

2025/4

TESEV
DEĞERLENDİRME
NOTLARI

Geleceğin Dünyasında Öne Çıkacak İnce Beceriler

TESEV Değerlendirme Notları, TESEV'in çalışma alanlarındaki konulara ilişkin farklı bakış açıları ve önerileri kamuoyuyla paylaşmayı hedeflemektedir.





İnce beceriler; bireylerin duygusal, bilişsel ve dayanıklılık gelişimlerini aynı anda yönetebilmesi anlamına geliyor. Kuvvetli ince becerilere sahip bireyler değişen dünyada etkin kalabilmek için kuvvetli bir zihinsel altyapıya yatırım yapıyor.

Ceren Zeytinoğlu Atıcı

Yıkıcı teknolojilerin toplum yararına kullanılması için çalışan bir teknoloji sosyoloğu ve sivil toplum lideridir. Özellikle iklim adaleti ve gençlerin güçlendirilmesi alanlarında çalışmalar yürütmektedir. Lisans eğitimini City University London'da, yüksek lisansını ise London School of Economics and Political Science'da tamamlamıştır. 2014-16 yılları arası TESEV'de Kıdemli Araştırmacı olarak çalışmıştır. 2018 yılında Başlangıç Noktası ve Konuşu'yu kurmuş ve halen bu iki kurumun liderliğini sürdürmektedir. 2021-2022 yılları arasında MIT Teknoloji Liderliği programını tamamlamış ve 2023'den beri Türkiye Bilişim Vakfı'nda yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. 2023 yılında, Başlangıç Noktası ile Vector Institute ortaklığıyla Küresel Yapay Zekâ İttifakı (*Global AI Alliance for Climate Action*) platformunu kurmuştur. Bu platformda, iklim uzmanları ve yapay zekâ araştırmacılarını bir araya getirerek uygulanabilir iklim çözümleri geliştirmelerini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, dijital sosyal ağların değişim yaratma gücünü ele alan 6 bölümlük bir belgesel serisi olan *Likeminded*'in yapımını üstlenmiştir. Şirketlere ve kurumlara dijital dönüşüm ve etki odaklı proje üretme konularında danışmanlık vermektedir. Toronto ve İstanbul'da yaşamaktadır.

Değişim hızının en fazla olduğu zamanda yaşıyoruz. Çoğumuzun son beş sene içinde kariyer planlaması tamamen farklı bir yöne gitti. Geleceğin dünyasının nasıl olacağına dair öngörüler ise her gün değişiyor. Sanki hiç durmayan bir fırtınanın ortasında yönümüzü bulmaya çalışıyoruz.

MIT profesörü Otto Scharmer, IQ ve EQ yerine, "adaptasyon katsayısı" anlamına gelen AQ'nün¹ bireylerin başarısını belirlediğini savunuyor. AQ, bireylerin belirsizlikler karşısında etkili kalabilmesi, değişimi önceden görüp yön verebilmesi ve kompleks problemleri sakinlikle çözebilmesi anlamına geliyor.

Her gün haberlerde yapay zekânın teknik becerilerde insan kapasitesini nasıl geçtiğini okuyoruz. Yapay zekâ artık kodlayabiliyor, Excel dosyaları hazırlayabiliyor ve sistemler kurabiliyor. Peki ya sosyal beceriler? Uzmanlar, yapay zekanın sosyal beceriler edinmesi için hâlâ biraz zaman olsa da bunun çok uzun olmadığına altını çiziyor.

Bu noktada ince beceriler kavramı hayatımıza giriyor. İnce beceriler, sosyal becerilerden bir adım öteye gidiyor ve bireylerin yalnızca etkili iletişim kurması ve uygun sosyal davranışlar sergilemesi anlamına geliyor.

İnce beceriler; bireylerin duygusal, bilişsel ve dayanıklılık gelişimlerini aynı anda yönetebilmesi anlamına geliyor. Kuvvetli ince becerilere sahip bireyler değişen dünyada etkin kalabilmek için kuvvetli bir zihinsel altyapıya yatırım yapıyor. Yani ince beceriler kavramının içinde sosyal becerilerden farklı olarak bir "iyi oluş haline" verilen önem de var. Bu nedenle, ince becerilere sahip insanların AQ'sunun en yüksek olduğu gözlemleniyor.

➔ **2023 ve 2029 yılları arasında bilgisayar mühendislerinin Asya Pasifik bölgesinde %21, Latin Amerika’da da %17 artması bekleniyor. Bu oran Amerika’da %13 ve Avrupa’da ise %9 seviyesinde kalıyor.**

Bu Değerlendirme Notu, geleceğin dünyasında başarılı olabilmek için her gün değişimi takip etmeye çalışan gençlere ve gençlerle çalışan farklı paydaşlara yeni bir perspektif sunmak için yazıldı. Gençlerin gelecekte korkmadığı toplumların en kuvvetli toplumlar olduğu inancından yola çıkarak hedefimiz, ince becerilere giden yolla ilgili bazı püf noktalar ve gözlemler paylaşmaktır.

Türkiye’nin Potansiyeli Gençler

Türkiye, yaklaşık 13 milyon genci ile Avrupa’nın “en çevik” nüfusuna sahip. Gençler Türkiye’de toplam nüfusun %15,1’ini oluşturuyor. Resmi bütütüp Amerika ve Çin’e baktığımızda da avantajımızı görmek mümkün. Türkiye’ye benzer olarak, Amerikan toplumunun %13’ü ve Çin’in %19’u gençler. İki ülke de genç nüfuslarını artırmalarını sağlayacak aile, göçmenlik ve vergi politikalarını önceliklendiriyor.

Öncü ülkeler, gelişmekte olan ülkelerin genç nüfuslarına erişim konusunda da bir yarışa girmiş durumdadır. Kanada açığı kapatmak için her yıl 1 milyon nitelikli göçmeni ülkesine çekmeye çalışıyor. Gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkelerin eğitilmiş gençlerini bünyesine çekerek kısa yoldan “verimli vatandaş” elde etmeye çalışıyor.

Gelişmekte olan ülkelerin gençlerinin potansiyelini gösteren önemli bir istatistiği bize GitHub sunuyor. Microsoft’un kurduğu GitHub, yazılım geliştirme projeleri için kullanılan dünyanın en popüler açık kaynak depolama

servisidir. Her yazılımcı GitHub’a üye olup yazılımını orada barındırabilir. 2020’de GitHub’ın gelişmekte olan ülkelere gelen kullanıcıları gelişmiş ülkelere gelen kullanıcılarını geçti. Bu demek oluyor ki gelişmekte olan ülkelerin teknik yeteneklere sahip gençleri GitHub’a daha çok kod yüklüyor.

Gelecek birkaç yıl içinde ise Hindistan’ın, Amerika’yı “dünyanın en fazla yazılımcısı olan ülkesi” kategorisinde geçmesi bekleniyor. Evans Data’nın araştırmasına göre, 2023 ve 2029 yılları arasında bilgisayar mühendislerinin Asya Pasifik bölgesinde %21, Latin Amerika’da da %17 artması bekleniyor. Bu oran Amerika’da %13 ve Avrupa’da ise %9 seviyesinde kalıyor. Buradan gelişmiş ülkelerin rekabet avantajlarını sürdürmek için, gelişmekte olan ülkelerin “yüksek kalibre gençlerine” muhtaç olduğu sonucu çıkarılabilir.

Peki gençler neden bu kadar önemli? Genç nüfus demek ne demek?

Fark etmişsinizdir, genç bir insanın yeni bir teknoloji ile etkileşimi çok farklıdır. Gençler, ki burada bu terimi 18-35 yaş arası anlatmak için kullanıyoruz, teknolojileri bir tehdit olarak değil, bir avantaj olarak görüyor. Onların dünyasında her gün kuralların ve kurumların değişmesi şaşılacak bir şey değil. Zaten doğdukları günden beri her birkaç senede bir başka bir dünyada yaşamak ve rekabet etmek durumunda kaldılar. Bu nedenle **değişim ve adaptasyon (resilience) gençler nezdinde tam olarak bir “hayatın gerçeği”** olarak algılanıyor.

İnternetin hayatımıza girdiği zamanlarda doğan ve büyüyen yeni kuşaklar, “çoktan çoğa”³ iletişim modelini “doğal” olarak algılıyor. Gençler, yapay zekanın değiştirdiği iş modellerine, toplumsal yapılara, etik değerlere ve yeni “üssel insanlık”⁴ deneyimine ayak uydurmak konusunda toplumun diğer tüm kesimlerine nazaran çok daha yetenekliler. Bu nedenle bir ülkenin yetenekli gençlerinin olması, teknolojik dönüşümü yakalaması ve “çağa ayak uydurması” kapasitesini de beraberinde getiriyor.

Türkiye’deki Gençlerin Becerileri

Başlangıç Noktası koordinasyonunda, Psylabs ve Research Istanbul partnerliğinde oluşturulan Skillswatch 2024 Raporunda⁵, Türkiye’deki gençlerin geleceğin yetkinliklerindeki olgunluk düzeyleri değerlendiriliyor. Öne çıkan birkaç sonucu çok enteresan. Rapora göre Türkiye’deki gençlerin genel beceri skorlarının ortalaması, 5 üzerinden 3,17 olarak tespit edilmiş ve bu Psylabs’in⁶ araştırma yaptığı diğer ülkelerin ortalaması 3,00’in üzerinde. Özellikle analitik düşünme, detaycılık, öğrenme çevikliği gibi alanlarda gençlerimiz küresel ortalamayı aşıyor. Buna karşın, azim ve çalışkanlık, kurumsal bağlılık, duygusal zekâ ve sonuç odaklılık yetkinliklerinde küresel ortalamaların altında kaldığı gözlemleniyor.

Buna ek olarak ilgi çekici bir başka çıktı, ülkemizdeki gençlerin esneklik, adaptasyon, yenilikçilik ve yaratıcılık alanlarında da dünya ortalamasının üstünde çıkması. Bu çıktı, 2018’den beri Başlangıç Noktası sayesinde ben ve ekibimin, Türkiye’nin dört bir yanından gençlerle tanışarak, çalışarak ve fikir alışverişinde bulunarak geliştirdiğimiz gözlemlerimizle aynı doğrultuda.

Beceri Geliştirme (Upskilling) ve Mentorluk

Başlangıç Noktası olarak ana hedefimiz Türkiye’nin gençlerine yeni fırsatlar yaratmak olduğu için, her projeye başlamadan önce temel refleksimiz Türkiye’deki gençlerin kabiliyetlerini ve ihtiyaçlarını değerlendirmek

oluyor. Başlangıç Noktası Akademi, BN Kütüphanesi, Konuşu, Konuşu: Geleceğin Dünyasında Yaşamak ve Ezber Bozan Deneyim programları sayesinde tanıştığım ülkemizdeki gençlerdeki ana gözlemim her zaman merakları oluyor. Tabii burada doğal bir seleksiyonu da göz ardı etmemek lazım.

Zaten “ortalamanın üstünde meraklı” olan Türkiyeli genç, Başlangıç Noktası ve Konuşu’nun programlarını ve projelerini takip ediyor, başvuruyor ve düzenli olarak eğitimlerine devam ediyor. Ama bu noktada Başlangıç Noktası olarak diğer kurumlara göre belki de daha derinlemesine gözlemlenebilir fırsatımızın olduğunu düşündüğüm bir toplumsal segment var. O da sadece İTÜ, Boğaziçi çocukları değil Anadolu’daki üniversitelere giden ve derinlemesine eğitim merakını çevrimiçi kurslarla gidermeye çalışan, ulaştığımız gençler.

Başlangıç Noktası bünyesine giren gençler, dünyayı takip eden **ama** mevcut sisteme şekil veren kurum ve kuruluşlara erişimi bulunmayan kişilerden oluyor. Sürekli kendilerini geliştirmek isteseler de çoğu zaman içinde buldukları zaman ve mekânda “kendine göre” kişiler bulamıyorlar. Biz bu gençleri teknoloji eğitimi, koçluk, mentorluk ve psikososyal gelişim seansları ile güçlendirmeye çalışıyoruz. Bu dört destek alanından gençlerin en fazla ilgisini çeken genellikle mentorluklar oluyor. Bu nedenle mentorlukların demokratik bir şekilde sunulması büyük önem arz ediyor.

Yaklaşık 10 sene önce mentorluk sadece benzer çevreler ve okullardan kişilerin birbirine sunduğu bir destek yöntemi idi. Örneğin Robert Kolej’den mezun olan kişilerin 5-10 sene sonra liselerine dönüp, kendileriyle benzer yollardan geçmekte olan son sınıf öğrencilerine mentorluk desteği sunması çok alışılabilir bir pratikti. Fakat mentorluğun bu şekilde devam etmesi, benzer sosyoekonomik arka plandan gelen bireylerin birbirini desteklemesine ve bu ağlara erişimi olmayan gençlerin geride kalmasına yol açabiliyordu.

Son 10 senedir, Başlangıç Noktası'nın da içinde bulunduğu bir grup sivil toplum örgütü, toplumdaki ekonomik ve sosyal güce erişimi olan bireylerinin, Anadolu'nun pek bilinmeyen kasabalarında yaşayan gençlere yol gösterebilmeleri, abilik/ablalık edebilmeleri ve kariyer/hayat yolculuklarında yanlarında olabilmeleri için çeşitli projeler yapıyor. Bu projelerin yaratılması, başlatılması, sürdürülmesi ve ölçeklendirilmesi için ben de on senedir canla başla çalışıyor, gönülden destek veriyorum.

Bu projeler sayesinde edindiğin 3 temel gözlem var:

1. Gençlerin en büyük ihtiyacı **kafalarındaki düşüncelerin ve hayallerinin sağlamasını beraber yapabilecekleri büyüklerle bir araya gelebilmek**. Genelde bu desteği içinde buldukları şartlarda bulamıyorlar.
2. Gençler mentorluk görüşmelerinde kariyer yolculuklarından daha fazla **duygusal dayanıklılık nasıl oluşturabileceklerini**, alternatif öğrenme yöntemlerini ve kendilerini bireysel olarak nasıl geliştirebileceklerini konuşmak istiyor.
3. **Kadın öğrenciler, erkek öğrencilere göre programlardan daha fazla verim alıyorlar**. İçeriğe ve destek atölyelerine daha fazla ilgi gösteriyorlar. Bu sebeple, en büyük gelişimi de kadın öğrencilerde görüyoruz.
4. Mentorluklar, gençlerin ince beceriler kazanmasındaki en önemli pratiklerden biri. Çoğu genç, mentorları sayesinde iyi oluş pratikleri, meditasyon ve kendine bakmanın önemi gibi kavramları derinlemesine keşfediyor.

Öne Çıkan İnce Beceriler

Bu gözlemlerden yola çıkarak, Türkiye sivil toplumu, özel sektörü ve akademisinin en büyük görevinin Türkiye'nin 13 milyon gencinin yetkinliklerine yatırım yaparken aynı zamanda mentorluk ile onlara ince beceriler kazandırmak olduğunu düşünüyorum.

Geleceğin en yaygın yazılım dilinin İngilizce olduğu artık her yerde söyleniyor. Yani bir makina ile İngilizce iletişim kurarak kod yazmak artık mümkün. Buna ek olarak GitHub'un Copolit gibi programları sayesinde hazır kod bulmak çok daha kolay. 2022'de çıkan Copolit'in 2 milyon yazılımcı kullanıcısı var. Kullanıcılarının çoğu dünyanın önde gelen şirketlerinde çalışıyor. Yani sıkça kullanılan işletim sistemlerinin kodlarına ulaşmak artık mümkün. Hal böyle olunca, safi yazılımcılık eğitimleri yeterli olmuyor. Gençlerin küresel seviyede rekabet edebilmesi için doğru iletişim ve duygusal gelişim eğitimlerinin ötesinde ağ kurabilme ve kendine bakabilmek gibi becerilerle de desteklenmesi gerekiyor.

Ağ kurabilmek, Türkçe'de de sıkça "networking" olarak adlandırılan pratik, sadece etkili insanlarla tanışmaya çalışmak değildir. Aslında etkili ağlar oluşturmak, bireylerin kendi hedefleri ve becerileri etrafında yaşayan bir ekosistem kurabilmesi ve bu ekosistemdeki insanlarla yardımlaşarak ve dayanışarak ortak bir hedefe yürüyebilmesi anlamına gelir. Ağ kurabilmek, toplumsal fayda bakış açısıyla birleştiğinde sürdürülebilir bir pratik olur. Bu beceriyi gençlere göstermenin en önemli yolunun "yaşayarak örnek olma" olduğu kanaatindeyim.



Türkiye’deki gençleri güçlendirecek yetkinlikler sadece “teknik beceriler” değil, aynı zamanda esneklik, zihinsel kuvvet, dayanıklılık ve bağ kurabilmek gibi “ince beceriler”.

Bireylerin kendine bakabilme öğretisi ise toplumumuzda yenidir. Bakım sadece fiziksel ve duygusal değil, aynı zamanda zihinseldir. Hepimiz analog yaşantılarımızın yanı sıra dijital yaşantılar da sürdürüyoruz. Ortalama bir insan normal bir günde 1.7 GB veri üretiyor. Sosyal medya kullanımımızdan dolayı hepimiz aşırı uyarılmış bir gerçeklikte yaşıyoruz. Bu nedenle de Oxford 2024’te yılın kelimesi olarak “beyin çürümesi” anlamına gelen “brain rot” ifadesini seçti. Peki beyin çürümesinin önüne geçebilmek için ne yapmak lazım?

Aslında cevap basit. Sıkılmak lazım. Yalnız kalabilmek, sessiz vakit geçirebilmek ve beynimize kendini yenileyecek alanı verebilmek lazım. Düzenli meditasyon yaparak konsantrasyonumuz ve dikkat aralığımızın kuvvetine sahip çıkmamız lazım. Bunlar çok kolay gibi gözükse de rutine oturtulması zor pratikler. Bunların özellikle daha yüksek teknolojiler dünyasında yaşayacak gençlere okullarda öğretilmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.

İşin özünde, Türkiye’deki gençleri güçlendirecek yetkinlikler sadece “teknik beceriler” değil, aynı zamanda esneklik, zihinsel kuvvet, dayanıklılık ve bağ kurabilmek gibi “ince beceriler”. İnce becerilerin kazanılmasını sağlayan en önemli egzersizler; eğitim görmek, örnek göstermek, mentorluk almak ve farklı arka planlardan gelen kişilerle doğru iletişim kurmak.

İyi Örnekler: Hindistan’ın FutureSkills Programı

IBM Küresel Yapay Zekâ Adaptasyonu⁷ raporuna göre Singapur, Hindistan ve BAE, yapay zekâ adaptasyonu konusunda diğer G7 ülkelerinden çok daha öndeler. Hindistan örneğine baktığımızda geleceğin yeteneklerinin gençlere kazandırılması konusunda çok iyi bir örnek karşımıza çıkıyor.

Hindistan devleti, *FutureSkills* programı kapsamında dört senede 700 bin devlet görevlisi ve profesyonelle bilgi ve iletişim teknolojilerini iş kollarında nasıl daha verimli kullanabileceklerine dair kapsamlı bir eğitim veriyor. Kapasite arttırmaya, beceri edindirmeye ve iş gücünü değişen dünyaya adapte etmeye öncelik veren Hindistan **özellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerin “çağa ayak uydurması” için kamu kaynaklarının kullanılmasının ne kadar önemli olduğunu gösteriyor.**

FutureSkills programı kapsamında Hindistan, yapay zekâ eğitimini genel müfredata entegre ediyor, çevrimiçi kurslarla profesyonelleri eğitiyor ve programdan çıkan bireylerin etkili şirketlerde uzaktan çalışmasını sağlıyor. Program kapsamında profesyoneller upGrad, Udemy, Coursera ve NPTEL platformlarından yapay zekâ eğitimi alıyor. Program bu çevrimiçi sertifika programlarının geçerliliğini onaylıyor.

FutureSkills programı uzaktan öğrenme ve çalışabilme fırsatı sunduğu için sadece Bangalore, Chennai ve Hyderbad gibi IT pozisyonlarının fazla olduğu şehirlerde değil toplumun geneline programı yayabiliyor. Futureskills aynı zamanda bu çevrimiçi eğitimleri almış kişilerin iş fırsatı bulmasına yardımcı olarak ince becerilere sahip kişilerle çalışma fırsatı sunuyor. Teknik beceriler derslerle öğretilse de ince beceriler ancak doğru örneklerin çevresinde olarak edinilebiliyor.

Yapay zekâ teknik becerileri kusursuz olarak ortaya koyabilse de insanların bu teknolojileri doğru yönlendirebilmek için teknolojik bilgiye, sağduyuya ve noktaları birleştirme kabiliyetine aynı anda sahip olmaları gerekiyor.

Bu nedenle teknik anlayışın, “ince becerilerle” birleşmesi günümüzün güçlü bireylerinin ortak özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Peki bu ince beceriler toplumun farklı kesimlerine nasıl aktarılabilir? Cinsiyet kırılımları bu resimde nasıl değerlendirilebilir?

İnce Beceriler ve Süper Çalışan

Aslında tüm ince becerilerin temelinde iletişim becerisi yatıyor. Kendimizle ve çevremizle, doğru, verimli ve iyi iletişim kurabilmek ne yazık ki sadece sınıflarda öğrenilebilecek bir şey değil; büyüdükçe, geliştikçe ve hayata karıştıkça elde edebileceğimiz bir beceri.

Bir gencin güçlü iletişim becerilerine sahip olduğunu kanıtlayabilecek iki parametre var. Birincisi yabancı dil konuşarak kendini rahatça ifade edip uluslararası topluluklara dahil olabilmesi. İkincisi kendinden çok farklı arka planlardan gelmiş kişilerle doğru iletişim kurup iş birliği yapabilmesi. Bu iki alanda yüksek performans gösterip sağlıklı ilişkiler kurabilen gençlerin hızlı bir şekilde yükseldiğini görüyoruz.

İletişim yalnızca diğer insanlarla gerçekleştirdiğimiz bir pratik değil, aynı zamanda kendimizle iyi bir iletişimde olmak da oldukça önemli. Neye ihtiyacımız olduğunu anlayabilmemiz, bu ihtiyacı bir kriz yaşamadan giderebilmemiz için kendimizle iyi bir iletişimde olmamız şart.

Günümüzde çoğu gencin dinlenmeye ihtiyacı olduğu zamanları fark etmeyerek, tükenmişlik ve çöküntü yaşadığını görüyoruz. Bunun nedeni aslında ihtiyacımız olan sessiz ve sıkıcı zamanı kendimize verebilmek için zaman bulamıyor oluşumuz. Kültürümüz gereği kolektif hayatlar yaşıyoruz. Bu kolektif hayatların içinde epey sosyal “zorunluluğumuz” var. Sosyal sorumluluklarımız olmalı ama sosyal zorunluluklardan kaçınmalıyız. Burada önemli bir nokta bireysellik ve toplumsallık arasındaki dengeyi tutturabilmek. Etkili ağlar oluşturabilmek için ekosistemimizle dayanışma içinde olmamız önemli ama yeni fikirler çıkarabilmek için de kendimize “sıkılacağımız” sessiz alanı sunmak durumundayız. Bu dengeyi kurabilmek belki de yaşadığımız zamanın en zor pratiklerinden biri.

Bu noktada cinsiyet kırılımlarına vurgu yapmakta fayda var. Küçük yaştan itibaren kız çocuklarının erkek çocuklardan farklı sosyal becerilere yöneldiğini gösteren birçok araştırma var. Örneğin OECD ve MEB’in ortak raporu Sosyal ve Duygusal Beceriler Araştırması Türkiye Ön Raporunda⁸ belirtildiği gibi “kız öğrencilerin görev performansı, iş birliği ve açık fikirlilik becerilerinde daha yüksek ortalama puanlara sahip olduğu, erkek öğrencilerin ise duygu düzenleme ve başkalarıyla etkileşimde olma becerilerindeki ortalama puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.” Yani gelişimsel olarak kız çocuklar ve erkek çocuklar ince becerilerin farklı kısımlarına odaklanıyor.



Gelecek jenerasyonlar için en önemli konulardan biri, makinalar çoğu sıradan işi hallederken insanların fazlalaşan boş zamanlarını nasıl verimli değerlendirdikleri olacak.

Kadınların sosyal olarak çevresine daha çok destek vermesi beklendiği için ekosistem yaratmak ve doğru iletişim kurmak konusunda daha becerikli oldukları söylenebilirken erkeklerin daha fazla “dışarıyı” gözlemlene fırsatı olduğu için değişime adapte olmak ve liderlik edebilmek alanlarına yönlendiğini görüyoruz. Bu noktada iki grup için de bir öğreti olduğunu düşünüyorum.

İş hayatına atılan kadınlar için en zor noktalardan biri ev ve iş hayatını dengelemek. Bu noktada kadınların toplumsal cinsiyet kodlarından gelen bazı “doğal” sorumlulukları olduğu varsayılıyor. Bu kodlar, kadınların kendilerine sessiz zaman ayırmasını zorlaştırarak düşünsel dünyalarının genişlemesinin önüne geçiyor. Öte yandan erkekler “dışarıya çıkıp” aileye bakma sorumluluğunun tek muhatabı olarak görüldüğü için kendine fiziksel olarak bakmayı ancak geç yaşlarda öğreniyor. Günümüzde kendini sağlıklı bir şekilde besleyip yaşam alanını düzenli tutan erkek sayısı artsa da bu büyüklerimizin döneminde oldukça az rastlanan bir gerçeklikti.

Bu ikili çıkmazın en etkili çözüm yolunun eşitlikçi (simetrik) aile yapısının oturtulması olduğunu söylemek mümkün. Ailede her türlü egemenlik ve sorumluluğun anne ve baba arasında paylaşılması kadın ve erkeğin ince beceriler konusunda kendini geliştirmesinin de önünü açacaktır. Kadının, “suçluluk duygusu” hissetmeden kendine sessiz zaman olarak düşünsel gelişimine yatırım yapması, erkeğin de “zayıf hissetmeden” kendi fiziksel iyi oluşuna odaklanması iki bireyin de kuvvetli ince becerileri edinmesini kolaylaştıracaktır.

İnce becerilere bir başka örnek, sezme kabiliyeti ve sosyal zekâdır. Bilgiye erişiminin en yüksek seviyeye ulaştığı bir çağda yaşıyoruz. Artık “bilgili” olmak yeterli değil, bu bilgilerle nasıl sağduyulu hareket edebileceğimizi anlamak gerekiyor. Öğrendiğimiz şeyleri “ne için”, “nasıl” ve “nerede” kullanacağımızı anlamak

ve bu doğrultuda inisiyatif olarak devam etmek bizi “diğerlerinden” ayıracaktır. Bu ayrımı iyi kurabilen kişilerin daha etkili çalışabileceğini ve günlük işlerini daha kısa sürede bitirebileceğini söylemek mümkün. Oxford Üniversitesi ekonomi profesörü Daniel Susskind’in “İş Olmayan Bir Dünya: Teknoloji, Otomasyon ve Buna Nasıl Yanıt Vermeliyiz? (A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond)” kitabında açıkladığı gibi gelecek jenerasyonlar için en önemli konulardan biri, makinalar çoğu sıradan işi hallederken insanların fazlalaşan boş zamanlarını nasıl verimli değerlendirdikleri olacak. Bu nedenle ince becerilerini geliştirmeyi hedefleyen erkek ve kadınların, farkı şekillerde kendilerine yatırım yapmaları için boş zamanları da doğabilir. Bu zamanı farkında ve doğru kullanmak ise en önemli noktadır.

Önümüzdeki dönemde, makinalar daha çok sorumluluk aldıkça ve insanların zamanları arttıkça daha fazla küçük şirketin çıkacağını söylemek mümkün. Takımların küçüleceğini; “yüksek kalite” çalışanların daha fazla sorumluluk alıp “ortalama” çalışanların kendilerine sistemde yer bulmakta zorlanacağını öngörmek mümkün. Bu nedenle gelecek bence “süper çalışanların” zamanı olacak.

Şirketler için “süper çalışan” demek, inisiyatif alıp yararlı bağlantılar kurabilen, veri setlerini inceleyip özet çıkarımlarda bulunabilen, kültürler arası iletişimi sağlayabilen ve sosyal zekâsı ile takımları yönetebilen kişilerdir. Bu kişileri şirketler için vazgeçilmez yapan şey yaptıkları işte uzman olmalarının ötesinde, değişen durumlara ayak uydurup kendilerine yeni uzmanlıklar katmalarıdır. Bir bireyin tüm bu özellikleri gösterebilmesi için bahsettiğimiz “ince becerilere” sahip olması gerekir. Özetlemek gerekirse ince becerilere sahip olmayan kişiler geleceğin dünyasında süper çalışan olamayacaklar.

Peki bu “ince becerilerin” kazandırılmasında özel sektör, uluslararası yatırımcılar ve sivil toplum gibi farklı paydaşlar ne yapabilir?

Yazının başında belirttiğimiz gibi Türkiye'nin geleceği için kamu, özel sektör ve sivil toplumunun yapabileceği en etkili iş 15 milyon genci dünya vatandaşı seviyesinde “süper çalışan” noktasına getirmektir. Bunu yapmak için birkaç tane değerlendirilmesi gereken önemli nokta olduğunu düşünüyorum.

1. Sivil Toplum Ne Yapabilir?

Her jenerasyonda belli bir “en iyi öğrenciler” grubu vardır. Bu öğrenciler buldukları ülkelerin en iyi üniversitelerine giderler, yüksek kalite eğitim alırlar. Sistem zaten bu en iyi öğrencileri bir şekilde değerlendirmenin yolunu bulur.

Bir de, “en iyi öğrenciler” kategorisinde olmayan, ama kendini geliştirmeye meraklı ve dünyayı merak eden gençler var. Ben işte bu kategorinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu kategorideki gençler çeşitli, sivil toplum merkezli eğitim ve destek programları ile güçlendirilirse, ekonomiye yaratıcı bireyler olarak katılarak sistemlerin güçlenmesini sağlayabilir. Sivil toplumun en büyük görevi en parlak olmasa da dünyaya bir şey katma derdi olan gençleri bulup onları çeşitli yöntemlerle desteklemektir.

2. Uluslararası Kurumlar Ne Yapabilir?

Uluslararası kurumlar ve yatırımcıların geleceğin çalışma hayatında öne çıkacak becerilerin kazandırılmasına yapabilecekleri en büyük katkı farklı ülkelere gelen gençlerin sosyalleşebilecekleri ve ortak bir dil oluşturabilecekleri ortamlar yaratmaktır.

Değişim programları, çok kültürlü ortamlar, kamplar ve farklı atölye çalışmaları ile gençlerin iletişim becerileri geliştirilebilir ve “dünya vatandaşı” standardına çıkması desteklenebilir. Unutmayalım ki bir gence verebileceğimiz en büyük hediye dünyanın dört bir yanında yaşayabilmelerine vesile olacak yetenek, kaynak ve özgüveni sağlamaktır.

Bu bağlamda, uluslararası kurumlar bu üç kategoride de faaliyet gösterebilirler: Yeteneklerin artırılması için dil programları sunabilir, kaynak yaratarak yurt dışında yaşama imkânı sağlayabilir ve özgüveni artıracak mentorluk ve koçluk programları oluşturabilirler.

3. Özel Sektör Ne Yapabilir?

Süper çalışanları çekmek konusunda büyük şirketler geri kalan tüm kurumlardan daha başarılı olacaktır. Yüksek maaşlar, iş güvenliği ve kredibilite yüksek eğitilmiş gençlerin büyük şirketleri tercih etmesine sebep oluyor. Büyük şirketler ise kendilerini seçmiş olan bu çalışanları uluslararası takımların bir parçası yaparak ve farklı projelerde deneyim kazanmalarını sağlayarak güçlendirebilirler.

Mevcut jenerasyon, dünya tarihindeki en fazla “bolluk” ile büyüyen jenerasyon olduğu için “anlam” konusunda çok titizler. Küçük ve orta büyüklükteki şirketler ise gençleri “faydalı” ve “etki sahibi” hissettirecek pozisyonlarla kendilerine bağlayabilir. Gençlerin, anlamına ve etkisine inandıkları kurumları daha çok sahiplendikleri bir gerçek. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletmeler, süper çalışanlarını genç yaşta yönetici sorumlulukları vererek ve liderlik eğitimleri almalarını sağlayarak güçlendirebilir.

Sonuç

Geleceğin dünyasında başarılı olacak kişiler teknik kapasiteyle ince becerileri birleştirerek makinaları ve insanları doğru ve etkili bir şekilde çalıştırabilen kişiler olacak. Bu becerilerin gençlere kazandırılmasında Başlangıç Noktası gibi sivil toplum örgütlerine, özel sektöre ve uluslararası kurumlara çok büyük iş düşüyor. Akademik kurumların ince becerilerin kazandırılmasında eksik kaldığı noktada, üçüncü sektör gençleri geleceğe hazırlamak için kolları sıvamalı. İnce beceriler, teknik beceriler kadar önemli olmasına rağmen öğretilmesi daha zor olan yetkinlikler. Her kurum, ince becerilerin kazandırılması için üstüne düşeni yaparsa, çağı yakalayabilen ve geleceğin modellerini oluşturabilen bir üretim gücüne sahip olabiliriz.

NOTLAR

1. Adaptability quotient, <https://www.bbc.com/worklife/article/20190718-adaptability-quotient>

2. Evans Data <https://www.evansdata.com/>

3. *Çoktan çoğa iletişim*, birçok kişinin aynı anda birbirine bilgi, mesaj veya içerik gönderebildiği ve aynı zamanda alıcı olduğu iletişim biçimidir. Bu iletişim modeli, katılımcılar arasında merkezi bir otorite veya aracı olmadan, doğrudan bir etkileşim sağlar. İnternet tabanlı platformların ve ağ sistemlerinin mümkün kıldığı bir iletişim biçimidir.

4. *Üssel insanlık*, teknolojik yeniliklerin, bilgiye erişimin, kültürel dönüşümlerin ve toplumsal gelişmelerin hızının üssel bir şekilde (yani zamanla çarpan etkisiyle artarak) yükseldiği bir insanlık dönemi veya paradigmasıdır. Bu kavram, genellikle Moore Yasası gibi teknolojik büyüme örnekleriyle ilişkilendirilir ve insanlık üzerindeki derin etkilerini inceler. Üssel insan, yapay zekâ ile kendi biyolojik potansiyelini katlar.

5. Türkiye Bilişim Vakfı'nın Başlangıç Noktası platformunun koordinasyonunda, Psylabs ve Research Istanbul partnerliğinde, Türkiye'deki gençlerin geleceğin yetkinlikleri olgunluk profillerini anlamak amacıyla hazırlanmıştır. 18-25 yaş arası 1.510 üniversite öğrencisi ve yeni mezunun katılımıyla gerçekleştirilen bu kapsamlı araştırma, gençlerin güçlü ve geliştirilmesi

gereken yetkinliklerini, motivasyon kaynaklarını ve iş hayatındaki beklentilerini derinlemesine analiz etmektedir.

6. Psylabs araştırmalarını görmek için, <https://www.psylabsonline.com/tr/>

7. IMB Global AI Adoption Index <https://www.multivu.com/players/English/9240059-ibm-2023-global-ai-adoption-index-report/>

8. OECD Sosyal ve Duygusal Beceriler Araştırması Türkiye Ön Raporu, Eğitim Analiz ve Değerlendirme Raporları Serisi, No:19 Eylül 2021, https://www.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_09/07170836_No19_-_OECD_Sosyal_ve_Duygusal_Beceriler_Arastirmasi.pdf

9. Susskind, D. (2020). *A world without work: Technology, automation and how we should respond*. Penguin UK.

Atıf Önerisi:

Zeytinoglu Atıcı, Ceren. 2025. "Geleceğin Dünyasında Öne Çıkacak İnce Beceriler" TESEV Değerlendirme Notları 2025/4.

<https://www.tesev.org.tr/tr/research/gelecegin-dunyasinda-one-cikacak-ince-beceriler/>

Copyright © Ocak 2025

Tüm hakları saklıdır. Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı'nın (TESEV) izni olmadan bu yayının hiçbir kısmı elektronik ya da mekanik yollarla (fotokopi, kayıtların ya da bilgilerin arşivlenmesi, vs.) çoğaltılamaz.

Bu yayında belirtilen görüşlerin tümü yazarlara aittir ve TESEV'in kurumsal görüşleri ile kısmen ya da tamamen örtüşmeyebilir.

TESEV, bu projeye katkılarında ötürü İsveç İstanbul Başkonsolosluğu'na teşekkür eder.

