

İş Yerinde Merhamet

İnsanı ve Şirketi Yücelten Sessiz Güç

Monica C. Worline - Jane E. Dutton

Çeviri: Hatip Yetimoğlu

DR. MONICA C. WORLINE

Ticari ve benzeri kuruluşlara cesurca düşünmeyi, merhametli liderliği ve ellerinden gelenin en iyisini iş hayatlarına taşımak için meraktan nasıl yararlanmaları gerektiğini öğreten EnlivenWork isimli inovasyon örgütünün kurucusu ve genel müdürüdür. Stanford Üniversitesi'ndeki Center for Compassion and Altruism Research and Education'da bir araştırmacı, iş yerinde merhamet üzerine odaklanmış dünyanın önde gelen araştırma laboratuvarı CompassionLab'de ise yetkili müdür olarak görev yapmaktadır. Monica, Ross School of Business'da ve ona bağlı kuruluş Center for Positive Organizations'da okutmanlık yapmaktadır.

DR. JANE E. DUTTON

Ross School of Business'daki İşletme ve Psikoloji fakülteleri üyesi, Robert L. Kahn Seçkin Üniversite profesörüdür. Center for Positive Organizations'ın eş kurucusu olan Dutton'ın araştırmaları, merhamet, iş sanatkarlığı, yüksek kaliteli irtibatlar ve iş yerinde anlam üretiş üzerine odaklanmaktadır. Yüzden fazla makale yazmış ve *How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact* [*Nasıl Olumlu Bir Lider Olunur: Küçük Eylemler, Büyük Etki*] başlıklı eserinin de aralarında yer aldığı on üç kitap yayımlamıştır (bkz. <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/>). Dr. Jane E. Dutton aynı zamanda CompassionLab'in kurucu üyesidir (www.compassionlab.org).

*Her kelimedede bizimle olan
Peter Frost'a...*

İÇİNDEKİLER

Takdim.....	7
Teşekkür	13

BİRİNCİ KISIM

IZDIRAP, MERHAMET VE İŞ HAYATI ÜZERİNE

1. İş Yerinde Merhamet Nedir?	19
2. İş Yerinde Merhamet Gerçekten Önemli midir?	28

İKİNCİ KISIM

İŞ HAYATLARIMIZDA MERHAMETİ UYANDIRIŞ

3. Fark Ediş: Merhameti Uyandırişta Açılan Kapı	49
4. Yorumlayış: Merhametle Mukabelenin Anahtarı	58
5. Hissediş: Merhametli Eyleme Götüren Köprü.....	74
6. Eyleme Geçiş: İş Yerinde Izdırabı Hafifleten Ameller.....	90

ÜÇÜNCÜ KISIM

ÖRGÜTLERDE MERHAMET YETKİNLİĞİNİ UYANDIRIŞ

7. Merhamet Yetkinliğini Tasavvur Ediş	107
8. Merhamete Yetkinliği Kavrayış.....	122
9. Merhamet Yetkinliğini Tasarlayış.....	141
10. Merhamet Yetkinliğine Liderlik Ediş.....	171

DÖRDÜNCÜ KISIM

İŞ YERİNDE MERHAMETİ UYANDIRIŞ PLANLARI

11. İş Yerde Merhamet İçin Kişisel Planınız.....	195
12. Örgütünüzün Yetkinlik Edinmek İçin Planı.....	202
13. İş Yerde Merhameti Engelleyicileri Alt Ediş.....	217
Son Söz: Uyanmaya Davet.....	229
İndeks.....	233

TAKDİM

Birkaç yıl önce New York'taki otobüs duraklarından birinde bir afiş gördüm. Afişte şu ilan yer alıyordu: “Şirketiniz sizi önemsiyor olsaydı, sağlık alanında hizmet verirdi.” Bir işe alım sitesine ait bu ilanın mesajı açıklı: Şirketlerin büyük çoğunluğu çalışanlarını önemsemiyor; bir çalışanın yapabileceği en iyi şey, kendisine yine önem vermeyecek ama belki biraz daha iyi durumda olacağı bir başka şirket bulmak.

Bu müstehzi ama ne yazık ki doğru olan mesaj, günümüz dünyasında iş hayatına hâkim olan kültürü yansıtıyor. Öyle görünüyor ki, iş hayatıyla ilgili eski klişeler hâlâ geçerliliğini koruyor: İyi insanların hep kaybettiği, ancak paranoyakların ayakta kalabildiği bu kurtlar sofrasıyla ilgili en etkileyici söz şudur: “Bu kişisel değil, işsel.” İş dünyası, gayriinsani ve gayrişahsi bir hâl almış bulunuyor. İnsanlara birer nesne veya birer işlevsel unsur, değiştirilebilir ve kullanılıp atılabilir makine parçalarıymışlar gibi muamele ediliyor. Gallup'a göre çalışan bağlılığının çok düşük olmasının; Birleşik Devletler'de yüzde 30'un altında, dünya çapında ise sadece yüzde 13 düzeyinde kalmasının şaşılacak bir yanı yok. İnsanların büyük çoğunluğu keyifsiz ve esinsiz çalışıyor. Kendilerine saygı gösterilmediğini, değer verilmediğini ve sözlerine kulak asılmadığını düşünüyor.

Neredeyse ilahî niteliklere sahip olağan dışı varlıklar olmalarına karşın, insanların büyük çoğunluğu, beşerî gelişmeyi takdir etme yeteneğinden yoksun örgütlenme sistemlerinin kısılcacında oldukları için bu potansiyellerini sergileme imkânını asla elde edemiyor. Deyim yerindeyse, insanların

çoğu, içlerindeki müziği dışı vuramadan ölüyor. Bir gelişme kaydedebilmek için “tohum” a olduğu kadar “toprak” a -insanlara olduğu kadar örgütlenme yapılarına- da dikkat yöneltmemiz gerekiyor. Zehirli toprakta en olağan dışı tohum bile serpilemez. Hangi tarihsel ölçüye göre değerlendirirsek değerlendirelim, günümüzün sıradan insanların aslında olağan dışı olduklarını görürüz. Öncelikle, bizler, daha önce yaşamış insanlardan şaşkıncı ölçüde daha zekiyiz. Flynn etkisine göre, bugün zekâ düzeyi itibariyle sıradan biri olarak görülen bir insan, seksen yıl öncesinin insanlarıyla birlikte zekâ testine tabi tutulsa, ilk yüzde 2’lik dilimde yer alırdı. Günümüzde milyonlarca olağan dışı insan, yetenekleri köreltilen örgütler tarafından kapana kısırılmış bulunuyor.

Bunun belirtilerini her yerde görmek mümkün. “Çok şükür ki bugün Cuma,” sözü, çalışan insanların çoğunun ağzından kolayca dökülebilmekte ve ünlü bir lokantalar zincirinin isminin [TGI Fridays]¹ esin kaynağını teşkil etmektedir.

İşe gitme düşüncesinin dehşete düşürdüğü insanlar, tatil günlerini dört gözle beklemekte; serbest kaldıkları bu zaman aralıklarını da, sık sık, ızdıraplarını hafifletmek için aldıkları uyuşturucu ve içtikleri içkiyle uyumuş bir şekilde geçirmekteler. Kalp krizi vakalarının en çok Pazartesi günleri görülmesi, diğer günlere nispetle en az yüzde 20 oranında artış göstermesi üzücü ve çarpıcı bir gerçek olarak karşımızda duruyor. Savaşlardan, cinayetlerden ve teröristlerden çok, iş hayatımız bizi öldürüyor. Fred Kofman’ın *Conscious Business [Bilinçli İşletme]* başlıklı eserinde belirttiği gibi, “Hiçbirinde bir ölüm kampının bulunmamasına karşın, başarılı gibi görünen şirketlerimizin birçoğunun bodrumlarının büyük ızdırapları gizlediği hususunda bir kuşku bulunmamaktadır.”

Bu üzücü gerçeği nasıl değiştirebiliriz? Bunun için, tesis ettiğimiz iş yerlerinin niteliklerini acilen gözden geçirmemiz gerekiyor. İnsanların kendilerini evlerinde, esinlenmiş, güvende ve önemseniyor hissettikleri, yaptıkları işlerin ve sahip oldukları kişiliklerin tanındığı ve takdir edildiği ortamlar

¹ Burada “TGI Fridays” (“Çok şükür ki bugün Cuma!” anlamına gelen “Thank God It’s Friday” cümlesinin kısaltılmış şeklinin çoğul biçimini isim olarak kullanarak dünyanın birçok yerinde faaliyet gösteren bir Amerikan şirketi kastediliyor (ç.n: çeviri notu).

oluşturmamız gerekiyor. Hepsinden önemlisi, gerçek anlamda insani bir haslet olan ve bu önemli kitabın konusunu oluşturan merhametin dolu dolu hissedilmesini sağlayan iş yerleri tesis etmemiz gerekiyor.

Acının ve ızdırabın olağan dışı düzeyde olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Günümüz koşullarının tarihin büyük bir bölümüne nispetle daha iyi ve daha az zalimane olması, milyarlarca insanın haysiyetlerini korumak ve hayatlarını idame ettirmek için her gün mücadele etmek zorunda olduğu gerçeğini değiştirmiyor. Böylesi bir dünyada, ızdırapları hafifletmek ve neşeyi artırmak için hem bireysel olarak hem de örgütlerimiz vasıtasıyla çaba göstermemiz elzemdir. Dolayısıyla, örgütsel ve bireysel her hedefin bir sağaltım gayesini içinde barındırması gerekmektedir. Şifanın bir parçasını oluşturmuyorsak, ızdırabın bir parçasını oluşturuyoruz demektir. Şifa, merhametle başlar. Ana anahtar budur.

Merhamet, temel bir beşerî dürtü olan önemsenme ihtiyacının ilacıdır. İnsanlarda en az üç temel dürtü mevcuttur: Kişisel çıkar, önemsenme ihtiyacı ve daha da güçlü bir dürtü olarak, anlamlı ve amaçlı bir yaşam sürme ihtiyacı. Ne yazık ki sistemimiz olan kapitalizmi sadece kişisel çıkar sütunu üzerine inşa etmiş bulunuyoruz. Önemsemeye duyduğumuz ihtiyaç, daha güçlü olmasa bile, en azından kişisel çıkar dürtümüz kadar güçlü bir ihtiyaçtır. Ama insanlığımızı kapının dışında bırakmamızı isteyen, önemsemeye ya hiç yer vermeyen ya da çok az imkân tanıyan bir iş dünyası yaratmış; dolayısıyla da insanı insan yapan en temel özellikleri iş hayatımızdan kapı dışarı etmiş bulunuyoruz. Bu, hep birlikte ağır bir bedel ödememize yol açan olağan dışı bir kusur oluşturuyor. Jane Dutton'un daha önce yazdığı gibi; örgütler, insanın merhamet melekesini bastırabilir de artırabilir de. Ne yazık ki, örgütlerin çoğu, dürtülerin bu en insani olanına karşı düşmanca bir tutum geliştirmiş vaziyette.

Önemsemenin ve merhametin iş yerlerinde kendilerine bir yer bulması durumunda olağan dışı şeyler gerçekleşir. Whole Foods Market şirketi, Texas'taki Austin şehri 1980'de tarihinin en kötü sel felaketlerinden birine maruz kaldığında, henüz bu şehirdeki tek mağazasıyla faaliyet göstermekteydi. Birçok insanın ölümüne ve büyük bir maddi hasara yol açan bu doğal afet esnasında Whole Foods mağazası da bu felaketten nasibini almıştı. Tüm ekipmanları ve malları tahrip olan şirketin, başka bir yerde deposu olmadı-

ğından hasarsız bir malı kalmadığı gibi, bel bağlayabileceği herhangi bir mali kaynak veya kredi de yoktu. O gün neredeyse yarım milyon dolarlık bir zarara uğrayan şirket kelimenin tam anlamıyla iflas etmiş bulunuyordu. Peki bu şirketin kurtulmasını ve zamanla gıda sektörünü ve milyonlarca insanın hayatını muazzam ölçüde etkileyen 14 milyar dolarlık bir şirkete dönüşmesini ne sağladı?

Bunu sağlayan şey, şirketin hissedarlarının o meşum günde sergiledikleri merhametli iliydi. Müşteriler ve komşular el birliğiyle mağazayı temizledi, eski hâline dönmesi için mağazanın elemanlarıyla omuz omuza haftalarca ter döktüler. Yöneticileri şirketi nasıl yeniden faaliyete geçireceklerini bilmiyordu; bununla birlikte, mağazanın çalışanları, ücret alamayabileceklerini bile bile çalışmaya devam etti. Bu olağan dışı desteği gören tedarikçilerin birçoğu mağazanın uğradığı kayıpların büyük bir kısmını üstlendi ve mağazayı veresiye mallarla yeniden donattı. Finans örgütleri, hiçbir mantıksal dayanağının bulunmamasına rağmen bu mağazaya daha fazla kredi vermeyi kabul etti. Söz konusu mağazanın sermayesine kuruluşu esnasında katkıda bulunan ilk yatırımcılar, bu girişime daha fazla para yatırma kararı aldı. Birdenbire -bir işletme için!- para toplamak için konserler ve hayır faaliyetleri düzenleyen değişik gruplar türedi. Haftalarla ifade edilebilecek bir süre içerisinde mağaza yeniden açıldı ve zamanla gıda sektöründe dönüştürücü bir güç hâline geldi.

Dünyada sevgiden daha büyük bir kudret ve güç kaynağı yoktur. Dalay Lama Cenapları'nın da söylediği gibi, "Sevgi ve merhamet, lüks değil, temel ihtiyaçtır. İnsanlar onlarsız yaşayamaz." Buna karşın, şirketlerin büyük çoğunluğu; iş yerlerinde sevginin, muhabbetin ve merhametin artmasını sağlamaya yanaşmıyor. Bunun, bu iş kollarının; tahakküm, saldırganlık, ihtiras, rekabet, mutlaka kazanma, kısa dönemli düşünme ve "kazan-kaybet-sin" anlayışı gibi aşırı erkeksi bir değer sisteminin dar anlayışına sahip erkekler tarafından yönetilmelerinden kaynaklandığına inanıyorum. Dostluk, anaçlık, merhamet, narinlik, kol kanat geniş ve iş birliği gibi kadınsı niteliklerin nihayet birer zayıflık alameti değil de büyük güç kaynakları olarak kabul gördüğü bir dönemde yaşadığımız için şanslıyız. İnsanlık tarihinin neredeyse tamamı boyunca devre dışı bırakılan bu değerlerin öne çıkarılmasının vakti gelmiş de geçmektedir. Bunun gerçekleştirilebileceği bir dönemde yaşamamız sevindiricidir.

İki olağan dışı kadın tarafından ele alınan bu kitap, söz konusu bilgeliği içinde barındırmaktadır. Doğru bir zamanda yayın hayatına kazandırılmış son derece önemli bir eser olan *İş Yerinde Merhamet*, iş yerlerine merhame-tin hâkim kılınmasının gerektiğini hem insani hem de ticari gerekçeleriyle güçlü bir biçimde ortaya koyduktan sonra, bunun nasıl gerçekleştirilebile-ceğini de belirgin bir biçimde gözler önüne seriyor. Bu alanın önde gelen iki bilim insanı tarafından kotarılan bu kitap, söz konusu fikirleri takdir etme ve iş yerlerine hâkim kılma hususunda şirketlere yardımcı olan yazarlarının deneyimlerini kapsamlı bir şekilde yansıtıyor. Bu seçkin kitapla hayatlarının doruğuna ulaşan Monica ve Jane'e bu eser dolayısıyla müteşekkirim.

Raj Sisodia

*F. W. Olin Küresel Ticaret Ana Bilim Dalı Seçkin Profesörü,
Babson College Eş-kurucusu ve Eş-başkanı, Conscious Capitalism Inc.*