
MERAKIN BEŞ BOYUTU

TODD B. KASHDAN | DAVID J. DISABATO | FALLON R. GOODMAN | CARL NAUGHTON



Psikologlar merakın faydaları üzerine birçok araştırma yaptı. Merak, zekayı artırıyor: Yapılan bir araştırmada 3 ila 11 yaş arasında olan ve yüksek meraka sahip çocuklar, daha az meraklı

yaşlıtlarına göre testlerde 12 puan daha yüksek sonuç aldı. Merak, sebatı veya dayanıklılığı artırıyor: Bir günü merak içinde geçirmenin, mutlu geçirmeye kıyasla zihinsel ve fiziksel enerjiyi yüzde 20 daha fazla artırdığı görüldü. Merak bizleri daha bağlı, daha performanslı ve daha amaç odaklı olmaya yönlendiriyor. Diğerlerinden daha fazla merak hisseden psikoloji öğrencilerinin derslerden daha fazla keyif aldığı, final notlarının daha yüksek olduğu ve dersleri daha disiplinli takip ettikleri görüldü.

Ancak bizim fikrimize göre merak konusunda başka bir alanda yapılan çalışmalar da aynı derecede önemli. Psikologlar, 1950’lerden beri, insanı daha meraklı kılan faktörlere dair birbiriyle çelişen teoriler ortaya koyuyor. Biz, merakı tek bir özellik olarak görmektense onu beş farklı boyuta ayırmak gerektiğini düşünüyoruz. “Ne kadar meraklısınız?” diye sormaktansa “Ne tür bir meraka sahipsiniz?” şeklinde sormayı tercih ederiz.

KISACA MERAKIN TARİHİ

Daniel Berlyne 1950’lerde meraka dair kapsamlı bir model ortaya koyan ilk psikologlardandı. Berlyne, insanların iki rahatsızlık verici durum arasında bir çıkış noktası bulmaya çalıştığını iddia ediyordu. Bu durumlar eksik uyarım (özgünlük, karmaşıklık, belirsizlik veya çatışma anlamında yetersiz kalan işler, kişiler veya koşullarla uğraşmak) ve aşırı uyarımdı. Bu noktada Berlyne’in “saptıncı merak” (sıkılan birinin her ne olursa olsun kendini canlandıracak bir şeyler araması) veya “spesifik merak” (hiper uyarılmış bir kişinin neler olduğunu anlama ve daha yönetilebilir bir seviyeye inme arayışı) kavramları ortaya çıktı.

Carnegie Mellon University’den George Loewenstein, Berlyne’nin içgörülerinden yola çıkarak 1994 yılında “bilgi eksikliği” teorisini ortaya koydu. Buna göre insanlar arzu ettikleri bilgiye sahip olmadıklarını gördüklerinde merak geliştiriyorlardı, zira bu durum onları eksik bilgiyi tamamlamaya yöneltecek bir belirsizlik durumu oluştuyordu.

Ne Tür Bir Meraka Sahipsiniz?

Aşağıdaki ifadelerin sizi ne derece tanımladığını belirleyin:

1. Beni hiç tanımlamıyor. 2. Beni çok az tanımlıyor. 3. Beni kısmen tanımlıyor. 4. Nötr. 5. Genelde beni tanımlıyor. 6. Beni çoğunlukla tanımlıyor. 7. Beni tamamen tanımlıyor.

SAPMA HASSASİYETİ

Zorlu kavramsal sorunlara dair çözümlere kafa yorarken uyumayı bile unutabilirim.	
Bir sorun üzerinde saatlerce kafa yorabilirim çünkü cevabı bulmadan huzura eremem.	
Bir soruna dair çözümü bulamazsam kötü hissederim ve çözmek için daha çok çalışırım.	
Çözümlemesi gerektiğini düşündüğüm sorunları çözmek için durmaksızın çalışırım.	
İhtiyaç duyduğum bilgiye sahip değilsem rahatsızlık hissederim.	
TOPLAM	

KEYİFLİ KEŞİFLER

Zorlu durumları gelişme ve öğrenme fırsatı olarak görürüm.	
Kendim ve dünya hakkında düşünme tarzıma dair sürekli yeni deneyimler ve meydan okumalar peşinde koşarım.	
Bir konuda derinlemesine düşünmemi gerektirecek durumların peşinde koşarım.	
Bana yabancı olan konuları öğrenmekten keyif alırım.	
Yeni bilgileri öğrenmeyi heyecan verici bulurum.	
TOPLAM	

SOSYAL MERAK

Diğer kişilerin alışkanlıklarını öğrenmeyi isterim.	
İnsanların neden belirli şekilde davrandıklarını öğrenmek isterim.	
Diğerleri bir şeyler konuşurken ne konuştuklarını öğrenmek isterim	
İnsanlarla bir aradayken ne konuştuklarını dinlemeyi severim.	
İnsanlar tartıştığında neler olup bittiğini öğrenmek isterim.	
TOPLAM	

STRESİ TOLERE ETME

En küçük bir tereddüt hissedersem yeni deneyimler peşinde koşmayı bırakırım.	
Belirsiz durumlardan kaynaklanan stresle başa çıkamam.	
Becerilerime güvenmediğim durumlarda yeni şeyleri keşfetmekte zorlanıyorum.	
Eğer yeni bir deneyimi güvenilir bulmazsam yeterince fonksiyon gösteremem.	
Bir sürprizle karşılaşma ihtimalimin olduğu durumlarda konsantre olmakta zorlanırım.	
TOPLAM	

HEYECAN ARAYIŞI

Yeni bir şey yapmanın tedirginliği beni heyecanlı ve canlı kılar.	
Risk almak bana heyecan verir.	
Boş zamanımda biraz tuhaf işler yapmaktan hoşlanırım.	
Planlanmış bir maceradansa planlanmamış bir macerayı tercih ederim.	
Ne yapacağı tahmin edilemeyen kişilerle arkadaşlık etmekten hoşlanırım.	
TOPLAM	

Notlandırma talimatları: Her bir boyutla ilgili ortalama skorunuzu hesaplayın. (stresi tolere etmek bölümündeki skorlarınızı tersten hesaplayın) Skorunuzu ABD’deki kişilerin ortalamaları ile kıyaslayarak her bir boyutta düşük, orta veya yüksek skor yapıp yapmadığınızı belirleyebilirsiniz. Detaylar için bir sonraki sayfadaki tabloya bakın.

Ancak iç gerginliğimizi azaltma mantığına dayanan bu teoriler merakın bir diğer boyutunu açıklamakta yetersiz kalıyor: Turistler neden müzelerde saatlerce gezer, girişimciler neden beta testlerine başvurur, insanlar neden bir kitaba takılıp kalır? University of Rochester'dan Edward Deci, 1970'lerde bu konulara odaklandı ve merakı; "öзgünlüğün ve meydan okumaların peşinden koşmak, kapasitemizi yükseltmek ve kullanmak, keşfetmek, öğrenmek" temelli bir içsel motivasyon olarak tanımladı.

University of Delaware'den psikolog Marvin Zuckerman 50 yıl boyunca (1960'lardan 2010'lere) sansasyon arayışı; yani çeşitli, özgün ve yoğun deneyimlerin peşinden koşma dürtüsü üzerine çalışmalar yaptı. University of Konstanz'dan Britta Renner, 2006'da sosyal merak konusunda yeni insanların, diğerlerinin ne düşündüğünü, hissettiğini ve nasıl davrandığına dair ilgilerini inceleyen bir araştırma başlattı.

BEŞ BOYUTLU MODEL

Bu ve diğer önemli araştırmaları bir arada değerlendirdiğimizde ve George Mason'dan çalışma arkadaşımız Patrick McKnight'in çalışmaları ışığında meraka dair beş boyutlu bir model geliştirdik. Berlyne ve Loewenstein'in çalışmalarını temel alan ilk boyut *sapma hassasiyetidir*. Bu; doldurulduğunda insana bir rahatlama hissi veren bilgi eksikliğinin farkına varılmasıdır. Bu merak boyutu çok da iyi hislere neden olmaz ama bunu hisseden kişilerin, bu sorunları çözmek için yoğun çalıştığı görülür.

Deci'nin çalışmalarından esinlenerek belirlediğimiz ikinci boyut *keyifli keşiflerdir*. Bu; dünyanın heyecan verici, hayret uyandırıcı özelliklerini keşfetme hissiyle dolup taşmak anlamına gelir. Bu, keyifli

bir durumdur, insanlara keyif ve mutluluk verici bir haldir.

Renner'in araştırmalarından esinlenerek oluşturduğumuz üçüncü boyut, *sosyal meraktır*. Bu; diğer insanların ne düşündüğünü ve yaptığını anlamak için onlarla konuşmak, onları dinlemek ve gözlemlemek çabalarının bir bütünüdür. İnsanlar doğası gereği sosyal canlılardır ve karşımızdaki kişinin dost mu düşman mı olduğunu belirlemenin en etkili yolu onlar hakkında bilgi edinmektir. Bazı kişiler bu yolda gizli gizli dinlemelere, gözetlemelere ve dedikodulara kadar giden yollar izleyebilir.

Greensboro'daki University of North Carolina'da psikolog olan Paul Silvia'nın yeni çalışmalarına dayanan dördüncü boyut *stresi tolere etmedir*. Bu; özgün durumların bir parçası olan tedirginliği ve stresi kabullenme ve hatta bundan beslenme halidir. Bu özelliğe sahip olmayan kişiler bilgi eksikliklerini fark eder, dünyanın güzelliklerinin izini sürer ve diğer kişilerle ilgilenir; ancak o son adımı atıp keşfe çıkma konusunda eksik kalabilirler.

Zuckerman'dan esinlenerek oluşturduğumuz beşinci boyut ise *heyecan arayışıdır*. Bu; çeşitlilik gösteren, karmaşık ve yoğun deneyimler yaşamak için fiziksel, sosyal ve finansal riskler alabilme halidir. Bu kapasiteye sahip kişiler için özgün durumlara dair kaygılar bir olumsuzluk değil, bir nimettir.

Bu modeli birçok yoldan test ediyoruz. Time Inc. ile işbirliği yaparak ABD'nin dört bir yanında anketler düzenledik ve bu boyutlardan hangilerinin en yüksek faydayı doğurduğunu ve belirli noktalarda yararlar ortaya çıkardığını gözlemledik. Örneğin keyifli keşiflerin yoğun pozitif duygular ile güçlü bir ilişkisi olduğunu gördük. Stresi tolere etmenin yetkin, bağımsız ve ait hissetmeyle güçlü bir bağı vardı. Sosyal merak

ise nazik, cömert ve iyi bir kişi olmakla ilgiliydi.

Merck KGaA ile işbirliği yaparak işle alakalı meraka ve bu merakı ifade eden eğilimlere dair çalışmalar yaptık. Çin, ABD ve Almanya'dan 3 bin işçinin katıldığı bir ankette katılımcıların yüzde 84'ünün merakın yeni fikirleri doğurduğuna inandığını gözlürken; yüzde 74'ü merakın özgün ve çeşitli becerileri tetiklediğini, yüzde 63'ü terfi almaya yardımcı olduğunu söyledi. Farklı birimlerde ve coğrafyalarda yaptığımız diğer çalışmalarda dört boyutun (keyifli keşifler, sapma hassasiyeti, stresi tolere etme ve sosyal merak) işteki sonuçlarımızı geliştirdiğini gördük. Son ikisi daha da öne çıkıyordu: Stresi tolere etme becerisi olmadan meydan okumalara ve kaynaklara erişim ihtimali azalıyor, memnuniyetsizliği belirtme şansı düşüyor ve daha az bağı ve enerjik hissediliyordu. Sosyal merakı yüksek kişiler çalışma arkadaşları ile çatışmaları çözmekte daha iyi, sosyal destek sağlamaya daha yatkın ve bağlantı, güven ve bağlılık oluşturmada daha etkili bir performans sergiliyorlardı. Her iki boyutta güçlü olan kişiler ise daha inovatif ve yaratıcı görünüyorlardı.

Meraka yönelik yekpare bir bakış açısı, bu özelliğin başarıyı ve iş tatminini nasıl etkilediğini anlamak açısından yetersiz kalıyor. Yetkin kişileri belirlemek ve geliştirmek, ve üyelerinin toplamlarından daha büyük sonuçlar ortaya koyacak gruplar oluşturmak için daha nüanslı bir yaklaşım gerekiyor. ☑

 **TODD B. KASHDAN**, George Mason University Center for the Advancement of Well-Being'de psikoloji profesörüdür. **DAVID J. DISABOTO** ve **FALLON R. GOODMAN**, George Mason University'de klinik psikoloji alanında doktora öğrencileridir. **CARL NAUGHTON**, dil ve eğitim alanında çalışan bir bilim insanıdır. İlk üç yazar Time Inc.'e danışmanlık veriyor ve yazarların dördü de Merck KGaA'ya danışmanlık yapıyor.

SKORUNUZ NEYİ GÖSTERİYOR?

Sapma Hassasiyeti

DÜŞÜK <3,7
ORTA +/-4,9
YÜKSEK >6,0

Keyifli Keşifler

DÜŞÜK <4,1
ORTA +/-5,2
YÜKSEK >6,3

Sosyal Merak

DÜŞÜK <3,0
ORTA +/-4,4
YÜKSEK >5,8

Stresi Tolere Etme

DÜŞÜK <3,1
ORTA +/-4,4
YÜKSEK >5,8

Heyecan Arayışı

DÜŞÜK <2,6
ORTA +/-3,9
YÜKSEK >5,2

MERAKLILIKTAN YETKİNLİĞE

CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ | ANDREW ROSCOE | KENTARO ARAMAKI

30 yıldır faal olan yönetici yerleştirme şirketimizde liderleri iki geniş boyutu dikkate alarak değerlendiriyoruz: Potansiyelleri ve yetkinlikleri. Vardığımız sonucu soracak olursanız, bu iki özellik merak olmadan gelişemez.

Yüksek potansiyellilerin bağlılık, içgörü ve kararlılık gibi özelliklere de ihtiyaç duyduğu bir gerçek. Ancak yeni deneyimler, bilgiler ve geribildirimler peşinde koşmak ve değişime açık olmak olarak tanımlayabileceğimiz merak, bu özellikler içerisinde en önemlisi. Aslında liderlerin tam olarak nasıl gelişim gösterdiklerini analiz ettiğimizde (görüşmeler ve referans kontrolleri kullanarak, yeni gelişenden sıra dışına kadar olan dörtlü bir ölçek üzerinden değerlendirdiğimiz) merakın, ölçümlediğimiz *yedi* liderlik yetkinliği (sonuç odaklılık, strateji odaklılık, işbirliği ve etkililik, takım liderliği, kurumsal yetkinlikler geliştirme, değişim liderliği ve piyasayı anlama) arasında gücü göstermesi açısından en etkili özellik olduğunu belirledik.

Ayrıca şunu gördük ki sıradışı bir meraka sahip olan yöneticiler, doğru bir gelişim yaklaşımı içerisinde olduklarında C-seviye görevlere diğerlerinden daha

yakın oluyorlar. Bu noktada söz konusu gelişim kritik önem kazanıyor. Her ne kadar merak ve yetkinlik arasında güçlü bir pozitif korelasyon söz konusu olsa da, dikkate değer bir yayılım da söz konusu. Yani yüksek derecede merak sahibi bir yönetici daha az meraklı arkadaşlarına kıyasla yetkinlik konusunda daha düşük notlar da alabiliyor.

Kurumlar çalışanlarının merak boyutundan yetkinliğe sıçramalarını nasıl sağlayabilir? Yöneticilerin geçmişlerine, deneyimlerine, potansiyellerine ve yetkinliklerine dair küresel çaptaki verilerimizi inceledik ve bir cevap bulduk: Zorlu görevlendirmeler ve rotasyon araçlarını doğru kullanarak.

Gerçek 20 genel müdürün durumunu ele alalım. Tüm sıradışı biçimde meraklı, ancak sadece yarısı yetkinlikte üst seviyede çıkarken diğer yarısı dipte yer alıyor. Bu iki grubun farkını oluşturan unsur ise bunlara sunulan fırsatların derinliği ve karmaşıklığı. (Aşağıdaki grafiğe bakınız.) Tepedeki 10 yönetici daha fazla şirkette çalışmış, daha çeşitli müşterilerle ilgilenmiş, yurt dışında görev almış veya başka kültürlerden gelen iş arkadaşlarıyla bir arada bulunmuş, daha fazla iş senaryosuyla karşılaşmış (start-up'lar, hızlı büyüme, satın alma-birleşme, entegrasyon, küçülme, değişim) ve daha fazla kişiyi yönetmiş. Meraklı insanlar böyle deneyimler yaşadığında büyük başarı

gösteriyor. Bu tür deneyimler yaşamayanlar ise tıkanabiliyor ve gemiden atlayabiliyor. Düşük yetkinlik gösteren yöneticilerin çoğu tek bir şirkette çalışmış olsalar da sıradışı performans gösterenler en az üç şirkette çalışmış.

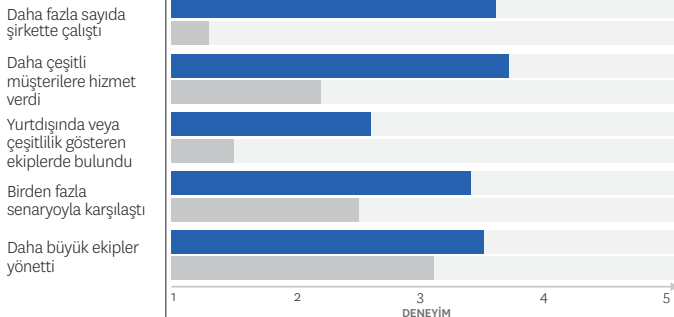
Potansiyel modelimiz dünyanın her yerinde geçerli gibi görünse de aşağıdaki grafikten de anlaşılacağı gibi her kültürde merak-yetkinlik geçişkenliği aynı olmabiliyor. Örneğin, Japonların merak seviyesi yüksek olsa da yetkinlik notları genelde ortalama. Buna karşın İngilizler daha az meraklı ama yetkinlikleri daha yüksek. Bu fark neden oluyor? Bizce Japonların kültürel normları sadece işteki kıdemi önemseydiği için etki sınırlanıyor ve insanlar büyük adımlar atmaktan çekiniyor. Diğer taraftan İngiliz şirketler koçluk desteği de sağlayarak pozisyon ve kariyer değişimlerini teşvik ediyor. Bu, merakın yöneticilerin başarısında önemli bir unsur olduğunun, ancak tek başına yeterli olmayacağının güzel bir göstergesi. ☺

CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Egon Zehnder'de kıdemli danışman ve *It's Not the How or the What but the Who* (Harvard Business Review Press, 2014) kitabının yazarıdır. **ANDREW ROSCOE**, Egon Zehnder'in Executive Assessment and Development Practice'in (yönetici değerlendirme ve geliştirme birimi) eski lideridir. **KENTARO ARAMAKI**, aynı bölümün Japonya'daki lideridir.

Meraklı Yetkinliğe Dönüştüren Deneyimler

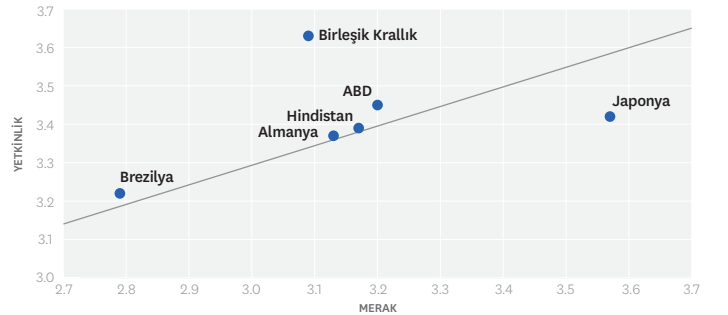
Sıradışı biçimde meraklı oldukları bilinen 20 lideri ele alalım. 10 tanesi bunu yetkinliğe dönüştürürken (mavi çubuklar) 10 tanesi (gri çubuklar) dönüştüremedi. Bu fark neden kaynaklanıyor? Aslında neden, kendilerine verilen (aşağıdaki) fırsatlar.

Tepedeki 10 kişi:



Altı Ulusal Kültürde Merak-Yetkinlik İlişkisi

Birçok ülkede yöneticilerin merak (1-4 arası bir skalada ölçüldü) ve yetkinlik (1-7 arası bir skalada ölçüldü) alanındaki ortalama skorları benzerlik gösteriyor. Fakat Japonya ve İngiltere oldukça ilginç. Japonya'da yüksek merak yüksek yetkinlik doğurmuyor. İngiltere'de ise düşük merak yüksek yetkinliği engellemiyor. Bunun nedeni iş hayatında büyük adımlar atmayı engelleyen (Japonya) veya teşvik eden (İngiltere) kültürel normlar olabilir.



Not: Veritabanında bulunan ülkeler içinde, istatistiksel olarak önemli bir örnek seti oluşturabilecek olanlar sadece yukarıdakiler olduğu için Egon Zehnder bunları seçti.