bastırmada etkili olan, kişiliği ve kimliği aynı paralelde tutan faktörler ise, yine günümüzün yarattıklarıdır. Özerklik, duygusal emek yönetimi, işgücünün değişimle giderek artan nitelikleri, değişime uyum güçleri, artan işsizlik rakamları, rakiplerle mücadele için sürekli kendini geliştirme zorunluluğu, istihdam edilebilir olmak adına çalışma hayatının kurallarına uyma yükümlülüğü ve her şeye rağmen bir gün iyi bir yerlere gelebilirim umudu, kişilik ve profesyonel kimlik arasındaki tutarsızlıkları hafifletebilmektedir. Yapılan araştırmalarda da, çalışanlar tarafından söylenen “başka çarem yok, mecburum, bizler aslında tiyatrocı gibi rol yapmak zorunda bırakıyoruz, para kazanmak için, zaten çok işsiz var, herkes bu şekilde mücadelede, rakipler çok güçlü, kişiliğinizi uydurmalısınız, artık eski şartlar yok” gibi



ifadelerde (araştırma için bkz Kart, 2010:320-340; Bora ve Diğerleri, 2012:203-242) bu tablo görülmektedir.

## 6. R KUŞAĞI HANDİKAPLARI

2008 Ekonomik krizinden en çok etkilenen Y kuşağı olmuştur (Froymovich,2013). Küresel tarihin en kötü finansal krizi olarak nitelendirilen bu ekonomik kriz, işgücünde bir kırılma başlatmıştır. Özellikle gençlerde işsizlik ve düşük ücretler ile vurucu ve öngörülmeleyen etkiler yaratmaya başlamıştır. Günümüzün istihdam edilebilir olmanın kapısını açan eğitim şartı için kendilerine yatırım yapmak zorunda kalan bu kuşağın karşılığını alamaması, işsiz kalması yada çok düşük ücretlerle çalışması büyük bir handikap başlatmıştır. Bu handikap, kuşağın R kuşağına dönüşerek girdabı daha da derinleştirmektedir. Bu derinliğin en büyük ivmesi de işsizlik sorunundan gelmektedir.

2008 krizinden sonra Amerika'da görülen en yüksek işsizlik oranları ve bu sorunun halledebilmesi için en az on yıl alacak politikalar sorunun büyüklüğünü göstermektedir. Froymovich'e göre (2013); Amerika'daki Y kuşağı bu problemle karşılaşırken yalnız değildir. İspanya'daki gençlerin yarısı işlerini kaybetmektedir. İspanya'da yapılan araştırmalara göre; yirmi beş altı iki kişiden biri, yirmi beş ve otuz beş arası üç kişiden biri işsizdir. Y kuşağı genç çalışanların çalışma sürelerinin ve iş sorumluluklarının artarken, ücretlerinin yıllara göre azaldığı tespit edilmektedir. İngiltere'de gençlerin beşte biri işsiz durumdadır. İngiltere'de milli istatistik bürosunca yapılan çalışmalara göre; Y kuşağının iş bulmada doksanlı yılların gençlerine göre daha da zorluk çektiğini saptamıştır. Ama daha da acı tablo, iş sahibi olmakta oldukça istekli olan bu kuşağın potansiyelinin çok altında çalıştıklarının tespit edilmesidir. Diploma sahibi her üç kişiden birinin, 2001 yıllarındaki her dört kişiden biri ile karşılaştırılınca kendi seviyelerinin altında, daha az beceri gerektiren ama aynı anda birden fazla iş yüküne sahip oldukları tespit edilmiştir. Avrupa 'da yapılan araştırmaya göre, otuz yaş ve altı nüfusun beşte birinin işsiz durumda olduğu, dahası iş sahibi olanlarında yüzde kırkının geçici sözleşmelerle güvencesiz koşullarda ve düşük ücretlerle çalıştığı bulgularına ulaşılmıştır. Yunanistan 'da ise bu durum, trajediye yakalanan nesil olarak tanımlanmaktadır. Değişimin işgücü üzerinde olumsuz etkiler yarattığını savunan ünlü ekonomistlerin görüşlerine göre, özellikle kriz sonrasında uzun sürecek bu problemin gençleri köreltip etkisizleştireceği belirtilmektedir. Bunun da gençlerin, kazanma potansiyellerini ve finansal güçlerini geriye kazanmalarını yıllarca etkileyeceğini, mutluluk ve sağlık gibi faktörlerle ayrıca ilişkili olduğunu ifade ederek uyarıda bulunmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, çalışanların maaşları daha işe başlarken çok düşükse, muhtemelen kariyerleri boyunca da oldukça düşük kalmaya devam edecek ve maaş artışları çok küçük oranlarda gerçekleşecektir. Aynı şekilde uzun süre işsiz kalan bir kimse, iş bulsa bile, elde edeceği gelir konuşmaya bile değmeyecek oranda olacaktır. Krizden bu yana 18- 34 yaş arası çalışanların maaşları ya aynı kalmış ya da azalmış olmakla beraber bu durumun on beş yıl daha bu şekilde gidebileceği yönünde saptamalar mevcuttur (Froymovich, 2013). Diğer bir deyişle, Y kuşağı kariyerlerine kriz döneminde başlamalarının etkisinin sonuçlarını hayatlarının geri kalan kısmında da hissedeceklerdir. Değişimle; Y kuşağında görülen mutasyon olarak tanımlanan R kuşağı dönüşümünde, işsizliğin etkisinin oldukça katkısı olduğu görülmektedir.

Bu kuşak üzerine yapılan araştırmalarda eleştirilen en büyük nokta, bu kuşağın büyük paralarla kendilerine yaptıkları yatırımın karşılığını alamamaları yönünde olmaktadır. Çalışma hayatında artan nitelik vurgusuna karşın, bu doğrultuda donanımlarını güçlendiren bu kuşağın karşılıklarını alamamaları en büyük sorun alanlarını oluşturmaktadır. Borçla eğitim hayatlarını bitiren kuşağın, düşük ücretlerle bu borçların nasıl altından kalkabileceği endişesi araştırma sonuçlarında ortaya çıkan en önemli tespit alanlarını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda kriz sonrasında Amerika'da Y kuşağı üzerinde yapılan araştırmalarda ortak tespit alanının "iyi bir başlangıç yaparsan ve gerekli donanımlara sahip olursan iş bulman kolaylaşır" söyleminin günümüzde anlamını yitirdiği görülmektedir. Bu araştırmalarda, "ne kadar yüksek eğitim alırsanız o kadar rahat iş bulur ve yüksek maaş alırsınız" diye teşvik edilen sözlerinin bu kuşak için "bütün bunlar ne içindi?" sorusuyla sorgulandığı yönünde saptamalar elde edilmiştir. Bu şikâyetlerini dile getirenlerin ise, yüksek lisans ve doktora derecelerine sahip olmaları ise ayrıca düşündürücü bir nokta olmaktadır (Froymovich, 2013).

Bu araştırma sonuçlarının tespit ettiği bir diğer sorun alanı ise, bu kuşağın kendi hayatlarını otuzlu yaşlarına gelmelerine rağmen kuramayışları üzerinedir. "28 yaşındayım, çok iyi bir eğitim aldım, kendi çocuklarımı yetiştirmek için, hatta kendim için bile para kazanamayacağım korkusunu ve her an işsiz kalacağımı kabusunu yaşıyorum... büyükannemin emekli olana kadar işi olmuş, aynı şirkette yıllarca çalışmış, işten çıkarılma diye bir kavramı bilemiyor ve anlamıyor, ben ise bu kadar eğitimim ile

her an işten çıkarılma endişesi yaşıyorum. Büyük buhranı yaşamış olan büyükannemin ifadelerine göre hayatınızın baharında böyle bir problemle karşılaştıktan sonra ne yapacağınızı bilemiyorum sorusu çağın çıkmazını göstermektedir... Arkamda ailem olduğu için çok şanslıyım, onlar beni finanse etmeseler bu kadar cesur kararlar alamazdım ama ne yazık ki bu şartlar altında kendi ailemi kuramıyorum..." gibi bu ve benzeri pek çok söylemlerde bu tespit görülebilmektedir. Öyle ki, krizden sonra bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre de, Y kuşağının yüzde yirmi beşinin evliliklerini erteledikleri, üçte birinin çocuk sahibi olmayı düşünmedikleri, ailelerine eğitim masrafları için borçlanmalarının yüzde yetmiş beş arttığı tespit edilmiştir. 18 ile 34 yaş arası yapılan araştırma sonuçlarına göre de, genç işgücünün neredeyse yarısının akıbetlerinin ailelerine göre daha kötü olduğu, yüzde altmış sekizinin de geleceklerinden karamsar oldukları saptanmıştır (Froymovich, 2013).

Günümüzün çalışma hayatında artan nitelik vurgusu istihdam edilebilir olmanın en önemli vasfı haline gelirken, piyasanın istediği kriterlerde bir eğitim hayatına sahip olabilmek bu kuşağın en büyük görevi haline gelmektedir. Ancak bu noktada eğitim süresi uzadığı için çalışma hayatına geç girişler, düşük ücretler, kendisine yapılan yatırımın karşılığının alınamaması gibi sorunlar bir diğer sorun alanını oluşturmaktadır. Maddi durumu iyi olan bir aileye sahip bir Y kuşağı üyesi ile maddi durumu iyi olmayan bir aileye sahip, eğitim masraflarını borçlanarak karşılayan Y kuşağı üyesi arasındaki eşitsizlikte başka bir sorunu oluşturmaktadır. Yüksek gelirli ailelerin çocuklarının daha fazla kaliteli öğrenim görmeleri ve böylece yüksek gelir elde etme şanslarının diğerlerine göre daha yüksek olabileceği bir çalışma ortamında, dezavantajlı tarafta yer alan Y kuşağı üyelerinin en iyi işlere yerleşemedikleri görülmektedir. Bu işlerin, uygun kültürel sermayeye sahip sosyal elit aile çocukları tarafından dolduruldukları (Brown, 2002: 18), dezavantajlı çocukların ise eğitim borçlanmalarını ödeyerek işe başladıkları için oldukça avantajsız durumda oldukları vurgulanmaktadır. Sennett'in de vurguladığı, önceden sınıflar arasındaki kayıtsızlık maddi bir ayrımın içerisinde yer alırken; günümüzde ise çalışma hayatına esneklik ile birlikte daha okunaksız bir sisteme bürünmüş, kayıtsızlık daha kişisel hale gelmiştir (Sennett, 2012,148) görüşü durumu haklılaştırmaktadır.

Küreselleşme ile çalışma hayatında ortaya çıkan uygulamalar, kuralsızlaştırma uygulamaları, esneklik, teknolojinin gelişimi ile işgücünde artan nitelik vurgusu bir yandan da büyüyen işsizlik ve işgücü arasındaki artan rekabet günümüzde istihdam edilebilir olmanın önemini göstermekte ve Y kuşağından R kuşağına dönüşümün sebebini açıklamaktadır. Günümüz çalışma hayatı, farklı değerler üzerine kurgulanmaktadır. Çalışma hayatının eşitsiz bir yapıya doğru kaydığını vurgulayan John Schmitt'e göre, bu devir elli yıllık ekonomik büyümeyi hedefleyen ve sosyal eşitliği sağlamaya çalışan devirden ayrılmayı ve hatta kopmayı işaret etmektedir. En çokta sürecin, işçi ile işveren arasındaki güçlü dengenin değişmesinden kaynaklandığını özellikle sendikaların güç yitirisi eşitsizlikleri daha da derinleştirdiğini ileri sürmektedir. Aynı şekilde OECD genel sekreteri Angel Gurría'da "sosyal birlikteliğin" pek çok ülkede gevsemeye başladığını ve kendileri için hiçbir gelecek göremeyen gençlerin gittikçe artan bir şekilde her türlü haktan mahrum olduklarını düşünmeye başladıklarını ifade etmektedir (Froymovich, 2013).

Bütün bu anlatılanların ışığında, Y kuşağından R kuşağına dönüşüm bir zorunluluktan geçmektedir. Y kuşağının kendine özgü bütün özelliklerini daha da geliştiren bu kuşakla, istihdam edilebilir olmak daha da önemli hale gelmektedir.

Karakter kavramı, Sennett'e göre kişinin duygu karmaşalarından seçip yaşattığı duygularla oluşturulsa da (Sennett, 2012:10), günümüz çalışma hayatında nasıl bir karaktere sahip olunması betimlendiğinden karakter tanımları anlamını kaybetmektedir. Zaten, bu durumu da Sennett karakter aşınması olarak ifade etmektedir. R kuşağının bu noktada önceki bölümlerde de aktarmaya çalıştığımız duygu yönetimi, özdenetim gibi özellikler bu aşınmayı haklılaştırmaktadır. Bu yüzden, R kuşağı Sennett 'in karakter aşınması tanımının karşılığını mı almaktadır sorusunu sordurmaya başlamaktadır.

Değişimin işgücünde ortaya çıkardığı en büyük etki, beceri ve yetkinliği ön plana alan nitelik vurgusudur. Birden fazla işi yapabilme yetisine sahip R kuşağı için daha fazla eğitim rekabet avantajı sağladığından işe giriş şartını oluşturmaktadır. Bu noktada Mattheus kuralı olarak bilinen, daha eğitimlilerin daha çok eğitim almaları nedeniyle işgücü piyasasındaki sınırları daha da belirginleştirici bir etki yaptığı (Yılmaz,2009:154) görüşüne göre, eğitim şartı artık istihdam bileti için ön koşul olmaktadır. Ancak bu kadar eğitilmiş çalışanların, karşılığında sahip oldukları koşullar beşeri sermaye yaklaşımındaki öğrenme para eder (Brown, 2003:151) görüşünü günümüzde yıkmaktadır. Bu kadar

eğitime sahip olan bir kuşanın, artan iş yüküne rağmen ne ücretlerinde ne de kariyerlerinde bir ilerleme olamayışı başka bir sorun alanını oluşturmaktadır. Lippmann'a göre, profesyonel bilginin kullanılmasıyla insanların daha güçlü bir kariyer öyküsü oluşturulabileceği ve kendi yaşamlarının kontrolünü ele alacağını düşüncesi günümüz şartlarında çok kabul görememektedir. İşsizlik oranları ve özellikle eğitimli işsizlerin sayıca giderek artıyor gerçeği sorunun gerekçesini oluştursa da değişimin yarattığı etki ile kariyer gelişimi çalışanın kendi sorumluluğunda kalmaktadır. Çalışanların sadakat ve sıkı çalışmasına karşılık işverenlerin kariyer ilerlemesi ve istihdam güvencesi sunduğu psikolojik sözleşme değiştirdiğinden uzun vade yok anlayışı ile terfi imkânları ve ücretler konusunda daha akışkan ve bireysel rotaların çizildiği bir çalışma hayatı karşımıza çıkmaktadır (Sennett, 2012:21,123, 86). Az sayıda yöneticinin, çok sayıda alt kademe çalışmanı kontrol etmesi için yapılan reformu katmansızlaştırma; bir şirket çalışanın birden fazla görev üstlenmesini ise dikey ayrıştırma olarak tanımlayan Sennett'e göre değişim sürüklenme olarak ifade edilmektedir (Sennett, 2012:48,13).

Çalışma yaşamı çalışandan beşeri sermayeye yatırım yapmalarının yanında güçlü iletişim, analiz yeteneği duygusal zekâ, takım çalışmasına yatkınlık gibi özgüveni arttırıcı sağlam kişilik özellikleri de beklemektedir. R kuşadı da zaten Y kuşadının sahip olduğu bu özellikleri geliştirerek doğduğundan kuşak, çalışma yaşamının gerekli davranış tarzları benimsediği için en önemli özellikleri uyum gösterebilme yetileridir. Bu özellikleri kendilerini, diğer eğitimli guruptan ayırabilen en önemli kıstası oluşturduğundan eğitimle kazandıkları istihdam bileti, bu sayede kullanılabilir olmaktadır. Bu özelliklere sahip çalışanların sürekli uyum gösterebilme savaşı, kendini geliştirme sorumluluğu, artan iş yükleri, kendi duygularını gizleyip şartların istediği duygulara bürünmeleri bu kuşakta sancılı alanlarda yaratabilmektedir. Sennett 'in düşüncesinden yola çıkarak, R kuşadı kaygısız ve bağlanmaktan kaçan bir kuşaktan çok, fazla kaygılı, yetersizlik duygusu güçlü ve hep geride kalma endişesi içinde yaşayan genç bir kuşadı barındırmaktadır. Bu da diğer bir sorunu beraberinde getirmektedir. Çalışma yaşamları boyunca devam edecek olan bu süreç, R kuşadının üzerinde sosyal yaşamlarında stres, kaygı ve iş güvencesizliği endişelerini artırması muhtemeldir. Öyle ki, 10 yıl süreyle 1700 işçinin farklı dönemler içinde takip edildiği iş güvencesizliği üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre de, kronik yüksek düzeydeki iş güvencesizliği algısının işçilerin sağlığı üzerinde gerçek iş kaybindan ve işsizlikten daha fazla olumsuz etkilere yol açtığı saptanmıştır (Sümer ve Diğerleri, 2013: 64). Artan belirsizlik endişelerine, katlanılması gereken eğitim masraflarının maliyetine, çalışmalarının karşılığını alamamalarına, iş güvencesizliği kaygılarına karşı, Y kuşadı kendi tepkilerini göstermek için birleşmektedir. "Daha çok ve uzun saatler çalış, daha az kazan ve iş sahibi olduğun için mutlu ol" sloganı ile günümüz çalışma hayatında ortaya çıkan mesaja karşı Y kuşadı yaşadıklarına tepki vermek için bazı sosyal ağlarda bir araya gelmektedir. <http://wearethe99percent.tumblr.com/> gibi sosyal ağlarda birleşen bu genç kuşak aynı ortak sorunları, endişelerini bu sitelerden ifade etmekte, anlaşılmayı ve hükümetlerin bir düzenleme yapmasını beklemektedir (Froymovich,2013).

R kuşadı yadsınamaz bir şekilde büyüme göstermektedir. Joslin Rowe'un yaptığı araştırmada bunu göstermektedir. (Rowe,2010). Beş yüz yetmiş bir profesyonel bankacı, avukat ve muhasebeciler arasında Londra'da yapılan araştırma sonuçlarına göre, kriz sonrasında R kuşadı çalışanları olarak ifade edilen çalışanların % 70' i daha az nitelikli olan iş arkadaşlarını geride bırakarak; daha teknik zorlu iş sorumluluklarının altına girdiği saptanmıştır. İş sorumluluklarının arttığı ve % 81 inin kriz sonrasında daha fazla deneyim kazanarak beceri alanlarını genişlettiği tespit edilmiştir. Çalışanlardan, % 73 'ünün iş ünvanlarının üzerinde yüksek performans sergilediklerini savundukları ve yaptıkları bu üstün performanslarının karşılıklarını istedikleri tespit edilmiştir. Çalışanlardan % 70 'inin kriz sonrasında kendilerindeki bilgi, beceri ve deneyimleri sayesinde istihdama tutunduklarını, krizden bu sayede işsiz kalmadan kurtuldukları, % 59'u ise çalışma hayatının geleceğine dair keşfettikleri gerçeğin kendini sürekli geliştirerek öne çıkartan kişilerin durgunluk dönemlerini hissetmeyecekleri yönünde olmuştur. Ancak, bu kişilerin sürekli belirttikleri gerçek artan sorumluluklarının ve kendini geliştirme güdüsünün sürekli var olması gerektiği yönünde olmuştur. Rowe'un da araştırmalar doğrultusunda yaptığı tespite göre, işverenler geleceğin bu yıldızlarını keşfettikleri için, her ne kadar bu çalışanlarını artan iş yüklerine rağmen terfi ettirememelerinin baskısını hissetseler de, işe alımlarda bu kuşadı tercih ettiklerini saptamıştır. Bu tercihte, işgücü arasında gerilla savaşı olarak nitelendirilen rekabet ortamının getirisi olan nitelikli işgücünün günden güne artması ve büyüyen işsizlik etkiside vardır. Her ne kadar bu kuşadın çalışanlarını işletmelerde tutmak adına işverenlerin savaşı da başladığını belirtse de, istihdam edilebilir şartlarının zorlaştığı günümüzde bu kuşadın

daha da büyüyeceğini ifade etmektedir. İşverenlerin aynı anda birden fazla iş yaparak işgücü maliyetlerini düşürdüğü, oldukça nitelikli çalışanlara sahip olması işletmelerine çok kıymetli bir hazine sunmakta olsa da, bu çalışanların karşılıklarını alamayışlarını büyük bir sorun olarak değerlendirmektedir.

İstihdam edilebilirliğin zorlaştığı günümüzde eğitimli işgücünün istihdam kararları da değişmektedir. Değişimi yönetebilen ve çalışma hayatının getirilerine uyum sağlayabilen bu eğitimli kuşak artan rekabet, artan işsizlik sayıları, güvencesiz ve daha da belirsizleşen çalışma hayatı içerisinde uzun vade yok anlayışını benimsediğinden istihdam kararları da bu doğrultuda değişmektedir. Artan iş yüklerine rağmen ücret ve kariyerlerinde bir ilerleme yakalayamayışları bu eğitimli işgücünün şirket aidiyetlerini ortadan kaldırmaktadır. Cesur, özgüvenli, risk almayı seven bu kuşağın bir gün hak edecekleri noktaya gelebilecekleri hayali onları her an başka bir şirkette kariyerlerine başlatabilmektedir. Günümüz çalışma hayatının da, sorumluluk ve ödül arasındaki ilişkiyi koparan kayıtsızlık ve güvensizlik aşıl原因an hali de kurumları yeniden tasarlayıp bütün çalışanları her an vazgeçebilecek bir duruma getirdiğinden (Sennett,2012:148) bu kuşak eğitimlerine güvenememektedir. Bu doğrultuda da önceden maddi sebeplerle seçtiği istihdam kararları günümüzde maddi sebepler dışına çıkabilmektedir. Bu yüzden, çalışma hayatında yaşanan değişimle gelen noktadaki gerçeklere uygun bir becerilere sahip olmak R kuşağının en önemli özelliklerini oluşturmaktadır. Geleceğin çalışma hayatı, R kuşağı üzerinden inşa edilmektedir. R kuşağının yaratıcısı olan, Y kuşağının sahip olduğu özellikler bu bağlamda daha da iyi analiz edilmelidir. Y kuşağının teknoloji ile rahat çalışabilmeleri, yaratıcılıkları, esnek ve canlı olabilmeleri ve değişime uyum kabiliyetleri bu kuşağı farklılaştırmaktadır. Yapılan anketlere göre, bu kuşağın kendilerini ifade edebilecekleri anlamlı bir işe sahip olmaları ve bunu sahip olacakları ücretten de üstün tutmaları, nefret edecekleri işi yapmaktansa hiç işe girmemeyi tercih edebilmeleri bu kuşağı farklılaştıran özellikler olmaktadır. Ancak, bu kuşağı farklılaştıran en temel özellikleri, günümüz çalışma hayatının en büyük gereksinimi olan yaratıcılıkları olmaktadır. Bu kuşak yenilik yapmak, yeni iş modelleri keşfetmek ve yaratıcılıklarını kullanmak zorundadır. Öyle ki, 2012'de otuz üç yaşında tıraş bıçağı dağıtımını internet üzerinden yapan bir şirket kuran ve bu şirketini küresel düzeye taşıyan Micheal Dublin'in farklılığı da piyasayı analiz edip ihtiyaçlar doğrultusunda yaratıcı fikirlerini kullanıp kendi iş planını yapmasından kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde, kriz sonrasında aldığı iyi eğitime rağmen belli bir süre işsiz kalan, geçici işlerde çalışıp daha sonra piyasa analizleri sonrasında cesur davranıp kendi reklam ajansını kurup başarılı olan Reid Stone bu kuşağın yaratıcı ve cesur kararlarını göstermektedir. PEW Araştırma Merkezi'nin anketlerine göre de, bu kuşak kendi yeteneklerine her şeye rağmen inanmaktadır (Froymovich, 2013).

Günümüzde iyi bir eğitim diploması bu kadar önemliken yine de istihdam edilebilir olmanın tek şartı olamamaktadır. İstihdam kapısını aralayan, ancak o kapıyı tam anlamıyla açabilmek için çalışma hayatının istediği fark yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olmak daha da önemli olmaktadır. R kuşağının istihdam kararları giderek zorlaşmaktadır. Aldığı iyi eğitimlere ve sahip olduğu beceri ve fark yaratıcı özelliklere rağmen artan işsizlik rakamları karşısında sürekli belirsizliğe ve rekabete açılan çalışma hayatı içerisinde bu kuşağın istihdam kararları ikilemlere dönüşebilmektedir. Değişim karşısında R kuşağının istihdam kararları günümüzün çalışma hayatını sorgulamada önemli alanlara ışık olacaktır.

## 7. SONUÇ

Değişimle çalışma hayatında esneklik, kuralsızlaştırma, belirsizlik, güvensizlik hakim olmaya başlamıştır. Uzun vade yok anlayışı içinde, çalışanlar sürekli kendini geliştirme zorunluluğu hissederek, etkili bir verimlilik aracına dönüştürülmektedir. Esneklik, hem çalışma kavramının kendisinde hem de çalışanın niteliklerinde ortaya çıkmaktadır. Görev tanımları birden fazla iş yükünü kapsayarak oluşturulduğu için, çalışanlarda işlevsel esnekliğe geçiş görülmektedir. Kurumların rekabet güçlerini korumaya yönelik uyguladıkları yöntemler de işgücü açısından birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Çalışmada verilen örneklerde de görüldüğü üzere, uzayan çalışma saatleri, aileye ve özel hayata zaman ayıramama, iş yüklerinin artmasına rağmen ünvan ve ücret değişimi olmadan çalışma ve her şeye rağmen kendini geliştirme zorunluluğu çalışanları stresli bir girdaba taşımaktadır.

Çalışma hayatının aldığı yeni biçimler, çalışanların hem diğer çalışanlarla hem de kendileri ile olan rekabet boyutlarını derinleştirmektedir. İş güvencesizliği karşısında işsiz kalmanın sonuçlarından

kaçınan çalışmada, performansını artırmak zorunda kalmakta, kendi performanslarının üzerinde bir çalışma davranışı ortaya koymaktadır. İşgücünün, istihdamın kalıcılığında performans, en önemli kriter olmaktadır. İş güvencesi kaygısının, performans artırıcı bu yönü günümüz çalışma hayatının en dikkat çekici noktasıdır. Çalışanın performansını artırması ise, çalışma hayatında yaşanan değişime ne kadar uyum gösterdiği ile paraleldir. Bu yüzden çalışanın kişiliği, çalışma hayatının istediği davranışı sergileyebilmesi için önemli bir araç haline gelmektedir.

Çalışma hayatı, verimliliğini ve kârını sağlamaya yönelik işgücü üzerindeki kontrol süreçlerinde eğitim, yaş, medeni durum, iş deneyimi gibi tüm olguları kendi kâr ve verimlilik temasında tekrar şekillendirmektedir. Bu yüzden kişilik kavramı da yaşanan değişimlerle birlikte bir dönüşüm sürecine girmiştir. Günümüzde bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinden oluşan yetkinlikler önem kazanmakta, bu yetkinlikler ise; beklenen davranışları sergilemek için sahip olunması gerekli bilgi, beceri, güdü, tutum ve kişilik ekseninde birbirini etkileyerek ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan da tercih edilmesi bir zorunluluk haline gelen istihdamın istediği kişiliğe bürünmek, istihdamda kalmanın ön şartını oluşturmaktadır.

İstihdam edilebilirlik kavramı çalışanın sosyal, duygusal, fiziksel bütün özellikleri üzerinden vurgulanmaktadır. Bu yüzden, değişim yeni bir kimlik yaratarak çalışma hayatında yer alan kuşaklar arasında ortak bir çalışma kültürünü tanımlamaktadır. Her ne kadar Y kuşağının farklı bir nesil olduğunu kabul eden çalışma hayatı, bu kuşağı anlamlandırmak adına çalışmalar yapmaya başlasa da, özellikle 2008 ekonomik krizi sonrasında yaşanan değişim çalışma hayatına kuşaklar yönünden daha farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. R kuşağı dönüşümü istihdam edilebilir olmak adına kuşak farklılıklarına ortak bir anlam yüklemiştir. Değişimle yaratılan profesyonel kimliğin de tanımını yapan R kuşağı, istihdam yarışından geri kalmamak adına hangi kuşakta yer alırsa alsın çalışanları ortak bir çalışma kültüründe buluşturmaktadır. Bu yüzden çalışma hayatı artık bu yapıda bir kişiliği beklediği için, bu yapının kuşaklar arasındaki sınırı silikleştirdiği düşünülebilir. Çünkü bu profesyonel kimliğin en temel özellikleri, çalışma kavramına uygun davranış sergilemesi, artan nitelikleri ve profesyonel bakışlarıdır. Bu özelliklere sahip her çalışan, hangi kuşakta yer alırsa alsın istihdamda kalmaya devam edecektir.

Yaşanan değişim çalışanların maddi manevi bütün duygularını da dönüştürmeye başlamıştır. Çalışanlardan duygularını denetleyerek nasıl davranışları gerektiği konusunda firmanın amaçlarıyla bütünleşmesi, kurum kültürüne göre davranış sergilemesi beklenmektedir. Bu durum R. Sennett'in karakter aşınması kavramını haklılaştırmaktadır. Çalışanlar, bütün duygularını kurumun kâr ve verimlilik stratejilerine göre kurgulamak zorunda bırakılmaktadır. Çalışanlar kurumun kâr ve verimliliğine hizmet eden uygun davranış kalıplarını sürekli tekrar ederek, bunları sık yapmaktan dolayı bir kanıksama hali yaşamaktadır. Bu alışkanlık yaratmaya başlayan durum, çalışanın gerçek kişiliğini unutmaya ya da unutmak zorunda bırakılması gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Çünkü çalışan, kendi kişiliğine uygun gördüğü davranışı sergilemek yerine değişimin yarattığı profesyonel kimliğe bürünmek zorunda olduğundan ortaya çıkan bu ikilemi, işini kaybetmeyi göze alamadığından göz ardı etmekte, kendi kişiliğini askıya almayı tercih etmektedir. Duygusal emeğin bu yönü çalışanın kişisel kimliğini oldukça zayıflatmaktadır. Çalışanların, "sahte bir tavır sergileme", "yabancılaşma", "metalaşma" gibi olumsuzluklar içeren olguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çalışan, çalışma hayatında kendisine uzaklaşmakta, duygularını gizleyen maskeyi takmak zorunda bırakılmakta ve sürekli iyi görünmeyi işlerinin bir parçası olarak kabul etmek durumunda kalmaktadır. Çalışanın kendisi ve tüm özellikleri pazarlanabilir bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden çalışanın kişiliği istihdamında oldukça öne çıkmaktadır. Bu nokta da işgücünün kişilik ve kimlik ikilemlerini yaşamaması ve istihdam edilebilirliğini güçlendirmek adına öncelikli olarak kendi kişiliğine uygun meslek seçimine yönelmesi gerekliliği göz ardı edilmemelidir.

R kuşağı, bütün bu gelişmelerin ışığında değişimin beklentilerini karşılayan işgücünü ifade etmektedir. R kuşağı tipolojisinin en temel özelliklerinden biri duygusal emek yönlerinin güçlü olmalarıdır. Bu kuşağın, bilişsel esnekliğe sahip olması ve duygularını kontrol edebilme konusunda çalışanın kendisine güven duyması en önemli özellikleridir. Duygularını kontrol ederken de kendilerini işlerine adapte ederek, öznel iyi oluşlarını da sürdürebilmektedirler. Çalışanların yaptıkları işten gurur duymaları, işlerinden zevk almaları, dinamik bir şekilde iş performansı sergilemeleri, duygusal emek kavramı ile birleştiğinde kişilik ve kimlik arasında bir çelişki yaratsa da çalışma hayatının beklentisi böyle bir profesyonel kimlikte bütünleşmektedir.

R kuşağının kişilik yapısı günümüz istihdam koşullarına uygun görünse de bu kuşağın bu kadar iyi eğitimlerine ve niteliklerine rağmen elde ettikleri sorgulanmalıdır. Çünkü değişim, R kuşağında artan iş yükü ve niteliklerine rağmen ücret ve ünvan artışı yaratmayan bir istihdam sunmaktadır. Bu kuşağın tipolojilerinden de kaynaklı olarak aynı firmada uzun süre kalmayacakları algısının kurumlar tarafından keşfedilmesi yapılacak ücret artışlarını ve terfileri de etkilemektedir. Kurumlar aidiyet bağları zayıf olan bu kuşağa yatırım yapmak istemeyebilirler. Ancak; bu durumun kurum açısından olumsuz sonuçlar yaratabileceği unutulmamalıdır. İşçi devrinin yüksek olduğu bir kurumda verimlilik derecesi sorgulanmalıdır. Bu yüzden, kurumlar ücret ve terfi sistemlerini tekrardan gözden geçirmelidirler. Değişen şartlarda pazarlık gücü azalan genç işgücünün deneyim kazanma arzuları ve istihdam edilebilirlik kaygısı suiistimal edilmemelidir. Tam tersi, iyi eğitilmiş ve uyum yetisi yüksek olan bu kuşağı rekabet avantajı sağlayan bir bakışla değerlendirerek bu kuşağı kurum içinde tutmanın yolları aranmalıdır.

Beşeri sermaye yaklaşımı günümüzde, çalışana daha fazla ücret değil, daha fazla istihdam şansı yaratan bir durumu ifade etmektedir. Çünkü bu süreçte çalışanın artan uyum gücü ve entelektüel düzeyinin "bumerang etkisi" çalışan lehine dönmektedir. İstihdam edilebilirlik kaygısı ile artan niteliklerine rağmen beşeri sermayelerine yansıyan olumlu bir geri dönüş olmamasından ötürü bu kuşağın iş tatminsizliği, iş güvencesizliği yaşadığı görülmektedir. Bu süreçler de çalışanları karakter aşınmasına uğratmakta, R. Sennett'in belirttiği gibi değişimle bir sürüklenme yaşatmaktadır. Bu yüzden konunun, çalışanın kişiliği ve çalışma hayatının yarattığı kimlik ikilemleri üzerine yapılacak makro çalışmalarla ele alınması gerekmektedir. Yaşanan R kuşağı dönüşümü ile çalışma hayatında kişilik-karakter-kimlik başlıkları tekrardan tartışılabilir. Özellikle çalışmanın, değişimin artan nitelik vurgusuyla Türkiye işgücü piyasasında yaratacağı etkileri incelemek ve dönüşen R kuşağının çalışma hayatını algılama biçimlerinin analizi için mikro ve makro ölçekteki çalışmalara ışık tutmasını temenni etmekteyiz.

Son olarak, değişimin bu etkileri ve değişimin bundan sonra nasıl bir yol alacağı sorusu hükümetlerin uygulayacağı politikalarla doğru orantılı olmaktadır. Süreç kimine göre, yine hükümetler tarafından dizginlenebilecektir. Polanyi'nin ifade ettiği hem doğal olmayan bir durumun kurumsallaştırılması çabalarını hem de toplumun bu doğal olmayan duruma karşı kendini korumak için geliştirdiği mekanizmalarla ilgili bir olguyu "çifte hareket"le (Polanyi, 2010: 21) ifade ettiği tanımlamaya göre de sürecin ilk hareketi hükümetler tarafından yapılmalıdır. Özellikle 2008 ekonomik krizinden sonra çalışma hayatında yaşanan dönüşümle, işgücünde yaşanan rekabettin sakinleştirilmesine bu politikalar yön verebilecektir.

#### KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N., (2014/1), "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19), 165-182.

Akalın, A., (2007), "Duygulanım ve Duygulanımsal Emek Üzerine Notlar", Birikim Dergisi, (217), 114-121.

Aracı, M., (2011), "Ekonomik Krizin Yarattığı "R Kuşağı ve Çalışma Hayatına Etkileri" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), issn: 1309 -8039, 211-220.

Ashforth, B, Humphery, E. and Ronald, H. (1993), "Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity", The Academy of Management Review, 18 (1), 88-115.

Başaran İ. E., (2000), Örgütsel Davranış. Ankara: Umut Yayınevi.

Bolton, S. C. ve Boyd, C., (2003), "Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on From Hochschild's Managed Heart", Work, Employment and Society, Vol. 17(2), London: Sage Publications, 289-308

Bora, A., Bora, T., Erdoğan N. ve Üstün, İ., (2012). Boşuna mı Okuduk. (3. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Busch, D., (2009), "What Kind of Intercultural Competence Will Contribute To Students Future Job Employability", Intercultural Education, 20(2), 1-10.

- Bydanova, L., (2008), Graduate Employability In Transitional Economy, International Labour Process Conference, Dublin.
- Emirgil, B. F., (2010), "Yeni Kapitalizmde Emeği Sorunsallaştırmak: Emeğin Maddi-Olmayan Görünümleri", Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, 1 (24).
- Erenel, F., (2004), "İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir anlayış: yetkinlik". Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumunda sunuldu. Ankara.
- Froymovich, R., (2013), End of The Good Life: How The Financial Crisis Threatens A Lost Generation- And What We Can Do About It, Newyork: Harper Perennial.
- Fugate , M., Angelo, J., K., and Ashforth, B.(2004), Employability: a Psycho-Social Construct, Its Dimensions and Applications, Journal Of Vocational Behaviour, 65(1), 14-38.
- Hickson, C. and Oshagbemi, T. (1999), "The Effect of Age On The Satisfaction Of Academics With Teachingand Research", International Journal of Social Economics, 26 (4), 537-544.
- Geçtan, E. (2003), Psikodinamik Psikiyatri ve Normal Dışı Davranışlar. İstanbul: Metis Yayınları.
- Gorz, A. (2001), Yaşadığımız Sefalet (Çev: N. Tural). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Grandey, A.A. (2000), "Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor", Journal of Occupational Health Psychology, 5 (1) Educational Publishing Foundation, 95-110.
- Greatbach, D. and Lewis, P. (2007)," Generic Employability Skills". Web: [http://marchmont.ac.uk/Documents/GES/GES\\_II-FULL\\_REPORT\\_06.03.07.pdf](http://marchmont.ac.uk/Documents/GES/GES_II-FULL_REPORT_06.03.07.pdf) adresinden 08.05.2014 tarihinde alınmıştır.
- Güney, S. (2006), Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayınları.
- Hallier, J. (2009), "Rhetoric but Whose Reality? The Influence of Employability Messages on Employee Mobility Messages on A Employee Mobility Tactics And Work Group Identification". The International Journal Of Human Resource Management, 20(4), 846-868.
- Hardt, M. and Negri, A. (2003), İmparatorluk (Çev. Abdullah Yılmaz, İkinci Baskı). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Harvey, L. (2000), New Realities: The Relationship Between Higher Education And Employment, Tertiary Education and Management, 6,3-17. Web: <http://www.qualityresearchinternational.com/esecttools/relatedpubs/New%20Realities.pdf> adresinden 22 Mart 2015'de alınmıştır.
- Hatum, A. (2010), Next Generation: Talent Management, Palgrave Macmillan.
- Kart, E. (2010), Nitelikli İşgücünün Küresel Trajedisi, İstanbul: Kavim Kitap.
- Kart, E. (2011), Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Çalışma ve Toplum Dergisi,3, 215-230.
- Köknel, Ö. (1999), Kaygıdan Mutluluğa Kişilik (15. Baskı), İstanbul: Altın Kitaplar.
- Köknel, O. (1998), Zorlanan İnsan, (4. Baskı), İstanbul: Altın Kitaplar.
- Manion J. (2009), Managing The Multi- Generational Work Force: Managerial And Policy Implications, International Centre For Human Resources İn Nursing. Web: [http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/multigen\\_Nsg\\_Wkforce-EN.pdf](http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/multigen_Nsg_Wkforce-EN.pdf) adresinden 26 Ekim 2013'de alınmıştır.
- MİSİCAN, D. Ö., (2016), İkininli Yıllarda İşgücü Piyasalarında Meydana Gelen Dönüşümün Eğitimli Gençlerin İstihdam Kararlarında Yarattığı Değişim: Bilişim Sektörü Uygulaması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Özdemir, Ö., Özaydın, M., M; (2014), " Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 251-281.
- Polonyi, K. (2010). Büyük Dönüşüm Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri ( Çev. Ayşe Buğra). İstanbul: İletişim Yayınları.

Rowe, J. (2010). Recession Has Created Demand For Generation R Employees. Web: <http://www.prweb.com/releases/2010/04/prweb3862774.htm> adresinden 23.07.2014 tarihinde alınmıştır.

Sapmaz F. ve Doğan T., (2013), "Bilişsel Esnekliğin Değerlendirilmesi: Bilişsel Esneklik Envanteri Türkçe Versiyonunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 46 (1), 143 -161

Sennet, R. (2012), Karakter Aşınması-Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Sennet, R. (2009), Yeni Kapitalizm Kültürü (Çev. Aylin Onacak). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Soysal A. (2008), "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", Çimento İşveren Dergisi, 5-19.

Sümer, N., Solak, N. ve Harma M. (2013), İşsiz Yaşam. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Şentürk, Ü. (2010), "Değişen Ekonomik ve Sosyal Koşulların Bir Ürünü Olarak Karakter Aşınması", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,(7), 113-125.

Tull, A. (2006), Synergistic Supervision, Job Satisfaction, and Intention to Turnover Of New Professionals İn Student Affairs, Journal of College Student Development,47 (4), 465-472.

Winner, L. (2002), Siberliberter Söylemler ve Cemaatin Başarısı (Çev: Mehmet Küçük). Cogito, (30), 144-164. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Yılmaz, G. (2009), İstihdam Edilebilirlik: Değişim Kıskaçında Birey. Bursa: Ekin Yayınları.

Zel U. (2001), Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri, S. Güney (Editör). Yönetim ve Organizasyon (İçinde), Ankara: Nobel Yayınları.