

Kaynak: Harvard Business Review

Tarih: 10.07.2017

İşyerinde Tükenmişlik Sadece Yorgunlukla Değil, Yalnızlıkla da İlgilidir

Yazan: **Emma Seppala, Marissa King**

İşyerinde yorgun ve yalnız hisseden insanların sayısı her geçen gün artıyor. 2016'da yapılan General Social Survey'i analiz ettiğimizde, sürekli olarak aşırı yorgun hissettiğini belirten insanların 20 yıl öncesine kıyasla 2 kat daha fazla olduğunu gördük. İnsanların yüzde 50'ye yakını işten ötürü çoğu zaman ya da her zaman aşırı yorgun hissettiğini söyledi. Bu şaşırtıcı derecede yüksek bir istatistik ve 20 yıl öncesine göre yüzde 32 daha fazla. Dahası, yalnızlık hissi ve iş yorgunluğu arasında önemli bir korelasyon var: İnsanlar ne kadar yorgun hissederse o kadar yalnız hissediyorlar.

Bu yalnızlık hissi sosyal izolasyonla alakalı değil, belki öyle düşünüyor olabilirsiniz, bu daha ziyade işyeri tükenmişliğinden kaynaklı duygusal bir yorgunluk. The Happiness Track kitabını araştırırken, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan tıp alanına kadar farklı sektörlerden mesleklere sahip insanların yüzde 50'sinin tükenmişlik hissine sahip olduğunu gördük. Bu sorun sadece fazla çalışan ve oldukça meşgul yöneticiler için geçerli değil (bu grupta yalnızlık ve tükenmişlik hissini yüksek oranda olduğu iyi bilirse de). Çalışmamız bu sorunun tüm meslek gruplarında ve baştan aşağı tüm kurumsal hiyerarşilerde hissedildiğini gösteriyor.

Sosyal izolasyondan da kaynaklanıyor olsa aşırı yorgunluktan da, yalnızlığın bireyler üstünde ciddi etkileri var. Yalnızlık hissi üstüne uzmanlaşmış öncü bir uzman olan ve Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection kitabının da yazarlarından John Cacioppo, yalnızlığın psikolojik ve fiziksel sağlık ve yaşam süresi üzerine muazzam etkisi üstünde duruyor. University of California, Irvine'den Sarah Pressman tarafından yapılan bir araştırma da Cacioppo'nun savını destekliyor ve şunu ortaya koyuyor: Yaşam süresini, obezite yüzde 20; alkol yüzde 30 ve sigara içmek yüzde 50 düşürüyorken yalnızlık yaşam süresini yüzde 70 oranında düşürüyor! Ve işin aslı, yalnızlığın kalp krizi ya da gelişmiş ülkelerde ölümlerin yüzde 30'luk bir oranla öncü sebebi olan koroner kalp hastalığı riskini artırdığını söyleyen bir başka çalışma da var. Diğer taraftan sosyal bağlantıların yarattığı his bağışıklık sistemimizi güçlendirebilir, ömrümüzü uzatabilir, kaygı ve depresyon oranlarını düşürebilir.

Tecrübe eden herhangi birinin de doğrulayacağı üzere, yalnızlık duygusal açıdan acı veren bir histir ve hatta beyinde fiziksel acı olarak kaydedilir. Bu rahatsız edici duygunun sosyal yansımaları ise insanlarla bağlılığın kesilmesinden dolayı doğrudan iş verimliliğini etkiler. Hem Queen's University Smith School of Business hem de Gallup Organization, bağlılık olmamasının şirketler için büyük maliyetler doğurduğunu ortaya koydu: İşe gelmeme oranları yaklaşık yüzde 37 daha fazlayken, kazalar yüzde 49 daha fazla, verimlilik yüzde 16 daha düşük ve hisse fiyatı yüzde 65 daha düşüktü.

Tüm bunlarla birlikte, bu esnada uzmanlar ve şirketler her geçen gün seviyesi artan tükenmişlikle nasıl başa çıkacaklarını çözmek için çabalıyor. Bu konudaki tavsiyelerin çoğu stresi dindirmeye, mindfulness öğretmeye ya da iş yükünü azaltmaya odaklanıyor ve bunların hepsi de tükenmişliğe bireysel bir durum olarak yaklaşıyor. Fakat tükenmişliğin yalnızlıkla olan bağlantısı, işyerinde insanlarla daha kuvvetli bağlar kurmanın tükenmişlik sorununu çözebilecek kilit nokta olabileceğini ortaya koyuyor.

Bununla birlikte çalışmalar işyerinde sosyal destek ile daha düşük tükenmişlik seviyesi ve daha yüksek iş memnuniyeti ve üretkenlik arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koyuyor. Sonuç olarak İngiltere’de yapılan bir çalışmanın gösterdiğine göre işyeri mutluluğunda en önemli faktör, iş arkadaşlarıyla olan pozitif sosyal ilişkiler. İşyeri bağlılığı, değerli, destekleniyor, saygıdeğer ve güvende hissettiren bu pozitif sosyal ilişkiler ile ilişkili. Ve araştırmalar gösteriyor ki sosyal açıdan bağlantılı hissetmek psikolojik açıdan da çok sağlıklı olma sonucunu getiriyor ki bu da daha yüksek verimlilik ve performansa dönüşüyor. Bu kısmen doğru çünkü sosyal bağlanmışlık daha yüksek özsaygıyı beraberinde getiriyor ve bunun anlamı çalışanların birbirine karşı daha çok güven duymaları, daha yüksek empatiye sahip olmaları ve işbirlikçi olmaları.

Peki liderler ve çalışanlar ne yapabilir?

Katılım ve empatiye dayalı bir işyeri kültürü oluşturmaya çalışın. University of Michigan’dan, *Positive Leadership* kitabının da yazarı olan Kim Cameron tarafından yapılan bir araştırma, ilgili, destekleyici, saygılı, dürüst ve bağışlayıcı ilişkiler ile nitelenen işyerlerinin organizasyonel performansı artırdığını gösteriyor. Topluluk olma bilincini destekliyor ve insanlar arasında samimi, dost canlısı ve anlayışlı bir ilişki kurulmasına değer veriyorsunuz. Çalışmalar özellikle empatinin, tükenmişlik ve aşırı yorgunluğa karşı koruyucu bir faktör olabildiğini ortaya koyuyor. University of Michigan’da profesör olan ve *Awakening Compassion at Work* kitabının yazarlarından Jane Dutton şefkatli olmanın genel olarak işyerinde çok daha dayanıklı olmayı sağlayabildiğini ileri sürüyor.

Şirketteki tüm çalışanları, kendilerini geliştirecek networkler kurmaları hususunda destekleyin. Bu networkler, bir görevle ilgili tavsiye ya da duygusal destek vermek için rutin olarak başvurduğunuz görevdaşlardan oluşan küçük gruplardır. Şirketlerin büyük bir çoğunluğunda bu networklerin kurulması şansa bırakılır. Oysa ki şirketler, görevlendirdiği yeni iş ortakları aracılığıyla çalışanların potansiyel mentorlara, koçlara ve görevdaşlarına erişmesine ve bağlantı kurmasına yardımcı olarak bu networklerin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Gerek takvimlerde yer boşaltarak gerekse uygun bir özgeçmiş bilgisiyle birlikte (sadece iş bilgisi değil, hobiler, ilgi alanları gibi bilgileri de) iletişim bilgilerini paylaşarak bariyerleri ortadan kaldırmak çok faydalı olabilir.

Ortak başarıları kutlayın. Mutlu geçen bir saat, kısa vadeli bir mutluluktur. Fakat ortak başarıları kutlamak kurumlarda aidiyet ve bağlılık hissi yaratır. Bunun en iyi örneklerinden birini, Güney Afrika’da bir start-up kuluçka merkezi olan Awethu’da gördük. Bir girişime yeni bir çalışanın işe alındığı her seferde bir zil çalıyor ve herkes o an yaptığı işi bırakıyor ve tebrik etmeye geliyordu. Bu tür ritüeller dayanışma ruhu yaratıyor, aidiyet hissini artırıyor ve tükenmişliğe karşı koruma sağlıyor.

Yalnızlık ve tükenmişliğin şirketler için yarattığı kayıplar oldukça fazla. Yakın zaman önce yapılan çalışmalar yalnızlığın İngiltere’de işverenlere yıllık maliyetinin milyarlarca dolar olduğunu gösteriyor. Ve çalışanların yaşadığı tükenmişliğin Amerikan sağlık sistemine yıllık maliyetinin ise yüz milyarlar değerinde olduğunu ortaya koyuyor. Araştırma sonuçları gayet net. Şimdi yöneticiler ve liderler için bu epidemilerle mücadele adımları atma zamanı.

Harvard Business Review Türkiye’nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen tıklayınız.