



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2023, 6(11): 1546-1560.

DOI: [10.26677/TR1010.2024.1429](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1429)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



KAVRAMSAL MAKALE

İşyerinde Merak: Kavramsal Bir Değerlendirme

Dr. Öğr. Üyesi Engin YURDASEVER, Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ordu, e-posta: enginyurdasever@odu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3853-2032>

Öz

Bu çalışmanın amacı, işyerinde merak üzerine yapılmış olan araştırmaların ayrıntılı ve sistematik bir incelemesinin yapılarak konu hakkında gelecek çalışmalar için teorik bir alt yapı oluşturmaktır. Bir diğer amaç ise merakın örgütler için önemine vurgu yapılarak, işyerinde merakın geliştirilebilmesi için hayata geçirilebilecek uygulamalar ve öneriler sunmaktır. Bu amaçla nitel araştırma yaklaşımı ile tarama modeli benimsenerek literatür taraması yapılmıştır. Öncelikle işyerinde merak kavramı, merakın önemi, yararları ve merakın önündeki engeller açıklanmış, araştırmanın sonuç bölümünde ise işyerinde merakı geliştirmek isteyen örgütler tarafından atılabilecek adımları içeren öneriler sıralanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütlerde mevcut çalışanların merak farkındalığının artırılması için planlı çalışmalar yapmanın, soru sormayı ve merakı teşvik eden bir örgüt iklimi oluşturmanın son derece önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç da özellikle yenilikçiliğin önemli olduğu pozisyonlar için yürütülecek işe alım süreçlerinde adayların diğer kriterlerin yanında merak düzeylerinin de dikkate alınması gerektiğidir.

Anahtar Kelimeler: Merak, İşyerinde Merak, Örgüt.

Makale Gönderme Tarihi: 15.09.2023

Makale Kabul Tarihi: 08.11.2023

Önerilen Atıf:

Yurdasever, E. (2023). İşyerinde Merak: Kavramsal Bir Değerlendirme, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(11): 1546-1560.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2023, 6(11): 1546-1560. DOI:[10.26677/TR1010.2024.1429](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1429)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



CONCEPTUAL PAPER

Curiosity at Work: A Conceptual Evaluation

Assistant Prof. Dr Engin YURDASEVER, Ordu University, Vocational School of Social Sciences, Ordu, e-mail: enginyurdasever@odu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3853-2032>

Abstract

The purpose of this study is to provide a theoretical basis for future studies on the subject by conducting a detailed and systematic review of the research on curiosity in the workplace. Another purpose is to emphasize the importance of curiosity for organizations and to present practices and suggestions that can be implemented to develop curiosity in the workplace. For this purpose, a literature review was conducted by adopting a qualitative research approach and a survey model. First of all, the concept of curiosity in the workplace, the importance of curiosity, its benefits and the barriers to curiosity are explained, and in the conclusion part of the research, recommendations are listed including the steps that can be taken by organizations that want to develop curiosity in the workplace. As a result of the research, it was concluded that it is extremely important to carry out planned studies to increase the curiosity awareness of existing employees in organizations and to create an organizational climate that encourages asking questions and curiosity. In addition, another important result obtained from the research is that the curiosity levels of the candidates should be taken into account, among other criteria, in the recruitment processes to be carried out especially for positions where innovation is important.

Keywords: Curiosity, Curiosity at Workplace, Organization.

Received: 15.09.2023

Accepted: 08.11.2023

Suggested Citation:

Yurdasever, E. (2023). Curiosity at Work: A Conceptual Evaluation, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(11): 1546-1560.

GİRİŞ

Ateş yakmak için çakmaktaşıdan yararlanma fikrinden kendi kendine gidebilen otomobillere kadar tarih boyunca çığır açan keşiflerin ve dikkat çekici icatların çoğunun ortak yanı; merak duygusunun bir sonucu olmasıdır. Merak, yeni bilgiler arama veya keşfetme dürtüsünün bir sonucu olduğundan temel bir insani özellik olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple aslında insanlar doğal olarak meraklı canlılardır. Merakın doğası, ifadesi ve belirleyicileri onlarca yıldır psikoloji literatüründe detaylı olarak incelenmiştir (Chang ve Shih, 2019:1). Ancak merakın temel bir insani özellik olmasına ve örgütlerin temelini insana dayanmasına rağmen yönetim ve örgütsel davranış araştırmalarında nispeten az ilgi gördüğü ve ihmal edildiği söylenebilir.

Hatta merak, uzun yıllar boyunca örgütler, yöneticiler veya genel olarak toplumun geniş bir kesimi tarafından olumsuz bir özellik olarak görülmüş, merak etmek ve sürekli sorular sormak bir zayıflık göstergesi olarak nitelendirilmiştir (McGinn, 2021). Buna karşın yapılan araştırmalar örgütlerde merakı sürdürmenin karar verme kalitesini olumlu yönde etkilediği, yeniliği geliştirdiği, grup çatışmasını azalttığı ve iletişimi, üretkenliği ve ekip performansını iyileştirdiğini göstermiştir (Blatt, 2021). Dolayısıyla bu araştırmalar sayesinde zaman içerisinde merakın örgütlerde birçok olumlu sonuca yol açtığı görülmüş olup, meraka karşı olan olumsuz bakış açısının tersine döndüğü görülmektedir.

Ancak günümüz örgütlerine yakından bakıldığında hala birçoğunun iş yerinde merak konusuna gereği kadar önem vermediği, merakın potansiyelinin farkında olmadığı, merak kültürünü benimsemediği veya merakı teşvik etmek için çaba harcamadığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak birçok örgütte verimlilik ve performans göstergelerinin daha önemli olması, standart prosedürlerin dışına çıkılmasının kabul görmemesi ve riskten kaçınma eğilimi gösterilmektedir. Örgütlerde, merakın önündeki bu tür engeller nedeniyle soru sormanın, meraklı zihinlerin ve yenilikçi yeteneklerin ihmal edildiği görülmektedir (Kashdan ve Fincham, 2002). Halbuki mevcut bilgi ekonomisi, yenilikçi fikirler geliştirebilen ve uygulayabilen örgütlere önemli avantajlar sağlamaktadır. Hatta inovasyon sadece rekabetin değil hayatta kalmanın da bir anahtarı olarak kabul edilmektedir (McGinn, 2021). Ancak, bu inovasyon odaklı bakış açısını hayata geçirebilmek ve değişken iş ortamına etkin bir şekilde yanıt verebilmek için bir örgütün doğru soruları sorma kültürüne sahip olması ve çalışanların merak duygusunu teşvik etmesi ve geliştirmesi gerekir (Brown, 2016). Bu sayede işyerinde merakın sağladığı yararları kullanmak mümkün hale gelmektedir. Bu yararların başında ise yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olunması, yeni bakış açılarının ve yeni fikirlerin ortaya çıkması ile bunun sonucu olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajının elde edilmesi gelmektedir.

Merak Kavramı ve İşyerinde Merak

Merak kelime anlamı olarak, yeni fikirler geliştirmek ve problemleri çözmek için duyulan bilgi arzusu olarak tanımlanmaktadır (Çelik vd., 2016:1185). Bir diğer tanıma göre merak, keşfetme davranışını, bilgi aramayı ve öğrenmeyi motive eden bilme, görme veya deneyimleme arzusudur (Mussel, 2013). Merak kavramı ile ilgili tartışmalar eski Yunanlılara kadar geri götürülebilse de bilimsel anlamda ilk araştırmalar 1950'li yıllarda Daniel Berlyne tarafından yapılmıştır. Berlyne, kendisinden sonraki birçok merak çalışmasının temellerini atan kişi olarak kabul edilmektedir (Lievens vd., 2022:8). Merak, özünde tek bir yapı olarak düşünülmemelidir (Langevin, 1971). Kendi içinde spesifik merak, epistemik merak, kişilerarası merak, duygusal merak, sosyal merak, duyuşal merak, algısal merak ve bilişsel merak gibi birçok türü bulunmaktadır. Bu nedenle çeşitli şekillerde tanımlanmış ve kuramlaştırılmıştır. Bununla birlikte tüm bu kavramların ortak yönü yeni bilgiyi keşfetme ve onu elde etme temel unsurunu içermesidir (Abid vd., 2022:485). Bu çalışmada ise merak, örgütteki bir bireyi yeni karşılaştığı ve bilmediği fikirleri öğrenmeye,

mevcut olan bilgi boşluklarını ortadan kaldırmaya motive eden bilme arzusu olarak açıklanan epistemik merak açısından ele alınmaktadır.

Merak, öğrenmeyi sadece bir görev veya angarya olmaktan ziyade daha doğal bir süreç haline getirir. Meraklı bir kişi bilgi edinme konusunda daha istekli ve ilgilidir. Meraklı insanlar, süreçlerin arkasındaki mantığı tam olarak anlamak için konuların derinliklerine inerler. Ayrıca, bilgilerini sürekli olarak yeni konularla genişletmek isterler. Bazı insanlar doğuştan daha meraklıdır. Bu yüzden bu kişiler bir şeyin cevabını, üzerinde düşünmek zorunda kalmadan bulmaya çalışırlar. Ancak merak, doğuştan meraklı olmayan kişilerde de geliştirilebilir bir beceridir. Örneğin sürekli sorular sorarak, merak etme ve öğrenme fırsatlarını araştırarak ve bunları içselleştirerek merak geliştirilebilir (Wooll, 2021). Dolayısıyla merakın bazı kişilerde içsel özelliklerin bir sonucu olarak, bazı kişilerde ise çevresel tetikleyicilerin etkisi ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Merak kişisel bir özellik olarak görülmeyle birlikte son zamanlarda örgütlere sağladığı faydalar yönüyle de vurgulanmaya başlanmıştır (Lievens vd., 2022:4). Merak bir şeyi bilmek veya öğrenmek için güçlü bir istek anlamını taşır. Bu yönüyle örgütteki herhangi bir çalışan için en gerekli özelliklerin başında gelir (Blatt, 2021). Bu sebeple merak, örgütsel davranışla ilgilenen araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından zamanla daha fazla ele alınmaya başlanmıştır (Kashdan vd., 2020:1). Halbuki pek çok işin, yeni beceriler öğrenme, yeni sorunları çözme, stratejiler geliştirme, yenilikleri teşvik etme veya değişen ortamlara uyum sağlama gibi merakla yakından ilgili gereksinimleri olmasına rağmen örgütsel davranış alanında bu kadar geç keşfedilmesi oldukça şaşırtıcı görülmektedir.

Son yıllarda iş dünyası merakı, yaşam boyu öğrenme, yenilikçilik, girişimcilik, sosyal ilişkiler, değişim ve rekabet avantajı gibi konularda çalışanlar ve örgütler için önemli bir güç olarak lanse etmektedir. Örneğin Nike, Disney, General Electric ve Dell gibi şirketler çeşitli platformlarda merakın çok önemli bir değer olduğunu ifade etmektedirler (Gino, 2018; Lievens, vd., 2022:3). Bugünkü bakış açısının yanında sürekli artan değişim ve bilgi hızı nedeniyle merakın gelecekte işyerlerinde daha da önemli hale geleceği öngörülmektedir.

SAS Institute (2021:8) tarafından dünyanın altı farklı ülkesinde finans, perakende, sanayi ve sağlık sektörü ile devlet kurumlarında çalışan 1.973 yöneticisiyle yapılan bir araştırmaya dayalı olarak hazırlanan "Curiosity at Work" raporuna göre yöneticilerin %72'si merakın çalışanlarda çok değerli bir özellik olduğuna inanmaktadır. Bu değer, endüstriler, roller ve çalışan seviyeleri arasında da benzer oranlarda görülmektedir. Fakat örgütler için merakın bu kadar önemli olmasına ve pek çok potansiyel faydasına rağmen örgüt geneline yayılması için istek, çaba, zaman ve merakın gelişmesine izin veren bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Hatta Lievens vd.'ne (2022:44-45) göre merak özellikle örgüt kültürünün merkezinde yer almalı ve merakı geliştirmek için çaba ve zaman harcanmalıdır. Bu yolla merak odak noktası haline getirilip teşvik edildikçe zamanla örgütsel bir norm veya bir performans standardı haline gelebilecektir.

Merak kavramı sadece örgütlerde değil LinkedIn gibi profesyonel kariyer platformlarında da hızla ön plana çıkmaktadır. LinkedIn'in iş, şirket ve üye gönderileri ile beceri profillerini inceleyen verilerine göre, 2020'den itibaren merak ile ilgili içeriklerin sayısı sürekli artış göstermektedir. Hatta sadece içeriklerin sayısı değil merakla ilgili bu içeriklere erişim ve ilgide de önemli bir artış yaşanmaktadır. LinkedIn verilerine göre, 2020 ile 2021 yılları arasında, dünya çapında:

- Meraktan bahseden üye gönderilerinde ve paylaşımlarında %71 artış,
- Merakla ilgili iş becerilerinde %87 artış,
- Bu özellikle ilişkili becerilere açıkça atıfta bulunan iş ilanlarında %90 artış ve

- Merakla ilgili anahtar kelimelerden bahseden şirket gönderileri, paylaşımlar veya makalelere erişimde %158 artış yaşanmıştır (SAS Institute, 2021:12).

Görüldüğü gibi son yıllarda örgütlerde merakla olan ilgi yükselen bir eğilime dönüşmektedir. Merak farkındalığındaki bu yükseliş örgütlerin merakla verdiği önemin bir göstergesidir. Sonraki bölümde merakın örgütler için neden bu kadar önemli olduğu açıklanmaktadır.

Merakın Önemi

İş dünyası her zamankinden daha hızlı bir değişim içerisinde. Yapay zekâ, sanal gerçeklik ve blok zinciri gibi gelişen teknolojiler, ekonomik ve sağlık krizleri ve yeni iş modelleri ile değişimin kendisi adeta değişmez bir unsur haline gelmiştir. Ancak bu zorlukların üstesinden gelmek için gerekli olan beceriler eskiye oranla oldukça değişmiştir. Gartner tarafından yapılan bir araştırma, bugün sahip olunan profesyonel becerilerin %19'unun üç yıl içerisinde güncelliğini ve geçerliliğini yitireceğini iddia etmektedir. Araştırmaya göre örgüt yöneticilerinin artık merak, öğrenilebilirlik ve gelişim zihniyeti gibi değişim zamanlarında ihtiyaç duyulan farklı becerilere yatırım yapması gerekmektedir (van Hooydonk, 2021). İşte bu yüzden dünyanın içerisinde bulunduğu ve VUCA olarak adlandırılan belirsizlik ve değişim çağında merak, örgütler için giderek daha önemli ve değerli hale gelmektedir.

Davranış bilimcisi Francesca Gino tarafından yürütülen bir çalışmada 3.000 çalışandan oluşan bir grubun %92'si meraklı insanları örgütlere dahil etmenin önemli olduğunu belirtmiştir. Yine benzer oranda katılımcıya göre merak, iş tatmini, işe bağlılık, motivasyon, yenilikçilik ve yüksek performans için tetikleyici bir rol üstlenmektedir (Gino, 2018). Global Curiosity Institute tarafından yürütülen bir çalışmaya göre ise katılımcıların %86'sı meraklı çalışanların iş yerinde yeni bir fikir ortaya koyma olasılığının diğerlerinden daha yüksek olduğu konusunda görüş birliğinde olduğunu göstermektedir. Aynı çalışmaya göre merak, iş gücünde daha iyi karar vermeye, daha yenilikçi çözümlere, iş arkadaşlarıyla daha fazla işbirliğine ve daha yüksek düzeyde zihinsel ve fiziksel enerji, motivasyon ve katılıma yol açmaktadır (van Hooydonk, 2021).

SAS Institute (2021:5) araştırmasına göre, katılımcıların yarıdan fazlası merakın çalışanlarda zamanla çok daha önemli bir özellik haline geleceğini ve daha fazla meraklı olan çalışanların daha yüksek performans göstereceğini ileri sürmektedir. Yine aynı çalışmaya göre merak, çalışanların iş memnuniyetini artırır, daha yenilikçi ve üretken örgütler ortaya çıkarır ve işten ayrılma niyetini azaltır. Bununla birlikte, ankete katılan yöneticiler, merakın faydaları arasında; daha fazla verimlilik ve üretkenlik, gelişmiş yenilikçi düşünme, daha güçlü işbirliği ile ekip çalışması ve daha fazla çalışan bağlılığı ve iş tatminini göstermiştir.

Çok sayıda araştırma, örgütlerin kültürlerinin bir parçası olarak merakı teşvik ettiklerinde olumlu sonuçlar elde etme ihtimallerinin yükseldiğini iddia etmektedir. Ancak ironik bir şekilde yöneticilerin çoğu meraklı kişilere değer verdiklerini söyleseler de aslında çoğu merakı bastırmakta, merakın riski ve verimsizliği artıracığından korkmaktadır. Gino (2018) tarafından yürütülen araştırma katılımcıların yalnızca %24'ünün işlerinde düzenli olarak merak hissettiklerini, yaklaşık %70'inin ise iş yerinde daha fazla merak etmenin ve soru sormanın önünde engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar merakın örgütler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymakla birlikte merakın örgüt genelinde yaygınlaşması için merakın önündeki engellerin de ortadan kaldırılması gerektiğini göstermektedir. Merakın yaygınlaşmasının bir başka koşulu da çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesidir. Sonraki bölümde çalışanlar açısından merak konusu ele alınmış ve meraklı çalışanların özellikleri irdelenmiştir.

Çalışanlarda Merak

Merak duygusuna sahip olmak, çalışanların sahip olabileceği en değerli özelliklerden biridir. Çünkü meraklı bir çalışanın, değişimi kucaklayan, statükoya meydan okuyan ve yeni öğrenme fırsatları peşinde koşan bir çalışan olma olasılığı daha yüksektir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, meraklı çalışanların kariyerlerinde başarılı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu doğrulamıştır (Gatty, 2022). Loewenstein'a (1994) göre merak, bir çalışanın yeteneklerinde bir boşluk olduğunu fark ettiğinde ve kendini geliştirmek için ek bilgi aramaya ihtiyaç duyduğunda ortaya çıkan bir duygudur. Bu çalışanların elde ettiği yeni bilgi ve beceriler ise diğer kuruluşlara göre rekabet avantajı elde etmeye katkı sağlamaktadır. Yeni bilgi ve beceriler öğrenmeye meraklı çalışanların, örgütsel sorunları kendi sorunları gibi gördükleri ve bu nedenle bu sorunların yapıcı bir şekilde çözülmesinde kendi firmalarına yardım ettikleri iddia edilmektedir.

Merak, çalışanları yenilikçi düşünmeye ve kendilerine göre ilgi çekici olan şeyler hakkında daha fazlasını aramaya motive etmektedir. Bu yüzden meraka sahip çalışanların örgüt için pek çok avantajı beraberinde getirdiğini gösteren çeşitli görüşler bulunmaktadır. Meraklı çalışanlar, işyerinde sadece fırsatları belirlemek ve sorunları öngörmekle kalmayıp aynı zamanda çözüm önerileri sunma konusunda da katkıda bulunurlar (Abid vd., 2022:493). Ayrıca, meraklı çalışanların genellikle daha proaktif oldukları, bu nedenle değişim süreçlerini ve yeni durumları daha az stresli olarak algıladıkları için daha hızlı uyum sağladıkları ifade edilmektedir (Pulakos vd., 2000). Nawrat'a (2021) göre ise merak, çalışanların iş tatminini, işte verimliliği ve üretkenliği artırmakta, yüksek düzeyde işe bağlılık ve düşük düzeyde tükenmişliğe sebep olmaktadır.

Pek çok örgütte işe alım süreçlerinde görev alan insan kaynakları uzmanları çoğunlukla en nitelikli adayları bulmaya odaklanmaktadır. Ancak artık sadece nitelikli değil, aynı zamanda meraklı adayların da işe alınması gerekmektedir (White, 2016). Çünkü çalışan merakının örgüte sağladığı pek çok fayda sebebiyle merakın, işverenlerin yeni çalışanları işe alırken aradıkları en önemli özelliklerden biri haline geldiği belirtilmektedir (Luenendonk, 2019). Bu yüzden artık yöneticilerin teknik beceriler ile kişisel becerilerin birleşimine sahip adaylara ve çalışanlara önem vermesi gerektiği söylenebilir.

Meraklı çalışanların niteliklerini daha iyi anlayabilmek için Tablo 1'de meraklı ve meraklı olmayan çalışanların karşılaştırmasına yer verilmiştir:

Tablo 1. Meraklı ve Meraklı Olmayan Çalışan Karşılaştırması

Meraklı Çalışan	Meraklı Olmayan Çalışan
Sürekli öğrenir.	Tesadüfen öğrenir.
Yeni bilgi ararken derinlemesine öğrenmeye çalışır.	Zorda kalmadıkça derinlemesine öğrenmeyi denemez.
Büyüme zihniyetini benimser.	Sabit bir zihniyete sahiptir.
Proaktif ve yeniliklere açıktır.	Reaktif ve değişikliklerle kapalıdır.
Yeni bilgiler için zaman harcar ve sorumluluk alır.	Geçmiş bilgilerine güvenir.
Koşulları kendi oluşturur.	Olayları akışına bırakır.

Kaynak: McGinn, (2021).

Görüldüğü gibi meraklı çalışanlar sürekli ve derinlemesine öğrenme isteği, yeniliğe açıklık ve bunun için çaba sarf etme ve proaktif davranma gibi belirleyici nitelikleri ile öne çıkmaktadır. Ancak her ne kadar meraklı çalışanların bu özelliklere sahip olması önemli olsa da işyerinde

merakın gelişimi için üst yönetimin meraka bakışı da son derece belirleyicidir. Bu açıdan bakıldığında örgüt yöneticilerini meraka değer verip vermemeleri açısından şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (SAS Institute, 2021:26):

- *Yüksek Meraka Sahip İşbirlikçi Yöneticiler:* En meraklı yönetici sınıfıdır. Bu yöneticiler işbirliğine değer verir, ekip çalışması odaklıdır ve merak ettiği sorulara yanıt bulmakta kararlı ve inatçıdır.
- *Esneklik Odaklı Yöneticiler:* Bu yöneticiler zorluklardan korkmaz ve bu onların motivasyonunu etkilemez. Ancak merakın verimlilikte veya performansta bir artışa yol açtığına inanmazlar. Fakat merakın, belirsizlik zamanlarında daha fazla esneklik ve empati sağladığına inanırlar.
- *Verimlilik Odaklı Yöneticiler:* Bu yöneticiler merakın işyerinde verimliliği ve üretkenliği artırmaya yardımcı olabileceğine inanırlar. Bununla birlikte, merakın her şeyi kapsadığına ve çalışanların düşünce yapısını değiştirdiğine inanmazlar.
- *Merak Karşıtı Yöneticiler:* En küçük sınıf olan bu yöneticiler, merakın performansa veya iş yerine herhangi bir değer kattığına inanmazlar. Onlara göre merak çalışanlar arasında değerli bir beceri olarak nitelendirilemez.

Sonuç olarak araştırmalar merakın, bir işletmenin performansı için önceden düşünülenenden daha önemli olduğunu doğrulamaktadır. Ancak çalışan merakı üzerinde en fazla etkiye sahip olan unsurun da yönetici/yöneticiler olduğunu unutulmamalıdır. Bir yönetici, ekibi ya da örgütün geneli üzerindeki etkisi ile merak uyandırabilecek ya da onu bastırabilecek önemli bir güçtür. Bu konu ile ilgili Novartis'te yapılan bir araştırma, zayıf özelliklere sahip yöneticilerin merakı bastırıldığını, güçlü özelliklere sahip yöneticilerin ise onu destekleyerek örgütün başarısı için gereken merak kültürünü oluşturabildiğini göstermektedir (van Hooydonk, 2021). Ancak örgütler için merakı benimsemek sadece çalışanlara meraklı olabileceklerini söylemek değildir. Ayrıca merakın örgüt yapısında önemli bir yer edinmesi gerekmektedir. Yöneticiler merakı misyon, vizyon, eğitim, performans incelemeleri, terfi ve işe alma kriterleri gibi konulara entegre etmelidirler. Bu sayede merakı geliştirmek ve meraklı çalışanların ödüllendirilmesi için birtakım standartlar oluşturmak mümkün hale gelecektir. Bir sonraki bölümde merakı geliştirmenin neden önemli olduğundan ve örgütlerin merakı geliştirmek için atabilecekleri adımlardan bahsedilmiştir.

Merakı Geliştirme

Merak, örgüt başarısı için çok önemli bir özellik haline geldiğinden örgütler, çalışanlarının daha meraklı olmalarını sağlamalı ve onları daha meraklı olmaya teşvik etmelidirler (Nawrat, 2021). Örgüt genelinde merakın gelişmesine uygun koşulları sağlamak için yöneticilerin merak konusunda istekli/hevesli olması ve astları arasında bunu teşvik etmesi hayati önem taşımaktadır (Dos Santos, 2019).

İşyerinde merakı geliştirmek ve merakın sunduğu potansiyelden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için hem örgütlerin hem de yöneticilerin atması gereken adımlar sıralanmıştır (Gino, 2018; CMA Consult, 2019; Rawicz, 2019; Hamilton, 2020a; Hamilton, 2020b; Iconic Digital, 2020; Harris, 2021; van Hooydonk, 2021; SAS Institute, 2021:7):

- *Merakı Teşvik Etmek:* Merakı geliştirmek için, sadece çalışanların merak ettikleri şeylere yönelmesine izin vermekle kalmayıp aynı zamanda onları aktif olarak teşvik etmek gerekir.
- *Merakı Ödüllendirmek:* Meraklı çalışanları ödüllendirmek de merakın gelişimini desteklemektedir. Ödüller; zam, terfi, ikramiye ve takdir etme gibi yollarla yapılabilir.

- *Meraklı Kişileri İşe Almak*: Merak uyandırmanın bir başka yolu da işe alım sürecinde meraklı kişileri seçmek ve örgüte dahil etmektir. Merak bulaşıcı olduğundan yeni işe alınan kişiler mevcut meslektaşları üzerinde bir etkiye sahip olacaktır.
- *İş Rotasyonu*: Bir örgüt içinde merak uyandırmanın en kolay, pratik ve değerli yollarından biri de çalışanları kendi dışındaki rol ve sorumluluklarla tanıştırmaktır.
- *Öğrenmeyi Teşvik Etmek*: Birçok çalışan yeni şeyler öğrenme konusunda isteksiz olduğundan örgüt tarafından yenilikçi öğrenme yolları teşvik edilmeli ve bunun için çalışanlara zaman tanınmalıdır.
- *Öğrenmeye Dayalı Hedefler Belirlemek*: Performansa dayalı hedefler bazı durumlarda motive edici olsa da giderek artan sayıda araştırma, öğrenmeye dayalı hedeflerin merakı teşvik ettiğini ve performans hedeflerinden daha iyi sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir.
- *Soru Sormayı Teşvik Etmek ve Ödüllendirmek*: Çalışanlara kendi işleri, örgüt ve süreçler hakkında sorular sormaları konusunda rehberlik edilmeli, soru sormak örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmeli ve hatta soru sormak ödüllendirilmelidir. Çünkü soru sormak bir şeye tamamen yönelmeye ve bilinmeyene karşı merak duymaya yardımcı olmaktadır.
- *Konfor Alanının Dışına Çıkmak*: Çalışanları konfor alanının dışına çıkmaya teşvik etmek onların yeni bir şeyler öğrenmeye istek ve merak duymasını sağlayabilir. Örneğin bunun için çalışanlar belli sürelerle farklı departmanlarda çalıştırılabilir veya alışık olmadıkları bir projeye dahil edilebilir.
- *Yöneticilerin Rol Model Olması*: Özellikle genç çalışanlar örgütte örnek alabilecekleri bir rol modele ihtiyaç duyarlar. Meraklı çalışanlara sahip olmak için yöneticilerin kendileri de meraklı olmalı ve böylece merak konusunda çalışanlara rol model olmalıdır. Yöneticiler soru sorarak ve bazı soruların cevabı bilmediğini kabul ederek merak konusunda çalışanları motive edebilir ve onlara model olabilir.
- *Merak Farkındalığı Oluşturmak*: Merak kavramı henüz örgütlerde yeteri kadar mevcut ve tartışılmış değildir. Örgüt genelinde bir merak ikliminin oluşturulması, çalışanların merak üzerine düşünceleri ve aralarında bu konu hakkında tartışmaları için merak farkındalığının oluşturulması veya artırılması gerekir. Yöneticilerin bunun için yapılandırılmış oturumlar/toplantılar düzenlemesi ve tüm çalışanları buna dahil etmesi gerekir.
- *Merak İşletmenin Bütününe Entegre Etmek*: Merakın başta şirket misyonuna, vizyonuna, hedeflerine ve değerlerine olmak üzere eğitimden performans değerlendirmelerine ve iş tanımlarına kadar resmi olarak örgütün bütününe yayılması merakın gelişmesine katkı sunar.

Örgütlerde merakın geliştirilmesi, belirsiz piyasa koşullarına ve dış baskılara uyum sağlamaya yardımcı olmakla birlikte örgütün başarısını artırmaktadır. Ancak bu konuda sadece yönetim kademesine değil tüm çalışanlara büyük iş düşmektedir (McGinn, 2021). Çünkü merak ve keşfetme geçmişte üst yönetime özgü bir özellik ve gereklilik olarak görülse de artık öngörülemeyen dış baskılar ve belirsizlikler nedeniyle şirketlerin başarısı için merakın tüm örgüt seviyelerine yayılması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Sonraki bölümde merakın örgüt genelinde geliştirilebilmesi durumunda sağlayabileceği muhtemel yararlar ele alınmıştır.

Merakın Yararları

Merak artık sadece kişisel bir özellik olarak değil iş performansı ve başarısı üzerinde önemli etkilere sahip bir unsur olarak da kabul edilmektedir. Örgütler için merakın faydaları daha hızlı ürün geliştirmekten zorluklara daha iyi çözümler bulmaya, artan çeviklikten esnekliğe kadar birçok konuda kendini göstermektedir. Gino'ya (2018) göre, işyerinde merakı teşvik etmenin şirket performansı ve büyümesi için somut faydaları vardır. Merak, şirketlerin değişen piyasa koşullarına ve dış baskılara uyum sağlamasına, yeniliği yönlendirmesine ve çalışanların moral

ve genel performansının iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca merak bir büyüme zihniyeti oluşturarak ve sürekli öğrenmeyi teşvik ederek örgütün sürekli gelişen çevreye ayak uydurabilmesini sağlamaktadır (SAS Institute, 2021:2). Ayrıca çalışanlar üzerine yapılan araştırmalarda merakın yeni fikirler üretme, iş performansı ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir (Kashdan vd., 2020:2).

Guthridge'e (2018) göre çalışanlar daha meraklı olduğunda, karar verme hataları ve grup çatışmaları azalır, yenilikçi fikirler artar, örgüt içindeki takımlar daha açık iletişim kurarlar ve genel örgüt performansı iyileşir. SAS Institute (2021:14) araştırmasına göre ise merakın en önemli faydaları arasında; daha yüksek verimlilik ve üretkenlik, daha yenilikçi düşünce ve çözümler, daha güçlü işbirliği ve ekip çalışması, daha fazla çalışan bağlılığı ve iş memnuniyeti ile belirsizlik zamanlarında daha fazla esneklik ve uyulanabilirlik sayılmaktadır.

Sonuç olarak merakı geliştiren örgütlerin doğru soruları sorarak farklı bakış açılarını keşfetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple merakın gelişmesine izin veren bir organizasyon yenilikçi fikirlere daha açık olmaktadır. Merakın gerek çalışanlara gerekse örgütlere sağladığı diğer yararlar ise şöyle sıralanabilir (Denny, 2017; Gino, 2018; Iconic Digital, 2020; Ariella, 2021; SAS Institute, 2021:14):

- *Çalışan Mutluluğu:* Merakı örgütün merkezine almak, çalışan mutluluğunu artırmaya yardımcı olur. Araştırmalar, "meraklı" şirketlerde çalışanların %85'inin mutlu olduğunu göstermektedir. "Meraklı olmayan" şirketlerde ise bu oran yalnızca %45'tir.
- *Çalışan Bağlılığı:* Örgütte bir merak kültürü oluşturulduğunda, çalışanlar işlerinden daha fazla heyecan duymakta, ürettiklerini sahiplenmekte ve kendilerini işe daha çok adamaktadırlar. Bu da bağlılık duygusunu artırmaktadır.
- *Çalışan Esnekliği:* Merak mümkün olan her bilgi ve duruma açık olmaktadır. Bu da çalışanların değişen durumları öngörebilmesini, buna cevap verebilmesini ve bu konuda esnek olmasını sağlamaktadır.
- *Çalışanların Öğrenme ve Gelişimini Destekleme:* Araştırmalar, merak duygusunun öğrenme ve bilgiyi saklama yeteneğini geliştirdiğini göstermektedir. Çünkü çalışanların becerileri, merak etme ve sürekli daha fazla bilgi edinme döngüsüne girdikten sonra gelişmeye başlamaktadır.
- *Yenilikçi Olma:* Merak yenilikçi fikirleri teşvik etmede merkezi bir rol oynamaktadır. Merak sayesinde yenilikçi fikirlere sahip olma ihtimali yükselmekte bu da örgütün verimliliğini artıran olumlu bir etki oluşturmaktadır.
- *Daha Az Karar Verme Hatası:* Merak bireylerin geniş yargılarda bulunma ve klişelere güvenme ihtimalini düşürmektedir. Bu durum bireylerin inançlarını destekleyen bilgileri aramaktansa doğrunun peşinden gitmelerini sağlamakta böylece karar verme hatalarını azaltmaktadır.
- *Çatışmaların Azalması:* Merak bir gruptaki çalışanları diğerlerinin bakış açılarını anlamaya teşvik etmektedir. Böylece sadece kendi fikirlerine odaklanmak yerine başkalarının fikirlerine de ilgi duyma eğiliminde olmaktadır. Bu da grup çatışmalarını azaltarak olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.
- *Daha Açık İletişim ve Daha İyi Ekip Performansı:* Merak düzeyi yüksek çalışanlar sahip oldukları bilgileri daha açık bir şekilde paylaşmakta, daha dikkatli bir şekilde dinlemekte ve bu sayede ölçülebilir şekilde daha iyi performans göstermektedirler.
- *Şirket Büyümesine Katkı:* Meraklı çalışanlar daha fazla soru sorarak en iyi cevapları aramaktadırlar. Bu yüzden çalışanlara merak etmelerini sağlayan zamanı ve araçları vermek, şirket gelirlerini artıran ve büyümeyi sağlayan becerileri geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Merak, çalışanlarda iş tatminini, işbirliğini ve üretkenliği artırması sayesinde uzun süreli kurumsal başarıya yol açmaktadır.

- *Sorunlara Daha İyi Çözümler*: Çalışanların meraklı olması örgütsel sorunları çözmeye çalışırken daha çeşitli bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu da genellikle daha iyi, daha yenilikçi çözümler anlamına gelmektedir.
- *Girişimciliği Destekleme/Besleme*: Yenilikçiliğe benzer şekilde merak, girişimcilik için “en önemli araç” olarak nitelendirilmiştir (Wilkinson, 2015) ve araştırmalar bunun önemini doğrulamaktadır. Örneğin, Geum vd. (2020), iş kurmaya hazırlanan veya yeni başlayanların merak derecesini araştırmıştır. Sonuçlar kendi işini kuran veya kurmaya hazırlananlarda merakın, sadece düşünenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Merak ile ilgili literatür incelendiğinde ağırlıklı olarak merakın çok çeşitli yararlarından bahsedildiği görülmektedir. Ancak çok kısıtlı sayıda da olsa bazı çalışmalarda merakın olumsuz özelliklerinden de bahsedilmektedir. Örneğin Ishaq vd., (2021) meraklı çalışanların keşfetmek ve öğrenmek için yeni fırsatlar arama arzusu sebebiyle daha yüksek iş yükü algılarına maruz kaldıklarını ortaya koymuşlardır. Buna göre meraklı çalışanlar, algılanan iş yükü nedeniyle daha düşük performans ve daha yüksek düzeyde zorlanma gösterebilir. Mussel ve Spengler (2015) ise daha meraklı çalışanların daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Lievens vd., (2022:66) ise aşırı merakın uyum sorunlarına yol açabileceğini, yöneticilik, örgüt iklimi ve müşterilerle iletişim için bir zorluk teşkil edebileceği iddia etmiştir. Yazarlara göre gereksiz veya işlevsiz merak ise kuruluşların yanlış hedeflere yönelmesine sebep olabilmektedir. Ancak yöneticilerin merakın potansiyel sakıncaları ile ilgilenmek yerine yararları üzerine odaklanmaları daha doğru bir yaklaşımdır. Aksi halde bu durum yenilikçiliğin baskılanmasına, üretkenliğin azalmasına, daha çekingen ve daha az işbirlikçi bir çalışma ortamının oluşmasına yol açabilmektedir. Sonraki bölümde örgütte merakın yaygınlaşmasına ve merakın potansiyel yararlarına engel teşkil edebilecek hususlara değinilmiştir.

Merakın Önündeki Engeller

Önceki bölümlerde görüldüğü gibi örgütlerde merakın sağlayacağı faydalar konusunda pek çok araştırmacı hem fikirdir (Luenendonk, 2019). Merakın sağladığı faydaları göz önünde bulundurarak çoğu örgütün aktif olarak merakı desteklemesi ve teşvik etmesi gerektiği düşünülse de birçok örgüt merakı geliştirmek ister gibi görünmesine rağmen bunu gerçekleştirmek için çok az çaba harcamaktadır (McGinn, 2021). Yani örgütlerde üst düzey yöneticiler genellikle merak kavramından yana olsa da gerçekte sahadaki durum farklı olabilmekte, örgütler merakın önünde görünmez engeller oluşturabilmektedir.

Merakın sayısız faydalarına rağmen, örgütler genellikle meraktan çabuk vazgeçme eğilimindedirler. Araştırmalar, yöneticilerin yenilikçiliği bir hedef olarak belirleseler de yenilikçi fikirleri sıklıkla reddettiklerini ortaya koymaktadır (Gino, 2018). Her ne kadar üst düzey yöneticiler meraka önem verdiğini söylese de aslında birçok örgütte merakın değil biat etmenin ödüllendirildiği iddia edilmektedir. Yönetici geliştirme uzmanı Henrik Waitz benzer şekilde merakın gücünün örgütün tasarımı içinde kaybolduğunu ileri sürmektedir (McGinn, 2021).

16 farklı endüstride yapılan bir ankete göre, çalışanların %60'ı günlük rutinler ve katı organizasyon yapıları nedeniyle işyerinde merak sergileme konusunda zorlandıklarını belirtmiştir (Kashdan, 2015). Ayrıca çalışanlar yeni beceriler, bilgiler ve yetenekler edinme konusunda meraklı olsa da kıt kaynaklar, kişiler arası ilişkiler ve diğer örgütsel faktörler bu merakı tatmin etmeyi sınırlandırabilmektedir (Abid vd., 2022:484). İronik bir şekilde araştırmaların çoğu, işverenin bir yandan çalışanlarının merakına ve yenilikçi fikirlerine değer verdiğini, ancak diğer yandan birçok örgütteki verimlilik yönelimi ve riskten kaçınma eğilimi

sebebiyle meraklı zihinlerin ve yenilikçi yeteneklerin kaybolduğunu göstermektedir (Kashdan ve Fincham, 2002).

Bir işyerinde merakın geliştirilmesinde en önemli rolün yöneticilere düştüğü daha önceki bölümlerde ifade edilmiştir. Aynı şekilde bir işyerinde merakın gelişmemesi ya da merakın engellenmesi konusunda da yöneticilerin rolü ve sorumluluğu büyüktür. Yöneticilerin çalışanlarında merak uyandırmasını engelleyen başlıca nedenler şu şekilde sıralanabilir (Gino, 2018; Luenendonk, 2019; McGinn, 2021):

- Örgütler çoğunlukla performans hedefleri belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken de gelecekte fayda sağlayabilecek bazı fikirleri reddederek, genellikle işin merak ve keşif kısmını ihmal etmektedirler. Bu sebeple örgüt genelinde sadece emre itaate odaklanmak, verimliliği veya statükoyu destekleyen süreçler ve uygulamalar merakı engellemektedir.
- Yöneticilerin merak uyandırmamasının bir diğer nedeni başarısızlık korkusudur. Yöneticiler başarısızlıklardan kaynaklanabilecek maliyetlere daha fazla önem verdiklerinden verimlilik için yeni fikirleri denemekten korkmaktadırlar.
- Yöneticiler çoğunlukla kendi içgüdülerine güvenen, yeni şeyler deneyen ve kendi fikirlerinin peşinden giden çalışanları kontrol etmenin daha zor olacağını düşünmektedirler.
- Yöneticiler yeni seçenekleri aramanın ve keşfetmenin her zaman yararlı ve uygun maliyetli olmadığı endişesine sahip olabilmektedirler.
- Yöneticiler genellikle çalışanların meraklarının peşinden gitmesine izin vermenin örgütte maliyetli bir karmaşaya yol açabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca anlaşmazlıkların ortaya çıkacağına ve karar vermenin ve yürütmenin yavaşlayarak iş yapma maliyetini artıracığına inanmaktadırlar.
- Yöneticiler, merakın iş başarısı üzerindeki etkisini hafife almaları nedeniyle merakı derinleştirecek ve bir sorgulama kültürünü teşvik edecek değişiklikleri uygulama konusunda daha isteksiz olabilmektedirler.
- Yöneticiler, örgütte merakın faydalarının bilincinde olsa bile, bu merakı nasıl teşvik edecekleri konusunda tam olarak bilgi sahibi olamayabilmektedirler.

Söz konusu engellere ek olarak zaman baskısı da merak için önemli bir engel olarak görülmektedir. Gino (2018) 250 kişi üzerinde yaptığı bir merak araştırmasında katılımcıların altı ay arayla iki kez merak düzeylerini ölçmüştür. İkinci ölçümde katılımcıların merak seviyesi ortalama %20 oranında düşmüştür. Bunun sebebi olarak ise çalışanların işlerini hızlı bir şekilde tamamlama baskısı altında olmalarını ve genel süreçler ve hedefler hakkında soru sormak için çok az zamanları olmasını göstermiştir.

Sonuç olarak çoğu yönetici merakın ne kadar önemli olduğunun farkındadır. Ancak verimlilik ile yeniliklere yatırım arasında denge kurmaları gerekmektedir ve bunu yapmak çoğu zaman yöneticiler için zor olmaktadır (Luenendonk, 2019). Merakı geliştirmenin anahtarı, onu engelleyen bu faktörleri belirlemek ve ortadan kaldırmaktır. Bunu başarmak içinse bir eylem planı oluşturulmalıdır. Merakla ilgili örgütsel hedefler belirlenerek ve buna ilişkin planlar oluşturularak inovasyon ve üretkenliğin önü açılabilir ve engeller ortadan kaldırılabilir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Merak, dünya genelinde örgütler tarafından giderek daha değerli, hatta temel bir özellik olarak görülmektedir. Araştırmalar merakın öneminin giderek arttığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin çoğunluğu merakın değerli olduğuna inansa da birçok örgütte merak ile ilgili olarak kat edilmesi gereken hâlâ çok mesafe vardır. Tüm yöneticiler ve örgütler merakın

değeri konusunda hemfikir olmamakla birlikte işyerinde merakın potansiyel dezavantajları hakkında endişeler taşımaktadır. Ancak araştırmalar önemli sayıda örgütün merakı etkin bir şekilde geliştirmek, teşvik etmek ve bundan yararlanmak için çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır (SAS Institute, 2021:28).

Birçok örgüt başarısızlığın maliyetinden korkarak merakı teşvik etmeyi ihmal etmektedir. Gerçekten de meraklı olmak her zaman uygun sonuçlar getirmeyebilir ancak bu merak etmeyi bırakmak için yeterli bir gerekçe değildir (Luenendonk, 2019). Çünkü merak, gereksiz riskten veya hayali bir çabadan çok daha fazlasıdır. Çoğu örgütte, sorular sormanın otoriteye karşı istenmeyen bir meydan okuma gibi algılandığı görülmektedir (Gino, 2018). Bu sebeple çalışanlardan süreçleri veya hedefleri sorgulamadan kendi işlerine odaklanmaları beklenmektedir. Ancak merak duygusunu sürdürmek, örgütlerin yenilikçi olabilmesi için son derece önemlidir. Bu yüzden meraka değer veren yöneticiler, öğrenme ve keşfetmeyi sürdürebilmek için çalışanlarının merakını teşvik etmenin yollarını aramalıdır.

Artık merakın bir organizasyonun performansı için önceden düşünülenden daha önemli olduğu kabul edilmektedir (van Hooydonk, 2021). Bunun için yöneticiler örgütlerin tasarımında küçük değişiklikler yaparak merak uyandırabilir ve örgütleri daha iyiye taşıyabilirler. Ancak bir yöneticinin sadece meraka değer verdiğini söylemesi yeterli değildir. Bunun için merakı teşvik eden bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir.

Örgütlerde merakın nasıl etkin bir şekilde geliştirileceğini ve kullanılacağını öğrenmek, örgütlerin genel performansını ve gelecekteki başarı şansını artırma potansiyeline sahiptir. Merakın gücünden, çalışanları arasında bir beceri olarak etkin bir şekilde yararlanabilen örgütler güçlü bir rekabet avantajı sağlayabilirler. Ancak merakı benimsemeyen örgütlerin ise bu rekabette geride kalma ihtimali çok yüksektir. Oysa bilgi teknolojileri tarafından yönlendirilen endüstri 4.0 çağında örgütlerin meraka kayıtsız kalması düşünülemez. Merak etmeyen bir örgütün yeni rekabet ortamında inovasyon dönemecini kaçırma ihtimali son derece yüksektir. Çünkü dijital çağ yeni beceriler istemektedir ve eski becerilerin büyük bir kısmının hızla artan bir oranda modası geçmektedir. Bu yüzden merakla beslenen yenilikçi düşünme ve öğrenme çevikliği dijital çağa uyum sağlamanın temel yolu olarak görülmektedir.

Sonuç olarak merakın potansiyel faydalarından yararlanmanın yegane yolu örgütte merakı geliştirmektir. Bir örgütte merakı geliştirmenin yolları, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, örgüt kültürü, yöneticilerin meraka bakışı ve çalışanların özellikleri gibi pek çok faktöre bağlı olarak değişiklik gösterebilir de her örgütte geçerli olabilecek ortak birtakım öneriler geliştirmek mümkündür. Pek çok örgütte merakı geliştirmek için uygulanabilecek bazı öneriler şöyle sıralanabilir:

- Örgüt genelinde merak farkındalığının artırılması için planlı toplantı ve oturumlar düzenlenmeli, öğrenme, tartışma ve fikir alışverişi için uygun ortamlar oluşturulmalıdır.
- Ayrıca bu organizasyonlara tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Merak örgüt misyonundan hedeflerine, iş tanımlarından performans değerlendirmelerine kadar örgütün her kademesine entegre edilmelidir.
- Çalışanlar meraklı olmaları konusunda desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.
- Çalışanların yeni bakış açıları geliştirebilmesi için pek çok konuda soru sormaları teşvik edilmeli, merak gelişimi ve motivasyonun devamlılığı için çeşitli araçlarla ödüllendirilmelidir.
- Çalışanların yeni şeyler öğrenme konusunda isteklerinin artırılması için yenilikçi öğrenme yolları/metotları teşvik edilmeli ve bunun için çalışanlara fırsat ve zaman verilmelidir.
- Özellikle yenilikçiliğin önemli olduğu pozisyonlar için işe alım süreçlerinde adayların merak düzeyleri de dikkate alınmalıdır.

- Çalışanların konfor alanlarından çıkıp kendi dışındaki pozisyonları, rolleri ve sorumlulukları tanıyabilmesi ve merakının artırılabilmesi için iş rotasyonu uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır.
- Çalışanlara performansa dayalı hedeflerin yanında öğrenmeye dayalı hedefler de belirlenmeli ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeyleri takip edilmelidir.
- Örgütte yöneticiler de meraklı olmalı ve merak konusundaki söylemleri, kararları ve davranışları ile çalışanlara bizzat rol model olmalıdır.
- Meraklı olmak ve soru sormak örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmeli ve diğer kültürel unsurlarda olduğu gibi merak kültürü örgüt var oldukça sonraki çalışanlara aktarılmalıdır.
- Merakın gelişimine uygun ortamı sağlayabilmek için örgütsel silolar ortadan kaldırılmalı, iş birliği artırılmalı, birimler ve pozisyonlar arasında iletişim kanalları açık tutulmalıdır.

Bir örgütte sıralanan önerilerin hayata geçirilmesi, örgütsel merakın artmasına katkı sağlayacak bu da merakın örgütlere sağladığı yararların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır. Ancak yine de merakın gerek örgütsel süreçler ve çıktılar gerekse çalışanlar üzerindeki faydaları konusunda yapılmış olan araştırmaların sayısının yeterli olmadığı söylenebilir. Merak konusuna ilgi duyan araştırmacıların merakın örgütlere ve çalışanlara sağladığı faydalar konusunda daha fazla uygulamalı araştırma yapmaları önerilmektedir. Ayrıca bu tür araştırmalara temel teşkil etmesi açısından çalışanların merak düzeylerini ölçmeye yarayacak bilimsel nitelikte ölçme araçları geliştirmeye dönük çalışmalara ağırlık verilmelidir. Bunun yanında merak araştırmalarının büyük çoğunluğu merakın faydalarına odaklansa da literatür incelendiğinde merakın bazı olumsuz etkilerinin de olabileceğine vurgu yapılmaktadır. Bu sebeple araştırmacıların merakın olumsuz etkilerini ele alacak çalışmalar yapması, literatürde bu yöndeki görüşlerin geçerliliğinin tartışılması açısından da önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Abid, G., Ahmed, A., Qazi, T. F., Ahmed, S. and Islam, T. (2022). The Relationship Between Curiosity and Thriving at Work: Implications for Constructive Voice Behaviour. *International Journal of Business Excellence*, 27(4), 479-501.
- Ariella, S. (2021). *The Most Important Curiosity Skills (With Examples)*. [Online] <https://www.zippia.com/advice/curiosity-skills/> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- Blatt, G. (2021). *Curiosity in the Workplace: How to Develop an Inquisitive Attitude and Become a Better Leader*. [Online] <https://thriveglobal.com/stories/curiosity-in-the-workplace-how-to-develop-an-inquisitive-attitude-and-become-a-better-leader/> [Erişim Tarihi: 18.02.2022].
- Brown, T. (2016). *Leaders Can Turn Creativity into a Competitive Advantage*. <https://hbr.org/2016/11/leaders-can-turn-creativity-into-a-competitive-advantage> [Erişim Tarihi: 05.09.2023].
- Chang, Y. and Shih, H. (2019). Work Curiosity: A New Lens for Understanding Employee Creativity. *Human Resource Management Review*, 29(4), 1-14.
- CMA Consult (2019). *How to Bolster Curiosity in the Workplace*. [Online] <https://cmaconsult.com/how-to-bolster-curiosity-in-the-workplace/> [Erişim Tarihi: 24.02.2022].
- Çelik, P., Storme, M., Davila, A. and Myszkowski, N. (2016). Work-Related Curiosity Positively Predicts Worker Innovation. *Journal of Management Development*, 35(9), 1184-1194.

- Denny, J. (2017). *Encouraging Curiosity in the Workplace Drives Employee Engagement*. [Online] <https://www.growthengineering.co.uk/curiosity-drives-employee-engagement/> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- Dos Santos, M. (2019). *Why Curiosity Counts in Today's Competitive Workplace*. [Online] <https://blog.arkadin.com/en/why-curiosity-counts-in-todays-competitive-workplace/> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- Gatty, A. (2022). *A Curious Employee is an Engaged Employee*. [Online] <https://www.allbusiness.com/curious-employee-is-engaged-employee-18074-1.html> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- Geum, Y. P., Kim, P. and Jang, Y. H. (2020). The Effect of Entrepreneur's Curiosity on Challenge, Innovation and Competition. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15, 253-265.
- Gino, F. (2018). *The Business Case for Curiosity*. [Online] <https://hbr.org/2018/09/the-business-case-for-curiosity> [Erişim Tarihi: 18.02.2022].
- Guthridge, L. (2018). *How To Be More Curious at Work*. [Online] <https://connectconsultinggroup.com/how-to-be-more-curious-at-work/> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- Hamilton, D. (2020a). *Five Things to Know About Developing Curiosity at Work*. [Online] <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/01/13/five-things-to-know-about-developing-curiosity-at-work/?sh=5e1b3dd24514> [Erişim Tarihi: 18.02.2022].
- Hamilton, D. (2020b). *How to Instill Curiosity in the Workplace*. [Online] <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/04/03/how-to-instill-curiosity-in-the-workplace/?sh=6a17aa3542e2> [Erişim Tarihi: 24.02.2022].
- Harris, S. (2021). *5 Proven Ways to Foster Curiosity, Productivity and Trust in Your Company*. [Online] <https://diversityq.com/the-link-between-employee-curiosity-productivity-and-trust-1513525/> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- Iconic Digital (2020). *Why Curiosity is Good for Business (and How to Foster It)*. [Online] <https://iconicdigitalagency.com/blog/business-tips/curiosity-good-business/> [Erişim Tarihi: 18.02.2022].
- Ishaq, E., Bashir, S., Khan, A. K., Hassan, M. M. and Zakariya, R. (2021). Epistemic Curiosity and Perceived Workload: A Moderated Mediation Model of Achievement Striving and Overwork Climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3888-3911.
- Kashdan, T. B. and Fincham, F. D. (2002). Facilitating Creativity by Regulating Curiosity. *The American Psychologist*, 57(5), 373-374.
- Kashdan, T. B. (2015). *Companies Value Curiosity But Stifle it Anyway*. <https://hbr.org/2015/10/companies-value-curiosity-but-stifle-it-anyway> [Erişim Tarihi: 05.09.2023].
- Kashdan, T. B., Goodman, F. R., Disabato, D. J., McKnight, P. E., Kelso, K. and Naughton, C. (2020). Curiosity Has Comprehensive Benefits in the Workplace - Developing and Validating a Multidimensional Workplace Curiosity Scale in United States and German Employees. *Personality and Individual Differences*, 155, 1-13.
- Langevin, R. (1971). Is Curiosity a Unitary Construct?. *Canadian Journal of Psychology*, 25(4), 360-374.

- Lievens, F., Harrison, S. H., Mussel, P. and Litman, J. A. (2022). Killing The Cat? A Review of Curiosity at Work. *Academy of Management Annals*, 16(1), 179-216.
- Loewenstein, G. (1994). The Psychology of Curiosity. A Review and Reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116(1), 75–98.
- Luenendonk, M. (2019). *The Business Case for Curiosity*. [Online] <https://www.cleverism.com/the-business-case-for-curiosity/> [Erişim Tarihi: 09.03.2022].
- McGinn, D. (2021). *Why You Should Foster Curiosity as a Skill at Work*. [Online] <https://www.headspringexecutive.com/curiosity-in-the-workplace/> [Erişim Tarihi: 18.02.2022].
- Mussel, P. (2013). Intellect: A Theoretical Framework for Personality Traits Related to Intellectual Achievements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(5), 885-906.
- Mussel, P. and Spengler, M. (2015). Investigating Intellect from a Trait Activation Perspective: Identification of Situational Moderators for the Correlation with Work-Related Criteria. *Journal of Research in Personality*, 55, 51-60.
- Nawrat, A. (2021). *Curiosity Will Be a Key Skill in the Future of Work*. [Online] <https://www.unleash.ai/curiosity-is-a-key-skill-in-the-future-of-work/> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. and Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Rawicz, M. (2019). *5 Ways to Ignite Workplace Curiosity*. [Online] <https://100ninjas.io/2019/09/06/5-ways-to-ignite-workplace-curiosity/> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- SAS Institute (2021). *Curiosity at Work Report 2021*. [Online] <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/corporate-collateral/brochures/en-curiosity-at-work-112457.pdf> [Erişim Tarihi: 10.03.2022].
- van Hooydonk, S. (2021). *The Curious Leader Leadership Lessons to Cultivate Curiosity*. <https://www.mercuriurval.com/da-dk/institute/insights/belgium/the-case-for-curiosity/> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- White, S. K. (2016). *Why Curious People Make Better Employees*. <https://www.cio.com/article/240834/why-curious-people-make-better-employees.html> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].
- Wilkinson, A. (2015). *The Creator's Code: The Six Essential Skills of Extraordinary Entrepreneurs*. New York: Simon & Schuster.
- Wooll, M. (2021). *Curious? Wanting to Learn More is Key to Career Success*. <https://www.betterup.com/blog/intellectual-curiosity> [Erişim Tarihi: 22.02.2022].