



GÜVENİN

ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI
ARTIRAN
YÖNETİMSEL DAVRANIŞLAR
PAUL J. ZAK

NÖRO-

BİLİMİ

ÖZETLE

SORUN

Liderler, düşük çalışan bağlılığının kaybedilen değer bir göstergesi olduğunu biliyor ve bu kesinlikle değiştirmek istedikleri bir durum. Fakat birçoğu bu değişimi nasıl yapacağını bilmiyor. Bu nedenle de rastgele verdikleri mükafatlarla bu durumu değiştirebileceklerini umut ediyorlar.

ÇÖZÜM

Güvene dayalı bir kültür inşa etmek çok daha etkili. Nörobilim araştırması bunu, 8 önemli yönetsel davranış yoluyla yapabileceğinizi gösteriyor. Bu davranışlar, beyindeki bir kimyasalın; oksitosinin üretimini tetikleyerek ekip çalışmasını kolaylaştırıyor.

SONUÇ

Kurumsal güveni artırarak çalışanların üretkenliğini ve enerji seviyelerini artırabilir, işbirliğini geliştirebilir ve daha mutlu ve sadık bir işgücü yaratabilirsiniz.

irketler, çalışanlarını zorluklarla mücadeleye teşvik etme ve yetkilendirme konularında kaygılılar. Çalışan bağlılığının kötü seviyelerde olmasından endişe ediyorlar ve kaybettikleri değer göz önünde bulundurulursa bundan endişe etmekte haklılar da. Gallup'un on yıllarca süren araştırmalarıyla elde ettiği verilere dayanan meta analizlerini düşünecek olursak: Sonuçlar gösteriyor ki çoğunlukla bireyin işiyle ve iş arkadaşlarıyla güçlü bir bağ kurması, gerçek anlamda bir katkıda bulunduğunu hissetmesi ve öğrenme fırsatlarını değerlendirmekten keyif alması ile tanımlanan yüksek çalışan bağlılığı hem bireyler hem de kurumlar için her zaman pozitif sonuçlar doğuruyor. Bunlar içinde; verimlilikte, ürün kalitesinde ve kârlılıkta artış sayılabilir.

Sonuç olarak, çalışan merkezli bir kültür yaratmanın şirketi iyi yönde etkileyeceği aşikâr. Fakat bunu etkin bir şekilde nasıl yaparsınız? Kültür genelde örneğin gurme yemekler ya da "Karaoke Cumaları" gibi rastgele verilen mükafatlar etrafında kendiliğinden oluşur ki bunlar çoğunlukla moda olmuş bazı geçici heveslerden beslenir. Ve iş memnuniyetini satın alamayacağınız gerçeğine rağmen şirketler iyi çalışanları ellerinde tutmak için hâlâ altın kelepçeler kullanıyor. Bu tarz çabalar işyeri mutluluğunu kısa vadede artırılabilir de yetenekleri elde tutma ya da performans üzerinde kalıcı bir etki yaratmıyor.

Araştırmam sonucunda, güvene dayalı bir kültür inşa etmenin anlamlı bir fark yarattığı sonucuna vardım. Güvenin yüksek olduğu şirketlerde çalışanlar çok daha üretken, işyerinde enerjisi daha yüksek, işbirliğine daha yatkın ve güvenin düşük olduğu şirketlerdeki çalışanlara göre işverenleriyle çok daha uzun süre kalıyorlar. Ayrıca kronik stres şikayetleri daha az ve hayatlarından daha memnundur. Tüm bu faktörler de yüksek performansı tetikliyor.

Liderler işin ciddiyetini anlıyorlar –en azından prensipte. PwC'nin 2016 yılında yaptığı küresel CEO anketine göre CEO'ların yüzde 55'i güven eksikliğinin şirketlerinin büyümesinin önünde bir engel olduğunu düşünüyor. Fakat buna karşın birçoğunda güveni artırmak için yapılan çalışmalar çok az. Bunun temel sebebi ise nereden başlayacaklarını bilememeleri. Bu makalede onlara yardımcı olacak bilimsel bir çerçeve sunuyorum.

Yaklaşık 10 yıl gibi bir süre önce, şirket kültürünün performansı nasıl etkilediğini anlamaya yönelik bir çalışmada, insanların çalışırkenki beyin aktivitelerini ölçmeye başladım. Yaptığım nörobilim deneyleri, liderlerin etkin bir şekilde güvene dayalı bir kültür yaratmaları ve yönetmeleri için yardımcı olabilecek 8 yolu ortaya koyuyor. Bu stratejileri anlatacak ve bazı şirketlerin bunları nasıl kullandığını açıklayacağım. Fakat öncelikle bu çerçevenin arkasındaki bilime bir bakalım.

BENİMİZDE NELER OLUYOR?

2001 yılında güven ve finansal performans arasında matematiksel bir ilişki olduğu sonucuna vardım. Bu çalışma üzerine raporum, güven ilişkisindeki farklılıklara sebep olan sosyal, hukuki ve ekonomik çevreleri tanımlıyor olmasına rağmen çok temel bir soruyu

cevaplayamıyordum: İki insan her şeyden önce birbirine neden güvenir? Dünya çapında yapılan deneyler insanların doğası gereği birbirine güvenmeye meyilli olduğunu gösteriyor fakat her zaman değil. Ne zaman birine güvenmemiz gerektiğini gösterecek nörolojik bir sinyal olması gerektiği hipotezini kurdum. Ve bunun doğru olup olmadığını görmek için uzun sürecek bir araştırma programı başlattım.

Kemirgenlerin beyinde oksitosin adı verilen bir kimyasalın, diğer bir hayvana yaklaşmanın güvenli olduğunu gösteren bir işaret olduğunu biliyordum. İnsanlarda da durumun bu olup olmadığını merak ediyordum. Hiç kimse bunu araştırmamıştı bu yüzden bunu ben yapmaya karar verdim. Güveni ve karşılıklı ilişkisini (güvenilirlik) objektif olarak ölçmek için ekibim, ekonomide Nobel ödülü kazanmış Vernon Smith'in laboratuvarında araştırmacılar tarafından geliştirilen stratejik bir karar testi kullandı. Deneyimizde katılımcı, bilgisayar aracılığıyla bir yabancıya göndermek için bir miktar para seçiyordu ve bu paranın miktarının üçe katlanacağını ve alıcının bu fazla kazancı söyleyebileceği ya da söyleyebileceğini biliyordu. Asıl çatışma şuydu ki: Alıcı ya tüm parayı elinde tutacak ya da güvenilir olacak ve göndericiye bunu söyleyecekti.

Bu süreç esnasında oksitosin seviyesini ölçmek için çalışma arkadaşlarım ve ben bir protokol geliştirerek insanların başkalarına güvenme (eğer gönderen taraftarsa) ya da güvenilir olma (eğer alıcı taraftarsa) kararı vermelerinin öncesinde ve hemen sonrasında kollarından kan aldık. Kararlarını etkilememek için katılımcılara çalışmanın konusunu söylemedik -ürettikleri oksitosin seviyesini bilinçli olarak kontrol etmelerinin hiçbir yolu olmamasına rağmen. Elde ettiğimiz sonuca göre, insanlar ne kadar çok para alırlarsa (gönderici tarafında yüksek güveni gösteriyor), beyinleri o kadar çok oksitosin üretiyordu. Ve alıcıların ürettiği oksitosin miktarı ne kadar güvenilir olduklarını -yani parayı söyleme olasılıklarının ne kadar olduğunu gösteriyordu.

Beyin her zaman mesaj veren bazı kimyasallar ürettiği için bizim sadece oksitosin miktarındaki rastgele değişimleri gözlemlemiş olmamız makuldü. Güvene sebep olduğunu ispat etmek için sentetik oksitosini dozlar halinde canlı insan beyinlerine güvenli bir şekilde verdik (burun spreyi yoluyla). Gerçek dozda alan katılımcılarla etkisiz miktarda alanları karşılaştırdığımızda vardığımız sonuç, insanlara 24 birim sentetik oksitosin vermenin, bir yabancıya gönderdikleri para miktarını iki katından fazla artırdığıydı. Bir dizi psikolojik test kullanarak

GÜVEN SEVİYESİNİN DÜŞÜK OLDUĞU ŞİRKETLERLE KIYASLANDIĞINDA, BU SEVİYENİN YÜKSEK OLDUĞU ŞİRKETLERDE ÇALIŞANLAR BELİRTİYOR.

%74
daha az stres

GÜVEN NASIL KEYİF VERİR?

Deneyler, yüksek amaç duygusuna sahip olmanın oksitosin üretimini ve dolayısıyla güveni tetiklediğini gösteriyor. Sonrasında, oksitosin salımını sağlayan ve mutlu olmaya sebep olan bir mekanizmayla güven ve amaç karşılıklı olarak birbirini etkiliyor.

Yani işten alınan keyif, güvenilir bir ekiple amaca yönelik bir iş yapmaya bağlı. Makalede tanımlanan, Amerikan halkını temsil eden veri setinde, amaçtan etkilenen güven(1) ile keyif(2) arasındaki korelasyon oldukça yüksek: 0.77. Bu da işten alınan keyifin “yeterli bir istatistik” olarak düşünülebileceği ve şirket kültürünün çalışan bağlılığını ne kadar etkilediğini ortaya koyduğu anlamına geliyor. Bunu ölçümlemek için, sadece şunu sorun: “Sıradan bir gününüzde işinizden ne kadar keyif alıyorsunuz?”

oksitosin alanların bilişsel açıdan etkilenmediği sonucuna vardık. Ayrıca bir kumar testinde yüksek riskler almadıklarını gördük. Bu yüzden güvendedeki artış nöral disinhibisyonundan kaynaklanmıyordu. Oksitosin sadece bir etkiyi yaratıyor gibi görünüyordu: Bir yabancıya güvenme korkusunu azaltmak.

Ekibim sonraki 10 yılını oksitosinin yükseltici ve önleyicilerini belirlemek için yeni deneyler uygulayarak geçirdi. Bu araştırma neden güvenin bireyler ve durumlar arasında farklılık gösterdiğini anlamamıza yardım etti. Örneğin; yüksek stres, etkili bir oksitosin önleyicidir (Birçok insan bunu içgüdüsel olarak bilir aslında: Stres altında olduklarında diğer insanlarla etkili olarak iletişim kuramazlar). Ayrıca oksitosinin bireyin sahip olduğu empatiyi artırdığını da gözlemledik ki bir arada çalışmak isteyen sosyal varlıklar için oldukça faydalı bir özellik bu. Yüksek güvene dayalı kültürler inşa etmek için gerekli içgörüler geliştirmeye başlamıştık fakat bunların doğruluğunu test etmek için laboratuvarından dışarı çıkmamız gerekiyordu.

Bu nedenle deneyleri birçok alanda uygulamak için izin aldık ve oksitosin ve stres hormonlarını ölçtük ve sonrasında çalışanların üretkenliğini ve inovasyon yeteneklerini değerlendirdik. Bu araştırma beni Papua Yeni Gine'nin yağmur ormanlarına bile götürdü. Burada yerlilerde oksitosin miktarını ölçerek oksitosin ve güven arasındaki ilişkinin evrensel olup olmadığını anlamaya çalıştım (ki öyle çıktı). Tüm bu bulgulara dayanarak bir kontrol mekanizması yarattım. Bu mekanizma, bileşenleri ölçerek şirketlerde güven ölçümlemesi yapıyor (sonraki bölümde anlatılıyor). Bu mekanizma binlerce şirket üzerinde çalışma ve yöneticiler için bir çerçeve geliştirme olanağı verdi bana.

GÜVEN ORTAMI YARATACAK YÖNETİM ŞEKİLLERİ

Deneyler ve anketler sonucunda güveni artıracak 8 yönetimsel davranış belirledim. Bu davranışlar ölçülebilir ve performanslı geliştirmeye olanak verecek şekilde yönetilebilir.

Mükemmeli takdir edin. Nörobilim, güven üzerinde en büyük etkiye sahip olanın takdir olduğunu söylüyor;



%106
daha yüksek
çalışma enerjisi

%50
daha yüksek
üretkenlik

bir hedefe ulaşıldıktan hemen sonra olduğunda, mevki-
daşlardan geldiğinde ve somut, beklenmedik, bireysel
ve kamusal olduğunda. Kamusal olarak takdir edilmek,
başarıları kutlamak için sadece kalabalığın gücünü kul-
lanmaz aynı zamanda mükemmeli hedeflemeleri için
diğerlerine ilham verir. Ayrıca yüksek performans gös-
terenlere en iyi uygulamaları paylaşabilecekleri bir plat-
form vermiş olur ve bu sayede diğerleri de onlardan
öğrenir.

İmalat ve teknoloji hizmetleri tedarikçiliği yapan
Barry-Wehmiller Şirketleri, yüksek güven ortamının
olduğu bir yer; öyle ki sahip olduğu 80 üretim-oto-
masyon imalatçı şirketinde yüksek performans
gösterenleri etkin bir şekilde takdir ediyor. Şirketin
CEO'su Bob Chapman ve ekibi, her bir işletmedeki
çalışanların her yıl performansıyla göze çarpan bir
mevkidaşını aday gösterdiği bir program başlattı.

Kazanan, herkese duyurulana kadar gizli kalıyordu
ve kutlama gününde şirket kapalı kalıyordu. Seçilen çalı-
şanın ailesi ve yakın arkadaşları da kutlamaya katılma-
ları için davet ediliyor (kazanan açıklanmadan) ve tüm
personel de onlara katılıyor. İşletme yöneticileri töreni
başlatarak, kazananların şirkete olan katkılarını anlatan,
aday gösterildikleri mektupları okuyor ve konuşmayı,
çok istenen bir mükafatla -kazananın bir hafta kullana-
bileceği bir spor arabanın anahtarları ile- sonlandırıyor.
Çalışan, yaptığı işin ardından hemen takdir edilmiyor
olsa da somut, beklenmedik bir şekilde ve hem bireysel
hem kamusal olarak takdir edilmiş oluyor. Ayrıca Barry-
Wehmiller çalışanlara kazananları seçme fırsatı vererek,
sadece üst yönetimdekilere değil herkese mükemmeli
oluşturmanın ne olduğunu belirlemede bir söz hakkı ver-
miş oluyor. Tüm bunlar şirket için iyi sonuçlar doğuruyor
gibi görünüyor: 1987'de tek bir işletmeyken şu anda 2,4
milyar dolar yıllık geliri olan büyük bir şirket.

**“Zorluklarla mücadele stresi”ni yaşamaya teş-
vik edin.** Bir yönetici, ekibine, yapılabilir ama zorlu bir
görev verdiğinde görevin yarattığı orta düzeydeki stres
bazı nörokimyasalları ortaya çıkarır. Bunlar içinde oksit-
tosin ve adrenokortikotropin de vardır ki bunlar insan-
ların daha iyi odaklanmasını sağlıyor ve sosyal bağları
güçlendiriyor. Bir hedefi gerçekleştirmek için ekip üye-
lerinin birlikte çalışması gerektiğinde beyin aktiviteleri
davranışlarını etkili şekilde koordine ediyor. Fakat bu
sadece mücadele edilecek zorluklar aşılabildiğinde
ve somut bir nihai nokta olduğunda gerçekleşiyor; belirsiz
ya da gerçekleştirilmesi mümkün olmayan hedefler,
insanların daha başlamadan vazgeçmesine sebep oluyor.
Yöneticilerin gelişimi değerlendirmek ve çok kolay ya da
erişilmez hedefleri revize etmek için sık sık denetim
yapmaları gerekiyor.

Harvard Business School profesörlerinden
Teresa Amabile'nin gelişimin gücü ile ilgili araştır-
masının bulguları, hedeflerin erişilebilir olması ge-
reksinimini destekliyor: Amabile, farklı sektörlerde
çalışanların yaptığı günlük 12 bin girdiyi analiz etti-
ğinde, insanların yüzde 76'sının iş yerinde geçirdiği
en iyi günlerin, hedefleri gerçekleştirme yönünde

ilerleme kaydettiği günler olduğunu düşündüğü sonucuna vardı.

İnsanlara çalışma yöntemleri konusunda özgürlük verin. İnsanlar gerekli eğitimleri aldıysa onlara mümkün olduğu müddetçe insanları yönetme ve projeleri kendi yöntemleriyle yürütme yetkisi verin. İşleri halletme konusunda kendisine güveniliyor olması birey için güçlü bir motivatördür: 2014 yılında Citigroup ve LinkedIn'in yaptığı anketin sonuçlarına göre çalışanların neredeyse yarısı çalışma yöntemleri konusunda daha fazla kontrol sahibi olmak için yüzde 20'lik bir artıştan vazgeçmeye hazır.

Otonomi, inovasyonu da tetikler çünkü farklı insanlar farklı yaklaşımlar dener. Gözetim ve risk yönetim prosedürleri, insanları yaklaşımlarını tecrübe ettikleri esnada negatif yönlere sapmaktan büyük ölçüde alıkoyar. Ve proje sonrası yapılan bilgilendirmeler de ekiplere pozitif sapmaların, başarı elde etmelerine fırsat verecek şekilde nasıl meydana geldiğini paylaşma imkânı sağlar.

Genellikle sizin inovatör üstleriniz sizden daha genç ya da daha az tecrübeli çalışanlar olacaktır çünkü "çoğunlukla" işe yarayacak olanı yapma konusunda kendilerini daha az sınırlanırlar. Kendi kendini süren arabalarda kaydedilen ilerleme de bu şekilde oldu. 5 yıldan ve Amerikan hükümetinin yaptığı önemli yatırımdan sonra, 3 büyük otomobil üreticisinde otonom askeri araçlar üretilmemişti. Farklı bir yöntem uygulayarak İleri Savunma Araştırma Projeleri Kurumu gelecek vadeden herkese büyük bir finansal ödül teklif ederek Mojave Çölünde 10 saatten daha kısa sürede verilen yolu tamamlayabilecek olan bir otonom araç istedi. 2 yıl sonra Stanford University'den bir grup mühendislik öğrencisi bu zorlu görevi başardı ve 2 milyonun da sahibi oldu.

Keyif aldıkları işleri yapmalarına izin verin.

Şirketler çalışanlarına üstünde çalışacakları projeyi seçmeleri konusunda güvendiklerinde insanlar enerjilerini en çok ilgilendikleri alanlara veriyorlar. Sonuç olarak, domates ürünlerinin dünyadaki en büyük üreticisi olan Morning Star gibi şirketler, şirkette yıllarca kalan oldukça üretken çalışanlara sahip oluyor. Morning Star'da (iş yaptığım bir şirket) insanların unvanı bile yok; çalışma grupları halinde kendi kendilerini organize ediyorlar. Oyun yazılım şirketi Valve insanlara esnek hareket edebilecekleri masalar veriyor ve onları "ilginç" ve "değerli" gördükleri projelere katılmaları konusunda destekliyor. Fakat yaptıkları işlerin sorumluluğu hâlâ onlarda oluyor. Çalışanlar yeni bir gruba katıldığında beklentiler açıkça belirtiliyor ve projeler tamamlandığında 360 derece değerlendirmeler yapılıyor böylece bireysel katılımlar ölçülebiliyor.

Kapsamlı bilgi paylaşımları yapın. Çalışanların sadece yüzde 40'ı şirketlerinin hedefleri, stratejileri ve taktikleri konusunda iyi bilgilendirildiklerini söylüyor. Şirketin doğrultusu konusundaki bu belirsizlik kronik strese yol açıyor ve bu stres oksitosinin ortaya çıkmasını önüyor ve ekip çalışmasını negatif yönde etkiliyor.

ilerleme kaydettiği günler olduğunu düşündüğü sonucuna vardı.

Bunun çözümü, açık olmak. "Uçuş planlarını" çalışanlarıyla paylaşan şirketler, hangi yolda oldukları ve neden bu yolda oldukları konusunda belirsizlikleri azaltıyor. Sürekli iletişimde olmak çok önemli: 2015 yılında, 195 ülkede bir yönetici tarafından yönlendirilen 2,5 milyon ekiple yapılan bir çalışmaya göre amirleri doğrudan verdikleri raporlarla her gün iletişime geçtiğinde işgücü bağlılığı artıyordu.

Sosyal medya optimizasyon şirketi Buffer maaş hesaplaması formülünü herkesin görmesi için online paylaştığında birçok şirkete göre çok daha büyük bir adım atmış oldu. Şirketin CEO'su Joel Gascoigne'nin ne yaptığını bilmek istiyorsanız sadece yukarıda anlattıklarımıza yeniden bakın. Bunun adı, açık olmak.

İlişkiler kurmaya istekli olun. Oksitosinin aktive ettiği beyin ağı evrimsel açıdan eski. Bu da oksitosinin artırdığı güven ve sosyallığın büyük ölçüde doğamızda var olduğu anlamına geliyor. Yine de işyerinde genelde işleri bitirmeye odaklanmamız gerektiği mesajını alırsanız, arkadaş edinmeye değil. Benim laboratuvarımda yapılan Nörobilim deneyleri gösteriyor ki insanlar işyerinde istekli olarak sosyal bağlar kurduğunda performansları artıyor. Bir Google çalışması da benzer sonuçlar gösteriyor: "Ekip üyelerinin başarısı ve kişisel mutluluğuna ilgi ve alaka gösteren" yöneticiler, yaptıkları işin niteliği ve niceliği konusunda diğer yöneticilerden daha üstün oluyor.

Ve evet, mühendislerin bile sosyalleşmeye ihtiyacı var. Silikon Vadisi'nde yazılım mühendisleriyle yapılan bir çalışmaya göre, başkalarıyla iletişim halinde olan ve projelerinde onlara yardımcı olanlar hem görevdaşlarının saygı ve güvenini kazandı hem de işlerinde çok daha üretken oldular. Öğle yemeklerini, iş-sonrası partileri ve ekip kurmaya yardımcı aktiviteleri destekleyerek insanların sosyal bağlar kurmalarına yardımcı olabilirsiniz. Bunlar kulağa sanki birlikte eğlenmeleri için bir zaruriyet yaratıyormuşsunuz gibi gelebilir fakat insanlar birbirlerini önemseyince daha yüksek performans gösteriyor çünkü ekip arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmak istemiyorlar. Tüm bunlara orta derecede bir zorluk eklemeniz (Azgın sularla yapılan raftingini düşünelim) sosyal bağ kurma sürecini hızlandıracaktır.

Kişinin bütün olarak gelişmesine olanak sağlayın.

Güvenin yüksek olduğu çalışma alanları insanların hem kişisel hem de profesyonel olarak gelişmesine yardım eder. Yeni iş becerileri kazanmak yeterli değildir; eğer insan olarak gelişmiyorsanız performansınız iyi olmayacaktır. Yüksek güven ortamına sahip şirketler, yetenekleri geliştirirken gelişmiş bir zihniyeti benimsiyorlar. Bazıları, yöneticiler açık hedefler koyduklarında, çalışanlarına kendilerine ulaşabilme özgürlüğünü verdiklerinde ve tutarlı geri bildirimler verdiklerinde geriye dönük yıllık performans değerlendirmelerini artık gerekli bile görmüyor. Bunun yerine, yöneticiler ve doğrudan verilen raporlar profesyonel ve kişisel gelişime odaklanmayı çok daha yüksek sıklıkta sağlayabilir. Bu, Accenture ve Adobe Systems tarafından da benimsenen bir yaklaşımdır. Yöneticiler, insanların profesyonel hedeflerine erişip

%76
daha yüksek
bağlılık

%13
daha az
hastalık izni

%29
daha yüksek
yaşamsal tatmin

erişmediğini anlamak için “Bir sonraki işini almanda sana yardımcı oluyor muyum?” gibi sorular sorabilir. Kişisel gelişimi değerlendirmek için de iş-yaşam dengesi, aile ve kendilerine iş dışında kalan vakit konularına bakmak gerekli. Kişinin bütünsel gelişimine yatırım yapmanın çalışan bağlılığına ve çalışanın şirkette uzun vadede kalmasına güçlü bir etkisi var.

Hassasiyet gösterin. Yüksek güven ortamına sahip şirketlerde liderler, çalışanlardan sadece iş istemek yerine yardımlarını da istiyorlar. Ve araştırma ekibimin vardığı sonuca göre bu, çalışanlarda oksitosin üretimini tetikleyerek güven ve işbirliğini artırıyor. Yardım istemek güvenli, yani hedeflere ulaşmak için herkesi dahil eden bir lider olmanın bir göstergesidir. Açık kaynak kodlu yazılım üreticisi Red Hat’ın CEO’su Jim Whitehurst şöyle diyor: “Bilmediğim konularda çok açık olmanın, düşündüğümün tam tersi bir etkisi olduğunu anladım. Güvenilir bir imaj inşa etmeme yardım etti.” Yardım istemek etkilidir çünkü başkalarıyla işbirliği yapma konusunda doğal insani bir dürtüyü tetikler.

GÜVENİN GETİRİSİ

Şirketlerde güven ortamını oluşturan yönetsel davranışları belirledikten ve ölçüledikten sonra, ekibimle birlikte güvenin şirket performansı üzerindeki etkisini test ettik. Bunun için farklı yöntemler kullandık. Öncelikle, güveni artıracak politika değişikliklerini uygulamaya koyan düzinelere şirketten veri topladık (çoğunun motivasyonu kârlılık ya da pazar paylarındaki düşüşü). İkinci olarak daha önce bahsettiğimiz saha deneylerini uyguladık: Güvenin departmanlara göre değiştiği iki işletmede ekibim çalışanlara belirli görevler verdi. Ve bu görevlerle üretkenliklerini ve inovasyon kabiliyetlerini ölçümleyerek detaylı veriler topladı. Bu veriler beyin aktivitelerinin doğrudan ölçümlerini de içeriyordu. Ve güvenin performansı yükselttiğini gösteriyordu. Üçüncü olarak, Şubat 2016’da bağımsız bir anket şirketinin yardımıyla, Amerikan halkını temsil eden, çalışan 1,095 yetişkinden veri toplayarak bir örneklem oluşturduk. Bu 3 kaynaktan da elde ettiğimiz bulgular benzerdi. Fakat genelleştirilebilir olduğu için ulusal verilerden öğrendiklerimize odaklanacağım.

8 davranışı uygulayan şirketlerde çalışanları inceleyerek her bir şirketteki güven seviyesini hesaplayabildik. (Hızlı cevapları önlemek için, anketlerde “güven” kelimesini hiç kullanmadık.) Kurumsal güven için Amerika’daki ortalama yüzde 70’i (yüzde 100 olasılığı üzerinden). Katılımcıların yüzde 47’si güven seviyesinin ortalamasının altında olduğu şirketlerde çalışıyordu, ilerinde bir şirkette güven, yüzde 15’lik fena bir seviyede idi. Sonuç olarak, şirketlerin mükemmel takdir etmede ve bilgi paylaşımlarında (sırasıyla yüzde 67 ve yüzde 68) skorları en düşük seviyede idi. Yani veriler, ortalama bir Amerikan şirketinin bu iki alanda gelişerek -diğer 6’sında gelişme bile- güveni artırabileceğini ortaya koyuyor.

Öz-bildirime dayalı iş performansında güvenin etkisi güçlüydü. Katılımcılardan şirketleri üst çeyrekte

bulunanlar, alt çeyrekte bulunanlara göre yüzde 106 daha yüksek enerji ve yüzde 76 daha yüksek bağlılık gösterdi. Ayrıca yüzde 50 daha üretken olduklarını belirttiler ki bu oran bizim, çalışanların üretkenliğini ölçtüğümüz çalışmalarda ortaya çıkan objektif sonuçlarla da tutarlı. Güven, çalışan bağlılığında da büyük etkiye sahipti: Güven seviyesinin düşük olduğu şirketlerde çalışanlarla kıyaslandığında, güven seviyesinin yüksek olduğu şirketlerde bir sonraki yılda da işvereniyle kalma planları olan çalışanlar yüzde 50 daha fazlaydı. Ve çalıştığı şirketi ailesine ve çevresine tavsiye eden çalışanların oranı da yüzde 88 daha fazlaydı.


Ekibim çalışmalar sonucunda, güven seviyesinin yüksek olduğu şirketlerde çalışanların işlerinden keyif alma oranının yüzde 60 daha fazla olduğu, şirketlerinin amaçlarıyla yüzde 70 daha uyumlu hissettikleri ve görevdaşlarına yüzde 66 daha yakın hissettikleri sonucuna da vardı. Ve yüksek güvene dayalı bir kültür, insanların birbirlerine davranış şekillerini de etkiliyor. Güven seviyesinin düşük olduğu şirketlerle karşılaştırıldığında, bu seviyenin yüksek olduğu yerlerde çalışanlar, iş arkadaşlarıyla yüzde 11 daha yüksek empati kurabiliyor, onlarla kişisel ilişkilerini kesme oranları yüzde 41 daha az oluyor ve işyerinde tükenmişliği yüzde 40 daha az tecrübe ediyordu. Ayrıca başarı hissini çok daha fazla yaşıyordu ki bu oran da yüzde 41’di.

Yeniden belirtmek gerekir ki bu analiz bizim niteliksel ve bilimsel çalışmalarımızdan elde ettiğimiz bulguları destekliyor. Fakat yeni ve şaşırtıcı olan yeni bir bilgi var ki o da güven seviyesinin yüksek olduğu yerlerde çalışanlara daha yüksek maaşlar verildiği. Güven seviyesinin yüksek olduğu üst çeyrekte bulunan şirketlerde çalışanlar, düşük olduğu alt çeyrekte bulunanlarla kıyaslandığında, yılda 6,450 dolar fazladan ya da yüzde 17 daha fazla kazanıyorlar. Rekabetçi bir iş piyasasında bunun olabilmemesinin tek yolu, güven seviyesinin yüksek olduğu şirketlerde çalışanların çok daha üretken ve yaratıcı olmaları.

HERMAN MILLER’IN ÖNCEKİ CEO’SU Max De Pree, bir keresinde “Bir liderin başlıca sorumluluğu gerçekliği tanımlamaktır. Sonuncusu ise teşekkür etmek. Bu ikisi arasında ise, lider hizmet edendir.” demişti.

Yaptığım deneyler de bu görüşü yüksek ölçüde destekliyor. En nihayetinde, güven yaratmak için belirgin bir yol çizmeli, insanlara bu yol boyunca görmeye ihtiyaç duydukları şeyleri vermeli ve yollarından çekilmelisiniz.

Bu, çalışanlarınıza hoş görünmeye çalışmak ya da onlardan beklentilerinizi düşürmek anlamına gelmiyor. Yüksek güven ortamına sahip şirketler insanlara sorumluluk veriyor fakat onlar üstünde çok yakın ve detaycı bir kontrol mekanizması kurarak işlerine karışmadan. İnsanlara, sorumluluk sahibi yetişkinler gibi davranıyorlar. 🍌

 **PAUL J. ZAK**, Center for Neuroeconomics Studies’in kurucu yöneticisi ve Claremont Graduate University’de ekonomi, psikoloji ve işletme profesörüdür. *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies* (AMACOM, 2017) kitabının yazarıdır.

%40
daha az
tükenmişlik