

Kaynak: Harvard Business Review Türkiye

Tarih: 28.06.2018

Orkestra Şefi Edasıyla Şirket Yönetmek

Yazarlar: **Sean Yu**

Y Kuşağı ne yazık ki kötü bir üne sahip. Hatta Y Kuşağı için; tembeller, sadık değıller, çok fazla şey istiyorlar; ama katkıları çok az, şımarıklar, iş umurlarında bile değıil... gibi şikayetleri etrafınızdakilerden sık sık işitmeniz mümkün. X Kuşağı olarak da adlandırılan bir üst jenerasyondan yöneticilerin çoğıu Y Kuşağından gelen çalışanlarını daha çok çalışmaları için sürekli zorluyor. Ancak konu bu kitleyi motive etmeye geldiğinde ne yazık ki birçoğıu sınıfta kalıyor. Bizim de 50'den fazla çalışmamız var ve yaş ortalamaları 28. Yani çoğunluğu Y Kuşağı olan bir ekibin CEO'suyum, ancak çalışanlarımın hepsinin motivasyonu da sadakat duygusu da oldukça yüksek. Anlayacağınız Y Kuşağının bir sıkıntısı yok. Burada asıl sorun, şirketlerin Y Kuşağını yönetme biçimlerinde.

Aslında ben de Y Kuşağından sayılırım. Uzmanların günümüzde Y Kuşağı olarak adlandırdığı zaman diliminin başlangıcı olan 1984 yılında doğdum. Tam sınırda doğduğum için X Kuşağının sıkı çalışma ve sadakat gibi değerlere önem vermesini de Y Kuşağının anlam ve amaç arayışını da kendimle özdeşleştirebiliyorum.

Mezun olduktan sonra çalıştığım ilk işimde mutlu olamadım. Aslına bakarsanız her ikisinin de yüksek maaşlı ve sağlam prestiji ile cazip gözükken yatırım bankacılığı ve özel sermaye şirketleri olmasına rağmen yaptığım iş beni bir türlü tatmin etmedi. Kocaman bir çarkın ufacak dişlilerinden biri gibiydim. Bu pozisyonlara başlarken motivasyonum yüksekti; ama hevesimi kaybettikçe durumum geri dönülemez bir hal almıştı.

Daha sonra bir sivil toplum örgütünde, finans sektöründe kazandığımın onda biri kadar bir maaş ile işe başladım. Ancak sivil toplum örgütünde çalışmak ilk iki işimden oldukça farklıydı. Yaptıklarım oldukça tatmin ediciydi. Her sabah inanılmaz bir motivasyonla işe gidiyordum. Peki bu pozisyonu diğerlerinden farklı kılan neydi?

Finans sektöründe çalışırken beni tek ilgilendiren tamamlanacak görevlerim ve teslim süreleriydi. Görevim öncesi ya da sonrasında olanlardan haberdar değıildim. Yaptığım işin çalıştığım kuruma bir faydası olup olmadığını bile bilmiyordum. Daha da kötüsü yaptığım işin başarılı olup olmadığını bir türlü anlayamıyordum. Bu nedenle de kendimi nasıl geliştireceğimi ve yoluma nasıl devam edeceğimi bilmiyordum.

Bir örnek vermem gerekirse yatırım bankacılığı alanında çalışırken sunum hazırlardım. Yöneticim sunumda aktarmam gereken şeylerin taslağını eliyle çizerdi. Daha sonra bu sunumların çıktısını alır ve zar zor okuyabildiğim değıişiklik taleplerini yazması için yöneticime iletirdim. Bu revizyon süreci yöneticim sunumdan memnun kalana kadar devam ederdi. Yöneticimden onay aldığımda hazırladığım sunumu kitapçık haline getirir ve müşteri görüşmelerinde dağıtması için kendisine verirdim. Yöneticim bu sunumların hazırlanma sebebini de verdiği değıişiklik taleplerinin nedenini de benimle hiç paylaşmadı. Müşteri görüşmelerinin nasıl geçtiğini bile bilmiyordum. Tek bildiğim bu sunumların hemen hazırlanması gerektiğiydi. Genellikle haftada 100 saat çalışıyordum. En kötüsü de iptal edilen toplantılar için saatlerimi harcayarak sunum hazırlıyor ve yöneticimin beni bilgilendirmediği için boşu boşuna çalışıyor olmamdı. İşte bu yüzden moralim bozuluyordu ve hızla motivasyonumu kaybettim.

(Anlamanın işi nasıl etkilediği ile ilgili bilgi almak isterseniz bu TED Talk bağlantısını ziyaret edebilir ya da bu araştırmayı inceleyebilirsiniz)

Sivil toplum örgütlerinde ise süreç oldukça farklı. Çalıştığım kurumda hedefimiz daha fazla iş imkanı yaratmak ve ekonomik büyümeyi artırmak için gerekli girişimcilik ekosistemlerini kurmaktı. Yaptığım işlerde sorumluluk tamamen bana aitti ve atacağım adımları kendim belirleyebiliyordum. Gelişmem gereken noktalarda ise geribildirim alabiliyordum. Eksik olduğum noktalar dışında ise tamamen özgürdüm. Değerliydim, mutluydum ve daha fazlasını istiyordum.

Kendimi de dahil ettiğim Y Kuşağı, eğitilmiş ve istekli. Bir iş bulup başlama konusunda birçok seçeneğimiz olduğundan dolayı fazla seçici davranıyoruz. Uyanık olduğumuz saatleri harcadığımız işin hayatımıza anlamlı hale getirmesini istiyoruz. İş kendini tekrarladığında ve anlamsızlaştığında ise motivasyonumuzu kaybediyoruz. Ne daha fazla para ne de karşılaşacağımız baskı bizi bu durumda daha fazla çalışmaya ikna edebiliyor.

Aslında bu çalışmak istememek ile alakalı bir durum değil, aksineişimizi oldukça önemsiyoruz. Hatta işimizi o kadar çok önemsiyoruz ki, üstünde bu kadar emek harcadığımız işin hayatımıza bir anlam katmaması bizi hayal kırıklığına uğrattırıyor. İyi bir yönetici, yapılan işi çalışanları için anlamlı hale getirerek çalışanlarını motive etmeyi başarabilmeli. Büyük resmi görmemiz gerektiğini bilmeli. İyi bir yönetici, çalışmalarımızın topluma bir etkisi olması için gerçek bir amacımızın olmasının inanılmaz derecede motive edici olduğunu bilmeli. Bu yönetici çalışmalarımızın amacını bize iletip mümkün olan tüm yollardan bunu pekiştirerek amacımızı içselleştirmemizi ve motivasyon kaynağımız haline getirmemizi sağlayabilmeli.

Benim de dahil olduğum Y Kuşağı, sürekli öğrenmek ve yaptığı işte zorlanmak ister. Her gün işe geldiğimizde kendimizi profesyonel hatta kişisel olarak geliştirdiğimizi hissetmek isteriz. Sürekli bir büyüme ve gelişme arayışındayız.

Peki Y Kuşağının Yöneticisinden Beklentileri Neler?

Bizim kuşağımız için tanımlanam gerekirse, iyi bir yönetici:

- Yapılan çalışmaların nasıl sonuçlar doğurduğunu ve harcanan tüm emeklerin bir şirketin operasyonlarını, gelirini ya da müşteri ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ekibiyle paylaşmalı,
- Temel performans göstergelerinin hangilerinin anlamlı bir etkisi olduğunu ekibine göstermeli ve sonrasında bunları hedef olarak belirlemeli,
- Hedeflerimize giden yolda bolca sorumluluk ve özgürlük vererek, yalnızca yönlendirmeye ihtiyacımız olduğu anda devreye girmeli,
- Yaptığımız işin anlamını bize gerçekten göstermeli,
- İş yerinde bir öğrenme kültürü oluşturabilmeli,
- Çalışanları ile dilediği gibi kitaplar, makaleler, blog yazıları, podcastler, videolar ve bilgilendirici olduğu kadar düşündürücü içerikleri paylaşabilmeli,
- Deneyimini ve bakış açısını özgürce aktarabilmeli,
- Hem pozitif hem negatif bildirimlerini paylaşarak doğru yolda gittiğimizi fark etmemizi sağlamalı,
- Bilginin saklanmaması ve özgürleştirilmesi gerektiğini, bir öğrenme kültürünün oluşturulması için özgürce paylaşımın anahtar olduğunu bilmeli,
- Bir koç olarak, çalışanlarına yüksek hedefler koyarak başarılı olmaları için ne yapmaları gerektiği konusunda yol göstermeli ve verilen hedefe ulaşmaları için gerekirse çalışanlarını zorlamalı,
- Bir amigo gibi sürekli başarı için ayakta olmalı, takımı motive etmeli,
- Başarılı olduğumuzda bizi tebrik etmeli, başarısız olduğumuz zaman ise moralimizi düzeltmeli,
- Kendimizi geliştirebilmemiz için enerjisini ve zamanını verebilmeli.

Y Kuşağının sınırında bir insan olarak çoğunluğu Y Kuşağından oluşan ekibimi, kendim nasıl yönetilmek istiyorsam öyle yönetmeye çalışıyorum. İlk iki iş tecrübem bana ne yapmam gerektiğini öğretirken üçüncü işim bana ne yapmam gerektiğini gösterdi. Bizler tembel ya da sadakatsiz değiliz. Çok fazla talebimizin olmasının tek sebebi daha fazlasını geri vermek istememiz. Şımartılmış olabiliriz ama işimizi gerçekten çok ciddiye alıyoruz. Hatta işimizin hayatımıza bir anlam katmasını isteyerek işimizi belki X Kuşağı yöneticilerimizden daha çok düşünüyor olabiliriz. Tatmin olana kadar durmayacağız. Y Kuşağının potansiyel iş gücündeki yeri arttıkça tüm iyi yöneticilerin bizi daha iyi anlaması ve yönetmesi gerekecek. Bizi lütfen yargılamayın. Tek ihtiyacımız birazcık anlayış.

Harvard Business Review Türkiye'nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).