

ORGANİZASYONLARI YÖNETMEK

Daha İyi Bir İş Yeri Oluşturmak için İlk Adım: ‘Teşekkürler’

Lauren R. Locklear, Shannon G. Taylor, Maureen L. Ambrose



İçinde bulunduğumuz bu günlerde minnettar olacağımız çok az şey varmış gibi hissedebiliriz. Birçoğumuz sağlığımız, maddi durumumuz ve işimiz konusunda sürekli bir endişe içindeyiz. Bu endişeler fiziksel ve zihinsel sağlığımızı etkileyen, işteki performansımıza zarar veren ve ilişkilerimizi zorlayan aşağı doğru bir kısır döngü yaratabilir. Olumlu olanı gözden kaçırdığımızda ve olumsuz olana odaklandığımızda meslektaşlarımıza kötü davranma ihtimalimiz daha yüksek: Onlara hakaret edebilir, arkalarından konuşabilir, onları görmezden gelebilir ve hatta dışlayabiliriz bile.

Bu nezaketsiz davranışlar, kurumlar için yaygın ve pahalı bir sorundur. Ne yazık ki araştırmalar, kurumlarda kötü davranışları azaltmak için pek fazla pratik çö-

züm sunmaz, üstelik var olan çözümlerin çoğu pahalı, zaman alıcıdır ve sınırlı etkinlik gösterir. İş yerinde kötü davranışları araştıran 20 yıllık deneyimimizle, bu sorunu incelemeye mecbur hissettik ve bu zararlı davranışları engellemek için etkili ve bilimsel olarak geçerli bir yöntem bulmaya karar verdik.

Kötü davranışlar tamamen insanların moralini bozmaya yönelik olduğundan özellikle minnettarlığı kullanarak insanları nasıl mutlu edebileceğimizi ortaya çıkarması umuduyla pozitif psikoloji üzerine yapılan araştırmalara baktık. Sonuç: Araştırmalar, minnettarlık duygularının ilişkileri geliştirdiğini, destek hissini pekiştirdiğini ve olumlu davranışları artırdığını gösteriyor.

Bu alandaki araştırmalar, insanların basit müdahalelerle kasıtlı olarak minnettarlık duygularını geliştirebileceklerini de gösteriyor. Bunlardan biri, katılımcıların tartışma, yazma ve rol yapma etkinlikleriyle minnettarlık ifade etmek için bir araya geldiği “minnettarlık grupları” oluşturmaktır. Bir diğeri, birine teşekkür mektubu yazıp sonra yüksek sesle okumakken belki de en basit ve en bilinen müdahale, bir kişinin her gün birkaç dakikasını minnet duyduğu şeyleri, insanları ve olayları not alarak geçirdiği bir şükran günlüğü tutmayı içerir.

Bu bulguları göz önünde bulundurarak, minnettarlık müdahalesinin kurumlarda gözlemlenen kötü davranışları azaltabileceğini düşündük. Sadece durumun böyle olup olmadığını test etmekle kalmadık, işe yaradıysa nedenini de anlamak istedik. Pozitif psikoloji literatürü bizi dört olası açıklamaya yönlendirdi.

Minnettarlık müdahaleleri:

- Olumlu davranışlar sergilemek için motivasyonu güçlendirir.
- Kişilerarası yakın ilişkileri teşvik eder.
- Otokontrolü geliştirir.
- Destek hislerini pekiştirir.

Buradan yola çıkarak bir çalışma tasarladık ve bir araştırma hizmetleri şirketinin yardımıyla çok çeşitli sektörlerde, kuruluşlarda ve işlerde çalışan 147 gö-

nüllüyle çalışma yaptık. Süpervizörler ve BT teknisyenleri gibi daha tipik ofis rollerinde çalışanların yanı sıra öğretmenler, temizlikçiler ve fast-food çalışanları da vardı. Katılımcıları rastgele olarak iki koşuldan birine atadık ve iki hafta boyunca çalıştıkları günleri günlüklerinde açıklamalarını istedik. Minnettarlık koşuluna atananlardan minnettar oldukları insanlar, olaylar ve iş yerindeki şeyler hakkında yazmaları istendi. Kontrol koşuluna atananlardan ise sadece günlerini kayıt altına almaları talep edildi. 10 günlük sürenin ardından bu çalışanlar, günlük tutmanın olumlu davranışlara dair motivasyon, ilişki yakınlığı, otokontrol ve hissedilen destek üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirlememize yardımcı olmak için bir anket doldurdular. Bir hafta sonra, yine aynı çalışanların iş arkadaşlarından birinin farklı bir anketi doldurarak çalışanın son iki hafta içindeki kötü davranışlarını açıklamasını istedik.

Verileri analiz ettiğimizde şükran günlüğünün, katılımcıların otokontrolünü artırarak iş yerinde kötü davranışları azalttığını gördük. Bunun tesadüfi olduğundan emin olmak için aynı prosedürleri kullanarak bu sefer 204 çalışanla ikinci bir çalışma yaptık. Minnettarlık müdahalesinin nezaketsiz davranışları azaltıp azaltmayacağını test etmenin yanı sıra, katılımcıların iş arkadaşları hakkında ne sıklıkta dedikodu yaptıklarını veya onları dışladıklarını etkileyip etkilemediğini de inceledik. Minnettarlık koşulundaki çalışanların daha fazla otokontrol gösterdiğini ve iş arkadaşlarına göre işte daha az nezaketsizlik, dedikodu ve dışlama yaptıklarını gördük.

Araştırmalarımız, şükran günlüğünün kurumlarda kötü davranışları azaltmada bir rol oynayabileceğine dair kanıtlar sunsa da her derde deva olmadıklarını da gösteriyor. Çalışanlarınıza sadece şükran günlükleri dağıtmanın işteki kötü davranışları ortadan kaldıracığını söylemeye çalışmıyoruz. Bunun yerine yöneticilere, bir minnettarlık kültürü geliştirerek iş yerlerindeki oldukça karmaşık olan kötü davranış sorununu daha geniş ve daha bütünsel bir şekilde ele almalarını öneriyoruz. Nasıl mı? İşte bilimden yararlanarak oluşturduğumuz birkaç öneri:

Liderler çalışanlara rol model olmalıdır. Bazıları için minnettarlık basmakalıp bir düşünce olabilir. Liderler bir minnettarlık kültürü oluşturmaya inanmazsa çalışanların bunu yapması da beklenemez. Liderlerin kararlılıklarını gösterebilmelerinin bir yolu, her çalışana samimi ve kişiselleştirilmiş biçimde teşekkür etmek için zaman ayırmaktır. Ekibinizdeki 10, 50 ve hatta 100 kişiye teşekkür etmenin ne kadar süreceğinden mi endişeleniyorsunuz? Douglas Conant, Campbell'in CEO'su olduğu süre boyunca çalışanlarına kendi eliyle yazdığı 30 binden fazla teşekkür notu gönderdi. Bu notların moral ve üretkenliği artırdığına inanıyordu. Bu tarz kültür değişikliklerinin kalıcı olması için liderlerin söyledikleriyle yaptıklarının bir olması gerekir.

Minnettarlık için yeterli zaman ve alan yaratın. Çoğu çalışan, minnettarlık veya takdiri herkese açık bir şekilde ifade etme konusunda kararsız hissedebilir, bu yüzden bunu zorunlu hale getirmeyin. Bunun yerine, yöneticiler minnettarlık için (fiziksel veya sanal) alan ve zaman ayırmalıdır. Örneğin, yöneticiler çalışanların birbirlerini tanıması ve tebrik etmesi için bir takdir panosu veya özel bir Slack kanalı oluşturabilir. Yöneticiler ayrıca toplantıları, çalışanların minnettar oldukları bir şeyi ifade edebilecekleri “şükran check-in'leri” ile başlatabilirler. Çalışanlar panoya not yazdıklarında veya check-in'lere katıldıklarında kararsız iş arkadaşlarını da aynı şeyi yapmaya teşvik edecek sosyal kanıtlar oluşturur.

Çalışanların, yaptıkları işlerden yararlanan kişilerle etkileşim kurmasına izin verin. Bir minnettarlık kültürü oluşturabilecek ve geliştirebilecek tek kişi yöneticiler değildir. Çalışanlarınızın performansından olumlu olarak etkilenen müşterileri ve işlerinden yararlanan diğer kişileri dahil edebilirsiniz. Adam Grant ve iş arkadaşlarının üniversite mezunlarından bağış toplamaktan sorumlu çalışanlar arasında yaptıkları araştırmayı düşünün. Bir grup, topladıkları bağışlarla sağlanan burslardan yararlanan bir öğrenci ile kısa bir süre görüştü. Öğrenci, onların çalışmalarının kendi bursunu nasıl finanse ettiğini ve çabalarını ne kadar takdir ettiğini anlattı. Bir ay sonra, bu çalışanlar telefonda yüzde 142 daha fazla vakit geçirdi ve öğrenciyle tanışmayanlara göre yüzde 171 daha fazla para topladılar. Peki buradan ne çıkarabiliriz? Kurumlar, çalışanların performanslarının-

dan olumlu etkilenen insanlarla tanışabilecekleri toplantılar ve etkinlikler düzenlemelidir.

Sonuç olarak: Yöneticiler iş yerinde minnettarlığı ve takdiri ifade etmenin önemi sürekli vurgulamalıdır. Bir minnettarlık kültürü geliştirmek, yalnızca çalışanların refahını ve performansını artırmakla kalmaz. Araştırmamıza göre, iş yerinde kötü davranışların önüne geçilmesine de yardımcı olur. Bizim kitabımızda, minnettar olmanın bir başka nedeni de bu.

OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Üniversitesi'ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar tartıştıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde olabilirler.

COPYRIGHT

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, © 2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.