



Orta düzey yöneticilik ortadan kalkıyor mu?

Mutlu bir evlilik için gerekli olan “çiftin ne kadar uyumlu olduğu değil, uyumsuzluklarla nasıl başa çıkabildiğidir” demiş Leo Tolstoy. Üzerinden yüzyıl geçmesine karşın bu ifade içinde barınan felsefe hala iş yaş a m 1 m 1 z domine etmeye devam ediyor...

G eride bıraktığımız 2010'a ve son 10 yıla bir dönüp baktığımızda iş hayatına hakim olan X kuşağı; daha kanaatkar, marka sadakati yüksek, göreceli olarak daha çabuk tatmin olan, teknoloji ile ileri yaşlarda tanışan ve radikal değerlerin savunucusu bir kuşak olarak bizleri bugünlere kadar getirdi. Şirketlerin üst düzey yönetimlerinin büyük bir çoğunluğunu, günümüzde bu kuşak oluştururken, şu an zaten kullanılan İnsan Kaynakları uygulamalarını başarıyla hayata geçiren kişiler de onlar. İnsan Kaynakları departmanlarının, personel işleri bölümleri olduğu zamanlardan beri yapılmakta olan özlük işleri ve işe alımın yanına, X kuşağının tetiklediği; motivasyon, kariyer planlama ve geliştirme, dış kaynak kullanımı, koçluk ve akıl hocalığı gibi günümüzde belirli bir ölçüde üzerindeki tüm şirketlerin hayata geçirdiği uygulamalar da İnsan Kaynakları departmanlarının sorumluluk alanına eklendi. Günümüzde şirketlerin orta düzey yönetim ve alt düzeyinde görev almaya başlayan Y kuşağının ve alttan gelen milenyum ve Z kuşağının ihtiyaçlarının farklılaşması, yeni trendlerin ortaya çıkmasına sebep oluyor. Dünyada şirketler, bahsi geçen yeni kuşakları elde tutabilmek için yeni ve çekici politikalar uygulamaya başladılar.

İK kabuk değiştiriyor

Türkiye'de de durum bundan çok farklı değil. Z kuşağının anne ve babası olan Y kuşağı; teknoloji ile dost, direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmayan, kendi fikirlerine çok önem veren, esnek yöneticilerle çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk almaktan kaçınmayıp hırslı ve üretken olan; ama en önemlisi uzun süreli sadakat gösteremeyen bir kuşak olarak karşımıza çıkıyor. Bu kuşak için, Türkiye'de İnsan Kaynakları departmanlarının kabuk değiştirmeye başlaması hiç de şaşırtıcı değil. Bu yeni ve alışıldık olmayan işteklere karşılamak ve bu kişileri elde tutabilmek amacıyla

son dönemlerde ortaya çıkan kavramların en önemlisi Yetenek Yönetimi. *

2011 yılında da şirketlerin İnsan Kaynakları departmanlarının yeni uygulamalar sıralamasında üst sıralarda yer alacağına inandığım bir konu. Yeteneği saptama, geliştirme ve elde tutma ile sürdürülebilirliğin sağlanması olarak özetlenebilecek yetenek yönetiminin önemi her geçen gün artmakla beraber, geçmiş senelere göre kendi içerisinde de farklılık göstermeye başladı. Önceleri "Bir şirketin kilit pozisyonlarında çalışacak olan yöneticileri belirleyip, bu kişilerin gelişimlerini, şirkette kalmalarını sağlayan süreçler bütünü" olarak tanımlanırken, günümüzde bunun yanına, "Liderlerin organizasyonlarındaki çalışanların mevcut ve gelecek performanslarını en üst düzeye ulaştırmak için kullandıkları metotlar" tanımı da eklendi. (*Yasemin Merih, 2010)

Y Kuşağı tepe yönetici ile arasındaki orta fonksiyonu değersiz ve sadece mesul müdürlük, bir anlamda kayıt tutucu olarak görüyor. Bu durumda orta düzey yöneticilik şirketlerin bir kariyer onurlandırması, çalışana bir lütfu gibi konumlanıyor artık. Hatta eski genel müdür algısı bile kaybolmaya başlıyor. Şirkete yönlendirici vizyonu getiren, tüm dış ilişkileri yöneten genel müdür işlevini artık her çalışan yerine getirebiliyor. Search Engine'ler ve sosyal medya bağlantıları her şeyin yerini alabiliyor. Teknoloji yeni genel müdür olarak algılanıyor. Performansı izleyebilir, raporlar yazabilir, geri bildirim verebilir ve takımların kendi kendini yönetmesini motive edebilir. Yetenekli ve gelişmiş ekipler artık kendi kendini yönetme becerisini geliştiriyor. Kısacası genel müdürlük günümüzde korunması daha zor bir kale haline geliyor.**

Orta düzey yönetici ne yapmalı?

Güçlü bir eğitim ve özgüven sahibi Y Kuşağının, agresif baskısını her geçen gün daha da fazla üzerinde hissedecek olan



“Suçsuz Orta Düzey Yönetici” ne yapmalı peki? Burada iki hayati yatırım zorunluluğu karşımıza çıkıyor: İlki, farklılık yaratacak bilgi ve yetkinlikler geliştirmesi; ikincisi ise, işi ile ilgili bir alanda uzmanlaşması. Kısacası getireceği önerilerle Y kuşağını şaşırtması... Aksi takdirde kapitalizmin rol modeli haline gelmiş Y kuşağının ofiste yaratacağı gerginlik ve lobi erken emekliliğin önünü açabilir yakın bir gelecekte. (**Lynda GRATTON, London Business Scholl 2011)

Unutmamak gerek ki artan rekabet ve azalan karlılık oranları şirketleri her alanda sürekli gelişim ve iyileşme çalışmalarına iter. İnsan fizyolojisinin iş performansını etkilediği gerçeğinden yola çıkan bazı firmalar eleman seçiminde güne başlama özelliklerini bile inceler hale geldi. Erken kalkan insanlar; uyumlu, iyimser, dengeli, pro aktif ve uzlaşmacı bir profil sergilerken, geç kalkanlar; yaratıcı, zeki, dışa dönük oluyor. Bu da yapılacak işin doğasına göre bir seçim sürecini ortaya çıkarıyor. (Christoph Randler 2010)

Ekiplerde uyum önemli

Artık iş yaşamında 5 yıl önceye göre bile çok ilerideyiz. Sadece çalışanların kişisel özellikleri değil yöneticilerinki de dikkatle inceleniyor. Dışa dönük yöneticiler proaktif ekiplerle çalıştığında başarısız oldular. Proaktif çalışanların sessiz yöneticiler ile performanslarının daha yüksek olduğu belirlendi. Dışa dönük yöneticiler ise hiyerarşiye önem veren takımlarda verimli oluyor. Amerika’da bir pizza markasının 130 şubesinde çalışan yönetici ve elemanlarla test edilen bu konu, dışa dönük yöneticilerin, proaktif ekiplerin içinde terdihin olduğunu ve tehditkar bir algılamaya girdiklerini ortaya çıkardı. Kısacası ekibin her halkası özenle seçiliyor ve ilerleyen dönemde de uyumu arttırmak için gelişim planları yapılıyor. (Adam M. GRANT, Wharton Business School 2010) Genellikle tecrübenin bir sonucu olarak gelen orta düzey yöneticilik için diğer bir önemli tehdit de rekabetin getirdiği yeni bir trend: beklenen iş ne olursa olsun en kalifiye adayı almak ve işinde ona konfor alanı ve yetki vermek olmalı. Oysa İK departmanları açısından bakıldığında amaç işe uygun bir aday seçmekle ilgili. Oregon’daki Portland Eyalet Üniversitesi’nde Berrin Erdoğan’ın 244 çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre (2009): kalifiye kişiler kendilerine kon-

for alanı ve inisiyatif verildiği zaman mevcut işleri basit de olsa mutlu oluyor ve hem sadakat hem de yüksek performans gösteriyor. Kısacası iyileşen eğitim imkanlarında geleceğin vizyonu, yüksek nitelikli (overqualified) çalışandır. Buradaki önemli bir nokta biz yöneticilere düşüyor. Hırslı ve aidiyet duygusundan yoksun Y – Z & Millenyum kuşaklarının, daha doğrusu bu iyi kumaşların işlenip, performansın en üst düzeye çıkarılmasıdır. (Andrew O’Connel, Harvard Business School 2010)

Yönetici değer yaratan bir varlık olmalı

1950’ler 60’larda yönetici 4 konuda çok başarılıdır: planlamak – organize etmek – yönlendirmek – kontrol etmek. 1980’ler – 90’larda ise yönetici şirketin hissedarlarına maksimum kar sağlamak ve söz verilen rakamı tutmak ile görevlidir. Oysa günümüzde yöneticilik tüm görevlerinin üzerine bambaşka bir boyut daha kazanmıştır: topluma, çevreye ve piramitte kendi altında kalanlara kalıcı katkı ve yarar sağlamalıdır. Artık yönetici; çalışanlarının ve toplumun yaşam kalitesini yükselten, yaşadığı ortama değer veren, değer yaratan bir varlık olmalıdır. (Phil Rosenzweig, IMD Lausanne University 2010)

Y jenerasyonu müdür değil lider istiyor

Y, Z veya Millenyum kuşağı, her ne denirse densin bu insanlar karşısında bir müdür değil bir lider görmeyi istiyor. Bu jenerasyonun en büyük beklentisi saygı gösterebileceği bir birikimin yönettiği ekibin bir parçası olmak. Aranan kelime müdür – yönetici değil bir master’dır. Bu genç insanların saygı göstereceği kişi hayatının her anını (hem iş – hem özel) bir lider gibi yaşamalı. Sadece iş yerinde masasına oturduğunda değil, sokakta, ailesi ile yaşam tarzı ve hobileri ile de rafine bir profil sergilemeli. Kısacası saygın olup saygı uyandırmalıdır.

Beklentileri bu kadar üst düzeyde olan Y kuşağının da bu beklentiler karşısında kendi payına düşen ödevleri var. Unutmayın 25 Yıldır CNN’de aralıksız program yapan kelime sihircisi Larry King son yayınında konuşamadı, CNN’de yerini dolduracak kişiyi hemen açıklayamadı. Sonuçta işler onları yapanlarla değer ve kimlik kazanıyor.